



แผนยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ประจำปี 2570 - 2574

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	1
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล.....	50
1.2 กรอบการดำเนินงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569	51
บทที่ 2 การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning).....	53
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	53
2.1.1 ข้อมูลทั่วไป.....	53
2.1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	59
2.1.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน.....	59
2.1.2.2 ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน.....	66
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	76
2.2.1 การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และคู่แข่ง.....	76
2.2.2 การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า และคู่แข่ง.....	111
2.3 การสำรวจความคิดเห็นกลุ่มคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารของโรงงานไฟฟ้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญ ประจำปี 2569	137
2.3.1 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2569	139
2.3.2 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2569.....	142
2.3.3 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบแผนแม่บท โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2569	149
2.3.4 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประจำปี 2569 ...	154
2.4 สภาพปัญหาและความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต.....	158
2.4.1 สรุปประเด็นสภาพปัญหาของโรงงานไฟฟ้า	158
2.4.2 สรุปประเด็นความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า.....	159
2.5 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนารูปแบบของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต	162
บทที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	165
3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	165
3.2 การเชื่อมโยงของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง.....	167
บทที่ 4 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร.....	171
4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	173
4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge).....	173
4.3 ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency).....	177
บทที่ 5 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	182
บทที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)	184

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) และผลักดันผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดกรอบระยะเวลานำส่งร่างแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเห็นชอบ ก่อนนำส่งกระทรวงการคลังต่อไป

ทั้งนี้ จากผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2568 ที่ผ่านมา พบว่า ในภาพรวมโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตสามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ เช่น ด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้านอกระบบสัญญาให้สิทธิ ด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าในต่างประเทศ ด้านการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ด้านรายได้แสดมสรรพสามิต รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ และรายได้ไฟ รวมถึงด้านการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญ ดังนั้น โรงงานไฟฟ้าจึงมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลprintingโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ภายใต้บริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งโรงงานไฟฟ้าได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เพื่อจัดทำประมาณการผลประกอบการในอนาคต (Scenario Planning) เพื่อกำหนดเป็นทางเลือกของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และเป้าหมายในแต่ละทางเลือก รองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป อันจะส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า มีการพัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2570 - 2574 ฉบับนี้ ได้ทบทวนและจัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก อาทิ ส่วนจัดหาและบริหารแสดมสรรพสามิต และผู้รับผลประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบัน โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า จากที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟฟ้า เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2569 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2569 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อคิดเห็นประเด็นสำคัญที่โรงงานไฟฟ้า จะต้องมุ่งเน้นและเร่งดำเนินการด้านการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาหรือขยายโรงงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ รวมถึงกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตแสดมสรรพสามิต/เครื่องหมายจัดเก็บภาษี อารการแสดมในรูปแบบ Digital Coding และ QR Code และ/หรือสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรูปแบบอื่น ๆ ที่ต้องการมาตรฐานการผลิตและการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความปลอดภัย (Security) ซึ่งโรงงานไฟฟ้า ได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาบรรจุเป็นแผนงาน/โครงการสำคัญในแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2570 - 2574 ได้แก่ โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ โครงการจัดทำและพัฒนาบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ และแผนงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และจะมีการกำกับติดตามและรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการฯ ทราบ ทั้งนี้ นอกจากประเด็นดังกล่าวข้างต้น แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2570 - 2574 ยังประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (Corporate Plan Objective)

การวางแผนยุทธศาสตร์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านนโยบายและการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี และด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรรู้เท่าทันถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น อันส่งผลสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที่

โรงงานไฟฟ้าฯ จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินพันธกิจของโรงงานไฟฟ้าฯ ในรอบระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2570 - 2574) เพื่อให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความสำเร็จและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว อันจะส่งผลให้โรงงานไฟฟ้าฯ มีการพัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน อีกทั้ง แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ยังเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน โครงการ (Projects) และงาน (Strategic Activities) ขององค์กร รวมถึงเหตุผลความจำเป็น (Why) ผลลัพธ์ (Outcome) ผู้รับผิดชอบ (Who) ระยะเวลา (When) งบประมาณที่ใช้ (Required Budget) และแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงงานไฟฟ้าฯ สำหรับการบริหารจัดการ การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามการดำเนินงาน รวมถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้ง ยังเป็นข้อมูลที่โรงงานไฟฟ้าฯ ต้องการสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่มให้ได้รับทราบถึงความตั้งใจ ประเด็นที่ให้การมุ่งเน้น ตลอดจนทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าฯ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนาธุรกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีส่งให้ สคร. ทุกปี

การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

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

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Values)

C : Cards and Security Printing Excellence

ความเป็นเลิศด้านธุรกิจไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

H : High Standard

มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการระดับสูง

A : Agility

มีความคล่องตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

N : Networking & Teamwork

การประสานความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี สนับสนุนการทำงานขององค์กร

G : Good Governance

การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

E : Environment and Social Responsibility

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยจะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



แผนภาพแสดงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กับยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับต่าง ๆ

ประเด็นสำคัญในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2570

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดกรอบระยะเวลา 5 ปี สำหรับปี พ.ศ. 2570 - 2574 ให้ความสำคัญสอดคล้องกับระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งพิจารณาถ่ายทอดแนวนโยบายภาครัฐและของหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดเป้าหมายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปตามกรอบการพัฒนาวิสาหกิจตามแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยสามารถสรุปประเด็นการพิจารณาได้ดังนี้

การดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายของรัฐและหน่วยงานต้นสังกัด

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นที่ตั้ง โดยคำนึงถึงการสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุนของรัฐ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งกำหนดหมุดหมายให้มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตและมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ

สำหรับยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดของโรงงานไฟฟ้า มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ ในยุทธศาสตร์ Technology and Innovation-Driven ประเด็น T3 นำ “Smart Technology” และนวัตกรรมมาใช้ เช่น RFID/Blockchain โดยกรมสรรพสามิตมีแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบแพลตฟอร์มที่ผลิตในประเทศนอกจากบูทริชการ์ด และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสำหรับสินค้าไฟฟ้า ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์ประกอบทางเทคนิค โดยการเพิ่มภาพรหัสคิวอาร์ (Unique QR Code) และหมายเลขกำกับ (Unique Serial Number) เพื่อรองรับการตรวจสอบ ติดตาม ป้องกันการปลอมแปลง ส่งเสริมการปฏิบัติงานของภาครัฐและสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

โรงงานไฟฟ้า ได้รับแนวนโยบายภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาตั้งแต่วัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องไปกับแนวนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งกำหนดหมุดหมายให้มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ โดยยังคำนึงถึงความสำคัญและเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบายที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ประเภทเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (แสตมป์สรรพสามิต) ที่สอดคล้องไปกับแนวทางการพัฒนาของกรมสรรพสามิต

การพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขององค์กรให้เติบโตและสามารถแข่งขันได้

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีประสบการณ์และความชำนาญในงานผลิตสิ่งพิมพ์ โดยมีธุรกิจหลักดั้งเดิมคือการผลิตไฟฟ้า เพื่อรองรับความต้องการในประเทศ รวมถึงการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีบางประเภท ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันและสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขององค์กร สรุปได้ว่า โรงงานไฟฟ้า มีความสามารถในการพิมพ์เทคนิคปลอดการปลอมแปลง (Security Features) ได้หลากหลายครบทั้ง 3 ระดับ ซึ่งโรงงานไฟฟ้า มีการลงทุนพัฒนาศักยภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง

ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพในการผลิตข้างต้น โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เล็งเห็นโอกาสในการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในผลิตภัณฑ์หลัก หรือการผลิตเครื่องหมายแสดง การเสียภาษี รวมถึงการผลิตแสตมป์ที่มีมูลค่าสูง โดยการนำร่องผลิตแสตมป์สุราชนิดสุราชุมชนและสุราต่างประเทศ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 7 ของแสตมป์สุราทั้งหมด และมีปริมาณการผลิตประมาณ 70 - 90 ล้านดวงต่อปี มีมูลค่าการจ้างงานพิมพ์ประมาณ 18 ล้านบาทต่อปี

นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ ได้มีแนวทาง ในการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เพื่อรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงผลิตภัณฑ์ และบริการได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การให้บริการงานพิมพ์เอกสารปลอด การปลอมแปลงประเภทประกาศนียบัตร สำหรับ สถาบันการศึกษา และใบรับรองต่าง ๆ ของ หน่วยงานภาครัฐ

2. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่ เอกสารหรือฉลากปลอดการปลอมแปลงพร้อม บริการโซลูชันรองรับการติดตามข้อมูล Traceability ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานรัฐที่มี หน้าที่กำกับดูแลสินค้าหลักของประเทศ อาทิ สินค้าเกษตรอินทรีย์ พืชผลทางเศรษฐกิจของกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์



แนวนโยบายในการบริหารสัญญาให้สิทธิสำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน และมีแนวนโยบาย ในการบริหารสัญญาให้สิทธิ ประกอบด้วย การพิจารณาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนการกำหนดจำนวนสั่งซื้อขั้นต่ำ เป็นวงเงินขั้นต่ำในการสั่งซื้อ รวมทั้งการให้สิทธิในการทำตลาดต่างประเทศ ซึ่งประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับ แนวโน้มการเติบโตของตลาดไฟทั่วโลก ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

การพิจารณาแนวทางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ของประเทศ ESG

การพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดล “เศรษฐกิจ BCG” เป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับ การขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ Bio-Circular-Green Economy คือ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน อันเป็นแนวคิดการนำวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปยกระดับ ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในการนี้ กระทรวงการคลัง ได้เล็งเห็นความสำคัญในการกำกับดูแล ผลประกอบการของธุรกิจวิสาหกิจควบคู่กับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม หรือ ESG (Environment, Social and Governance) ที่เป็นมุมมองของการสร้างความเติบโตในระยะยาว

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ซึ่งไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตาม เป้าหมายเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่กัน โดยคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าฯ ได้พิจารณา และกำหนดเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต และก้าวสู่ Carbon Neutrality ทั้งนี้ ในระยะสั้น นอกจากความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว โรงงานไฟฟ้าฯ

ยังคำนึงถึงความร่วมมือด้านการจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญ อาทิ ความร่วมมือเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมร่วมกับองค์การป่าไม้ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า มีบทบาทเชิงรุกในการร่วมสร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ให้กับประเทศ การพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ร่วมกับพันธมิตรภาครัฐ เอกชน และชุมชน จึงถือเป็นกลไกสำคัญในการขยายขอบเขตภารกิจขององค์กรสู่บทบาท “หน่วยงานสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง”

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

ด้านรายได้

- รายได้รวมของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2568 มีรายได้รวม 100.33 ล้านบาท ซึ่งเป็นรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ 64.78 ล้านบาท และรายได้จากการขายไฟฟ้า 35.55 ล้านบาท ทั้งนี้ รายได้จากการขายไฟฟ้างดงาม เป็นรายได้จากการจำหน่ายเอง เนื่องจากปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้จากการประมูลผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟฟ้า อันเนื่องมาจากความล่าช้าในการประมูลผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟฟ้า ส่งผลให้ผลประกอบการของโรงงานไฟฟ้า ในภาพรวม ขาดทุน 34.47 ล้านบาท

- อย่างไรก็ตาม ในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีการลงนามในสัญญาให้สิทธิซื้อไฟฟ้าจากโรงงานไฟฟ้า สัญญาเลขที่ 1/2569 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569 ที่ผ่านมารียบร้อยแล้ว ซึ่งจากสัญญาดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จะมีรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า ตามสัญญาฯ รวมตลอดระยะเวลา 3 ปี ทั้งสิ้น 609.96 ล้านบาท ดังนั้น ภาพรวมผลการดำเนินงานในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า ได้คาดการณ์รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าอยู่ที่ 190.73 ล้านบาท และรายได้สิ่งพิมพ์ 130.22 ล้านบาท โดยคาดว่าผลประกอบการของโรงงานไฟฟ้า ในภาพรวม จะมีกำไร 27.52 ล้านบาท

ด้านต้นทุน

- ต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2568 สัดส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้าต่อรายได้จากการขายไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 59.08 (ปี 2567) เป็นร้อยละ 75.40 และสัดส่วนต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการขายสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 58.31 (ปี 2567) เป็นร้อยละ 70.11

ภาพรวมการดำเนินธุรกิจไฟฟ้า

ไฟฟ้าในระบบสัญญาให้สิทธิ

- รายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟฟ้าเปลือกพลาสติก คิดเป็นร้อยละ 36.52 รองลงมา คือ ไฟผ่องไทย ร้อยละ 32.47 และไฟฟ้าเปลือกพลาสติกขอบทอง ร้อยละ 23.04 ตามลำดับ

- แนวโน้มของรายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวม มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้ไฟฟ้าจากสัญญาให้สิทธิ เนื่องจากความล่าช้าและปัญหาที่บริษัทคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามสัญญาให้สิทธิฯ โดยไม่ได้ดำเนินการชำระเงินค่าไฟฟ้าของรอบเดือนมีนาคม 2568 และเดือนเมษายน 2568 ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า ได้รับความเสียหาย และเกิดค่าปรับฐานกระทำผิดสัญญา กรมสรรพสามิตจึงบอกเลิกสัญญา

ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

- รายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟฟ้าส่งออก คิดเป็นร้อยละ 71.26 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ วิกเตอร์เรีย รีสอร์ท คลับ และ Myawaddy Complex รองลงมา คือ ไฟบริดจ์ ร้อยละ 14.46 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย และไฟชาร์วีย์ ร้อยละ 10.55 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ บจก. บี โอ วาย วาย

- แนวโน้มของรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวมในช่วง 2 - 3 ปีล่าสุด มีโอกาสเติบโต โดยเฉพาะกลุ่มไฟฟ้าส่งออก ไฟบริดจ์

ภาพรวมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์

สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

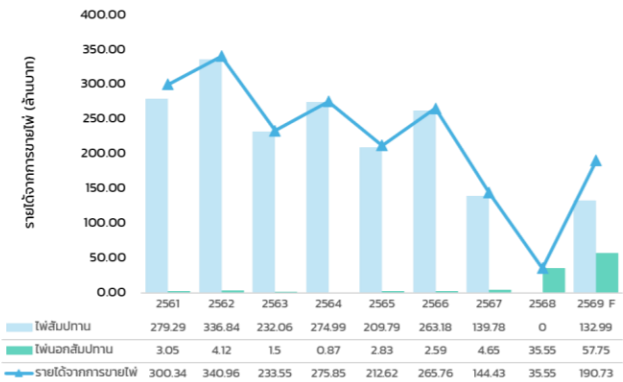
- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เกือบทั้งหมดมาจากแสตมป์สรรพสามิต โดยมีสัดส่วนแสตมป์ยาสูบ ร้อยละ 70 และแสตมป์เครื่องดื่ม ร้อยละ 30 ทั้งนี้ จำนวนสั่งซื้อแสตมป์ยาสูบมีแนวโน้มลดลง ขณะที่จำนวนสั่งซื้อแสตมป์เครื่องดื่มมีแนวโน้มสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม กรมสรรพสามิตมีแผนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบแสตมป์ เป็นการจัดพิมพ์ QR Code ไว้บนแสตมป์ ซึ่งปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้า ยังไม่มีความพร้อมในการรองรับการผลิตรูปแบบดังกล่าว

- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากแสตมป์ ได้แก่ ใบปริญญาบัตร ซึ่งลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งพิมพ์ทั่วไป

- รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไปมีแนวโน้มลดลง โดยลูกค้าสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ คือ กรมสรรพสามิต ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 70 - 80 สำหรับลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

รายได้จากการขายไฟ



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ปีงบประมาณ 2570 ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ไฟฟ้างบ 725.33 ลบ. โดย เป็นไฟล้นบ้าน 410.33 ลบ. และไฟนอกพื้นที่บ้าน 315.00 ลบ.

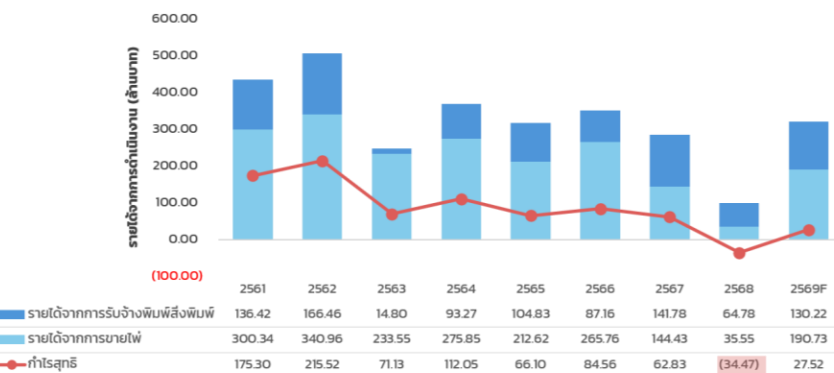
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ปีงบประมาณ 2570 ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้สิ่งพิมพ์ทั้งสิ้น 57.13 ลบ. โดย เป็นสิ่งพิมพ์ปล่อย 56.08 ลบ. และสิ่งพิมพ์ทั่วไป 1.04 ลบ.

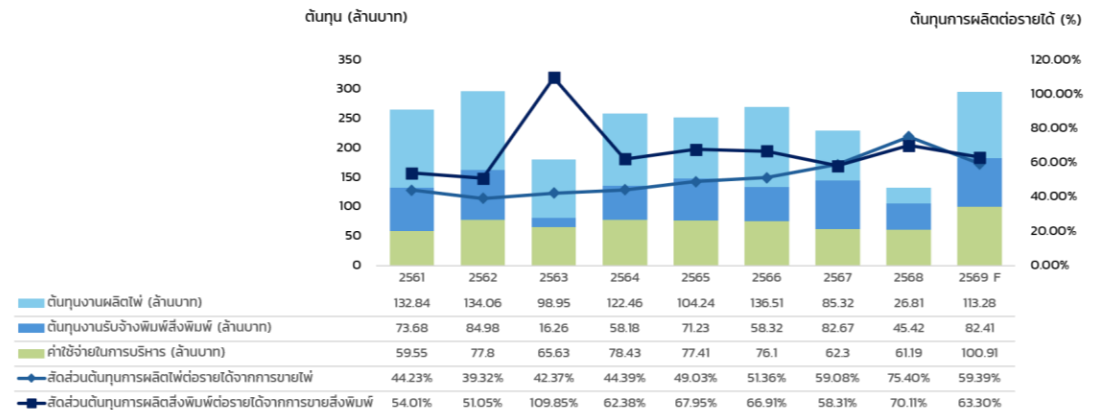
- รายได้ของโรงงานไฟฟ้า ในปี 2569 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา
 - รายได้ไฟเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถสรรหาผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟได้
 - รายได้สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากความต้องการแสดงนิคมกรมสรรพสามิต
- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ในปี 2569 คาดว่าอยู่ที่ประมาณ 60.98% ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา
 - งานผลิตไฟ คาดว่าจะมีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ 59.39%
 - งานสิ่งพิมพ์ คาดว่าจะมีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ 63.30%
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 31.45%
- คาดการณ์กำไรสุทธิในปี 2569 อยู่ที่ 27.52 ล้านบาท

รายได้จากการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ปีงบประมาณ 2570 ณ 31 มี.ค. 2569 มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 12.92 ลบ.

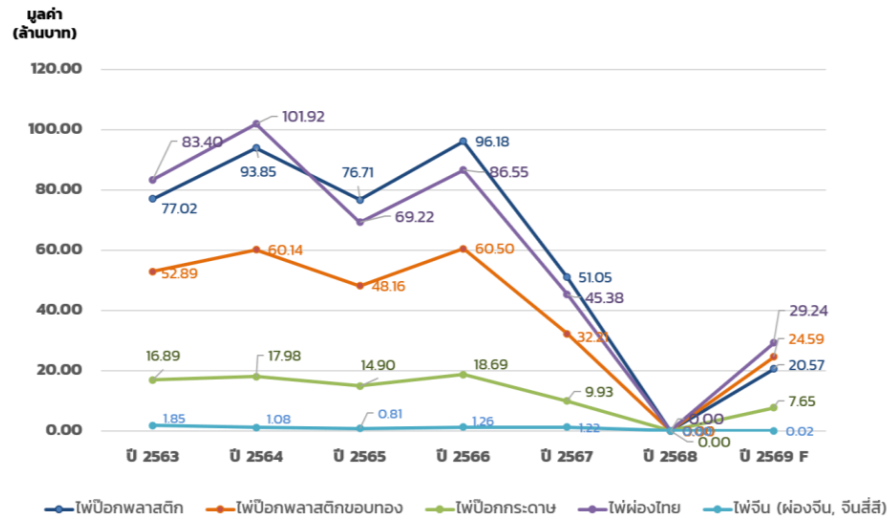
ต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ปีงบประมาณ 2570 ณ 31 มี.ค. 2569 มีต้นทุนการผลิต 37.37 ลบ. และต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ 42.97 ลบ.

แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

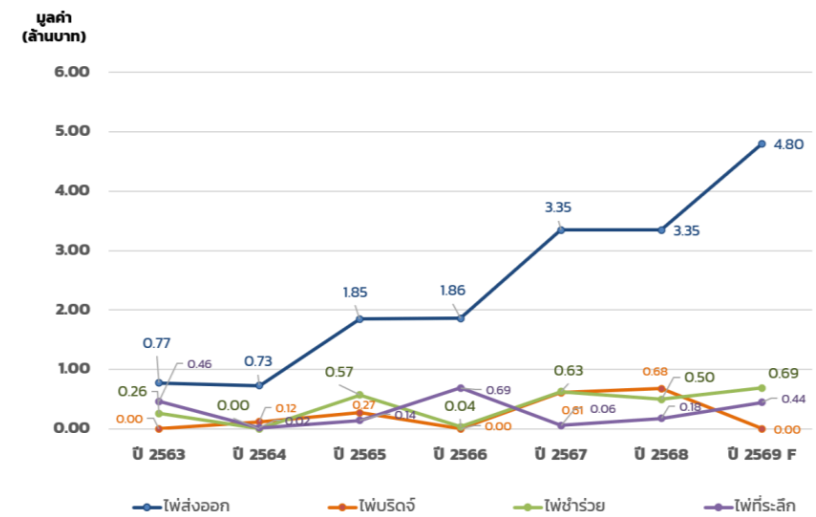
ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ



*ปี 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ไฟในระบบสัญญาฯ 41.03 ล้านบาท
หมายเหตุ: ปี 2568 ไม่มีรายได้ไฟในระบบสัญญาฯ

- แนวโน้มของรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวม มีแนวโน้มลดลง
- รายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟฟ้าพลาสติก 36.52% รองลงมา คือ ไฟฟ้าไทย 32.47% และไฟฟ้าพลาสติกขบอง 23.04% ตามลำดับ

ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

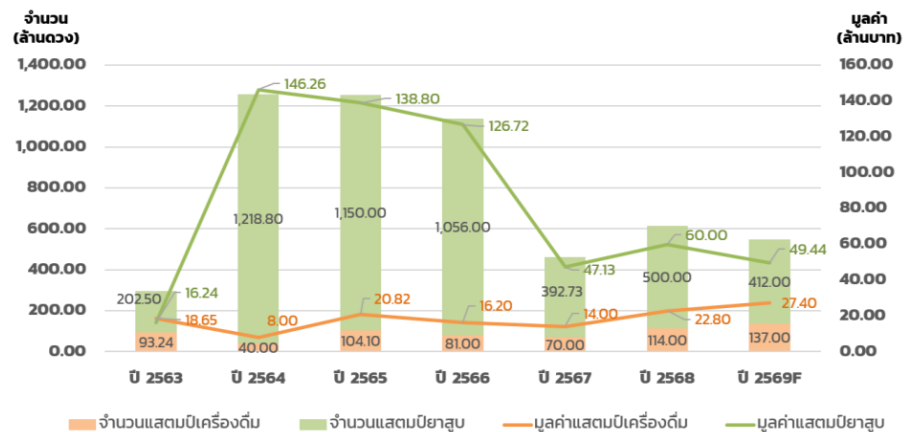


*ปี 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ 2.97 ล้านบาท
หมายเหตุ: ปี 2568 และปี 2569 มีรายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ ขึ้น ๆ จำนวน 30.85 ล้านบาท และ 28.52 ล้านบาท ตามลำดับ

- แนวโน้มของรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวมในช่วง 2-3 ปีล่าสุด มีโอกาสเติบโต โดยเฉพาะกลุ่มไฟส่งออก ไฟบริดจ์
- รายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจาก
 - ไฟส่งออก 71.26% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ วิกเตอร์เรีย รีสอร์ท คลับ, Myawaddy Complex
 - ไฟบริดจ์ 14.46% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย
 - ไฟข้าว 10.55% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ บจก. บี โอ วาย วาย

แผนภาพแสดงภาพรวมการดำเนินธุรกิจไฟ

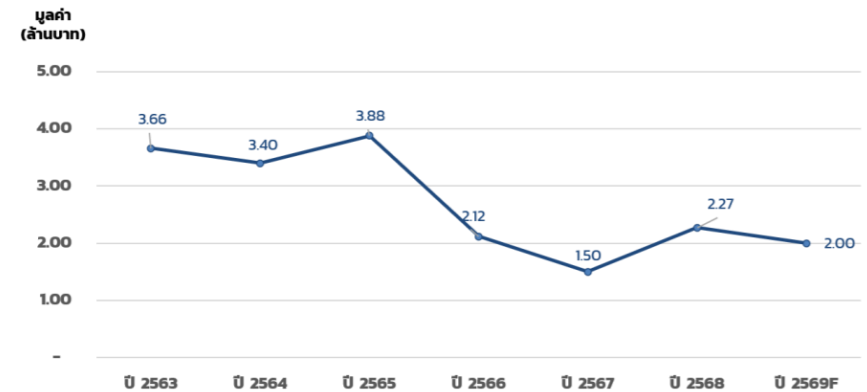
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดฯ 56.09 ลบ.

- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เกือบทั้งหมดมาจากการแสตมป์สรรพสามิต โดยสัดส่วนแสตมป์ยาสูบ (70%) และแสตมป์เครื่องดื่ม (30%)
- จำนวนสิ่งซื้อแสตมป์ยาสูบมีแนวโน้มลดลง ขณะที่จำนวนสิ่งซื้อแสตมป์เครื่องดื่มมีแนวโน้มสูงขึ้น
- กรมฯ มีแผนที่จะเปลี่ยนรูปแบบแสตมป์ โดยจัดพิมพ์ QR Code ไว้บนแสตมป์
- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่นอกเหนือจากแสตมป์ ได้แก่ ใบปริญญาบัตร ซึ่งลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งพิมพ์ทั่วไป



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป 1.04 ลบ.

- แนวโน้มของรายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป มีแนวโน้มลดลง
- ลูกค้าสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ คือ กรมสรรพสามิต มีสัดส่วน 70-80% สำหรับลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

แผนภาพแสดงภาพรวมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์

ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน

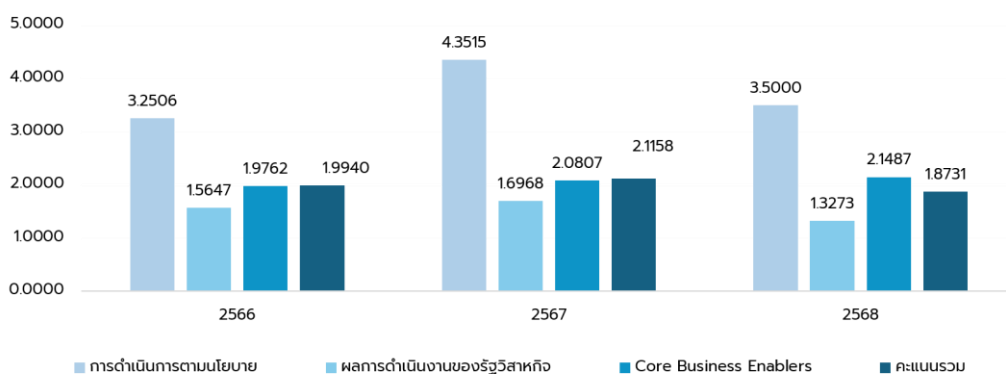
(1) การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2568

การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2568 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ผ่านบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ประจำปีบัญชี 2568 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 10
- 2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ น้ำหนักร้อยละ 50
- 3) Core Business Enablers น้ำหนักร้อยละ 40

จากผลการประเมินพบว่า โรงงานไฟฟ้า มีผลการประเมินด้านการดำเนินงานในภาพรวม อยู่ที่ 1.8731 คะแนน ประกอบด้วย ผลการประเมินด้านการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 3.5000 คะแนน ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 1.3273 คะแนน และ Core Business Enablers 2.1487 คะแนน

ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

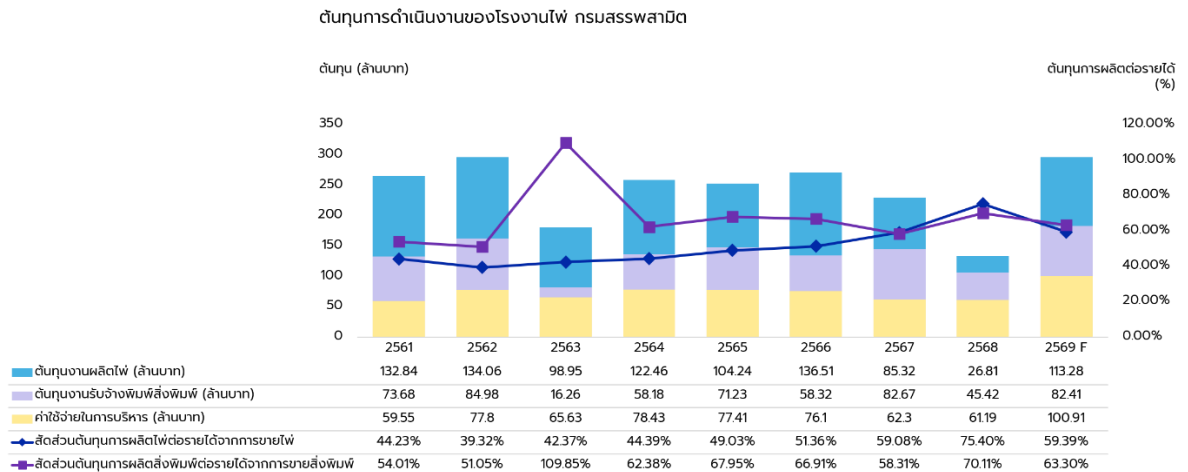
เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า พบว่า **ประเด็นที่โรงงานไฟฟ้า สามารถดำเนินการได้ดี มีดังนี้**

- 1) **ประสิทธิภาพการบริหารแผนลงทุน**
 - โรงงานไฟฟ้า ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วนตามแผนในทุกไตรมาส
- 2) **พัฒนาการในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้าน Eco-efficiency**
 - โรงงานไฟฟ้า มีค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจากปีฐาน (ปี 2561)

ขณะที่ประเด็นที่โรงงานไฟฟ้า ต้องปรับปรุง ได้แก่

- 1) **ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ**
 - กำไรสุทธิ (ระดับ 1.0000) เนื่องจากในปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้จากการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต โดยมีเพียงรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน (35.55 ล้านบาท) และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ (64.78 ล้านบาท) ซึ่งส่งผลให้กำไรสุทธิปี 2568 ขาดทุน -34.28 ล้านบาท ส่งผลให้ระดับคะแนนยังต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า มีต้นทุนรวมและค่าใช้จ่ายดำเนินงานในสัดส่วนสูง

- สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของโรงงานไฟฟ้า ในด้านการควบคุมต้นทุนที่ไม่เพียงพอ
 - งานผลิตไฟฟ้า มีสัดส่วนต้นทุนงานผลิตไฟฟ้าต่อรายได้จากการขายไฟฟ้าสูงถึงร้อยละ 75.40
 - งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีสัดส่วนต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์สูงถึงร้อยละ 70.11



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีต้นทุนการผลิตไฟฟ้า 37.37 ล้านบาท และต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ 42.97 ล้านบาท

แผนภาพแสดงต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

2) การดำเนินการตามตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

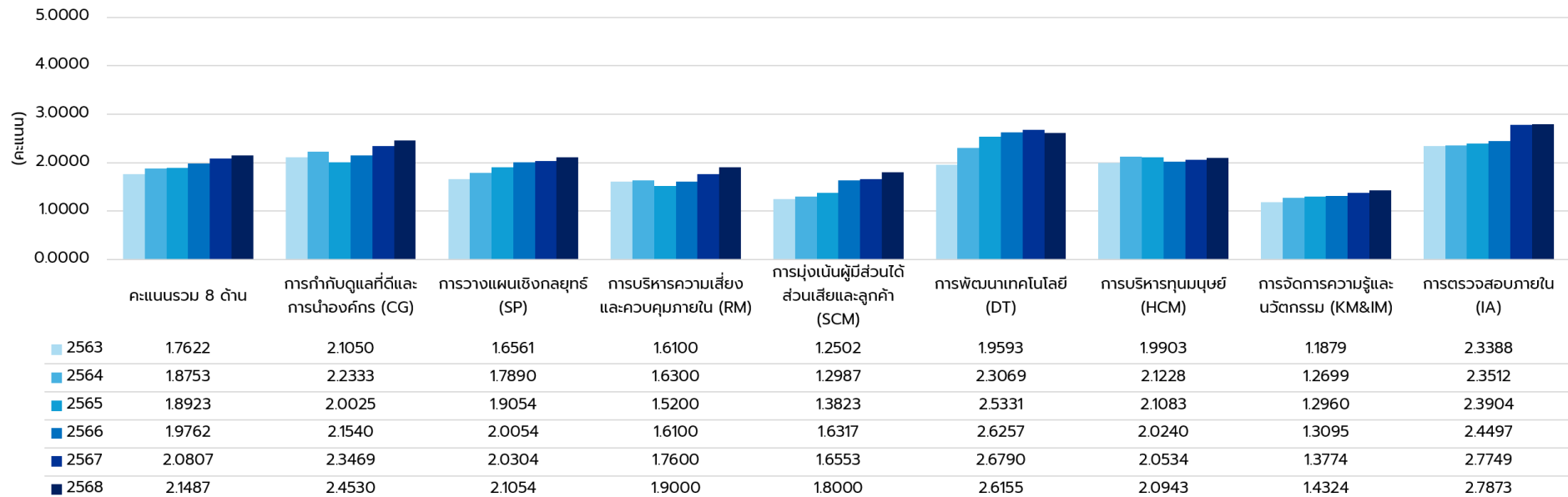
- ถึงแม้ว่าโรงงานไฟฟ้า จะมีการจัดทำแผน Eco-efficiency แต่ยังคงขาดความครอบคลุมของกิจกรรมทั้ง Value Chain และยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงเชิงปริมาณที่ชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3) การสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้า

- กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้ามีความล่าช้า ทำให้โรงงานไฟฟ้าไม่สามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามแผนงานในปีบัญชี 2568

ผลการประเมินด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2568 ของโรงงานไฟฟ้า มีคะแนนรวม 2.1487 คะแนน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาคะแนนในรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) เป็นด้านเดียวที่มีคะแนนลดลงจากผลการประเมินปี 2567 โดยมีคะแนนลดลง 0.0635 ขณะที่อีก 7 ด้าน มีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกด้าน

คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2563 - 2568



แผนภาพแสดงคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers

สรุปประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า และ Core Business Enablers ปีงบประมาณ 2568

- ภาพรวม โรงงานไฟฟ้า ควรกำหนดเป้าหมายรายเดือน เพิ่มความถี่ และมีกลไกในการติดตามการหารายได้จากการขายไฟและการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในกรณีที่รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG) โรงงานไฟฟ้า ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมร่วมกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน
- ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) โรงงานไฟฟ้า ควรทบทวนระบบงาน (Work System) และกำหนด SLA ในทุกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC) โรงงานไฟฟ้า ควรวิเคราะห์และกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อติดตามผล
- ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (SCM) โรงงานไฟฟ้า ควรกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตประเด็นสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการรับฟังเสียงของลูกค้าในทุก Touch Point และกำกับ ติดตาม แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) โรงงานไฟฟ้า ควรวิเคราะห์สถาปัตยกรรมองค์กร ทบทวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์และความคุ้มค่าของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) โรงงานไฟฟ้า ควรกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างค่านิยมของบุคลากร
- ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) โรงงานไฟฟ้า ควรออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ และสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการออกแบบระบบและกระบวนการนวัตกรรมองค์กร
- ด้านการตรวจสอบภายใน (IA) โรงงานไฟฟ้า ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ

(2) ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 32 ตัวชี้วัด เป็นไปตามเป้าหมาย 27 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราความสำเร็จ ร้อยละ 84.38 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 จำนวน 18 แผนงาน/โครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย 13 แผนงาน และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

- 1) โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ (ISO 9001)
- 2) โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่
- 3) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 4) โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 5) โครงการยกระดับ Core Business Enablers

โดยสามารถสรุปปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญ ได้ดังนี้

- ความล่าช้าในการดำเนินงานบางขั้นตอน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดทำรายละเอียดและเอกสารจ้าง
- การปรับเปลี่ยนงบประมาณและแผนการดำเนินงาน

- การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เช่น นโยบายการศึกษาแนวทางการพัฒนาร่วมกับรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ พบว่า

- **ตัวชี้วัดรายได้แสดมภ์สรรพสามิต โรงงานไฟฟ้า** มีรายได้แสดมภ์สรรพสามิต 56.09 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 43.75 ของเป้าหมายรายได้แสดมภ์สรรพสามิตทั้งปี ซึ่งอยู่ที่ 128.22 ล้านบาท
- **ตัวชี้วัดรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ 41.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.85 ของเป้าหมายรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิทั้งปี ซึ่งอยู่ที่ 132.98 ล้านบาท
- **ตัวชี้วัดรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิสะสม ณ เดือนมีนาคม 2569 คิดเป็นรายได้รวมทั้งสิ้น 31.49 ล้านบาท โดยสูงกว่าค่าเป้าหมายรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิทั้งปี ที่กำหนดไว้ 4.5 ล้านบาท

ถึงแม้ว่าผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569 จะแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านรายได้ยังคงเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด โดยโรงงานไฟฟ้า สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจหลักทั้งรายได้จากการจำหน่ายแสดมภ์สรรพสามิตและรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ขณะที่รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย สะท้อนถึงศักยภาพในการสร้างรายได้ขององค์กรภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาควบคู่กับผลการดำเนินงาน ปี 2568 พบว่า มีตัวชี้วัดด้านรายได้บางส่วนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสามารถสรุปปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญได้ดังนี้

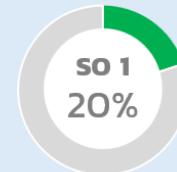
- กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟมีความล่าช้า ทำให้ไม่มีรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟฟ้า และส่งผลให้ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท
- รายได้แสดมภ์สรรพสามิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากปริมาณจำนวนแสดมภ์ และระยะเวลาในการสั่งจ้างมีความไม่แน่นอน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการผลิตและส่งมอบงานทั้งหมดได้ทันภายในปีงบประมาณ
- การพัฒนาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีใหม่ล่าช้า เนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และใช้เวลานานในการแก้ไขพระราชกฤษฎีกา
- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้สะท้อนประสิทธิภาพด้านการควบคุมต้นทุนที่ไม่เพียงพอ

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ารายได้ของโรงงานไฟฟ้า ยังคงมีความเปราะบางและเผชิญความท้าทายจากปัจจัยเชิงโครงสร้างของธุรกิจ ทั้งด้านการพึ่งพารายได้จากลูกค้ารายสำคัญ ความต่อเนื่องของการบริหารสัญญาสัมปทาน ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการส่งมอบ ตลอดจนความสามารถในการบริหารต้นทุนและการบริหารความเสี่ยง

ความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 (ไตรมาส 2)

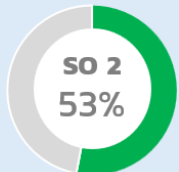
ภาพรวม

- ความคืบหน้าภาพรวมผลการดำเนินงาน เฉลี่ย **41.17%**
- แผนปฏิบัติการทั้งสิ้น 18 แผนงาน/โครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย 13 แผนงาน และ **ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 แผนงาน** โดยมีปัญหาอุปสรรคสำคัญ ได้แก่
 - ความล่าช้าในการดำเนินงานบางขั้นตอน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดทำรายละเอียดและเอกสารจ้าง
 - การปรับเปลี่ยนงบประมาณและแผนการดำเนินงาน
 - การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เช่น นโยบายการศึกษาแนวทางการพัฒนาร่วมกับ รัฐบาลท้องถิ่นสังกัดกระทรวงการคลัง



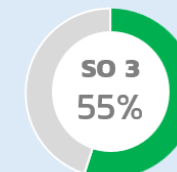
สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้า

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
โครงการจัดทำและพัฒนาระบบ ISO 9001	อยู่ระหว่างแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานควบคุมคุณภาพ	10%	✗
แผนงานการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	ดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์	50%	✓
โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารฯ เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์	อยู่ระหว่างการจัดทำขอบเขตการดำเนินงาน	0%	✗



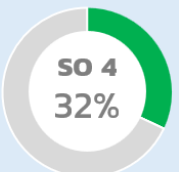
ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ การตลาด และ Digital Printing Solution

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และเครื่องพิมพ์จัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	พัฒนาต้นฉบับและรูปแบบใหม่ อยู่ระหว่างกรมสรรพสามิตแก้ไขประกาศกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	50%	✓
แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ	อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนฯ	70%	✓
แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ	กำหนดรายการข้อมูล และดำเนินการรวบรวมข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเป้าหมายในอนาคต	50%	✓



พัฒนาระบบผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนป้องกันและปราบปรามไฟฟ้าผิดกฎหมายฯ	ดำเนินการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับไฟฟ้าผิดกฎหมาย ร่วมกับสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม	57%	✓
แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	ประชุมติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาฯ 41 ลว.	40%	✓
แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า	พัฒนาไฟฟ้ากอง ไฟอาหารไทย และไฟฟ้าไทย โดยปราชญ์ไฟฟ้าในระบบสัญญาฯ 31.5 ลว.	67%	✓
แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟฟ้า	กำหนดรายการข้อมูล และดำเนินการรวบรวมข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเป้าหมายในอนาคต	50%	✓



ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	ลงนามสัญญาจ้าง	40%	✓
แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	อยู่ระหว่างปรับปรุง EA	30%	✓
โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	อยู่ระหว่างจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2569	25%	✗
โครงการทบทวน Competency Model	อยู่ระหว่างจัดทำ Job Description และ Job Specification	55%	✓

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	รับฟังความเห็นแล้วเสร็จ	43%	✓
โครงการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	ทบทวนมาตรการและข้อมูลปฏิฐาน Eco-Efficiency แล้วเสร็จ	20%	✓
โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจฯ	อยู่ระหว่างลงนามในสัญญาจ้าง	10%	✗
โครงการยกระดับ Core Business Enablers	อยู่ระหว่างพิจารณาเอกสารด้านเทคนิคและราคา	15%	✗

แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและรอบด้าน ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงได้รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมและประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งภายนอกและภายใน พร้อมทั้งประเมินศักยภาพของโรงงานไฟฟ้า ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ที่ผ่านมา ผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับ รวมถึงการรวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า รวมถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน	บริบท/ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
ผลประกอบการภาพรวม - ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569 พบว่า โรงงานไฟฟ้า สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจหลัก ทั้งรายได้จากการจำหน่ายแอสมป์สรรพสามิตและรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าในระบบสัญญาให้สิทธิ ขณะที่รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย - อย่างไรก็ตาม ปี 2568 ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท เนื่องจากกระบวนการสรรหาผู้รับประโยชน์ฯ ล่าช้า - ทั้งนี้ ปี 2569 คาดการณ์ว่าจะพลิกฟื้นกลับมากำไรสุทธิที่ 27.52 ล้านบาท รายได้ทั้งธุรกิจไฟและธุรกิจสิ่งพิมพ์ปรับตัวดีขึ้น จากการสรรหาผู้รับสิทธิได้ และจากความต้องการแอสมป์ที่เพิ่มขึ้นของกรมสรรพสามิต - สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ในปี 2569 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยต้นทุนต่อรายได้งานไฟ เท่ากับ 59.39% และงานพิมพ์ เท่ากับ 63.30% แต่ยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าในอดีตที่เคยทำได้ ธุรกิจไฟ - แนวโน้มรายได้ไฟในระบบสัญญา มีแนวโน้มลดลง	Geopolitical & Economic Uncertainty - ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าขนส่ง ราคาพลังงานที่ผันผวนจากภาวะสงคราม - ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักของ Supply chain Social - ผู้บริโภคเปลี่ยนจาก Physical สู่ Digital - ความคาดหวังด้านประสบการณ์และความสะดวก - ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในข้อกำหนดด้าน ESG และสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น Technology - เทคโนโลยี Anti-counterfeit และ Digital Authentical (Digital Authentication) พัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นที่ต้องการ Market Trend - Casino Playing Card ตลาดการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตได้ดี ช่วยเพิ่มความต้องการไฟคุณภาพสูง - Playing Card & Board game ตลาดเกมกระดานและไฟเพื่อความบันเทิงเติบโตต่อเนื่องจากกิจกรรมเชิงสังคม - Security Printing Market ความต้องการเอกสาร	เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ Security Printing เนื่องจากแนวโน้มพฤติกรรม ความต้องการใช้เทคโนโลยี เพื่อป้องกันการปลอมแปลง สร้าง New Growth Engine เนื่องจากรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมเติบโตอย่างจำกัด หรือมีแนวโน้มลดลง จึงจำเป็นต้องปรับตัวสู่ตลาดที่มีศักยภาพเติบโต ยกระดับขีดความสามารถการผลิตและเทคโนโลยี สู่มาตรฐานอุตสาหกรรม เนื่องจากแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น และความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัว ในการดำเนินงาน เนื่องจากปัจจุบันมีความไม่แน่นอนสูง จึงต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์ปัจจุบัน	บริบท/ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- แนวโน้มรายได้ไฟฟ้าจากระบบสัญญาฯ ในช่วง 2 - 3 ปี หลังมีโอกาสเติบโต เช่น ไฟส่งออก ไฟชำระ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ - รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนใหญ่มาจากการผลิตแสตมป์ สรรพสามิต โดยเป็นแสตมป์ยาสูบ 80% และแสตมป์เครื่องดื่ม 20% - แนวโน้มความต้องการแสตมป์ยาสูบ มีทิศทางที่ลดลง ขณะที่แสตมป์ เครื่องดื่มมีแนวโน้มเติบโตได้ - รายได้สิ่งพิมพ์อื่นมีแนวโน้มเติบโตได้ เช่น การ์ด, เมนู	ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้น เทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีความมั่นคง และการยืนยันตัวตนจะมีบทบาทสำคัญ Printing Industry อุตสาหกรรมการพิมพ์กำลัง เปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยมุ่งเน้น งานพิมพ์มูลค่าสูง	

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) รวมถึงปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)/ ความท้าทาย (Challenges) ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strength – S)	
S 1	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
S 2	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator
S 3	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟฟ้า
จุดอ่อน (Weakness – W)	
W 1	รายได้และผลกำไรไม่มีความผันผวน ขาดเสถียรภาพการเงินในระยะยาว
W 2	ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในการกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W 3	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต
W 4	การรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางธุรกิจ

จุดอ่อน (Weakness – W)

W 5	ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง
W 6	สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น
W 7	ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
W 8	ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunity – O)

O 1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)
O 2	แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
O 3	ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีลดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
O 4	กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร
O 5	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เชื่อมต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล
O 6	โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง
O 7	การเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้า ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

อุปสรรค (Threat – T)

T 1	ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
T 2	พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไพ่ลดลง
T 3	แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง
T 4	ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น
T 5	แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ยากต่อการสรรหาและรักษานักงาน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ข้างต้น โรงงานไฟฟ้า ได้นำมาใช้ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำเอาจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบ ที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

SA 1	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจาก หน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขายฐานลูกค้า G to G
SA 2	เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้าในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำเอาจุดอ่อน (Weaknesses) อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาประเด็นความท้าทายที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

SC 1	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต กระบวนการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ให้การผลิต และบริการมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และรองรับโอกาสทางธุรกิจไฟฟ้า และธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอด การปลอมแปลงอย่างยั่งยืน
SC 2	การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประโยชน์ (New S-Curve) เช่น Digital Solutions
SC 3	การยกระดับงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจ
SC 4	การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจ ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง
SC 5	การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับ การขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต
SC 6	การพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Rebranding) และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักในฐานะ ผู้ให้บริการด้านสิ่งพิมพ์เพื่อความมั่นคง และการป้องกันการปลอมแปลง
SC 7	การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบเพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจ

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) จากการวิเคราะห์ VRIO Framework โดยพิจารณาถึงศักยภาพและทรัพยากรของโรงงานไฟฟ้า ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ ความเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง และมีภารกิจสำคัญในเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ รวมถึงสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งเป็นจุดเด่นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟฟ้า มาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการดำเนินงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency)

CC 1	ให้บริการผลิตแสดมภ์และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ
CC 2	ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟ

จากวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ส่งผลให้ในอนาคต โรงงานไฟฟ้า ต้องสร้างความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากร เพื่อยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้า ตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีและกระบวนการผลิต ไปจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคตของโรงงานไฟฟ้า มีรายละเอียด ดังนี้

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)

FCC 1	ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบ ผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solutions)
FCC 2	การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2570 - 2574

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เอื้อต่อการเติบโตและการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างรากฐานที่เข้มแข็ง การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อต่อยอดความแข็งแกร่งสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน”

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ระยะสั้น (ปี 2570 - 2571)	ระยะกลาง (ปี 2572 - 2573)	ระยะยาว (ปี 2574)
สร้างรากฐานที่เข้มแข็งและพร้อมขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง	ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ	ต่อยอดความแข็งแกร่งสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน

ธุรกิจไฟฟ้า

- รักษาและเสริมความแข็งแกร่งของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าในระบบสัญญา - พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด - จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลตลาด	- ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้ได้รับการยอมรับ - ทดลองและขยายโอกาสไปยังธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น เกมการ์ด และ/หรือตลาดต่างประเทศ เช่น ตลาดคาสิโนในภูมิภาค	- มี Portfolio ธุรกิจไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์ต่อยอดที่สามารถสร้างการเติบโตของรายได้ที่ยั่งยืน - เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค
--	--	--

ธุรกิจสิ่งพิมพ์

- ทบทวนและกำหนดทิศทางธุรกิจให้ชัดเจน และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า - สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายพันธมิตรเป้าหมาย - จัดทำแผนการตลาด และพัฒนาธุรกิจพร้อมศึกษาการ Rebranding	- ยกระดับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - ขยายฐานลูกค้าและผลิตภัณฑ์ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - สร้างการรับรู้และความน่าเชื่อถือของ Brand	- สร้างการเติบโตจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และบริการด้าน Digital Printing Solution - มีสัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
---	---	--

โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต

- พัฒนาระบบมาตรฐานสากลขั้นพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001 - จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักรและเทคโนโลยี - ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	- ยกระดับสู่มาตรฐานสากลอื่น ๆ เช่น ISO 14298 - กำกับดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักร และเทคโนโลยี - เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	- มีโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย รองรับการผลิตในระยะยาว - เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานการผลิตทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย
---	---	--

การบริหารจัดการองค์กร

- ออกแบบ ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน - วางรากฐานด้านดิจิทัลและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ - พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - พัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม	- พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานต่าง ๆ - พัฒนาระบบ Talent และการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - บูรณาการการดำเนินงานด้าน ESG และลด GHG ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา/นวัตกรรมกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง - มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ (Productivity) - มีส่วนร่วมต่อการ ลด GHG ในห่วงโซ่อุปทาน
--	--	--

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	
SO 1	สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
SO 2	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
SO 3	พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า
SO 4	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics) ประกอบด้วย 14 ยุทธศาสตร์ และ 17 กลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ทั้ง 4 ประเด็น และเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และผลักดันให้โรงงานไฟฟ้า สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

 SJW Vision “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ถึงโซลูชัน อย่างยั่งยืน”					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)					
SO 1	สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ	SO 2	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions	SO 3	พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
SO 4	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน				
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/ โครงการ					
S 1	ยกระดับโรงงานไฟสู่มาตรฐานสากล	S 4	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ	S 7	ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
T 1	ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน ❖ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ	T 5	พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ❖ แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	T 9	กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมาย ผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง • แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย
S 2	เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ *	T 6	ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ * • โครงการพัฒนาการพิมพ์และการให้บริการฐานข้อมูลลูกค้า (Digital Printing & Data Solutions)	T 10	บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน • แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน
T 2	พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร * ❖ แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร New!	S 5	สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	T 11	สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ ❖ แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟสู่มาตรฐานระดับสากล และพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ New!
S 3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ	T 7	สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ • แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ	S 8	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ
T 3	บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ • โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่	S 6	สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ	T 12	ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ * • แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ • แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ
T 4	บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ❖ โครงการบริหารประสิทธิภาพด้านการผลิตผ่านการทำ Lean	T 8	ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ • โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G • แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์		
S 10	ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation				
T 13	ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร • โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน • แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร				
S 11	เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร				
T 14	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ • แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ❖ แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill) • โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ				
S 12	ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว				
T 15	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง • แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง				
S 13	การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG				
T 16	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน • แผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ *				
S 14	ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers				
T 17	ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น • โครงการทบทวนแผนวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการ • โครงการยกระดับ Core Business Enablers				

หมายเหตุ ❖ แผนงาน/ โครงการที่สำคัญ * ปรับใหม่

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

SO 1	สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
Goal	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

Strategy	S 1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้าสู่มาตรฐานสากล
Tactic	T 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
1. โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ								
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001	- ได้รับรอง ISO 9001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	1,000,000 ได้รับรอง ISO 9001	150,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 2	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 3	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 4	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์
แผนงานประยุกต์ใช้ ISO 22301 เพื่อบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ	มีระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับ ISO 22301	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ส่วนแผนงาน และบริหารความเสี่ยง
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001	- ได้รับรอง ISO 27001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	1,000,000 จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	100,000 ได้รับรอง ISO 27001	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 2	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 3	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14001	- ได้รับรอง ISO 14001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2571 – 2574	-	1,000,000 จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14001	100,000 ได้รับรอง ISO 14001	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14001 ปีที่ 2	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14298	- ได้รับรอง ISO 14298 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2572 – 2574	-	-	1,000,000 จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14298	100,000 ได้รับรอง ISO 14298	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14298 ปีที่ 1	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

Strategy	S 2	เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ
Tactic	T 2	พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
2. แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	- ขยายการรับรู้แบรนด์โรงงานไฟฟ้าเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจเดิมและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการทำธุรกิจ	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	1,000,000 ศึกษา/ ทบทวน ชื่อองค์กร และกำหนด อัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และตราสัญลักษณ์ องค์กรให้ชัดเจน	800,000 สร้างการรับรู้ สื่อสาร จุดแข็ง ความเชี่ยวชาญ และคุณค่าขององค์กร ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้ ผ่านช่องทางต่าง ๆ และสร้างความร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเสริมสร้าง ภาพลักษณ์เชิงบวก	800,000 สร้างการรับรู้ ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้	800,000 สร้างการรับรู้ ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้	-	งานวิเทศสัมพันธ์ และสื่อสาร องค์กร
			ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5		

Strategy	S 3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
Tactic	T 3	บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
3. โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ	เพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักรและเทคโนโลยี	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง

Strategy	S 3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
Tactic	T 4	บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
4. โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean	- ลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า เช่น ไฟ, สิ่งพิมพ์ - ลดการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่อง - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เช่น แรงงานพื้นที่ เครื่องจักร	ปีงบประมาณ 2570 – 2572	1,000,000 จัดทำแผนบริหาร ประสิทธิภาพบริหาร จัดการต้นทุนพิมพ์ ผ่านการทำ Lean และดำเนินการ ตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิต ต่อรายได้ - ธุรกิจไฟ ร้อยละ 56 - ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 65	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิต ต่อรายได้ - ธุรกิจไฟ ร้อยละ 55 - ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 63	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิต ต่อรายได้ - ธุรกิจไฟ ร้อยละ 55 - ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 63	-	-	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์

SO 2	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
Goal	ขยายฐานลูกค้าและประเภทแสดมภ์สรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต

Strategy	S 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
Tactic	T 5 พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
5. แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	- จำนวนเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีประเภทใหม่ และ/หรือสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ - รายได้จากเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • ผลการศึกษา รูปแบบเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี • รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 120.14 ล้านบาท	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • พัฒนาระบบและเตรียมความพร้อมด้านกระบวนการผลิต • รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 121.50 ล้านบาท	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • พัฒนาและทดสอบการผลิตให้มีความพร้อม 100% • รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 122.25 ล้านบาท	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • ผลิตและส่งมอบตามคำสั่งซื้อได้ 100% • รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 122.63 ล้านบาท	250,000 ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ส่วนพัฒนา นวัตกรรม

Strategy	S 4	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
Tactic	T 6	ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
6. โครงการพัฒนาการพิมพ์และการให้บริการฐานข้อมูลลูกค้า (Digital Printing & Data Solutions)	รายได้จากการบริการด้าน Digital Printing & Data Solutions	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	-	1,000,000 จัดทำแผนงานพัฒนา Digital Printing Solutions และ Data Solutions	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/ ส่วนพัฒนา ระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
			-	-	-	รายได้จากการบริการ 12.23 ล้านบาท	รายได้จากการบริการ 18.39 ล้านบาท	

Strategy	S 5	สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ
Tactic	T 7	สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
7. แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ	- จำนวนพันธมิตรใหม่ - มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากความร่วมมือกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ดำเนินงานโครงการนำร่องความร่วมมือกับพันธมิตร (เน้นด้านการจัดหาวัตถุดิบ)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านระบบ Digital Solutions)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านการขาย/กระจายสินค้า)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร

Strategy	S 6	สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
Tactic	T 8	ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
8. โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	ยกระดับการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	500,000 จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
9. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจ สิ่งพิมพ์ฯ	- ขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม - เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า - วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาดเชิงรุก	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	800,000 ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และ เสียของลูกค้า (Contact & Record) และรายงานให้ผู้บริหาร เป็นรายไตรมาส	- บูรณาการข้อมูลและวิเคราะห์ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส	- ใช้ข้อมูลทั่ววิเคราะห์ เพื่อเจาะตลาดลูกค้า รายใหม่ โดยมีอัตรา การเติบโตของลูกค้า มุ่งหวัง (New Leads) อย่างน้อย 15%	- พัฒนาฐานข้อมูล การสร้าง ความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษา ฐานลูกค้า ไม่ต่ำกว่า 95%	-	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยีสารสนเทศ

SO 3	พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
Goal	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนาธุรกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
Strategy	S 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
Tactic	T 9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
10. แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย	- แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย - ไฟผิดกฎหมายลดลง	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด

Strategy	S 7	ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
Tactic	T 10	บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน

แผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
11. แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	- แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน - รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 199.48 ล้านบาท	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 205.33 ล้านบาท	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 203.32 ล้านบาท	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 205.33 ล้านบาท	-	คณะกรรมการบริหารสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

Strategy	S 8	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟฟ้า
Tactic	T 11	สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟฟ้า

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
12. แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าสู่มาตรฐานระดับสากลและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้า	- แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้า - จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น - รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ - รายได้ผลิตภัณฑ์ใหม่	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - ผลการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานวัสดุและเคมีภัณฑ์เทคโนโลยีเครื่องจักร และกระบวนการผลิตไฟมาตรฐาน Casino Grade Playing Card - รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ 4.74 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนาต้นแบบและทดสอบไฟผ่านเกณฑ์มาตรฐานไม่น้อยกว่า 95% - รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ 4.76 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนากระบวนการผลิตให้มีความพร้อม 100% - รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.42 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - เตรียมความพร้อมในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายและได้รับคำสั่งซื้อ - รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.57 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - - รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.73 ล้านบาท	ส่วนพัฒนานวัตกรรม

Strategy	S 9	สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟฟ้า
Tactic	T 12	ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนารฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
13. แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ	ยกระดับการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	500,000 จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟฟ้า	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
14. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟฟ้า	- ขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม - เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า - วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาดเชิงรุก	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	700,000 ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และ เสียของลูกค้า (Contact & Record) และรายงานให้ผู้บริหาร เป็นรายไตรมาส	- - บูรณาการข้อมูลและวิเคราะห์ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส - เริ่มเก็บข้อมูลตลาดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟฟ้า (เช่น การ์ดเกม, บอร์ดเกม)	- ใช้ข้อมูลทั่ววิเคราะห์เพื่อเจาะตลาดลูกค้ารายใหม่ โดยมีอัตราการเติบโตของลูกค้า มุ่งหวัง (New Leads) อย่างน้อย 15%	- พัฒนารฐานข้อมูลสู่การสร้าง ความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษา ฐานลูกค้า ไม่ต่ำกว่า 95%	-	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

SO 4	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
Goal	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน

Strategy	S 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation
Tactic	T 13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
15. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	- แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน - ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร - ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- 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	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
16. แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	• แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร • ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร • ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

Strategy	S 11	เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร
Tactic	T 14	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
17. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	- แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร - ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 60	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ส่วนทรัพยากรบุคคล
18. แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)	- ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ - Productivity Ratio	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	ส่วนทรัพยากรบุคคล

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
19. โครงการจัดทำแผนบริหาร การสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	• แผน Future Leader Program • มี Successor ครบทุกตำแหน่งงานสำคัญ	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	500,000 แนวทางการสืบทอด ตำแหน่งที่สำคัญ	• ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอด (Successor Pool) • ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100	• ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 • จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง ร้อยละ 80 ของตำแหน่งทั้งหมด	• ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 • จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง ร้อยละ 100 ของตำแหน่งทั้งหมด	-	ส่วนทรัพยากรบุคคล

Strategy	S 12	ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว
Tactic	T 15	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
20. แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อความคล่องตัว และประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจ	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	งานกฎหมาย และระเบียบ การปฏิบัติงาน

Strategy	S 13	การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG
Tactic	T 16	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
21. แผนงานการบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืน ทางธรรมชาติ	- ค่า Eco-efficiency เป็นไปตามเป้าหมาย - การลด GHG Emission - ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	ส่วนบริหารงานกลาง

Strategy	S 14	ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers
Tactic	T 17	ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
22. โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ	กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2571	2,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2572	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2573	1,500,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2574	1,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2575	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง
23. โครงการยกระดับ Core Business Enablers	ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้นและต่อยอดสู่รางวัล SOE Award	ปีงบประมาณ 2570 – 2572	2,000,000 แผนงานยกระดับ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	2,000,000 ดำเนินงาน ตามแผนฯ	- ดำเนินงาน ตามแผนฯ	-	-	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ Scenario Planning

สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Base Case

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2570	2571	2572	2573	2574	คำอธิบาย
รายได้จากการดำเนินงาน - การจำหน่ายไฟฟ้า	204.22	210.09	208.74	210.90	213.07	
ไฟฟ้าตามสัญญาให้สิทธิ	199.48	205.33	203.32	205.33	207.34	ประมาณการตามสัญญาให้สิทธิ 3 ปี ปีสุดท้าย (ม.ค. 2572) และเริ่มต้นสัญญาใหม่ได้ทันทีด้วยเงื่อนไขรายได้แบบเดียวกับสัญญาเดิม ทำให้รายได้เติบโตเฉลี่ย CAGR 1%
ไฟฟ้านอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิ	4.74	4.76	4.92	5.05	5.17	
ไฟส่งออก	3.45	3.45	3.60	3.71	3.82	ไฟส่งออก เดิมขายเฉลี่ย 150,000 สำหรับฯ ละ 23 บาท พัฒนาไฟเพื่อหาช่องว่างระหว่างไฟต้นทุนต่ำกับไฟเกรดพรีเมียม สามารถ Uplift รายได้ในปี 2572 โดยขายเฉลี่ย 120,000 สำหรับฯ ละ 30 บาท และเติบโตปีละ 3% (Global Casino Playing Card เฉลี่ย 5% ต่อปี)
ไฟสะสม/ไฟชำร่วย	0.49	0.50	0.52	0.53	0.55	ไฟสะสม/ไฟชำร่วย พัฒนาผลิตภัณฑ์ปีละอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิด Recurring Income อย่างสม่ำเสมอและเติบโต 3% ต่อปี (Global Collectible Card Game Market Size โตปี CAGR 6.9%)
ไฟบริดจ์	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	รักษาระดับยอดขายสั่งซื้อเฉลี่ยต่อปีประมาณ 7,700 สำหรับฯ ละ 85 บาท
ไฟอื่น ๆ	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	รายได้ไฟอื่นๆ เช่น ไฟที่ระลึก
เกมการ์ด/การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/Board Game	-	-	0.50	0.53	0.55	มูลค่าตลาด Board Game ไทย 2,900 ล้านบาท โดย 40-50% เป็น Board Game ที่ใช้ Card เป็นหลัก มูลค่าไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท ถ้า Capture ได้ 0.05% ของมูลค่าตลาด จะประมาณ 500,000 บาท โตปีละ 5% (Playing Card & Board Game 6.8%, Board Game ในไทยโตประมาณ 10.22% สัดส่วน Game ที่ใช้ Card เป็นหลัก อัตราการเติบโตไม่ต่ำกว่า 5%)
รายได้จากการดำเนินงาน - การให้บริการพิมพ์สิ่งพิมพ์	122.14	123.50	123.88	124.25	124.63	
รายได้จากการดำเนินงาน - การพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	120.14	121.50	121.88	122.25	122.63	
แสตมป์ยาสูบ	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	850,000,000 ดวงฯ ละ 0.12 บาท แนวโน้มอาจเติบโตได้ 1-2% แต่ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่อาจเปลี่ยนไปหรือลดลง จึงกำหนดให้คงที่
แสตมป์เครื่องดื่ม	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	90,000,000 ดวงฯ ละ 0.20 บาท
แสตมป์สรรพสามิตอื่น ๆ	-	-	-	-	-	

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2570	2571	2572	2573	2574	คำอธิบาย
• ปริณญาบัตร	-	-	-	-	-	
• อื่น ๆ เช่น สติ๊กเกอร์ เอกสารทางกฎหมาย	0.14	1.50	1.88	2.25	2.63	ปี 2571 ภายหลังจากได้ ISO 9001 จะสร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงอื่น เช่น สติ๊กเกอร์, Label โดยมูลค่าการจ้างต่อปีเฉลี่ย 15 ล้านบาท โรงงานไฟฟ้า สามารถเข้าถึงได้ 10% ในปีแรก และเพิ่มขึ้นปีละ 2.5% ตามลำดับ
รายได้จากการดำเนินงาน – การพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	คงรายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป
รายได้จากการให้บริการ Solution	-	-	-	-	30.66	ให้บริการการต่อยอดงานพิมพ์ด้วยระบบตรวจสอบข้อมูล คิดเป็น 25% ของรายได้สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ในปี 2574
รายได้จากการให้บริการบำรุงรักษาและให้คำปรึกษา	-	-	-	-	-	
รายได้รวมจากการดำเนินงาน	326.36	333.59	332.62	335.15	368.35	
ต้นทุนการผลิตไฟฟ้า	114.77	114.53	113.52	114.69	115.85	ประมาณการไว้ที่ 56% ของรายได้ไฟฟ้า ในปี 2570 ผลจากการทำ Lean ทำให้ต้นทุนลดลง 3% เหลือ 55% ในปีถัดไป
ต้นทุนการผลิตเกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/ Board Game		-	0.30	0.32	0.33	ประมาณการไว้ที่ 60% ของรายได้เกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้ อื่นๆ/Board Game
ต้นทุนการผลิตไฟฟ้าเล่นมาตรฐานและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องคาสิโน	-	-	-	-	-	
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	79.15	77.63	77.86	78.10	78.33	ประมาณการไว้ที่ 65% ของรายได้สิ่งพิมพ์ ในปี 2570 ผลจากการทำ Lean ทำให้ต้นทุนลดลง 3% เหลือ 63% ในปีถัดไป
ต้นทุนการให้บริการ Solutions	-	-	-	-	10.73	ประมาณ 35% ของรายได้ Solutions
ต้นทุนการให้บริการบำรุงรักษา และให้คำปรึกษา	-	-	-	-	-	
ต้นทุนรวม	193.92	192.16	191.68	193.10	205.25	
กำไรขั้นต้น	132.44	141.43	140.93	142.05	163.10	
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงาน	50.11	52.81	55.70	58.80	62.11	คงสัดส่วนต่อรายได้รวมจากการดำเนินงาน 17%
ค่าจ้างที่ปรึกษา	8.40	6.25	3.70	2.25	1.20	ประมาณการตามงบประมาณโครงการ
ค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ค่าใช้จ่ายเพื่อการทดสอบ	3.26	3.34	3.33	3.35	3.68	งบวิจัยและพัฒนาประมาณ 1% ของรายได้รวม (อุตสาหกรรมไฟฟ้า รายใหญ่ 1%-3%, โรงงาน OEM 1%, สิ่งพิมพ์ปลอดฯ 2%-3%)
ค่าจ้างเหมาบริการ	7.42	8.01	8.65	9.34	10.09	เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี
ค่าสาธารณูปโภค	0.65	0.67	0.67	0.67	0.74	สัดส่วนต่อรายได้รวมจากการดำเนินงาน 0.2%
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	1.14	1.17	1.16	1.17	1.29	สัดส่วนต่อรายได้รวมจากการดำเนินงาน 0.35%

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2570	2571	2572	2573	2574	คำอธิบาย
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและโฆษณา	6.53	5.00	3.33	1.68	1.84	เพิ่มงบด้านการตลาดประมาณ 2% ของรายได้รวมในปีแรก และลดลงปีละ 0.5% ในปีถัดๆ ไป (Benchmark ธุรกิจการพิมพ์ 1.4-1.5%, หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ 0.5%-2%, องค์กรรัฐที่มีข้อจำกัดด้านโฆษณา 0.5%-1.5%)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่าย	2.82	2.26	1.81	1.45	8.66	ค่าเสื่อมฯ ลดลงปีละ 20% ในปี 2574 มีค่าเสื่อมที่เกิดจากการลงทุนพัฒนา Digital Printing Solutions เพิ่มขึ้น 7 ล้านบาทต่อปี
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	9.79	10.01	9.98	10.05	11.05	คงสัดส่วนต่อรายได้รวมจากการดำเนินงาน 3%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A)	90.13	89.51	88.32	88.76	100.66	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน	42.32	51.92	52.61	53.29	62.44	



แผนยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กรมชลประทาน

ประจำปี 2570 - 2574

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ประเทศ โดยมุ่งยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การให้บริการที่ได้มาตรฐาน และการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันภายใต้กลไกตลาด ตลอดจนการรักษาฐานะทางการเงินให้มีความมั่นคง เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างยั่งยืน โดยไม่เป็นภาระต่อภาครัฐและประชาชน ภายใต้แนวนโยบายดังกล่าว รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจำเป็นต้องมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรและเงินลงทุนของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และการพัฒนาองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการแข่งขันที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

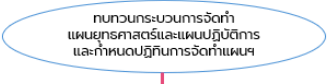
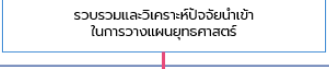
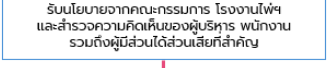
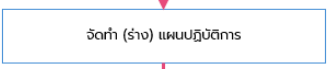
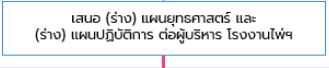
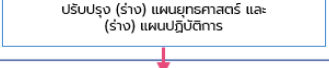
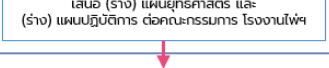
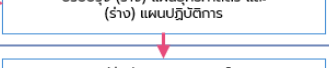
โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงได้นำแนวนโยบายดังกล่าวมาปรับใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Value Creation) ผ่านการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เป็นกรอบสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจและความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ทั้งนี้ ในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า ได้ขยายผลการดำเนินงานด้านการสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ควบคู่กับการทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ให้ครอบคลุมองค์ประกอบตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ด้วยเหตุนี้ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงกำหนดให้มีการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถรองรับโอกาสและความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ โดยแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2570 - 2574 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อทบทวนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะ 5 ปี โดยยึดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2569) ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นกรอบดำเนินการ ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และบทบาทของโรงงานไฟฟ้า ผ่านกระบวนการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์อย่างรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายใน อาทิ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแล ศักยภาพและทรัพยากรขององค์กร ตลอดจนปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค กฎระเบียบ รวมถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งผลจากการทบทวนวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competencies) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) รูปแบบธุรกิจ (Business Model) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจตาม

วัตถุประสงค์จัดตั้งในด้านการผลิตไฟฟ้าและการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพื่อสร้างรายได้ให้แก่รัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้โรงงานไฟฟ้าสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

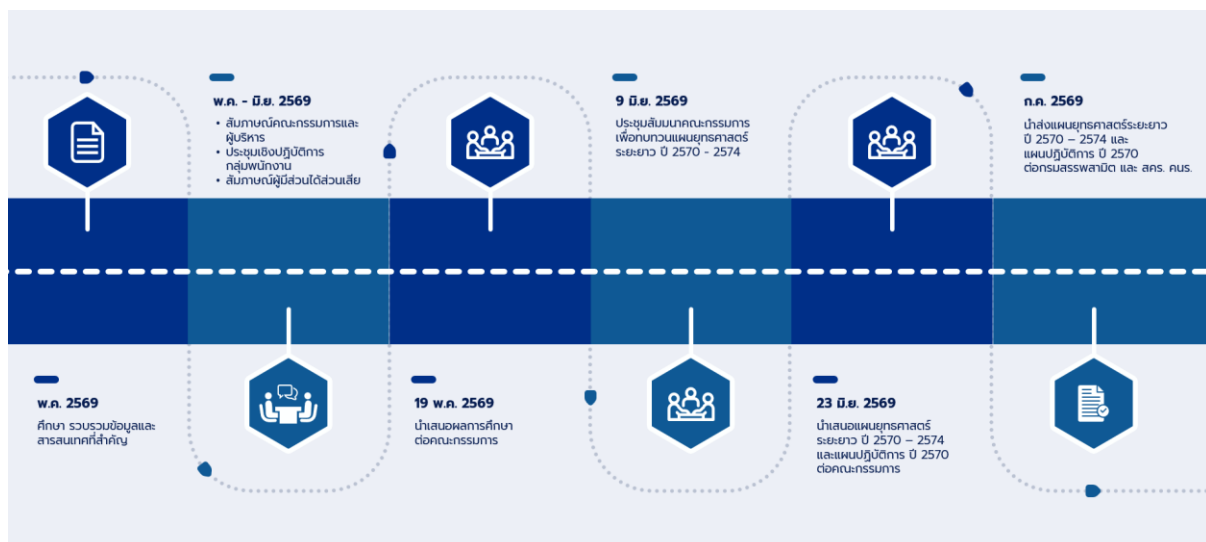
1.2 กรอบการดำเนินงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569

โรงงานไฟฟ้า มีกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงาน ซึ่งได้นำข้อเสนอแนะ ของ สคร. จากผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาเป็นข้อมูลประกอบการทบทวน กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงงานไฟฟ้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
1		ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ของโรงงานไฟฟ้า พิจารณากำหนดปฏิทินการดำเนินงาน และ พิจารณารายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน แผนยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน	สพส.	ม.ค. - ก.พ.
2		ทุกส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบแผนแม่บท รวบรวมและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการจัดทำ/ทบทวน แผนยุทธศาสตร์ และจัดส่งให้ สพส. ตามเวลาที่กำหนด	ผู้รับผิดชอบ แผนแม่บท, สพส.	มี.ค. - พ.ค.
3		สัมภาษณ์คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า เพื่อรับฟังนโยบาย ประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และสำรวจความคิดเห็น ของผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์	สพส.	พ.ค. - มิ.ย.
4		วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก, SWOT, ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA), ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ (SC) และความสามารถพิเศษ (CC)	สพส.	พ.ค. - มิ.ย.
5		จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยนำเข้า, SWOT, ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA), ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ (SC), ความสามารถพิเศษ (CC), ทรัพยากร, พันธกิจ, ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์, Intelligent Risk, Business Model, Scenario Planning, วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์, ยุทธศาสตร์, กลยุทธ์, ตัวชี้วัดกลยุทธ์, Strategy Map และประเด็น ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ	สพส.	พ.ค. - มิ.ย.
6		จัดทำแผนงาน/โครงการ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด Leading/ Lagging วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ และ จัดสรรทรัพยากร ทั้งการเงินและมิใช่การเงิน	สพส.	พ.ค. - มิ.ย.
7		รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร โรงงานไฟฟ้า ต่อ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ	ผู้บริหาร โรงงานไฟฟ้า, สพส.	มิ.ย.
8		ปรับปรุง (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร โรงงานไฟฟ้า	สพส.	มิ.ย.
9		รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า ต่อ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ	คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า, สพส.	มิ.ย.
10		ปรับปรุง (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า	สพส.	มิ.ย.
11		ประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ	คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า, สพส.	มิ.ย.
12		สื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า ต่อผู้รับผิดชอบแผนแม่บท เพื่อนำไปประกอบการจัดทำแผนแม่บทต่าง ๆ	สพส., ผู้รับผิดชอบ แผนแม่บท	ก.ค.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
13	ตรวจสอบความสอดคล้องข้อมูลของแผนสาขาทั้งแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ	จัดประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ	สพส., ผู้รับผิดชอบแผนแม่บท	ก.ค.
14	ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	ติดตามประเมินผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทุกเดือน เพื่อเสนอผู้บริหารทุกเดือน และเสนอคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า ทุกไตรมาส	สพส., ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ	ทุกเดือน/ ทุกไตรมาส
15	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	คาดการณ์ผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี	สพส., ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ	ทุกเดือน/ ทุกไตรมาส
16	ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	สพส., ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ	เมื่อมี สถานการณ์ เปลี่ยนแปลง
17	ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	สพส.	ทุกไตรมาส ที่ 1

ทั้งนี้ ในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า ได้ดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และการประชุมเพื่อรับนโยบายที่สำคัญจากคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า นำไปสู่การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการ เพื่อผลักดันให้โรงงานไฟฟ้า บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2570 - 2574 ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า จากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการและผู้บริหาร โรงงานไฟฟ้า เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2569 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2569 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว



แผนภาพแสดงกรอบการดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569

บทที่ 2

การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้า พุทธศักราช 2481 ห้ามมิให้ผู้ใดทำหรือนำไฟเข้ามาในราชอาณาจักร เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากอธิบดีกรมสรรพสามิต พระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติให้กระทรวงการคลังจ่ายเงินคงคลังให้กรมสรรพสามิตเพื่อดำเนินการจัดซื้อเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์ในการทำไฟจากโรงงานเอกชนที่ต้องเลิกทำไฟไป มาติดตั้งและทำการผลิตไฟไทย ไฟจีน และไฟป๊อกลงภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (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 โรงงานไฟได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟสังกัด และให้โรงงานไฟดำเนินกิจการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟจากส่วนราชการกรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

การบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟ ประกอบด้วย อธิบดีกรมสรรพสามิต หรือที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธานกรรมการ ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิตจำนวน 3 คน เป็นรองประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง 1 คน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่งและกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 3 คนเป็นกรรมการ แต่เมื่อรวมทั้งหมดแล้วต้องมีจำนวนไม่เกิน 11 คน กรรมการอื่นให้รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

ประเภทกิจการ

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้า พุทธศักราช 2481 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482 มีฐานะเป็นส่วนราชการ สังกัดกรมสรรพสามิต ในปี 2535 กระทรวงการคลังออกระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ให้โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 มีวัตถุประสงค์จัดตั้งและวัตถุประสงค์เพิ่มเติมในระยะต่อมา ดังนี้

- 1) ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพื่อหารายได้ให้รัฐ
- 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
- 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

พันธกิจ

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีอำนาจหน้าที่ผลิตไฟฟ้าตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 รวมทั้งดำเนินการตามพันธกิจหลัก ได้แก่

- 1) ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าทุกประเภท ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับมาตรฐานการผลิตไฟฟ้าและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- 3) พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
- 4) ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
- 5) ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

การดำเนินการ/สิทธิประโยชน์ที่ได้รับในฐานะรัฐวิสาหกิจ

1) กฎกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการอนุญาตผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2560

ข้อ 2 การขออนุญาตผลิตไฟฟ้าให้กระทำได้ต่อเมื่อมีประกาศของรัฐมนตรีกำหนดให้มีการขออนุญาตผลิตไฟฟ้า โดยต้องไม่ขัดหรือมีผลกระทบต่อความมั่นคงหรือเศรษฐกิจของประเทศ และความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

ข้อ 3 ผู้ใดประสงค์จะขอใบอนุญาตผลิตไฟฟ้าต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นรัฐวิสาหกิจไทย
- (2) เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

นอกจากคุณสมบัติตาม (1) หรือ (2) แล้ว ผู้ประสงค์จะขอใบอนุญาตผลิตไฟฟ้าต้องมีคุณสมบัติอื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดตามข้อ 2 ด้วย ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจผู้ได้รับอนุญาตในการผลิตไฟฟ้า จากอธิบดีกรมสรรพสามิต ตามกฎกระทรวงการคลังว่าด้วย การอนุญาตผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2560 ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า มีสิทธิเพียงผู้เดียวในการผลิตไฟฟ้าภายในประเทศ

2) กฎกระทรวง การอนุญาตขายไฟฟ้า พ.ศ. 2560

ข้อ 2 ผู้ใดจะประสงค์จะขอใบอนุญาตขายไฟฟ้าต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

- (1) เป็นรัฐวิสาหกิจไทย
- (2) เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย
- (3) เป็นบุคคลธรรมดาที่มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์

3) ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่องการขออนุญาตผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 (ลงวันที่ 12 มีนาคม 2561)

ข้อ 1 ให้มีการขออนุญาตผลิตไฟฟ้าได้ โดยผู้ขออนุญาตผลิตไฟฟ้าต้องมีคุณสมบัติตามข้อ 3 (1) หรือ (2) ของกฎกระทรวงการอนุญาตผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2560 และจะต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมในแต่ละกรณีดังต่อไปนี้

- (1) กรณีเป็นรัฐวิสาหกิจไทย ต้องมีวัตถุประสงค์ในการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า
- (2) กรณีเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ต้องได้รับความเห็นชอบให้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากรัฐวิสาหกิจไทยที่มีวัตถุประสงค์ในการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า

4) สิทธิตามกฎหมายการคลังว่าด้วย กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมและสนับสนุน พ.ศ. 2563

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นโรงพิมพ์ภาครัฐ ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลังไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจ ผลิตไฟฟ้าตามพระราชบัญญัติไฟฟ้า พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ โดยการที่โรงงานไฟฟ้า เป็นโรงพิมพ์ภาครัฐ ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง ส่งผลให้ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐในงานพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐ ตามกฎกระทรวงการคลังว่าด้วยกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมและสนับสนุน พ.ศ. 2563 หมวด 3 ข้อ 10 (6) ให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างพัสดุตาม ข้อ 9 (10) ตามเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

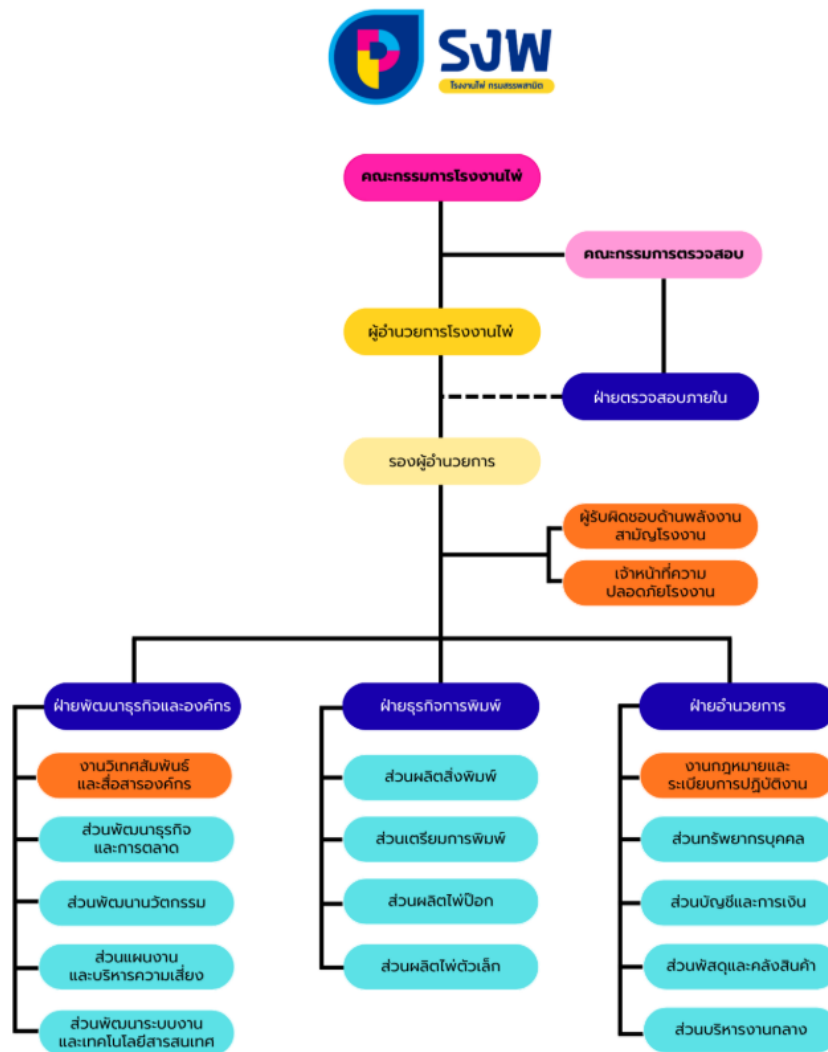
- (ก) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างจากโรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง
- (ข) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐแต่โรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐแจ้งว่าไม่สามารถรับจ้างพิมพ์งานได้บางส่วน ให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างงานพิมพ์ส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้กับโรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐอื่นหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐอื่น ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐมีหนังสือสอบถามราคาไปยังโรงพิมพ์ที่ประสงค์จะจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่าสามแห่ง และให้จ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์เสนอราคาต่ำสุดโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

โครงสร้างองค์กร

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า ตามลำดับ โดยปัจจุบันแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ 3) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ฝ่ายอำนวยการ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ได้แก่ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ และ 4) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้า ให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กัน
- 2) ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ครอบคลุมทั้งการผลิตไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ ได้แก่ 1) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ 2) ส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน 3) ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก และ 4) ส่วนการเตรียมพิมพ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ ทั้งการผลิตไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศ ใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศที่ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติกเกอร์) ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลง ส่วนเตรียมการพิมพ์ จะมีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ รวมถึงการผลิตสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น สำหรับส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน และส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก มีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟฟ้าป้อนและไฟฟ้าตัวเล็กทุกประเภท
- 3) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ได้แก่ 1) ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด 2) ส่วนพัฒนานวัตกรรม 3) ส่วนแผนงานบริหารความเสี่ยง และ 4) ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อบริการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ
- 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้น ไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใด เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กร

ทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต



แผนภาพแสดงผังโครงสร้างองค์กร โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

จากโครงสร้างองค์กรดังกล่าว ปัจจุบันโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีพนักงานจำนวน 117 คน จากอัตรากำลังองค์กรตามโครงสร้างปีงบประมาณ 2569 อยู่ที่ 144 อัตรา

ผลิตภัณฑ์และบริการ

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ โดยมีวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชั่น อย่างยั่งยืน” ซึ่งโรงงานไฟฯ มีภารกิจหลัก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และ 2) การผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อาทิ การจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟ ผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟฯ มีรายละเอียดดังนี้

1) ธุรกิจการผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิต หรือแสตมป์สรรพสามิต โดยมีลูกค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้า สามารถผลิตแสตมป์สรรพสามิตได้ 5 ประเภท ดังนี้

- (1) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม
- (2) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป
- (3) แสตมป์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร
- (4) แสตมป์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร
- (5) เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการสำหรับไฟฟ้า



แผนภาพแสดงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ยังให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมาย ของจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น โดยลูกค้าหลัก ได้แก่ กรมสรรพสามิต และหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ อาทิ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม และสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

2) ธุรกิจการผลิตไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า

ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า สามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- (1) กลุ่มไฟฟ้าเล็ก ได้แก่
 - ไฟฟ้าย
 - ไฟผ่องจีน
 - ไฟจีนสี่สี



ไฟไทย



ไฟเวียดนาม



ไฟผองจีน

แผนภาพแสดงผลิตภัณฑ์กลุ่มไฟตัวเล็ก

(2) กลุ่มไฟป็อก ได้แก่

- ไฟป็อกกระดาษ ยี่ห้อ
- ไฟป็อกพลาสติก ยี่ห้อ
- ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ
- ไฟป็อกกระดาษที่ระลึก ได้แก่ ไฟมวยไทย
- ไฟป็อกกระดาษส่งออก ได้แก่ ไฟป็อก 88 คลับ, ไฟป็อก JK และไฟป็อก VKR



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



ไฟมวยไทย



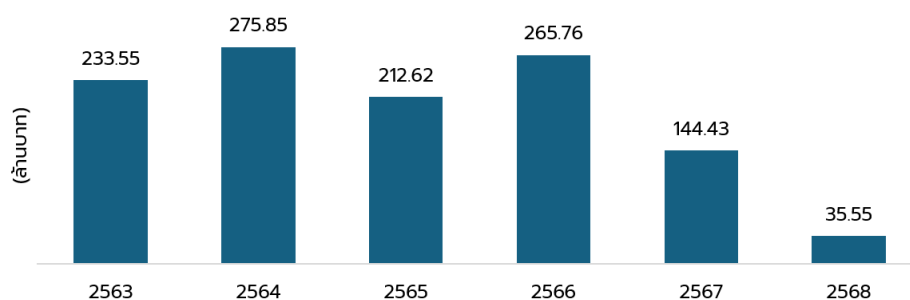
VEGAS V.G. GOLD-111

แผนภาพแสดงผลิตภัณฑ์กลุ่มไฟป็อก

(3) กลุ่มไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำร่วย รวมถึงไฟส่งออกต่างประเทศ ซึ่งโรงงานไฟฟ้าได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง

ปัจจุบันธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟยังพึ่งพาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิในการจำหน่ายไฟเป็นหลัก และไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิเป็นลำดับถัดไป โดยโรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจการผลิตไฟ รายละเอียดดังนี้

รายได้จากการดำเนินการทำธุรกิจการผลิตไฟ



แผนภาพแสดงรายได้จากการดำเนินการทำธุรกิจการผลิตไฟ ปี 2563 - 2568

ทั้งนี้ หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของโรงงานไฟฟ้า พบว่า โรงงานไฟฟ้า มีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธีราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โดยโรงงานไฟฟ้า ไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญเสียไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ

2.1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

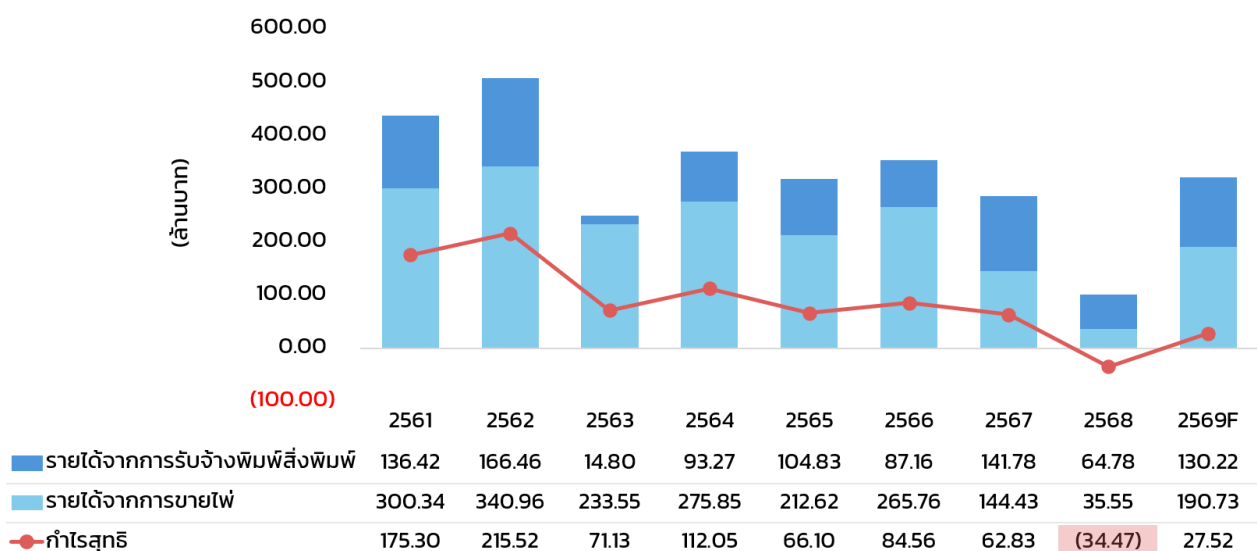
2.1.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ด้านรายได้

- รายได้รวมของโรงงานไฟฟ้า มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2568 มีรายได้รวม 100.33 ล้านบาท ซึ่งเป็นรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ 64.78 ล้านบาท และรายได้จากการขายไฟ 35.55 ล้านบาท ทั้งนี้ รายได้จากการขายไฟดังกล่าว เป็นรายได้จากการจำหน่ายเอง เนื่องจากปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้จากการประมูลผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟ อันเนื่องมาจากความล่าช้าในการประมูลผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟ ส่งผลให้ผลประกอบการของโรงงานไฟฟ้า ในภาพรวม ขาดทุน 34.47 ล้านบาท

- อย่างไรก็ตาม ในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีการลงนามในสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟฟ้า สัญญาเลขที่ 1/2569 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569 ที่ผ่านมาเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจากสัญญาดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จะมีรายได้จากการจำหน่ายไฟ ตามสัญญา รวมตลอดระยะเวลา 3 ปี ทั้งสิ้น 609.96 ล้านบาท ดังนั้น ภาพรวมผลการดำเนินงานในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า ได้คาดการณ์รายได้จากการจำหน่ายไฟอยู่ที่ 190.73 ล้านบาท และรายได้สิ่งพิมพ์ 130.22 ล้านบาท โดยคาดว่าผลประกอบการของโรงงานไฟฟ้า ในภาพรวม จะมีกำไร 27.52 ล้านบาท

รายได้จากการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 18.76 ล้านบาท

แผนภาพแสดงรายได้จากการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ด้านต้นทุน

- ต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2568 สัดส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้าต่อรายได้จากการขายไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 59.08 (ปี 2567) เป็นร้อยละ 75.40 และสัดส่วนต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการขายสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 58.31 (ปี 2567) เป็นร้อยละ 70.11

ภาพรวมการดำเนินธุรกิจไฟฟ้า

ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ

- รายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟฟ้าจากพลาสติก คิดเป็นร้อยละ 36.52 รองลงมา คือ ไฟผ่องไทย ร้อยละ 32.47 และไฟฟ้าจากพลาสติกขอบทอง ร้อยละ 23.04 ตามลำดับ
- แนวโน้มของรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวม มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2568 โรงงานไฟฟ้าไม่มีรายได้ไฟจากสัญญาให้สิทธิ เนื่องจากความล่าช้าและปัญหาที่บริษัทคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามสัญญาให้สิทธิฯ โดยไม่ได้ดำเนินการชำระเงินค่าไฟของรอบเดือนมีนาคม 2568 และเดือนเมษายน 2568 ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า ได้รับความเสียหาย และเกิดค่าปรับฐานกระทำผิดสัญญา กรมสรรพสามิตจึงบอกเลิกสัญญา

ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

- รายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟส่งออก คิดเป็นร้อยละ 71.26 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ วิกเตอร์เรีย รีสอร์ท คลับ และ Myawaddy Complex รองลงมา คือ ไฟบริดจ์ ร้อยละ 14.46 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย และไฟชำร่วย ร้อยละ 10.55 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ บจก. พี โอ วาย วาย
- แนวโน้มของรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวมในช่วง 2 - 3 ปีล่าสุด มีโอกาสเติบโต โดยเฉพาะกลุ่มไฟส่งออก ไฟบริดจ์

ภาพรวมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์

สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

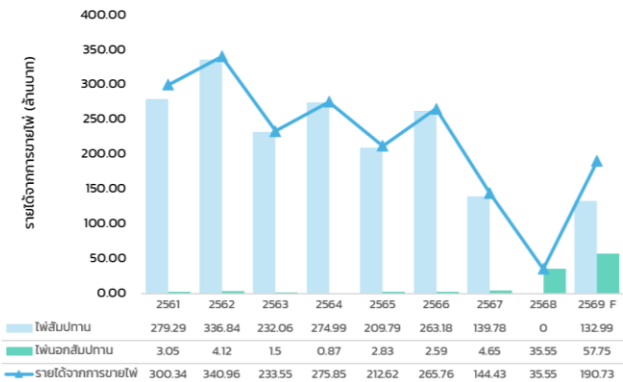
- สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง เกือบทั้งหมดมาจากแสดมภ์สรรพสามิต โดยมีสัดส่วนแสดมภ์ยาสูบ ร้อยละ 70 และแสดมภ์เครื่องดื่ม ร้อยละ 30 ทั้งนี้ จำนวนสั่งซื้อแสดมภ์ยาสูบมีแนวโน้มลดลง ขณะที่จำนวนสั่งซื้อแสดมภ์เครื่องดื่มมีแนวโน้มสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม กรมสรรพสามิตมีแผนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบแสดมภ์ เป็นการจัดพิมพ์ QR Code ไว้บนแสดมภ์ ซึ่งปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้า ยังไม่มีความพร้อมในการรองรับการผลิตรูปแบบดังกล่าว

- สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากแสดมภ์ ได้แก่ ใบปริญญาบัตร ซึ่งลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งพิมพ์ทั่วไป

- รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไปมีแนวโน้มลดลง โดยลูกค้าสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ คือ กรมสรรพสามิต ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 - 80 สำหรับลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

รายได้จากการขายไฟ



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ทั้งสิ้น 725.3 ล้านบาท เป็นไฟสับปทาน 410.3 ล้านบาท และไฟนอกสับปทาน 315.0 ล้านบาท

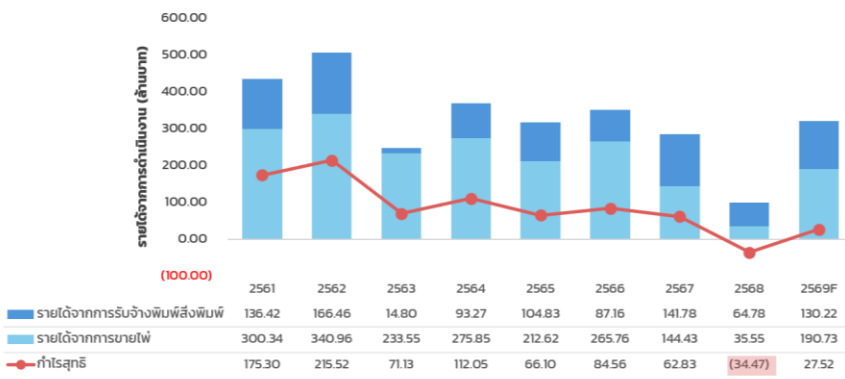
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้สิ่งพิมพ์ทั้งสิ้น 57.13 ล้านบาท เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดฯ 56.08 ล้านบาท และสิ่งพิมพ์ทั่วไป 1.04 ล้านบาท

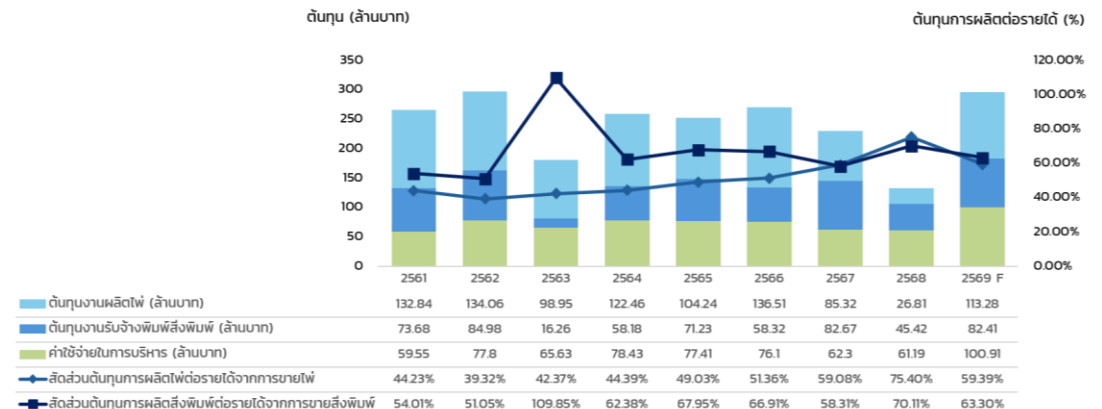
- รายได้ของโรงงานไฟฟ้า ในปี 2569 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา
 - รายได้ไฟเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถสรรหาผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟได้
 - รายได้สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากความต้องการแสดงนิมิตของกรมสรรพสามิต
- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ในปี 2569 คาดว่าอยู่ที่ประมาณ 60.98% ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
 - งานผลิตไฟ คาดว่าจะมีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ 59.39%
 - งานสิ่งพิมพ์ คาดว่าจะมีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ 63.30%
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 31.45%
- คาดการณ์กำไรสุทธิในปี 2569 อยู่ที่ 27.52 ล้านบาท

รายได้จากการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 12.92 ล้านบาท

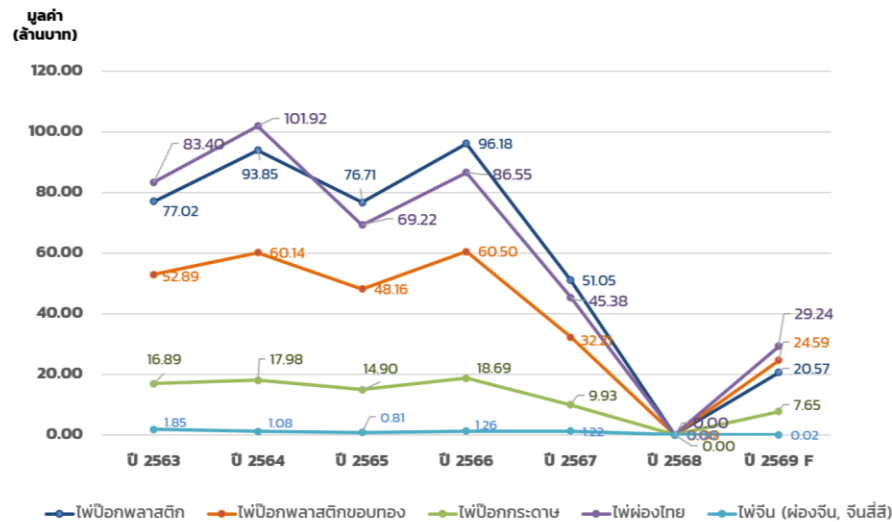
ต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีต้นทุนการผลิตไฟ 37.37 ล้านบาท และต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ 42.97 ล้านบาท

แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

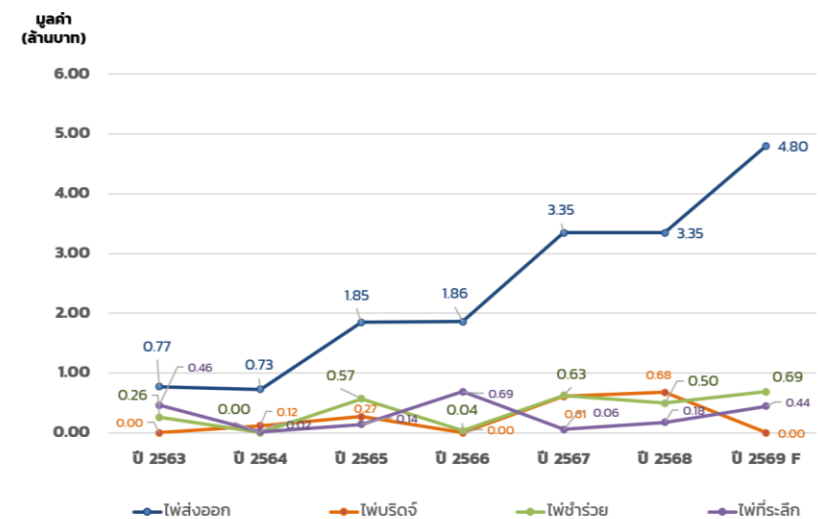
ไฟฟ้าในระบบสัญญาให้สิทธิ



*ปี 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญา 41.03 ล้านบาท
หมายเหตุ: ปี 2568 ไม่มีรายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญา

- แนวโน้มของรายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวม มีแนวโน้มลดลง
- รายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟฟ้าปลีก 36.52% รองลงมา คือ ไฟฟ้าปลีก 32.47% และไฟฟ้าปลีกขออนุญาต 23.04% ตามลำดับ

ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

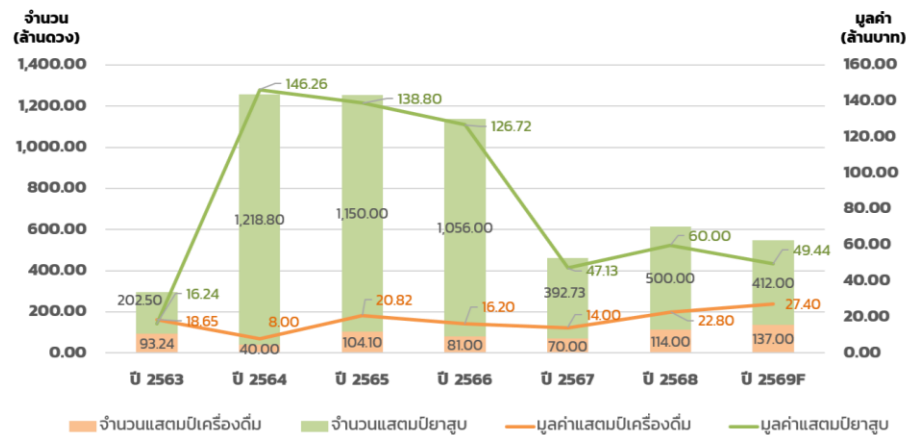


*ปี 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ไฟนอกระบบสัญญา 2.97 ล้านบาท
หมายเหตุ: ปี 2568 และปี 2569 มีรายได้ไฟนอกระบบสัญญา ขึ้น ๆ จำนวน 30.85 ล้านบาท และ 28.52 ล้านบาท ตามลำดับ

- แนวโน้มของรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวมในช่วง 2-3 ปีล่าสุด มีโอกาสเติบโต โดยเฉพาะกลุ่มไฟฟ้าส่งออก ไฟฟ้าบริดจ์
- รายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจาก
 - ไฟฟ้าส่งออก 71.26% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ วิกเตอร์เรีย รีสอร์ท คลับ, Myawaddy Complex
 - ไฟฟ้าบริดจ์ 14.46% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย
 - ไฟฟ้าช่วยเหลือ 10.55% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ บจก. บี โอ วาย วาย

แผนภาพแสดงภาพรวมการดำเนินงานธุรกิจไฟฟ้า

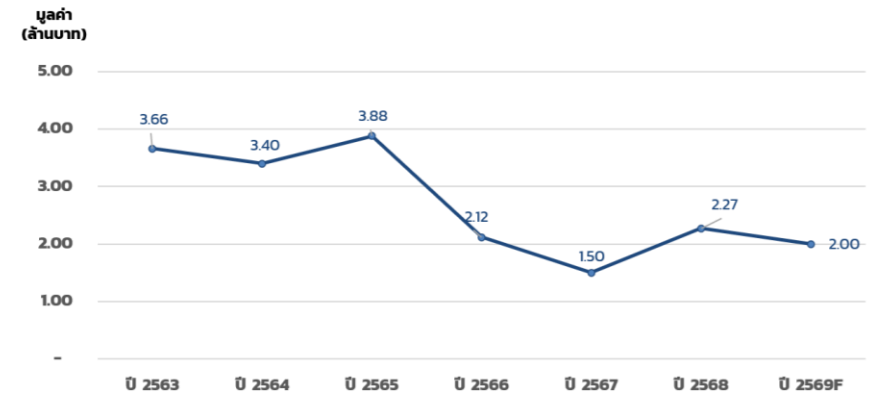
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดฯ 56.09 ลบ.

- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เกือบทั้งหมดมาจากการแสตมป์สรรพสามิต โดยสัดส่วนแสตมป์ยาสูบ (70%) และแสตมป์เครื่องเดิม (30%)
- จำนวนสั่งซื้อแสตมป์ยาสูบมีแนวโน้มลดลง ขณะที่จำนวนสั่งซื้อแสตมป์เครื่องเดิมมีแนวโน้มสูงขึ้น
- กรมฯ มีแผนที่จะเปลี่ยนรูปแบบแสตมป์ โดยจัดพิมพ์ QR Code ไว้บนแสตมป์
- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่นอกเหนือจากแสตมป์ ได้แก่ ใบปริญญาบัตร ซึ่งลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งพิมพ์ทั่วไป



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป 1.04 ลบ.

- แนวโน้มของรายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป มีแนวโน้มลดลง
- ลูกค้าสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ คือ กรมสรรพสามิต มีสัดส่วน 70-80% สำหรับลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

แผนภาพแสดงภาพรวมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์

ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

- จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2568 พบว่า โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการขายไฟฟ้า และการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์รวมเป็นจำนวน 100.33 ล้านบาท โดยมีต้นทุนขายและการให้บริการ เป็นจำนวน 72.22 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารเป็นจำนวน 61.19 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า มีกำไรจากการดำเนินงาน ในปี 2568 อยู่ที่ -32.28 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ -32.17 ของรายได้รวม) ซึ่งลดลงจากปี 2567 (ร้อยละ 151.11) เนื่องจากในปี 2568 อยู่ระหว่างการดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟฟ้าจากโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ส่งผลให้ผลประกอบการของโรงงานไฟฟ้า ในภาพรวม ขาดทุน 34.47 ล้านบาท
- จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ สำหรับงวด 6 เดือน สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2569 พบว่า โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการขายไฟฟ้าและการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์รวมเป็นจำนวน 129.66 ล้านบาท โดยมีต้นทุนขายและการให้บริการ เป็นจำนวน 80.34 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารเป็นจำนวน 36.70 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า มีกำไรจากการดำเนินงานอยู่ที่ 13.14 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิสำหรับงวดอยู่ที่ 12.92 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้า มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยมีปัจจัยสำคัญจากการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า และการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ควบคู่กับการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลประกอบการขององค์กรฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2561 - 2569 Q2

(หน่วย: ล้านบาท)

รายการ	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569 Q2
รายได้จากการขายและการให้บริการ									
รายได้จากการขายไฟฟ้า	300.34	340.96	233.55	275.85	212.62	265.76	144.43	35.55	72.53
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	136.42	166.46	14.80	93.27	104.83	87.16	141.78	64.79	57.13
รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ	436.76	507.42	248.36	369.12	317.45	352.92	286.20	100.33	129.66
ต้นทุนขายและการให้บริการ									
งานผลิตไฟฟ้า	132.84	134.06	98.95	122.46	104.24	136.51	85.32	26.81	37.37
งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	73.68	84.98	16.26	58.18	71.23	58.32	82.67	45.42	42.97
รวมต้นทุนขายและการให้บริการ	206.52	219.04	115.21	180.63	175.47	194.83	168.00	72.22	80.34
กำไรขั้นต้น	230.24	288.38	133.14	188.49	141.98	158.09	118.21	28.11	49.32
รายได้อื่น									
ดอกเบี้ยรับ	4.49	4.67	3.13	1.82	1.36	2.57	5.90	6.80	2.53
รายได้อื่น ๆ	0.12	0.27	0.49	0.18	0.17	0.21	1.35	0.28	0.10
รวมรายได้อื่น	4.61	4.95	3.61	2.00	1.53	2.78	7.25	7.57	2.62
กำไรก่อนค่าใช้จ่าย	234.86	293.33	136.76	190.49	143.51	160.87	125.46	35.64	51.94
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	59.55	77.80	65.63	78.43	77.41	76.10	62.30	61.19	36.70
กำไรจากการดำเนินงาน	175.30	215.52	71.13	112.05	66.10	84.77	63.15	(32.28)	13.14
ต้นทุนทางการเงิน	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.20	0.33	0.34	0.22
กำไรสำหรับปี	175.30	215.52	71.13	112.05	66.10	84.56	62.83	(34.47)	12.92

หมายเหตุ: 2569 Q2 แสดงข้อมูลทางการเงินสำหรับงวด 6 เดือน สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2569

ภาพรวมงบแสดงฐานะทางการเงิน

- จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2569 โรงงานไฟฟ้าฯ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 678.05 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 559.01 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 82.44 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและเงินฝากธนาคาร ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 119.05 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.56 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

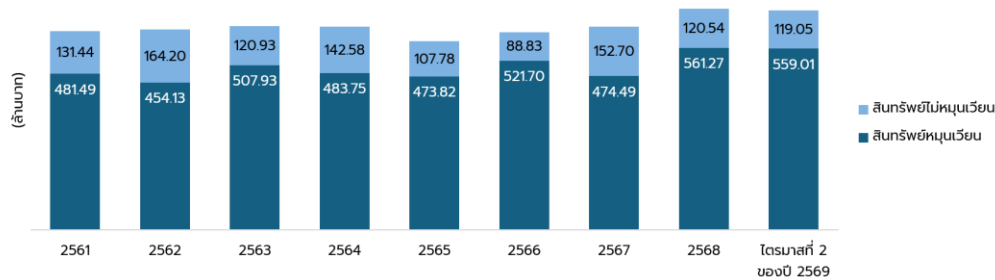
ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2561 - 2569 Q2

(หน่วย: ล้านบาท)

รายการ	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569 Q2
สินทรัพย์หมุนเวียน	545.13	614.16	507.93	483.66	473.82	521.18	474.49	561.27	559.01
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	164.20	148.29	120.93	141.29	107.78	88.83	152.70	120.53	119.05
รวมสินทรัพย์	709.33	762.44	628.86	624.94	581.60	610.01	627.19	681.80	678.05
หนี้สินหมุนเวียน	205.83	239.47	98.61	82.47	47.55	70.18	85.64	110.00	102.46
หนี้สินไม่หมุนเวียน	65.46	69.58	71.80	79.71	81.87	106.24	102.01	163.28	167.21
รวมหนี้สิน	271.29	309.05	170.41	62.18	129.42	176.42	187.65	273.28	269.67
ส่วนกองทุน	438.04	453.40	458.44	462.76	452.17	433.62	439.53	408.52	408.39
รวมหนี้สินและส่วนกองทุน	709.33	762.44	628.86	624.94	581.60	610.01	627.19	681.80	678.05

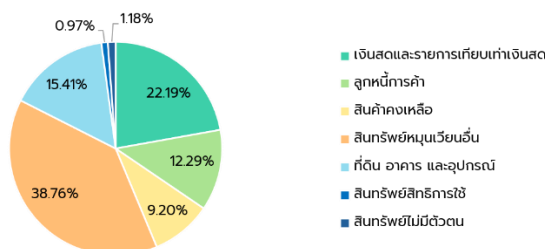
หมายเหตุ: 2569 Q2 แสดงข้อมูลทางการเงิน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2569

มูลค่าสินทรัพย์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



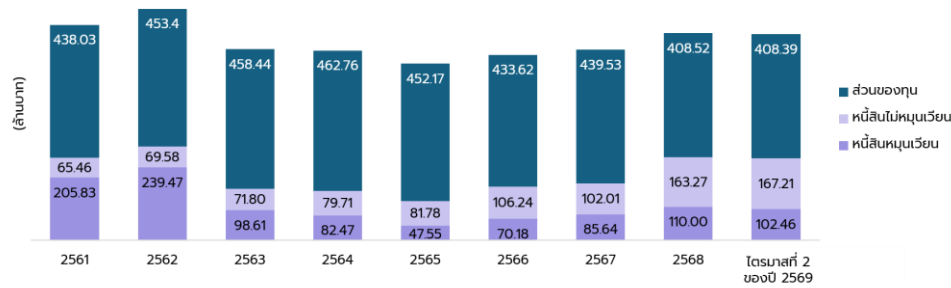
หมายเหตุ - ไตรมาสที่ 2 ของปี 2569 แสดงข้อมูลทางการเงิน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2569

สัดส่วนสินทรัพย์ ณ ไตรมาสที่ 2 ของปี 2569



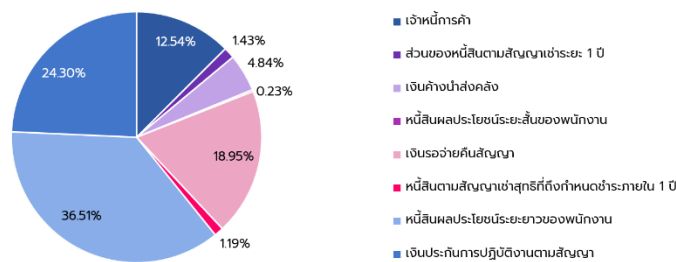
แผนภาพแสดงมูลค่าสินทรัพย์และสัดส่วนสินทรัพย์แต่ละประเภทของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

มูลค่าหนี้สินและส่วนกองทุนของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



หมายเหตุ - ไตรมาสที่ 2 ของปี 2569 แสดงข้อมูลกลางการเงิน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2569

สัดส่วนหนี้สิน ณ ไตรมาสที่ 2 ของปี 2569



แผนภาพแสดงมูลค่าหนี้สินและส่วนกองทุน และสัดส่วนหนี้สินแต่ละประเภทของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

● โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 269.67 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 39.77 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 102.46 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.99 ของหนี้สินรวม โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินรอจ่ายคืนสัญญา เจ้าหนี้การค้า และเงินค้ำประกันส่งคลัง ซึ่งมูลค่าของหนี้สินหมุนเวียนนี้ไม่มากไปกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน แสดงให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้า ยังมีสภาพคล่องทางการเงิน ขณะที่หนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 167.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 62.01 ของหนี้สินรวม โดยมีรายการประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงานเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

● โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีส่วนกองทุน มูลค่า 408.39 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 60.23 ของสินทรัพย์ทั้งหมด โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด ซึ่งมูลค่าส่วนกองทุนนี้ครอบคลุมส่วนของหนี้สินทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟฟ้า ยังคงมีความมั่นคงทางการเงิน ถึงแม้ว่าส่วนกองทุนจะมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ส่วนของหนี้สินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

2.1.2.2 ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน

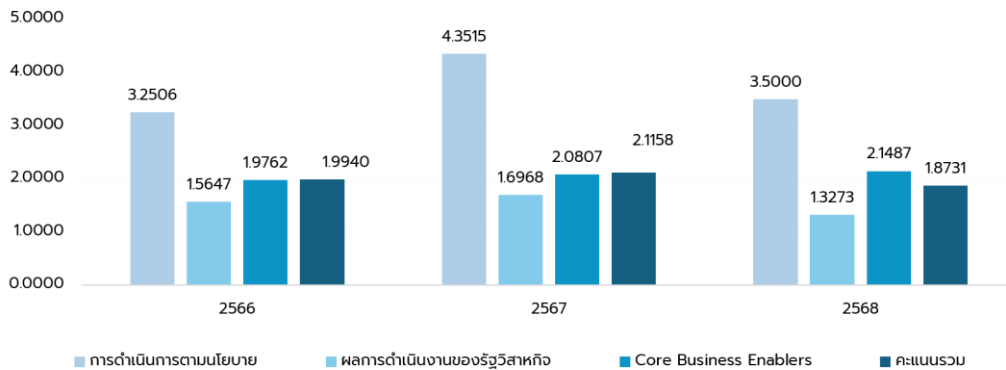
(1) การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2568

การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2568 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ผ่านบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ประจำปีบัญชี 2568 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 10
- 2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ น้ำหนักร้อยละ 50
- 3) Core Business Enablers น้ำหนักร้อยละ 40

จากผลการประเมินพบว่า โรงงานไฟฟ้า มีผลการประเมินด้านการดำเนินงานในภาพรวม อยู่ที่ 1.8731 คะแนน ประกอบด้วย ผลการประเมินด้านการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 3.5000 คะแนน ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 1.3273 คะแนน และ Core Business Enablers 2.1487 คะแนน

ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า พบว่า ประเด็นที่โรงงานไฟฟ้า สามารถดำเนินการได้ดี มีดังนี้

1) ประสิทธิภาพการบริหารแผนลงทุน

- โรงงานไฟฟ้า ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วนตามแผนในทุกไตรมาส

2) พัฒนาการในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้าน Eco-efficiency

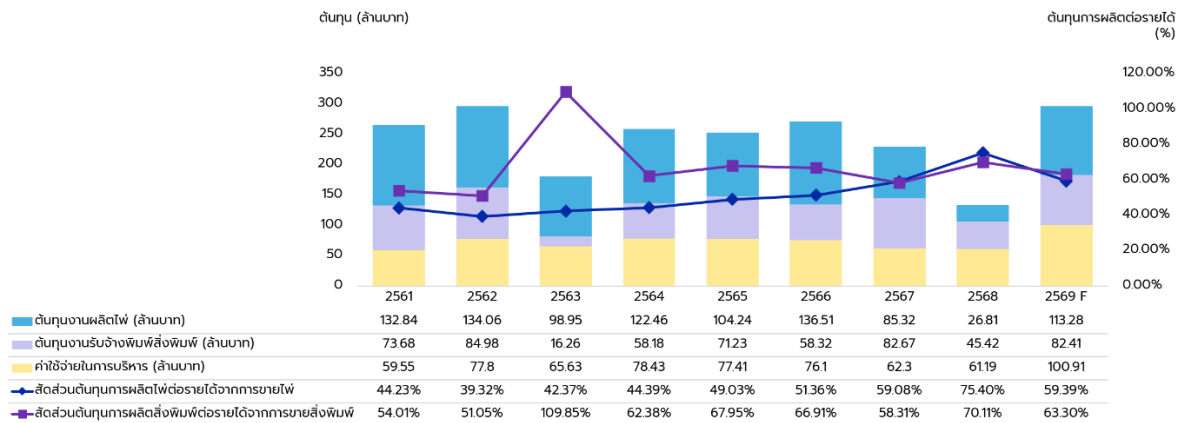
- โรงงานไฟฟ้า มีค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจากปีฐาน (ปี 2561)

ขณะที่ประเด็นที่โรงงานไฟฟ้า ต้องปรับปรุง ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- กำไรสุทธิ (ระดับ 1.0000) เนื่องจากในปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้จากการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟฟ้าจากโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต โดยมีเพียงรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน (35.55 ล้านบาท) และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ (64.78 ล้านบาท) ซึ่งส่งผลให้กำไรสุทธิปี 2568 ขาดทุน -34.28 ล้านบาท ส่งผลให้ระดับคะแนนยังต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า มีต้นทุนรวมและค่าใช้จ่ายดำเนินงานในสัดส่วนสูง
- สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของโรงงานไฟฟ้า ในด้านการควบคุมต้นทุนที่ไม่เพียงพอ
 - งานผลิตไฟฟ้า มีสัดส่วนต้นทุนงานผลิตไฟฟ้าต่อรายได้จากการขายไฟฟ้าสูงถึงร้อยละ 75.40
 - งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีสัดส่วนต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์สูงถึงร้อยละ 70.11

ต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีต้นทุนการผลิตไฟฟ้า 37.37 ล้านบาท และต้นทุนการผลิตไฟฟ้า 42.97 ล้านบาท

แผนภาพแสดงต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

2) การดำเนินการตามตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

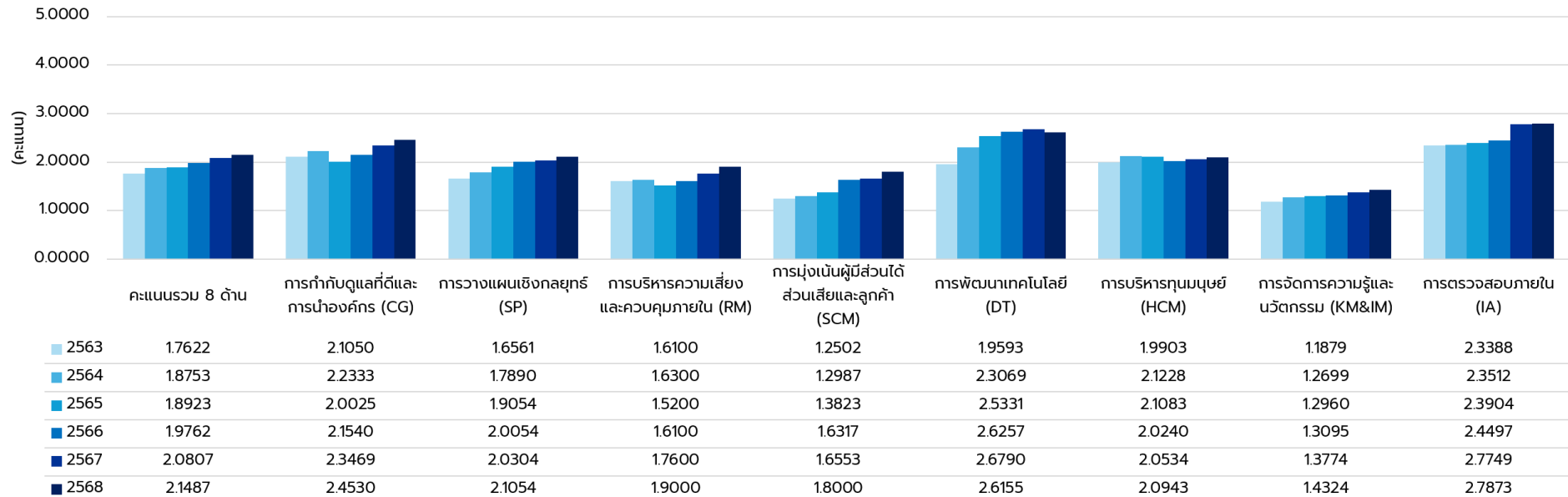
- ถึงแม้ว่าโรงงานไฟฟ้า จะมีการจัดทำแผน Eco-efficiency แต่ยังคงขาดความครอบคลุมของกิจกรรมทั้ง Value Chain และยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงเชิงปริมาณที่ชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3) การสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ

- กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟมีความล่าช้า ทำให้โรงงานไฟฟ้าไม่สามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามแผนงานในปีบัญชี 2568

ผลการประเมินด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2568 ของโรงงานไฟฟ้า มีคะแนนรวม 2.1487 คะแนน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาคะแนนในรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) เป็นด้านเดียวที่มีคะแนนลดลงจากผลการประเมินปี 2567 โดยมีคะแนนลดลง 0.0635 ขณะที่อีก 7 ด้าน มีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกด้าน

คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2563 - 2568



แผนภาพแสดงคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers

สรุปประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า และ Core Business Enablers ปีงบประมาณ 2568

- ภาพรวมโรงงานไฟฟ้า ควรกำหนดเป้าหมายรายเดือน เพิ่มความถี่ และมีกลไกในการติดตามการหารายได้จากการขายไฟและการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในกรณีที่รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- การดำเนินงาน Core Business Enablers ของโรงงานไฟฟ้า ยังคงมีช่องว่างการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้
 - 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG) โรงงานไฟฟ้า ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมร่วมกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน
 - 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) โรงงานไฟฟ้า ควรทบทวนระบบงาน (Work System) และกำหนด SLA ในทุกกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
 - 3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM&IC) โรงงานไฟฟ้า ควรวิเคราะห์และกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อติดตามผล
 - 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) โรงงานไฟฟ้า ควรกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตประเด็นสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการรับฟังเสียงของลูกค้าในทุก Touch Point และกำกับ ติดตาม แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
 - 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) โรงงานไฟฟ้า ควรวิเคราะห์สถาปัตยกรรมองค์กร ทบทวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์และความคุ้มค่าของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
 - 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) โรงงานไฟฟ้า ควรกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างค่านิยมของบุคลากร
 - 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) โรงงานไฟฟ้า ควรออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ และสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการออกแบบระบบและกระบวนการนวัตกรรมองค์กร
 - 8) ด้านการตรวจสอบภายใน (IA) โรงงานไฟฟ้า ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ

(2) ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 32 ตัวชี้วัด เป็นไปตามเป้าหมาย 27 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราความสำเร็จ ร้อยละ 84.38 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 จำนวน 18 แผนงาน/โครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย 13 แผนงาน และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

- 1) โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ (ISO 9001)
- 2) โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ
- 3) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 4) โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 5) โครงการยกระดับ Core Business Enablers

โดยสามารถสรุปปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญ ได้ดังนี้

- ความล่าช้าในการดำเนินงานบางขั้นตอน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดทำรายละเอียดและเอกสารจ้าง
- การปรับเปลี่ยนงบประมาณและแผนการดำเนินงาน
- การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เช่น นโยบายการศึกษาแนวทางการพัฒนาร่วมกับรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ พบว่า

- **ตัวชี้วัดรายได้แสดมภ์สรรพสามิต** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้แสดมภ์สรรพสามิต 56.09 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 43.75 ของเป้าหมายรายได้แสดมภ์สรรพสามิตทั้งปี ซึ่งอยู่ที่ 128.22 ล้านบาท
- **ตัวชี้วัดรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ 41.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.85 ของเป้าหมายรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิทั้งปี ซึ่งอยู่ที่ 132.98 ล้านบาท
- **ตัวชี้วัดรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิสะสม ณ เดือนมีนาคม 2569 คิดเป็นรายได้รวมทั้งสิ้น 31.49 ล้านบาท โดยสูงกว่าค่าเป้าหมายรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิทั้งปี ที่กำหนดไว้ 4.5 ล้านบาท

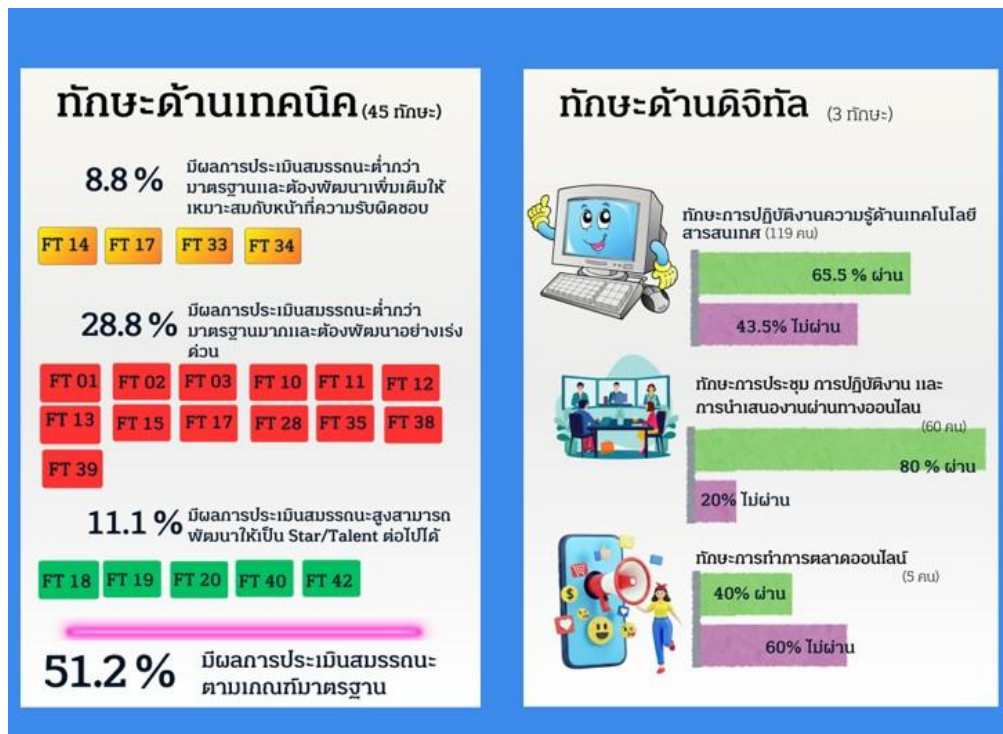
ถึงแม้ว่าผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569 จะแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านรายได้ยังคงเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด โดยโรงงานไฟฟ้า สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจหลักทั้งรายได้จากการจำหน่ายแสดมภ์สรรพสามิตและรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ขณะที่รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย สะท้อนถึงศักยภาพในการสร้างรายได้ขององค์กรภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาควบคู่กับผลการดำเนินงาน ปี 2568 พบว่า มีตัวชี้วัดด้านรายได้บางส่วนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสามารถสรุปปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญ ได้ดังนี้

- กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟมีความล่าช้า ทำให้ไม่มีรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟฟ้า และส่งผลให้ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท
- รายได้แสดมภ์สรรพสามิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากปริมาณจำนวนแสดมภ์ และระยะเวลาในการส่งจ้างมีความไม่แน่นอน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการผลิตและส่งมอบงานทั้งหมดได้ทันภายในปีงบประมาณ
- การพัฒนาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีใหม่ล่าช้า เนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และใช้เวลานานในการแก้ไขพระราชกฤษฎีกา
- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้สะท้อนประสิทธิภาพด้านการควบคุมต้นทุนที่ไม่เพียงพอ

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ารายได้ของโรงงานไฟฟ้า ยังคงมีความเปราะบางและเผชิญความท้าทายจากปัจจัยเชิงโครงสร้างของธุรกิจ ทั้งด้านการพึ่งพารายได้จากลูกค้ารายสำคัญ ความต่อเนื่องของการบริหารสัญญาสัมปทาน ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการส่งมอบ ตลอดจนความสามารถในการบริหารต้นทุนและการบริหารความเสี่ยง

(3) ผลการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งของพนักงานโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2569



แผนภาพแสดงผลการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งของพนักงานโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2568

ผลการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งของพนักงานโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2568 สะท้อนให้เห็นถึงสถานการณ์ด้านศักยภาพของบุคลากรที่อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากการพึ่งพาทักษะการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม (Traditional Workforce) ไปสู่การพัฒนากำลังคนให้มีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการดำเนินธุรกิจในอนาคต เมื่อพิจารณาผลการประเมิน พบว่าพนักงานโรงงานไฟฟ้า ยังคงมีช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ดังนี้

- **ผลการประเมินทักษะด้านเทคนิค** พบว่า มีพนักงานเพียงร้อยละ 51.2 ที่มีผลการประเมินสมรรถนะเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ขณะที่เกือบครึ่งหนึ่งของพนักงานยังมีระดับสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐาน โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ร้อยละ 8.8 กลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ร้อยละ 28.8 และกลุ่มที่มีศักยภาพสูงซึ่งควรได้รับการส่งเสริมเพื่อพัฒนาให้เป็นบุคลากรกลุ่มดาวเด่น (Star/Talent) ร้อยละ 11.1 จากผลการประเมินดังกล่าวสะท้อนว่า แม้โรงงานไฟฟ้า จะยังคงมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้ในระดับหนึ่ง แต่โครงสร้างกำลังคนโดยรวมยังมีข้อจำกัดด้านทักษะเฉพาะทาง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตลอดจนความสามารถในการรองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ในอนาคต
- **ผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัล** สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า โดยเฉพาะทักษะความรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์เพียงร้อยละ 65.5 ขณะที่พนักงาน ร้อยละ 43.5 ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานจำนวนมากยังขาดทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขณะที่ ทักษะการประชุม การปฏิบัติงาน และการนำเสนอผ่านระบบออนไลน์ มีผู้ผ่านเกณฑ์ถึงร้อยละ 80 สะท้อนว่าพนักงานสามารถปรับตัวต่อรูปแบบ

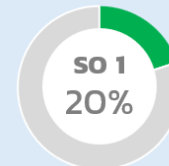
การทำงานแบบดิจิทัลที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ค่อนข้างดี อย่างไรก็ตาม ทักษะด้านการทำการตลาดออนไลน์ มีพนักงานที่ผ่านเกณฑ์เพียงร้อยละ 40 ขณะที่พนักงาน ร้อยละ 60 ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดของบุคลากรในด้านการตลาด

ผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า “ช่องว่างของทักษะด้านดิจิทัล” ของพนักงานโรงงานไฟฟ้า เป็นหนึ่งในประเด็นท้าทายที่สำคัญ เนื่องจากทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตจะพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง การประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารการผลิต ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) การใช้ข้อมูล (Data Analytics) ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น QR Code, Direct Coding, Digital Authentication ซึ่งล้วนต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะด้านดิจิทัลอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ ผลการประเมินยังสะท้อนให้เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาองค์กรผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Star/Talent) การพัฒนาระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management) ที่ชัดเจน ควบคู่กับการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Plan) และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร

ความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 (ไตรมาส 2)

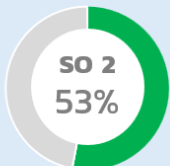
ภาพรวม

- ความคืบหน้าภาพรวมผลการดำเนินงาน เฉลี่ย **41.17%**
- แผนปฏิบัติการทั้งสิ้น 18 แผนงาน/โครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย 13 แผนงาน และ **ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 แผนงาน** โดยมีปัญหาอุปสรรคสำคัญ ได้แก่
 - ความล่าช้าในการดำเนินงานบางขั้นตอน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดทำรายละเอียดและเอกสารจ้าง
 - การปรับเปลี่ยนงบประมาณและแผนการดำเนินงาน
 - การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เช่น นโยบายการศึกษาแนวทางการพัฒนาการพัฒนาร่วมกับ รัฐบาลท้องถิ่นในสังกัดกระทรวงการคลัง



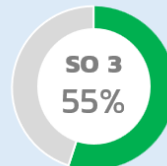
สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
โครงการจัดทำและพัฒนาระบบ ISO 9001	อยู่ระหว่างแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานควบคุมคุณภาพองค์กร	10%	✗
แผนงานการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	ดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์	50%	✓
โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารฯ เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์	อยู่ระหว่างการจัดทำขอบเขตการดำเนินงาน	0%	✗



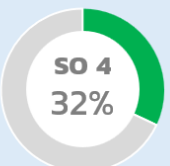
ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปล่อยมลพิษ และ Digital Printing Solution

แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนงานพัฒนาแลตมปีและเครื่องหมายจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ลดการปล่อยมลพิษ	พัฒนาต้นฉบับแลตมปีรูปแบบใหม่ อยู่ระหว่างกรมสรรพสามิตแก้ไขประกาศกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	50%	✓
แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ	อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนฯ	70%	✓
แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ	กำหนดรายการข้อมูล และดำเนินการรวบรวมข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเป้าหมายในอนาคต	50%	✓



พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายฯ	ดำเนินการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับไฟผิดกฎหมาย ร่วมกับสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม	57%	✓
แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	ประชุมติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รายได้ไฟในระบบสัญญาฯ 41 ลบ.	40%	✓
แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวกับไฟ	พัฒนาไฟทอง ไฟอาหารไทย และไฟวัดไทย โดยปริยายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ 31.5 ลบ.	67%	✓
แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ	กำหนดรายการข้อมูล และดำเนินการรวบรวมข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเป้าหมายในอนาคต	50%	✓



ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่ความยั่งยืน

แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	ลงนามสัญญาจ้าง	40%	✓
แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	อยู่ระหว่างปรับปรุง EA	30%	✓
โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	อยู่ระหว่างจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2569	25%	✗
โครงการทบทวน Competency Model	อยู่ระหว่างจัดทำ Job Description และ Job Specification	55%	✓

แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	รับฟังความเห็นแล้วเสร็จ	43%	✓
โครงการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	ทบทวนมาตรการและข้อมูลปฏิฐาน Eco-Efficiency แล้วเสร็จ	20%	✓
โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจฯ	อยู่ระหว่างลงนามในสัญญาจ้าง	10%	✗
โครงการยกระดับ Core Business Enablers	อยู่ระหว่างพิจารณาเอกสารด้านเทคนิคและราคา	15%	✗

แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569

จากผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ที่ผ่านมา รวมถึงผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นสถานการณ์ปัจจุบันและสาเหตุของปัญหาการดำเนินการ รวมถึงแนวทางหรือประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวและเตรียมความพร้อมให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรค	แนวทาง/ กลยุทธ์ที่สำคัญ
ผลประกอบการภาพรวม - ภาพรวมตั้งแต่หลัง COVID 19 เป็นต้นมา รายได้และกำไรสุทธิ ยังไม่สามารถฟื้นตัวได้ และมีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะปี 2568 ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท เนื่องจากกระบวนการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการซื้อไฟฟ้า และรายได้สิ่งพิมพ์ที่ลดลง - ต้นทุนรวมต่อรายได้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะสัดส่วนต้นทุนการผลิตต่อรายได้ทั้งธุรกิจไฟฟ้า และธุรกิจสิ่งพิมพ์ สาเหตุมาจากการที่ราคาปัจจัยการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น เช่น วัตถุดิบ และค่าแรง รวมถึงปริมาณการผลิตที่น้อย และอัตราการสูญเสียที่สูง - ปี 2569 คาดการณ์ว่าจะพลิกฟื้นกลับมามีกำไรสุทธิที่ 27.52 ล้านบาท รายได้ทั้งธุรกิจไฟฟ้าปรับตัวดีขึ้นเนื่องจากการสรรหาผู้รับประโยชน์ฯ ได้ และความต้องการแสตมป์ของกรมสรรพสามิตที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาดังกล่าว คาดว่าจะส่งผลให้ต้นทุนต่อรายได้งานไฟฟ้าเท่ากับร้อยละ 59.39 และงานพิมพ์ เท่ากับร้อยละ 63.30 ธุรกิจไฟฟ้า - แนวโน้มรายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาฯ ที่จำหน่ายในประเทศช่วงที่ผ่านมา เติบโตค่อนข้างจำกัด และมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากการได้รับผลกระทบจากไฟฟ้าผัดภูมิหายซึ่งนำเข้ามาจำหน่ายในราคาถูก - แนวโน้มรายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ ในช่วง 2 - 3 ปี หลังมีโอกาสเติบโต เช่น ไฟส่งออก ไฟครัว ธุรกิจสิ่งพิมพ์ - รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงส่วนใหญ่มาจากการผลิตแสตมป์สรรพสามิต โดยเป็นแสตมป์ยาสูบประมาณร้อยละ 80 และแสตมป์เครื่องดื่ม ร้อยละ 20 อย่างไรก็ตาม รายได้จากแสตมป์สรรพสามิตแปรผันตามความต้องการบริโภคยาสูบ และเครื่องดื่ม ซึ่งมีความผันผวน อีกทั้งมีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบจากแสตมป์สรรพสามิตเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ เช่น QR Code, Direct Code - รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอื่นของโรงงานไฟฟ้า ยังคงค่อนข้างจำกัด โดยปัจจุบันส่วนใหญ่มาจาก การ์ด, เมนู, ใบปริญญาดำตร	ยกระดับขีดความสามารถการผลิตและเทคโนโลยีสู่มาตรฐานอุตสาหกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาประสิทธิภาพการผลิต และแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ด้วยระบบคุณภาพมาตรฐานสากล (ISO) ควบคู่ไปกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงต้องศึกษาและวางแผนในการย้ายโรงงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านราคา และ ความเชื่อมั่นในกระบวนการผลิตและ ส่งมอบให้แก่ลูกค้า รักษฐานลูกค้า และรายได้ โดยในธุรกิจไฟฟ้า ต้องกำกับดูแลและบริหารสัญญา ผู้รับประโยชน์ฯ ควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมในการปราบปรามไฟฟ้าผัดภูมิหาย สำหรับในธุรกิจสิ่งพิมพ์ เน้นสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าภาครัฐ สร้าง New Growth Engine ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการ เนื่องจากรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมเติบโตอย่างจำกัด หรือมีแนวโน้มลดลง จึงจำเป็นต้องปรับตัวสู่ตลาดที่มีศักยภาพเติบโต และมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอในเชิงคุณค่า ไม่ใช่ราคา เช่น ไฟครัว ไฟสะสม หรือ ไฟเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงศึกษาความต้องการตลาดเป้าหมายใหม่ ๆ เช่น ตลาดส่งออกไฟ เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ Security Printing โดยศึกษาเตรียมความพร้อม รวมถึงสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารูปแบบแสตมป์ และ/หรือสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง รูปแบบใหม่ เนื่องจากแนวโน้มพฤติกรรมความต้องการใช้เทคโนโลยี ทำให้แนวโน้มสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง เปลี่ยนผ่านสู่

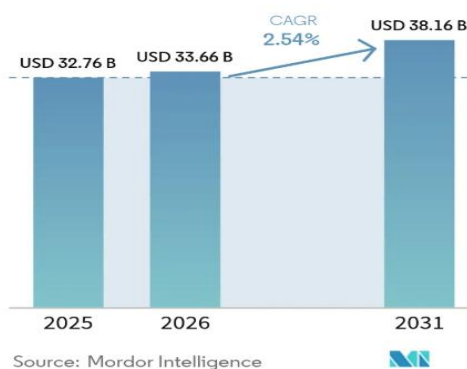
สถานการณ์ปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรค	แนวทาง/ กลยุทธ์ที่สำคัญ
	รูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ที่ตรวจสอบจากลักษณะทางกายภาพ (Physical) ไปสู่การตรวจสอบร่วมกับข้อมูล (Digital) ● เพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัว ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการเพิ่มทักษะบุคลากรที่จำเป็น เช่น ด้านเทคโนโลยี การตลาด เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.2.1 การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และคู่เทียบ

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Printing Market) มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจากผลการศึกษาของ Mordor Intelligence ระบุว่าตลาดดังกล่าวมีมูลค่าประมาณ 33.66 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2569 และคาดว่าจะเติบโตถึง 38.16 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายใน 2574 ซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 2.54 ในช่วงปี 2569 - 2574 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในระดับภูมิภาค พบว่า ภูมิภาคแอฟริกาเป็นตลาดที่มีอัตราการเติบโตเร็วที่สุด ขณะที่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกยังคงเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ที่สุด โดยครองส่วนแบ่งรายได้ที่มีนัยสำคัญกว่าร้อยละ 28.45 ในปี 2568 และคาดว่าจะเป็ตลาดที่มีอิทธิพลมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก

Security Printing Market
Market Size in USD Billion



Security Printing Market CAGR (%), Growth Rate by Region, 2026 - 2031



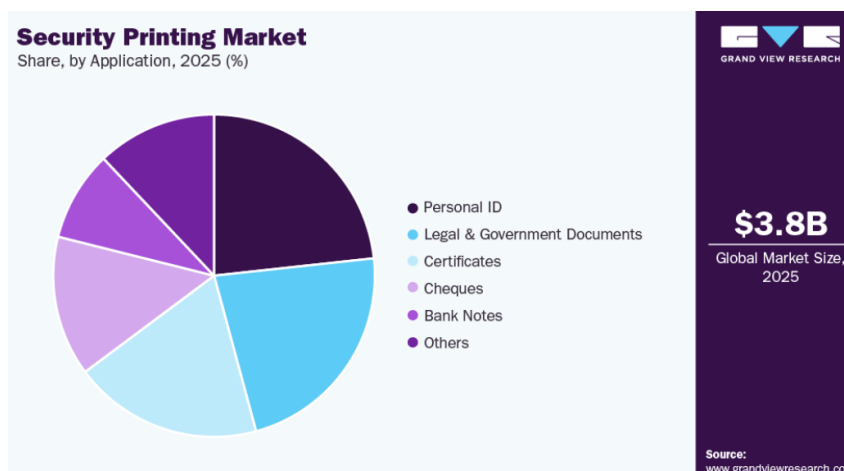
แผนภาพแสดง Security Printing Market Size & Share Analysis

ที่มา : Security Printing Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026-2031) ,Mordor Intelligence

ทั้งนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนการเติบโต มาจากหลายปัจจัย ได้แก่ การปลอมแปลงและการทำสกุลเงินปลอม โดยธนาคารกลางยุโรปได้ถอนธนบัตรยูโรปลอมออกจากระบบจำนวน 554,000 ฉบับในปี 2567 คิดเป็นอัตราประมาณ 18 ฉบับปลอมต่อธนบัตรจริงหนึ่งล้านฉบับ ปัจจัยนี้ผลักดันให้เกิดการนำหมึกพิมพ์แบบเปลี่ยนสีได้ รับประทานความปลอดภัยสามมิติ และเส้นใยไมโครออปติคมาใช่มากขึ้น มาตรการภาครัฐด้านเอกสารประจำตัวและหนังสือ

เดินทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยประเทศอินเดียเริ่มออกหนังสือเดินทางแบบไบโอเมตริกซ์ในปี 2568 ซึ่งตั้งเป้าหมายการผลิตจำนวน 10 ล้านเล่มต่อปีภายในปี 2570 ประกอบกับกรอบ eIDAS 2.0 ของสหภาพยุโรป ที่ผลักดันการใช้กระเป๋าเงินดิจิทัลประจำตัว **ปริมาณธนบัตรมูลค่าสูงในตลาดเกิดใหม่** โดยประเทศไนจีเรียมีธนบัตรหมุนเวียนในระบบสูงถึง 2.7 ล้านล้านไนรา ณ ปี 2567 แม้จะมีการขยายตัวของบริการโมบายแบงก์กิ้ง ขณะที่อินเดียมีธนบัตรหมุนเวียนราว 140,000 ล้านฉบับในปี 2568 และเงินพิมพ์ธนบัตรมากกว่า 90,000 ล้านฉบับต่อปี อย่างไรก็ตามยังคงมีปัจจัยจุดรั้งการเติบโต ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านสู่การชำระเงินแบบไร้เงินสดและสกุลเงินดิจิทัลของธนาคารกลาง (CBDC) อาจส่งผลลบต่อ CAGR ประมาณร้อยละ 0.6 โดยเฉพาะในตลาดยุโรปและอเมริกาเหนือ **ปัญหาการขาดแคลนหมึกพิมพ์และวัสดุพิเศษ และแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมต่อกระบวนการผลิตสกุลเงิน**

ด้านการใช้งาน กลุ่มเอกสารประจำตัวบุคคล (Personal ID) ครองส่วนแบ่งรายได้สูงสุดกว่าร้อยละ 23.16 ในปี 2568 และคาดว่าจะมี CAGR ประมาณร้อยละ 8.1 ได้รับแรงหนุนจากความต้องการที่เพิ่มขึ้นทั่วโลกต่อการพิสูจน์และยืนยันตัวตน ความมั่นคงของชาติ และโครงการธรรมาภิบาลดิจิทัล รัฐบาลทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาต่างทุ่มงบประมาณลงทุนอย่างมีนัยสำคัญใน **ระบบการพิสูจน์ตัวตนที่ปลอดภัย** อาทิ บัตรประจำตัวประชาชน หนังสือเดินทาง ใบขับขี่ และบัตรผู้มีสิทธิเลือกตั้ง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมชายแดน **ลดปัญหาการปลอมแปลงตัวตน และยกระดับคุณภาพการให้บริการภาครัฐ**แก่ประชาชน นอกจากนี้ การนำโซลูชันเอกสารประจำตัวที่รองรับเทคโนโลยีไบโอเมตริกซ์มาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นลายนิ้วมือ การจดจำใบหน้า และบัตรแบบสมาร์ทชิป ยังเป็นแรงผลักดันสำคัญที่เร่งให้ความต้องการเทคโนโลยีการพิมพ์เพื่อความปลอดภัยขั้นสูงขยายตัวเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะเดียวกัน กลุ่มเอกสารทางกฎหมายและภาครัฐ (Legal & Government Documents) คาดว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปี (CAGR) สูงสุดในช่วงระยะเวลาดังกล่าว เนื่องจากรัฐบาลทั่วโลกกำลังเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่กรอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบและเดินทางโครงการดิจิทัลไลเซชันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดความต้องการการพิมพ์เอกสารอย่างปลอดภัยที่เพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสัญญา โฉนดที่ดิน ใบอนุญาต คำสั่งศาล ตลอดจนเอกสารรับรองต่างๆ ของทางราชการ ประกอบกับสถานการณ์การปลอมแปลงเอกสาร การทุจริต และอาชญากรรมที่เกี่ยวข้องกับการสวมรอยตัวตนที่ทวีความรุนแรงขึ้น ยิ่งเป็นแรงผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีการพิมพ์เพื่อความปลอดภัยขั้นสูงมาปรับใช้ โดยผสมผสานคุณลักษณะพิเศษต่าง ๆ อาทิ โฮโลแกรม ลายน้ำ ไมโครเท็กซ์ และระบบหมายเลขลำดับเฉพาะ เพื่อประกันความแท้จริงและความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับของเอกสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพแสดง Security Printing Market จำแนกตามผลิตภัณฑ์

ที่มา : Security Printing Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026-2031) ,Mordor Intelligence

ผู้เล่นหลักในตลาด (Key Players)

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

โครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Printing Value Chain) มีลักษณะซับซ้อนและเชื่อมโยงกันในหลายมิติ ตั้งแต่การผลิตวัสดุพื้นฐานจนถึงการให้บริการระบบตรวจสอบต้นทาง – ปลายทาง โดยสามารถจำแนกผู้เล่นหลักออกเป็น 3 กลุ่มสำคัญ ดังนี้

1. ผู้ผลิตวัสดุพื้นฐาน (Material Providers) ได้แก่ ผู้ผลิต Substrate, Ink, Film, Foil และ Chip ที่ใช้ในการพิมพ์ธนบัตร บัตรประจำตัว หรือเอกสารราชการที่ต้องการความปลอดภัยสูง เช่น บริษัท SICPA (สวิตเซอร์แลนด์), Kurz (เยอรมนี), Innovia Films (สหราชอาณาจักร) ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาวัสดุเฉพาะทาง เช่น Polycarbonate ID, Holographic Film, UV/IR Ink และ Watermark Paper เพื่อเพิ่มความทนทานและยากต่อการปลอมแปลง
2. ผู้พัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์และการตรวจสอบ (Technology Developers) เป็นกลุ่มบริษัทที่พัฒนาเทคโนโลยี Printing & Authentication เช่น Digital Watermarking, Optically Variable Ink (OVI), และ Track & Trace Platform บริษัทชั้นนำในกลุ่มนี้ได้แก่ Giesecke+Deviant (เยอรมนี), Toppan Inc. (ญี่ปุ่น), De La Rue (สหราชอาณาจักร) ซึ่งมีการพัฒนาเทคโนโลยีผสานระหว่างการพิมพ์ทางกายภาพและระบบดิจิทัล เช่น ระบบ Traceability และ e-Certificate
3. ผู้ให้บริการระบบและโซลูชัน (Solution Integrators / Government Printing Units) เป็นผู้เชื่อมต่อเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบการใช้งานจริง เช่น หน่วยงานรัฐที่พิมพ์เอกสารราชการ ธนบัตร บัตรประชาชน หรือหนังสือเดินทาง เช่น โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (ประเทศไทย), National Printing Bureau (ญี่ปุ่น), และ Security Printing & Minting Corporation of India (อินเดีย) โดยมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการระบบตรวจสอบข้อมูล (Data Verification) กับฐานข้อมูลประชาชนหรือภาษี

แนวโน้มสำคัญในปัจจุบัน คือการรวมศูนย์ (Integration) ระหว่างเทคโนโลยีทางกายภาพและดิจิทัล (Physical-Digital Convergence) เช่น การฝัง RFID, NFC หรือ Blockchain เพื่อเชื่อมโยงระบบตรวจสอบย้อนกลับ (End-to-End Traceability) ช่วยให้ภาครัฐสามารถติดตามเอกสารและสินค้าได้อย่างโปร่งใสและลดโอกาสการปลอมแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีเกิดใหม่ในอุตสาหกรรม (Emerging Technologies)

จากรายงานของ Mordor Intelligence (2026) และ Markets and Markets (2025) พบว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกกำลังเปลี่ยนผ่านสู่ยุคของ Hybrid Security Printing ซึ่งผสานระบบพิมพ์ดั้งเดิมกับเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง โดยเทคโนโลยีสำคัญ มีดังนี้

1. Hybrid Printing (Offset + Digital Inkjet) เป็นเทคโนโลยีการพิมพ์แบบผสมที่ผสานจุดเด่นของระบบ Offset ที่ให้ความคมชัดกับระบบ Inkjet ที่สามารถพิมพ์ข้อมูลเฉพาะรายบุคคล (Variable Data Printing) ใช้ในบัตรประชาชน ใบรับรอง และฉลากสินค้าควบคุม
2. Holographic Nanostructure / Microtext Feature การสร้างลวดลายระดับนาโนเมตร (Nano Printing) เพื่อเพิ่มมิติการตรวจสอบที่ตาเปล่ามองไม่เห็น เช่น Optical Diffractive Hologram ใช้ในธนบัตรและพาสปอร์ตระดับสูง

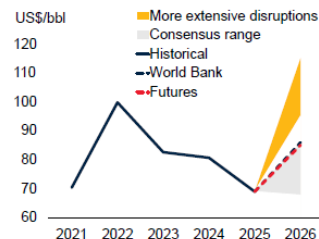
3. Biometric Integration การฝังข้อมูลชีวมิติ (ใบหน้า ลายนิ้วมือ ม่านตา) ลงในชิปหรือเอกสาร เช่น e-Passport และ Digital ID โดยเฉพาะในประเทศที่ใช้ระบบ e-KYC เช่น ฝรั่งเศส และอินเดีย
4. Blockchain-based Authentication / Digital Certificate ใช้ Blockchain เพื่อออกใบรับรอง (Digital Certificate) และตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหรือสินค้าแบบ Real-time ตัวอย่างเช่น ระบบ Excise Tax Stamp ของสวิตเซอร์แลนด์
5. Smart Packaging & IoT-enabled Traceability ระบบบรรจุภัณฑ์ที่ติดตั้ง IoT Sensor และ QR Trace เพื่อตรวจสอบเส้นทางสินค้าและยืนยันของแท้ในตลาด ยอดนิยมในธุรกิจยาสูบ เครื่องดื่ม และยา

ปัจจัยเสี่ยงและความท้าทายของอุตสาหกรรม (Risks & Challenges)

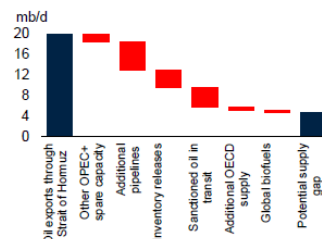
แม้ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจะเติบโตต่อเนื่อง แต่ก็ยังเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อห่วงโซ่การผลิตและความมั่นคง ดังนี้

- ภาวะต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งจากต้นทุนค่าขนส่งที่แปรผันตามราคาน้ำมัน และต้นทุนวัตถุดิบประเภทสารเคมีและพอลิเมอร์ที่ใช้ในกระบวนการผลิต โดยรายงาน Commodity Markets Outlook ของ World Bank Group ฉบับเดือนเมษายน 2569 ระบุว่า **ดัชนีราคาสินค้าโภคภัณฑ์** โดยเปรียบเทียบระหว่างปี 2568 และประมาณการปี 2569 ประเภท Energy (พลังงาน) คาดการณ์ว่าจะพุ่งสูงขึ้นอย่างรุนแรง หรือเพิ่มขึ้น 24% ในปี 2569 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดนับตั้งแต่เหตุการณ์รัสเซียบุกยูเครนในปี 2565 อันเป็นผลมาจากสงครามในตะวันออกกลางที่สร้างแรงกระแทกรุนแรงต่อตลาดสินค้าโภคภัณฑ์โลก ส่งผลให้ต้นทุนวัตถุดิบและเทคโนโลยีสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ Substrate, Ink และ Polycarbonate ที่มีราคาเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 15-20%

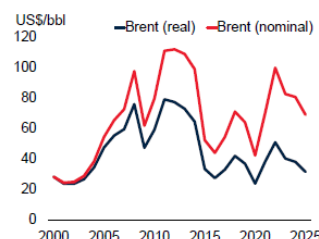
A. Oil price forecast and extensive disruptions risk range



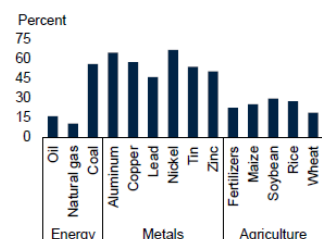
B. Potential alternative sources for oil supplied via the Strait of Hormuz



C. Price of Brent oil, nominal and real



D. China's share of global commodity consumption



Sources: Bloomberg; Consensus Economics; Ha, Kose, Ohnsorge (2023); International Energy Agency (IEA); The Energy Institute (database); U.S. Department of Agriculture (database); Refinitiv (database); World Bank.

แผนภาพแสดงดัชนีราคาสินค้าโภคภัณฑ์

ที่มา : A world bank group report, Commodity Markets Outlook, April 2026

- การพึ่งพาซัพพลายเชนจากยุโรปและญี่ปุ่น มากกว่าร้อยละ 70 ของตลาดโลก ทำให้ประเทศกำลังพัฒนา เช่น ไทย ต้องเผชิญความเสี่ยงด้านต้นทุนและเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงทางไซเบอร์ ต่อระบบ Digital Authentication และฐานข้อมูล e-ID โดยเฉพาะจากการโจมตีผ่าน API หรือช่องทาง Cloud Service
- ความท้าทายเชิงโครงสร้างของโรงพิมพ์รัฐ ที่ยังต้องปรับตัวจากระบบการพิมพ์แบบดั้งเดิมไปสู่ดิจิทัล ซึ่งต้องลงทุนสูงและต้องพัฒนาบุคลากรควบคู่กัน

ทิศทางด้านนโยบายและกฎระเบียบระหว่างประเทศ (Regulatory and Policy Frameworks)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอยู่ภายใต้กรอบมาตรฐานและข้อกำหนดระหว่างประเทศที่เข้มงวดมากขึ้น ได้แก่

- ISO/IEC 14298: Security Printing Management มาตรฐานการบริหารจัดการโรงพิมพ์ปลอดภัยระดับโลก
- EU eIDAS Regulation (Electronic Identification and Trust Services) กรอบการใช้ e-ID และ Data Sovereignty ในสหภาพยุโรป
- ASEAN Digital ID Framework กรอบความร่วมมือภูมิภาคอาเซียนด้าน Digital Identity
- Anti-Counterfeit Trade Agreement (ACTA) ความร่วมมือระหว่างประเทศในการปราบปรามสินค้าปลอม

ประเทศตัวอย่างที่มีนโยบายเข้มแข็ง:

- สหราชอาณาจักร – ใช้ระบบ Digital Tax Stamp ครอบคลุมสินค้าเกือบทั้งหมด
- เยอรมนี – บังคับใช้ e-ID ในทุกหน่วยงานภาครัฐ
- ญี่ปุ่น – ใช้ My Number Card ที่เชื่อมโยงฐานข้อมูลประชาชน
- อินเดีย – ใช้ระบบ Aadhaar เป็นศูนย์กลางการยืนยันตัวตนดิจิทัล

มิติด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (Green & Sustainable Printing)

แนวโน้มความยั่งยืนกลายเป็นประเด็นสำคัญของอุตสาหกรรม โดยบริษัทชั้นนำอย่าง G+D (เยอรมนี) และ De La Rue (สหราชอาณาจักร) ต่างประกาศเป้าหมายลด Carbon Footprint และจัดทำรายงาน ESG ตามมาตรฐาน GRI (Global Reporting Initiative)

ทิศทางหลัก:

- การใช้ Bio-based Ink และ Recyclable Substrate แทนวัสดุที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การใช้พลังงานหมุนเวียนในกระบวนการผลิต
- การเชื่อมโยงเป้าหมายกับ SDG 9 (Industry, Innovation and Infrastructure), SDG 12 (Responsible Consumption), และ SDG 16 (Peace, Justice, and Strong Institutions)

แนวโน้มเชิงภูมิภาคและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของไทย (Regional Trends and Thailand's Strategic Opportunities)

- ยุโรป: เน้น Digital ID และ Cloud Infrastructure สำหรับภาครัฐ เช่น ระบบ eIDAS และ European Digital Wallet

- เอเชียแปซิฟิก: เติบโตเร็วจาก e-Passport, Tax Stamp, และระบบ e-Government (เช่น อินเดีย จีน ญี่ปุ่น)
- ตะวันออกกลาง-แอฟริกา: ตลาดเกิดใหม่ที่เน้น Banknote และ Document Security เพื่อความมั่นคง
- อเมริกา: มุ่งสู่ Smart Label และ Brand Authentication สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ภาพรวมเทคโนโลยีการพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง (Global Security Printing Technologies in Tax Stamps)

การพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือและป้องกันการทุจริตในตราภาษี (Tax Stamps) เอกสารทางราชการ และผลิตภัณฑ์ที่ต้องการความถูกต้องแท้จริง โดยในระดับโลก เทคโนโลยีที่ใช้สามารถจำแนกตามระดับความก้าวหน้า (Technology Maturity) ได้ 3 ระดับหลัก ได้แก่ Emerging, Developing และ Mature Technologies

1. เทคโนโลยีระดับก้าวหน้าใหม่ (Emerging Technologies) เทคโนโลยีในกลุ่มนี้ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการนำมาใช้ในงานพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง แต่มีแนวโน้มสูงในการพัฒนาเป็นมาตรฐานในอนาคต ตัวอย่างสำคัญ ได้แก่

- Blockchain-based Verification: ใช้ระบบ Blockchain เพื่อบันทึกและตรวจสอบข้อมูลการออกและการใช้ตราภาษีแบบไม่สามารถแก้ไขได้ ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและตรวจสอบย้อนกลับได้แบบเรียลไทม์
- Hybrid Digital-Physical Authentication: การเชื่อมโยงพีเจอร์ทากายภาพ เช่น Hologram หรือ QR code เข้ากับระบบฐานข้อมูลออนไลน์ เพื่อเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบ

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้: บริษัทเทคโนโลยีด้าน Tax Stamp ในยุโรปและเอเชียเริ่มนำ Blockchain มาทดลองใช้ในการยืนยันความถูกต้องของผลิตภัณฑ์และตราภาษี

2. เทคโนโลยีระดับพัฒนา (Developing Technologies) เทคโนโลยีกลุ่มนี้อยู่ในระยะการใช้งานจริงในหลายประเทศ และกำลังถูกพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น โดยเฉพาะการผสมผสานกับระบบดิจิทัล ได้แก่

- Track & Trace Systems Integration: ระบบติดตามและตรวจสอบเส้นทางของตราภาษีตลอดห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การผลิตจนถึงปลายทาง ช่วยลดการลักลอบและภาษีรั่วไหล
- Digital Watermarking: การฝังข้อมูลดิจิทัลลงในภาพหรือเนื้อวัสดุเพื่อใช้ตรวจสอบความแท้ด้วยเครื่องมือเฉพาะ
- Thermochromic Inks / Invisible Inks: หมึกที่เปลี่ยนสีเมื่อสัมผัสอุณหภูมิหรือแสงบางประเภท ใช้ตรวจสอบด้วยสายตาได้โดยไม่ต้องใช้เครื่องมือพิเศษ

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้: ระบบ Track & Trace ถูกใช้ในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปและบางประเทศในเอเชีย เพื่อควบคุมการจัดเก็บภาษียาสูบและสุราอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เทคโนโลยีระดับมั่นคง (Mature Technologies) เทคโนโลยีในกลุ่มนี้ถูกนำมาใช้อย่างยาวนาน มีความเสถียรและเป็นมาตรฐานหลักในอุตสาหกรรมการพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง ได้แก่

- Intaglio Printing / Microtext / Guilloche Patterns: เทคนิคการพิมพ์นูนและลายเส้นละเอียดระดับไมโครที่ยากต่อการทำซ้ำ
- Security Threads / Embedded Fibers: เส้นใยหรือแถบโลหะฝังในเนื้อวัสดุ เช่น แบงค์หรือแสตมป์ภาษี

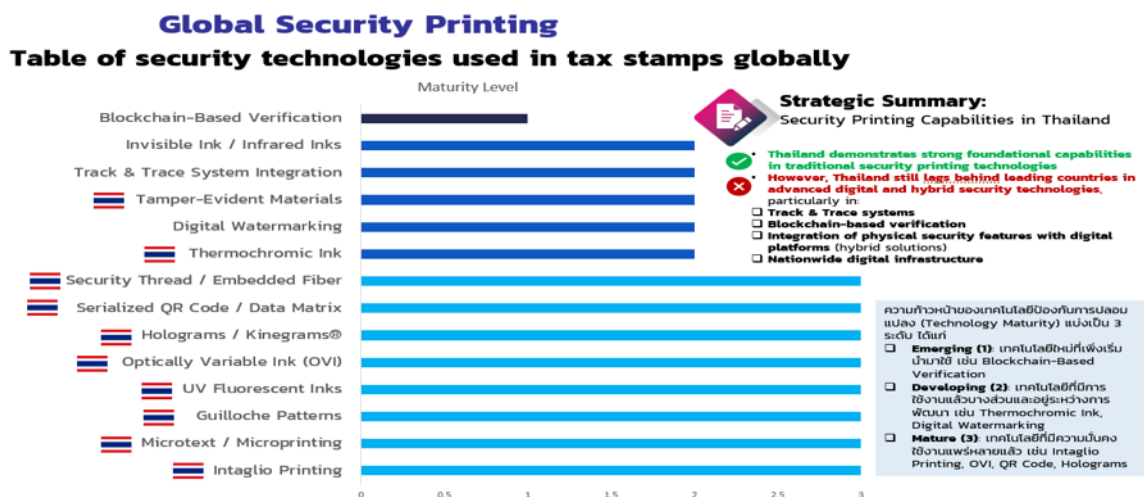
- Holograms / Optically Variable Inks (OVI): ใช้หมึกและภาพสามมิติที่เปลี่ยนสีเมื่อมุมมองต่างกัน เพื่อยืนยันความแท้ด้วยสายตา

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้: องค์การภาษีในหลายประเทศ เช่น อังกฤษ สวิสเซอร์แลนด์ และจีน ใช้เทคโนโลยี Intaglio และ Hologram เป็นพื้นฐานหลักในการออกตราภาษี

สถานะเทคโนโลยีในประเทศไทย (Strategic Summary for Thailand)

ประเทศไทยมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีพื้นฐาน (Foundational Capabilities) ในการพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง เช่น Intaglio Printing, Holograms, QR Codes, และ Security Threads ซึ่งถูกใช้ในผลิตภัณฑ์หลักอย่างธนบัตร ใบสลาก และแสตมป์ภาษี อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังตามหลังในกลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงและแบบผสม (Advanced Digital & Hybrid Security Technologies) โดยเฉพาะ

- ระบบ Track & Trace Integration
- ระบบ Blockchain-based Verification
- การเชื่อมโยงพีเออร์ทางกายภาพกับฐานข้อมูลดิจิทัล (Hybrid Authentication)
- ระบบ Digital Infrastructure ระดับชาติ สำหรับการตรวจสอบแบบบูรณาการ



แผนภาพแสดงสถานะเทคโนโลยีในประเทศไทย (Strategic Summary for Thailand)

เมื่อเปรียบเทียบกับภาพรวมเทคโนโลยีการพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง

การวิเคราะห์นโยบายการค้าระดับโลกและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัย (Global Trade and Policy Implications on Security Printing Industry)

1. นโยบายการค้าของสหรัฐอเมริกา (U.S. Trade & Security Policies 2025)
รัฐบาลสหรัฐฯ ภายใต้ยุทธศาสตร์ “Rebuilding Economic Security” และ “Anti-Counterfeiting Enforcement Strategy” มีการออกมาตรการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยโดยตรง เช่น
 - การยกเลิกสิทธิ De Minimis สำหรับสินค้าจากจีนและฮ่องกง ซึ่งกระทบต่อการนำเข้าวัตถุดิบ เช่น หมึก ฟิล์ม และอุปกรณ์พิมพ์

- การขยายอัตราภาษีนำเข้าจากจีน ครอบคลุมหมวดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และชิ้นส่วนที่ใช้ในระบบ RFID หรือ Track & Trace
 - คำสั่งฝ่ายบริหารด้านความมั่นคงของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Security Order) เพื่อส่งเสริมการผลิตภายในประเทศในหมวด e-ID, e-Passport และ Digital Certificate ผลกระทบโดยรวมคือ ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นในระยะสั้น แต่เกิดการขยายตัวของตลาดระบบยืนยันความแท้ และสินค้าควบคุมภายในประเทศในระยะยาว
2. นโยบายของสหภาพยุโรป (European Union Trade & Data Security Regulations)
- สหภาพยุโรปดำเนินการภายใต้กรอบ EU Green Deal Industrial Plan และ eIDAS 2.0 Regulation ที่เน้นการส่งเสริมระบบ Digital Identity และความโปร่งใสของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเอกสารราชการและทรัพย์สินทางปัญญา มาตรการสำคัญ ได้แก่
- การบังคับใช้ Supply Chain Due Diligence Act (2025) กำหนดให้ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงต้องเปิดเผยข้อมูลที่มาของวัสดุและการตรวจสอบย้อนกลับ
 - การกำหนดมาตรฐานสิ่งแวดล้อมและคาร์บอนฟุตพริ้นต์ในกระบวนการพิมพ์ ผลกระทบคือผู้ผลิตที่สามารถรับรองมาตรฐาน ISO 14298 และใช้หมึก Bio-Based Ink จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. นโยบายของจีน (China National Security & Anti-Counterfeit Law 2025)
- จีนได้ประกาศใช้ National Data Security Law และ Anti-Counterfeiting Regulation 2025 โดยเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี Blockchain สำหรับระบบ Tax Stamp และ Digital Yuan Authentication พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้ QR และ RFID ที่ควบคุมโดยศูนย์ข้อมูลแห่งชาติ ผลกระทบคือ ตลาดภายในจีนเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่มีข้อจำกัดต่อการเข้าถึงของผู้ประกอบการต่างชาติ และทำให้การแข่งขันด้านเทคโนโลยีตรวจสอบต้นทาง-ปลายทาง (End-to-End Verification) เข้มข้นมากขึ้น
4. นโยบายของอินเดีย (Make in India: Secure Document Program)
- ภายใต้นโยบาย “Digital India Mission 2.0” รัฐบาลอินเดียส่งเสริมการผลิตบัตรประชาชนอัจฉริยะ (Smart ID), พาสปอร์ตอิเล็กทรอนิกส์ (e-Passport), และ Tax Stamp ภายในประเทศ พร้อมบังคับใช้ระบบ Biometric Integration และ e-KYC ผลกระทบคือ การขยายตัวของตลาดเอกสารราชการและระบบยืนยันตัวตนที่ใช้เทคโนโลยีความปลอดภัยสูง ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตต่างชาติร่วมลงทุนหรือถ่ายทอดเทคโนโลยี
5. นโยบายของอาเซียน (ASEAN Secure Printing & e-Gov Integration Framework)
- อาเซียนอยู่ระหว่างการจัดทำ Framework on Anti-Counterfeit Cooperation (2025-2030) เพื่อเชื่อมโยงระบบตรวจสอบสินค้าควบคุมข้ามพรมแดน และส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกใช้ระบบ e-Certificate ร่วมกัน

มิติ	ผลกระทบเชิงลบ	ผลกระทบเชิงบวก
ต้นทุนการผลิต	ราคาวัตถุดิบ (หมึก, ฟิล์ม, RFID, ชิพ) สูงขึ้นจากภาษีนำเข้า	กระตุ้นให้เกิดการลงทุนในประเทศและพัฒนาเทคโนโลยีทดแทน
ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	การพึ่งพาวัสดุจากยุโรป-จีนเพิ่มความเสี่ยงด้าน Lead Time	การย้ายฐานการผลิตไปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มโอกาสแก่ไทย

มิติ	ผลกระทบเชิงลบ	ผลกระทบเชิงบวก
เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ความจำเป็นในการอัปเกรดระบบ Hybrid Printing	ขยายโอกาสในตลาด Digital ID, Blockchain Printing
สิ่งแวดล้อมและมาตรฐาน	ต้องปรับระบบการผลิตให้ผ่านมาตรฐาน Carbon Footprint	ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีและการเข้าถึงตลาดสีเขียว (Green Market)

6. แนวโน้มเชิงนโยบายและกลยุทธ์ระดับโลก

- Digital Identity & Cybersecurity: นานาประเทศเร่งสร้างระบบ e-ID, e-Passport และ Digital Certificate เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางข้อมูลและลดการปลอมแปลง
- Sustainable Printing & ESG: บริษัทชั้นนำ เช่น G+D และ De La Rue เผยแพร่รายงาน ESG Report ครอบคลุมการลดการปล่อยคาร์บอนและการใช้วัสดุรีไซเคิล
- Hybrid Secure Printing: การบูรณาการเทคโนโลยี Offset-Digital-Holographic กับระบบดิจิทัล เช่น Blockchain, RFID, QR Verification
- Regional Integration: การพัฒนาเครือข่ายตรวจสอบสินค้าควบคุมแบบข้ามพรมแดน โดยเฉพาะในเอเชียและยุโรป

7. มิติทางภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจมหภาค (Geo-Economic Implications)

นโยบายการค้าด้านความมั่นคง (Economic Security) กำลังกลายเป็น “เครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์” ของมหาอำนาจ เช่น สหรัฐฯ จีน และสหภาพยุโรป ซึ่งกำหนดแนวทางการเคลื่อนย้ายเทคโนโลยีและห่วงโซ่อุปทานใหม่

- สงครามการค้าและเทคโนโลยี (Techno-Trade War): ทำให้การเข้าถึงชิป ความรู้ด้านวัสดุหมึก และเทคโนโลยีพิมพ์ลดการปลอมแปลงต้องอยู่ภายใต้ใบอนุญาตพิเศษ (Export Control License)
- ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะเป็นฐานการผลิตหลักของโลก โดยเฉพาะอินเดีย เวียดนาม และไทย ที่ได้รับประโยชน์จากนโยบาย “China+1 Strategy”
- สกุลเงินดิจิทัลภาครัฐ (CBDC) เริ่มถูกเชื่อมกับระบบพิมพ์ลดการปลอมแปลง เช่น Digital Banknote และ e-Certificate

การปรับตัวของผู้เล่นระดับโลก (Global Players' Strategic Shift)

ผู้เล่นระดับโลกในอุตสาหกรรมนี้ได้ปรับกลยุทธ์ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

บริษัท	กลยุทธ์หลัก	ทิศทางใหม่
De La Rue (UK)	ปรับโครงสร้างธุรกิจจาก Banknote สู่ Digital Identity และ Authentication	ขยายบริการ “Traceology™” และ Tax Stamp สำหรับอีคอมเมิร์ซ
Giesecke+Devrient (Germany)	ลงทุนใน Digital Trust และ Cybersecurity มากกว่า 400 ล้านยูโร	เน้น e-ID, ePassport, และระบบการพิสูจน์ตัวตนบนคลาวด์
Thales/Gemalto (France)	บูรณาการระบบ Smart ID, Cloud PKI และ e-SIM	รุกตลาดภาครัฐและการสื่อสารโทรคมนาคม
IDEMIA (France)	พัฒนาเทคโนโลยี Biometric Integration และ Mobile ID	เป็นผู้นำตลาด e-Passport กว่า 180 ประเทศ

บริษัท	กลยุทธ์หลัก	ทิศทางใหม่
Zebra Technologies (USA)	ผสมผสาน IoT + Smart Label สำหรับ Brand Authentication	มุ่งเน้นตลาดโลจิสติกส์และสินค้าควบคุม

ทั้งนี้ แนวโน้มสำคัญที่สอดคล้องกันของผู้เล่นทั่วโลก ได้แก่ การเปลี่ยนจาก “Printing Company” เป็น “Digital Security Solution Provider” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจในอนาคตอยู่ที่ “ระบบตรวจสอบย้อนกลับแบบดิจิทัล” มากกว่างานพิมพ์เชิงกายภาพ

ความเสี่ยงและโอกาสของประเทศไทย (Thailand Risk-Opportunity Outlook)

- 1) การพึ่งพาวัสดุนำเข้าจากยุโรป-ญี่ปุ่น สูงกว่าร้อยละ 70 ของหมึกพิเศษและฟิล์มความปลอดภัย
- 2) ขาดบุคลากรเชี่ยวชาญด้าน Cybersecurity และ Digital Printing Integration
- 3) ข้อจำกัดของกฎหมายข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ที่ยังไม่รองรับ e-ID และระบบ Track & Trace อย่างเต็มรูปแบบ
- 4) การแข่งขันจากต่างประเทศในตลาด Tax Stamp และ e-Certificate โดยเฉพาะอินเดียและสิงคโปร์

บทสรุป

นโยบายการค้าระดับโลกในช่วงหลังปี 2568 กำลังปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยจากการปลอมแปลงจากการผลิตเฉพาะวัสดุสิ่งพิมพ์ไปสู่ระบบความปลอดภัยเชิงบูรณาการ (Integrated Security Ecosystem) ประเทศที่สามารถผสมผสานเทคโนโลยี Physical และ Digital ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล จะเป็นผู้นำในตลาดยุคใหม่ ประเทศไทย โดยเฉพาะโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงมีโอกาสก้าวสู่บทบาทสำคัญในฐานะศูนย์กลางระดับภูมิภาค หากสามารถปรับตัวเชิงนโยบาย การลงทุน และการพัฒนาเทคโนโลยีให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงระดับโลก

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยและการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศ

ตลาด Printing and Writing Paper ของประเทศไทย มีแนวโน้มเติบโตด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 2.6 ในช่วงปี พ.ศ. 2568-2574¹ โดยภาพรวมอุตสาหกรรมการพิมพ์ในประเทศมีมูลค่าอยู่ที่ประมาณ 350,000 ล้านบาท หรือคิดเป็น 1.8% ของผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศ² นอกจากนี้ ยังคาดว่าภาคส่วนของการพิมพ์ดิจิทัลจะมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 6.64% ภายในปี 2570 ซึ่งเป็นผลจากการปรับตัวของผู้ประกอบการที่หันมาใช้เทคโนโลยีทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การพิมพ์ฉลากอัจฉริยะ (Smart Label) รวมถึงการผสมผสานสื่อสิ่งพิมพ์เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล และให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยและการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยราย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เพื่อประเมินสถานะการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า และวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยและการปลอมแปลงอย่างเป็นระบบ ได้มีการคัดเลือกบริษัทคู่แข่งจำนวน 5 รายที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ความปลอดภัยของประเทศไทย ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และการให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยการคัดเลือกนี้อ้างอิงจากเกณฑ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ปลอดภัยและการปลอมแปลง ความร่วมมือกับภาครัฐ ความสามารถด้านเทคโนโลยีปลอดภัยและการปลอมแปลง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพในการแข่งขัน และความน่าเชื่อถือในตลาด ทั้งนี้ บริษัทที่ได้รับการพิจารณา ได้แก่ บริษัท จันทวนิชย์ จำกัด, บริษัท ที.เค.เอส.

¹ Thailand Printing and Writing Paper Market 2569 - 2575 โดย 6Wresearch (มีนาคม 2569)

² กรุงเทพมหานคร (สิงหาคม 2568)

เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรั่ม จำกัด, บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด ซึ่งล้วนมีจุดแข็งที่แตกต่างกันและสะท้อนภาพรวมของอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้อย่างหลากหลาย ตารางต่อไปนี้จะแสดงเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดเลือกคู่เทียบเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดเลือกคู่เทียบในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	บริษัทที่เข้าเกณฑ์
1) ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการปลอดปลอมแปลง	บริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ เช่น บัตรประชาชน หนังสือเดินทาง ธนบัตร แสตมป์ หรือฉลากปลอดปลอมแปลง	จันวาณิชย์, T.K.S., Toppan Forms, Neo Digital
2) ความเกี่ยวข้องกับภาครัฐหรือเอกชนที่ใช้เอกสารสำคัญ	ให้บริการกับหน่วยงานรัฐ เช่น กรมการปกครอง, กรมสรรพสามิต, ธนาคารแห่งประเทศไทย, กรมศุลกากร	จันวาณิชย์, T.K.S., Toppan Forms
3) ความสามารถด้านเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง	ใช้เทคโนโลยี เช่น RFID, QR Secure, Hologram, Watermark, Blockchain	T.K.S., Neo Digital, Toppan Forms, จันวาณิชย์
4) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	มีผลิตภัณฑ์ทั้ง Security Documents, Tax Stamp, Label, ID Card, หรือ Smart Packaging	T.K.S., Neo Digital, Toppan Forms, จันวาณิชย์
5) ศักยภาพแข่งขันในตลาด	มีบทบาทในตลาดการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของไทย หรือเป็นคู่แข่งสำคัญของรัฐวิสาหกิจ	จันวาณิชย์, T.K.S., ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, Neo Digital
6) ความน่าเชื่อถือและการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน	จดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์/ได้รับมาตรฐาน ISO/รางวัลจากภาครัฐ/ลูกค้าระยะยาว	T.K.S., ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, จันวาณิชย์, Toppan Forms

บริษัทคู่เทียบในประเทศ

1) บริษัท จันวาณิชย์ ซีเคียวริตี้ พริ้นติ้ง จำกัด

บริษัท จันวาณิชย์ ซีเคียวริตี้ พริ้นติ้ง จำกัด เป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงชั้นสูงที่ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2464 และได้รับความไว้วางใจจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน สถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจ และอุตสาหกรรมในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ปัจจุบัน บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชั้นสูง และต่อยอดทำการผลิตเอกสาร บัตร ที่ต้องการมาตรการป้องกันการปลอมแปลงอีกหลายผลิตภัณฑ์ เช่น แสตมป์สรรพสามิต 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) ที่ให้บริการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและโซลูชันแบบครบวงจร โดยมีระบบการพิมพ์ออฟเซต ทั้งแบบต่อเนื่อง และแบบแผ่น ระบบการพิมพ์ดิจิทัล แบบสีและขาวดำ รวมถึงการบริหารแบบพิมพ์ให้กับลูกค้าองค์กรขนาดใหญ่และให้บริการสิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น เช็ค สมุดบัญชีเงินฝาก ใบประกาศนียบัตร อักษรแสตมป์ เป็นต้น ปัจจุบันบริษัทฯ เดินหน้าปรับโครงสร้างธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผ่านการควบรวมกิจการกับบริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน) ผู้นำด้านเทคโนโลยีด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารตลอดการปลอมแปลงทุกประเภทและบัตรพลาสติก และลงทุนในบริษัทอื่นๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีโซลูชันแบบครบวงจร โดยแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์และบริการออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

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



T.K.S. Siam Press Management

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

ผู้นำที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงมากกว่า 68 ปี พร้อมทั้งการนำเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงผสมผสานกับความสามารถของเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นโดยตรงกับความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งการให้บริการโซลูชันแบบครบวงจร

Security Print + One-Stop Service Solutions



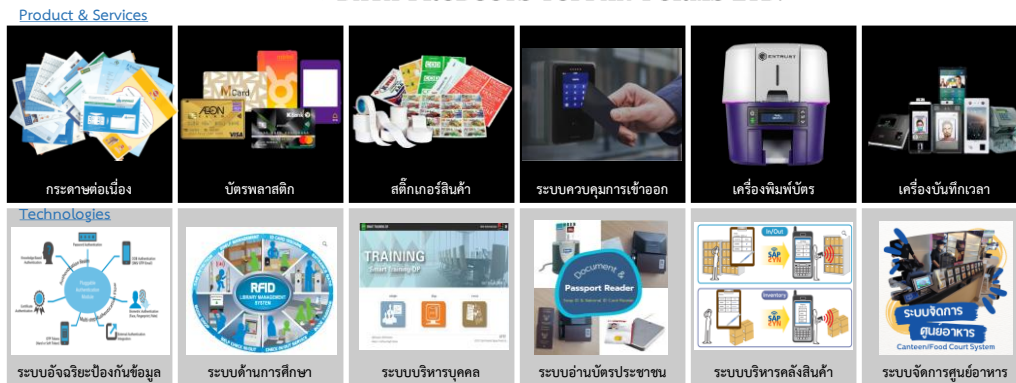
แผนภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ที.เค.เอส.สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด

3) บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม จำกัด

บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท ทอปปิง ฟอรัม จำกัด ประเทศญี่ปุ่น และบริษัทเอ็มโก้ โฮลดิ้ง จำกัด ประเทศไทย โดยบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายบัตรพลาสติก กระดาษฟอรัมต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบบครบวงจร อาทิ ระบบเปิด-ปิดประตูอัตโนมัติ ระบบออกบัตร และระบบป้องกันการจารกรรมโปรแกรมและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ยังเป็นผู้ให้บริการผลิตแทน (Outsource Services) ได้แก่ การให้บริการพิมพ์ข้อมูลและจัดส่งไปรษณีย์จำนวนมาก และบริการลงข้อมูลบนบัตร



บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด
DATA PRODUCTS TOPPAN FORMS LTD.



แผนภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท 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 แม้จะไม่ใช้ผู้เล่นหลักในกลุ่มสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของภาครัฐโดยตรง แต่ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ถือเป็นผู้มีศักยภาพในการเข้าสู่ตลาดนี้ได้ในอนาคต ด้วยความพร้อมด้านเทคโนโลยี บุคลากร และมาตรฐานการบริหารคุณภาพที่ได้รับการรับรองในระดับสากล

5) บริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด

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

ดังนั้น ในการประเมินศักยภาพการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จำเป็นต้องวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายสำคัญในประเทศที่มีบทบาทในธุรกิจ

ลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และฐานลูกค้า โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง การเปรียบเทียบนี้มุ่งวิเคราะห์ใน 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) จุดแข็งของแต่ละบริษัท, (2) ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นจุดเน้น, (3) เทคโนโลยีหลักที่ใช้ในการพิมพ์ปลอดปลอมแปลง และ (4) ระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยี โดยพิจารณาบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมที่สามารถใช้เป็น “คู่เทียบ” (Benchmark Organizations) ได้อย่างเหมาะสม อันได้แก่ บริษัท จันวาณิชย์ 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

ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่เทียบทั้ง 5 ราย

บริษัท	จุดแข็ง	ผลิตภัณฑ์หลัก	เทคโนโลยีหลัก	ระดับ ความสามารถ เชิงเทคโนโลยี
จันวาณิชย์	ประสบการณ์ยาวนาน, ความเชี่ยวชาญ ด้านเอกสารราชการ, เทคโนโลยีครบวงจร	ธนบัตร, หนังสือเดินทาง, บัตรประชาชน, ใบรับรองราชการ	Intaglio, Hologram, RFID, Blockchain, ระบบ ตรวจสอบย้อนกลับ	สูง (Tier 1)
T.K.S.	เครือข่ายลูกค้าหลากหลาย, มีความสามารถด้าน Smart Packaging และ Data	บัตรพนักงาน, ฉลาก สินค้า, เอกสาร Data Security	RFID, QR Code, Data Encryption, Smart Packaging	ปานกลางถึงสูง (Tier 1–2)
Toppan Forms	เชื่อมโยงเครือข่ายญี่ปุ่น, เทคโนโลยีล้ำสมัย จากต่างประเทศ	บัตร ID, Smart Labels, บรรจุภัณฑ์ ปลอดการปลอม	Microtext, UV Printing, RFID, Japan Secure Technology	สูง (Tier 1)
Sirivatana Interprint	ราคาประหยัด, การพิมพ์ คุณภาพสูง, ฐานลูกค้ากว้าง ในภาคเอกชน	สิ่งพิมพ์ทั่วไป, หนังสือ, แคตตาล็อก	Offset Printing, Digital Print, ปรับเข้าสู่ QR	ปานกลาง (Tier 2)
Neo Digital	เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล, เหมาะกับตลาด เฉพาะทาง	ฉลากควบคุมสินค้า, บัตร QR, รหัสความปลอดภัย	QR Secure, RFID, Digital Tracking, Blockchain Light	เฉพาะทาง (Tier 2)

ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่เทียบทั้ง 5 ราย

มิติการเปรียบเทียบ	โรงงานไฟฟ้า 	จันทวนิชย์ฯ 	T.K.S. ดาต้าโปรดักส์ 	ท็อปปัง ฟอรัม TOPPAN TOPPAN EDGE (THAILAND)	ศิริพัฒนานิเตอร์พรีนท์ 	Neo Digital 
ประเภทองค์กร	รัฐวิสาหกิจ	เอกชนไทย	บริษัทจดทะเบียน	JV ไทย-ญี่ปุ่น	บริษัทจดทะเบียน	เอกชนไทย
ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์หลัก	แสตมป์สรรพสามิต สติ๊กเกอร์พร้อมพีเอเจอร์ ผลิตภัณฑ์ปลอมแปลงขั้นต้น ใบประกาศนียบัตร ใบรับรอง	e-Passport, RFID, e-ID	ฉลากสินค้า, บาร์โค้ด, Track & Trace	ฟอร์มราชการ, เช็ค	เช็ค, สลาก, ฉลากสินค้า, เอกสารราชการ	e-Certificate, บัตร, Token
เทคโนโลยีผลิตภัณฑ์	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
การให้บริการภาคเอกชน	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

ทั้งนี้ ปัจจุบัน แต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลง ที่มีคุณภาพ รวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชน ได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

- สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง เช่น ใบหุ้น ประกาศนียบัตร คู่มือเงินสด 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) จดหมายประชาสัมพันธ์ และกรมธรรม์ประกัน
- บริการบริหารจัดการคลังเอกสารและอุปกรณ์อย่างครบวงจร อาทิ ให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ออกแบบ สิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงานการจัดเก็บรักษา การจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- ฉลากป้องกันการปลอมแปลงและบรรจุภัณฑ์ พ่วงด้วยระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (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	Cheques	Book Bank	Stamp	Smart card	packaging and labels	Business Forms and Commercial Document/ e- Document	Certificate/ e-Certificate Coupon /Voucher	Examination Management System (EMS)	Digital Solutions	Fulfillment Solutions
					✓		✓		✓			
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
						✓						
						✓			✓			
						✓			✓			
						✓			✓			
	✓		✓			✓	✓		✓			

แผนภาพแสดงผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศดำเนินธุรกิจ

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการพิมพ์แสดมภ์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีในประเทศไทย
ในปัจจุบันการพิมพ์แสดมภ์ภาษีสรรพสามิตในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ควบคุมและแสดง
การชำระภาษีในสินค้าที่อยู่ในหมวดสินค้าควบคุมตามกฎหมาย เช่น สุรา บุหรี่ และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ต่าง ๆ
รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษี การลักลอบจำหน่าย และการควบคุมสินค้าปลอมปน
ในท้องตลาดการดำเนินงานด้านการพิมพ์แสดมภ์ภาษีในประเทศไทย มีผู้เล่นหลักเพียง 2 ราย ได้แก่

1. โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักด้านการพิมพ์
และจัดจำหน่ายแสดมภ์ภาษีที่ใช้ในระบบราชการ
2. บริษัท จันวาณิชย์ จำกัด เป็นผู้ประกอบการภาคเอกชนที่เข้าร่วมประมูลงานภาครัฐ และได้รับสิทธิเป็น
ผู้ผลิตแสดมภ์บางประเภท โดยเฉพาะแสดมภ์ที่ต้องใช้เทคโนโลยี Track & Trace และระบบจัดการ
ฐานข้อมูลแบบครบวงจร

ตารางแสดงรายละเอียดของแสดมภ์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี

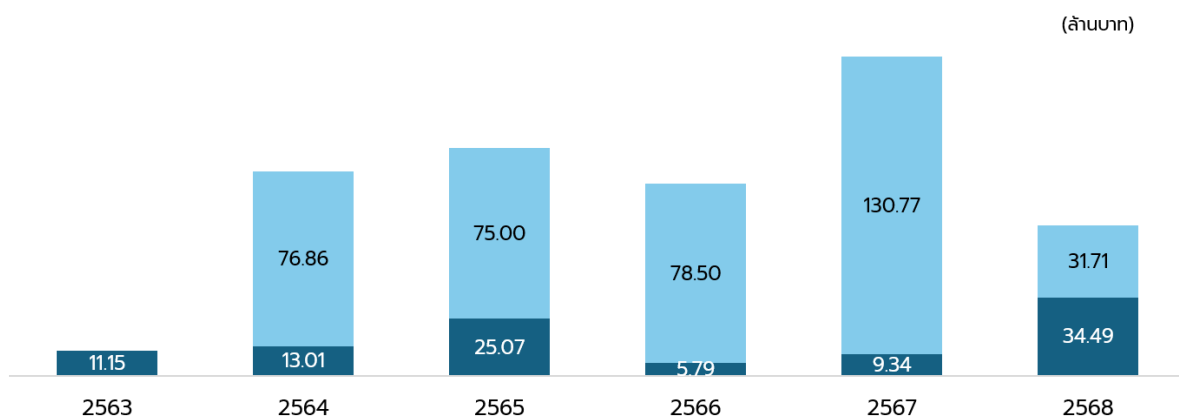
ประเภทสินค้า	ลักษณะแสดมภ์	ผู้ผลิต
เครื่องดื่ม	● แสดมภ์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร ● แสดมภ์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร	โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ผลิตหลัก แต่เพียงรายเดียว
สุรา	● แสดมภ์สุราที่ผลิตในราชอาณาจักร ● แสดมภ์สุราที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร ● แสดมภ์สุราที่ผลิตในราชอาณาจักรหรือนำเข้ามา ในราชอาณาจักรขายอยู่ในคลังสินค้าทัณฑ์บน	ทั้ง โรงงานไฟฟ้า (เริ่มนำร่องแสดมภ์ สุราชุมชน) และบริษัท จันวาณิชย์ จำกัด มีบทบาทร่วม
ยาสูบ	● แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดบุหรี่ยิก้าเรต ที่ผลิตในราชอาณาจักร (Track & Trace) ● แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิต ในราชอาณาจักร นอกจากบุหรี่ยิก้าเรต ● แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบที่นำเข้ามา ในราชอาณาจักร (Track & Trace)	บริษัท จันวาณิชย์ จำกัด มีบทบาทเด่นในการพัฒนา เทคโนโลยี Track & Trace โดยเฉพาะระบบฐานข้อมูลแบบ Real-Time และการเชื่อมโยงข้อมูล กับกรมสรรพสามิต

ชนิดของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี		ผู้ผลิต	
แสดมปีเครื่องดื่ม	แสดมปีเครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร		
	แสดมปีเครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร		
แสดมปีสุรา	แสดมปีสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร	ปี 2567 นำร่อง แสดมปีสุราชุมชน	
	แสดมปีสุราที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร		
	แสดมปีสุราที่ผลิตในราชอาณาจักรหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักร ขายอยู่ในคลังสินค้าทัณฑ์บน		
แสดมปียาสูบ	แสดมปียาสูบสำหรับยาสูบชนิดบุหรี่ก้าแรตที่ผลิตในราชอาณาจักร (Track & Trace)		
	แสดมปียาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร นอกจากนุหรีชีก้าแรต		
	แสดมปียาสูบสำหรับยาสูบที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (Track & Trace)		

แผนภาพแสดงชนิดของแสดมปีสรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี
ที่ผลิตโดยโรงงานไฟฟ้า และบริษัท จันวณิชัย จำกัด

รายได้จากแสดมปีสรรพสามิตที่โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ผลิต จำแนกตามประเภทแสดมปีสรรพสามิต

■ แสดมปีเครื่องดื่ม ■ แสดมปียาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร นอกจากนุหรีชีก้าแรต



แผนภาพแสดงรายได้จากแสดมปีสรรพสามิตที่โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ผลิต จำแนกตามประเภทแสดมปีสรรพสามิต

เมื่อพิจารณาโครงสร้างรายได้จากแสตมป์สรรพสามิตที่โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ผลิต พบว่า รายได้ส่วนใหญ่ยังคงพึ่งพาแสตมป์ยาสูบเป็นหลัก โดยมีสัดส่วนสูงกว่ารายได้จากแสตมป์เครื่องดื่มอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่าฐานรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ยังคงกระจุกตัวอยู่ในผลิตภัณฑ์บางประเภท ซึ่งทำให้องค์กรมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ของสินค้าเหล่านั้น เช่น พฤติกรรมการบริโภค มาตรการด้านสาธารณสุข การปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิต หรือการกำหนดนโยบายควบคุมการบริโภคยาสูบและเครื่องดื่มของภาครัฐ ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อปริมาณการผลิตแสตมป์และรายได้ขององค์กร ทั้งนี้ นอกจากความผันผวนของความต้องการใช้แสตมป์สรรพสามิตแล้ว แนวโน้มการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยียังเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ในระยะข้างหน้า โดยกรมสรรพสามิตมีแนวโน้มพัฒนาเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีจากรูปแบบแสตมป์กระดาษแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบดิจิทัลที่มีความปลอดภัยและสามารถตรวจสอบได้มากขึ้น อาทิ QR Code, Direct Code และ Digital Authentication ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการยกระดับการบริหารภาษี การเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) และการป้องกันการปลอมแปลงสินค้า หากการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมย่อมส่งผลให้ความต้องการใช้แสตมป์กระดาษลดลง และอาจกระทบต่อแหล่งรายได้หลักของโรงงานไฟฟ้า ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟฟ้า ยังมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญจากการเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งสามารถสนับสนุนภารกิจของภาครัฐได้โดยตรง ทั้งในด้านการผลิตแสตมป์สรรพสามิต สิ่งพิมพ์ที่มีความมั่นคงปลอดภัย และผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังได้รับประโยชน์จากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมการจัดซื้อจัดจ้างระหว่างหน่วยงานของรัฐ (Government-to-Government: G to G) ตามกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้โรงงานไฟฟ้า มีโอกาสได้รับงานจากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และเป็นฐานสำคัญในการสร้างรายได้ขององค์กร

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าโรงงานไฟฟ้า จะมีข้อได้เปรียบดังกล่าว แต่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม พบว่า โรงงานไฟฟ้า ยังมีส่วนแบ่งตลาดด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Printing) และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีอยู่ในระดับต่ำกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ นอกจากนี้ แนวโน้มของอุตสาหกรรมกำลังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากการใช้แสตมป์กระดาษแบบดั้งเดิมไปสู่การประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัล ส่งผลให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านกำลังการผลิตไปสู่การแข่งขันด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี และการพัฒนาโซลูชันด้านความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน สัญญาจ้างผลิตอากรแสตมป์ของผู้ประกอบการภาคเอกชนที่มีอยู่ในปัจจุบันมีอายุคงเหลือไม่เกิน 3 ปี ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาสำคัญที่กรมสรรพสามิตอาจทบทวนรูปแบบเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีและแนวทางการจัดหาผู้ผลิตในอนาคต

จากบริบทดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จึงควรศึกษาทิศทางนโยบายและแผนการปรับเปลี่ยนระบบเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตภายในกรอบเวลา 3 ปีข้างหน้า เพื่อนำมาประกอบการกำหนดแผนการลงทุนการพัฒนาเทคโนโลยี และการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในระยะต่อไป โดยเฉพาะการลงทุนในเทคโนโลยีด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง และการบูรณาการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในอนาคต รวมถึงการศึกษาแนวทางในการขยายฐานลูกค้าและแหล่งรายได้ใหม่ โดยต่อยอดศักยภาพด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงไปสู่การให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรอื่น ๆ ที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์ด้านการป้องกันการปลอมแปลง ตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เช่น ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability Solutions) ระบบพิสูจน์ตัวตนของสินค้า (Product Authentication)

และระบบจัดเก็บข้อมูลดิจิทัล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจเดิม พร้อมทั้งสร้างแหล่งรายได้ใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโต และลดการพึ่งพารายได้หลักจากแสตมป์สรรพสามิต อันจะเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของโรงงานไฟฟ้า ในระยะยาว

แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากภาพรวมธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปและภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไปที่มีการพัฒนาในปัจจุบัน

1) เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล

เทคโนโลยีการพิมพ์หลักของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต (Offset Printing) ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่น ๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์ Flexographic อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน จะพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์นิยมใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัล พริ้นท์ติ้ง (Digital Printing) โดยรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแม่พิมพ์หรือการทำเพลท เป็นการพิมพ์ที่ใช้การต่อพ่วงเครื่องพิมพ์กับคอมพิวเตอร์โดยเครื่องพิมพ์จะรับข้อมูลภาพจากคอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ออกมาสามารถพิมพ์ได้หลากหลายเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละใบพิมพ์ได้พิมพ์โดยตรงจากไฟล์เหมาะสำหรับการพิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการใช้งานจริง (Print on Demand) สำหรับงานพิมพ์ที่นิยมด้วยระบบดิจิทัล อาทิ นามบัตร ใบปลิว แผ่นพับ สมุด หนังสือ ปฏิทิน การ์ดเชิญตามวาระสำคัญ สติกเกอร์ฉลากสินค้า และป้ายแท็กสินค้า เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing) พบว่า รูปแบบของระบบพิมพ์ดิจิทัลที่นิยมใช้ในปัจจุบันนี้มี 2 ประเภทหลัก ๆ ด้วยกัน ได้แก่

- (1.1) การพิมพ์แบบหมึกพ่น/Inkjet เป็นระบบงานพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์แบบพ่นหมึก (Inkjet) โดยกระบวนการทำงานหลักคือการพ่นหมึกออกมาเป็นหยดเล็ก ๆ ลงบนกระดาษเพื่อส่งพิมพ์ตัวเครื่องจะคำนวณตำแหน่งจุดของภาพรวมและพ่นสีหมึกที่ประมวลผลไว้อย่างแม่นยำตามรูปแบบไฟล์งานที่ใส่เข้าไปทำให้ภาพออกมาชัดเจนและคมชัดจุดเด่นของ Inkjet คือ สามารถส่งพิมพ์ได้ทั้งงานขนาดเล็กและงานขนาดใหญ่ไม่จำกัดขนาดบนกระดาษ เหมาะสำหรับนำมาใช้ทั้งงานภายในและงานภายนอกอาคาร เช่น ป้ายแบนเนอร์ โปสเตอร์ ป้ายโฆษณาบิลบอร์ด ตลอดจนงานพิมพ์ตกแต่งตามอีเว้นท์ต่าง ๆ เป็นต้น
- (1.2) การพิมพ์แบบ Digital Offset เป็นระบบงานพิมพ์ที่เหมาะสมกับการพิมพ์จำนวนน้อย (Print on Demand) และใช้กระดาษมาตรฐานที่ไม่ใหญ่เกินกว่าขนาด A3 สามารถพิมพ์ตั้งแต่นาน 1 แผ่นเหมือนส่งพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ทั่วไป แต่หากพิมพ์ครั้งละจำนวนมาก เช่น 1,000 แผ่นขึ้นไป ความคุ้มค่าจะไม่ดีเท่าระบบออฟเซตปัจจุบัน เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิทัลได้พัฒนาความคมชัดขึ้นจนมีคุณภาพใกล้เคียงกับระบบออฟเซตสำหรับงานพิมพ์ที่นิยมใช้กับ Digital Offset ได้แก่ เอกสาร, รายงาน, ปริญญานิพนธ์, วิทยานิพนธ์, นามบัตร และใบปลิว เป็นต้น



เครื่องพิมพ์ Inkjet

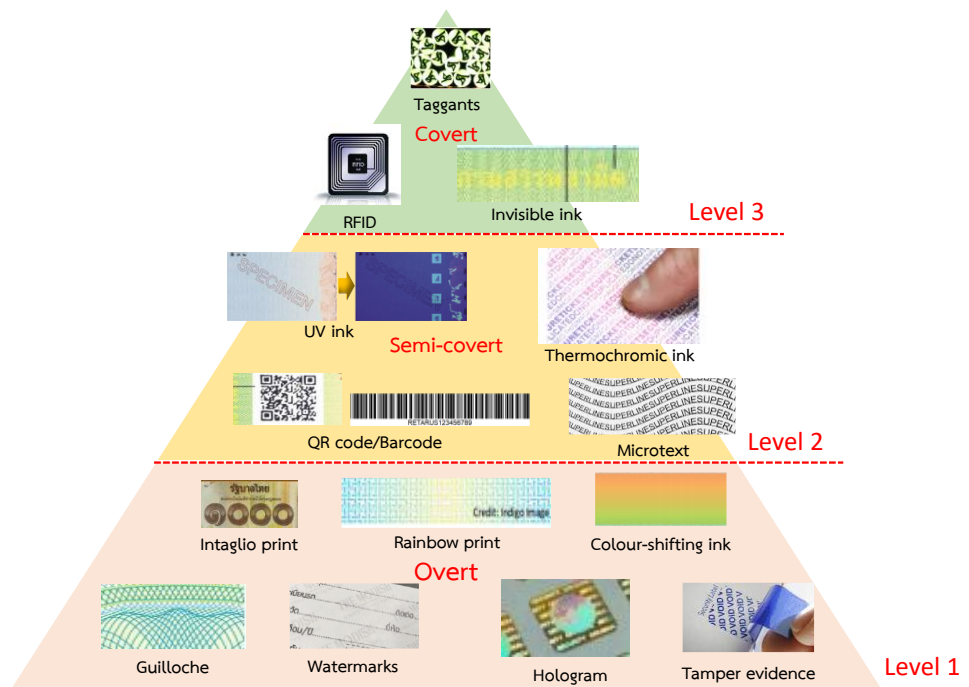


เครื่องพิมพ์ Digital Offset

2) เทคโนโลยีการพิมพ์ และโซลูชันสำหรับสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

การพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (Security Printing) มีลักษณะที่แตกต่างจากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป เนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น หมึกพิมพ์ชนิดพิเศษ กระดาษพิเศษ ฟอยล์โฮโลแกรม รวมถึงกระบวนการออกแบบ เป็นต้น ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงระดับการสร้างเทคโนโลยีลดการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ จะสามารถออกได้ 4 ระดับ โดยจำแนกตามระดับความยากในการปลอมแปลงจากน้อยไปหามาก ได้ดังนี้

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



แผนภาพแสดงระดับการสร้างเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์

นอกจากคุณลักษณะด้านการป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว การนำเทคโนโลยีและ พัฒนาโซลูชันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจถือเป็นการยกระดับความปลอดภัยที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการช่วยเพิ่ม ความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้า และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอมการปลอมแปลงขึ้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เริ่มนำเทคโนโลยีและโซลูชันป้องกันการปลอมแปลง มาใช้ยกระดับความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีและโซลูชันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมการปลอมแปลง ที่พบได้ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรอง สินค้า (Authentication) เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐในประเทศ อาทิ กรมสรรพสามิต ได้มีการนำเทคโนโลยีและ โซลูชันในสิ่งพิมพ์ปลอมการปลอมแปลง มาพัฒนารูปแบบของแสตมป์สรรพสามิต ผ่านการนำรหัสควบคุมบน บรรจุภัณฑ์หรือ Direct Coding มาเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีประเภทเบียร์ แทนการเก็บภาษีรูปแบบเดิมที่ใช้ เครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อด้วยระบบ Flow Meter โดยระบบเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี แบบ Direct Coding นั้น จัดเป็น E-Stamp ประเภทหนึ่ง ที่มีการจัดพิมพ์ภาพรหัสสองมิติ (2D Barcode) ซึ่งเป็นรหัส ที่ไม่ซ้ำกันลงบนบรรจุภัณฑ์โดยตรงเหมาะสมกับกระบวนการผลิตที่มีความเร็วสูง เช่น กระป๋องเบียร์หรือขวดเบียร์ โดยรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์รองรับการติดตามและตรวจสอบ (Track and Trace) มีเทคนิคป้องกันการปลอมแปลง ระดับสูงมีความถูกต้องแม่นยำในการตรวจสอบข้อมูลและปริมาณการผลิตสินค้าที่จัดเก็บภาษี³ ทำให้สามารถตรวจสอบ สินค้าเมื่อนำออกสู่ตลาดแล้วว่าสินค้านั้นได้รับการเสียภาษีหรือเป็นสินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ เมื่อพิจารณาถึงความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอมการปลอมแปลงของภาครัฐอื่น ๆ พบว่าหน่วยงานภาครัฐมีการนำเทคโนโลยี และโซลูชันในสิ่งพิมพ์ปลอมการปลอมแปลงมาใช้ในหลากหลายผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของมาตรฐานสินค้า ให้เป็นไปตามสากล อาทิ การพัฒนาระบบการตามสอบสินค้าเกษตรบนระบบ Cloud สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็ก (QR Trace on Cloud) ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) หรือการนำ เทคโนโลยี Blockchain มาใช้ตรวจสอบย้อนกลับสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียมของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์

³ สักดภาษีเบียร์ 2 แส่นล้านลิตร สรรพสามิต บั้ม E-Stamp อุดรายได้รั้ว, MGR Online, <https://mgronline.com/daily/detail/9630000078350>

การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้ผู้ประกอบการนำระบบไปใช้งานในการจัดเก็บข้อมูลการผลิต มาตรฐานการรับรองของสินค้า และช่วยบริหารจัดการการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบข้อมูลและที่มาของสินค้าได้ง่าย ผ่านการสแกน QR Code บนฉลากสินค้า ปัจจุบันได้มีการนำร่องในกลุ่มสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียมข้าวอินทรีย์ ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป นอกจากนี้ มีการนำเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงมาใช้กับประกาศนียบัตรหรือหนังสือรับรองของหน่วยงาน เพื่อป้องกันการปลอมแปลงมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการประทับตราลายเพื่อป้องกันการปลอมแปลง เป็นการนำ QR Code มาใช้สำหรับป้องกันและตรวจสอบหนังสือรับรองหรือประกาศนียบัตรของหน่วยงาน อาทิ การออกใบรับรอง GMP ของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น



รูปภาพแสดง ระบบ QR Trace on Cloud
ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ
(มกอช.)



รูปภาพแสดงตัวอย่างการพิมพ์ QR Code ป้องกัน
การปลอมแปลงบนหนังสือรับรองของกรมปศุสัตว์

แนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

1. The transition to digital identity

เอกสารประจำตัวส่วนบุคคลถือเป็นอันดับที่สองของผลิตภัณฑ์การพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่กำลังได้รับความนิยม ขณะนี้หลายประเทศกำลังตรวจสอบศักยภาพของแพลตฟอร์มข้อมูลประจำตัวดิจิทัล ซึ่งในขณะนี้ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น โดยที่แนวโน้มนี้จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว



แผนภาพแสดงตัวอย่างการเอกสารประจำตัวส่วนบุคคล

2. Service provider business models

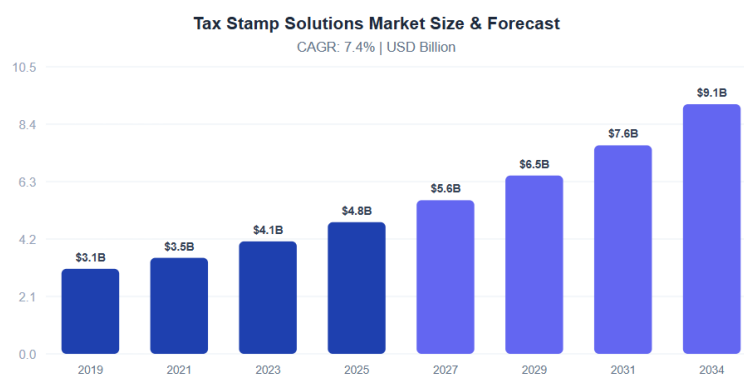
ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน เพื่อเข้าถึงบริการของรัฐ และบริการของภาคธุรกิจต่าง ๆ ผ่านทางออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง จึงทำให้โครงสร้างพื้นฐานด้านการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล หรือดิจิทัลไอดี (Digital ID) ได้เข้ามามีส่วนสำคัญ เพราะดิจิทัลไอดีเป็นระบบที่จะสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างผลผูกพันทางกฎหมายกับธุรกรรมที่เกิดขึ้นผ่านทางออนไลน์ได้ อีกทั้งยังจะช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความสะดวก ลดความเสี่ยงในการฉ้อโกง และสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าถึงบริการผ่านช่องทางออนไลน์



แผนภาพแสดงตัวอย่างของ Service provider business models

3. Tax Stamp Solutions Market

ตลาดโซลูชันอากรแสตมป์ (Tax Stamp Solutions) มีบทบาทสำคัญต่อระบบการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต และการกำกับดูแลสินค้าที่ต้องเสียภาษีของภาครัฐทั่วโลก โดยในปี 2568 ตลาดมีมูลค่าประมาณ 4.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดว่าจะขยายตัวสู่ระดับ 9.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2577 หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ร้อยละ 7.4 ในช่วงปี 2569 - 2577 การขยายตัวดังกล่าวได้รับแรงสนับสนุนจากการบังคับใช้กฎหมายด้านภาษีสรรพสามิตที่เข้มงวดมากขึ้น การเพิ่มขึ้นของปัญหาการค้ำผิดกฎหมาย และสินค้าปลอมแปลง ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการพิสูจน์ความถูกต้องและการติดตามสินค้าในรูปแบบดิจิทัลอย่างแพร่หลาย



แผนภาพแสดงแนวโน้มของตลาดโซลูชันอากรแสตมป์ (Tax Stamp Solutions)

ที่มา: Tax Stamp Solutions Market โดย Data Intelo (เมษายน 2569)

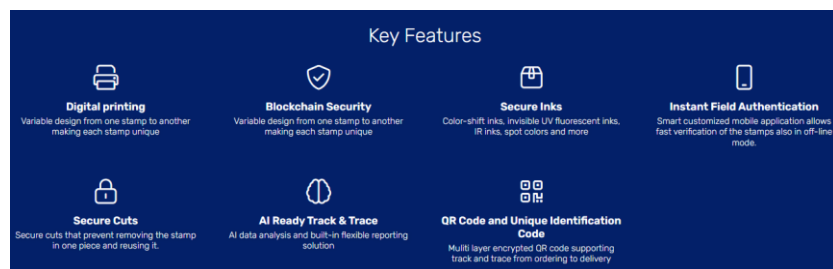
อากรแสตมป์เป็นกลไกสำคัญที่รัฐบาลใช้เพื่อยืนยันการชำระภาษีสรรพสามิตของสินค้าที่อยู่ภายใต้การควบคุม เช่น ผลิตภัณฑ์ยาสูบ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ผลิตภัณฑ์ยา และเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ นอกจากการแสดงผลฐานการเสียภาษีแล้ว ระบบอากรแสตมป์ยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการป้องกันการปลอมแปลงสินค้า การควบคุม

การลักลอบจำหน่ายสินค้า และการรักษาเสถียรภาพของรายได้ภาครัฐจากภาษีสรรพสามิต ซึ่งนับเป็นแหล่งรายได้สำคัญของหลายประเทศ

การขยายตัวของระบบอากรแสตมป์ในระดับโลกสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของรัฐบาลต่อการบริหารจัดการเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ โดยในปี 2568 มีประเทศมากกว่า 80 ประเทศที่ประกาศใช้ระบบอากรแสตมป์ ภาคบังคับสำหรับสินค้าอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพิ่มขึ้นจากไม่ถึง 50 ประเทศเมื่อประมาณสิบปีก่อน การขยายตัวดังกล่าวส่งผลให้การลงทุนของภาครัฐในด้านการผลิตอากรแสตมป์ การพัฒนาระบบตรวจสอบความถูกต้อง และระบบติดตามและตรวจสอบย้อนกลับสินค้า (Track and Trace System) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเติบโตของอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตของตลาด คือ การเพิ่มขึ้นของการค้าผิดกฎหมาย (Illicit Trade) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้จากภาษีของภาครัฐ โดยองค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ประเมินว่าการค้ายาเสพติดคิดเป็นประมาณร้อยละ 11.6 ของการบริโภคบุหรี่ทั่วโลก ส่งผลให้รัฐบาลสูญเสียรายได้จากภาษีเป็นมูลค่าหลายพันล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ขณะเดียวกัน ปัญหาการปลอมแปลงเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาที่ไม่ได้รับอนุญาตยังส่งผลกระทบต่อทั้งรายได้ภาครัฐและความปลอดภัยด้านสาธารณสุข จึงทำให้หลายประเทศเร่งยกระดับมาตรการรักษาความปลอดภัยของอากรแสตมป์และระบบตรวจสอบสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

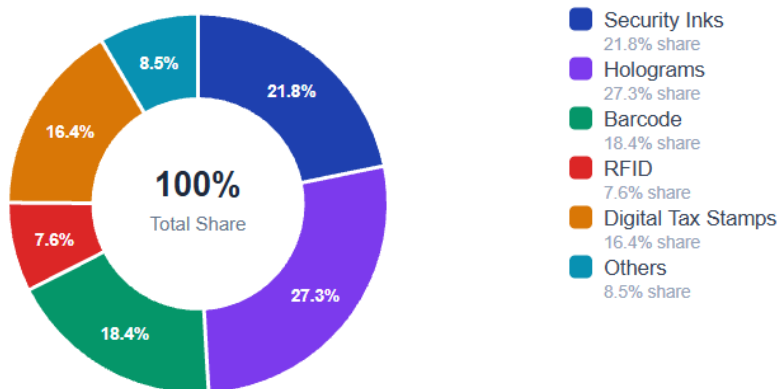
แนวโน้มสำคัญของอุตสาหกรรมในช่วงทศวรรษปัจจุบัน คือ การเปลี่ยนผ่านจากระบบอากรแสตมป์แบบดั้งเดิมที่เน้นเฉพาะสิ่งพิมพ์ ไปสู่ระบบดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลตลอดห่วงโซ่อุปทาน เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การระบุรหัสเฉพาะรายสินค้า (Serialization) บาร์โค้ดสองมิติ (2D Barcode) เทคโนโลยี RFID และ Blockchain ถูกนำมาผสานเข้ากับอากรแสตมป์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามสินค้าแบบเรียลไทม์ (Real-time Supply Chain Visibility) และช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าได้ตลอดวงจรชีวิต ตั้งแต่กระบวนการผลิต การกระจายสินค้า ไปจนถึงการจำหน่ายแก่ผู้บริโภค



แผนภาพแสดงตัวอย่าง Tax Stamp Solutions
ที่มา: Latent Image Technologies (มกราคม 2569)

ปัจจุบัน ระบบอากรแสตมป์ดิจิทัลสามารถรองรับการตรวจสอบข้อมูลการยืนยันตัวตนของสินค้าได้มากกว่า 500,000 ล้านครั้งต่อปี ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้หน่วยงานจัดเก็บรายได้สามารถวิเคราะห์รูปแบบการหลีกเลี่ยงภาษี ประเมินขนาดของการค้าผิดกฎหมาย และกำหนดนโยบายด้านภาษีบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-driven Tax Administration) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ภายในปี 2569 มีประเทศมากกว่า 85 ประเทศที่ดำเนินโครงการอากรแสตมป์ระดับชาติอย่างเป็นทางการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับเทคโนโลยีดังกล่าวในฐานะเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการเก็บรายได้ของภาครัฐ

Tax Stamp Solutions Market by Product Type (2025)



แผนภาพแสดงส่วนแบ่งตลาดโซลูชันอากรแสตมป์ (Tax Stamp Solutions) จำแนกตามรูปแบบผลิตภัณฑ์
ที่มา: Tax Stamp Solutions Market โดย Data Intelo (เมษายน 2569)

ในด้านโครงสร้างตลาดตามประเภทผลิตภัณฑ์ พบว่า โฮโลแกรม (Holograms) ยังคงครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุด คิดเป็นประมาณร้อยละ 27.3 ของมูลค่าตลาดโลกในปี 2568 เนื่องจากสามารถตรวจสอบได้ด้วยสายตา มีความปลอดภัยสูง และมีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสมสำหรับการผลิตในปริมาณมาก จึงได้รับความนิยมในโครงการอากรแสตมป์สำหรับผลิตภัณฑ์ยาสูบและเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในหลายประเทศ นอกจากนี้ การพัฒนาโฮโลแกรมรูปแบบใหม่ที่ผสมผสานคุณลักษณะด้านความปลอดภัยแบบเปิดเผย (Overt Features) และแบบซ่อนเร้น (Covert Features) ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบทั้งโดยมนุษย์และเครื่องจักร ส่งผลให้ตลาดโฮโลแกรมยังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

หมึกนิรภัย (Security Inks) เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของระบบอากรแสตมป์ โดยมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 21.8 ของตลาดในปี 2568 หมึกนิรภัยประกอบด้วยเทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบ เช่น หมึกเรืองแสง หมึกเปลี่ยนสีตามอุณหภูมิ หมึกที่มีสารบ่งชี้เฉพาะ และหมึกที่สามารถตรวจสอบด้วยรังสีอินฟราเรด ซึ่งช่วยเพิ่มระดับความปลอดภัยให้กับอากรแสตมป์และลดโอกาสในการปลอมแปลง โดยเฉพาะการนำหมึกที่เครื่องจักรสามารถอ่านได้ (Machine-readable Security Inks) มาใช้ในระบบตรวจสอบอัตโนมัติของหน่วยงานภาครัฐ

ในขณะเดียวกัน อากรแสตมป์แบบบาร์โค้ด (Barcode Stamps) ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นจากการบังคับใช้มาตรฐานการกำหนดรหัสเฉพาะรายสินค้าในอุตสาหกรรมยา และข้อกำหนดด้านการติดตามผลิตภัณฑ์ยาสูบของสหภาพยุโรป ขณะที่เทคโนโลยี RFID มีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง เช่น เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ระดับพรีเมียม ผลิตภัณฑ์กัญชาทางการแพทย์ และเวชภัณฑ์ ซึ่งต้องการการติดตามสินค้าแบบอัตโนมัติตลอดห่วงโซ่อุปทาน

อย่างไรก็ตาม กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มเติบโตสูงที่สุดคือ อากรแสตมป์ดิจิทัล (Digital Tax Stamps) แม้ว่า จะมีสัดส่วนตลาดเพียงร้อยละ 16.4 ในปี 2568 แต่คาดว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 11.2 ต่อปี สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบอากรแสตมป์จากการพึ่งพาเทคโนโลยีการพิมพ์ไปสู่การบริหารจัดการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบครบวงจร ซึ่งช่วยให้รัฐบาลสามารถบริหารข้อมูลภาษี ตรวจสอบสินค้า และป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป แนวโน้มของตลาดโซลูชันอากรแสตมป์ในช่วงปี 2568 - 2577 สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยเชิงกายภาพเพียงอย่างเดียว ไปสู่ระบบนิเวศด้านการตรวจสอบสินค้าและการจัดเก็บภาษีที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านการพิสูจน์ความถูกต้อง การติดตามสินค้า และการวิเคราะห์ข้อมูล จะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม ขณะที่รัฐบาลทั่วโลกมีแนวโน้มเพิ่มการลงทุนในระบบอากรแสตมป์อัจฉริยะ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ลดการฉ้อโกงกฎหมาย และสร้างความมั่นคงทางการคลังในระยะยาว

คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

เพื่อประเมินศักยภาพและหาแนวทางการพัฒนาของโรงงานไฟฟ้า ในการยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากองค์กรชั้นนำระดับโลกจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปรียบเทียบ (Benchmarking) และวางแนวทางการปรับตัวในระยะต่อไป

โรงงานไฟฟ้า ได้คัดเลือกบริษัทตัวอย่างจากภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีบทบาทในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงระดับสากล ซึ่งอ้างอิงจากเกณฑ์ด้านความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี มาตรฐานระบบงาน กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนขีดความสามารถในการให้บริการภาครัฐและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคู่เทียบดังนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดเลือกคู่เทียบในต่างประเทศในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	คู่แข่งในต่างประเทศ
1) ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์และบริการปลอดการปลอมแปลง	บริษัทที่มีประสบการณ์เชิงลึกในการผลิตสินค้าด้านความปลอดภัยสูง เช่น บัตรประชาชน หนังสือเดินทาง บัตร e-ID บัตร SIM แสตมป์ภาษี ฯลฯ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศหรือระดับโลก	● Toppan (JP) – ผลิตบัตรประชาชน และ 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	● G+D – ให้บริการ e-Passport ทั่วโลก, De La Rue – รับงานภาครัฐและธนาคารกลางหลายประเทศ ● IDEMIA – คู่สัญญา biometric ID ให้รัฐฝรั่งเศส ● Gemalto/Thales – ระบบ e-ID ให้รัฐ ● Zebra – ระบบ Track & Trace กับหน่วยงานรัฐสหรัฐฯ

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	คู่แข่งในต่างประเทศ
3) ความสามารถด้านเทคโนโลยี ปลอดภัยปลอมแปลง	มีการลงทุนหรือเป็นเจ้าของเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น RFID, QR Secure, Watermark, Embedded Chip, Nano-Print, Hologram, e-wallet, blockchain หรือ IoT (Internet of Things) เพื่อสนับสนุนการตรวจสอบและติดตามผลิตภัณฑ์	● Toppan – Hologram, RFID, Nano-Print, G+D – Polycarbonate ID, e-Passport Chip ● De La Rue – Kinegram®, Optiks™, Ignite™ ● Gemalto/Thales – Crypto ID, e-SIM, ● 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, e-KYC, AI Biometric) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการใช้งานในอนาคต	● IDEMIA – eKYC, Digital Biometric, e-Wallet, ● Gemalto/Thales – e-SIM, Cloud PKI,G+D – Mobile ID, Digital Security ● Zebra – IoT, Smart Label Solutions
5) ความเป็นผู้นำในตลาด หรือมี Positioning ที่ชัดเจน	เป็นบริษัทที่มีสถานะผู้นำในตลาด เช่น ครองส่วนแบ่งตลาด ด้าน e-ID, SIM, Tax Stamp, หรือ Track & Trace และได้รับความไว้วางใจจากหลายประเทศทั่วโลก	● G+D – ผู้นำด้านธนบัตรและระบบความปลอดภัย ● De La Rue – ผู้นำ Tax Stamp และระบบต่อต้านการปลอมแปลง ● IDEMIA – ครองตลาด e-ID ในหลายประเทศ ● Zebra – ผู้นำด้าน Smart Tracking และ Barcode Secure
6) การรับรองมาตรฐาน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล เช่น ISO 14298 (Printing Security Management), ISO 27001 (Information Security), ISO 14001 (Environmental), และมี R&D Lab ในองค์กรเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	● Toppan – มีครบทุก ISO + R&D Lab, ● G+D – มี Innovation Lab, ● IDEMIA – มี Biometric R&D Lab, ● De La Rue – ผ่านมาตรฐานสากลครบ ● Zebra – ผ่านมาตรฐานด้าน IoT, RFID

การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง โรงงานไฟฟ้า ได้ศึกษาและวิเคราะห์ภาพรวมการดำเนินงานของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นนำของโลกและผู้ผลิตในประเทศ เช่น ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง เพื่อให้ธุรกิจสามารถประเมินประสิทธิภาพเทียบกับคู่แข่ง และค้นหาช่องว่างสำหรับการปรับปรุง โดยมีรายละเอียดดังนี้

บริษัทผู้เทียบต่างประเทศ

1. Toppan Inc. (Japan)

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

ภาพรวมองค์กร

Toppan Inc. เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ของญี่ปุ่น ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1900 และขยายธุรกิจครอบคลุมกว่า 30 ประเทศ เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีความครบวงจรที่สุดในเอเชีย ทั้งในด้าน Security Printing, Commercial Printing และ Digital Solutions

เทคโนโลยีหลัก

บริษัทพัฒนาเทคโนโลยี Holographic Printing, Nanoprinting, และ Smart Material ที่ใช้หมึกอัจฉริยะ ตรวจสอบด้วยแสงเฉพาะ รวมถึง RFID Embedded Tag สำหรับระบบติดตามสินค้าและเอกสารสำคัญในระดับรัฐบาลนอกจากนี้ Toppan ยังลงทุนอย่างต่อเนื่องใน Digital Secure Printing สำหรับ e-ID และบัตรประชาชนดิจิทัล

จุดแข็ง

- มีศูนย์ R&D ที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยโตเกียวและ METI (กระทรวงเศรษฐกิจ ของญี่ปุ่น)
- ครอบคลุมเทคโนโลยีวัสดุ การเข้ารหัส และการผลิตในระบบเดียว (Integrated Secure Supply Chain)

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

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

ภาพรวมองค์กร

ก่อตั้งปี 1852 เป็นบริษัทเอกชนเยอรมันที่มีบทบาทสูงสุดในตลาดธนบัตรโลกและระบบ Digital Payment มีลูกค้ากว่า 150 ประเทศ

เทคโนโลยีหลัก

- Polycarbonate ID และ Embedded Security Chip สำหรับ e-Passport
- ระบบ Banknote Security Threads และวัสดุหลายชั้น (Layered Substrate)
- Mobile ID & e-Payment ที่เชื่อมโยงกับธนาคารกลาง

จุดแข็ง

- มีศูนย์ G+D Innovation Lab ที่พัฒนาเทคโนโลยีร่วมกับ European Central Bank และโครงการ Digital Euro Pilot

3. De La Rue (UK)

เป็นบริษัทสัญชาติอังกฤษที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดำเนินธุรกิจหลักด้านการพิมพ์ธนบัตรบัตรประจำตัว และตราไปรษณียากรให้แก่รัฐบาลทั่วโลก โดยมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง เช่น Kinegram®, Ignite™ และ Optiks™ นอกจากนี้ยังมีระบบติดตามและตรวจสอบ (Track & Trace) สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงเป็นพิเศษ เช่น Tax Stamp และเอกสารราชการ

ภาพรวมองค์กร

ก่อตั้งในปี 1813 เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ลอนดอน ผลิตธนบัตรให้กว่า 140 ประเทศ ครอบคลุมแบ่งตลาดมากที่สุดในโลก

เทคโนโลยีหลัก

- พีเอเจอร์เฉพาะ “Optiks™” และ “Kinegram®” สำหรับธนบัตร
- ระบบ Track & Trace ควบคุมภาษีสินค้าถูกกฎหมาย เช่น บุหรี่ เหล้า
- โซลูชัน “Digital Tax Stamp” ที่ตรวจสอบออนไลน์ได้

จุดแข็ง

- มีความเชี่ยวชาญสูงด้านวัสดุพิมพ์ และได้รับการรับรองจากธนาคารกลางหลายประเทศ

4. Thales / Gemalto (France)

เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านโซลูชันการรักษาความปลอดภัยดิจิทัลและระบบระบุตัวตน โดยเน้นการพัฒนาและให้บริการระบบ e-ID, e-SIM, Digital Wallet และ Cloud PKI สำหรับรัฐบาลและภาคโทรคมนาคมทั่วโลก บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและผลิตบัตรประชาชนอัจฉริยะ พาสปอร์ตดิจิทัล และระบบการพิสูจน์ตัวตนบนเครือข่ายคลาวด์ โดยเน้นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ยุคดิจิทัลและความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล

ภาพรวมองค์กร

Thales Group ควบรวม Gemalto ในปี 2019 สร้างเครือข่ายเทคโนโลยีด้าน Cybersecurity, e-ID, และ Defense ครอบคลุมกว่า 70 ประเทศ

เทคโนโลยีหลัก

- Laser Engraving และ Chip OS Encryption สำหรับบัตร Smart Card
- ระบบ Cloud PKI และ Multi-Factor Authentication
- บริการ eSIM และ e-Government Platform ที่รองรับข้อมูลภาครัฐ

จุดแข็ง

- มีความสามารถในการบูรณาการ Hardware + Software + Cloud และเป็นผู้นำด้าน “Cybersecurity as a Service”

5. IDEMIA (France)

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

ภาพรวมองค์กร

ก่อตั้งในปี 2017 จากการควบรวมของ Oberthur Technologies และ Safran Morpho (เดิมชื่อ Sagem Sécurité) ปัจจุบัน IDEMIA มีพนักงานกว่า 15,000 คน และให้บริการด้านบัตรประชาชนอัจฉริยะ พาสปอร์ตอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ e-KYC และการยืนยันตัวตนผ่านมือถือ (Mobile ID) ให้แก่รัฐบาลมากกว่า 80 ประเทศ

เทคโนโลยีหลัก

- ระบบ Biometric Identification (ลายนิ้วมือ ใบหน้า ม่านตา) และ Facial Recognition AI
- Secure e-ID และ Mobile ID Platform ที่มั่งคั่งฐานข้อมูลชีวมิติของรัฐกับบริการดิจิทัล
- eKYC & Digital Onboarding สำหรับสถาบันการเงิน
- ระบบจัดการบัตร (Card Issuance & Instant Personalization) สำหรับ e-Passport และบัตรประชาชน

จุดแข็ง

- IDEMIA เป็นผู้นำระดับโลกด้านระบบชีวมิติและการยืนยันตัวตนแบบเรียลไทม์ โดยมีฐานข้อมูล Biometric ID มากกว่า 1 พันล้านเรคคอร์ด ใช้ในสนามบิน สถานีตรวจคนเข้าเมือง และหน่วยงานด้านความมั่นคงทั่วโลก จุดเด่นอยู่ที่การผสมผสาน AI เข้ากับระบบยืนยันตัวตนและการพัฒนาแพลตฟอร์ม “Trusted Digital Identity” ที่รองรับมาตรฐานสากล เช่น ICAO Doc 9303 และ EU eIDAS Regulation

6. Zebra Technologies (USA)

เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สหรัฐฯ ที่ดำเนินธุรกิจด้านโซลูชันระบบระบุและติดตามข้อมูลแบบเรียลไทม์ โดยเชี่ยวชาญในการผลิตอุปกรณ์ RFID Labels, Secure Barcode, และ IoT Sensor เพื่อนำไปใช้ในระบบ logistic, retail, healthcare และภาครัฐ จุดแข็งของบริษัทคือการผสมผสานระบบฮาร์ดแวร์เข้ากับซอฟต์แวร์แบบครบวงจร เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูลและสินค้าคงคลังในองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการความแม่นยำและประสิทธิภาพสูง

ภาพรวมองค์กร

ก่อตั้งในปี 1969 โดยมีสำนักงานใหญ่ที่รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันให้บริการในกว่า 120 ประเทศ Zebra เป็นผู้นำตลาดด้านเครื่องพิมพ์ RFID และ Barcode รวมถึงโซลูชัน Track & Trace ระดับองค์กรที่เชื่อมต่อกับ AI Analytics และ Cloud Platform

เทคโนโลยีหลัก

- ระบบ RFID High-Resolution Printing และ Secure Barcode Labeling
- IoT Sensor Network และ Data Analytics Platform สำหรับติดตามสินค้าหรือทรัพย์สินแบบ Real-Time
- ระบบ Smart Logistics และ Track & Trace สำหรับภาคอุตสาหกรรมและหน่วยงานภาษี
- เทคโนโลยี Mobile Computing และ Wearable Device ที่เชื่อมต่อกับระบบคลาวด์

จุดแข็ง:

- Zebra Technologies โดดเด่นในด้านการประยุกต์ใช้ IoT และ AI เพื่อสร้างระบบติดตามและตรวจสอบที่แม่นยำและปลอดภัย เหมาะสำหรับโครงการควบคุมสินค้าควบคุม (Excise Goods) และการตรวจสอบภาษี เช่น ระบบ Tax Stamp และ Supply Chain Authentication จุดเด่นอีกประการคือความสามารถในการบูรณาการระบบ Track & Trace แบบครบวงจรจากต้นทางถึงปลายทาง ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการปลอมแปลงสินค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารภาษีของรัฐ

การเปรียบเทียบสมรรถนะเทคโนโลยีการพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง (Global Security Printing Benchmark)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้ามองค์กรนี้มุ่งศึกษาศักยภาพด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เทียบกับผู้เล่นระดับโลกในอุตสาหกรรม Security Printing ได้แก่ Toppan Inc. (ญี่ปุ่น), Giesecke+Devrient หรือ G+D (เยอรมนี), De La Rue (สหราชอาณาจักร), Gemalto / Thales (ฝรั่งเศส), IDEMIA

(ฝรั่งเศส) และ Zebra Technologies (สหรัฐอเมริกา) โดยใช้เกณฑ์วิเคราะห์หลัก 8 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ, ส่วนแบ่งตลาด, ผลิตภัณฑ์หลัก, เทคโนโลยี, มาตรฐานระบบ, ความสามารถด้าน R&D, การเปลี่ยนผ่านสู่ Digitalization, กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และจุดเด่นเชิงยุทธศาสตร์

1. ลักษณะองค์กรและตำแหน่งทางการตลาด

โรงงานไฟฟ้า อยู่ในสถานะรัฐวิสาหกิจโดยมีบทบาทหลักในการผลิตสิ่งพิมพ์ภาษี แสตมป์ และบัตรที่ใช้ภาครัฐ ซึ่งแตกต่างจากบริษัทชั้นนำที่มีสถานะเอกชนและขยายตลาดเชิงพาณิชย์ในระดับสากล เช่น Toppan และ G+D ที่มีส่วนแบ่งตลาดระดับโลก โดยเฉพาะด้าน ID และ Hologram ในขณะที่ De La Rue เป็นผู้นำตลาดในกลุ่ม Banknote และ Tax Stamp ของรัฐบาลทั่วโลก

2. ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีหลัก

โรงงานไฟฟ้า ยังคงมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิม เช่น แสตมป์ภาษี ใบรับรอง และบัตรภาษี โดยใช้เทคโนโลยี Offset, UV และ Watermark เป็นหลัก ในขณะที่บริษัทชั้นนำทั่วโลกพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงเพิ่มเติม ได้แก่

- Toppan (ญี่ปุ่น): นำ RFID และ Hybrid Security Printing มาใช้ในธนบัตร และผลิตบัตร ID มาตรฐานสูง
- G+D (เยอรมนี): ผู้นำด้าน Polycarbonate ID และ Embedded Chip สำหรับหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Passport)
- De La Rue (UK): พัฒนาเทคโนโลยี “Optiks™” และ “Kinegram®” ที่ใช้ในธนบัตรและตราภาษีหลายประเทศ
- Thales / Gemalto (ฝรั่งเศส): เน้นเทคโนโลยี Laser Engraving, Crypto ID และระบบ e-ID ครบวงจร
- IDEMIA: เชี่ยวชาญด้าน Biometric Chip และ Digital ID ระดับประเทศ
- Zebra (สหรัฐฯ): เน้นเทคโนโลยี RFID และ Track & Trace ในอุตสาหกรรม IoT และ Healthcare

3. มาตรฐานระบบคุณภาพและความปลอดภัยข้อมูล

บริษัทระดับโลกทั้งหมดผ่านการรับรอง ISO 9001 (คุณภาพ), ISO 14298 (ระบบความมั่นคงการพิมพ์), ISO 27001 (ความปลอดภัยสารสนเทศ) และ ISO 14001 (สิ่งแวดล้อม) ครบถ้วน ในขณะที่โรงงานไฟฟ้า อยู่ระหว่างการพัฒนาและขยายขอบเขตการรับรอง ซึ่งถือเป็นจุดที่ต้องเร่งเสริมเพื่อยกระดับมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล

4. ขีดความสามารถด้าน R&D และ Digitalization

โรงงานไฟฟ้า ยังไม่มีหน่วย R&D เฉพาะทาง และอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล ขณะที่คู่แข่งมีศูนย์นวัตกรรมเต็มรูปแบบ เช่น

- Toppan Printing R&D Lab เน้นการพัฒนา Nano-Print และ Hybrid Security
- G+D Innovation Lab เชื่อมโยง Security Printing กับ e-Payment และ Mobile ID
- De La Rue พัฒนา Track & Trace ระดับโลก
- Thales และ IDEMIA พัฒนา e-KYC, Biometric AI และ Digital Wallet ซึ่งทำให้ระบบการตรวจสอบและยืนยันตัวตนปลอดภัย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า ควรมุ่งพัฒนาโครงสร้าง R&D ร่วมกับมหาวิทยาลัยหรือพันธมิตรภาคเอกชน เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ด้าน Secure Printing และ Anti-Counterfeit Materials

5. กลุ่มลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

กลุ่มลูกค้าของโรงงานไฟฟ้า มุ่งเน้นหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ ขณะที่บริษัทชั้นนำระดับโลกได้ขยายฐานลูกค้าไปยัง ภาครัฐนาคาร ระบบ Border Security และ Telco ตัวอย่างเช่น Thales และ IDEMIA ทำงานร่วมกับรัฐบาลในโครงการ Digital ID ทั่วโลก และ Zebra เน้นภาค Logistics และ Healthcare

6. จุดเด่นและโอกาสพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของโรงงานไฟฟ้า

จุดแข็ง

ฐานความเชี่ยวชาญด้านการพิมพ์และระบบควบคุมคุณภาพภายใต้การกำกับของภาครัฐ มีศักยภาพรองรับงานรัฐวิสาหกิจและภาครัฐในประเทศ

ช่องว่างที่ควรพัฒนา

ยังขาดการลงทุนด้าน R&D, การเชื่อมโยงระบบดิจิทัล และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม (เช่น Digital Stamp / Smart Certificate / Blockchain Verification)

โอกาสต่อยอด

- ขยายสู่บริการ “Secure Digital Printing Solutions” โดยใช้เทคโนโลยีหมึกอัจฉริยะ/AR/Data Tracking
- พัฒนา “Security Printing Innovation Center” เพื่อเป็นหน่วย R&D ร่วมกับมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน
- เสริมระบบ ISO 14298 และ ISO 27001 เพื่อยกระดับความน่าเชื่อถือในตลาดต่างประเทศ

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่แข่งต่างประเทศทั้ง 6 ราย เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้า อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางของอุตสาหกรรม

ตารางสรุปผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่แข่งต่างประเทศทั้ง 6 ราย

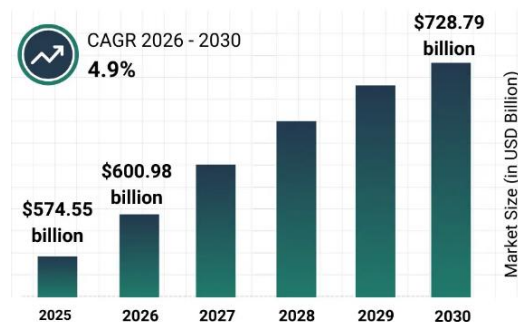
มิติเปรียบเทียบ	โรงงานไฟฟ้า 	Toppan In c. (JP) 	G+D (DE) 	De La Rue (UK) 	Gemalto / Thales (FR) 	IDEMIA (FR) 	Zebra Technologies (US) 
ประเภทองค์กร	รัฐวิสาหกิจ	เอกชน	เอกชน	เอกชน (จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)	เอกชน (รัฐถือหุ้นบางส่วน)	เอกชน	จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
Market Share ด้าน Security Printing	ต่ำ (ในประเทศเท่านั้น)	สูงในญี่ปุ่น	สูงในยุโรป/เงินสดโลก	สูงในธนบัตร, 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
เทคโนโลยีการผลิตการปลอมแปลง	Offset, UV, Watermark เบื้องต้น	Hologram, RFID, Hybrid Security, Nano-Print	Polycarbonate ID, Embedded Chips, Banknote Security Threads	Optiks™, Ignite™, Kinegram®	Laser Engraving, Chip OS, Crypto ID	Biometric Chip, Digital ID, e-Passport	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)

มิติเปรียบเทียบ	โรงงานไฟฟ้า 	Toppan In c. (JP) 	G+D (DE) 	De La Rue (UK) 	Gemalto / Thales (FR) 	IDEMIA (FR) 	Zebra Technologies (US) 
มาตรฐาน Digitalization	เริ่มต้น (อยู่ในช่วงปรับตัว)	มีระบบ Digital Secure Printing	e-Passport, Mobile ID	ระบบ Track & Trace ธนบัตร	e-SIM, Digital Wallet, Cloud PKI	Mobile ID, Biometrics, e-DL	Intelligent Identification, Real-Time Data, และ IoT Integration
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	หน่วยงานภาครัฐ	ธนาคารกลาง, รัฐบาลเอเชีย	ธนาคารกลาง, Passport Authority	รัฐบาล, CB, NGO	กรมการปกครอง, Telco	รัฐบาล, Border Control	Logistics, Retail, Healthcare, รัฐบาล
จุดแข็งเด่นชัด	ได้รับความไว้วางใจ ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ	มีฐานในเอเชีย, เทคโนโลยีก้าวหน้า	ความปลอดภัยระดับธนาคารโลก	ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านธนบัตร	e-ID Ecosystem	Biometric ID & AI	RFID & IoT Integration, ระบบติดตามขั้นสูง

2.2.2 การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า และคู่แข่ง

อุตสาหกรรมการพนันและอุตสาหกรรมไฟฟ้าทั่วโลก

อุตสาหกรรมการพนัน (Gambling Market) เป็นหนึ่งในธุรกิจบริการและความบันเทิงที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั่วโลก โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การขยายตัวของแพลตฟอร์มออนไลน์ การผ่อนคลายกฎระเบียบด้านการพนันในหลายประเทศ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดการพนันมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องทั้งในแง่มูลค่าตลาด จำนวนผู้เล่น และความหลากหลายของรูปแบบบริการ



แผนภาพแสดงแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการพนัน (Gambling Market)

ที่มา: Gambling Market Report 2026 โดย The Business Research Company (กรกฎาคม 2569)

ในปี 2568 ตลาดการพนันโลกมีมูลค่าประมาณ 574.55 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 600.98 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2569 หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 4.6 ขณะที่ในระยะยาว ตลาดมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องจนมีมูลค่าประมาณ 728.79 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2573 คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 4.9 ต่อปี สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการพนันยังคงเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้สูง และมีแนวโน้มขยายตัวอย่างมั่นคงในระดับโลก

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตของตลาดในช่วงที่ผ่านมา ได้แก่ การที่หลายประเทศทยอยออกกฎหมายรองรับการพนันอย่างถูกต้องตามกฎหมาย การขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ตและสมาร์ตโฟน การลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีและแหล่งท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนและความบันเทิง รวมถึงการเติบโตของระบบการชำระเงินดิจิทัลที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการการพนันออนไลน์ นอกจากนี้ ความนิยมของการพนันกีฬาและการเดิมพันผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นการเติบโตของตลาดอย่างมีนัยสำคัญ โดยในระหว่างปี 2569 - 2573 ตลาดการพนันมีแนวโน้มขยายตัวจากปัจจัยสนับสนุนใหม่หลายประการ ได้แก่ ความชัดเจนของกฎหมายเกี่ยวกับการพนันออนไลน์ในหลายประเทศ การเพิ่มขึ้นของผู้เล่นการพนันออนไลน์ ข้ามพรมแดน การพัฒนาแพลตฟอร์มการเดิมพันที่ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความปลอดภัย รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการพนันอย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Gambling Technologies) เพื่อลดผลกระทบทางสังคมและสร้างความยั่งยืนให้กับอุตสาหกรรม ควบคู่ไปกับการเติบโตของตลาดเทคโนโลยีกำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสบการณ์ของผู้เล่น ผู้ประกอบการจึงเร่งพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นแพลตฟอร์มการพนันออนไลน์และแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ การเดิมพันสดระหว่างการแข่งขัน (Live Betting) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality: VR) และความเป็นจริงเสริม (Augmented Reality: AR) ในการจำลองบรรยากาศของคาสิโน ตลอดจนการนำปัญญาประดิษฐ์

(Artificial Intelligence: AI) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เล่น พัฒนาระบบแนะนำเกม และออกแบบโปรโมชั่นที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำมากขึ้น

ในด้านโครงสร้างตลาด อุตสาหกรรมการพนันแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจคาสิโน (Casino) ซึ่งครอบคลุมทั้งคาสิโนแบบดั้งเดิม คาสิโนออนไลน์ เกมโต๊ะ และเครื่องสล็อต ธุรกิจสลากกินแบ่งและลอตเตอรี่ (Lotteries) ซึ่งรวมถึงลอตเตอรี่ของรัฐ สลากขูด เกมชิงรางวัลทันที และบริการลอตเตอรี่ออนไลน์ และธุรกิจการพนันกีฬา (Sports Betting) ซึ่งประกอบด้วยการเล่นแบบอัตราต่อรองคงที่ (Fixed Odds Betting) การพนันสดระหว่างการแข่งขัน (Live In-game Betting) การพนันแบบสเปรด (Spread Betting) และการพนันแบบพูล (Pool Betting) ทั้งนี้ ผู้ประกอบการได้ให้บริการทั้งผ่านช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมแตกต่างกัน

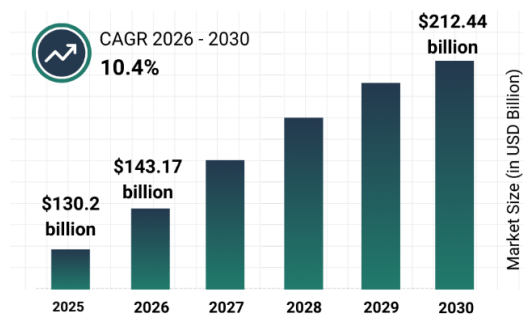
เมื่อพิจารณาตามกลุ่มลูกค้า ตลาดครอบคลุมผู้เล่นหลายประเภท ตั้งแต่ผู้เล่นทั่วไป (Casual Gamblers) ผู้เล่นประจำ (Regular Gamblers) ผู้เล่นมูลค่าสูงหรือกลุ่มวีไอพี (High-Value and VIP Gamblers) ผู้เล่นออนไลน์ ตลอดจนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพนันเพื่อความบันเทิงและการเข้าสังคม (Social and Recreational Gamblers) ความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เล่นแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเติบโตของตลาดในปัจจุบันคือการเพิ่มขึ้นของอัตราการใช้ร่วมกันในกิจกรรมการพนันของประชากรวัยผู้ใหญ่ในหลายประเทศ โดยข้อมูลจาก Gambling Commission ของสหราชอาณาจักรระบุว่า ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2566 ถึงกุมภาพันธ์ 2567 ประชาชนวัยผู้ใหญ่ร้อยละ 48 เข้าร่วมกิจกรรมการพนันอย่างน้อยหนึ่งครั้งในช่วง 4 สัปดาห์ และแม้จะไม่นับรวมการซื้อขายสลากกินแบ่ง ยังคงมีผู้เข้าร่วมสูงถึงร้อยละ 27 สะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมการพนันยังคงได้รับความนิยมในวงกว้าง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการขยายตัวของความต้องการสินค้าและบริการในอุตสาหกรรม ขณะเดียวกัน การเติบโตของ Live Casino หรือคาสิโนออนไลน์ที่ถ่ายทอดสดจากเจ้ามือจริง ได้กลายเป็นอีกหนึ่งแรงขับเคลื่อนสำคัญของตลาด เนื่องจากสามารถสร้างประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกับการเล่นในคาสิโนจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เล่นโต้ตอบกับเจ้ามือและผู้เล่นรายอื่นได้แบบเรียลไทม์ผ่านระบบวิดีโอและแชต ส่งผลให้ระดับการมีส่วนร่วมของผู้เล่นและระยะเวลาการใช้บริการเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลของ Gambling Commission ที่รายงานว่า ในช่วงปี 2565 - 2566 ธุรกิจ Remote Casino, Betting and Bingo (RCBB) มีรายได้จากการพนัน (Gross Gambling Yield: GGY) สูงถึง 6.5 พันล้านปอนด์หรือประมาณ 7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตเร็วที่สุดของอุตสาหกรรม การแข่งขันในตลาดจึงผลักดันให้ผู้ประกอบการลงทุนพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างที่สำคัญ ได้แก่ การเปิดตัวแพลตฟอร์ม BetVision ของบริษัท Genius Sports ซึ่งผสมผสานการถ่ายทอดสดการแข่งขันกีฬาเข้ากับระบบการเดิมพันแบบเรียลไทม์ ข้อมูลสถิติและระบบวิเคราะห์การแข่งขันไว้ในหน้าจอเดียว ช่วยให้ผู้เล่นสามารถวางเดิมพันระหว่างรับชมการแข่งขันได้ทันที พร้อมทั้งแสดงข้อเสนอการเดิมพันและโปรโมชั่นที่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันแบบทันเวลา ส่งผลให้ผู้เล่นมีประสบการณ์ที่ต่อเนื่องและมีส่วนร่วมกับแพลตฟอร์มมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาในเชิงภูมิศาสตร์ ภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกเป็นตลาดการพนันที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของโลก ในปี 2568 อันเป็นผลจากจำนวนประชากรที่มีขนาดใหญ่ การขยายตัวของชนชั้นกลาง การเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัล และการยอมรับการพนันออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นในหลายประเทศ ขณะที่ภูมิภาคยุโรปตะวันออก ได้รับการคาดหมายว่าจะเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในช่วงปี 2569 - 2573 จากการขยายตัวของการลงทุน การปรับปรุงกฎระเบียบ และการเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการพนันออนไลน์

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมพนันโลกกำลังเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Gambling Ecosystem) ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ข้อมูล และนวัตกรรม ประกอบกับการเติบโตของการพนันออนไลน์ การเติมผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ และบริการแบบเรียลไทม์ ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องลงทุนด้านเทคโนโลยี การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

ตลาดการพนันออนไลน์ (Online Gambling Market) จึงกลายเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตสูงสุดของอุตสาหกรรมพนันโลก โดยได้รับแรงสนับสนุนจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การใช้งานสมาร์ทโฟนที่แพร่หลาย ตลอดจนการพัฒนาแพลตฟอร์มการเติมเงินที่สามารถให้บริการได้ทุกที่ทุกเวลา ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนจากการเล่นในสถานที่จริง (Land-based Gambling) ไปสู่การใช้บริการผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2568 ตลาดการพนันออนไลน์ทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 130.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 143.17 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2569 คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) สูงถึงร้อยละ 10.0 ซึ่งสูงกว่าการเติบโตของตลาดการพนันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่าการพนันออนไลน์กำลังเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเติบโตของอุตสาหกรรมพนันในยุคดิจิทัล

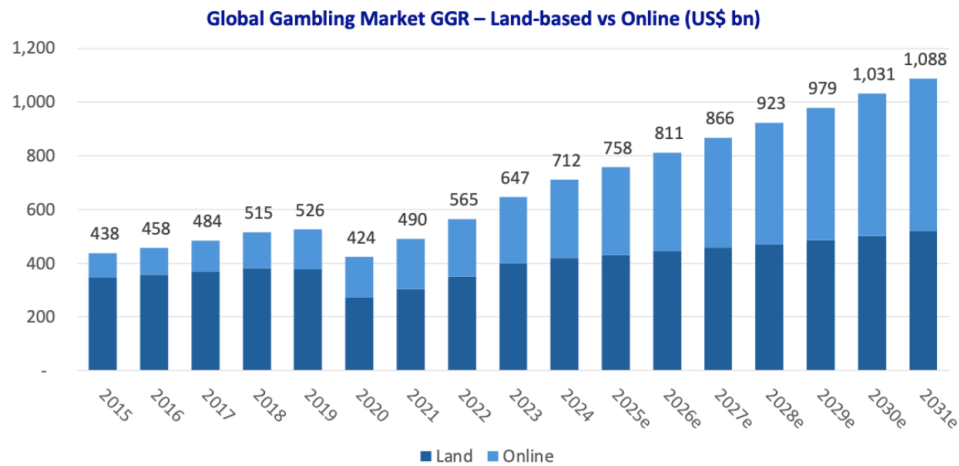


แผนภาพแสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดการพนันออนไลน์ทั่วโลก (Global Online Gambling Market)

ที่มา: Online Gambling Market Report 2026 โดย The Business Research Company (กรกฎาคม 2569)

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างตลาดดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้า เนื่องจากการพนันออนไลน์จำนวนมาก โดยเฉพาะเกมสล็อต เกมอัตโนมัติ และเกมที่ใช้ระบบ Random Number Generator (RNG) ไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์การเล่นจริง เช่น ไฟหรือชิปคาสิโน ดังนั้น แม้อุตสาหกรรมพนันจะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ความต้องการไฟสำหรับการเล่นเกมไม่ได้เพิ่มขึ้นในอัตราเดียวกับการเติบโตของตลาดโดยรวม สะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการขยายตัวของตลาดการพนันและความต้องการผลิตภัณฑ์ไฟเริ่มลดลงเมื่อเทียบกับในอดีต กล่าวคือ การเติบโตของอุตสาหกรรมพนันไม่สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดการเติบโตของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าได้โดยตรงอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องพิจารณาโครงสร้างของตลาดและสัดส่วนของรูปแบบการพนันควบคู่กัน

อย่างไรก็ตาม แม้สัดส่วนของการพนันออนไลน์จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่จากข้อมูลของ H2 Gambling Capital แสดงให้เห็นว่า รายได้ของคาสิโนแบบดั้งเดิมยังคงขยายตัวในเชิงมูลค่า เพียงแต่มีอัตราการเติบโตต่ำกว่าช่องทางออนไลน์ สะท้อนว่าความต้องการใช้ไฟคาสิโนไม่ได้ลดลง หากแต่เปลี่ยนจากตลาดที่ขยายตัวเชิงปริมาณไปสู่ตลาดที่เน้นคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยเฉพาะคาสิโนระดับสากลที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานการดำเนินงาน ความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือของอุปกรณ์ที่ใช้ในการเล่น



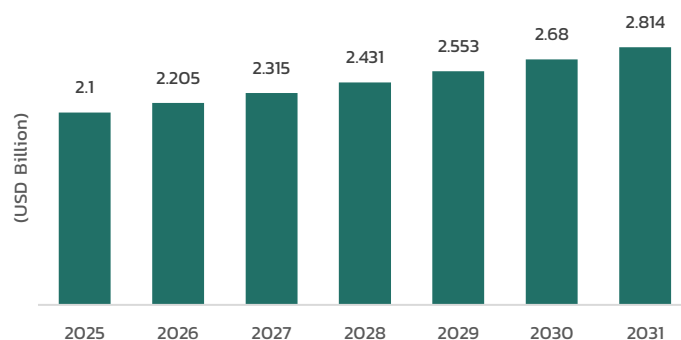
Source: H2 Gambling Capital, April 2026

แผนภาพแสดงรายได้รวมจากการพนันทั่วโลก (Gross Gaming Revenue: GGR)

ทั้งการพนันออนไลน์และออฟไลน์ (Online & Offline Revenue Split)

ที่มา: Online Gambling Market Report 2026 โดย The Business Research Company (กรกฎาคม 2569)

สำหรับโรงงานไฟฟ้า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายในเวลาเดียวกัน ด้านหนึ่ง การขยายตัวของตลาดการพนันทั่วโลก โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ซึ่งยังคงเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของโลก ส่งผลให้ความต้องการไฟฟ้าและอุปกรณ์เกมบนโต๊ะในประเทศที่อนุญาตให้ดำเนินธุรกิจคาสิโน ยังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ว่ารูปแบบการให้บริการจะเปลี่ยนผ่านสู่ระบบออนไลน์มากขึ้นก็ตาม จึงสะท้อนให้เห็นว่าตลาดต่างประเทศยังคงเป็นโอกาสสำคัญสำหรับผู้ผลิตไฟฟ้าที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการคาสิโนในระดับมืออาชีพ โดยในปี 2568 ตลาดไฟฟ้าคาสิโนทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และคาดว่าจะเติบโตด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ร้อยละ 5.0 ในช่วงปี 2568 - 2576 ซึ่งภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกกำลังกลายเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง จากการขยายตัวของอุตสาหกรรมคาสิโนในประเทศต่าง ๆ เช่น มาเก๊า สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และกัมพูชา ประกอบกับรายได้ของประชากรที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของชนชั้นกลาง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้เวลาว่าง ส่งผลให้ความต้องการอุปกรณ์คาสิโน รวมถึงไฟฟ้า มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง



แผนภาพแสดงแนวโน้มตลาดไฟฟ้าคาสิโนทั่วโลก (Casino Playing Cards Market)

ที่มา: Casino Playing Cards Market Demand and Consumption Trends: Outlook 2025-2033

โดย Market Report Analytics (พฤษภาคม 2569)

ในอีกด้านหนึ่ง การเติบโตของการพนันออนไลน์ส่งผลให้กิจกรรมการพนันจำนวนมากดำเนินการผ่านระบบดิจิทัล โดยเกมคาสิโนออนไลน์หลายประเภทใช้ซอฟต์แวร์สร้างผลลัพธ์ของเกมแทนการใช้ไพ่จริง ส่งผลให้ความต้องการไฟฟ้าสำหรับเกมบางประเภทมีแนวโน้มเติบโตในอัตราที่ช้ากว่าการเติบโตของอุตสาหกรรมการพนันโดยรวม สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การเติบโตของอุตสาหกรรมการพนันไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของความต้องการไฟฟ้าในสัดส่วนเดียวกันอีกต่อไป หากโรงงานไฟฟ้า ยังคงพึ่งพาการผลิตไฟฟ้าในรูปแบบเดิมเป็นหลัก อาจเผชิญกับข้อจำกัดด้านการเติบโตในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของ Live Casino ซึ่งเป็นรูปแบบการพนันออนไลน์ที่ดำเนินเกมผ่านเจ้ามือจริงและการถ่ายทอดสดแบบเรียลไทม์ ยังคงต้องใช้ไฟฟ้าจริงในการดำเนินเกม จึงทำให้ความต้องการไฟฟ้าคาสิโนมาตรฐานสูงยังคงมีอยู่ในตลาดโลก ประเด็นดังกล่าวสะท้อนว่า แม้รูปแบบการให้บริการจะเปลี่ยนจากออฟไลน์สู่ออนไลน์ แต่ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสำหรับเกมที่ใช้เจ้ามือจริงยังคงเป็นปัจจัยสนับสนุนตลาดไฟฟ้าคาสิโนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ แนวโน้มการแข่งขันของอุตสาหกรรมคาสิโนในปัจจุบันไม่ได้พิจารณาเฉพาะคุณภาพของไฟฟ้าเพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านความปลอดภัยและเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น ระบบป้องกันการปลอมแปลง การใช้หมึกพิมพ์เพื่อความปลอดภัย การระบุหมายเลขเฉพาะของสำรับไพ่ และเทคโนโลยีที่ช่วยตรวจสอบย้อนกลับหรือเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการคาสิโน แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนว่า **ผู้ผลิตไพ่จำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดระดับสากลได้** โดยผู้ผลิตชั้นนำของโลกต่างมุ่งเน้นการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การยกระดับมาตรฐานการผลิต และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เช่น กลยุทธ์การยกระดับสินค้าไปสู่ระดับพรีเมียม (Premiumization Strategy) ควบคู่ไปกับกระแสการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเลือกใช้วัสดุธรรมชาติ (Sustainable Material Integration) และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ Biodegradable PVC แทนพลาสติกทั่วไปในการผลิตไพ่ การใช้กระดาษที่ได้รับการรับรอง FSC (Forest Stewardship Council) การใช้หมึกพิมพ์จากพืช (Vegetable-based Inks) รวมถึงการใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถรีไซเคิลได้



นอกจากนี้ ในด้านการออกแบบ ได้มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง เช่น การออกแบบไพ่เฉพาะสำหรับเกม ซึ่งช่วยสร้างรายได้เพิ่มเติมอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวโน้มของการผลิตไฟฟ้าที่มีการปรับแต่งเฉพาะแบรนด์ (Custom Branded Cards) เพื่อมอบประสบการณ์เฉพาะแก่ผู้เล่นแต่ละราย รวมถึงการผสมผสานเทคโนโลยี เช่น RFID เป็นต้น รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนำมาสู่การยกระดับกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การผสมผสานการออกแบบเข้ากับเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง จึงช่วยให้สามารถผลิตไฟฟ้าที่มีคุณภาพสูง มีความทนทาน และมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ รวมถึงสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค และคุณค่าทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับไฟ 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) เพื่อเพิ่มสีสันโลหะเงางามหรือเอฟเฟกต์ไฮโลกราฟิคมหลายชั้นให้กับวัสดุพิมพ์ เทคโนโลยีนี้จึงเป็นส่วนสำคัญของสำหรับไฟที่เน้นความหรูหรา ซึ่งการปั๊มฟอยล์มีอยู่ 2 วิธีหลัก ได้แก่ (1) การปั๊มฟอยล์เย็น (Cold Foil) เป็นกระบวนการที่นำฟอยล์โลหะหรือไฮโลกราฟิกมาปั๊มลงบนชิ้นวัสดุโดยไม่ใช้ความร้อน โดยจะใช้กาวและแสง UV ในการยึดติดวัสดุทั้งสองเข้าด้วยกัน และ (2) การปั๊มฟอยล์ร้อน (Hot Foil Stamping) เป็นกระบวนการใช้แม่พิมพ์ที่ถูกทำให้ร้อนเพื่อถ่ายโอนฟอยล์โลหะลงบนชิ้นวัสดุ ความร้อนจะทำให้กาวที่อยู่ในฟอยล์ร้อนละลาย และแรกกดในการปั๊มจะช่วยยึดวัสดุต่าง ๆ ให้แน่นขึ้น



3) Embossing and Micro-Texturing การปั๊มขึ้นเป็นการสร้างเอฟเฟกต์ของมิติบนพื้นผิว เพื่อเพิ่มความสวยงาม โดดเด่น และมีสัมผัสเฉพาะตัว



4) Laser-Cutting Technology ความแม่นยำเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิตไฟฟ้า ซึ่งเทคโนโลยีการตัดด้วยเลเซอร์จะช่วยให้ไฟแต่ละใบมีรูปทรงสมบูรณ์แบบ นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างลวดลายตัดเจาะที่ซับซ้อน เช่น ขอบไฟตกแต่งพิเศษ หรือช่องหน้าต่างบนกล่องเก็บไฟ เป็นต้น

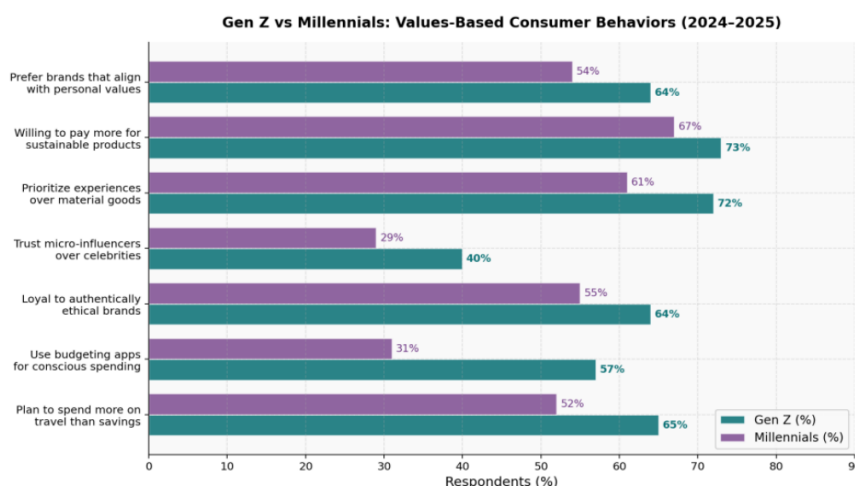
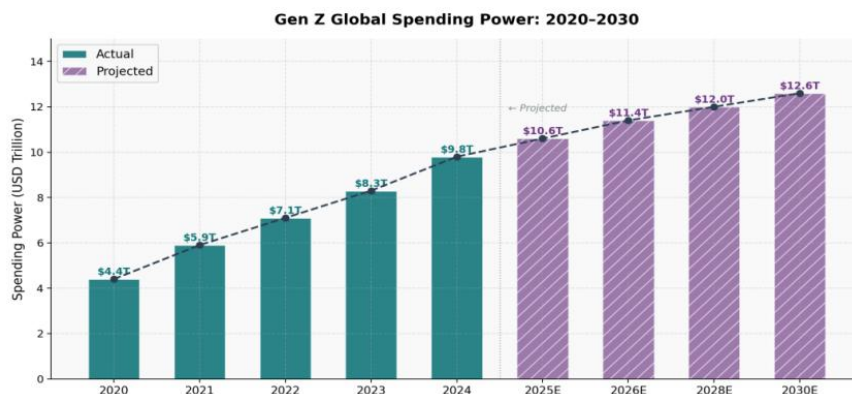
5) RFID (Radio Frequency Identification) เทคโนโลยีที่ฝังชิปขนาดเล็กในไฟเพื่อระบุข้อมูลเฉพาะ ทำให้สามารถติดตามและตรวจสอบข้อมูลประจำตัวของไฟแต่ละใบแบบเรียลไทม์ผ่านสัญญาณวิทยุ ช่วยป้องกันการโกงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในคาสิโน เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากไฟที่ฝังชิป RFID จะสามารถสับไฟและแจกไพ่อัตโนมัติผ่านเครื่องสับไฟและเครื่องแจกไพ่อัจฉริยะ 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 บนไฟที่เชื่อมโยงไปยังแพลตฟอร์มไฟออนไลน์ อีกทั้ง ได้มีการพัฒนาแพลตฟอร์ม Hero (Hero Hybrid NFT Trading Cards) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่ผสมผสานการจำหน่ายการ์ดสะสมทั้งในรูปแบบดิจิทัล NFT (Non-Fungible Token) และกายภาพ (Physical Trading Cards) โดยใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนร่วมกับการวางจำหน่ายในร้านค้าจริง



และอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นการเติบโตของตลาด คือ ความนิยมที่เพิ่มขึ้นของเกมโป๊กเกอร์และเกมไพ่อื่น ๆ โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ ส่งผลให้เกิดความต้องการไฟที่มีความสวยงาม มีเอกลักษณ์ และสามารถสะท้อนตัวตนของผู้เล่นได้ ตลาดจึงตอบสนองด้วยการผลิตไฟแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Cards) สำหรับผู้เล่น นอกเหนือจากแควดคาสิโน ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวมีแนวโน้มขยายตัวในหลากหลายกลุ่มผู้บริโภค อีกทั้งยังมีโอกาสในการสร้างพันธมิตรกับบริษัทเกมและแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อสร้างการส่งเสริมการตลาดร่วมกัน อันจะนำไปสู่การขยายฐานลูกค้าในอนาคต

ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์จากการมุ่งเน้นการผลิตไฟมาตรฐานทั่วไป ไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (High Value-added Products) สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดเฉพาะ (Niche Market) และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการคาสิโนระดับสากล โดยเฉพาะการพัฒนาคุณสมบัติด้านความปลอดภัย เทคโนโลยีการพิมพ์ การตรวจสอบย้อนกลับ และมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถขยายศักยภาพสู่ตลาดต่างประเทศหรือรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้



แผนภาพแสดงกำลังซื้อของผู้บริโภค Generation Z ของโลก และการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริโภคที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าระหว่าง Generation Z และ Millennials (ปี 2567-2573)

ที่มา: Kotian, S. (2026). Gen Z consumer behavior: A shift from ownership to experience. International Journal of Global Research Innovations & Technology (IJGRIT), 4(1), 230-241.

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของตลาดไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในมิติของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของพฤติกรรมผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่ม Generation Z (Gen Z) ซึ่งกำลังก้าวขึ้นมาเป็นกำลังซื้อสำคัญของเศรษฐกิจโลก โดยจากผลการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้บริโภคสะท้อนว่ารูปแบบการใช้จ่ายของคนรุ่นนี้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการบริโภคที่เน้น “การเป็นเจ้าของสินค้า” (Ownership Economy) ไปสู่ “การบริโภคเพื่อประสบการณ์” (Experience Economy) และ “เศรษฐกิจแห่งการเข้าถึง” (Access Economy) อย่างชัดเจน กล่าวคือ ผู้บริโภค Gen Z มีแนวโน้มการใช้จ่ายในกิจกรรมด้านการท่องเที่ยว ความบันเทิง และกิจกรรมทางสังคม ในสัดส่วนที่สูงกว่าการซื้อสินค้าทางกายภาพ สะท้อนว่าคุณค่าของผลิตภัณฑ์ไม่ได้เกิดจากการครอบครองเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์ ความสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมที่ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างให้แก่ผู้บริโภค

นอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการบริโภคแล้ว ผลการศึกษายังพบว่า Gen Z ให้ความสำคัญกับการบริโภคอย่างยั่งยืน (Sustainable Consumption) มากขึ้น โดยผู้บริโภคร้อยละ 79 เชื่อว่าภาคธุรกิจควรมีบทบาทในการสนับสนุนการบริโภคอย่างยั่งยืน และร้อยละ 73 มีพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ขณะเดียวกัน ผู้บริโภคกลุ่มนี้ยังมีความตระหนักและระมัดระวังต่อการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยไม่ยอมรับการกล่าวอ้างด้านความยั่งยืนที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ (Greenwashing) ส่งผลให้การตัดสินใจซื้อในปัจจุบันไม่ได้พิจารณาเฉพาะคุณภาพ ราคา หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความโปร่งใสของผู้ผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทาน

แนวโน้มดังกล่าวส่งผลให้อุตสาหกรรมไฟและเกมไม่ได้แข่งขันกันเพียงด้านคุณภาพของสินค้า ที่จะต้องผสมผสานทั้งนวัตกรรม เทคโนโลยี และความยั่งยืนเข้าด้วยกัน แต่ยังต้องแข่งขันกันที่ความสามารถในการสร้างประสบการณ์ (Customer Experience) และการสร้างชุมชนของผู้เล่น (Community Engagement) มากขึ้น ดังนั้น ไฟจึงมีบทบาทมากกว่าการเป็นผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ หากแต่เป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงกิจกรรมทางสังคม การเรียนรู้ และความบันเทิง ซึ่งสอดคล้องกับการเติบโตของตลาดเกมไฟและเกมกระดาน (Card and Board Games Market) ที่มีมูลค่าตลาดโลกประมาณ 14.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 27.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2577 หรือเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7.2 ต่อปี (CAGR 2569 - 2577) สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมเกมแบบกายภาพ (Analog Games) ยังคงมีศักยภาพในการเติบโต แม้จะต้องแข่งขันกับสื่อบันเทิงดิจิทัลและเกมออนไลน์ที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของพฤติกรรมผู้บริโภค (Structural Demand Shift) ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้ร่วมกัน และการใช้เวลาว่างอย่างมีคุณภาพมากขึ้น ส่งผลให้เกมกระดานและเกมไฟกลับมาได้รับความนิยมในฐานะกิจกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าทั้งด้านความบันเทิง การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในครอบครัวและชุมชน ทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ของโลก เช่น Hasbro Inc., Asmodee Group และ Ravensburger AG ได้ปรับกลยุทธ์จากการจำหน่ายเกมแบบดั้งเดิมไปสู่การสร้างระบบนิเวศของทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Ecosystem) โดยนำภาพยนตร์ ซีรีส์ ตัวละคร และแฟรนไชส์ระดับโลกมาพัฒนาเป็นเกมกระดานและเกมไฟเพื่อขยายฐานลูกค้าและเพิ่มมูลค่าทางการค้า แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในอนาคตไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา การออกแบบประสบการณ์ผู้เล่น และการสร้างชุมชนของผู้บริโภคควบคู่กัน



แผนภาพแสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดเกมไพ่และเกมกระดาน (Card and Board Games Market)
ที่มา: Card and Board Games Market โดย Dataintel Analysis (เมษายน 2569)

อีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การขยายตัวของกลุ่มผู้เล่นวัยผู้ใหญ่ (Adult Gamers) ซึ่งปัจจุบันคิดเป็นเกือบร้อยละ 45 ของผู้ซื้อเกมทั้งหมดทั่วโลก⁴ แตกต่างจากภาพลักษณ์ในอดีตที่เกมไพ่และเกมกระดานถูกมองว่าเป็นสินค้าสำหรับเด็กเป็นหลัก การเพิ่มขึ้นของผู้บริโภควัยผู้ใหญ่ส่งผลให้ตลาดเข้าสู่แนวโน้ม Premiumization หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระดับพรีเมียมที่มีคุณภาพสูง มีองค์ประกอบที่ซับซ้อน และมีคุณค่าทางการสะสมมากขึ้น โดยราคาเฉลี่ยของเกมประเภทกลยุทธ์และเกมสำหรับนักเล่นมืออาชีพเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 18 ระหว่างปี 2565 - 2568 สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริโภคพร้อมที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้นเพื่อแลกกับประสบการณ์ คุณภาพ และความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

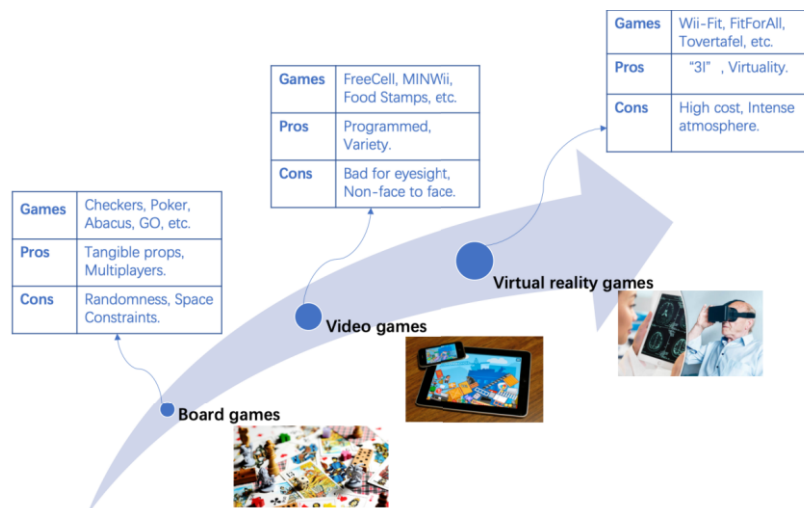
นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเกมในด้านการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุโรคสมองเสื่อม ได้แก่ เกมกระดาน (Board Games) ซึ่งจะสามารถช่วยในฟังก์ชันทางปัญญา เช่น ความจำ การสื่อสาร และการควบคุมอารมณ์ วิดีโอเกม (Video Games) สามารถปรับแต่งให้ตรงกับการพัฒนาทักษะทางปัญญาที่แตกต่างกัน เช่น ความจำและการใช้เหตุผล และเกมในโลกเสมือน (Virtual Reality Games) ซึ่งสามารถให้การเสริมทั้งด้านปัญญาและด้านร่างกาย ขึ้นอยู่กับประเภทของเกม ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า เมื่อผู้ป่วยโรคสมองเสื่อมในระยะเริ่มต้นและระยะกลางใช้เกมที่มีความจริงจังจะสามารถพัฒนาทักษะทางปัญญาได้ในหลายด้าน เช่น ความจำระยะสั้น เวลาในการตอบสนองการแก้ปัญหา การใช้เหตุผลเชิงตรรกะ และการสื่อสาร โดยมีตัวอย่างเกม เช่น

- ปริศนาคำศัพท์ (Word Puzzles): ปริศนาคำศัพท์ รวมถึงเกมอื่น ๆ เช่น คำไขปริศนา (Crosswords), การค้นหาคำ (Word Searches) ซึ่งมีงานวิจัย⁵ ระบุว่า การเล่นเกมคำไขปริศนาอาจช่วยชะลอการเริ่มต้นของการสูญเสียความจำในระยะแรกของโรคสมองเสื่อม โดยเฉพาะการช่วยสร้างเส้นทางประสาทในสมองที่ช่วยให้สามารถจำความรู้ได้

⁴ Card and Board Games Market โดย Dataintel Analysis (เมษายน 2569)

⁵ 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): การเล่นปริศนาจิ๊กซอว์ในระยะยาวอาจมีผลบวกต่อการทำงานของสมอง ซึ่งอาจช่วยชะลอผลกระทบจากอายุหรือโรคสมองเสื่อมต่อสมอง⁶
- วิดีโอเกม (Video games): วิดีโอเกมมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่คอมพิวเตอร์ไปจนถึงมือถือ ซึ่งมีผลการศึกษาจากงานวิจัย⁷ แสดงให้เห็นว่า เกมฝึกสมองสามารถปรับปรุงการทำงานของสมองในผู้สูงอายุ ตัวอย่างเช่น TETRIS, Candy Crush Saga, Wii Sports รวมถึงเกมในมือถือของปริศนาคำศัพท์, เกมไพ่ และเกมกระดาน
- เกมกระดาน (Board Games): เกมกระดาน เช่น Monopoly หรือ Chess ซึ่งใช้กระดานรวมถึงชิ้นส่วนต่าง ๆ และมักจะมีองค์ประกอบเพิ่มเติม เช่น ไพ่และลูกเต๋า ซึ่งจากผลการศึกษา⁸ แสดงให้เห็นว่า การเล่นเกมเหล่านี้จะช่วยลดการเสื่อมถอยทางปัญญาในผู้สูงอายุที่มีอายุระหว่าง 70 ถึง 79 ปี
- เกมไพ่ (Card Games): เกมไพ่อยอดนิยม ได้แก่ Go Fish, Bridge, Uno และ Solitaire โดยผลการศึกษา⁹ พบว่า การเล่นเกมไพ่นี้จะสัมพันธ์กับการทำงานของสมองที่ดีกว่าในผู้สูงอายุ



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.

⁶ 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.

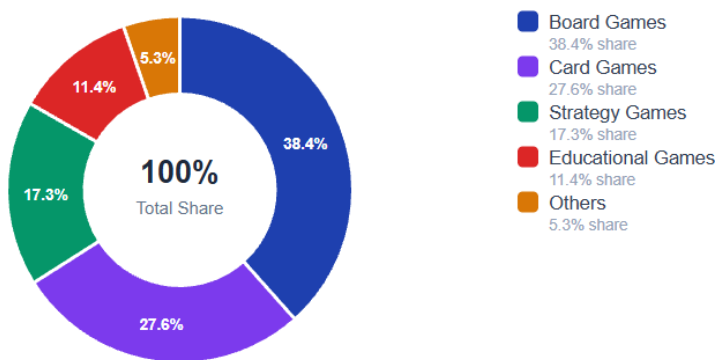
⁷ Israsena P, Jirayucharensak S, Hemrungrojn S, Pan-Ngum S. Brain Exercising Games With Consumer-Grade Single-Channel Electroencephalogram Neurofeedback: Pre-Post Intervention Study. JMIR Serious Games. 2021 Jun 15;9(2):e26872. doi: 10.2196/26872. PMID: 34128816; PMCID: PMC8277357.

⁸ 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.

⁹ 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.

ในอีกด้านหนึ่ง ภาคการศึกษายังกลายเป็นกลุ่มตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ โดยเกมเพื่อการศึกษา (Educational Games) ถูกนำไปใช้ในสถานศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น ทั้งในยุโรปและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เนื่องจากการได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้เรียน ส่งผลให้ตลาดเกมไม่ได้จำกัดอยู่เพียงกลุ่มผู้บริโภคเพื่อความบันเทิง แต่ขยายไปสู่ภาคการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเกมเพื่อการศึกษา (Educational Games) แม้จะมีสัดส่วนตลาดเพียงประมาณร้อยละ 11.4 แต่กลับเป็นกลุ่มที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด โดยคาดว่าจะเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 8.6 ต่อปี ปัจจัยสำคัญมาจากการที่โรงเรียนและสถาบันการศึกษาหลายประเทศนำเกมมาใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ (Game-based Learning) เพื่อพัฒนาทักษะด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การคิดวิเคราะห์ และทักษะทางสังคม ส่งผลให้เกมไม่ได้เป็นเพียงผลิตภัณฑ์เพื่อความบันเทิง แต่กลายเป็นสื่อการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น

Card and Board Games Market by Product Type (2025)



แผนภาพแสดงสัดส่วนตลาดเกมไพ่และเกมกระดาน (Card and Board Games Market) จำแนกตามผลิตภัณฑ์
ที่มา: Card and Board Games Market โดย Dataintel Analysis (เมษายน 2569)

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมเกมไพ่และเกมกระดานในปัจจุบันมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และสามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านอายุ วัตถุประสงค์ในการเล่น และรูปแบบการใช้เวลาว่าง โดยแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์มีปัจจัยขับเคลื่อนตลาดและศักยภาพการเติบโตที่ต่างกัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดโลก ซึ่งในปี 2568 เกมกระดาน (Board Games) ครองสัดส่วนรายได้สูงที่สุดของตลาดโลก คิดเป็นร้อยละ 38.4 หรือมีมูลค่าประมาณ 5.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ความสำเร็จของตลาดเกมกระดานไม่ได้เกิดจากความนิยมของเกมคลาสสิก เช่น Monopoly หรือ Scrabble เพียงเท่านั้น แต่เกิดจากการขยายตัวของเกมสำหรับนักเล่น (Hobby Board Games) ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งด้านกลไกการเล่น การออกแบบ และเนื้อเรื่อง ตัวอย่างเช่น Gloomhaven, Pandemic และ Terraforming Mars ซึ่งสามารถสร้างฐานผู้เล่นที่มีความภักดีต่อแบรนด์และพร้อมจ่ายในราคาสูงเพื่อแลกกับประสบการณ์การเล่นที่แตกต่าง แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านของการแข่งขันจากการแข่งขันด้านราคา (Price Competition) ไปสู่การแข่งขันด้านคุณค่า (Value-based Competition) กล่าวคือ ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณภาพของประสบการณ์การเล่น ความสวยงามขององค์ประกอบเกม คุณภาพของวัสดุ และการออกแบบมากกว่าราคาของสินค้า ส่งผลให้ผู้ผลิตสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ระดับพรีเมียม (Premium Products) ที่มีราคาสูงกว่า 80 ดอลลาร์สหรัฐต่อชุด และยังคงได้รับการตอบรับจากตลาดอย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่เกมไพ่ (Card Games) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนตลาดใหญ่เป็นอันดับสอง คิดเป็นประมาณร้อยละ 27.6 ของรายได้ตลาดโลก และเป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงถึง 7.8% ต่อปี ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดโดยรวม สาเหตุสำคัญมาจากการเติบโตของเกมไพ่สะสม (Collectible Card Games: CCG) และเกมการ์ดสะสม (Trading Card Games: TCG) เช่น Magic: The Gathering และ Pokémon Trading Card Game รวมถึงเกมไพ่สมัยใหม่ เช่น Uno, Exploding Kittens และ Cards Against Humanity ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงาน ทั้งนี้ ความสำเร็จของตลาดเกมไพในปัจจุบันไม่ได้เกิดจากการจำหน่ายไพ่เพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากการสร้างระบบนิเวศของผลิตภัณฑ์ (Product Ecosystem) ที่ประกอบด้วยการ์ดสะสม การ์ดรุ่นพิเศษ การ์ดลิมิเต็ด การแข่งขันอย่างเป็นทางการ (Organized Play) การแลกเปลี่ยนการ์ดระหว่างผู้เล่น และการจัดกิจกรรมของชุมชน ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง แตกต่างจากไพ่แบบดั้งเดิมที่มีรายได้จากการขายเพียงครั้งเดียว

Trading Card Games Market Size, By Product Type, 2022 – 2035, (USD Billion)



แผนภาพแสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดเกมการ์ดสะสม (Trading Card Game)

ที่มา: Trading Card Games Market Size & Share 2026 - 2035 โดย Global Market Insights (ธันวาคม 2568)

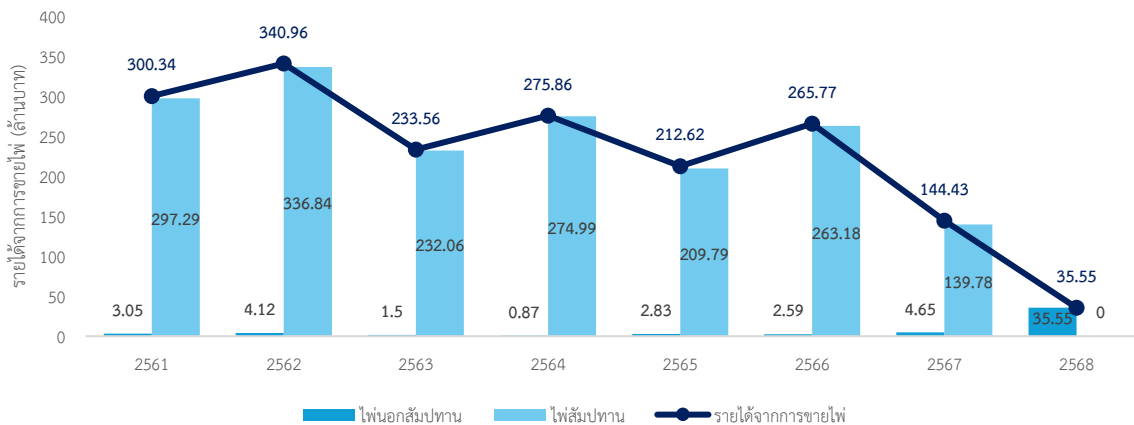
ตลาดเกมการ์ดสะสม (Trading Card Games: TCG) จึงพัฒนาอย่างรวดเร็วจากธุรกิจความบันเทิงเฉพาะกลุ่ม (Niche Entertainment Market) ไปสู่ “อุตสาหกรรมเศรษฐกิจสร้างสรรค์” (Creative Economy) และ “เศรษฐกิจสินทรัพย์สะสม” (Collectible Asset Economy) ที่มีมูลค่าสูง โดยได้รับแรงขับเคลื่อนจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property: IP) การขยายตัวของชุมชนผู้เล่นทั่วโลก และพฤติกรรมการลงทุนของนักสะสมยุคใหม่ ซึ่งจากรายงานของ Global Market Insights ประเมินว่า มูลค่าตลาดเกมการ์ดสะสมทั่วโลกอยู่ที่ประมาณ 8.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 16.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2578 หรือเติบโตด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) 6.9% ตลอดช่วงปี 2569 - 2578

ถึงแม้ว่าการดิจิทัลจะเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่จากรายงานของ Global Market Insights ชี้ให้เห็นว่า การ์ดแบบกายภาพ (Physical Trading Card Games) ยังคงเป็นกลุ่มที่ครองตลาดมากที่สุด โดยมีมูลค่าประมาณ 7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 13.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2578 ซึ่งความแข็งแกร่งของตลาดนี้เกิดจากคุณค่าที่การดิจิทัลไม่สามารถทดแทนได้ ได้แก่ ความรู้สึกในการสัมผัส การครอบครองสินทรัพย์จริง คุณค่าด้านการจัดแสดง และศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าในระยะยาว นอกจากนี้ ระบบนิเวศของตลาดการ์ดแบบกายภาพยังได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างพื้นฐานที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นร้านเกมการ์ดท้องถิ่น (Local Game Shops) สถานที่จัดการแข่งขันอย่างเป็นทางการ ตลาดซื้อขายนักสะสม และ

บริการรับรองคุณภาพการ์ด ซึ่งช่วยสร้างชุมชนผู้เล่นที่เข้มแข็งและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้าปลีก และนักสะสม อีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยรักษาความนิยมของการ์ดแบบกายภาพ คือ การสร้าง “ความหายาก” (Scarcity) ผ่านการผลิตจำนวนจำกัด การใช้เทคนิคพิเศษ เช่น โฮโลแกรม วัสดุคุณภาพสูง และการเปิดตัวชุดการ์ดใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยกระตุ้นความต้องการของนักสะสมและเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในตลาด อัตราการเติบโตดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ตลาดเกมการ์ดสะสมไม่ได้เติบโตเพียงจากจำนวนผู้เล่นที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังเกิดจากการยกระดับคุณค่าของ “การ์ด” จากสินค้าสำหรับความบันเทิงไปสู่สินทรัพย์สะสมที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในระยะยาวได้

อุตสาหกรรมไฟในประเทศไทย

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟ แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบันตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โดยโรงงานไฟฟ้า มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator



แผนภาพแสดงรายได้จากการขายไฟของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ที่มา: โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (2569)

จากข้อมูลรายได้จากการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต พบว่า รายได้ในช่วงปี พ.ศ. 2561 - 2568 มีแนวโน้มผันผวนและมีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่องในระยะหลัง สะท้อนให้เห็นว่ารายได้ของโรงงานไฟฟ้า ยังคงพึ่งพาผลิตภัณฑ์ไฟแบบดั้งเดิมและตลาดเดิมเป็นสำคัญ ส่งผลให้ความสามารถในการเติบโตของรายได้มีข้อจำกัดภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม เช่น

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค โดยผู้บริโภครุ่นใหม่ไม่ได้มองหาเพียงไฟสำหรับการเล่นแบบทั่วไป แต่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ การออกแบบ ความแตกต่าง และคุณค่าทางอารมณ์ของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดเกมกระดานทั่วโลกที่เติบโตจากการสร้าง Community และ Experience Economy
- การแข่งขันจากผลิตภัณฑ์เกมรูปแบบใหม่ โดยตลาดเกมไฟและเกมกระดานมีการแข่งขันสูงขึ้นจากผู้ผลิตระดับโลกที่พัฒนาเกมสะสม เกมลึกลับ และเกมที่มีระบบนิเวศของผู้เล่น เช่น การแข่งขัน การสะสม และกิจกรรมออนไลน์ ทำให้มูลค่าของสินค้าไม่ได้อยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงประสบการณ์และความสัมพันธ์กับแบรนด์

และเมื่อพิจารณาจากแนวโน้มตลาดไฟฟ้าและเกมกระดานทั่วโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สะท้อนว่าอุตสาหกรรมไฟฟ้าในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะตลาดไฟฟ้าเพื่อการบันเทิงแบบดั้งเดิมหรือกิจกรรมการพนันเท่านั้น แต่ได้ขยายไปสู่ตลาดใหม่ ซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงกว่าไฟฟ้าทั่วไป เช่น เกมไพ่สมัยใหม่ (Modern Card Games) เกมสะสม (Collectible Card Games) เกมเพื่อการศึกษา (Educational Card Games) ไฟล์เฉพาะบุคคล (Personalized Cards) ผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ รวมถึงเกมกระดาน (Board Games) เพื่อการดูแลสุขภาพ

ตัวอย่างในประเทศไทย จากนโยบายด้านผู้สูงอายุของกระทรวงสาธารณสุข ที่มุ่งเป้าให้ผู้สูงอายุต้องได้รับการดูแลอย่างเป็นระบบและทั่วถึง ได้มีการดำเนินงานจัดตั้งคลินิกผู้สูงอายุในทุกระดับโรงพยาบาล ซึ่งเน้นการจัดบริการในกลุ่มภาวะสมองเสื่อมและการหกล้ม ซึ่งกลุ่มผู้สูงอายุที่มีการรู้คิดบกพร่องเล็กน้อย (Mild Cognitive Impairment) เป็นกลุ่มที่จะต้องให้ความสำคัญในด้านการดูแลสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนการตระหนักเห็นความสำคัญและจำเป็นในการป้องกันภาวะสมองเสื่อมในผู้สูงอายุ จึงเกิดความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมการแพทย์โดยสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ ร่วมกับภาคีเครือข่ายวิชาการ ได้แก่ ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพสมอง ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาต่อยอดเป็นชุดกิจกรรม Brain Training¹⁰ สำหรับผู้สูงอายุที่มีภาวะปรีชาเนกพร่องเล็กน้อยหรือการรู้คิดบกพร่องเล็กน้อย (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) ซึ่งสามารถดำเนินการจัดบริการได้ทั้งที่คลินิกผู้สูงอายุ และในชุมชน สามารถการจัดบริการได้ทั้งรูปแบบกลุ่ม (Group Base) และรายบุคคล (Individual Base) โดยมีตัวอย่างกิจกรรม เช่น

- เกมไพ่บวกเลข ผู้เล่นจะได้ฝึกคิดเลขในใจด้วยวิธีการบวกและลบ เพื่อให้ผู้เล่นได้รับการฝึกกระตุ้นความใส่ใจ (Attention) โดยสามารถคงความใส่ใจได้อย่างต่อเนื่อง (Sustain Attention) ในช่วงเวลาหนึ่งจากการคิดคำนวณตัวเลขติดต่อกันไป ในกิจกรรมนี้มีการจัดระดับความง่าย – ยากจากวิธีการคำนวณเมื่อพบกับเงื่อนไขที่ระบุในระดับปานกลาง และระดับยาก ผู้เล่นจำเป็น ต้องนึกถึงวิธีการคำนวณที่กำหนดไว้ซึ่งจะเพิ่มความท้าทายในการคิดเลข

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

แผนภาพแสดงตัวอย่างเกมไพ่บวกเลข

¹⁰ พลินท์ชา พัชราพิสิฐกุล. คู่มือการจัดกิจกรรม 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>

- เกมอ่านชื่อสี ความสามารถของสมองในด้านความใส่ใจ (Attention) จะได้รับการฝึกกระตุ้นผ่านกิจกรรมเกมอ่านชื่อสีจากรูปแบบของการ์ดที่ออกแบบให้มีสีสันต่าง ๆ และคำที่ปรากฏบนการ์ด ภายใต้กติกาที่กำหนดขึ้น ผู้เล่นจำเป็นต้องเลือกสีพื้นหลังของการ์ด หรือสีของตัวอักษรแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ ในระดับปานกลาง และระดับยากจะมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งผู้เล่นยังต้องมีความยับยั้งตนเอง ไม่สนใจต่อปัจจัยที่มารบกวน เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง



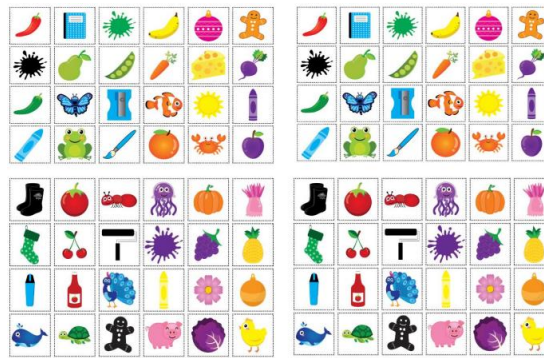
แผนภาพแสดงตัวอย่างรูปแบบของการ์ดเกมสอ่านชื่อสี

- เกมหีบภาพตามคำบอก การลิ้มข้อมูลที่ได้รับการบอกเล่า แม้พยายามนึกแต่ยังคงนึกไม่ออก เป็นปัญหาที่หลายคนกำลังเผชิญ ทำให้มีความสนใจในการฝึกกระตุ้นความจำ ในเกมนี้เป็นการฝึกจำผ่านกิจกรรมในรูปแบบเกม โดยมีตัวช่วยเตือนความจำเป็นรูปภาพ นอกจากฝึกดึงข้อมูลที่ได้อินมา ผู้เล่นยังได้กระตุ้นความสามารถในการเรียกชื่อสิ่งของทั้งที่คุ้นเคยในชีวิตประจำวัน และสิ่งของที่พบได้ไม่บ่อยนัก คละเคล้ากันไป ทั้งนี้ การทำกิจกรรมกระตุ้นความจำ โดยผู้เล่นตระหนักถึงวิธีการจำของตนเองร่วมด้วย เป็นการช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการจำได้ดีขึ้น



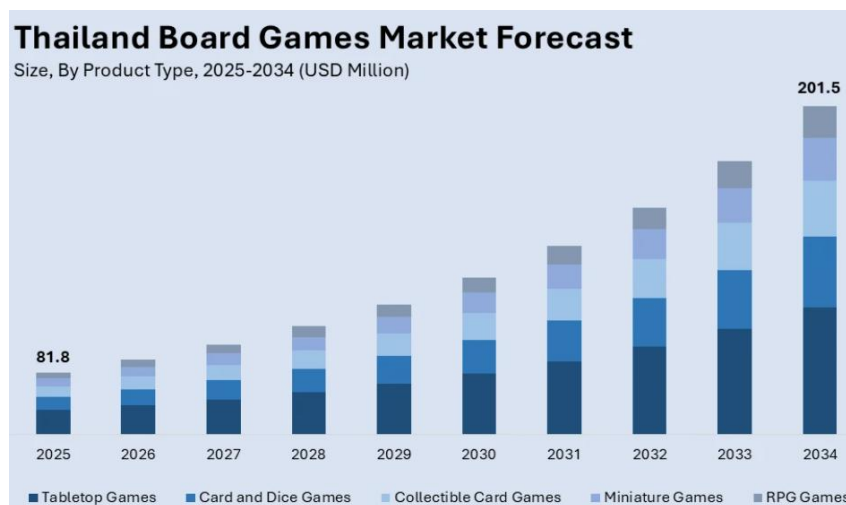
แผนภาพแสดงตัวอย่างการ์ดเกมหีบภาพตามคำบอก

- เกมจับคู่ เป็นเกมที่ผู้เล่นได้ฝึกกระตุ้นความสามารถในการจำจากการมองเห็น โดยการจำรูปภาพต่าง ๆ ในการ์ดและจำตำแหน่งของการ์ด เพื่อจับคู่ภาพได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ความยาก - ย่างของการเล่นขึ้นอยู่กับจำนวนของภาพที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อเล่นในระดับต่อ ๆ ไป ทั้งนี้ ความจำภาพและความจำเกี่ยวกับตำแหน่งมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การเดินทาง การขับรถ การอ่าน รวมถึงการจดจำใบหน้า เป็นต้น



แผนภาพแสดงตัวอย่างการ์ดภาพสำหรับจับคู่เกมจับคู่

เมื่อพิจารณาตลาดเกมกระดานของประเทศไทย พบว่า มีมูลค่าประมาณ 81.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568 และคาดว่าจะขยายตัวสู่ 201.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2577 โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ร้อยละ 10.22 ในช่วงปี 2569 - 2577 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าตลาดเกมกระดานของไทย กำลังอยู่ในช่วงการเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีอัตราการขยายตัวสูงกว่าหลายอุตสาหกรรมในกลุ่มสินค้าเพื่อการพักผ่อน และความบันเทิง



แผนภาพแสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดเกมการ์ดสะสม (Trading Card Game)

ที่มา: Thailand Board Games Market โดย Global Market Insights (ธันวาคม 2568)

โดยตลาดเกมกระดาน (Board Games Market) ในประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจากกิจกรรมเพื่อความบันเทิงเฉพาะกลุ่ม ไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และเศรษฐกิจประสบการณ์ (Experience Economy) ที่สามารถสร้างคุณค่าทั้งในมิติความบันเทิง การเรียนรู้ และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตของตลาด ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของประชากรกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นฐานผู้บริโภคหลักที่มีความสนใจในกิจกรรมนันทนาการที่เน้นการมีส่วนร่วม การสร้างปฏิสัมพันธ์ และการใช้เวลาร่วมกันในสังคม ส่งผลให้ความต้องการเกมกระดานและเกมไพ่ที่มอบประสบการณ์ความบันเทิงในรูปแบบออฟไลน์เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การขยายตัวของช่องทางจัดจำหน่าย ทั้งในรูปแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ร้านสินค้าเฉพาะทาง (Specialty

Stores) ร้านเกมกระดาน (Board Game Cafés) และแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ ยังมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค ทำให้ตลาดเกมกระดานในประเทศไทยมีโอกาสขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านจำนวนผู้เล่นและมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในระยะยาว แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางของตลาดเกมกระดานทั่วโลก ซึ่งผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างประสบการณ์ร่วม (Shared Experience) มากขึ้น ภายหลังจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของกิจกรรมดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ ส่งผลให้เกิดความต้องการกิจกรรมรูปแบบออฟไลน์ที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Social Connection) และส่งเสริมการใช้เวลาร่วมกันในครอบครัว กลุ่มเพื่อน หรือชุมชน ซึ่งเกมกระดานสามารถตอบโจทย์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จึงมีโอกาสรับบทบาทจาก “ผู้ผลิตไพ่แบบดั้งเดิม” (Traditional Playing Card Manufacturer) ไปสู่ “ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไพ่และสิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง” (High Value-added Card & Printing Solution Provider) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดใหม่ และสร้างโอกาสทางธุรกิจในระยะยาว

คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า

เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้า ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking Companies) ที่มีความโดดเด่นทั้งในด้านประสิทธิภาพ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานการดำเนินงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ที่ครอบคลุมทั้งมิติของ ความเชี่ยวชาญด้านการผลิต ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความสามารถในการขยายตลาด ตลอดจน การสอดคล้องกับมาตรฐาน ESG และความยั่งยืน

ตารางต่อไปนี้เป็นารรวบรวมและจัดหมวดหมู่เกณฑ์การคัดเลือก พร้อมนำเสนอรายชื่อบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและเกมกระดาน ที่สามารถใช้เป็นคู่แข่ง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟฟ้าให้มีความแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ดังนี้

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	บริษัทที่นำมาเปรียบเทียบ
1. ความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและบริการไฟฟ้า	บริษัทมีประสิทธิภาพยาวนานในอุตสาหกรรมไฟฟ้า มีสายการผลิตครอบคลุมตลาดโลก และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ไฟคาสิโน ไฟสะสม และไฟสำหรับนักมายากล	- Cartamundi Group (BE) – ผู้ผลิตไฟและบอร์ดเกมรายใหญ่ที่สุดในโลก มีโรงงานหลายประเทศ และครอบครอง USPCC - USPCC (US) – Bicycle®, Bee®, Tally-Ho® เป็นแบรนด์ระดับโลกสำหรับคาสิโน นักสะสม และนักมายากล - ANGEL Group (JP) – เชี่ยวชาญด้านไฟคาสิโนคุณภาพสูง ใช้ในคาสิโนชั้นนำทั่วโลก
2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และตลาด	บริษัทสามารถออกแบบและผลิตไฟได้หลายรูปแบบ ตอบสนองทั้งตลาดบันเทิง การศึกษา เกมสะสม และตลาดเฉพาะ (Niche Market)	- Cartamundi (BE) – Hybrid Board Games (AR/VR), Eco-Friendly Playing Cards, Pokémon® Trading Card Game - U.S. Games Systems (US) – ไฟทาโรต์และโอราเคิล สำหรับกลุ่มพยากรณ์และสะสม - Hasbro (US) – Monopoly, Uno®, Magic: The Gathering ขยายตลาดไปยังกลุ่มครอบครัวและนักสะสม

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	บริษัทที่นำมาเปรียบเทียบ
3. ความสามารถด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	มีการพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยี เช่น RFID, AI, Blockchain, AR/VR เพื่อยกระดับความปลอดภัยและสร้างประสบการณ์ใหม่	- ANGEL (JP) – ไฟ่ RFID, เครื่องสับไฟอัตโนมัติ (Shufflers), Optical Recognition Systems - Cartamundi (BE) – Hybrid Smart Board Games ผสมผสานดิจิทัลกับเกมจริง- Ravensburger (DE) – เกมการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเสริมการเรียนรู้
4. ความสามารถด้านการขยายตลาดและช่องทางจัดจำหน่าย	มีเครือข่ายจัดจำหน่ายในระดับโลก ทั้งออนไลน์/ออฟไลน์ การเป็นเจ้าของ IP และการร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	- 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
5. ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ESG และการพัฒนาอย่างยั่งยืน	บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐาน เช่น FSC, วัสดุและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม	- Cartamundi (BE) – Eco-Friendly Cards ใช้หมึกพิมพ์จากพืชบรรจุภัณฑ์รีไซเคิล- USPPC (US) – ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้รีเมียมที่ผ่านมาตรฐานสิ่งแวดล้อม - ANGEL (JP) – พัฒนาไฟที่ลดความเสี่ยงต่อการปลอมแปลง สนับสนุนการเล่นอย่างปลอดภัยในคาสิโน

จากตารางเกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบที่ได้กำหนดไว้ สามารถเห็นภาพรวมของประเด็นสำคัญที่โรงงานไฟฟ้า ควรใช้เป็นหลักในการประเมินและเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำระดับโลก อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การศึกษาเชิงลึกมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปสู่ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน จึงได้จัดทำ ตารางรายละเอียดของคู่เทียบแต่ละบริษัท โดยนำเสนอข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จุดแข็ง และแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ

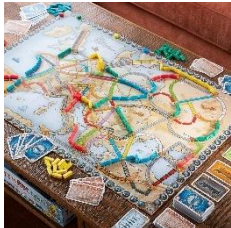
ตารางถัดไปจะช่วยให้เห็นถึง จุดเด่นและแนวทางปฏิบัติที่เป็น Best Practice ของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมไฟ้และบอร์ดเกม ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และกำหนดทิศทางการพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ		กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ไพ่และบอร์ดเกม	Cartamundi Group	เบลเยียม	ไพ่, บอร์ดเกม ครอบคลุมตั้งแต่เกมครอบครัว บอร์ดเกมเชิงสร้างสรรค์ จนถึงเกมเพื่อการศึกษา และการให้บริการผลิตไพ่และเกมกระดาน ตามความต้องการของลูกค้า (Card & Boardgame Solutions) - 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 ผู้ใหญ่นักสะสม และองค์กร (B2B และ B2C)
ไพ่และบอร์ดเกม	United States Playing Card Company (USPCC)	สหรัฐอเมริกา	บริษัทผู้ผลิตไพ่รายใหญ่ที่สุดในโลก (ปัจจุบันเป็นบริษัทในเครือของ Cartamundi Group) โดยมีความชำนาญในการผลิตไพ่สำหรับตลาดที่หลากหลาย ทั้งเชิงพาณิชย์, คาสิโน, เกมเพื่อสันทนาการ และมายากล - ไพ่ Bicycle®: แปรพันธุ์ไพ่ยอดนิยมระดับโลก มีการออกแบบหลากหลายและมีคุณภาพสูง - ไพ่ Bee®: นิยมใช้ในคาสิโนในสหรัฐฯ มีความทนทานสูง - ไพ่ Tally-Ho®: ไพ่สำหรับนักมายากล - การให้บริการผลิตไพ่ตามความต้องการของลูกค้า สำหรับลูกค้าองค์กร นักพัฒนาเกม หรือกิจกรรมพิเศษ	 Bicycle  Bee  Tally-Ho  Anime Playing Cards	นักเล่นไพ่ทั่วไปนักมายากล นักสะสม คาสิโน นักพัฒนาเกมกระดาน

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ		กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ไฟอื่น ๆ	U.S. Games Systems Inc.	สหรัฐอเมริกา	บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์พยากรณ์และเกมไฟ - ไพ่ทาโรต์ (Tarot Decks): เช่น Rider-Waite Tarot, Crowley Thoth Tarot, Sun and Moon Tarot, Deviant Moon Tarot, Cat's Eye Tarot, Crystal Visions Tarot - ไฟโอราเคิล (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	 Rider-Waite® Tarot Deck  Anne Stokes' Gothic Oracle  Wizard Card Game	ผู้สนใจในศาสตร์พยากรณ์ นักสะสมไพ่ทาโรต์และโอราเคิล

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ไฟและอุปกรณ์คาสิโน	ANGEL GROUP	ญี่ปุ่น	ไฟทั่วไป ไฟคาสิโนคุณภาพสูง พร้อมเทคโนโลยี RFID เพื่อใช้กับโต๊ะเกมอัตโนมัติและระบบความปลอดภัยที่ใช้ในคาสิโนระดับโลก รวมถึงการให้บริการผลิตไฟตามความต้องการของลูกค้า ● Paper/ Plastic Playing Cards ● Angel RFID Playing Cards ● Angel Casino Plastic Playing Cards ● Angel Card Shufflers ● OEM & Novelty Products (Trading Card Games/ Playing Cards)	ผู้เล่นทั่วไป นักสะสมองค์กร อุตสาหกรรม คาสิโน (B2B) เช่น คาสิโนในเอเชีย, อเมริกา และยุโรป



ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ				กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
บอร์ดเกมและ การ์ดเกม	Asmodee	ฝรั่งเศส	บริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมเกมกระดานและเกมการ์ด โดยดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร ตั้งแต่การพัฒนาเกม การจัดจำหน่าย ไปจนถึงการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ IP มีสตูดิโอในเครือ 23 แห่ง และมี IP มากกว่า 300 รายการ รวมถึงเกมกว่า 950 เกม มีความเชี่ยวชาญด้านเกมยุทธศาสตร์ เกมปาร์ตี้ โดยมีเกมยอดนิยม เช่น ● เกมกระดาน (Boardgame) อาทิ Catan, Ticket to Ride, Pandemic, Dixit, 7 Wonders ● เกมการ์ด อาทิ Dobble/ Spot It!			นักเล่นบอร์ดเกม ครอบครัว	
				Catan	Ticket to Ride		
							
				Pandemic	Dobble/ Spot It!		

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
บอร์ดเกมและ การ์ดเกม	Hasbro	สหรัฐอเมริกา	ผู้นำระดับโลกในอุตสาหกรรมของเล่นและเกม - เกมกระดาน (Boardgame) เช่น Monopoly, Risk, Clue และ Scrabble - เกมการ์ดสะสม (Trading Card Game) เช่น Magic: The Gathering	 Monopoly  Magic: The Gathering ครอบครัว นักสะสม

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
บอร์ดเกมและ การ์ดเกม	Ravensburger	เยอรมนี	ผู้นำระดับโลกด้านเกมกระดาน จิ๊กซอว์ ของเล่น และสื่อการเรียนรู้สำหรับเด็ก - เกมกระดาน (Boardgame) เช่น Labyrinth, Scotland Yard - เกมการ์ดสะสม (Trading Card Game) เช่น Disney Lorcana - ของเล่นและสื่อการเรียนรู้ (Educational Toys) เช่น ThinkFun® Logic Game	 Labyrinth  Scotland Yard  Disney Lorcana  ThinkFun® ครอบครัว กลุ่มการศึกษา

2.3 การสำรวจความคิดเห็นกลุ่มคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารของโรงงานไฟฟ้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญ ประจำปี 2569

นอกจากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2570 - 2574 ได้ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า รวมถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ตัวแทนคู่สัญญา สัมปทานไฟฟ้า และตัวแทนกรมสรรพสามิต เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์นั้นมีความสมดุล สอดคล้อง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

ลำดับ	รายชื่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า	ตำแหน่ง	วัน/ เดือน/ ปี	เวลา
1	ท่านยงยุทธ์ ภูมิประเทศ	ประธานกรรมการฯ	14 พ.ค. 2569	09.30 – 10.30 น.
2	ท่านณัฐกร อุเทนสุต	รองประธานกรรมการฯ	14 พ.ค. 2569	13.30 – 14.30 น.
3	ท่านวรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี	คณะกรรมการฯ	15 พ.ค. 2569	09.30 – 10.30 น.
4	ท่านอารีศักดิ์ เสถียรภาพอยู่	คณะกรรมการฯ	25 พ.ค. 2569	09.30 – 10.00 น.
5	ท่านประเทือง ปานหงษ์ ช่างสลัก	คณะกรรมการฯ	14 พ.ค. 2569	10.00 – 11.00 น.
6	ท่านนพสิทธิ์ มิตรภักดี	คณะกรรมการฯ	15 พ.ค. 2569	10.00 – 11.00 น.
7	ท่านศุภชัย บัญชาศึก	คณะอนุกรรมการตลาด	25 พ.ค. 2569	11.30 – 12.00 น.

กลุ่มผู้บริหาร

ลำดับ	รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง	วัน/ เดือน/ ปี	เวลา
1	พันโท นราวิทย์ เปาอินทร์	ผู้อำนวยการ	11 พ.ค. 2569	11.30 – 14.00 น.
2	นายณิษฐ์ ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการ	15 พ.ค. 2569	10.00 – 10.30 น.
3	นายวิวัฒน์ชัย ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายธุรกิจการพิมพ์	20 พ.ค. 2569	14.00 – 14.30 น.
4	นางสาววิมลรัตน์ บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยความสะดวก	11 พ.ค. 2569	14.00 – 14.30 น.
5	นางสาวปราณี วิชาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน	11 พ.ค. 2569	11.00 – 11.30 น.

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หน่วยงาน	วัน/ เดือน/ ปี	เวลา
1	ตัวแทนคู่สัญญาสัมปทานไฟฟ้า	บริษัท เวิลด์ คลัสท์ การ์ด จำกัด	25 พ.ค. 2569	11.00 – 12.00 น.
2	ตัวแทนกรมสรรพสามิต (สิ่งพิมพ์ทั่วไป) • เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญการ • ช่างบริการทั่วไป	กรมสรรพสามิต	25 พ.ค. 2569	13.30 – 14.30 น.

ลำดับ	รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หน่วยงาน	วัน/ เดือน/ ปี	เวลา
3	ตัวแทนกรมสรรพสามิต (แสดงมภ์ สรรพสามิต) - นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินการคลัง - นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ	กรมสรรพสามิต	5 มิ.ย. 2569	14.00 – 15.00 น.
4	ตัวแทนพนักงานโรงงานไฟฟ้า	โรงงานไฟฟ้า	26 พ.ค. 2569	09.30 – 12.30 น.

2.3.1 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2569

1. จากบริบทโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้ง/สงคราม (เช่น ชายแดนไทย-กัมพูชา, ตะวันออกกลาง) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า ท่านมองว่าอะไรคือความเปลี่ยนแปลงสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อโรงงานไฟฟ้า อย่างไร

- ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์

- ผลกระทบเชิงลบ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวน ส่งผลต่อการจัดซื้อวัสดุจากต่างประเทศ โดยราคาราคาวัตถุดิบนำเข้าและค่าขนส่งเพิ่มสูงขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

- ผลกระทบเชิงบวก การพัฒนาของเทคโนโลยี เป็นโอกาสในการนำระบบ Automation เข้ามาใช้มากขึ้น ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า รวมถึงการนำ AI มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การวางแผนการผลิตที่มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อแสวงหาโอกาสในการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น ไฟเฉพาะกลุ่ม ไฟสะสม ไฟเพื่อการศึกษา เป็นต้น รวมถึงการขยายตลาดออนไลน์และการขยายไปสู่ตลาดต่างประเทศ
- ผลกระทบเชิงลบ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว แต่โรงงานไฟฟ้า มีการปรับตัวที่ค่อนข้างช้า ทั้งการดำเนินงาน การแข่งขันกับภาคเอกชน และทักษะ ของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ปัจจุบันแสดมภ์ QR Code ภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งในอนาคต หลังจากครบระยะเวลาสัมปทาน การพิมพ์แสดมภ์สำหรับสุรา ยาสูบ ยาเส้น และข้อมูลทั้งหมดควรจะอยู่ที่โรงงานไฟฟ้า ซึ่งโรงงานไฟฟ้า จะต้องเตรียมความพร้อม นอกจากนี้ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ มีการปรับสู่ e-Stamp และ e-Document มากขึ้น เช่น โฉนดที่ดิน ใบประกาศนียบัตร แสดมภ์รูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น จึงต้องมีระบบ Security มารองรับ และจะต้องต่อยอด Digital Security Feature ให้เป็นรูปธรรม คล้ายกับพันธบัตร
- การเปลี่ยนแปลงไปสู่ Cyber/Technology กระทบค่อนข้างมากต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะกระทบในเชิงเทคโนโลยีสำหรับการผลิตและจำหน่ายไฟ สิ่งพิมพ์ ต้องมีการทบทวนการดำเนินงาน ในปัจจุบัน และเปิดโอกาสในการทำ Product ใหม่ ๆ และการขยายฐานลูกค้า จะเห็นได้จากการเข้ามาของเทคโนโลยีทำให้ธุรกิจการพิมพ์มีโอกาสในการ Disruption มากที่สุด ปัจจุบัน อยู่ได้เพราะลูกค้ารายใหญ่

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า

- ผลกระทบเชิงบวก เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ เช่น เกมการ์ด ไฟสะสม ไฟเชิงการท่องเที่ยว เป็นต้น รวมถึงการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายไปสู่การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์
- ผลกระทบเชิงลบ ความต้องการไฟดั้งเดิมลดลง

1. จากบริบทโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้ง/สงคราม (เช่น ชายแดนไทย-กัมพูชา, ตะวันออกกลาง) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า ท่านมองว่าอะไรคือความเปลี่ยนแปลงสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อโรงงานไฟฟ้า อย่างไร

● การดำเนินงานด้านความยั่งยืน

- ผลกระทบเชิงบวก สร้างความเชื่อมั่น ซึ่งจะส่งผลต่อโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในด้านการลดต้นทุนพลังงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- ผลกระทบเชิงลบ ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น เช่น การลงทุนด้านพลังงานสะอาด การกำจัดของเสียจากกระบวนการผลิต

ประเด็นอื่น ๆ

- นโยบายของกระทรวงการคลังในการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการพิมพ์
- การเปลี่ยนแปลงทิศทางนโยบายของภาครัฐ กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ต้องมีความชัดเจนในการวางแผนและเตรียมการรองรับ
- การปราบปรามไฟฟ้าผิดกฎหมายซึ่งมีการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก โรงงานไฟฟ้า ได้ดำเนินงานร่วมกับกรมสรรพสามิต ซึ่งมีการจัดตั้งศูนย์ปราบปรามออนไลน์และเชื่อมโยงข้อมูลกับกรมสอบสวนกลาง นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า มีการค้นหาเว็บไซต์ที่จำหน่ายไฟฟ้าผิดกฎหมาย และเสนอต่อกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม DE เพื่อปิดเว็บไซต์ดังกล่าว
- การลดต้นทุนการดำเนินงาน แต่ยังคงประสิทธิภาพสูง ทั้ง Fixed Cost โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุน เพื่อลดค่าใช้จ่ายคงที่ และ Variable Cost เช่น ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบ กระจายที่นำเข้า เป็นต้น จะต้องหาแหล่งวัตถุดิบอื่น ๆ เพื่อกระจายความเสี่ยง และหาวัตถุดิบ กระจายที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่มี
- ธุรกิจไฟฟ้า ต้องพิจารณาแนวโน้มของรายได้ ยอดขายที่ผ่านมา โดยจะต้องพยายามรักษาระดับ เนื่องจากแนวโน้มรายได้ลดลง
- ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เช่น แสตมป์ ซึ่งโรงงานไฟฟ้า เป็นส่วนสนับสนุนให้กรมสรรพสามิต มีแนวโน้มการใช้กระดาษลดลง เนื่องจากกระดาษมีประเด็นปัญหาหลายประการ อาทิ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ความชื้น โดยกรมฯ มีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนเป็นบาร์โค้ดเป็นหลัก ซึ่งจะส่งผลให้รายได้แสตมป์มีแนวโน้มลดลง
- งานพิมพ์อื่น ๆ มีสัดส่วนรายได้น้อย
- องค์ประกอบของธุรกิจ ได้แก่
 - (1) ต้นทุนการผลิต กลุ่มงานพิมพ์ปริมาณมาก เช่น บัตรเลือกตั้ง ใบประกาศนียบัตร มีต้นทุนสูงกว่าคู่แข่ง โรงงานไฟฟ้า อาจต้องมุ่งเน้นกลุ่มงานพิมพ์พิเศษ งานพรีเมียม
 - (2) ศักยภาพการผลิต โรงงานไฟฟ้า มีขีดจำกัดในการทำงาน

2. ในฐานะรัฐวิสาหกิจภายใต้กรมสรรพสามิต ท่านมองว่าโรงงานไฟฟ้า ควรปรับตัวอย่างไรให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายภาครัฐและยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสินค้า ตาม พ.ร.บ. สรรพสามิตในปัจจุบัน และที่มีโอกาสเรียกเก็บในอนาคต รวมถึงกลไกการป้องกันการหลบเลี่ยง/ทุจริตภาษี

- มุ่งเน้น Track & Trace Technology รวมถึงระบบ Automation เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เช่น e-Stamp, Direct Coding เป็นต้น และสนับสนุนการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพสามิตสำหรับสินค้าใหม่ ๆ ที่มีโอกาสเรียกเก็บในอนาคต เช่น สินค้าด้านคาร์บอน, ภาษีความเค็ม เป็นต้น อีกทั้ง การพัฒนา Big Data/ AI และการพัฒนา Blockchain เพื่อพัฒนาระบบความมั่นคงปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

3. หากโรงงานไฟฟ้า ต้องการต่อยอดโอกาสทางธุรกิจและสร้างการเติบโตในระยะยาว ท่านมองว่า โรงงานไฟฟ้า ควรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใด และควรบริหารจัดการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในประเด็นใดเป็นสำคัญ เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันและ/หรือลดข้อจำกัดในการทำธุรกิจ

- ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้า มีการดำเนินงานด้าน Strategic Partner โดยมีการหารือร่วมกับหลายภาคส่วน อย่างไรก็ตาม ทิศทางหรือตัวชี้วัดอาจยังไม่ชัดเจน อีกทั้ง การดำเนินงานยังไม่ใช้การแสวงหาโอกาสเชิงรุกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

4. ด้วยบริบทความเป็นรัฐวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้า ท่านมองว่าอะไรเป็นข้อจำกัดหรือเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำธุรกิจ และโรงงานไฟฟ้า ควรดำเนินการอย่างไร เพื่อลดข้อจำกัด อุปสรรค และสามารถเพิ่มความคล่องตัวในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในอนาคต

ข้อจำกัด/อุปสรรค

- รายได้หลักพึ่งพารายได้จากสัมปทาน หากหมดสัญญาไม่มีรายได้เข้ามา รวมถึงยังไม่มีผลการตลาดเชิงรุก และพันธมิตรทางการค้า
- การย้ายสถานที่ตั้งโรงงานแห่งใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต เช่น สิ่งพิมพ์ที่เป็นความลับ หรือต้องการ Security

5. จากปัญหาไฟผัดกฏหมายและไฟนำเข้า ซึ่งสร้างผลกระทบต่อรายได้ภาครัฐ รายได้ของโรงงานไฟฟ้า และผู้รับประโยชน์ในการซื้อไฟของโรงงานไฟฟ้า ท่านคิดว่า โรงงานไฟฟ้า ควรมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการป้องกันและปราบปรามไฟผัดกฏหมายอย่างไร

- ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า มีความร่วมมือกับกรมสรรพสามิต ซึ่งมีศูนย์ปราบปรามออนไลน์ และมีความร่วมมือกับหน่วยงานด้านความมั่นคง
- จะต้องมีส่วนในการแจ้งเบาะแสสำหรับสินค้าไฟผัดกฏหมาย รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มในการลักลอบผลิตและจัดจำหน่าย

6. ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- กำหนดทิศทางและบทบาทของโรงงานไฟฟ้า ให้ชัดเจนในระยะ 5 – 10 ปีข้างหน้า เพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก
- ควรกำหนด Flagship Project จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/ โครงการที่เป็น Quick Win
- กำหนด KPI งบประมาณ และความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ Entertainment Complex ต้องพิจารณานโยบายรัฐบาลปัจจุบัน ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นค่อนข้างยาก ขณะที่การเตรียมความพร้อม ต้องใช้ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และทักษะ โรงงานไฟฟ้า จึงควรจะต้องมุ่งเน้นสิ่งที่จับต้องได้ก่อนเป็นอันดับแรก

2.3.2 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2569

1. จากบริบทโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้ง/สงคราม (เช่น ชายแดนไทย-กัมพูชา, ตะวันออกกลาง) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า ท่านมองว่าอะไรคือความเปลี่ยนแปลงสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อโรงงานไฟฟ้า อย่างไร

- **ความผันผวนของต้นทุนการผลิต:** สภาวะสงครามและความขัดแย้งระหว่างประเทศส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก ทำให้อัตราค่าขนส่ง และวัตถุดิบหลักในการผลิต เช่น เม็ดพลาสติก ซึ่งต้นทุนเพิ่มขึ้นถึง 12 – 15% กระทบสำหรับผลิตไฟฟ้าและกระทบสำหรับพิมพ์แอสมบลี จำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้ต้องเผชิญกับสภาวะต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรภายใต้ข้อตกลงราคาที่ทำไว้กับผู้รับสัมปทาน อีกทั้ง ต้นทุนพลังงานที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าอุปโภคบริโภคที่สูงขึ้น ทำให้กำลังการซื้อของผู้บริโภคลดลง ดังนั้น ยอดขายไฟฟ้าจึงเป็นยอดขายขั้นต่ำตามสัญญา
- **การบริหารความเสี่ยงด้านวัตถุดิบ:** สภาวะการขาดแคลนวัตถุดิบ โรงงานไฟฟ้าจำเป็นต้องเร่งดำเนินการบริหารความเสี่ยงและหาผู้ผลิต/ผู้จำหน่ายสำรอง
- **ความไม่แน่นอนเชิงนโยบาย:** การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลในโครงการสำคัญ (เช่น Entertainment Complex) ส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ทำให้จำเป็นต้องมีการทบทวนแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- **ผลกระทบจากนโยบายลดการใช้กระดาษ :** นโยบายการนำระบบดิจิทัลมาใช้ทดแทนสิ่งพิมพ์ภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อปริมาณงานพิมพ์ดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม ควรมีการปรับตัวผ่านการนวัตกรรมร่วมกับสิ่งพิมพ์ดิจิทัล เช่น ระบบ QR Code และ Direct Coding ซึ่งยังคงเป็นที่ต้องการของตลาด

1. จากบริบทโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้ง/สงคราม (เช่น ชายแดนไทย-กัมพูชา, ตะวันออกกลาง) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า ท่านมองว่าอะไรคือความเปลี่ยนแปลงสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อโรงงานไฟฟ้า อย่างไร

- **การเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตพึ่งพาตนเอง:** มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถ ทักษะให้สามารถดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง เพื่อลดอัตราการจัดจ้างผลิตภายนอก (Outsourcing) ซึ่งจะช่วยในการควบคุมต้นทุนให้ดีขึ้น
- **ธุรกิจไฟฟ้า โรงงานไฟฟ้า** ต้องรักษาระดับของรายได้ธุรกิจไฟฟ้า โดยจะต้องปราบปรามไฟฟ้าผิดกฎหมาย เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และอาจพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าที่มีราคาย่อมเยา อย่างไรก็ตาม จะต้องไม่แทรกแซงหรือเข้าช้อนกับผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าสัมปทาน รวมถึงการผลักดันไฟฟ้ากระจาย เนื่องจากความนิยมไฟฟ้าพลาสติกมีแนวโน้มลดลง โดยบริษัทชั้นนำหลายแห่ง เช่น Bicycle ได้ให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ไฟฟ้ากระจาย รวมถึงวัสดุธรรมชาติ (Sustainable Material Integration) และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ Biodegradable PVC แทนพลาสติกทั่วไปในการผลิตไฟฟ้า อีกทั้ง ไฟฟ้ากระจายมีแนวโน้มการสร้างก๊าซเรือนกระจกที่น้อยกว่า และมีกระบวนการรีไซเคิลที่ชัดเจน
- **ธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป** ยังคงต้องดำเนินต่อไป เนื่องจากยังมีหน่วยงานภาครัฐที่จำเป็นต้องใช้ อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟฟ้า ต้องบริหารจัดการต้นทุนการผลิต มุ่งหาลูกค้าเอกชน และเพิ่มช่องทางการติดต่อ เช่น ระบบ Web-to-print อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดของกฎระเบียบภาครัฐ ซึ่งจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ลูกค้าสามารถสั่งซื้อได้ตลอดเวลา และ Web-to-print สามารถเชื่อมโยงกับระบบ Print-on-demand ซึ่งเป็นระบบงานพิมพ์ดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ได้
- **ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง** ปัจจุบัน ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเครื่องหมายรับรองต่าง ๆ รวมถึงเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี ซึ่งแสดงถึงความปลอดภัย ความเชื่อมั่นของสินค้าที่มีหน่วยงานตรวจสอบ ดังนั้น สลาก แสตมป์ ที่เป็นลักษณะ Physical จึงยังคงมีความสำคัญ โรงงานไฟฟ้า จึงควรลงทุนพัฒนาเทคโนโลยี เครื่องจักร เพื่อขยายขีดความสามารถและกำลังการผลิต และจะต้องศึกษาความต้องการของลูกค้า รวมถึงศึกษาแนวโน้มการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพสามิตที่ยังไม่มีแสตมป์ เช่น แบตเตอรี่ คาร์บอน เพื่อพิจารณาเทคโนโลยีที่ต้องใช้ให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดเก็บภาษี และเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า ยังไม่สามารถหาลูกค้าหลัก นอกจากกรมสรรพสามิตได้ เนื่องจากมาตรฐานการผลิตที่ยังไม่สามารถเทียบเท่าคู่แข่ง/ คู่เทียบภาคเอกชนได้ มาตรฐาน ISO 9001 ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าพิจารณา อีกทั้ง ปัจจุบัน ลูกค้ามีความต้องการแสตมป์ลักษณะ Physical & Digital Print ในขณะที่ โรงงานไฟฟ้า รองรับการผลิตได้เฉพาะ Physical Print จึงทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า มีแนวทางแก้ไข ซึ่งจะดำเนินงานในปี 2570 เป็นต้นไป คือ การร่วมมือกับพันธมิตรภาคเอกชน เพื่อให้ภาคเอกชนสนับสนุนในด้าน Digital Print อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนด้าน Digital Printing Solutions ของโรงงานไฟฟ้า จะต้องผลักดันให้มีการย้ายสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ที่มีความเหมาะสม เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า มีมาตรฐาน สามารถสร้างความเชื่อมั่นและสร้างโอกาสในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ได้
- **พฤติกรรมผู้บริโภคปัจจุบัน** ต้องการความหลากหลาย ไม่ยึดติดกับแบรนด์ สามารถทดแทนได้ ความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า/ บริการ และคำนึงถึงราคา ซึ่งอาจส่งผลให้การซื้อไฟฟ้าสัมปทานลดลง โดยคำสั่งซื้อไฟฟ้าสัมปทานลดลงจาก 30 ล้านบาทต่อเดือน เหลือประมาณ 16 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากผู้บริโภคเลือกซื้อไฟฟ้าที่มีราคาถูกกว่า และหาซื้อได้ง่าย เช่น ช่องทาง e – Commerce
- **การปรับตัวสู่ระบบดิจิทัลตามนโยบายภาครัฐ:** แนวโน้มงานสิ่งพิมพ์ลดลงอย่างต่อเนื่องจากการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบออนไลน์ตามนโยบายรัฐบาล ส่งผลให้อุปสงค์ในตลาดสิ่งพิมพ์รูปแบบเดิมลดลง
- **การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี** ส่งผลให้กระบวนการทำงานและทักษะของบุคลากรอาจไม่ทันต่อความต้องการของตลาด หากการปรับตัวเป็นไปอย่างล่าช้า จะส่งผลให้องค์กรสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ได้

2. ภายใต้บริบทดังกล่าว ท่านคิดว่า ทิศทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า (ด้านธุรกิจไฟฟ้า ธุรกิจสิ่งพิมพ์ โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต การให้บริการ และการบริหารจัดการองค์กร) ควรมุ่งเน้นหรือต้องเร่งดำเนินการในประเด็นใดภายใน 1-2 ปี เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว และหากต้องกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อใช้ในการกำกับการพัฒนา ท่านจะใช้ตัวชี้วัดอะไร (ไม่เกิน 3 ตัวชี้วัด)

- การแก้ปัญหาโครงสร้างทางกายภาพของโรงงานไฟฟ้า และสร้างมาตรฐานการผลิต ได้แก่ ISO 9001 ซึ่งจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2570 ทั้งนี้ กระทรวงการคลังมีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้หารือร่วมกัน เพื่อให้เกิดการ Synergy และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น ที่ดิน เครื่องจักร เพื่อสามารถรองรับงานพิมพ์ของภาครัฐภายใต้กระทรวงการคลังได้มากขึ้น ทำให้โรงงานไฟฟ้า ต้องทบทวนแผนการย้ายโรงงาน ส่งผลให้แผนการย้ายโรงงานนั้นล่าช้าออกไป
- การบริหารจัดการต้นทุน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ทั้งกระบวนการผลิตและกระบวนการสนับสนุน รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานรวดเร็วขึ้น มีความคล่องตัว สามารถแข่งขันได้ และการดำเนินงานยังเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องเป็นไปตามระเบียบของกรมบัญชีกลาง
- การลงทุนเทคโนโลยีการผลิตและเครื่องจักร เช่น Digital Printing จะช่วยลดระยะเวลาการผลิตและลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ ปัจจุบัน ภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับ Smart Packaging, Smart Label ทำให้สามารถเข้าถึงผู้ประกอบการ B to B ได้ และสามารถตอบสนองความต้องการ Digital Solutions ได้อย่างเต็มรูปแบบ
- การพัฒนาด้านการผลิตแบบไร้ครอบครัวทั้ง Physical และ Digital โดยไม่ต้องพึ่งพาภาคเอกชน
- การย้ายสถานที่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต โดยจะต้องมีความชัดเจนของทิศทางที่จะย้ายสถานที่หรือการปรับปรุงพื้นที่ปัจจุบัน
- การลงทุนเครื่องจักรใหม่ และทบทวนแผนการจัดซื้อเครื่องจักร เนื่องจากปัจจุบันเครื่องจักรเก่า ไม่สามารถเพิ่มปริมาณหรือรับงานที่มี Function ใหม่ ๆ ได้ อีกทั้ง หากเครื่องจักรเสีย จะส่งผลต่อการหยุดชะงักของกระบวนการผลิต หรือส่งมอบงานไม่ทันตามกำหนด อาจต้องเสียค่าปรับ รวมถึงเสียโอกาสในการรับงานได้
- การได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ข้อจำกัดด้านสถานที่ปัจจุบัน เช่น พื้นที่สีเขียว อาจส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า ไม่สามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลได้ เช่น ISO 14001
- แนวโน้มรายได้ที่ลดลง ทั้งในกลุ่มธุรกิจหลัก (ไฟ) และธุรกิจสิ่งพิมพ์ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ควรมีมาตรการบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไปให้เหมาะสมกับสัดส่วนรายได้ที่เกิดขึ้นจริง

ตัวชี้วัด

- อัตราต้นทุนต่อรายได้ ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก Fixed Cost ค่าจ้างแรงงานสูงกว่าภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม แนวโน้มความต้องการใช้แบบพิมพ์ของภาครัฐและสิ่งพิมพ์ลด การปลอมแปลงนั้นยังมีศักยภาพ โรงงานไฟฟ้า จึงต้องพัฒนาด้านการผลิตแบบไร้ครอบครัวทั้ง Physical และ Digital โดยไม่ต้องพึ่งพาภาคเอกชน เพื่อสามารถชดเชยค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้

ความสำเร็จที่คาดหวังในระยะ 1 – 2 ปี

- แผนการย้ายสถานที่ของโรงงานไฟฟ้า หรือแผนการพัฒนาสถานที่ปัจจุบัน การเตรียมความพร้อมทรัพยากรของโรงงานไฟฟ้า เช่น งบประมาณ บุคลากร ทักษะ เทคโนโลยี เครื่องจักร เป็นต้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือโอกาสในอนาคต

3. เมื่อพิจารณาจากขีดความสามารถ (เช่น บุคลากร กระบวนการ โครงพื้นฐาน เทคโนโลยี งบประมาณหรือทรัพยากร ฯลฯ) ของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบันเทียบกับคู่แข่งหรือคู่เทียบ ท่านคิดว่า จุดแข็งใดของโรงงานไฟฟ้า ที่ต้องใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบ และขีดความสามารถที่ยังขาดและต้องเร่งพัฒนา โปรดให้ข้อเสนอแนะ

- สถานที่ตั้งของโรงงานแห่งใหม่ ยังขาดความชัดเจน และการเป็นนิติบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต
- ข้อจำกัดของความเป็นรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมการทำงานในรูปแบบรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีคู่แข่งทางการค้าโดยตรง ส่งผลให้บุคลากรอาจขาดแรงจูงใจ ในการดำเนินงานเชิงรุก
- ความเสี่ยงจากการถูกตรวจสอบ เนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงมีลักษณะเฉพาะเจาะจงสูง ดังนั้น ต้องมีการสำรองวัตถุดิบ เพื่อป้องกันการขาดแคลน อย่างไม่รู้ตัว มีความเสี่ยงต่อการเสื่อมสภาพหรือชำรุดไม่มีการใช้งานตามแผน ซึ่งอาจนำไปสู่การถูกตรวจสอบ

จุดแข็ง

- การออกแบบและจัดทำแม่พิมพ์ความละเอียดสูง ซึ่งโรงงานไฟฟ้า เป็นอันดับหนึ่งของโรงพิมพ์ภาครัฐ และมีซอฟต์แวร์การออกแบบพิเศษเพื่อมุ่งเน้นการสร้างงานป้องกันการปลอมแปลง
- งบประมาณที่พร้อมต่อการลงทุน
- บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ โดยบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า มีศักยภาพทัดเทียมกับคู่แข่ง/ คู่เทียบ เช่น ธปท. อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของโรงงานไฟฟ้า เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น โรงงานไฟฟ้า สามารถออกแบบและจัดทำบัตรเลือกตั้งได้ แต่เนื่องจากพื้นที่และเครื่องจักรไม่พร้อมรองรับต่อปริมาณการผลิตจำนวนมาก ซึ่งบัตรเลือกตั้งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มี ศักยภาพ

ประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนา

- ความพร้อมด้านการพิมพ์ดิจิทัล
- การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- การทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของโรงงานไฟฟ้า ให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น การที่โรงงานไฟฟ้า ไม่ได้เป็นนิติบุคคล ทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านการตลาดและการขาย
- กระบวนการดำเนินงานภายใน เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบการจัดซื้อภาครัฐ ซึ่งกระบวนการต่อ 1 ใบสั่งซื้อ ใช้ระยะเวลาหลายเดือน ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า อาจเสียโอกาสในการรับงานและไม่สามารถแข่งขันได้

4. ในช่วงที่ผ่านมา การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามความคาดหวังของท่านหรือไม่ ความเสี่ยง ข้อจำกัด/ ปัญหาใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน โปรดให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในระยะยาว

- การดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เช่น ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านการตลาด มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ แต่ยังขาดการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากอัตราค่าจ้างที่ไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด ดังนั้น แผนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ในปี 2570 เป็นต้นไป จะต้องกำหนดแผนงาน/ โครงการที่เป็น Quick Win สามารถทำได้ทันที เช่น การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบ Automation เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้ Workload ของบุคลากรมีความเหมาะสมและไม่ต้องสรรหาบุคลากรเพิ่ม
- เป็นไปตามความคาดหวังในหลายแผนงาน/ โครงการ เช่น รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ซึ่งปัจจุบันดำเนินงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ข้อจำกัด/ ปัญหา

- บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ เช่น ความสำคัญ/ จำเป็นของการได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนั้น จึงควรที่จะต้องมีการสื่อสารทิศทาง นโยบายกับพนักงานทุกระดับมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
- ภาวะสงครามส่งผลกระทบต่อต้นทุนวัตถุดิบ เช่น เม็ดพลาสติก หมึกพิมพ์ สารเคลือบ เป็นต้น ซึ่งทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นถึง 12 – 15% ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า มีแนวทางในการลดผลกระทบ เช่น การหารือร่วมกับ Supplier ในการ Stock วัตถุดิบ เพื่อคงราคาไว้
- บรรจุบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งที่ไม่ตรงกับสายงานและความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในส่วนงานสำคัญอย่างทรัพยากรบุคคล (HR)
- ความถูกต้องของการบันทึกรายการบัญชีต้นทุน
- กฎระเบียบและนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ห้ามทำการตลาดโฆษณา ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายการขยายฐานลูกค้าและการสร้างรายได้ขององค์กร เป็นต้น รวมถึงข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ การดำเนินงานในหลายส่วนติดข้อจำกัด เนื่องจากไม่มีระเบียบรองรับอย่างชัดเจน เช่น ปรับโครงสร้างอัตราผลตอบแทน
- ขาดระบบจัดเก็บข้อมูลส่วนกลาง ปัจจุบันยังไม่มีกรรบรวมและจัดเก็บกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟฟ้าให้เป็นระบบ
- ขาดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมิน Enablers รวมถึงมีทัศนคติเชิงลบต่อภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำ รวมถึงในการดำเนินงานควรจะต้องเริ่มดำเนินการตั้งแต่ไตรมาสแรก เพื่อให้มีระยะเวลาในการดำเนินการมากขึ้น
- ตรวจพบและมีข้อสังเกตสำคัญเกี่ยวกับความล่าช้าในการส่งมอบงาน ที่นำไปสู่การเสียค่าปรับจำนวนมาก

ข้อเสนอแนะ

- การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ยังขาดความท้าทาย เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ยังไม่มีการประเมินความคุ้มค่าจากการพัฒนา หรือ รายได้ ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนา เป็นต้น
- บางแผนงานยังไม่มีกรจัดทำ Action Plan ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นเพียงการทำให้เสร็จสิ้นตามภาระหน้าที่

5. หากโรงงานไฟฟ้า จะยกระดับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างยั่งยืน ท่านมีแนวทางการพัฒนาในประเด็นสำคัญเหล่านี้อย่างไร

- การสื่อสารและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น โครงการลงทุนโรงพิมพ์แห่งใหม่ ยกระดับมาตรฐานการผลิตและบริการ เป็นต้น
- กระบวนการผลิตและบริการที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา
- การเพิ่มสัดส่วนรายได้จากภาคเอกชนในธุรกิจการพิมพ์/ สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง การพัฒนาธุรกิจไฟนอกเหนือสัญญาการให้สิทธิ เพื่อกระจายความเสี่ยงหรือลดการพึ่งพิงรายได้หลักทางใดทางหนึ่ง
- การสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (เช่น จริยธรรม ความเสี่ยง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม)
- ทักษะและความรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับระบบงาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการคนเก่งให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสืบทอดตำแหน่งสำคัญ
- กระบวนการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

- ด้านบุคลากร จะต้องสร้างความผูกพัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และรักษามูลค่า เพื่อเป็นกลไกหลักในการพัฒนาองค์กร และควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับงาน และรักษามูลค่าในระยะยาว ลดอัตราการลาออก
- ด้านเทคโนโลยีและระบบการทำงาน จะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และยืดหยุ่น ในขณะที่ การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและงบประมาณลงทุน อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีที่มีในปัจจุบันจะสามารถรักษาการดำเนินงาน รองรับความต้องการของลูกค้าปัจจุบันได้
- การพัฒนาโรงงานไฟฟ้า ให้มีความพร้อมต่อการเป็นนิติบุคคล รวมถึงการทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน และสามารถต่อยอดธุรกิจต่อไปได้
- ฝ่ายบริหารจะต้องสื่อสารกับพนักงานทุกระดับมากขึ้น
- พัฒนากระบวนการดำเนินงาน เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง แผนการซ่อมบำรุงเครื่องจักร
- พัฒนาความรู้ ความเข้าใจถึงบริบทขีดความสามารถด้านการผลิตของโรงงานไฟฟ้า ให้กับบุคลากรด้านการตลาด เพื่อให้เข้าใจถึงขีดความสามารถในปัจจุบัน รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่โรงงานไฟฟ้า สามารถผลิตได้
- ควรมีงบประมาณสำหรับการวิจัยและพัฒนาการพิมพ์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีเครื่องจักร เพื่อให้สามารถจัดทำต้นแบบและทดลองตลาดได้
- การพัฒนาไฟสะสม/ ไฟที่ระลึก สร้างรายได้กลับมาในสัดส่วนน้อย จึงอาจไม่ตอบโจทย์ ขณะที่การพัฒนาแอสเอ็ม จะต้องหารือร่วมกับกรมสรรพสามิต และมีรูปแบบเป็นไปตามที่กฎกระทรวงกำหนด นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า จะต้องมีการเตรียมความพร้อม รวมถึงแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solution
- พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

5. หากโรงงานไฟฟ้า จะยกระดับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างยั่งยืน ท่านมีแนวทางการพัฒนาในประเด็นสำคัญเหล่านี้อย่างไร

- การสื่อสารและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น โครงการลงทุนโรงพิมพ์แห่งใหม่ ยกระดับมาตรฐานการผลิตและบริการ เป็นต้น
- กระบวนการผลิตและบริการที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา
- การเพิ่มสัดส่วนรายได้จากภาคเอกชนในธุรกิจการพิมพ์/ สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง การพัฒนาธุรกิจไฟนอกเหนือสัญญาการให้สิทธิ เพื่อกระจายความเสี่ยงหรือลดการพึ่งพิงรายได้หลักทางใดทางหนึ่ง
- การสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (เช่น จริยธรรม ความเสี่ยง การใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม)
- ทักษะและความรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับระบบงาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการคนเก่งให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสืบทอดตำแหน่งสำคัญ
- กระบวนการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

- การบริหารจัดการคนเก่ง จะต้องมียุทธศาสตร์การคัดเลือก การประเมินความสามารถที่ชัดเจน และควรที่จะมี Candidate บุคลากร มากกว่า 1 คน ในการคัดเลือกเพื่อสืบทอดตำแหน่งสำคัญ
- ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม จะต้องมีการดำเนินการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น การดำเนินงานสอดคล้องตามเกณฑ์ Enablers และเชื่อมโยงกับบริบทขององค์กร
- มีวัฒนธรรมที่ยึดติดกับการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดและการรักษาหน้า
- ทักษะคติเชิงลบต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมองว่าเป็นปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ รวมถึงการขาดความเข้าใจเชิงลึกด้านความเสี่ยง
- บรรจุบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งที่ไม่ตรงกับสายงานและความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในหน่วยงานสำคัญอย่างทรัพยากรบุคคล (HR)
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนงานลงมา (ระดับ 7 และต่ำกว่า) ยังขาดมาตรฐานที่ชัดเจนและใช้เกณฑ์เดิมมาเป็นระยะเวลานาน ไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง
- ทักษะและความรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ข้องจำกัดด้านงบประมาณการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีและด้านกำกับดูแล
- การประเมินสมรรถนะ (Competency Gap) ยังไม่สอดคล้องกับหลักสูตรการฝึกอบรม ทำให้การพัฒนาทักษะไม่ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของแต่ละสายงาน
- ปัญหาทั้งในเชิงกระบวนการตรวจสอบ และทักษะความรู้ในการตรวจสอบ

ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- มุ่งเน้นการ Implement แผนงาน/ โครงการ โดยในปี 2570 จะต้องผลักดันการ Implement เพื่อให้เกิดมาตรฐานการทำงาน ซึ่งในปี 2569 ได้เริ่มดำเนินงาน ISO 9001 และจะต้องดำเนินงาน ISO 27001 ต่อ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานด้าน Digital Printing Solutions เช่น การบริหารจัดการความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น
- แผนงาน/ โครงการที่มีเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจน และตอบโจทย์ในเชิงธุรกิจ

2.3.3 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบแผนแม่บท โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2569

ประเด็นคำถาม Enablers	1. จากบริบทโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้ง/สงคราม (เช่น ชายแดนไทย - กัมพูชา, ตะวันออกกลาง) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า ท่านมองว่าจะมีอะไรคือความเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลกระทบ (ทั้งด้านบวกและด้านลบ) ต่อทิศทางการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่ท่านรับผิดชอบอย่างไร
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	• ข้อจำกัดในการขยายฐานลูกค้าและส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศกัมพูชา ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการเจาะตลาดและขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังประเทศเมียนมาทดแทน
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	• สถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการผลิตและซัพพลายเชนของบรรจุภัณฑ์ โดยเฉพาะการขาดแคลนและปรับตัวสูงขึ้นของราคาเม็ดพลาสติก นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว อาจสร้างความสับสนให้แก่ผู้บริโภคในการจำแนกผลิตภัณฑ์แท้และผลิตภัณฑ์ลอกเลียนแบบ ตลอดจนเผชิญกับข้อจำกัดด้านต้นทุนวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้นและระยะเวลาการขนส่ง (Lead Time) ที่ยาวนานขึ้น • องค์กรเผชิญความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งอาจส่งผลต่อการวางยุทธศาสตร์ระยะยาว เช่น โครงการสถานบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) และนโยบายการขับเคลื่อนระบบคลาวด์ภาครัฐ • ข้อจำกัดด้านขีดความสามารถและกำลังการผลิต ในส่วนที่รองรับการดำเนินงานของกรมสรรพสามิต

ประเด็นคำถาม Enablers	1. จากบริบทโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้ง/สงคราม (เช่น ชายแดนไทย - กัมพูชา, ตะวันออกกลาง) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า ท่านมองว่าจะไรคือความเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลกระทบ (ทั้งด้านบวกและด้านลบ) ต่อทิศทางการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่ท่านรับผิดชอบอย่างไร
	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุภาครัฐใช้ระยะเวลานาน ส่งผลให้เทคโนโลยีของเครื่องจักรหรือวัตถุดิบที่ได้รับเริ่มล้าสมัย ไม่ทันต่อการใช้งาน นอกจากนี้ เงื่อนไขและข้อจำกัดตามระเบียบพัสดุที่ห้ามทำการจ้างช่วง (Subcontracting) ประกอบกับการที่องค์กรยังไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการรับจ้างดำเนินงานจากหน่วยงานภายนอก
การมุ่งเน้นลูกค้า	พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนผ่านสู่แพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น โดยมีการขยายตัวของธุรกิจการพนันออนไลน์อย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงความนิยมในการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางอีคอมเมิร์ซ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ผิดกฎหมายแต่มีข้อได้เปรียบด้านราคาและความรวดเร็วในการจัดส่ง ในขณะที่องค์กรมีข้อจำกัดทางกฎหมายตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต ที่กำหนดให้ต้องขึ้นทะเบียนสถานที่จำหน่ายอย่างชัดเจน (ซึ่งปัจจุบันตั้งอยู่ภายในพื้นที่ของกรมสรรพสามิต) ส่งผลให้ไม่สามารถทำการตลาดหรือจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ได้
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	แนวโน้มการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริโภคและตราสรรพสามิต ปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบไฟต์ดิจิทัล และแสตมป์สรรพสามิตดิจิทัล (Digital Stamp) มากยิ่งขึ้น
การบริหารทุนมนุษย์	- บุคลากรบางส่วนยังขาดความพร้อมในการพัฒนาทักษะ (Reskilling/Upskilling) เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และมีอัตราการเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ (Learning Agility) ในระดับที่ค่อนข้างจำกัด - องค์กรประสบปัญหาการขาดแรงจูงใจในการดึงดูดบุคลากรเข้าร่วมงาน รวมถึงมีอัตราการสูญเสียบุคลากร (Turnover Rate) ในตำแหน่งงานสำคัญค่อนข้างสูง บางครั้งไม่เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักที่บุคลากรให้ความสำคัญคือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และโครงสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสม

ประเด็นคำถาม Enablers	2. ในช่วงที่ผ่านมา การดำเนินงานตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ที่ท่านรับผิดชอบ เป็นไปตามความคาดหวังของท่านหรือไม่ อะไรเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ และอะไรเป็นความเสี่ยง ข้อจำกัด/ ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	● การขับเคลื่อนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ยังไม่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ในเกณฑ์การประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญ โดยผลคะแนนการประเมินในมิติดังกล่าวยังทรงตัว
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	● ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจขององค์กรยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงกรอบงบประมาณในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การถ่ายทอดค่าเป้าหมายและกลยุทธ์จากแผนแม่บท/แผนวิสาหกิจ (Master Plan) ไปสู่แผนแม่บทด้านอื่นๆ ยังขาดความชัดเจนและการบูรณาการร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในทิศทางเดียว
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	● การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเผชิญความท้าทายจากการปรับเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนกระบวนการและระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร
การมุ่งเน้นลูกค้า	● องค์กรมีการยกระดับกลยุทธ์การตลาดสู่เชิงรุกมากยิ่งขึ้น โดยได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนอย่างใกล้ชิดจากคณะอนุกรรมการในการขับเคลื่อนนโยบาย อาทิ การร่วมลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อรับทราบปัญหาและร่วมมือกับคณะทำงานอย่างเป็นรูปธรรม
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	● การขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลระยะยาว 5 ปี มีข้อจำกัดในการนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Implementation) เนื่องจากการจัดสรรและสนับสนุนงบประมาณยังไม่เพียงพอ ● องค์กรยังขาดการประเมินและวัดผลความคุ้มค่าของการลงทุน (Return on Investment: ROI) ในแต่ละโครงการ เนื่องจากยังไม่มีกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ● องค์กรจำเป็นต้องกำหนดทิศทางและ Roadmap ให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนการลงทุนและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
การบริหารทุนมนุษย์	● ข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้างและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการขับเคลื่อนงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ● กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทด้านต่างๆ มีการใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องและเชื่อมโยง เช่น การวิเคราะห์ SWOT Analysis ● การดำเนินงานตามแผนงานหรือตัวชี้วัดในบางส่วน มุ่งเน้นการปฏิบัติตามเกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อประเมินผ่าน ส่งผลให้ประสิทธิภาพและคุณภาพเชิงลึกของผลลัพธ์ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น

ประเด็นคำถาม Enablers	3. หากโรงงานไฟฟ้า จะยกระดับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างยั่งยืน ท่านมีแนวทางการพัฒนาในประเด็นสำคัญของแผนแม่บทที่ท่านรับผิดชอบอย่างไร
การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	● กำลังดำเนินการในด้านการจัดกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรม ● การปรับปรุงรายงานผล เช่น ด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน, การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ ควรจะต้องมีการทำ AAR ที่มีคุณภาพ
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	● ปัญหาด้านกำลังคนในการทำงาน และ ภาระงานหลักเยอะทำให้ไม่มีเวลาทำ enablers
การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● ปัญหาบุคลากรดำเนินงานเป็นพนักงานใหม่
การมุ่งเน้นลูกค้า	● การทบทวนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนเป้าหมายให้ครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้า ไม่นัดในการทำ และวิเคราะห์ค่อนข้างเยอะ ● การจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ปิดัดไปน่าจะมีการดำเนินการด้านฟอร์มที่ชัดเจนขึ้น ● การทบทวนกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้า ยังไม่ได้มีการเขียนแนวทางอย่างชัดเจน
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	● การทบทวน/จัดทำแนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรร่วมกับการพัฒนาโครงการด้านดิจิทัล ● การกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร ยังไม่มีการทำที่ครอบคลุมทั้งองค์กร ● การกำหนดตัวชี้วัดนำ (Leading) และตัวชี้วัดตาม (Lagging) ในกระบวนการสำคัญด้านดิจิทัล
การบริหารทุนมนุษย์	● การออกแบบแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ● การประเมินผล ของบุคลากร ● การออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการ กำลังทำอยู่ แต่ต้องใช้เวลา ● ทบทวนโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง กำลังรีวิว Job des ให้สอดคล้องกับโครงสร้าง ● สวัสดิการให้กับพนักงาน ต้องมีการรีวิวใช้เวลา เพราะต้องระบุในระเบียบองค์กร ● กำลังทบทวนการขยายโครงสร้างอัตราเงินเดือน
การจัดการความรู้	● ข้อจำกัดที่ผ่านมา คือ เวลาดำเนินการน้อย ต้องทำย้อนหลัง
การจัดการนวัตกรรม	● การวิเคราะห์ และเชื่อมโยงสิ่งที่สะท้อนต่อโครงการ รวมถึง บุคลากรไม่เพียงพอ มีแค่ 2 คน และเป็นคนใหม่

ประเด็นคำถาม Enablers	4. ในช่วง 1 - 2 ปี ข้างหน้า ท่านมุ่งเน้นหรือเร่งขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่ท่านรับผิดชอบในประเด็นใดเป็นสำคัญ
การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	การบูรณาการและขับเคลื่อนกรอบแนวคิดความยั่งยืน ESG เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	- การจัดทำแผนงานและโครงการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) ควบคู่ไปกับการจัดทำกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อควบคุม ดูแล และบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์กรให้มีความถูกต้อง ปลอดภัย และโปร่งใส - การปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเอกสารขององค์กรสู่รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการจัดทำวาระการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการพัฒนาการเข้าถึงระบบสารสนเทศผ่านข้อมูลกลางขององค์กร
การบริหารทุนมนุษย์	พัฒนาเกณฑ์ประเมินสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของบุคลากรให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่เจ้าหน้าที่ภายใน
การจัดการนวัตกรรม	การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์และความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ยกระดับกระบวนการในสายการผลิต ตลอดจนการร่วมมือกันด้านจิตสิทธิบัตร

ประเด็นคำถาม Enablers	5. ในช่วงที่ผ่านมา ท่านคิดว่าการบูรณาการระหว่างแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทอื่น ๆ และแผนแม่บทที่ท่านรับผิดชอบเป็นอย่างไร โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบูรณาการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ภาพรวม	- การสร้างความร่วมมือและบูรณาการกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ควบคู่ไปกับแผนแม่บทด้านต่างๆ ในลักษณะคู่ขนานไปพร้อมกัน - ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการขับเคลื่อน ติดตาม และดูแลรับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2.3.4 สรุปประเด็นการสำรวจความคิดเห็นของมีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประจำปี 2569

ด้านธุรกิจไฟ

1. ท่านมองว่าในช่วง 3-5 ปีข้างหน้า แนวโน้มตลาดไฟและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทั้งในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ช่องทางจำหน่าย เทคโนโลยี และการแข่งขันทางธุรกิจ และท่านมองว่าอะไรคือโอกาสหรือความเสี่ยงสำคัญของโรงงานไฟฟ้า
 - **ตลาดในประเทศ** มีรูปแบบการบริโภคที่นำไปใช้ในหลากหลายรูปแบบ ถึงแม้ว่าอัตราการเติบโตจะไม่สูงมาก แต่แนวโน้มไม่ได้ลดลง อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ยอดจำหน่ายไฟ ได้แก่ ไฟผิดกฎหมาย ซึ่งมีการจำหน่ายในทุกแพลตฟอร์มออนไลน์ เนื่องจากผู้บริโภคขาดความรู้ถึงความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ไฟถูกกฎหมายและไฟ ผิดกฎหมาย อีกทั้ง ปัจจุบัน ไฟผิดกฎหมายมีการผลิตที่ใกล้เคียงกับไฟถูกกฎหมาย เช่น การติดแสตมป์ และมีราคาที่ถูกกว่า ซึ่งราคาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อของ ผู้บริโภค ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า จึงควรมีแนวทางป้องกันและปราบปรามมากขึ้น
 - **ตลาดต่างประเทศ** ลูกค้าส่วนใหญ่นำไปใช้ในคาสิโน ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิต เช่น สายการผลิตจะต้องมีคนจำนวนน้อยที่สุด มีความปลอดภัย และเป็นไปตาม มาตรฐานสากล ซึ่งโรงงานไฟฟ้า มีศักยภาพ หากสามารถยกระดับกระบวนการผลิต ควบคุมต้นทุน และระยะเวลาในการส่งมอบได้ โดยตลาดหลักได้แก่ SEA
 - หากต้องการเติบโตในธุรกิจไฟ จะต้องมุ่งเน้น Gaming Industry ซึ่งลักษณะของไฟจะมีความแตกต่างจากไฟดั้งเดิม ต้องมีเทคโนโลยี ขณะที่ตลาดไฟที่ระลึกลักษณะนั้นมีความไม่ใหญ่มากนัก หากจะมุ่งเน้น จะต้องเพิ่มด้านการตลาดและการออกแบบให้น่าสะสม
2. จากบทบาทการเป็นผู้รับสิทธิจำหน่ายไฟของโรงงานไฟฟ้า ท่านคาดหวังให้โรงงานไฟฟ้า สนับสนุนหรือพัฒนาการดำเนินงานในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน และการสร้างความร่วมมือระยะยาวร่วมกัน
 - การสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของไฟถูกกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ช่องทางการสื่อสารของโรงงานไฟฟ้า นั้นเข้าถึงได้ยาก หรืออาจไม่เป็นที่รู้จัก ดังนั้น การสื่อสาร จึงอาจใช้ Influencer รวมถึงการสร้าง Content ที่น่าสนใจและเข้าใจได้ง่าย
 - ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการผลิต เช่น แผนการผลิต ระยะเวลาในการส่งมอบ รวมถึงด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และจะต้องมีการประสานงานระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากผู้รับสัมปทานต้องนำไฟไปจำหน่ายผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งหากไม่ได้รับผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่กำหนด อาจส่งผลให้ต้องเสียค่าปรับได้

3. จากประสบการณ์ที่ท่านได้ทำงานร่วมกับโรงงานไฟฟ้า ท่านมองว่า จุดแข็งที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้า คืออะไร และมีประเด็นใดที่ยังเป็นข้อจำกัด ปัญหา หรืออุปสรรคในการดำเนินงาน ที่ควรได้รับการปรับปรุง เพื่อให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (อาจพิจารณาเทียบเคียงกับคู่ค้าอื่น ๆ ที่ท่านเคยร่วมงานด้วย)

จุดแข็ง

- ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของโรงงานไฟฟ้า
- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสำหรับตลาดในประเทศ อย่างไรก็ตาม หากโรงงานไฟฟ้า จะขยายตลาดไปต่างประเทศ ควรจะต้องยกระดับผลิตภัณฑ์และการดำเนินงาน

ข้อจำกัด

- ปัจจุบันกระบวนการผลิตยังใช้คนเป็นหลัก จึงควรพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการผลิต

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบัน และมองว่าโรงงานไฟฟ้า ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่ในทิศทางใด เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและตอบสนองความต้องการของตลาดในอนาคต

- โรงงานไฟฟ้า สามารถพัฒนาธุรกิจไปสู่ Gaming Industry ในตลาดต่างประเทศได้ อย่างไรก็ตาม จะต้องแข่งขันได้เมื่อเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เทียบ ทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์, Security, ต้นทุน, กระบวนการผลิต รวมถึงเทคโนโลยีที่ใช้

5. ในช่วงที่ผ่านมา มีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นหรือการดำเนินธุรกิจร่วมกับโรงงานไฟฟ้า หรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในระยะยาว

- การสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น
- การป้องกัน ปรามปรามไฟผิดกฎหมายที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้น
- พัฒนากระบวนการผลิต เช่น กระบวนการที่มี Security มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น

ด้านสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

1. ในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า ท่านมองว่าทิศทางการบริหารจัดการแสดมปัสรรพสามิต/ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิต รวมถึงความต้องการด้านความปลอดภัย การตรวจสอบ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และโรงงานไฟฟ้า ควรพัฒนาขีดความสามารถด้านใดเพื่อรองรับทิศทางดังกล่าว

- มีแนวโน้มการพัฒนาและเพิ่มมาตรการความปลอดภัยในระบบแสดมปัสรรพสามิต โดยจะนำระบบรหัสคิวอาร์ (QR Code) มาประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับการตรวจสอบและ ความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการดำเนินงานดังกล่าวอยู่ระหว่างขั้นตอนการร่างกฎกระทรวง
- ในอนาคตอาจมีการนำมาตรฐานสากล หรือ ISO เข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ประเด็นดังกล่าวต้องรอทิศทางการตัดสินใจที่แน่ชัดจากคณะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้ง

2. จากประสบการณ์ของท่านที่มีต่อการใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ของโรงงานไฟฟ้า ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดเด่นหรือสิ่งที่ทำให้ท่านประทับใจ และอะไรเป็นจุดที่โรงงานไฟฟ้า ต้องพัฒนาปรับปรุงในเรื่องต่อไปนี้ (อาจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการของหน่วยงาน/องค์กร/บริษัทอื่นที่ท่านเคยมีประสบการณ์)

สิ่งที่ต้องพัฒนา

- ปัญหาด้านมาตรฐานคุณภาพสินค้าที่ไม่สม่ำเสมอในแต่ละรอบการจัดส่ง (Lot) และในแต่ละสัญญาจ้าง พบการหลุดลอก คราบหมึกเลอะ และความคมชัด
- ความล่าช้าในการส่งมอบ แม้การส่งมอบสินค้าจะยังอยู่ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดขอบเขตงาน (TOR) แต่ในเชิงบริหารจัดการ ถือว่าล่าช้าและไม่สอดคล้องกับ ความต้องการใช้งานจริงขององค์กร (Lead Time อยู่ที่ประมาณ 150 วัน)
- ปัญหาด้านการประสานงานและการสื่อสาร

3. หลักเกณฑ์หรือปัจจัยสำคัญใด ที่หน่วยงานของท่านใช้ในการพิจารณาเลือกผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการแสดมภ์สรรพสามิต และอะไรคือเหตุผลสำคัญที่ทำให้ท่านยังคงเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟฟ้า อย่างต่อเนื่อง

หลักเกณฑ์และเหตุผลในการคัดเลือกผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ

- ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากแสดมภ์สรรพสามิตเป็นสินค้าลักษณะพิเศษที่มีความเฉพาะตัวสูง
- สถานะเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับข้อบังคับตามพระราชบัญญัติ (พรบ.) ที่กำหนดให้ต้องพิจารณาเลือกใช้บริการหรือจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเป็นลำดับแรก
- ด้านมาตรฐาน ISO ยังไม่ได้ถูกนำมาเป็นเกณฑ์หลักในการตัดสินใจเลือกผู้ผลิต อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติบริษัทส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมเสนอราคามักจะได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO อยู่แล้ว ทั้งนี้ การนำมาคำนวณเป็นคะแนนหรือเกณฑ์การคัดเลือกจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ระบุไว้ในข้อกำหนดขอบเขตงาน (TOR) แต่ละครั้ง

4. ตามความเห็นของท่าน เรื่องใดสำคัญที่สุด ที่โรงงานไฟฟ้า ควรเร่งดำเนินการเพื่อยกระดับขีดความสามารถและตอบโจทย์ความต้องการของกรมสรรพสามิตในอนาคต

- ด้านคุณภาพและกระบวนการ โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน รวมถึงการจัดทำแผนงานและกรอบระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า
- ด้านการนำเครื่องจักรตรวจสอบคุณภาพอัตโนมัติเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อแก้ปัญหาข้อบกพร่องของชิ้นงาน ทั้งนี้ สิ่งคู่แข่ง/ คู่เทียบของโรงงานไฟฟ้า มีความโดดเด่น ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการผลิตและการบริหารเวลา โดยสามารถตอบสนองต่อคำสั่งซื้อเร่งด่วนได้

2.4 สภาพปัญหาและความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

2.4.1 สรุปประเด็นสภาพปัญหาของโรงงานไฟฟ้า

1) รายได้จากธุรกิจหลักมีความผันผวนและพึ่งพารายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าเป็นหลัก

ปีงบประมาณ 2567 - 2568 โรงงานไฟฟ้า ขาดรายได้จากสัญญาให้สิทธิในการจำหน่ายไฟฟ้า เนื่องจากปัญหาความล่าช้าในกระบวนการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ ที่ส่งผลให้การรับรู้รายได้จากการขายไฟฟ้าในปี 2568 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 247.03 ล้านบาท ถึงแม้โรงงานไฟฟ้า จะสามารถดำเนินการสรรหาและลงนามในสัญญาให้สิทธิซื้อไฟฟ้า ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2568 โดยตกลงให้สิทธิแก่ผู้รับประโยชน์ในการซื้อไฟฟ้าเพื่อจำหน่ายในราชอาณาจักร และเพื่อการส่งออกให้กับบริษัท โรยัล เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ชนะการประมูล โดยในสัญญามีกำหนดระยะเวลา 10 ปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 3,190.60 ล้านบาท เริ่มสัญญานับตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2568 ทั้งนี้ จากปัญหาที่บริษัทคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟฟ้า โดยไม่ได้ดำเนินการชำระเงินค่าไฟฟ้าของรอบเดือนมีนาคม 2568 และเดือนเมษายน 2568 จนทำให้โรงงานไฟฟ้า ได้รับความเสียหาย และเกิดค่าปรับฐานกระทำความผิดสัญญา ด้วยข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ บริษัทไม่ได้ปฏิบัติตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงบอกเลิกสัญญา ทำให้โรงงานไฟฟ้า เสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจและทำให้รัฐสูญเสียรายได้ในการบริหารแผ่นดิน

จากผลการดำเนินงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางของโครงสร้างรายได้ โดยเฉพาะการพึ่งพารายได้จากสัญญาให้สิทธิในการจำหน่ายไฟฟ้าภายในประเทศเป็นแหล่งรายได้หลัก ส่งผลให้เมื่อเกิดความล่าช้าในกระบวนการคัดเลือกผู้รับสิทธิ และต่อมาคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญา โรงงานไฟฟ้า จึงไม่สามารถรับรู้รายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และต้องดำเนินการบอกเลิกสัญญา ส่งผลให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจและกระทบต่อรายได้ของรัฐ ถึงแม้ว่าจะมีการลงนามในสัญญาระยะยาวฉบับใหม่ แต่เหตุการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงของรูปแบบธุรกิจที่พึ่งพาผู้รับสิทธิเพียงรายเดียว (Single Distribution Model) และการขาดแหล่งรายได้ที่มีความหลากหลาย (Revenue Diversification) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินขององค์กรในระยะยาว

2) โครงสร้างตลาดไฟฟ้าแบบดั้งเดิมมีแนวโน้มหดตัว ขณะที่องค์กรยังพึ่งพาผลิตภัณฑ์เดิมเป็นหลัก

แม้ว่าอุตสาหกรรมพลังงานทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้การพั่นเข้าถึงง่ายในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น ตลาดการพั่นออนไลน์จึงมีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ผลิตส่วนใหญ่จึงมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการตลาด โดยมุ่งเน้นการผลิตไฟฟ้าคุณภาพสูง และ/หรือการพัฒนาสินค้าเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้เล่น ในขณะที่โรงงานไฟฟ้า ยังคงมีรายได้หลักจากการผลิตไฟฟ้ามาตรฐาน ส่งผลให้ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสของตลาดใหม่ที่กำลังเติบโต ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ แนวโน้มรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าของโรงงานไฟฟ้า ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเริ่มปรับตัวลดลง สะท้อนถึงปัญหาของการพึ่งพาผลิตภัณฑ์เดิมเพียงประเภทเดียว

3) ต้นทุนการดำเนินงานมีแนวโน้มสูงขึ้น

การลดลงของปริมาณการผลิตไฟฟ้า ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า สูญเสียประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้น ขณะเดียวกัน ราคาวัตถุดิบ กระจาย หมักพิมพ์ วัสดุป้องกันการปลอมแปลง และต้นทุนด้านพลังงานยังมีความผันผวนตามภาวะเศรษฐกิจโลก

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงยังมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงงานไฟฟ้า จำเป็นต้องลงทุนในเครื่องจักร เทคโนโลยี และระบบรักษาความปลอดภัยรุ่นใหม่ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลให้ภาระการลงทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

4) ข้อจำกัดด้านมาตรฐานและการรับรองที่จำเป็นต่อการขยายธุรกิจ

โรงงานไฟฟ้า ยังขาดมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายตลาด โดยเฉพาะตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและตลาดต่างประเทศ เช่น ด้านบริหารงานคุณภาพ ด้าน Security Printing ด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ข้อจำกัดดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า และลดโอกาสในการเข้าร่วมการจัดซื้อจัดจ้างหรือการเป็นคู่ค้ากับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในระดับสากล

2.4.2 สรุปประเด็นความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า

1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสู่เศรษฐกิจแห่งประสบการณ์ (Experience Economy)

ผู้บริโภครุ่นใหม่ โดยเฉพาะ Generation Z มีพฤติกรรมการบริโภคที่แตกต่างจากอดีต โดยให้ความสำคัญกับประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม และการสะท้อนอัตลักษณ์ของตนเอง มากกว่าการบริโภคสินค้ารูปแบบเดิม ๆ ดังจะเห็นได้จาก แนวโน้มการเติบโตของเกมไฟและเกมกระดานอย่างต่อเนื่อง เช่น ไฟสะสม (Collectible Card Games) ไฟเฉพาะบุคคล (Personalized Cards) เกมกระดานสมัยใหม่ และเกมเพื่อการศึกษา ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า ที่ต้องปรับบทบาทจากผู้ผลิตไฟมาตรฐานไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มและตอบสนองตลาดเฉพาะ (Niche Market) มากขึ้น

2) การเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

กระแส Digital Transformation ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วโลก โดยเฉพาะเอกสารและเครื่องหมายทางกายภาพที่ทยอยเปลี่ยนไปสู่ระบบดิจิทัลเพื่อความปลอดภัย และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ เช่น Digital Authentication, QR-based Verification และ E-Stamp ดังนั้น ความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงกำลังเปลี่ยนจากสิ่งพิมพ์แบบดั้งเดิมไปสู่ Smart Security Printing ที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับวัสดุทางกายภาพ จึงเป็นความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า ที่ต้องเร่งพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อรักษาสถานะของลูกค้าโดยเฉพาะกรมสรรพสามิต และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดดังกล่าว

3) การแข่งขันจากผู้ผลิตระดับโลกและการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทาน

ผู้ผลิตไฟและเกมรายใหญ่ของโลกไม่ได้แข่งขันด้านกำลังการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่แข่งขันผ่านการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา (IP) การสร้างชุมชนผู้เล่น (Community) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ลิขสิทธิ์ และการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์กับแพลตฟอร์มดิจิทัล

ในขณะเดียวกัน ผู้ผลิตด้าน Security Printing ก็ลงทุนในเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การแข่งขันในอนาคตจะมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม คุณภาพ และความน่าเชื่อถือมากกว่าต้นทุนการผลิตเพียงอย่างเดียว

ความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า คือ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการพัฒนาตลาดและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยอาจสร้าง

4) การยกระดับองค์กรสู่ธุรกิจใหม่ภายใต้ข้อจำกัดของภาครัฐ

ถึงแม้โรงงานไฟฟ้า จะมีศักยภาพด้านประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ แต่การขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ ๆ เช่น เกมกระดาน ไฟสะสม และผลิตภัณฑ์ Security Printing หรือบริการด้านการพิมพ์ความมั่นคง จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต เทคโนโลยี และกระบวนการผลิตและบริการให้มีมาตรฐาน การพัฒนาทักษะบุคลากร รวมถึงลดข้อจำกัดด้านกฎหมาย ระเบียบ ด้านกระบวนการซึ่งเป็นข้อจำกัด

ของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อรองรับผลิตภัณฑ์และ/หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องได้รับการบริหารจัดการดังกล่าว

5) การตอบสนองต่อมาตรฐานความยั่งยืนและข้อกำหนดด้าน ESG

แนวโน้มของตลาดโลกให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมากขึ้น ทั้งการใช้วัตถุดิบจากแหล่งที่ได้รับการรับรอง การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการของเสีย และการเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG ขณะเดียวกัน ลูกค้าระดับสากล โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐและบริษัทข้ามชาติ เริ่มกำหนดให้ผู้ผลิตต้องมีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนเป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกคู่ค้า

ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของโรงงานไฟฟ้า ในการพัฒนากระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การได้รับการรับรองมาตรฐานสากล และการยกระดับองค์กรสู่การเป็น Sustainable Security Printing Organization จะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า ในระยะยาว ไม่เพียงเพื่อรองรับข้อกำหนดของตลาดโลก แต่ยังสอดคล้องกับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศอีกด้วย

6) ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐและเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลต่อการวางแผนธุรกิจระยะยาว

ในช่วงที่ผ่านมา ประเทศไทยมีการนำเสนอแนวนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนา Entertainment Complex ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมคาสิโนและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอาจก่อให้เกิดความต้องการใช้ไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายและการเปลี่ยนแปลงทิศทางของรัฐบาล ทำให้โครงการดังกล่าวไม่ได้รับการผลักดันต่อ ส่งผลให้ออกาสทางธุรกิจที่โรงงานไฟฟ้าได้ประเมินไว้ในช่วงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตามที่คาดการณ์

สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การกำหนดทิศทางธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ที่อาศัยปัจจัยเชิงนโยบายเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว โดยเฉพาะการขยายตลาดผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและ การลงทุนด้านกำลังการผลิต และการพัฒนาความร่วมมือกับภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจต้องมีการทบทวนสมมติฐานทางธุรกิจและแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับบริบทเชิงนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

โรงงานไฟฟ้า จึงควรลดการพึ่งพาโอกาสทางธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับนโยบายเฉพาะของภาครัฐ และมุ่งกระจายความเสี่ยงไปสู่ตลาดที่มีศักยภาพและมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง เช่น ตลาดไฟฟ้าเพื่อการศึกษา ไฟสะสม เกมกระดาน และผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และผลิตภัณฑ์ด้านความมั่นคง (Security Printing) ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งควรพัฒนาศักยภาพองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (Organizational Agility) เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐและสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมได้อย่างทันท่วงที อันจะช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนเชิงนโยบายและเสริมสร้างความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาว

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมและประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งภายนอกและภายใน พร้อมทั้งประเมินศักยภาพของโรงงานไฟฟ้า ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ที่ผ่านมา ผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับ รวมถึงการรวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า และความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน	บริบท/ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
ผลประกอบการภาพรวม - ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569 พบว่า โรงงานไฟฟ้า สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจหลัก ทั้งรายได้จากการจำหน่ายแอสแตมปีสรรพสามิตและรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ขณะที่รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกกรอบสัญญาให้สิทธิสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย - อย่างไรก็ตาม ปี 2568 ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท เนื่องจากกระบวนการสรรหาผู้รับประโยชน์ฯ ล่าช้า - ทั้งนี้ ปี 2569 คาดการณ์ว่าจะพลิกฟื้นกลับมาเป็นกำไรสุทธิที่ 27.52 ล้านบาท รายได้ทั้งธุรกิจไฟและธุรกิจสิ่งพิมพ์ปรับตัวดีขึ้น จากการสรรหาผู้รับสิทธิได้ และจากความต้องการแอสแตมปีที่เพิ่มขึ้นของกรมสรรพสามิต - สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ในปี 2569 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยต้นทุนต่อรายได้งานไฟ เท่ากับ 59.39% และงานพิมพ์ เท่ากับ 63.30% แต่ยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าในอดีตที่เคยทำได้ ธุรกิจไฟ - แนวโน้มรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ มีแนวโน้มลดลง - แนวโน้มรายได้ไฟนอกกรอบสัญญา ในช่วง 2 - 3 ปี หลังมีโอกาสเติบโต เช่น ไฟส่งออกไฟชั่วคราว ธุรกิจสิ่งพิมพ์ - รายได้สิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงส่วนใหญ่มาจากการผลิตแอสแตมปีสรรพสามิต โดยเป็นแอสแตมปียาสูบ 80% และแอสแตมปีเครื่องดื่ม 20% - แนวโน้มความต้องการแอสแตมปียาสูบมีทิศทางที่ลดลง ขณะที่แอสแตมปีเครื่องดื่มมีแนวโน้มเติบโตได้ - รายได้สิ่งพิมพ์อื่นมีแนวโน้มเติบโตได้ เช่น การ์ด, เมนู	Geopolitical & Economic Uncertainty - ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าขนส่ง ราคาพลังงานที่ผันผวนจากภาวะสงคราม - ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักของ Supply chain Social - ผู้บริโภคเปลี่ยนจาก Physical สู่ Digital - ความคาดหวังด้านประสบการณ์และความสะดวก - ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในข้อกำหนดด้าน ESG และสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น Technology - เทคโนโลยี Anti-counterfeit และ Digital Authentic (Digital Authentication) พัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นที่ต้องการ Market Trend - Casino Playing Card ตลาดการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตได้ดี ช่วยเพิ่มความต้องการไฟคุณภาพสูง - Playing Card & Board game ตลาดเกมกระดานและไฟเพื่อความบันเทิงเติบโตต่อเนื่องจากกิจกรรมเชิงสังคม - Security Printing Market ความต้องการเอกสารปลดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้น เทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีความมั่นคงและการยืนยันตัวตนจะมีบทบาทสำคัญ - Printing Industry อุตสาหกรรมการพิมพ์กำลังเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยมุ่งเน้นงานพิมพ์มูลค่าสูง	เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ Security Printing เนื่องจากแนวโน้มพฤติกรรมความต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อป้องกันการปลอมแปลง สร้าง New Growth Engine เนื่องจากรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมเติบโตอย่างจำกัด หรือมีแนวโน้มลดลง จึงจำเป็นต้องปรับตัวสู่ตลาดที่มีศักยภาพเติบโต ยกระดับขีดความสามารถการผลิตและเทคโนโลยี สู่มาตรฐานอุตสาหกรรม เนื่องจากแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น และความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากปัจจุบันมีความไม่แน่นอนสูง จึงต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.5 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟฯ ได้ดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรม	ระยะของการพัฒนา	ผลิตภัณฑ์สำคัญ	แนวโน้มตลาดและปัจจัยขับเคลื่อน	กลุ่มลูกค้า / ตลาดเป้าหมาย	แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานไฟฯ
ไฟ	ระยะสั้น (ปี 2570-2571)	ไฟพรีเมียมและไฟเฉพาะบุคคล (Premium & Personalized Playing Cards)	- ผู้บริโภคมุมใหม่ โดยเฉพาะ Gen Z ให้ความสำคัญกับสินค้าเฉพาะบุคคล การสะท้อนตัวตน และประสบการณ์ มากกว่าการครอบครองสินค้าแบบทั่วไป - ตลาดนักสะสม ไฟศิลปะ ไฟ Limited Edition และสินค้าลิขสิทธิ์เติบโตจากกระแส Community และ Creator Economy	- นักสะสมไฟ - กลุ่มผู้เล่นโป๊กเกอร์และเกมไฟ - แบรนด์สินค้าและองค์กรที่ต้องการผลิตภัณฑ์ Customized - นักออกแบบ ศิลปิน และ Creator	- พัฒนาบริการ Custom Design / Web-to-Print Platform - สร้างผลิตภัณฑ์ไฟ Collection Series ที่เชื่อมโยงกับศิลปะ วัฒนธรรมไทย และ Soft Power - พัฒนาระบบผลิตจำนวนน้อย (Short-run Production) รองรับตลาด Niche Market - สร้างรายได้จากการออกแบบ ลิขสิทธิ์ และบริการครบวงจร
		ไฟสะสมและ Trading Card Games (Collectible / Trading Card Games: TCG)	- หนึ่งในตลาดที่เติบโตสูง เนื่องจากพฤติกรรมการสะสม การแข่งขัน และ Community Economy - ผู้บริโภคไม่ได้ซื้อเพียงสินค้า แต่ซื้อประสบการณ์ ความเป็นเจ้าของ และความสัมพันธ์กับชุมชนผู้เล่น - การออกผลิตภัณฑ์รุ่นพิเศษ การ์ดหายาก และการแข่งขันระดับมืออาชีพช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม	- กลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงาน - นักสะสม (Collectors) - Community ผู้เล่นเกม - บริษัทเกมและเจ้าของ IP	- พัฒนาศักยภาพเป็นผู้ผลิต TCG ในประเทศ (TCG Manufacturing Hub) - ร่วมมือกับนักออกแบบเกมไทยและเจ้าของลิขสิทธิ์/ทรัพย์สินทางปัญญา - พัฒนาเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลง เช่น Hologram, UV Ink, QR Authentication - สร้าง Ecosystem ผ่านการแข่งขันและกิจกรรม Community

กลุ่ม อุตสาหกรรม	ระยะของ การพัฒนา	ผลิตภัณฑ์สำคัญ	แนวโน้มตลาดและปัจจัยขับเคลื่อน	กลุ่มลูกค้า / ตลาดเป้าหมาย	แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานไฟฟ้า
	ระยะปานกลาง (ปี 2572 - 2573)	เกมไพ่และเกมกระดาน (Card & Board Games)	• ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) และประสบการณ์ร่วม • เกมกระดานไม่ได้จำกัดเฉพาะเด็ก แต่กลุ่มผู้ใหญ่เป็นตลาดหลักที่มีกำลังซื้อสูง	• ครอบครัว • นักเรียนและนักศึกษา • ผู้สูงอายุ • กลุ่ม Hobby Gamer • ร้าน Board Game Café • สถาบัน/ องค์กรที่ใช้เกมเพื่อ Team Building, ฝึกอบรม	• ขยายจากผู้ผลิตไปสู่ผู้พัฒนา Card & Board Game Solutions • สร้างความร่วมมือกับนักออกแบบเกมและสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการ์ดเกมหรือ Board game ของคนไทย • พัฒนาระบบ OEM/ODM สำหรับผู้ประกอบการเกมทั้งในและต่างประเทศ
	ระยะยาว (ปี 2574 เป็นต้นไป)	ไพ่คาสีโน มาตรฐานสากล (Casino Playing Cards)	• ตลาดคาสีโนทั่วโลกมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะตลาดเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง และตลาดเกิดใหม่ • ผู้ประกอบการคาสีโนให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัย การป้องกันการทุจริต และการตรวจสอบย้อนกลับของผลิตภัณฑ์มากขึ้น • แนวโน้มการใช้เทคโนโลยี เช่น หมึกพิเศษ ลายน้ำ ระบบ Serial Number, RFID/NFC และระบบ Digital Authentication เพิ่มขึ้น	• คาสีโนระดับสากล • ผู้ให้บริการเกมพนันที่ได้รับอนุญาต • ผู้จัดการแข่งขันโป๊กเกอร์ระดับนานาชาติ • ตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์คาสีโน (Casino Equipment Suppliers)	• ยกระดับกระบวนการผลิตไพ่คาสีโนให้สอดคล้องมาตรฐานสากล เช่น ISO, Security Printing Standard • พัฒนาระบบ Traceability ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงลูกค้า • พัฒนาไพ่ Premium สำหรับตลาดคาสีโนระดับสูง (High-end Casino Segment) • สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตอุปกรณ์คาสีโนและผู้ให้บริการคาสีโนต่างประเทศ

กลุ่มอุตสาหกรรม	ระยะของการพัฒนา	ผลิตภัณฑ์สำคัญ	แนวโน้มตลาดและปัจจัยขับเคลื่อน	กลุ่มลูกค้า / ตลาดเป้าหมาย	แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานไฟฟ้า
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	ระยะสั้น (ปี 2570 - 2571)	อากรแสตมป์และสิ่งพิมพ์ควบคุม (Tax Stamps & Controlled Printing)	- รัฐบาลทั่วโลกเพิ่มมาตรการควบคุมสินค้าเพื่อป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษีและสินค้าผิดกฎหมาย - แนวโน้มเปลี่ยนจาก Stamp แบบดั้งเดิมไปสู่ Smart Tax Stamp ที่มี QR Code, Digital Tracking และ Authentication	- กรมสรรพสามิต - หน่วยงานภาครัฐ - ผู้ผลิตสินค้าเสียภาษี เช่น สุรา ยาสูบ เครื่องดื่ม	- เพิ่มศักยภาพ Security Printing Technology - พัฒนา Smart Tax Stamp Platform เพื่อให้บริการระบบติดตามและตรวจสอบย้อนกลับ (Track & Trace) - สร้างความร่วมมือด้าน Digital Tax Ecosystem กับภาครัฐอื่น นอกจากกรมสรรพสามิต
	ระยะปานกลาง - ระยะยาว (ปี 2572 เป็นต้นไป)	เอกสารความมั่นคงและสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing Documents)	- ภาครัฐและองค์กรขนาดใหญ่ต้องการลดความเสี่ยงจากเอกสารปลอมแปลง - ความต้องการของตลาดเปลี่ยนจากเอกสารกระดาษทั่วไป ไปสู่ Hybrid Security Document ที่ผสมผสาน Physical และ Digital Security	- หน่วยงานราชการ - รัฐวิสาหกิจ - สถาบัน/ องค์กรที่ต้องการเอกสารความปลอดภัยสูง	- ลงทุนเทคโนโลยี Anti-counterfeit เช่น Microtext, Guilloche, Hologram, Security Ink - ขยายธุรกิจจากโรงพิมพ์ไปสู่ Security Printing Solution Provider - พัฒนาบริการออกแบบระบบความปลอดภัยครบวงจร
		บรรจุภัณฑ์และฉลากอัจฉริยะ (Smart Packaging & Labels)	- การเติบโตของ E-commerce และมาตรฐาน ESG เพิ่มความต้องการฉลากที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ - เจ้าของสินค้าให้ความสำคัญกับการป้องกันสินค้าปลอมและการสร้างความเชื่อมั่นกับผู้บริโภค	- ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค - เภสัชกรรม - เครื่องสำอาง - สินค้าพรีเมียม	- พัฒนาความสามารถด้าน Smart Label Printing - ใช้ QR Code / NFC Authentication เพื่อสร้างความปลอดภัยและประสบการณ์ของผู้บริโภค - ขยายตลาด B2B Security Printing

บทที่ 3

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยใช้ข้อมูล Fact Based อย่างครบถ้วน ซึ่งโรงงานไฟฟ้า ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อ การกำหนดทิศทางขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการวิเคราะห์นั้นสะท้อนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่แท้จริง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)

จุดแข็ง (Strength – S)	
S 1	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่นำเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
S 2	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator
S 3	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟฟ้า

3.1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

จุดอ่อน (Weakness – W)	
W 1	รายได้และผลกำไรไม่มีความผันผวน ขาดเสถียรภาพการเงินในระยะยาว
W 2	ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W 3	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต
W 4	การรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางธุรกิจ
W 5	ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง
W 6	สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น
W 7	ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
W 8	ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

3.1.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity)

โอกาส (Opportunity – O)	
O 1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)
O 2	แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
O 3	ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
O 4	กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร
O 5	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เชื่อมต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล
O 6	โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง
O 7	การเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้า ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

3.1.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threat)

อุปสรรค (Threat – T)	
T 1	ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
T 2	พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไพลดลง
T 3	แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง
T 4	ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น
T 5	แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ยากต่อการสรรหาและรักษานักงาน

3.2 การเชื่อมโยงของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

3.2.1 จุดแข็ง (Strength)

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) ของแผนวิสาหกิจ (SP)		CG	SM	CM	DT	HCM	KM	IM
S 1	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง		*	*				
S 2	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator			*				
S 3	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟฟ้า					*		

3.2.2 จุดอ่อน (Weakness - W)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ของแผนวิสาหกิจ (SP)		CG	SM	CM	DT	HCM	KM	IM
W 1	รายได้และผลกำไรมีความผันผวน ขาดเสถียรภาพการเงินในระยะยาว			*				
W 2	ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สศร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			*	*			
W 3	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต			*				
W 4	การรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางธุรกิจ	*	*	*				

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ของแผนวิสาหกิจ (SP)	CG	SM	CM	DT	HCM	KM	IM
W 5 ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง					*		
W 6 สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น		*	*	*	*		
W 7 ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม			*			*	*
W 8 ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	*						

3.2.3 โอกาส (Opportunity - O)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ของแผนวิสาหกิจ (SP)	CG	SM	CM	DT	HCM	KM	IM
○ 1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)		*	*				
○ 2 แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	*	*	*				*
○ 3 ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง			*	*			*

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ของแผนวิสาหกิจ (SP)	CG	SM	CM	DT	HCM	KM	IM
○ 4 กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่างๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร	*	*	*	*	*	*	*
○ 5 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เชื้อต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล			*	*		*	*
○ 6 โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/ เกม สำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง			*				*
○ 7 การเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้า ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น			*				*

3.2.4 อุปสรรค (Threat - T)

การวิเคราะห์อุปสรรค (Threat) ของแผนวิสาหกิจ (SP)	CG	SM	CM	DT	HCM	KM	IM
T 1 ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน			*	*			*
T 2 พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัลทำให้ความนิยมเล่นไฟลดลง			*				*
T 3 แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง			*	*			*

การวิเคราะห์อุปสรรค (Threat) ของแผนวิสาหกิจ (SP)		CG	SM	CM	DT	HCM	KM	IM
T 4	ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น				*			
T 5	แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ ยากต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน					*	*	*

บทที่ 4

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนการสรุปประเด็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors Analysis Summary: SFAS) ซึ่งสะท้อนปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการดำเนินงานและทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) รวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competencies: CC) โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อเชื่อมโยงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรให้เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และใช้เป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) รวมถึงกลยุทธ์การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม ทิศทางนโยบายภาครัฐ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

TOWS Matrix

Internal Factors	S 1 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัด กรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถ รับงานจากรัฐได้โดยตรง S 2 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับ อนุญาตในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียว และมีอำนาจในการบริหารงาน แบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสับปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator S 3 บุคลากรของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟ	W 1 รายได้ และผลกำไรที่มั่นคง ภาคเสถียรภาพการเงินในระยะยาว W 2 ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมทั้ง กระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย W 3 ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ดัชนี การผลิต และศักยภาพการผลิต W 4 การรับรู้ต่อบกบาท และคุณค่าขององค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า ความร่วมมือกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางธุรกิจ W 5 ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง W 6 สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดังกล่าว ด้านบริหารกุ่มมนุษย์ เป็นต้น W 7 ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม W 8 ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	
	External Factors		
โอกาส (Opportunity – O)	O 1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเพิ่มผลดีต่อโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (อภิกฏกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563) O 2 แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม O 3 ความต้องการสั่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง O 4 กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร O 5 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เอื้อต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล O 6 โครงสร้างประชากรสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง O 7 การเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฯ ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น	S-O Strategies SO 1 ยกระดับบทบาทโรงงานไฟฯ เป็นผู้ให้บริการด้าน Security Printing และ Digital Solutions ของภาครัฐ โดย ใช้ความได้เปรียบจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้งัดกรมสรรพสามิต ซึ่งมีความน่าเชื่อถือและสามารถรับงาน จากรัฐได้โดยตรง (S1+O1+O3+O5) SO 2 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับ อนุญาตในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียว และมีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ จึงสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟ ที่มีมูลค่าเพิ่ม รวมถึงการขยายตลาด ทั้งในและต่างประเทศได้ (S2+S3+O6+O7)	W-O Strategies WO 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการผลิต ยกระดับกระบวนการผลิตให้มีมาตรฐาน สอดคล้องตามแนวทาง Green Manufacturing และ Circular Economy เพื่อรองรับนโยบาย Green Procurement รวมทั้ง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และลดข้อจำกัดทางการแข่งขัน (W2+O3+W7+O2+O3+O4+O7) WO 2 พัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุก เพื่อขยายฐานลูกค้า ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และตลาดต่างประเทศ พร้อมสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้า เป้าหมายที่หลากหลาย (W4+O1+O3+O5+O6+O7) WO 3 พัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์และภาพลักษณ์องค์กร ให้สะท้อนบทบาทของโรงงานไฟฯ ในฐานะผู้ผลิตไฟและผู้ให้บริการด้านสั่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลโซลูชันที่มีมาตรฐานระดับสากล พร้อมกำหนด กลยุทธ์การสื่อสารองค์กร เพื่อสร้างการรับรู้ ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การขยายฐานลูกค้าและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในอนาคต (W4+O1+O3+O6+O7) WO 4 ทบทวนและผลักดันการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทที่ยั่งยืน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายฐานลูกค้า และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต (W8+O1+O5)
อุปสรรค (Threat – T)	T 1 ตลาดสั่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขัน T 2 พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เป็นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไฟลดลง T 3 แนวโน้มความต้องการสั่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง T 4 ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของ ห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น T 5 แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ขาดต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน	S-T Strategies ST 1 โรงงานไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัด กรมสรรพสามิต และเป็นผู้ได้รับอนุญาต ในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ จึงเป็นข้อได้เปรียบ ในการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อลด ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน รวมถึง สนับสนุนการขยายธุรกิจไฟและสั่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลง (S1+S2+S3+T1+T4)	W-T Strategies WT 1 การปรับโครงสร้างธุรกิจ ลดการพึ่งพารายได้จากไฟและงานพิมพ์แบบดั้งเดิม ขยายสู่ธุรกิจ Security Printing และ Digital Solutions โดยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับ แนวโน้มอุตสาหกรรมและความต้องการของลูกค้า เพื่อกระจายความเสี่ยงและรองรับการเปลี่ยนแปลง ของตลาด (W1+W7+T2+T3) WT 2 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนากักคนใหม่ (Upskill/Reskill) ด้านดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านของ องค์กรและลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพ (W5+W6+T5)

4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) จากการเชื่อมโยงจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ที่มีผลต่อศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อระบุปัจจัยที่สามารถสร้างความแตกต่าง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	รายละเอียด
SA 1 โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G2G	จากจุดแข็งของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง ประกอบกับนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) และการส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation รวมถึงทิศทางของอุตสาหกรรม ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถใช้ความได้เปรียบดังกล่าวในการยกระดับบทบาทโรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ให้บริการด้าน Security Printing และ Digital Solutions ของภาครัฐ (SO 1: S1+O1+O3+O5)
SA 2 เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้าในประเทศ แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน	จากจุดแข็งของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียว และมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า ประกอบกับการเติบโตของตลาดคาร์บอน ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากล รวมถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาการ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง เป็นต้น จึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟฟ้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าที่มีมูลค่าเพิ่ม อาทิ ไฟคาร์บอน ไฟเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศได้ (SO 2: S2+S3+O6+O7)

4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) จากการเชื่อมโยงจุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่มีผลต่อศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อระบุประเด็นที่องค์กรต้องเร่งปรับปรุง พัฒนา และบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	รายละเอียด
SC 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต กระบวนการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ให้การผลิตและบริการมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และรองรับโอกาสทางธุรกิจไฟฟ้าและธุรกิจสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลงอย่างยั่งยืน	จากจุดอ่อนด้านข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต อีกทั้ง โรงงานไฟฟ้า ยังขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement ที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้ง ทิศทางของอุตสาหกรรม ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยี ตลอดจนการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล จากปัจจัยดังกล่าว โรงงานไฟฟ้าจึงต้องเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการผลิต ยกระดับกระบวนการผลิตให้มีมาตรฐาน สอดคล้องตามแนวทาง Green Manufacturing และ Circular Economy เพื่อรองรับนโยบาย Green Procurement รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และลดข้อจำกัดทางการแข่งขัน (WO1: W2+W3+W7+O2+O3+O4+O7)
SC 2 การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solutions	จากจุดอ่อนด้านรายได้ และผลกำไรที่มีความผันผวน ขาดเสถียรภาพการเงินในระยะยาว อีกทั้ง โรงงานไฟฟ้า ยังขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เช่น กลุ่ม Gen Z และ Gen Alpha ซึ่งเน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไพลดลง อีกทั้ง แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์ในรูปแบบดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง จากปัจจัยดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จึงต้องปรับโครงสร้างธุรกิจ ลดการพึ่งพารายได้จากไฟ และงานพิมพ์แบบดั้งเดิม ขยายสู่ธุรกิจ Security Printing และ Digital Solutions โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับแนวโน้มอุตสาหกรรมและความต้องการของลูกค้า เพื่อกระจายความเสี่ยงและรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด (WT1: W1+W7+T2+T3)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	รายละเอียด
SC 3 การยกระดับงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจ	จากจุดอ่อนด้านการรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กรที่ยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการต่อยอดโอกาสทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม จากนโยบายภาครัฐซึ่งส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) การขับเคลื่อน Digital Transformation และการสนับสนุนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับทิศทางของอุตสาหกรรม ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดภัย การปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการเติบโตของตลาดคาสีในระดับภูมิภาคและสากล รวมถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาการ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง เป็นต้น จากปัจจัยดังกล่าว โรงงานไฟฟ้าจึงต้องเร่งพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุก เพื่อขยายฐานลูกค้าทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และตลาดต่างประเทศ พร้อมสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่หลากหลาย (WO2: W4+O1+O3+O5+O6+O7)
SC 4 การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง	จากปัจจัยภายนอกสะท้อนให้เห็นถึงการแข่งขันในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการในประเทศจำนวนน้อยราย แต่ผู้ประกอบการเหล่านี้มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบกับความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ และปัจจัยเสี่ยงระดับโลก เช่น ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ โรคอุบัติใหม่ ที่อาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานและการดำเนินธุรกิจ จากปัจจัยดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จึงจำเป็นต้องใช้จุดแข็งด้านความน่าเชื่อถือในฐานะรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต และเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียว รวมถึงความเชี่ยวชาญด้านการผลิตไฟฟ้า เป็นฐานในการเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาฐานลูกค้าขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนเพิ่มความยืดหยุ่นในการรองรับความผันผวนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในระยะยาว (ST1: S1+S2+T1+T4)
SC 5 การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต	จากการที่โรงงานไฟฟ้า ยังขาดการสร้างวัฒนธรรมและการส่งเสริมค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สมรรถนะของบุคลากรในบางตำแหน่งยังไม่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจในอนาคต ประกอบกับแนวโน้มการแข่งขันในการดึงดูดและรักษาศักยภาพที่มีศักยภาพสูงมีความรุนแรงมากขึ้น โรงงานไฟฟ้า จึงจำเป็นต้องยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	รายละเอียด
	(Upskill/Reskill) ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร รองรับการเปลี่ยนผ่านขององค์กร การขยายธุรกิจ และลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพ (WT2: W5+W6+T5)
SC 6 การพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Rebranding) และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักในฐานะผู้ให้บริการด้านสิ่งพิมพ์เพื่อความมั่นคง และการป้องกันการปลอมแปลง	จากจุดอ่อนด้านการรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กร ที่ยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการต่อยอดโอกาสทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม จากนโยบายภาครัฐซึ่งส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) รวมถึงตลาดผลิตภัณฑ์เฉพาะทางยังมีแนวโน้มเติบโตได้แก่ ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเติบโตของตลาดคาสีในระดับภูมิภาคและสากล รวมถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาการ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง เป็นต้น โรงงานไฟฟ้า จึงจำเป็นต้องพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์ และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้สะท้อนบทบาทในฐานะผู้ให้บริการด้านการผลิตไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลโซลูชัน พร้อมกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการรับรู้ ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การขยายฐานลูกค้าและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในอนาคต (WO3: W4+O1+O3+O6+O7)
SC 7 การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจ	จากจุดอ่อนด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับบางประการ ที่ยังไม่เอื้อต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม นโยบายภาครัฐได้ให้การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และการขับเคลื่อน Digital Transformation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ จากปัจจัยดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จึงจำเป็นต้องทบทวนและผลักดันการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ให้มีความทันสมัยและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้าง สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายฐานลูกค้า และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต (WO4: W8+O1+O5)

4.3 ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) โดยการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด VRIO Framework เพื่อประเมินศักยภาพของทรัพยากรและขีดความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว โดยพิจารณาจากภารกิจหลักขององค์กร และความเชี่ยวชาญด้านการผลิตไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งเป็นจุดเด่นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟฟ้า

นอกจากนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฟ้าฯ ที่มุ่งสู่การเป็น “องค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน ” สะท้อนถึงความจำเป็นในการต่อยอดความสามารถพิเศษจากธุรกิจหลักไปสู่การพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการผลิต ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการบริหารจัดการข้อมูล ควบคู่กับการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจในอนาคต อันจะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency)

มิติการวิเคราะห์ VRIO	ประเด็นการประเมิน	ระดับคะแนน		
		1	3	5
1) Value (คุณค่า)	1.1) การสร้างคุณค่าต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Value Creation)	ไม่สามารถใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และเพิ่มคุณค่าหรือความแตกต่างในมุมมองของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สามารถใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือเพิ่มคุณค่าหรือความแตกต่างในมุมมองของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สามารถใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และเพิ่มคุณค่าในมุมมองของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	1.2) สามารถใช้เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และเป้าหมาย/โอกาสและความเสี่ยง	สามารถใช้ตอบสนองต่อโอกาสหรือรับมือกับวิกฤติได้ชั่วคราวหรือเฉพาะหน้า	สามารถใช้ตอบสนองต่อโอกาสและรับมือกับวิกฤติได้ชั่วคราวหรือเฉพาะหน้า	สามารถใช้ตอบสนองต่อโอกาสและรับมือกับวิกฤติได้ในระยะยาว
	1.3) สมรรถนะนี้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง (Efficiency & Strategic Return)	สามารถใช้เพิ่มประสิทธิภาพและทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งและคู่แข่งน้อยราย	สามารถใช้เพิ่มประสิทธิภาพและทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งและคู่แข่งหลายราย	สามารถใช้เพิ่มประสิทธิภาพและทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งและคู่แข่งทุกราย
2) Rareness (ความหายาก)	2.1) สมรรถนะนี้มีองค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันในจำนวนน้อยหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันน้อย	สมรรถนะนี้มีองค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันสามารถพบเห็นโดยทั่วไป	สมรรถนะนี้มีองค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันปานกลาง	สมรรถนะนี้มีองค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันน้อย
	2.2) สมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถพบเห็นได้ในคู่แข่ง	องค์กรคู่แข่งทุกแห่งหรือแทบทุกแห่งมีเช่นเดียวกันหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกัน	องค์กรคู่แข่งบางแห่งมีเช่นเดียวกันหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกัน	องค์กรคู่แข่งไม่มีเช่นเดียวกันหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกัน
3) Imitability (ความยากในการลอกเลียนแบบ)	3.1) สมรรถนะมีต้นทุนในการพัฒนาสูง (ทรัพยากร และเวลา)	สมรรถนะที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือเวลาในการพัฒนาน้อย	สมรรถนะที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือเวลาในการพัฒนาปานกลาง	สมรรถนะที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือเวลาในการพัฒนานาน
	3.2) สมรรถนะนี้มีข้อจำกัดในการลอกเลียนแบบ	ไม่มีสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา		มีสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา/มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว
	3.3) สมรรถนะนี้ต้องใช้องค์ความรู้หรือมีความซับซ้อนในการลอกเลียนแบบ หรือพัฒนาขึ้นมาทดแทน	ไม่ค่อยมีความซับซ้อนหรือไม่ต้องใช้ความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากนัก	มีความซับซ้อนเป็นอย่างมากต้องใช้ความรู้หรือความเชี่ยวชาญปานกลาง	มีความซับซ้อนเป็นอย่างมากต้องใช้ความรู้หรือความเชี่ยวชาญสูง
4) Organization (การนำไปใช้ประโยชน์)	4.1) สมรรถนะมีกระบวนการและแผนงานรองรับที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ไม่มีกระบวนการหรือแผนงานรองรับการใช้ประโยชน์ หรือใช้ประโยชน์ได้ไม่มีประสิทธิภาพ/เป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือแผนงานการใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือแผนงานการใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าคู่แข่ง

มิติการวิเคราะห์ VRIO	ประเด็นการประเมิน	ระดับคะแนน		
		1	3	5
	4.2) สมรรถนะมีกลยุทธ์และเป้าหมายในการนำไปใช้สร้างมูลค่าเพิ่ม	ไม่มีกลยุทธ์และเป้าหมายในการนำไปใช้สร้างมูลค่าเพิ่ม	มีกลยุทธ์และเป้าหมายในการนำไปใช้สร้างมูลค่าเพิ่มในระยะสั้น	มีกลยุทธ์และเป้าหมายในการนำไปใช้สร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว
	4.3) สมรรถนะมีกระบวนการหรือกลไกการเรียนรู้และนวัตกรรม	ไม่มีกระบวนการหรือกลไกการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพหรือนวัตกรรมต่อยอดที่ชัดเจน	มีกระบวนการหรือกลไกการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพหรือนวัตกรรมต่อยอดที่ชัดเจน	มีกระบวนการหรือกลไกการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพหรือนวัตกรรม และเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตารางแสดงการประเมินสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) ของโรงงานไฟฟ้า

มิติการวิเคราะห์ VRIO	ประเด็นการประเมิน	จุดแข็งของโรงงานไฟฟ้า		
		โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่นำเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้ แต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟฟ้
1) Value (คุณค่า)	1.1) การสร้างคุณค่าต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Value Creation)	5	5	3
	1.2) สามารถใช้เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และเป้าหมาย/โอกาสและความเสี่ยง	5	5	3
	1.3) สมรรถนะนี้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง (Efficiency & Strategic Return)	3	1	1
2) Rareness (ความหายาก)	2.1) สมรรถนะนี้มีองค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันในจำนวนน้อยหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันน้อย	5	5	3
	2.2) สมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถพบเห็นได้ในคู่แข่ง	5	5	3
3) Imitability (ความยากในการลอกเลียนแบบ)	3.1) สมรรถนะมีต้นทุนในการพัฒนาสูง (ทรัพยากร และเวลา)	-	-	5
	3.2) สมรรถนะนี้มีข้อจำกัดในการลอกเลียนแบบ	-	-	5
	3.3) สมรรถนะนี้ต้องใช้ข้อค้ความรู้อหรือมีความซับซ้อนในการลอกเลียนแบบ หรือพัฒนาขึ้นมาทดแทน	-	-	5

มิติการวิเคราะห์ VRIO	ประเด็นการประเมิน	จุดแข็งของโรงงานไฟฟ้า		
		โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัด กรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้า แต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจ ในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จ ในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความชำนาญ ในงานผลิตไฟฟ้า
4) Organization (การนำไปใช้ประโยชน์)	4.1) สมรรถนะมีกระบวนการและแผนงานรองรับที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1
	4.2) สมรรถนะมีกลยุทธ์และเป้าหมายในการนำไปใช้สร้างมูลค่าเพิ่ม	5	5	5
	4.3) สมรรถนะมีกระบวนการหรือกลไกการเรียนรู้และนวัตกรรม	3	3	3
ผลการประเมินสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (ร้อยละ)		80	75	67

4.3.1 ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency)

จากการประเมินสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) พบว่า โรงงานไฟฟ้ามีความสามารถพิเศษที่เกิดจากการสั่งสมองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการผลิตไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ซึ่งเป็นการกิจหลักที่องค์กรดำเนินงานมาอย่างยาวนาน ประกอบกับสถานะการเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ส่งผลให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีศักยภาพ และความได้เปรียบที่ยากต่อการลอกเลียนแบบความสามารถดังกล่าวจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างคุณค่า เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และต่อยอดสู่การพัฒนาธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต ดังนั้น ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency) ของโรงงานไฟฟ้าสามารถสรุปได้ดังนี้

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency)

CC 1	ให้บริการผลิตแสตมป์และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ
CC 2	ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟ

4.3.2 ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)

ภายใต้ทิศทางการพัฒนาองค์กรและวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเป็น “องค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลอย่างยั่งยืน” โรงงานไฟฟ้า จำเป็นต้องต่อยอดจากความสามารถพิเศษในปัจจุบันสู่การพัฒนาขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Capabilities) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมทางธุรกิจและทิศทางการพัฒนาของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความต้องการของตลาด โดยมุ่งยกระดับศักยภาพด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการ ข้อมูล และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร พร้อมรองรับการขยายธุรกิจสู่การให้บริการด้าน Digital Printing & Security Solutions ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มในอนาคต ดังนั้น ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competencies) ของโรงงานไฟฟ้า สามารถสรุปได้ดังนี้

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)

FCC 1	ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบ ผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยีตลอดการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solutions)
FCC 2	การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

บทที่ 5

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดมลพิษ และดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน” เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยมุ่งยกระดับศักยภาพในการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าและธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ควบคู่กับการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และระบบการบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร รองรับการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competencies) พบว่า โรงงานไฟฟ้า มีศักยภาพในการต่อยอดจากธุรกิจหลักด้านการผลิตไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงไปสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ขณะเดียวกัน โรงงานไฟฟ้า ต้องเร่งยกระดับศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต เทคโนโลยี นวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และระบบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับทิศทางการพัฒนาของอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอนาคต พร้อมทั้งตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า จึงได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในช่วงปี 2570 - 2574 โดยมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างการเสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจหลัก การยกระดับมาตรฐานและประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาศักยภาพองค์กร และการต่อยอดสู่ธุรกิจและบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ยกระดับศักยภาพในการสร้างรายได้และสร้างคุณค่าให้แก่ภาครัฐ พร้อมทั้งวางรากฐานการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

- **ระยะสั้น (ปี 2570 - 2571) สร้างรากฐานธุรกิจที่เข้มแข็งและพร้อมขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง**
โดยมุ่งเสริมสร้างความมั่นคงของธุรกิจหลัก พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการผลิต ยกระดับระบบบริหารจัดการ และสร้างความพร้อมขององค์กรสำหรับการพัฒนาในระยะต่อไป
- **ระยะกลาง (ปี 2572 - 2573) ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ**
โดยมุ่งยกระดับมาตรฐานการผลิตและการให้บริการ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ระยะยาว (ปี 2574) ต่อยอดความมั่นคงสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน**
โดยมุ่งขยายธุรกิจสู่ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการของตลาด และยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐที่สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน”

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ระยะสั้น (ปี 2570 - 2571)	ระยะกลาง (ปี 2572 - 2573)	ระยะยาว (ปี 2574)
สร้างรากฐานที่เข้มแข็งและพร้อมขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง	ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ	ต่อยอดความแข็งแกร่งสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน

ธุรกิจไฟฟ้า

- รักษาและเสริมความแข็งแกร่งของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าในระบบสัญญา - พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด - จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลตลาด	- ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้ได้รับการยอมรับ - ทดลองและขยายโอกาสไปยังธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น เกมการ์ด และ/หรือตลาดต่างประเทศ เช่น ตลาดคาสิโนในภูมิภาค	- มี Portfolio ธุรกิจไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์ต่อยอดที่สามารถสร้างการเติบโตของรายได้ที่ยั่งยืน - เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค
--	--	--

ธุรกิจสิ่งพิมพ์

- ทบทวนและกำหนดทิศทางธุรกิจให้ชัดเจน และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า - สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายพันธมิตรเป้าหมาย - จัดทำแผนการตลาด และพัฒนาธุรกิจพร้อมศึกษาการ Rebranding	- ยกระดับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - ขยายฐานลูกค้าและผลิตภัณฑ์ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - สร้างการรับรู้และความน่าเชื่อถือของ Brand	- สร้างการเติบโตจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และบริการด้าน Digital Printing Solution - มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
---	---	--

โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต

- พัฒนาระบบมาตรฐานสากลขั้นพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001 - จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักรและเทคโนโลยี - ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	- ยกระดับสู่มาตรฐานสากลอื่น ๆ เช่น ISO 14298 - กำกับดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักร และเทคโนโลยี - เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	- มีโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย รองรับการผลิตในระยะยาว - เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานการผลิตทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย
---	---	--

การบริหารจัดการองค์กร

- ออกแบบ ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน - วางรากฐานด้านดิจิทัลและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ - พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - พัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม	- พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานต่าง ๆ - พัฒนาระบบ Talent และการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - บูรณาการการดำเนินงานด้าน ESG และลด GHG ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา/นวัตกรรมกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง - มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ (Productivity) - มีส่วนร่วมต่อการ ลด GHG ในห่วงโซ่อุปทาน
--	--	--

บทที่ 6

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถบรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่กำหนดไว้ โรงงานไฟฟ้า จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระยะ 5 ปี และถ่ายทอดไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด รวมถึงแผนงาน/โครงการ และเป้าหมายการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้า ได้พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) เพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถต่อยอดจากศักยภาพและจุดแข็งขององค์กร ควบคู่กับการยกระดับขีดความสามารถในประเด็นที่เป็นความท้าทายสำคัญ และเตรียมความพร้อมสำหรับการขยายธุรกิจและการเติบโตในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

Strategic Advantage: SA		Strategic Challenge: SC		Core Competency: CC		Strategic Objective: SO
SA 1	โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G to G	SC 1	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต กระบวนการและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ให้การผลิตและบริการมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และรองรับโอกาสทางธุรกิจไฟฟ้าและธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างยั่งยืน	CC 1	ให้บริการผลิตแสดมปีและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ	SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
SA 2	เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้าในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน	SC 6	การพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Rebranding) และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักในฐานะผู้ให้บริการด้านสิ่งพิมพ์เพื่อความมั่นคง และการป้องกันการปลอมแปลง	CC 2	ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟฟ้า	
				FCC 1	ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solutions)	
SA 1	โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G to G	SC 2	การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solutions	CC 1	ให้บริการผลิตแสดมปีและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ	SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
		SC 3	การยกระดับงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจ	FCC 1	ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solutions)	
		SC 4	การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	FCC 2	การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	
SA 2	เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้าในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน	SC 2	การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solutions	CC 2	ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟฟ้า	
		SC 3	การยกระดับงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจ	FCC 2	การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	SO 3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า
		SC 4	การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง			

Strategic Advantage: SA		Strategic Challenge: SC		Core Competency: CC		Strategic Objective: SO	
SA 1	โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G to G	SC 5	การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต	CC 1	ให้บริการผลิตแอสมปีและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ	SO 4	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
SA 2	เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้าในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน	SC 7	การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจ	CC 2	ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟฟ้า		
				FCC 1	ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solutions)		
				FCC 2	การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ		

เพื่อให้การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal) ขององค์กรเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงได้ถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic) ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในทุกมิติ โดยกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร การเสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจหลัก การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)			
“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลprintingโซลูชัน อย่างยั่งยืน”			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)			
SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ	SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions	SO 3 พัฒนารูขี้อยู่และจำหน่ายไฟฟ้า	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กรผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)			
ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต	ขยายฐานลูกค้าและประเภทแสดมปสรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนาธุรกิจไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)			
S 1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้าสู่มาตรฐานสากล	S 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ	S 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟฟ้าตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟฟ้า	S 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation
T 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน	T 5 พัฒนาคู่มือหลายของเครื่องหมายความกำกับและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง T 6 ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่	T 9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟฟ้าอย่างถูกกฎหมายผ่าน การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง T 10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน	T 13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร
S 2 เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	S 5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	S 8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟฟ้า	S 11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร
T 2 พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร	T 7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	T 11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟฟ้า	T 14 พัฒนาศักยภาพให้มีทักษะและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
S 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ	S 6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ	S 9 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟฟ้า	S 12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบเพื่อความคล่องตัว
T 3 บริหารแผนการลงทุณระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ T 4 บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	T 8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ	T 12 ยกระดับการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตรเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ	T 15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

			S 13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG T 16 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน S 14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers T 17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
--	--	--	---

ตัวชี้วัด (KPI)			
- ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO - ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ - ระดับความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ - อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้สิ่งพิมพ์ - อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้สิ่งพิมพ์	- จำนวนเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี ประเภทใหม่ และ/หรือ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ - รายได้จากเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนา Digital Printing Solutions และ Data Solutions - รายได้จากการบริการด้าน Digital Printing & Data Solutions - ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ - ระดับความสำเร็จของแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G - ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ	- ระดับความสำเร็จของแผนป้องกันและปราบปรามไฟฟ้ผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย - ระดับความสำเร็จของแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน - รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ - ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟ - จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ - รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกกรอบสัญญาให้สิทธิ - รายได้ผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ - ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ - ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ	- ระดับความสำเร็จของโครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน - ระดับความสำเร็จของแผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร - ระดับความสำเร็จของแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร - ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ - ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill) - ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง - ระดับความสำเร็จของโครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ - ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด - ระดับความสำเร็จของแผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ระดับความสำเร็จของแผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ - การลด GHG Emissionเป็นไปตามเป้าหมาย - ระดับความสำเร็จของโครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ - ระดับความสำเร็จของโครงการยกระดับ Core Business Enablers

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1 (SO 1)

สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตาม มาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาอัตลักษณ์และการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการรับรู้ในฐานะผู้ให้บริการด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันของภาครัฐ อันจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)

ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

ตัวชี้วัด (KPI)

- ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO
- ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์
- ระดับความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ
- อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ไฟฟ้า
- อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้สิ่งพิมพ์

ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้าสู่มาตรฐานสากล

โรงงานไฟฟ้า มุ่งยกระดับมาตรฐานการผลิตและการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งครอบคลุมทั้งมาตรฐานด้านคุณภาพ (ISO 9001), สิ่งแวดล้อม (ISO 14001), ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (ISO 27001), ความปลอดภัยในการพิมพ์ระบบปลอดการปลอมแปลง (ISO 14298) และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (ISO 22301) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรให้มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ และสะท้อนศักยภาพขององค์กรในฐานะผู้ให้บริการด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions ของภาครัฐ ผ่านการสื่อสาร

องค์กรอย่างเป็นระบบ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการ เพื่อยกระดับการรับรู้ สร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนการขยายฐานลูกค้าในอนาคต

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T2 พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขีดความสามารถทางธุรกิจ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนกระบวนการผลิตให้มีความพร้อมต่อการขยายธุรกิจและรองรับการเติบโตในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับการบริหารแผนการลงทุนที่สำคัญอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานของความคุ้มค่า ความเหมาะสม และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามแนวคิด Lean โดยมุ่งเน้นการลดขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Added Activities) ลดต้นทุน เพิ่มผลิตภาพ เสริมสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และรองรับการดำเนินงานในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่

- T3 บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
- T4 บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

SO 1	สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
Goal	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

Strategy	S 1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้าสู่มาตรฐานสากล
Tactic	T 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
1. โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ								
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001	- ได้รับรอง ISO 9001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	1,000,000 ได้รับรอง ISO 9001	150,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 2	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 3	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 4	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์
แผนงานประยุกต์ใช้ ISO 22301 เพื่อบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ	มีระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับ ISO 22301	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ตรวจประเมินเพื่อติดตาม	ส่วนแผนงาน และบริหารความเสี่ยง
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001	- ได้รับรอง ISO 27001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	1,000,000 จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	100,000 ได้รับรอง ISO 27001	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 2	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 3	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14001	- ได้รับรอง ISO 14001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2571 – 2574	-	1,000,000 จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14001	100,000 ได้รับรอง ISO 14001	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14001 ปีที่ 2	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14298	- ได้รับรอง ISO 14298 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2572 – 2574	-	-	1,000,000 จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14298	100,000 ได้รับรอง ISO 14298	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14298 ปีที่ 1	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

Strategy	S 2	เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ
Tactic	T 2	พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
2. แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	- ขยายการรับรู้แบรนด์โรงงานไฟฟ้าเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจเดิมและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการทำธุรกิจ	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	1,000,000 ศึกษา/ ทบทวน ชื่อองค์กร และกำหนด อัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และตราสัญลักษณ์ องค์กรให้ชัดเจน	800,000 สร้างการรับรู้ สื่อสาร จุดแข็ง ความเชี่ยวชาญ และคุณค่าขององค์กร ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้ ผ่านช่องทางต่าง ๆ และสร้างความร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเสริมสร้าง ภาพลักษณ์เชิงบวก	800,000 สร้างการรับรู้ ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้	800,000 สร้างการรับรู้ ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้	-	งานวิเทศสัมพันธ์ และสื่อสาร องค์กร
			ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5		

Strategy	S 3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
Tactic	T 3	บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
3. โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ	เพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักรและเทคโนโลยี	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง

Strategy	S 3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
Tactic	T 4	บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
4. โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean	- ลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า เช่น ไฟ, สิ่งพิมพ์ - ลดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เช่น แรงงานพื้นที่ เครื่องจักร	ปีงบประมาณ 2570 – 2572	1,000,000 จัดทำแผนบริหารประสิทธิภาพบริหารจัดการต้นทุนพิมพ์ผ่านการทำ Lean และดำเนินการตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 56 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 65	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 55 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 63	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 55 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 63	-	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 (SO 2)

ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions

โรงงานไฟฟ้า มุ่งต่อยอดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาธุรกิจ Security Printing และ Digital Printing Solutions รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและนโยบายภาครัฐ พร้อมสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)

ขยายฐานลูกค้าและประเภทแสมบ์สรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต

ตัวชี้วัด (KPI)

- จำนวนเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี ประเภทใหม่ และ/หรือสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่
- รายได้จากเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนา Digital Printing Solutions และ Data Solutions
- รายได้จากการบริการด้าน Digital Printing & Data Solutions
- ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ
- ระดับความสำเร็จของแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G
- ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ

ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เพื่อรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงตามนโยบายภาครัฐ เทคโนโลยี และมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีคุณลักษณะด้านความปลอดภัยและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ควบคู่กับการต่อยอดศักยภาพขององค์กรสู่การให้บริการด้าน Digital Printing & Data Solutions รวมถึงธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ สร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ และขยายฐานรายได้ขององค์กรในระยะยาว

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่

- T5 พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- T6 ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partnership) กับหน่วยงานภาครัฐและพันธมิตรที่มีศักยภาพ เพื่อบูรณาการความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้าน Digital Printing Solutions โดยมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่สามารถต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรม การขยายโอกาสทางธุรกิจ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาครัฐ อันจะเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งยกระดับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ (Government Relationship Management) ให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ โดยยกระดับการดำเนินงานด้านการตลาดสำหรับตลาด Government to Government (G2G) ควบคู่กับการพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวทางมาตรฐานสากล ISO 44001 เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความเชื่อมั่น และการสร้างคุณค่าร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในระยะยาว พร้อมทั้งพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสในการขยายฐานลูกค้า เสริมสร้างความร่วมมือระยะยาว และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

SO 2	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
Goal	ขยายฐานลูกค้าและประเภทแสดมภ์สรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต
Strategy	S 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
Tactic	T 5 พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
5. แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ ลดการปลอมแปลง	- จำนวนเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีประเภทใหม่ และ/หรือสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ - รายได้จากเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - ผลการศึกษา รูปแบบเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 120.14 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนาด้านแบบและเตรียมความพร้อมด้านกระบวนการผลิต - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 121.50 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนาและทดสอบการผลิตให้มีความพร้อม 100% - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 122.25 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - ผลิตและส่งมอบตามคำสั่งซื้อได้ 100% - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 122.63 ล้านบาท	250,000 ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ส่วนพัฒนา นวัตกรรม

Strategy	S 4	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
Tactic	T 6	ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
6. โครงการพัฒนาการพิมพ์และการให้บริการฐานข้อมูลลูกค้า (Digital Printing & Data Solutions)	รายได้จากการบริการด้าน Digital Printing & Data Solutions	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	-	1,000,000 จัดทำแผนงานพัฒนา Digital Printing Solutions และ Data Solutions	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/ ส่วนพัฒนา ระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
			-	-	-	รายได้จากการบริการ 12.23 ล้านบาท	รายได้จากการบริการ 18.39 ล้านบาท	

Strategy	S 5	สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ
Tactic	T 7	สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
7. แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ	- จำนวนพันธมิตรใหม่ - มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากความร่วมมือกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ดำเนินงานโครงการนำร่องความร่วมมือกับพันธมิตร (เน้นด้านการจัดหาวัตถุดิบ)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านระบบ Digital Solutions)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านการขาย/กระจายสินค้า)	- โครงการความร่วมมืออย่างน้อย 1 โครงการ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร

Strategy	S 6	สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
Tactic	T 8	ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
8. โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	ยกระดับการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	500,000 จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
9. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์	- ขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม - เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า - วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาดเชิงรุก	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	800,000 ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และ เสียของลูกค้ (Contact & Record) และรายงานให้ผู้บริหาร เป็นรายไตรมาส	- บูรณาการข้อมูลและวิเคราะห์ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส	- ใช้ข้อมูลทั่ววิเคราะห์ เพื่อเจาะตลาดลูกค้ารายใหม่ โดยมีอัตรา การเติบโตของลูกค้า มุ่งหวัง (New Leads) อย่างน้อย 15%	- พัฒนาฐานข้อมูลสู่การสร้าง ความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษา ฐานลูกค้า ไม่ต่ำกว่า 95%	-	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 (SO 3)

พัฒนารัฐกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจไฟฟ้าให้สามารถสร้างรายได้ให้ภาครัฐได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การกำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมาย การบริหารจัดการสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟและสัญญาสัมปทาน รวมถึงการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการป้องกันการจำหน่ายไฟผิดกฎหมายและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจไฟฟ้าของประเทศ ขณะเดียวกัน โรงงานไฟฟ้า จะต่อยอดธุรกิจไฟผ่านการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การสร้างโอกาสทางการตลาด และการยกระดับการสื่อสารองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างศักยภาพการสร้างรายได้ขององค์กรในระยะยาว

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)

เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนารัฐกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด (KPI)

- ระดับความสำเร็จของแผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย
- ระดับความสำเร็จของแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน
- รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ
- ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟ
- จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟใหม่
- รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ
- รายได้ผลิตภัณฑ์ไฟใหม่
- ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ
- ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ

ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจไฟ โดยให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกต้องตามกฎหมาย การบริหารจัดการสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟและสัญญาสัมปทานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการบูรณาการความร่วมมือกับกรมสรรพสามิต ผู้รับสิทธิการซื้อไฟ ตัวแทนจำหน่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันและปราบปรามการจำหน่ายไฟผิดกฎหมาย และเสริมสร้างประสิทธิภาพการกำกับดูแลธุรกิจไฟของประเทศ

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่

- T9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟฟ้าอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
- T10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน

ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งสร้างการเติบโตของธุรกิจไฟผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม พร้อมทั้งขยายโอกาสทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มของอุตสาหกรรม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟให้มีมาตรฐานในระดับสากล การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและมีเอกลักษณ์ รวมถึงการต่อยอดสู่ผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ เพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจและเสริมสร้างรายได้จากธุรกิจหลักขององค์กร

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งยกระดับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความพึงพอใจของลูกค้า ควบคู่กับการขยายและพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างและสามารถต่อยอดโอกาสทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า จะเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรม ความต้องการ และโอกาสทางการตลาด เพื่อเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจเชิงธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า อันจะนำไปสู่การขยายโอกาสทางธุรกิจ และการเติบโตของธุรกิจไฟอย่างยั่งยืน

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

SO 3	พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
Goal	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนาธุรกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
Strategy	S 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
Tactic	T 9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
10. แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย	- แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย - ไฟผิดกฎหมายลดลง	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด

Strategy	S 7	ร๑วมม๑อผล๑ก๑ด๑นร๑ย๑ได๑ไฟ๑ฟ๑ตามส๑ญ๑ญาห๑ล๑สิทธิ๑การ๑ซื้อ๑ไฟ๑
Tactic	T 10	บ๑ร๑หาร๑จ๑ด๑การส๑ญ๑ญาส๑ม๑ป๑ทาน

แผนงาน/๑โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ด๑ำเนินงาน	งบ๑ประมาณ (๑บาท)/๑เป้าหมาย					ผู้๑รับ๑ผ๑ด๑ชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
11. แผนงานการ๑ก๑ำ๑บ๑ดูแลบ๑ร๑หาร ส๑ญ๑ญาส๑ม๑ป๑ทาน	- แผนงานการ๑ก๑ำ๑บ๑ดูแล บ๑ร๑หารส๑ญ๑ญาส๑ม๑ป๑ทาน - ร๑ย๑ได๑จ๑ก๑การ๑จ๑ำ๑น๑ย๑ ไฟ๑ในระบบส๑ญ๑ญาห๑ล๑สิทธิ	ป๑ง๑บ๑ประมาณ 2570 – 2573	- ท๑บท๑นและด๑ำเนินงาน ตามแผน๑ ได๑ล๑แล้วเส๑ร๑ง ร๑อย๑ละ 100 ร๑ย๑ได๑จ๑ก๑การ๑จ๑ำ๑น๑ย๑ ไฟ๑ในระบบส๑ญ๑ญา 199.48 ล๑้าน๑บาท	- ท๑บท๑นและด๑ำเนินงาน ตามแผน๑ ได๑ล๑แล้วเส๑ร๑ง ร๑อย๑ละ 100 ร๑ย๑ได๑จ๑ก๑การ๑จ๑ำ๑น๑ย๑ ไฟ๑ในระบบส๑ญ๑ญา 205.33 ล๑้าน๑บาท	- ท๑บท๑นและด๑ำเนินงาน ตามแผน๑ ได๑ล๑แล้วเส๑ร๑ง ร๑อย๑ละ 100 ร๑ย๑ได๑จ๑ก๑การ๑จ๑ำ๑น๑ย๑ ไฟ๑ในระบบส๑ญ๑ญา 203.32 ล๑้าน๑บาท	- ท๑บท๑นและด๑ำเนินงาน ตามแผน๑ ได๑ล๑แล้วเส๑ร๑ง ร๑อย๑ละ 100 ร๑ย๑ได๑จ๑ก๑การ๑จ๑ำ๑น๑ย๑ ไฟ๑ในระบบส๑ญ๑ญา 205.33 ล๑้าน๑บาท	-	ค๑ณ๑ก๑ร๑มการ บ๑ร๑หารส๑ญ๑ญา ห๑ล๑สิทธิ๑ซื้อ๑ไฟ๑จ๑ก๑ ร๑าง๑งานไฟ๑ ๑ร๑ม๑สร๑รพ๑ร๑ม๑ต

Strategy	S 8	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟฟ้า
Tactic	T 11	สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟฟ้า

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
12. แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าสู่มาตรฐานระดับสากลและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้า	- แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้า - จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น - รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ - รายได้ผลิตภัณฑ์ใหม่	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • ผลการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานวัสดุและเคมีภัณฑ์เทคโนโลยีเครื่องจักร และกระบวนการผลิตไฟมาตรฐาน Casino Grade Playing Card • รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ 4.74 ล้านบาท	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • พัฒนาด้านแบบและทดสอบไฟผ่านเกณฑ์มาตรฐานไม่น้อยกว่า 95% • รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ 4.76 ล้านบาท	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • พัฒนากระบวนการผลิตให้มีความพร้อม 100% • รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.42 ล้านบาท	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • เตรียมความพร้อมในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายและได้รับคำสั่งซื้อ • รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.57 ล้านบาท	250,000 • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - • รายได้ไฟนอกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.73 ล้านบาท	ส่วนพัฒนานวัตกรรม

Strategy	S 9	สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟฟ้า
Tactic	T 12	ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
13. แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ	ยกระดับการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	500,000 จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟฟ้า	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
14. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟฟ้า	- ขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม - เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า - วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาดเชิงรุก	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	700,000 ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และ เสียของลูกค้า (Contact & Record) และรายงานให้ผู้บริหาร เป็นรายไตรมาส	- - บูรณาการข้อมูล และวิเคราะห์ ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส - เริ่มเก็บข้อมูล ตลาดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟฟ้า (เช่น การ์ดเกม, บอร์ดเกม)	- ใช้ข้อมูลทั่ววิเคราะห์ เพื่อเจาะตลาดลูกค้า รายใหม่ โดยมีอัตราการเติบโตของลูกค้า มุ่งหวัง (New Leads) อย่างน้อย 15%	- พัฒนาฐานข้อมูลสู่การสร้าง ความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษา ฐานลูกค้า ไม่ต่ำกว่า 95%	-	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 (SO 4)

ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

โรงงานไฟฟ้า มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางธุรกิจ โดยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Transformation ผ่านการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็น Digital Process อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการพัฒนาและทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงาน ข้อมูล และเทคโนโลยีให้สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า จะมุ่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมถึงปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานและรองรับการขยายสู่ธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ตลอดจนขับเคลื่อนการดำเนินงานตามหลักความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ESG) ควบคู่กับการยกระดับผลการดำเนินงานและระบบบริหารจัดการตามแนวทาง Core Business Enablers เพื่อยกระดับศักยภาพการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)

องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัด (KPI)

- ระดับความสำเร็จของโครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
- ระดับความสำเร็จของแผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร
- ระดับความสำเร็จของแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร
- ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)
- ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง
- ระดับความสำเร็จของโครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ
- ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด
- ระดับความสำเร็จของแผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ระดับความสำเร็จของแผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ
- การลด GHG Emissionเป็นไปตามเป้าหมาย
- ระดับความสำเร็จของโครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
- ระดับความสำเร็จของโครงการยกระดับ Core Business Enablers

ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation

โรงงานไฟฟ้า มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ Digital Organization โดยทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็น Digital Process เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ระบบงาน กระบวนการ และเทคโนโลยีสามารถบูรณาการและสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรองรับการพัฒนาองค์กรและการขยายธุรกิจในอนาคต

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร

โรงงานไฟฟ้า มุ่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการรองรับธุรกิจใหม่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า จะให้ความสำคัญกับการวางแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill) และการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Plan) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน รักษาองค์ความรู้ขององค์กร และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T14 พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว

โรงงานไฟฟ้า มุ่งทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และเอื้อต่อการขยายธุรกิจ พร้อมลดข้อจำกัดในการดำเนินงานและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เพื่อบริการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอนาคต

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อบริการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ESG

โรงงานไฟฟ้า มุ่งบูรณาการหลักการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ESG) เข้าสู่การดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับการดำเนินธุรกิจให้เติบโตควบคู่กับการสร้างคุณค่าแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดผลกระทบ

ต่อสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนายั่งยืน

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T16 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers

โรงงานไฟฟ้า มุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers โดยยกระดับการดำเนินงานในทุกมิติ ทั้งด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมถึงการตรวจสอบภายใน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร สร้างความเชื่อมโยงของกระบวนการดำเนินงาน และผลักดันการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- T17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

SO 4	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
Goal	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน

Strategy	S 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation
Tactic	T 13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
15. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	- แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน - ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางการองค์กร - ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- 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	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
16. แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	• แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร • ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร • ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

Strategy	S 11	เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร
Tactic	T 14	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
17. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	- แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร - ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 60	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	- • ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 • ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ส่วนทรัพยากรบุคคล
18. แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)	- ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ - Productivity Ratio	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	- • ดำเนินการตามแผน Training Roadmap • ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	ส่วนทรัพยากรบุคคล

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
19. โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	• แผน Future Leader Program • มี Successor ครบทุกตำแหน่งงานสำคัญ	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	500,000 แนวทางการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	• ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอด (Successor Pool) • ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100	• ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 • จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง ร้อยละ 80 ของตำแหน่งทั้งหมด	• ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 • จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง ร้อยละ 100 ของตำแหน่งทั้งหมด	-	ส่วนทรัพยากรบุคคล

Strategy	S 12	ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว
Tactic	T 15	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
20. แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อความคล่องตัว และประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจ	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	งานกฎหมาย และระเบียบ การปฏิบัติงาน

Strategy	S 13	การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG
Tactic	T 16	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
21. แผนงานการบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืน ทางธรรมชาติ	- ค่า Eco-efficiency เป็นไปตามเป้าหมาย - การลด GHG Emission - ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	ส่วนบริหารงานกลาง

Strategy	S 14	ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers
Tactic	T 17	ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
22. โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ	กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2571	2,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2572	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2573	1,500,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2574	1,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2575	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง
23. โครงการยกระดับ Core Business Enablers	ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น และต่อยอดสู่รางวัล SOE Award	ปีงบประมาณ 2570 – 2572	2,000,000 แผนงานยกระดับ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	2,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ	- ดำเนินงานตามแผนฯ	-	-	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง

