



แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (พ.ศ. 2566 - 2570)

Metropolitan Waterworks Authority Customer Management (CM) Master Plan



ธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องของการประปาคลอง



แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน
ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
(พ.ศ. 2566 – 2570)

Metropolitan Waterworks Authority
Customer Management (CM) Master Plan

บทสรุปผู้บริหารแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การประปานครหลวง ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570 จัดทำขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม และการสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีของผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบทิศทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บทสอดคล้องไปกับแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2566 - 2570 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี พ.ศ. 2565): State Enterprise Assessment Model (SE-AM) หัวข้อที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยที่แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จะมุ่งเน้นไปยังหัวข้อ การมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเป็น Module ที่ 2 ภายใต้หัวข้อที่ 4 และนโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ

ดังนั้นจากที่กล่าวข้างต้น ทิศทางวิสัยทัศน์ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ประจำปี พ.ศ. 2566 - 2570 จึงเป็น “ผู้นำที่มีศักยภาพสูงด้านการบริการธุรกิจประปาคุณภาพอย่างครบวงจร” โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และการบริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม ยกระดับความพึงพอใจ รวมถึงการสร้างรายได้ให้กับองค์กร เป็นกรอบทิศทางในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ โดยประกอบไปด้วยทั้งหมด 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ปี พ.ศ. 2566: Smart & Service ระยะกลาง ปี พ.ศ. 2567 – 2569: Speed & Span และสุดท้าย ระยะยาว ปี พ.ศ. 2570: Sustain & Superior โดยถูกขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ทั้ง 12 กลยุทธ์ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Customer Management Strategic Objectives : CMO) ทั้ง 4 มิติดังต่อไปนี้

CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

CMO1-T1 กลยุทธ์ลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ

CMO1-T2 กลยุทธ์ควบคุมและรักษามาตรฐานคุณภาพน้ำประปา

CMO1-T3 กลยุทธ์การเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่แรงดันน้ำต่ำ

CMO2 ยกระดับการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

CMO2-T1 กลยุทธ์ขับเคลื่อนการตลาดด้วยข้อมูล (Data-Driven Marketing)

CMO2-T2 กลยุทธ์ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดั้งเดิม (Traditional Channel)

CMO2-T3 กลยุทธ์ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดิจิทัล (Digital Channel)

CMO2-T4 กลยุทธ์ยกระดับการจัดการข้อร้องเรียน และเรื่องแจ้งเหตุ

CMO2-T5 กลยุทธ์ด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์



CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลักเพื่อความมั่นคงขององค์กร

CMO3-T1 กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก

CMO3-T2 กลยุทธ์ขยายธุรกิจน้ำประปา

CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

CMO4-T1 กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

CMO4-T2 กลยุทธ์การขยายขอบเขตธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

โดยการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ นั้นจะมีแผนปฏิบัติการขึ้นมา สอดรับทั้งสิ้น 17 โครงการ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทเพื่อที่จะขับเคลื่อน องค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2566 - 2570 ในปี พ.ศ. 2570 ที่มีเป้าหมายทางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างการเป็น “องค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า” ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงสุดต่อไป



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหารแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง.....	บทสรุปผู้บริหาร-1
สารบัญ.....	สารบัญ-1
สารบัญภาพ.....	สารบัญ-3
สารบัญตาราง.....	สารบัญ-4
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป.....	1
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	1
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ.....	2
บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ.....	9
3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580).....	10
3.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580).....	12
3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) และ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570	14
3.4 ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG Model	16
3.5 แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย	20
3.6 เป้าหมาย SDGs	21
3.7 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	23
3.7.1 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	23
3.7.2 พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561	25
3.7.3 พระราชบัญญัติการประปานครหลวงกับการดำเนินการกิจการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน.	28
3.7.4 ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. จาก มติ คกก.....	29
3.7.5 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562.....	31
3.8 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก.....	33
3.9 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน.....	69
3.10 สรุปประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมการจัดลำดับความสำคัญ....	84
3.10.1 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	84
แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570	สารบัญ- 1



3.10.2 ด้านลูกค้า	90
3.10.2.1 ธุรกิจหลัก	90
3.10.2.2 ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	91
3.10.2.3 โอกาสทางธุรกิจในอนาคต	94
3.11 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	95
3.12 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	97
บทที่ 4 แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	99
4.1 วิสัยทัศน์ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	99
4.2 พันธกิจองค์กร	100
4.3 ค่านิยมองค์กร	101
4.4 ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	106
4.4.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	106
4.4.2 กลยุทธ์	109
4.4.3 โครงการสำคัญ	111
4.4.4 แผนที่ยุทธศาสตร์	131
บทที่ 5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	135
บรรณานุกรม	139



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กระบวนการจัดทำและขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ	2
ภาพที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	3
ภาพที่ 3 กระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	9
ภาพที่ 4 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	10
ภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	10
ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) กับการดำเนินงานของ กปน.	12
ภาพที่ 7 หมายเหตุของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) และ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ที่เกี่ยวข้องกับ กปน.	14
ภาพที่ 8 แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย	20
ภาพที่ 9 ความเชื่อมโยงเป้าหมาย SDGs 17 เป้าหมาย กับการดำเนินงานของ กปน.	21
ภาพที่ 10 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	84
ภาพที่ 11 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	85
ภาพที่ 12 แผนภูมิแสดงระดับความสำคัญของโครงการ	112
ภาพที่ 13 กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	135



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)	
ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ.....	13
ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SDGs ที่ 1	22
ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SDGs ที่ 6	22
ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SDGs ที่ 10	22
ตารางที่ 5 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis	34
ตารางที่ 6 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันด้วยเครื่องมือ 5 Forces Analysis	67
ตารางที่ 7 การประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในด้วยเครื่องมือ McKinsey 7S	70
ตารางที่ 8 การประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกด้วย SE-AM (ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2565)	83
ตารางที่ 9 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	86
ตารางที่ 10 สรุปประเด็นความต้องการที่สำคัญในแต่ละกลุ่มลูกค้า	90
ตารางที่ 11 สรุปประเด็นความคาดหวังที่สำคัญในแต่ละกลุ่มลูกค้า	91
ตารางที่ 12 อันดับความต้องการและความคาดหวังบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าองค์กร	92
ตารางที่ 13 อันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าองค์กร	92
ตารางที่ 14 อันดับความต้องการและความคาดหวังบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าบริโภค	93
ตารางที่ 15 อันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าบริโภค	93
ตารางที่ 16 จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายใต้แผนแม่บท	95
ตารางที่ 17 โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ภายใต้แผนแม่บท	96
ตารางที่ 18 การเชื่อมโยง SA และ SC สู่ SO	107
ตารางที่ 19 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บท	108
ตารางที่ 20 กลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บท	109

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 หลักการและเหตุผล

การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 โดยมีภารกิจหลักในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในพื้นที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การดำเนินงานดังกล่าว กปน. ต้องบูรณาการและร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการยกระดับผลิตภัณฑ์และการบริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม ยกระดับความพึงพอใจ รวมถึงการสร้างรายได้ให้กับองค์กร

กปน. จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายการดำเนินงานด้านลูกค้า การตลาดและการเงินของผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในอนาคต ภายใต้อาณัติวิสัยทัศน์ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566 - 2570)

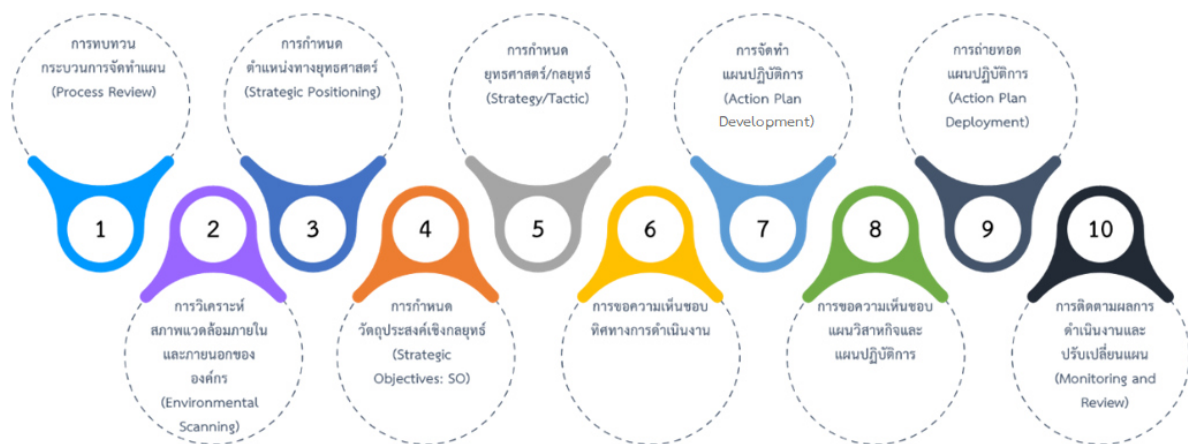
1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการบริหารจัดการลูกค้า การตลาดและการเงินของผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ในการผลักดันแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการบริหารบันทึกข้อตกลง ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นจากหน่วยงานมากำหนดทิศทาง รูปแบบ กลยุทธ์ และแนวทางการยกระดับผลิตภัณฑ์และการให้บริการของธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตลอดเส้นทางการเป็นลูกค้า (Customers/Consumers Journey) และพฤติกรรมที่อาจจะเปลี่ยนไปในอนาคต
4. เพื่อยกระดับการบริหารความสัมพันธ์ สร้างความเชื่อมั่น ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง และทัศนคติของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อ กปน. ในทางบวก และลดผลกระทบในทางลบ

บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ

แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2567 จัดทำขึ้นเพื่อทบทวนแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ให้มีกรอบดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย และทิศทางขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยมีขั้นตอนในการจัดทำ แผนแม่บทฯ ดังที่แสดงในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กระบวนการจัดทำและขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ



ขั้นตอนที่ 1: การทบทวนกระบวนการจัดทำแผน (Process Review)

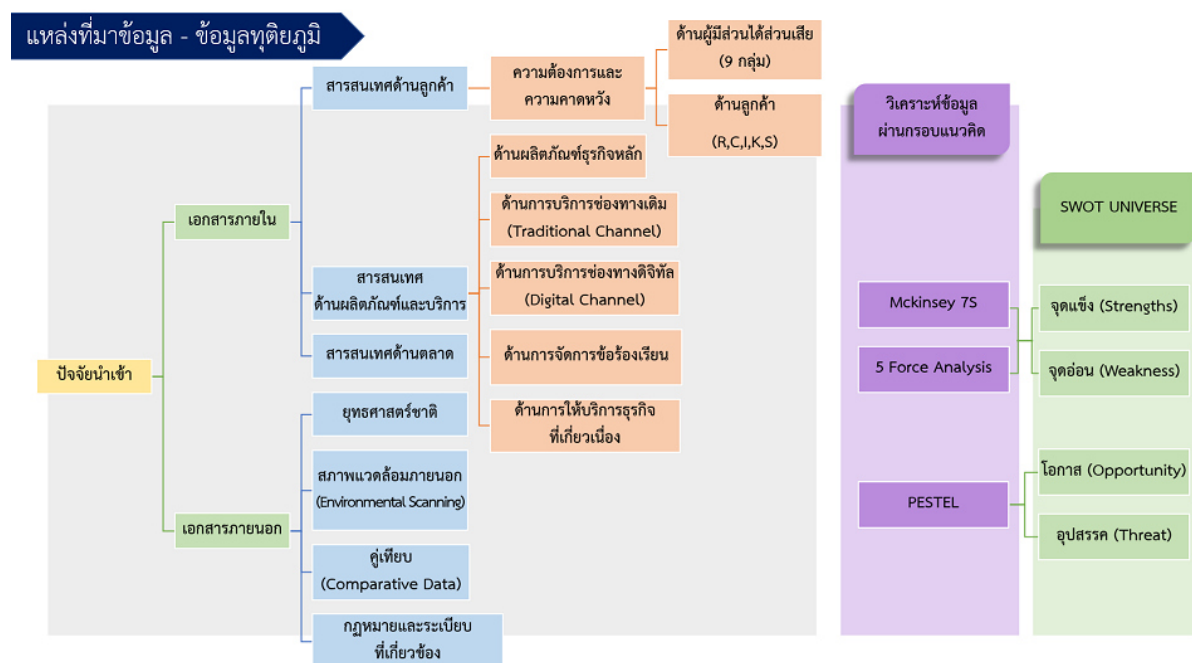
ก่อนทำการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี กปน. มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน โดยมีการใช้ผลการประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาด (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1) และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่สัมฤทธิ์ผล และผลการศึกษาดูงาน มาทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บท ทบทวน กรอบเวลาของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ทั้งกรอบเวลาของแผนระยะสั้น ซึ่งกำหนดระยะ 1 ปี ตามรอบ ปีงบประมาณ และระยะยาว 5 ปี ตามกรอบแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ทบทวนปฏิทินการจัดทำแผน ทบทวน ตารางปัจจัยข้อมูลที่สำคัญ (ปัจจัยข้อมูลนำเข้า ที่มาข้อมูล ความถี่ที่ทบทวน วิธีการ/เครื่องมือการวิเคราะห์ ผู้รับผิดชอบข้อมูล) ในการจัดทำแผนแม่บท ทบทวนเครื่องมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการที่ได้จากกระบวนการจัดทำที่ผ่านการทบทวนจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแผนแม่บท

กปน. มีการกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมิน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงมีการคาดการณ์ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

กปน. นำข้อมูลที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ คือการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal) หรือ PESTEL Analysis ประกอบกับการวิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจด้วยตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ (Porter's Five Forces Model) ซึ่งประกอบด้วย การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threats of New Entrants) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) อำนาจต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers) และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) ตลอดจนเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder: VOS) และเสียงสะท้อนจากลูกค้า (Voice of Customer: VOC) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน อาศัยเครื่องมือที่สำคัญคือกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านระบบ (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในภาพรวม (SWOT Universe) ผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis และเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบและการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ดังที่แสดงในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก



นอกจากนี้ปัจจัยนำเข้าสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในภาพรวม (SWOT Universe) ยังรวมถึงข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากประชุมหารือกับคณะกรรมการ กปน. ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน กปน. ที่เกี่ยวข้อง โดย SWOT Universe จะถูกกำหนดประเด็นและจัดอันดับความสำคัญด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) ซึ่งมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน (Fact-based Evidence)

โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงานภายในองค์กรในการระบุความเชื่อมโยง ระดับคะแนน (Rating) และ ค่าน้ำหนักของประเด็น (Weight) เพื่อให้ได้มาซึ่งคะแนนเฉลี่ยอันดับความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและแผนแม่บท ผลที่ได้จากกระบวนการนี้จะถูกเรียกว่า Pre-SWOT

ขั้นตอนถัดไปคือการนำเสนอ Pre-SWOT ให้กับผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน กปน. ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบโดย Pre-SWOT ที่ถูกปรับแก้แล้วเสร็จและได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จะถือว่าเป็นผลการวิเคราะห์ SWOT ของแผนแม่บท โดยผลที่ได้จะเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวน ทิศทางแผนแม่บทและจัดทำความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA) ซึ่งกำหนดจากจุดแข็ง และโอกาสที่มีความสำคัญต่อ กปน. โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ที่ กปน. สามารถสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และกำหนด ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) จากจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีความสำคัญต่อ กปน. โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ที่มาจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นต้น และ 2) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มาจากปัจจัยภายในที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความสามารถขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)

กปน. จะมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว กำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย/ระดับผลการดำเนินงาน ที่ต้องการบรรลุ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร มีการระบุ Key Strategic Opportunities จากโอกาส (Opportunity) ของ กปน. ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ กปน. และนำมากำหนด Business Model ที่สอดคล้องกับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยในการวิเคราะห์ Business Model กปน. ได้มีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รวมถึงปัจจัยอื่น เช่น ความคล่องตัวของ องค์กร โอกาสในการสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจอื่น เป็นต้น มากำหนด Business Model ผ่านเครื่องมือ Business Model Canvas เพื่อให้องค์กรมี Business Model ที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ในขั้นตอนการกำหนด ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และ Business Model จะมีการวิเคราะห์ Intelligent Risk อันที่จะทำให้องค์กร ไม่บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตาม Business Model ที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สามารถเข้าถึงโอกาสอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model แล้ว กปน. จะมีการวิเคราะห์ประมาณการ ทางการเงินล่วงหน้า โดยมีการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงผลการวิเคราะห์ ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เข้ามาร่วมกำหนดสมมติฐานในแต่ละสถานการณ์ ทั้งในฉากทัศน์ที่ดีที่สุด (Best-Case) ฉากทัศน์ปกติ (Base-Case) และฉากทัศน์ที่แย่ที่สุด (Worst-Case) นอกจากนี้ กปน. ยังมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละสถานการณ์เพื่อให้มั่นใจว่าผลตอบแทน ในการที่จะบรรลุ Best-Case มีความคุ้มค่า นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า Scenario Planning แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570 หน้า 4/139

ขององค์กรจะมีความแม่นยำ กปน. ยังได้มีการ Back Test ประมาณการทางการเงินล่วงหน้าด้วย และ กปน. ยังมีการพิจารณาความเชื่อมโยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model และ Intelligent Risk ของแผนวิสาหกิจกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทเพื่อให้มั่นใจว่าแผนแม่บทจะสนับสนุนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และ Business Model ของ กปน.

ขั้นตอนที่ 4: การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)

เมื่อ กปน. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model และผลการวิเคราะห์ Scenario Planning ในแต่ละสถานการณ์แล้ว กปน. มีการนำทิศทางการดำเนินงานกับข้อมูล ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives: SO) ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) โดยใช้จุดแข็งรวมกับโอกาสขององค์กร 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) โดยใช้โอกาสลดจุดอ่อนขององค์กร 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) โดยใช้จุดแข็งรับมือกับอุปสรรค และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) โดยแก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ กปน. จะมีการเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ กปน. จะนำไปสู่การบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ รวมถึง กปน. ยังได้มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน SLA ในทุกกระบวนการ รวมถึงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กร จะมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วน กปน. ได้มีการสอบทานความสมดุลและความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- การตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
- การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และการดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต
- การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด
- ความสมดุลระหว่างโอกาส และความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เมื่อมีการตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องแล้วเสร็จ กปน. จะทำการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของแผนแม่บทต่อไป

ขั้นตอนที่ 5: การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy/Tactic)

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กปน. ได้มีการนำปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ผ่านการวิเคราะห์ เช่น SA SC CC ข้อมูลคู่แข่ง เป็นต้น และทิศทางการดำเนินงานของ กปน. เช่น ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Scenario Planning มาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Strategy Mapping และเครื่องมือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 2) มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) 3) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กปน. บูรณาการกับวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และมีการตอบสนองต่อมุมมองในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และมีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานของ กปน. ผ่าน Strategy Map และมีการถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรซึ่งรวมถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่สายงานและแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ กปน.

ขั้นตอนที่ 6: การขอความเห็นชอบทิศทางการดำเนินงาน

กปน. มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ นิยาม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย Business Model ทั้ง 3 ระยะ Scenario Planning ทั้ง 3 กรณี วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 7: การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

กปน. ถ่ายทอดสภาพแวดล้อมการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ เช่น วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปน. รวมถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานของแผนแม่บท เช่น วิสัยทัศน์ของแผนแม่บท วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บท เป็นต้น มาเป็นทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กปน. ซึ่งประกอบไปด้วย แผนปฏิบัติการระยะสั้นภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนปฏิบัติการระยะยาวภายใต้แผนวิสาหกิจ และมีการนำข้อมูลศูนย์ต้นทุน ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) นอกจากนี้แผนปฏิบัติการ กปน. ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการทั้งแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะมีการระบุรายละเอียด เช่น โครงการและผลลัพธ์ของโครงการ กิจกรรมและผลลัพธ์ของกิจกรรม งบประมาณ ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้การนำไปปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรจะสามารถดำเนินการปฏิบัติการได้อย่างทั่วถึงและสอดคล้องกัน พร้อมทั้งยังมีการกำหนดแบบฟอร์มอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนปฏิบัติการ เช่น แบบฟอร์มความต้องการทรัพยากร การประเมินความคุ้มค่าทางการเงินและไม่ใช้การเงิน การประเมินความเสี่ยง เป็นต้น โดยแบบฟอร์มทั้งหมดดังกล่าวได้ถูกทบทวนและปรับปรุงแล้ว ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ (Process Review)

เพื่อให้มีความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร กปน. ยังมีการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมีการประชุมสื่อสารแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการได้อย่างถูกต้องครบถ้วน เมื่อดำเนินการสื่อสารแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับผู้บริหารระดับฝ่ายในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว ตามแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีการระบุรายละเอียด เช่น ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ของแผนแม่บท ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กิจกรรม แผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) ทรัพยากรที่ต้องการ ทั้งมิติที่เป็นตัวเงินและมิติที่ไม่ใช่ตัวเงิน การระบุและประเมินความเสี่ยงในการที่องค์กรจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการทุกโครงการ ทั้งนี้ ในการระบุและประเมินความเสี่ยงดังกล่าว กปน. ได้นำเครื่องมือการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในมาใช้ในการกลั่นกรองความเสี่ยงในเบื้องต้น ก่อนที่จะประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงหากการควบคุมภายในไม่เพียงพอ และผลการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ จะนำไปบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวแล้วเสร็จ กปน. ได้มีการถ่ายทอดมาเป็นแผนปฏิบัติการระยะสั้น เพื่อให้แผนปฏิบัติการทั้งในระยะยาวและระยะสั้นมีความสอดคล้องกัน โดยในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว หน่วยงานระดับฝ่ายมีการปรึกษากับ ฝ่าย. และที่ปรึกษาจากภายนอก เพื่อให้รายละเอียดกิจกรรม ระยะเวลา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 8: การขอความเห็นชอบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ

กปน. มีการนำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ นิยาม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย Business Model ทั้ง 3 ระยะ Scenario Planning ทั้ง 3 กรณี วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมาย ระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการระยะสั้น และแผนปฏิบัติการระยะยาว เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 9: การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

ในการนำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวไปสู่การปฏิบัติ กปน. ผ่านแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการระดับสายงาน กปน. ได้มีการกำหนดรูปแบบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่มีการระบุข้อมูลปัจจัยที่สำคัญของแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน เช่น ผู้รับผิดชอบ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ของแผนแม่บท ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กิจกรรม แผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เป็นต้น โดยแผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี จะสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการสายงาน ทั้งรูปแบบแผนปฏิบัติการที่ได้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท รวมถึงโครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทยังมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้โครงการของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ จากนั้น กปน. จึงทำการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570 หน้า 7/139

แผนปฏิบัติการของแผนแม่บท แผนปฏิบัติการระดับสายงาน สุ่มบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตามระบบประเมินผล การปฏิบัติงานรายบุคคลของ กปน. ที่มีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ

นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของ กปน. มีความเชื่อมโยงกัน ในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับสายงาน จนถึงระดับองค์กร กปน. ได้ให้มีการทวนสอบความเชื่อมโยงของ โครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายแบบย้อนกลับด้วย

ขั้นตอนที่ 10: การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผน (Monitoring and Review)

ในขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนงาน กปน. จะมีการกำหนดขั้นตอน การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บท ตั้งแต่ระดับองค์กร จนถึงระดับบุคคล และถ่ายทอดให้ทุกสายงานและบุคลากรทั่วทั้งองค์กรทราบ โดย กปน. มีการติดตาม ผลการดำเนินงานทั้งขององค์กรและคู่เทียบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญ เมื่อทราบผลการดำเนินงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งสาเหตุ ปัญหาและ อุปสรรคแล้ว กปน. จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อทวนสอบ ผลการคาดการณ์ของหน่วยงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามลำดับขั้นต่อไป ทั้งนี้ หากผลการคาดการณ์ ผลการดำเนินงานมีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือระบบ Early Warning System มีการเตือนล่วงหน้าว่าตัวชี้วัด จะไม่บรรลุเป้าหมาย กปน. จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทุก 6 เดือน และ 2) กรณีสถานการณ์ บังคับให้ปรับเปลี่ยนจะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการ ดังนี้

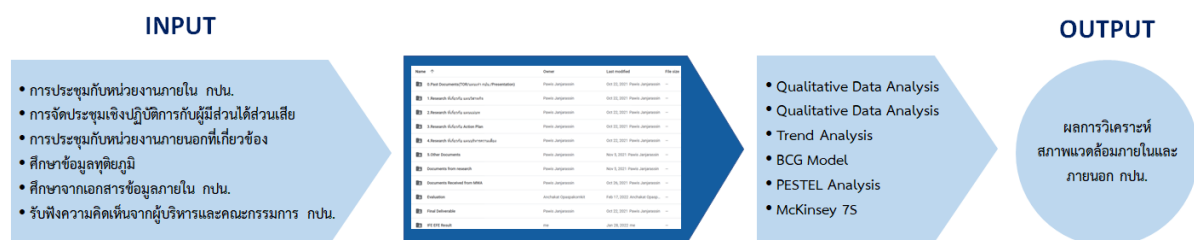
กรณีสถานการณ์ปกติ กปน. จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมและ ผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุ ที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ กปน. จะมีการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ กปน. เพื่อขอความเห็นชอบ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร กปน. จะมีการปรับลดขั้นตอน การดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจาก ที่วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวน แผนปฏิบัติการ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ กปน. เพื่อขอความเห็นชอบ เพื่อให้การถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

ขั้นตอนการรวบรวม การจัดเก็บ การวิเคราะห์ และการประเมินข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการวิเคราะห์ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยรวบรวมข้อมูลจาก 1) การประชุมกับหน่วยงานภายใน กปน. 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การประชุมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 4) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ 5) การศึกษาเอกสารข้อมูลภายใน กปน. และ 6) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ กปน. แล้วจัดเก็บข้อมูลโดยแยกตามแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจด้านต่าง ๆ ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ ในขั้นแรก จากนั้นจึงนำปัจจัยย่อยมาเข้ากระบวนการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใน 6 มิติ (PESTEL Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ (McKinsey 7S Framework) และการวิเคราะห์โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง และผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. รายละเอียดกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ดังที่แสดงในภาพที่ 3

ภาพที่ 3 กระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร



ซึ่งภาพรวมการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์และแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 4 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาพที่ 4 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ และแผนที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน
ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง



3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ด้าน

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ

โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ดังที่แสดงในภาพที่ 5

ภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)



โดยที่ กปน. มีความเกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา ดังนี้ 1) สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ 2) กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ และสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศทุกระดับ 3) เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเอง และการจัดการตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

2) ยุทธศาสตร์ด้านที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาดังต่อไปนี้ 1) อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไป ได้ใช้อย่างยั่งยืนมีสมดุล 2) พื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ 3) ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ และ 4) ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมบนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล

3) ยุทธศาสตร์ด้านที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีเป้าหมายพัฒนาดังนี้ 1) ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส 2) ภาครัฐมีขนาดเล็กกลางและพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ 4) กระบวนการยุติธรรมเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ

จากการวิเคราะห์พบว่าแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องจะสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น ดังต่อไปนี้

1) ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม โดยตอบสนองต่อตัวชี้วัด 1) ความแตกต่างของรายได้และการเข้าถึงบริการภาครัฐระหว่างกลุ่มประชากร 2) ความก้าวหน้าในการพัฒนาจังหวัดในการเป็นศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และ 3) คุณภาพชีวิตของประชากรสูงอายุ

2) ยุทธศาสตร์ด้านที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยตอบสนองต่อตัวชี้วัด 1) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ และ 2) ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ

3.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งหมด 23 แผน เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” และ กปน. มีความเกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด 4 แผนแม่บท ต่อไปนี้ แผนแม่บทประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ แผนแม่บทประเด็น (20) การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ แผนแม่บทประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ แผนแม่บทประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) กับการดำเนินงานของ กปน.



จากการวิเคราะห์พบว่าแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ต่อไปนี้ แผนแม่บทประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชน และผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องคือ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
		2561 - 2565	2566 - 2570	2571 - 2575	2576 - 2580
บริการของรัฐ มีประสิทธิภาพและมี คุณภาพเป็นที่ ยอมรับของผู้ใช้บริการ	ระดับความพึงพอใจ ในคุณภาพ การให้บริการของ ภาครัฐ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95

ที่มา: แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ประเด็นที่ 20

และสอดคล้องกับแผนย่อยอีก 2 แผนของแผนแม่บทประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ดังต่อไปนี้

1) แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน เน้นการให้บริการภาครัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส ให้เป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน ซึ่งจะทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน

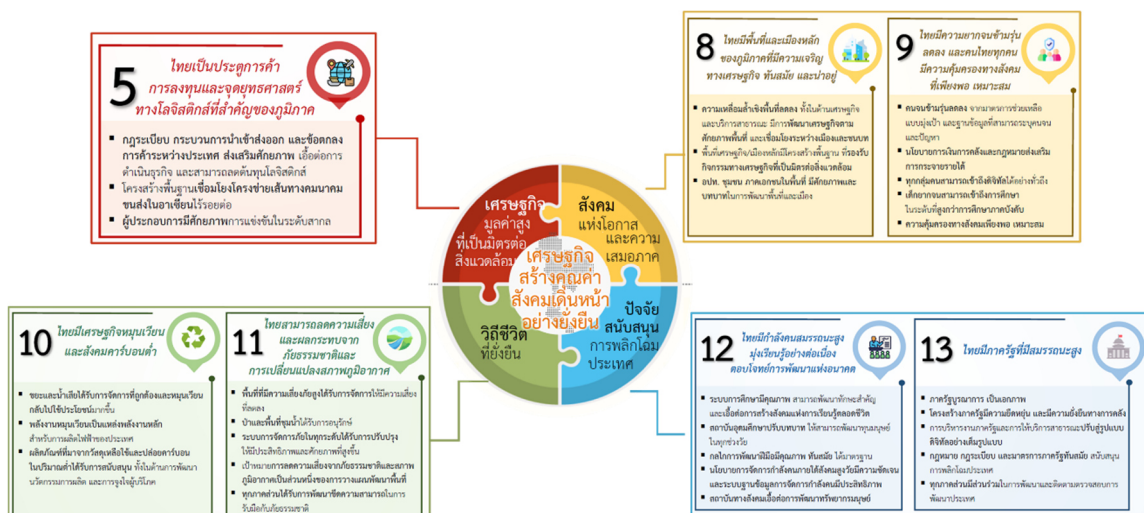
2) แผนย่อยการบริหารจัดการการเงินการคลัง เน้นการบูรณาการเชื่อมโยงภาครัฐเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ของการใช้งบประมาณ การจัดการรายได้รายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ คำนวณและประหยัด ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย

3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) และ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570

การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในแต่ละช่วงระยะเวลา 5 ปี ที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนนโยบายแห่งรัฐ รวมถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและโลกนอกจากจะต้องคำนึงถึงความสำคัญของมิติการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของประเทศ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาที่ยั่งยืน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาเชิงพื้นที่ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศแล้ว การประมวลกระบวนการทัศน์หลักเพื่อสังเคราะห์ประเด็นการพัฒนาที่ประเทศไทยควรให้ความสำคัญ และเป็นจุดมุ่งเน้นในระยะของแผนพัฒนาฯ ยังเป็นเงื่อนไขที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะยาว โดยที่ กปน. มีความเกี่ยวข้องในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ทั้งหมด 7 หมายเหตุ ดังแสดงในภาพที่ 7 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- 2) หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- 3) หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม
- 4) หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
- 5) หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- 6) หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
- 7) หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ภาพที่ 7 หมายเหตุของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) และ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่เกี่ยวข้องกับ กปน.



จากการวิเคราะห์พบว่าแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้องกับหมวดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ต่อไปนี้

1. **หมวดหมายที่ 5** ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยมีเป้าหมายหลักในการปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม และการเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยทำให้ประเทศไทยมีระบบนิเวศที่สนับสนุนการค้าการลงทุนสามารถเป็นฐานการค้าการลงทุนที่สำคัญของภูมิภาค เพิ่มผลิตภาพและโอกาสของผู้ประกอบการไทยให้สามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับภูมิภาคและระดับโลก และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งภาคการผลิตและบริการสำคัญ

2. **หมวดหมายที่ 9** ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอและเหมาะสม โดยมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จำนวน 2 เป้าหมาย ได้แก่ การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยการสนับสนุนให้กลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสมีการเข้าถึงบริการสาธารณะหรือสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และโอกาสในการเลื่อนขั้นทางเศรษฐกิจและสังคมสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ ในด้านการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงในชีวิต

3. **หมวดหมายที่ 13** ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน โดยแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหมวดหมายในการพัฒนาที่ 13 คือ การบริการภาครัฐ มีคุณภาพและเข้าถึงได้

อ้างอิง (ข้อมูลแผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 หน้า 43) จากความเห็นคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่เกี่ยวข้องกับ กปน. ทั้ง 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) รัฐวิสาหกิจด้านกิจการประปาควรมีการจัดทำแผนการบูรณาการทั้งระบบ (น้ำประปาและน้ำเสีย) 2) ควรมีการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจด้านน้ำประปาบริหารจัดการเพื่อลดน้ำสูญเสียและเร่งจัดทำแผนการลดน้ำสูญเสีย 3) ควรมีการ synergy ร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านน้ำประปา น้ำเสีย ที่อยู่อาศัย และ อสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ครบวงจร โดยประเด็นที่แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นการบริการที่ครบวงจร และการให้บริการที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยที่มีโครงการภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจรองรับอย่างโครงการการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ที่มีจุดประสงค์อย่างการสำรวจเส้นทางที่ประชาชนยังไม่มีน้ำใช้และดำเนินการก่อสร้างวางท่อประปา ดังนั้นโครงการดังกล่าวต้นจึงเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ

3.4 ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG Model

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ใช้โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) เพื่อไปสู่เป้าหมายของการเป็นประเทศที่มีรายได้สูงและเป้าหมาย SDGs โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

- 1) **ยุทธศาสตร์ที่ 1** สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรม ด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์
- 2) **ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่
- 3) **ยุทธศาสตร์ที่ 3** ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- 4) **ยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

รวมทั้งเห็นชอบแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 และ 13 มาตรการหลักในการขับเคลื่อน ได้แก่

1. พัฒนาลังข้อมูลดิจิทัลของทุนความหลากหลายทางชีวภาพ ทุนวัฒนธรรม และทุนทางปัญญา ด้วยการพัฒนาระบบ จัดเก็บ และเชื่อมโยงข้อมูลตามมาตรฐาน ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ในการวางแผนอนุรักษ์ ปันฟู และใช้ประโยชน์ในการใช้โมเดล BCG สร้างเศรษฐกิจในชุมชน และเศรษฐกิจจากการท่องเที่ยว

2. เพิ่มทุนทรัพยากรธรรมชาติด้วยการผสานพลังของรัฐ เอกชน ชุมชน และหน่วยงานวิจัย โดยการส่งเสริมเอกชนในการปลูกและดูแลป่าทุกประเภทในพื้นที่ของรัฐด้วยกลไกและจัดสรรคาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) รัฐ : เอกชน (ผู้ปลูกและดูแล) ในสัดส่วนโดยประมาณที่ 10 : 90 และเร่งการวิจัยพัฒนาพันธุ์ สร้างนวัตกรรม ระบบการบริหารจัดการ การดูแลรักษา การติดตามให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

3. พัฒนาระเบียงเศรษฐกิจ BCG โดยเชื่อมโยงอุปสงค์และอุปทานในแต่ละภูมิภาคเพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค รวมถึงพัฒนาสินค้าและบริการด้วยหลักการ BCG เชื่อมโยงการเกษตรทางเลือก/เกษตรสมัยใหม่ การแปรรูป การท่องเที่ยว การค้าและการลงทุน เชื่อมโยงเศรษฐกิจระดับประเทศ และเศรษฐกิจโลก

4. ปรับระบบการเกษตร สู่ประสิทธิภาพสูง มาตรฐานสูง และมูลค่าสูง เน้นเกษตรพรีเมียม เกษตรปลอดภัย เพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) จากความหลากหลายของสินค้าเกษตร เช่น เมล็ดพันธุ์ ไม้ผล ไม้ตัดดอก ไข่ ไม้เศรษฐกิจ แมลง สมุนไพร สัตว์เศรษฐกิจ ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงและสามารถใช้องค์ความรู้ที่เหมาะสมได้ รวมถึงการพัฒนาระบบเกษตรแบบองค์รวม เชื่อมโยง B C และ G ทั้งจังหวัด



5. พัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารริมทาง และอาหารท้องถิ่นด้วยการยกระดับด้วยเครื่องจักรผลิตอาหาร (Food Machinery) และมาตรฐานการประกอบอาหารที่ดี

6. สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่ด้วยการส่งเสริมการแปรรูปสินค้าจากฐานชีวภาพให้มีขั้นนวัตกรรมที่สูงขึ้น อาทิ สารสกัด สารประกอบฟังก์ชัน อาหารฟังก์ชัน ชีวเคมีภัณฑ์ เช่น โอลีโอเคมีคอล วัสดุชีวภาพ เช่น วัสดุคาร์บอนมูลค่าสูง ยา และวัคซีน เป็นต้น

7. สร้างตลาดเพื่อรองรับนวัตกรรมของสินค้าและบริการ BCG อาทิ การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เช่น โรงพยาบาลรัฐจัดซื้อเครื่องมือแพทย์ที่ขึ้นทะเบียนบัญชีนวัตกรรมไทย สิทธิประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างของภาคเอกชนและภาคประชาชน เช่น การลดภาษีให้กับโรงพยาบาลเอกชนที่จัดซื้อสินค้าที่ขึ้นทะเบียนบัญชีนวัตกรรมไทย ส่งเสริมผลได้ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว เช่น ฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นต์ ฉลากสีเขียว ฉลากสิ่งแวดล้อม รวมถึงการผลักดันกลไกราคาคาร์บอนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์วัสดุและเคมีชีวภาพ การจัดเก็บภาษีผู้สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการปลดล็อกการซื้อขายพลังงานชุมชน

8. ส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืนและการท่องเที่ยวสีเขียว สร้างโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น โมเดลอารมณ์ดีมีความสุข (Happy Model), ส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืนและการท่องเที่ยวสีเขียว ด้วยการใช้หลักเศรษฐกิจหมุนเวียนและการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutral), สร้างคลัสเตอร์การท่องเที่ยวของจังหวัดหลักและกลุ่มจังหวัดรอง รวมถึงพัฒนาระบบการใช้จ่ายแบบระบบการชำระเงินเดียว (One Payment System) สำหรับการท่องเที่ยว เพื่อจัดทำคลังข้อมูลด้านการท่องเที่ยว

9. ยกระดับสินค้าและบริการ BCG สู่มาตรฐานการผลิตยั่งยืนด้วยการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมสีเขียว และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน

10. ยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ BCG สู่มาตรฐานสากลด้วยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทั้งระบบ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางด้านการวิจัยและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการขยายขนาดการผลิต โครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพ เพื่อการวิเคราะห์ ทดสอบ การรับรองและขึ้นทะเบียนสินค้า BCG โดยเฉพาะสินค้าเกษตรพรีเมียม เกษตรปลอดภัย สารสกัด ชีวเคมีภัณฑ์ ยา วัคซีน เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ทางการแพทย์ และการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

11. ส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) การประกอบการรูปแบบใหม่บนฐานเศรษฐกิจ BCG การบ่มเพาะผู้ประกอบการทั้งความรู้ด้านนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจ ส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยี นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐานในภาครัฐ และการส่งเสริมให้เข้าถึงแหล่งทุนและผู้เชี่ยวชาญในภาครัฐ

12. สร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับเศรษฐกิจ BCG ในทุกระดับ ตั้งแต่กลุ่มชุมชนและฐานราก กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มผู้พัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูง กลุ่มวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) และผู้ประกอบการเทคโนโลยี

13. เชื่อมโยงกับสากลในทุกมิติ ทั้งการพัฒนางานองค์ความรู้ การดึงดูดบุคลากร การค้า การลงทุน การสร้างและพัฒนาเครือข่ายวิจัย การค้าและการลงทุนทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก รวมถึงการดึงดูดผู้เชี่ยวชาญ นักลงทุนจากต่างประเทศด้วยการให้สิทธิประโยชน์ การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่เหมาะสม เช่น สมาร์ทวิซ่า (Smart Visa) เป็นต้น

นอกจากนี้ รัฐบาลได้มอบหมายให้ทุกหน่วยงานเร่งรัดการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 และใช้ 13 มาตรการเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจของหน่วยงานด้วยการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมไทยด้วย BCG โดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในยุคหลังโควิด-19 ได้อย่างทันท่วงที่ อาทิ การผลักดันให้เกิดการพัฒนาภาคเกษตรด้วยรูปแบบการบูรณาการเชิงพื้นที่ โดยกำหนดพื้นที่นำร่องใน 5 จังหวัด (ราชบุรี ลำปาง ขอนแก่น จันทบุรี และพัทลุง) ใน 5 ภาค โดยพิจารณาความเข้มแข็งของแต่ละพื้นที่โดยตอบโจทย์อุปสงค์และอุปทานของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

โดยมีเป้าหมายให้การรายงานดัชนีเศรษฐกิจสีเขียว (Global Green Economy Index : GGEI) ของประเทศไทยดีขึ้น ตัวชี้วัดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG Index) มีอันดับดีขึ้น และปัญหาโลกร้อน ปัญหาขยะ ปัญหาโรคระบาด การกระจายรายได้ลดลง รัฐบาลจึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต่อยอดจากจุดแข็งของประเทศด้านความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อเชื่อมโยงกับหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นการสานพลังของจตุภาคีทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาครัฐ และภาควิชาการ

จากการวิเคราะห์พบว่า แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 และ 13 มาตรการหลักในการขับเคลื่อน สอดคล้องกับแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี ในรูปแบบองค์รวมของการนำองค์กร เนื่องจาก BCG Model เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและลดผลกระทบจากปัญหาสิ่งแวดล้อม ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและสร้างความสมดุลให้เศรษฐกิจ โดยที่ธุรกิจสามารถเติบโตไปควบคู่กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน สร้างภูมิคุ้มกันให้ธุรกิจด้วยความรู้และคุณธรรม เพื่อให้ธุรกิจสามารถพึ่งพาตัวเอง และแบ่งปันไปถึงสังคมได้ โดย BCG Model มี 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

B = Bioeconomy คือ การนำทรัพยากรชีวภาพมา “ผลิตให้คุ้มค่าที่สุด” โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย

C = Circular economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนมีแนวทางคือ “การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด” ของที่ใช้ในการผลิตต้องสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้

G = Green economy เป็นระบบเศรษฐกิจสีเขียว ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมรวมถึงการจัดการสภาพสังคมให้ “กระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด”

ดังนั้น ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย จึงเน้นการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาต่อยอดจุดแข็งของธุรกิจ โดยการนำหลักปฏิบัติ ESG มาดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย BCG Model โดยหลัก ESG Model มี 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

E = Environment ธุรกิจที่ไม่สร้างผลกระทบ และใส่ใจสิ่งแวดล้อม

S = Social สร้างผลลัพธ์ที่ดีให้ชุมชนและสังคม

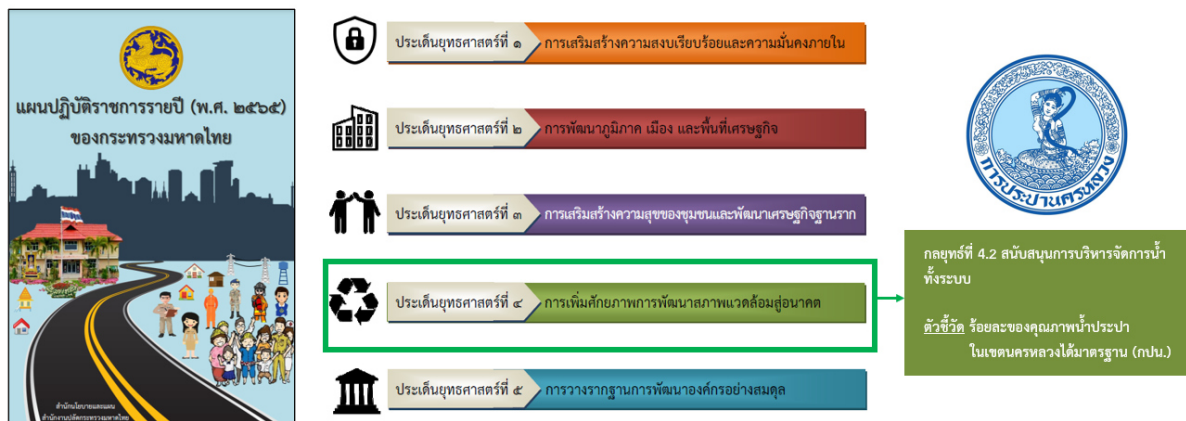
G = Governance มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและบริหารงานอย่างซื่อสัตย์โปร่งใส จัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียตลอดทั้งห่วงโซ่การทำธุรกิจโดย กปน. ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจสามารถนำองค์กร โดยใช้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และมาตรการที่ 9 ยกระดับสินค้าและบริการ BCG สู่มาตรฐานการผลิตยั่งยืนด้วยการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมสีเขียว และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน โดย กปน. สามารถกำกับดูแลกิจการและนำองค์กรด้วยการพัฒนาความยั่งยืนและนวัตกรรม โดยการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับของคณะกรรมการ เพื่อให้องค์กรมีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และ Green DT ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

จากการวิเคราะห์พบว่าแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG Model ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และ มาตรการที่ 9 ยกระดับสินค้าและบริการ BCG สู่มาตรฐานการผลิตยั่งยืนด้วยการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมสีเขียว และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ที่เป็นมาตรการหลักในการขับเคลื่อน โดยเมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอดคล้องกับแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจ BCG Model โดยมุ่งเน้น “การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด” ของที่ใช้ในการผลิตต้องสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ (Circular Economy) ซึ่งในมิติของยุทธศาสตร์ที่ 3 แนวทางการดำเนินงานเศรษฐกิจหมุนเวียน นั้นตอบสนองในเชิงบวกกับโมเดลเศรษฐกิจ BCG Model ในหัวข้อการส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ (อ้างอิง (ข้อมูลยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG Model)) ซึ่งจะกลายเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการภายใต้แผนแม่บท โดยพิจารณาควบคู่ไป มาตรการหลักในการขับเคลื่อนที่ 9

3.5 แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย

กปน. เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย และภายใต้แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ โดยตัวชี้วัดคือร้อยละของคุณภาพน้ำประปาในเขตนครหลวงได้มาตรฐานซึ่งเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ กปน. โดยตรง ดังที่แสดงในภาพที่ 8

ภาพที่ 8 แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย



จากการวิเคราะห์พบว่าผลลัพธ์ของคุณภาพน้ำที่ได้มาตรฐานของ กปน. เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนแม่บทด้านลูกค้ำ การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องในแง่ของความพึงพอใจ ความคาดหวังและความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์หลักและการบริการของ กปน. ที่มีให้แก่ผู้ใช้บริการภายใต้พื้นที่การดูแลอย่าง กรุงเทพฯ สมุทรปราการ และ นนทบุรี

นอกจากนั้นแผนแม่บทด้านลูกค้ำ การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องยังสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล โดยกลยุทธ์ที่สอดคล้องคือ ยุทธศาสตร์คุณภาพการให้บริการประชาชน โดยที่ตัวชี้วัดคือร้อยละความพึงพอใจของประชาชนจากการรับบริการศูนย์ดำรงธรรมโดยหน่วยงานหลักคือ ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานที่สนับสนุนคือทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย

3.6 เป้าหมาย SDGs

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อใช้เป็นแนวทางให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 17 เป้าหมาย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยจาก 17 เป้าหมาย กปน. มีความเชื่อมโยงในการดำเนินการทั้งหมด 9 เป้าหมาย ดังที่แสดงในภาพที่ 9

ภาพที่ 9 ความเชื่อมโยงเป้าหมาย SDGs 17 เป้าหมาย กับกระดำเนินงานของ กปน.



1. เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่
2. เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน
3. เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
4. เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ
5. เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิทัศน์ทางและยั่งยืน
6. เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน
7. เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
8. เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง พืชพันธุ์ และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน
9. เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ

จากการวิเคราะห์พบว่าแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย SDGs ต่อไปนี้

เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่ โดยตอบสนองต่อเป้าหมายย่อย (1.4) ภายในปี พ.ศ. 2573 สร้างหลักประกันว่าชายและหญิงทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ยากจนและเปราะบาง มีสิทธิเท่าเทียมกันในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ รวมถึงการเข้าถึงบริการขั้นพื้นฐาน การเป็นเจ้าของและมีสิทธิในที่ดินและทรัพย์สินในรูปแบบอื่น มรดก ทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยีที่เหมาะสม และบริการทางการเงิน ซึ่งรวมถึงระบบการเงินระดับฐานราก (Microfinance) ซึ่งการดำเนินงานเชื่อมโยงโดยตรงกับ 2 ตัวชี้วัดตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SDGs ที่ 1

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1.4.1	สัดส่วนของประชากรอาศัยในครัวเรือนที่เข้าถึงบริการขั้นพื้นฐาน <i>หมายเหตุ บริการขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมถึง น้ำดื่ม สุขาภิบาลและสุขอนามัย การจัดการขยะ การขนส่ง พลังงานสมัยใหม่ ICT การศึกษา และสุขภาพ</i>
1.4.2 (1)	ร้อยละของครัวเรือนมีระบบประปาภายในบ้าน

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน โดยตอบสนองต่อเป้าหมายย่อย (6.1) บรรลุเป้าหมายการให้ทุกคนเข้าถึงน้ำดื่มที่ปลอดภัยและมีราคาที่สามารถซื้อหาได้ ภายในปี พ.ศ. 2573 โดยมีตัวชี้วัดตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SDGs ที่ 6

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
6.1.1	สัดส่วนของประชากรที่ใช้บริการน้ำดื่มที่ได้รับการจัดการอย่างปลอดภัย

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ ส่งเสริมความครอบคลุมด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองสำหรับทุกคน โดยตอบสนองต่อเป้าหมายย่อย (10.5) ปรับปรุงกฎระเบียบและการติดตามตรวจสอบตลาดการเงินและสถาบันการเงินของโลก และเสริมความแข็งแกร่งในการดำเนินการตามกฎระเบียบดังกล่าว โดยมีตัวชี้วัดตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย SDGs ที่ 10

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
10.5.1	ตัวชี้วัดเสถียรภาพของระบบการเงิน (Financial Soundness Indicators)

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

3.7 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.7.1 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

มาตรา 6 เพื่อให้การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุโดยใช้เงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าต่อการกิจของภาครัฐ และป้องกันปัญหาการทุจริต ให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติตามแนวทางของพระราชบัญญัตินี้ และกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศที่ออกตามความในพระราชบัญญัตินี้

เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ หน่วยงานของรัฐในต่างประเทศหรือส่วนงานของหน่วยงานของรัฐที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ หรือหน่วยงานของรัฐอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวงเกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัว หากรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐนั้นประสงค์จะจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุขึ้นใช้เองทั้งหมดหรือแต่บางส่วน ก็ให้กระทำได้ โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุตามแนวทางของพระราชบัญญัตินี้ เว้นแต่ในต่างประเทศที่หน่วยงานของรัฐหรือส่วนงานของหน่วยงานของรัฐตั้งอยู่มีกฎหมาย ธรรมเนียมปฏิบัติ หรือจารีตประเพณีแห่งท้องถิ่นของต่างประเทศนั้นเป็นการเฉพาะหรือกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

มาตรา 7 พระราชบัญญัตินี้มิให้ใช้บังคับแก่ (1) การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับพาณิชย์โดยตรง

การจัดซื้อจัดจ้างตาม (1) ที่ได้รับการยกเว้นมิให้นำพระราชบัญญัตินี้มาบังคับใช้ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการนโยบายประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา โดยประกาศดังกล่าวจะกำหนดให้หน่วยงานของรัฐเสนอเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างใดตาม (1) ต่อคณะกรรมการนโยบายเพื่ออนุมัติให้ได้รับยกเว้นเป็นรายกรณีไปได้

การยกเว้นมิให้นำบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับแก่การจัดซื้อจัดจ้างใดทั้งหมด หรือแต่บางส่วนนอกเหนือจากการยกเว้นตามวรรคหนึ่ง ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกาตามข้อเสนอของคณะกรรมการนโยบาย

กรณีตามวรรคหนึ่งและวรรคสาม ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกฎหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุตามหลักเกณฑ์และแนวทางของพระราชบัญญัตินี้ โดยอย่างน้อยต้องมีหลักการตามมาตรา 8 วรรคหนึ่ง

มาตรา 8 การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานรัฐต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานรัฐ และต้องสอดคล้องกับหลักการ ดังต่อไปนี้

(1) คุ้มค่า โดยพัสดุที่จัดซื้อจัดจ้างต้องมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ในการใช้งานของหน่วยงานของรัฐ มีราคาเหมาะสม และมีแผนการบริหารพัสดุที่เหมาะสมและชัดเจน

(2) โปร่งใส โดยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้องกระทำโดยเปิดเผย เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการปฏิบัติต่อผู้ประกอบการทุกรายโดยเท่าเทียมกัน มีระยะเวลาที่เหมาะสมและ

เพียงพอต่อการยื่นข้อเสนอมิหลักฐานการดำเนินงานชัดเจน และมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุทุกขั้นตอน

(3) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุล่วงหน้าเพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีกำหนดเวลาที่เหมาะสม โดยมีการประเมินและเปิดเผยผลสัมฤทธิ์ของจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

(4) ตรวจสอบได้ โดยมีการเก็บข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุอย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ

ให้หน่วยงานรัฐใช้หลักการตามวรรคหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ หากการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามหลักการดังกล่าว แต่ไม่มีผลต่อการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีนัยสำคัญ หรือเกิดจากกรณีเร่งด่วน หรือมีเหตุผลหรือความจำเป็นอื่น การจัดซื้อจัดจ้างนั้นย่อมไม่เสียไป

มาตรา 93 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐจึงออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 3 คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ จึงกำหนดแบบสัญญาโดยเห็นชอบของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 14 สัญญา ดังนี้

- (1) แบบสัญญาจ้างก่อสร้าง
- (2) แบบสัญญาซื้อขาย
- (3) แบบสัญญาจะซื้อจะขายแบบราคาคงที่ไม่จำกัดปริมาณ
- (4) แบบสัญญาซื้อขายคอมพิวเตอร์
- (5) แบบสัญญาซื้อขายและอนุญาตให้ใช้สิทธิในโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- (6) แบบสัญญาเช่าคอมพิวเตอร์
- (7) แบบสัญญาจ้างบริการบำรุงรักษาและซ่อมแซมแก้ไขคอมพิวเตอร์
- (8) แบบสัญญาเช่ารถยนต์
- (9) แบบสัญญาจ้างทำความสะอาดอาคาร
- (10) แบบสัญญาจ้างบริการรักษาความปลอดภัย
- (11) แบบสัญญาเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร
- (12) แบบสัญญาแลกเปลี่ยน
- (13) แบบสัญญาจ้างออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง
- (14) แบบสัญญาจ้างผู้เชี่ยวชาญรายบุคคลหรือจ้างบริษัทที่ปรึกษา

เมื่อพิจารณาบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น พบว่ากระบวนการภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และสืบเนื่องมายังแบบสัญญาภายใต้กรอบนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง

ภาครัฐ เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานของ กปน. ทำให้เกิดความล่าช้าต่อการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

3.7.2 พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติฉบับนี้ บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกฎหมายในการบูรณาการ การจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ สิทธิในน้ำ การอนุญาตการใช้ น้ำ การจัดเก็บค่าใช้น้ำ อันจะเป็นประโยชน์แก่การบริการสาธารณูปโภคและประโยชน์สาธารณะอย่างอื่น รวมทั้งการบริหารจัดการในภาวะน้ำแล้งและภาวะน้ำท่วม ให้เกิดความเป็นเอกภาพ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้ เว้นแต่ในกรณีที่มีกฎหมายใดกำหนดเกี่ยวกับการจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ และสิทธิในน้ำเรื่องใดไว้โดยเฉพาะ ก็ให้ดำเนินการไปตามกฎหมายเฉพาะนั้น เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ โดยมีสาระสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปน. ดังนี้

มาตรา 41 การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะ แบ่งเป็นสามประเภท คือ

(1) การใช้น้ำประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อการดำรงชีพ การอุปโภคบริโภคในครัวเรือน การเกษตรหรือการเลี้ยงสัตว์เพื่อยังชีพ การอุตสาหกรรมในครัวเรือน การรักษาระบบนิเวศจาริตประเพณี การบรรเทาสาธารณภัย การคมนาคม และการใช้น้ำในปริมาณเล็กน้อย

(2) การใช้น้ำประเภทที่สอง ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อการอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การผลิตพลังงานไฟฟ้า การประปาและกิจการอื่น

(3) การใช้น้ำประเภทที่สาม ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อกิจการขนาดใหญ่ที่ใช้น้ำปริมาณมาก หรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบข้ามลุ่มน้ำ หรือครอบคลุมพื้นที่อย่างกว้างขวาง

ลักษณะหรือรายละเอียดการใช้น้ำแต่ละประเภทตาม (1) (2) และ (3) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดยนายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของ กนช.

การออกกฎกระทรวงตามวรรคสอง จะต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อน

มาตรา 42 การใช้น้ำประเภทที่หนึ่งไม่ต้องขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำและไม่ต้องชำระค่าใช้น้ำให้หน่วยงานของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำข้อมูลการใช้น้ำประเภทที่หนึ่งในพื้นที่รับผิดชอบ และจัดส่งข้อมูลดังกล่าวต่อสำนักงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ กนช. ประกาศกำหนด

มาตรา 43 การใช้น้ำประเภทที่สองต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำที่ทรัพยากรน้ำสาธาณะนั้นตั้งอยู่

มาตรา 44 การใช้น้ำประเภทที่สามต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของ กนช.

มาตรา 45 การขอรับใบอนุญาต การออกใบอนุญาต อายุใบอนุญาต การขอต่ออายุใบอนุญาต การโอนใบอนุญาต และการอนุญาต รวมทั้งการขอและการออกใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและประเภทที่สาม ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ใบอนุญาตตามความในวรรคหนึ่ง อาจกำหนดเงื่อนไขให้ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้น้ำเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อทรัพยากรน้ำสาธารณะหรือเพื่อรองรับภาวะวิกฤตน้ำด้วยก็ได้

ในกรณีที่กฎหมายหรือสาระสำคัญแห่งพฤติการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป หรือมีเหตุสำคัญเพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำหรือ กนช. แล้วแต่กรณี มีอำนาจแก้ไขเพิ่มเติมเงื่อนไขในใบอนุญาตการใช้น้ำตามวรรคสองได้

มาตรา 46 ในการพิจารณาออกใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและประเภทที่สามให้แก่ผู้ขอรับใบอนุญาต ให้คำนึงถึงความสมดุลของน้ำในทรัพยากรน้ำสาธารณะ รวมทั้งลุ่มน้ำที่เกี่ยวข้องเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อสภาพรวมความสมดุลของลุ่มน้ำ

มาตรา 47 ในการขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำตามมาตรา 43 และมาตรา 44 ผู้ขอรับใบอนุญาตต้องยื่นแผนการบริหารจัดการน้ำมาพร้อมกับคำขอด้วย ทั้งนี้ แบบคำขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำและแผนการบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามที่อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี ประกาศกำหนด

แผนการบริหารจัดการน้ำตามวรรคหนึ่ง อย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

- (1) วัตถุประสงค์ของการใช้น้ำและแหล่งน้ำที่จะใช้
- (2) ประมาณการปริมาณน้ำที่จะใช้หรือจะกักเก็บไว้เพื่อใช้
- (3) สถานที่กักเก็บน้ำ
- (4) วิธีการใช้น้ำ
- (5) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้ง
- (6) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วม
- (7) วิธีการบำรุงรักษา ฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้น

แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้งตาม (5) อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการใช้น้ำในระหว่างที่เกิดภาวะน้ำแล้ง การลดปริมาณการใช้น้ำ การหาแหล่งน้ำทดแทน และอัตราความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนน้ำที่มีเพื่อประโยชน์สาธารณะ

แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วมตาม (6) อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการป้องกันมิให้น้ำที่กักเก็บไว้ล้นออกไปนอกสถานที่กักเก็บน้ำจนอาจก่อให้เกิดน้ำท่วม หรือไปเพิ่มปริมาณน้ำที่ท่วมอยู่แล้วให้มากขึ้นไปอีก

มาตรา 49 นายกรัฐมนตรี โดยความเห็นชอบของ กนช. มีอำนาจออกกฎกระทรวงกำหนด

- (1) หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าใช้น้ำสำหรับการใช้น้ำประเภทที่สองและการใช้น้ำประเภทที่สาม

(2) หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเรียกเก็บ ลดหย่อน หรือยกเว้นค่าใช้น้ำ ทั้งนี้จะกำหนดให้แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงกิจกรรม ลักษณะ หรือปริมาณของการใช้น้ำในแต่ละประเภทและในแต่ละลุ่มน้ำก็ได้

มาตรา 51 เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและควบคุมการใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะ ให้ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและประเภทที่สามต้องติดตั้งเครื่องมือวัดหรือประเมินปริมาณน้ำที่ใช้ และเก็บข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่ที่แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แล้วแต่กรณี ตรวจสอบ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี กำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 55 มิให้นำความในมาตรา 42 วรรคหนึ่ง มาตรา 48 และมาตรา 54 มาใช้บังคับแก่การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นน้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล

มาตรา 105 ในระหว่างที่หมวด 4 การจัดสรรน้ำและการใช้น้ำ ยังไม่มีผลใช้บังคับ หรือมีผลใช้บังคับ แล้วแต่ยังมีได้ออกกฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศตามความในหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัตินี้ การขออนุญาตและการอนุญาตใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นทางน้ำชลประทานตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทาน และการขออนุญาตและการอนุญาตใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นน้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล อัตราค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับการอนุญาต อัตราค่าใช้น้ำ การเรียกเก็บ ลดหย่อน หรือยกเว้น ค่าใช้น้ำจากทรัพยากรน้ำสาธารณะดังกล่าว รวมทั้งการพักใช้และเพิกถอนใบอนุญาต ให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทานหรือกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี ไปพลางก่อน จนกว่าหมวด 4 จะใช้บังคับ หรือจนกว่าจะมีกฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศที่ออกตามความในหมวด 4 ใช้บังคับ

การบังคับใช้พระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ได้กำหนดให้การใช้ทรัพยากรน้ำเพื่อการประปาเป็นการใช้น้ำประเภทที่สองตามความในมาตรา 41 (2) ซึ่งต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำที่ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้นตั้งอยู่ โดยการขอและการออกใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และผู้ขอรับใบอนุญาตต้องยื่นแผนการบริหารจัดการน้ำ อันประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ของการใช้น้ำและแหล่งน้ำที่จะใช้ (2) ประมาณการปริมาณน้ำที่จะใช้หรือจะกักเก็บไว้เพื่อใช้ (3) สถานที่กักเก็บน้ำ (4) วิธีการใช้น้ำ (5) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้ง (6) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วม (7) วิธีการบำรุงรักษา พื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้นพร้อมกับคำขอ นอกจากนี้ ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองต้องติดตั้งเครื่องมือวัดหรือประเมินปริมาณน้ำที่ใช้ และเก็บข้อมูลที่จำเป็นเพื่อรับการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กปน. มีความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรน้ำเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ และการดำเนินกิจการดังกล่าวถือเป็นการใช้น้ำประเภทที่สอง ซึ่งมีการกำหนดให้ชำระค่าใช้น้ำตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และ

เงื่อนไขการใช้น้ำในกฎกระทรวง ตามมาตรา 49 (1) ด้วยเหตุนี้ จึงอาจส่งผลกระทบต่อ กปน. มีต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่เพิ่มสูงขึ้น

3.7.3 พระราชบัญญัติการประปานครหลวงกับการดำเนินการกิจการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน.

ตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 และฉบับล่าสุด พ.ศ. 2535 หมวด 1 การจัดตั้งทุนและเงินสำรอง มาตรา 6 ได้ว่าไว้ว่า ให้จัดตั้งการประปาขึ้นเรียกว่า “การประปานครหลวง” โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- (1) สำรวจจัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดหาให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการประปา
- (2) ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่จังหวัดพระนคร จังหวัดธนบุรี จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ
- (3) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา

จากมาตรา 6 ข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า กปน. สามารถดำเนินการกิจการธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้หากธุรกิจนั้นก่อให้เกิดและหรือเป็นประโยชน์ให้แก่ กปน. นอกจากนี้เมื่อพิจารณาต่อเนื่องมายังพระราชบัญญัติการประปานครหลวง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2535 มาตรา 13 โดยมีเนื้อความดังต่อไปนี้ มาตรา 13 ให้การประปานครหลวงมีอำนาจการกระทำต่าง ๆ ภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 อำนาจเช่นนี้ให้รวมถึง

- (1) สร้าง ซื้อ จัดหา จำหน่าย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของการประปานครหลวง
- (2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยน ถิ่นกรรมสิทธิ์ ครอบครอง จำหน่ายหรือดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ
- (3) สำรวจและวางแผนจำหน่ายน้ำที่จะทำใหม่ หรือขยายเพิ่มเติมภายในเขตท้องที่ตามมาตรา 6 (2)
- (4) กำหนดอัตราค่าขายน้ำ ค่าบริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของการประปานครหลวง และจัดระเบียบเกี่ยวกับวิธีชำระราคาและค่าบริการ
- (5) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ตามมาตรา 6 (2) โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา
- (6) จัดระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้และรักษาทรัพย์สินของการประปานครหลวง
- (7) กู้ยืมเงินหรือลงทุน
- (8) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน
- (9) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนเพื่อประกอบกิจการประปา
- (10) เข้าร่วมกิจกรรมกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประโยชน์แก่กิจการของการประปานครหลวง
- (11) ว่าจ้างหรือรับจ้างประกอบกิจการประปา

- (12) ตั้งหรือรับเป็นตัวแทน ตัวแทนค้าต่าง และนายหน้าในกิจการตามวัตถุประสงค์ของการประปานครหลวง
- (13) ทำการค้าและให้บริการต่าง ๆ เกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องใช้เกี่ยวกับกิจการประปา
- (14) กระทำการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการประปานครหลวง

พบว่า จาก 14 ข้อที่กล่าวข้างต้นนั้น มีทั้งสิ้น 5 ข้อต่อไปนี้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องของ กปน. คือ (2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยน ถิ่นกรรมสิทธิ์ ครอบครอง จำหน่ายหรือดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ (9) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนเพื่อประกอบกิจการประปา (10) เข้าร่วมกิจกรรมกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประโยชน์แก่กิจการของการประปานครหลวง (13) ทำการค้าและให้บริการต่าง ๆ เกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องใช้เกี่ยวกับกิจการประปา และ (14) กระทำการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการประปานครหลวง ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า แนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปตามข้อปฏิบัติของกฎหมายที่ กปน. สามารถประกอบกิจการธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้มีทั้งหมด 4 แนวทาง ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของ กปน. เป็นหลัก ตามข้อกำหนดใน มาตรา 6 พระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 โดย 1) การประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถจำหน่าย ทำการค้า หรือให้เช่าอุปกรณ์และเครื่องใช้เกี่ยวกับ กปน. 2) การประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถจัดตั้งบริษัทจำกัดและหรือบริษัทมหาชนเป็นบริษัทลูกของ กปน. 3) การประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถทำได้โดยเข้าร่วมกิจกรรมกับบุคคลอื่นหรือไปถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือมหาชน และ 4) การประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถกระทำการอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องได้ภายใต้ขอบเขตการจำกัดความการประกอบกิจการประปานครหลวง ใน มาตรา 6 เพื่อให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ กปน. ต่อไป

3.7.4 ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. จาก มติ คกก.

จากการประชุมคณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย คณะที่ 1 ครั้งที่ 11/2562 เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2562 คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายฯ คณะที่ 1 ได้พิจารณาข้อหาหรือโดยรับฟังข้อเท็จจริงจากคำชี้แจงของผู้แทน กปน. และผู้แทนการประปาสวนภูมิภาคแล้ว จึงกำหนดประเด็นพิจารณา ออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง กปน. สามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา นอกพื้นที่รับผิดชอบ คือ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ได้หรือไม่

1. พระราชบัญญัติ กปน. พ.ศ. 2510 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง กปน. ไว้ในมาตรา 6 ได้แก่ 1) สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา 2) ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว 3) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา ดังนั้น การดำเนินการใด ๆ ของ กปน. จึงต้องเป็นไปตามขอบเขตวัตถุประสงค์ตามที่มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติ กปน. กำหนดไว้ และสามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่

การประปาตามมาตรา 6 (3) โดยต้องเป็นกิจการที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการหลักและอยู่ในขอบเขตวัตถุประสงค์ของ กปน. ด้วย

2. กรณี กปน. สามารถดำเนินการกิจการทำธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปานอกเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดสมุทรปราการ ได้หรือไม่ นั้น เห็นว่า มาตรา 6 (2) แห่งพระราชบัญญัติ กปน. กำหนดให้ กปน. ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และมาตรา 13 (3) และ (5) แห่งพระราชบัญญัติเดียวกันกำหนดให้ กปน. มีอำนาจดำเนินการสำรวจและวางแผนจำหน่ายน้ำที่จะทำใหม่หรือขยายเพิ่มเติม หรือกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ตามมาตรา 6 (2) ดังนั้น การประกอบกิจการนอกจากกำหนดในมาตรา 6 (2) และมาตรา 13 (3) และ (5) เมื่อพระราชบัญญัติ กปน. ไม่มีบทบัญญัติใดกำหนดห้ามเกี่ยวกับเขตพื้นที่ไว้ จึงสามารถดำเนินการกิจการนอกเขตพื้นที่ตามมาตรา 6 (2) ได้

ประเด็นที่สอง กปน. สามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา ได้หรือไม่

คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายฯ คณะที่ 1 เห็นว่า มาตรา 13 (9) ประกอบมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติ กปน. กำหนดให้ กปน. มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 รวมทั้งจัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทจำกัด (มหาชน) เพื่อประกอบกิจการประปา โดยความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ดังนั้น กปน. จึงสามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ของ กปน. ได้ตามมาตรา 13 (9) ประกอบมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติ กปน.

นอกจากนี้ มีความเห็นเพิ่มเติมว่า มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522 กำหนดให้การประปาส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการประปา โดยการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา รวมทั้งการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปา เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณสุขปโภค โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐ และสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ โดยมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาคฯ ได้กำหนดการประปาส่วนภูมิภาคมีอำนาจดำเนินการเพื่อจำหน่ายน้ำประปาในท้องที่ซึ่งอยู่นอกเขตที่ กปน. มีอำนาจดำเนินการ และยังกำหนดให้การประปาส่วนภูมิภาคอาจดำเนินการจำหน่ายน้ำประปาในเขตที่ กปน. มีอำนาจดำเนินการได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจาก กปน. จากบทบัญญัติดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดตั้ง กปน. และการประปาส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์เดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการและให้บริการด้านประปาแก่ประชาชน โดยกำหนดให้แต่ละการประปาดำเนินการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาได้เฉพาะในพื้นที่ของตน ดังนั้น ในการดำเนินงานรวมทั้งการทำธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปาของ กปน. และการประปาส่วนภูมิภาค ควรคำนึงถึงผลประโยชน์และสุขภาพของประชาชนเป็นสำคัญ ส่วนการดำเนินการเกี่ยวกับการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตต่อเนื่องกับพื้นที่ของตน และกรณีที่การประปาเจ้าของพื้นที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินการกิจการประปา กปน. กับ การประปาส่วนภูมิภาคควรทำความตกลงกันในพื้นทีนั้น เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการด้านน้ำ

ในการประชุมดังกล่าวข้างต้น มติที่ประชุม ระบุให้ กปน. รับความเห็นของคณะกรรมการพิจารณา ร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทยไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

จึงสามารถสรุปได้ว่า กปน. สามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปาได้ โดยต้องเป็นกิจการที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการหลักและอยู่ในขอบเขตวัตถุประสงค์ของ กปน. ตามมาตรา 6 (3) สำหรับการประกอบกิจการนอกเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และ จังหวัดสมุทรปราการ กปน. สามารถดำเนินการได้ ยกเว้นการดำเนินการตามมาตรา 6 (2) มาตรา 13 (3) และ (5) ที่มีบทบัญญัติจำกัดเขตท้องที่ไว้

อีกทั้ง กปน. สามารถจัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบกิจการประปา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติในมาตรา 13 (9) ประกอบกับมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติ กปน. ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การดำเนินงานและการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และสุขภาพของประชาชนเป็นสำคัญ สำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตต่อเนื่องกับ พื้นที่ของตน กรณีที่การประปาเจ้าของพื้นที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินกิจการประปา กปน. กับ การประปาส่วนภูมิภาคควรทำความตกลงกันในพื้นที่ยื่น เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการด้านน้ำ

3.7.5 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัตินี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายของรัฐที่ชัดเจนและแน่นอน ในการจัดทำ โครงสร้างพื้นฐาน และบริการสาธารณะ โดยมุ่งเน้นความเป็นหุ้นส่วนระหว่างรัฐและเอกชน กำหนดกลไกในการ แก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความล่าช้าในการจัดทำหรือดำเนินโครงการร่วมลงทุน พร้อมทั้งมีมาตรการส่งเสริม การร่วมลงทุนให้แก่โครงการร่วมลงทุนอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบวินัยการเงินการคลัง โดยหลักเกณฑ์และ ขั้นตอนในการจัดทำโครงการร่วมลงทุนที่มีความกระชับ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งตามมาตรา 4 ได้นิยามคำว่า “โครงการ” หมายความว่า โครงการลงทุนของรัฐในกิจการที่หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่และอำนาจต้องทำตาม กฎหมายหรือกฎ หรือที่มีหน้าที่และอำนาจต้องทำตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง และคำว่า “ร่วมลงทุน” หมายความว่า ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าโดยวิธีใด หรือมอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือ ให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด โดยเป้าประสงค์ของการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนที่ระบุไว้ใน มาตรา 6 ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องกับแผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุน 2) ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างรัฐ และเอกชน ซึ่งต้องมีการจัดสรรความเสี่ยงและผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่เอกชนอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึง ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุนและความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการร่วมลงทุน 3) การรักษาวินัยการเงิน การคลังของรัฐ 4) การใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และนวัตกรรมของเอกชนในการให้บริการ สาธารณะของโครงการร่วมลงทุน และการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญไปยังหน่วยงานและ บุคลากรของภาครัฐ 5) ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการจัดทำและดำเนินโครงการร่วมลงทุน รวมถึง กระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง และ 6) สิทธิและประโยชน์ของผู้รับบริการจากโครงการร่วมลงทุน

นอกจากนี้ ในมาตรา 7 ระบุว่า หน่วยงานเจ้าของโครงการที่จะจัดทำโครงการร่วมลงทุนในกิจการ เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ อันประกอบด้วย 1) ถนน ทางหลวง ทางพิเศษ การขนส่งทางถนน

2) รถไฟ รถไฟฟ้า การขนส่งทางราง 3) ท่าอากาศยาน การขนส่งทางอากาศ 4) ท่าเรือ การขนส่งทางน้ำ 5) การจัดการน้ำ การชลประทาน การประปา การบำบัดน้ำเสีย 6) การพลังงาน 7) การโทรคมนาคม การสื่อสาร 8) โรงพยาบาล การสาธารณสุข 9) โรงเรียน การศึกษา 10) ที่อยู่อาศัยหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้มีรายได้น้อยหรือปานกลาง ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส หรือผู้พิการ 11) ศูนย์นิทรรศการและศูนย์การประชุม 12) กิจกรรมอื่นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ และให้รวมถึงกิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

เมื่อพิจารณาบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น กปน. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย โดยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ กปน. พ.ศ. 2510 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา สามารถจัดทำโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน ได้ตามบทบัญญัติในมาตรา 7 (5) โดยต้องคำนึงถึงเป้าประสงค์ของการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนที่ระบุไว้ใน มาตรา 6 ซึ่งการจัดทำและดำเนินโครงการร่วมลงทุน หน่วยงานเจ้าของโครงการต้องคำนวณมูลค่าของโครงการร่วมลงทุนโดยปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการคำนวณมูลค่าของโครงการร่วมลงทุน พ.ศ. 2562 ซึ่งจำแนกโครงการร่วมลงทุนตามมูลค่า ดังนี้

- 1) โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป หรือมูลค่าที่กำหนดเพิ่มขึ้นโดยกฎกระทรวง ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ พ.ศ. 2562
- 2) โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท หรือต่ำกว่ามูลค่าที่กำหนดเพิ่มขึ้นโดยกฎกระทรวง ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่คณะกรรมการนโยบายฯ ประกาศกำหนด

โดยกระบวนการในการเสนอโครงการ หน่วยงานเจ้าของโครงการต้องจัดทำรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ (Business Case) พร้อมหลักการ ตามมาตรา 22 และเสนอต่อรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการ พร้อมกับรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ หลังจากนั้น จัดส่งผลดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการ และเมื่อคณะกรรมการ ให้ความเห็นชอบหลักการของโครงการร่วมลงทุน ให้คณะกรรมการแจ้งผลการพิจารณาให้รัฐมนตรีกระทรวง เจ้าสังกัดนำเสนอหลักการของโครงการร่วมลงทุนดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินโครงการร่วมลงทุนตามหลักการนั้นต่อไป

3.8 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก



ตารางที่ 5 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	ยุทธศาสตร์ ด้านที่ 4 การสร้างโอกาส และความ เสมอภาค ทางสังคม	โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา ดังนี้ 1) สร้างความเป็นธรรมและ ลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ 2) กระจายศูนย์กลาง ความเจริญทางเศรษฐกิจและ สังคม เพิ่มโอกาส ให้ทุกภาคส่วนเข้ามา เป็นกำลังของการพัฒนา ประเทศทุกระดับ 3) เพิ่มขีดความสามารถของ ชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเอง และการจัดการ ตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ	ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จะไปสอดคล้อง ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้ 1) ความแตกต่างของรายได้ และการเข้าถึงบริการภาครัฐ ระหว่างกลุ่มประชากร 2) ความก้าวหน้า ในการพัฒนาจังหวัด ในการเป็นศูนย์กลาง ความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี 3) คุณภาพชีวิตของประชากร สูงอายุ	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานของ แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ		• ความคาดหวัง ด้านคุณภาพชีวิต ที่สูงขึ้น
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	ยุทธศาสตร์ ด้านที่ 6 การปรับสมดุล และพัฒนาระบบ การบริการ จัดการภาครัฐ	การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการ ภาครัฐ โดยมีเป้าหมายพัฒนา ดังต่อไปนี้ 1) ภาครัฐมีวัฒนธรรม การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และ ผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนอง ความต้องการของประชาชน ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส	ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	PESTEL Analysis	โดยที่แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จะไปสอดคล้อง ตัวชี้วัด 1) ระดับความพึงพอใจของ ประชาชนต่อการให้บริการ สาธารณะของภาครัฐ	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดกรอบ ทิศทางการดำเนินงานของ แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ	• กปน. ไม่สามารถ ประสานแผนงาน ให้สอดคล้องกับ แผนงานของหน่วยงาน อื่นได้อย่างเป็นระบบ • การขาด ความเชื่อมโยงข้อมูล ระหว่างหน่วยงาน ภายในและภายนอก	• รากฐานระบบรองรับ Big Data Analytic ให้ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อมีข้อมูลป้อนกลับ เพียงพอในการทำ Predictive Analytics

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		2) ภาครัฐมีขนาดเล็กและพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ภาครัฐมีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ 4) กระบวนการยุติธรรมเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ			2) ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐเป็นกรอบทิศทาง			
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	แผนแม่บท ประเด็น (20) การบริการ ประชาชนและ ประสิทธิภาพ ภาครัฐ	มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนา ระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและ ผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลาย	แผนแม่บท ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ เข้าไปสอดคล้องในตัวชี้วัด-ค่าเป้าหมาย การบริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับแผนแม่บทย่อยภายใต้แผนแม่บทประเด็น (20) 1) แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน เน้นการให้บริการภาครัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส ให้เป็นภาครัฐของประชาชน	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานของแผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ		• ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน			เพื่อประชาชน ซึ่งจะทำให้เกิด การนำเทคโนโลยีดิจิทัล และ นวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ในการให้บริการประชาชน 2) แผนย่อยการบริหารจัดการ การเงินการคลัง เน้นการบูรณาการเชื่อมโยง ภาครัฐเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ของการใช้งบประมาณ การจัดการรายได้รายจ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และประหยัด ที่จะก่อให้เกิด การพัฒนาประเทศที่เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีจุดมุ่งหมาย			
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตู การค้า การลงทุนและ ยุทธศาสตร์ ทางโลจิสติกส์ ที่สำคัญของ ภูมิภาค	โดยมีเป้าหมายหลัก ในการปรับโครงสร้าง ภาคการผลิตและบริการ สู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม การพัฒนาคน สำหรับ โลกยุคใหม่ การมุ่งสู่สังคม แห่งโอกาสและ ความเป็นธรรม และ	แผนพัฒนา เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ เข้าไปสอดรับ และสนับสนุนการขับเคลื่อน เป้าหมายหลักของ หมวดหมู่ที่ 5 การปรับ โครงสร้างภาคการผลิตและ บริการสู่เศรษฐกิจฐาน นวัตกรรม และการยกระดับ	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนด กรอบทิศทางการดำเนินงาน ของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ในด้านการพัฒนา คุณภาพผลิตภัณฑ์และ การบริการที่ต้องครอบคลุม	• ขาดการนำนวัตกรรม มาต่อยอดใช้ประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม	• การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร ให้มีความสามารถ ในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ในการลดน้ำสูญเสีย • การจัดซื้อ/พัฒนา เทคโนโลยี และ

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยทำให้ประเทศไทยมีระบบนิเวศที่สนับสนุนการค้าการลงทุนสามารถเป็นฐานการค้าการลงทุนที่สำคัญของภูมิภาคเพิ่มผลิตภาพและโอกาสของผู้ประกอบการไทยให้สามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับภูมิภาคและระดับโลกและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งภาคการผลิตและบริการสำคัญ			ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งภาคการผลิตและบริการสำคัญ	ในเขตพื้นที่ให้บริการและผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงได้อย่างเป็นธรรม		นวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้ ไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด (Operational) • นวัตกรรมนำเข้าไม่เพียงพอ • นวัตกรรมไม่สามารถใช้ได้จริง • ไม่สามารถใช้นวัตกรรมในการเสริมสร้างรายได้/ลดรายจ่าย • นวัตกรรมที่นำมาใช้จริงมีปัญหา ส่งผลกระทบต่อการกระบวนการทำงาน / Supply Chain
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	หมวดหมู่ที่ 9 ไทย มีความยากจน ข้ามรุ่นลดลง และคนไทย ทุกคน มีความคุ้มครอง ทางสังคม ที่เพียงพอ เหมาะสม	มุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จำนวน 2 เป้าหมาย ได้แก่ การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยการสนับสนุนให้กลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสมีการเข้าถึงบริการสาธารณะหรือสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและโอกาสในการเลื่อนชั้น	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ เข้าไปสนับสนุนการขับเคลื่อนการมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยการสนับสนุนให้กลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาส มีการเข้าถึงบริการสาธารณะหรือสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ในด้านการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการที่ต้องครอบคลุมในเขตพื้นที่ให้บริการและผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงได้อย่างเป็นธรรม		

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ทางเศรษฐกิจและสังคมสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาคมนาคมสำหรับโลกยุคใหม่ ในด้านการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคม เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงในชีวิต						
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ ประชาชน	โดยมีเป้าหมายหลัก 2 ข้อ ดังต่อไปนี้ 1) ยกระดับคุณภาพและการเข้าถึงบริการภาครัฐ โดยที่มีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นความพึงพอใจในการบริการภาครัฐไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 2) พัฒนาภาครัฐ ให้มีสมรรถนะสูงและคล่องตัวโดยมีดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อยู่ใน 40 อันดับแรกของโลก	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ เข้าไปสนับสนุนการขับเคลื่อนการมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างการยกระดับคุณภาพและการเข้าถึงบริการภาครัฐ โดยนำกรอบกลยุทธ์ อย่างการพัฒนาคุณภาพบริการภาครัฐให้ตอบโจทย์ สะดวกและประหยัด เป็นทิศทางการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บท	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ในด้านการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการที่ต้องครอบคลุมในเขตพื้นที่ให้บริการและผู้ใช้บริการ สามารถเข้าถึงได้ อย่างเป็นธรรม		

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	ความเห็น คณะกรรมการ จัดทำแผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ ภายใต้ แผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	เกี่ยวข้องกับ กปน. 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) รัฐวิสาหกิจด้านกิจการ ประปาควรมีการจัดทำ แผนการบูรณาการทั้งระบบ (น้ำประปาและน้ำเสีย) 2) ควรมีการผลักดัน ให้รัฐวิสาหกิจด้านน้ำประปา บริหารจัดการเพื่อลดน้ำสูญเสีย และเร่งจัดทำ แผนการลดน้ำสูญเสีย 3) ควรมีการ synergy ร่วมกัน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านน้ำประปา น้ำเสีย ที่อยู่อาศัย อสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้เกิด การดำเนินงานที่ครบวงจร	แผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ มุ่งเน้นแนวทางการบริการ ที่ครบวงจร และการให้บริการ ที่ประชาชนทุกคน สามารถเข้าถึงได้ โดยสอดคล้องกับโครงการ ภายใต้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ อย่างโครงการการขยาย การให้บริการน้ำประปา อย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ที่มีจุดประสงค์ อย่างการสำรวจเส้นทาง ที่ประชาชนยังไม่มีน้ำใช้และ ดำเนินการก่อสร้าง วางท่อประปา ดังนั้นโครงการดังกล่าว จึงเป็นปัจจัยนำเข้า ในการจัดทำแผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้าในการ กำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานของแผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ ในด้านการพัฒนาคุณภาพ ผลิตภัณฑ์และการบริการ ที่ต้องครอบคลุมในเขตพื้นที่ ให้บริการและผู้ใช้บริการ สามารถเข้าถึงได้ อย่างเป็นธรรม		• ขาดการนำนวัตกรรม มาต่อยอดใช้ประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับ การพัฒนา อุตสาหกรรม ภายใต้ เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถ แข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน	การส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดคิดค้นผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ จากการนำของเสียกลับมาใช้ โดยพิจารณาควบคู่ไปกับ มาตรการหลัก ในการขับเคลื่อนที่ 9 ยกระดับสินค้าและบริการ BCG สู่มาตรฐานการผลิต ยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมสีเขียว และ ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ที่เป็นมาตรการหลัก ในการขับเคลื่อน	ยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติ การขับเคลื่อน การพัฒนา ประเทศไทย ด้วย โมเดลเศรษฐกิจ BCG Model	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ เข้ามาสอดคล้องในกรอบความคิด การนำกลับมาใช้ใหม่ ในกระบวนการคิดค้นผลิตภัณฑ์ และบริการเพื่อยกระดับสินค้า และบริการสู่ความยั่งยืน	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานของแผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ		• ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น • แนวทางในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนเพื่อลดปริมาณ CO₂ ตามเป้าหมาย
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่ม ศักยภาพ การพัฒนา	กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุน การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ โดยตัวชี้วัดคือ ร้อยละของ คุณภาพน้ำประปา ในเขตนครหลวงได้มาตรฐาน	แผนปฏิบัติ ราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวง มหาดไทย	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ สอดคล้องในมิติของ ความพึงพอใจ ความคาดหวัง และความต้องการ ในตัวผลิตภัณฑ์หลักและ การบริการของ กปน.	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานของแผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ		• คุณภาพน้ำดิบต่ำสาเหตุจากน้ำเค็มที่เกิดจากภาวะน้ำทะเลหนุน • การบริหารจัดการน้ำให้เพียงพอในช่วงภัยแล้ง

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	สภาพแวดล้อม สู่อากาศ				ที่มีให้แก่ผู้ใช้บริการภายใต้ พื้นที่การดูแลอย่าง กรุงเทพฯ สมุทรปราการ และ นนทบุรี	ในการกำหนดตัวชี้วัด ด้านความพึงพอใจผู้ใช้บริการ		- เกิดเหตุอุทกภัย - ส่งผลกระทบต่อคลองประปา - น้ำดิบไม่เพียงพอ ในบางช่วงเวลา ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบ
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 5 การวางรากฐาน การพัฒนา องค์กร อย่างสมดุล	กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชน โดยที่ตัวชี้วัดคือร้อยละ ความพึงพอใจของประชาชน จากการรับบริการ ศูนย์ดำรงธรรม โดยหน่วยงาน หลักคือ ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และ หน่วยงานที่สนับสนุนคือ ทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของ กระทรวงมหาดไทย	แผนปฏิบัติ ราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวง มหาดไทย	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ เข้ามาสอดคล้องในตัวชี้วัด ด้านร้อยละความพึงพอใจของ ประชาชนที่ได้รับบริการ	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยนำเข้า ในการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานของแผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ ในการกำหนดตัวชี้วัด ด้านความพึงพอใจผู้ใช้บริการ		
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจน ทุกรูปแบบ ในทุกที่	สร้างหลักประกันว่าชายและ หญิงทุกคน โดยเฉพาะ ผู้ที่ยากจนและเปราะบาง มีสิทธิเท่าเทียมกัน ในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ รวมถึงการเข้าถึงบริการ ขั้นพื้นฐาน	เป้าหมาย SDGs	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ตอบสนองต่อเป้าหมายย่อย (1.4) ตัวชี้วัด 1.4.1 สัดส่วน ของประชากรอาศัย ในครัวเรือนที่เข้าถึงบริการ ขั้นพื้นฐาน และ	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพื่อที่จะบรรลุตัวชี้วัด- ค่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กรอบทิศทางการดำเนินการ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงต้องคำนึงถึง ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	- การต่อต้านจาก ประชาชน/ชุมชน ในบริเวณ โรงงานผลิตน้ำ คลองส่งน้ำ - กปน. ขาดศักยภาพ ภาพในการจัดการ	การขยายการบริการ สู่ชุมชนไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					1.4.2 (1) ร้อยละของครัวเรือน มีระบบประปาภายในบ้าน	ให้ครอบคลุมในพื้นที่ให้บริการ เพื่อที่จะให้ประชาชนเข้าถึง น้ำประปาที่มีคุณภาพและ ปลอดภัย	ความเสี่ยง ในสถานการณ์ฉุกเฉิน และภัยพิบัติ เช่น การก่อวินาศกรรม การจลาจล	
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกัน ว่าจะมี การจัดให้มีน้ำ และสุขอนามัย สำหรับทุกคน และมีการบริหาร จัดการที่ยั่งยืน	บรรลุเป้าหมายการให้ทุกคน เข้าถึงน้ำดื่มที่ปลอดภัยและมี ราคาที่สามารถซื้อหาได้ ภายในปี 2573	เป้าหมาย SDGs	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ตอบสนองต่อตัวชี้วัด 6.1.1 สัดส่วนของประชากรที่ใช้ บริการน้ำดื่มที่ได้รับ การจัดการอย่างปลอดภัย	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เพื่อที่จะบรรลุตัวชี้วัด- ค่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน กรอบทิศทางการดำเนินการ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงต้องคำนึงถึง ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ให้ครอบคลุมในพื้นที่ให้บริการ เพื่อที่จะให้ประชาชนเข้าถึง น้ำประปาที่มีคุณภาพและ ปลอดภัย		
การเมือง/ นโยบาย สำคัญ	เป้าหมายที่ 10 ลดความ ไม่เสมอภาค ภายในและ ระหว่างประเทศ	ส่งเสริมความครอบคลุม ด้านสังคม เศรษฐกิจและ การเมืองสำหรับทุกคน โดยตอบสนองต่อ เป้าหมายย่อย (10.5) ปรับปรุงกฎระเบียบและ การติดตามตรวจสอบ ตลาดการเงินและ สถาบันการเงินของโลก และ	เป้าหมาย SDGs	PESTEL Analysis	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ตอบสนองในมิติด้านการเงิน โดยเข้าไปสอดรับตัวชี้วัด 10.5.1 ตัวชี้วัดเสถียรภาพ ของระบบการเงิน (Financial Soundness Indicators)	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากเป็นกรอบทิศทาง การดำเนินการ ในด้านกฎระเบียบและ นโยบายทางด้านการเงินของ กปน.		



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		เสริมความแข็งแกร่ง ในการดำเนินการ ตามกฎหมายระเบียบดังกล่าว						
เศรษฐกิจ	สภาวะ เศรษฐกิจโลก ที่ถดถอย	สภาวะเศรษฐกิจโลกจะมี อัตราการเติบโตที่ลดลง โดยคาดการณ์ว่าจะลดลงจาก ร้อยละ 5.90 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 4.40 และ 3.80 ในปี 2565 และ 2566 ตามลำดับ หากพิจารณา ค่าเฉลี่ยอัตราการเติบโตของ GDP ในกลุ่มประเทศ กำลังพัฒนา พบว่า มีแนวโน้ม ที่สูงกว่าอัตราค่าเฉลี่ยโลก โดยคาดการณ์ว่าจะอยู่ที่ ร้อยละ 4.80 และ 4.70 ในปี 2565 และ 2566 ตามลำดับ เมื่อพิจารณา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ อัตราการเติบโตของ GDP โลก พบว่า ปัจจัยหลักคือ สถานการณ์การแพร่ระบาด ของ COVID-19 โดยเฉพาะ อย่างยิ่งสายพันธุ์ “โอมิครอน” ที่สามารถ	IMF, World Economic Outlook Update, January 2022	PESTEL Analysis	เนื่องจากเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ ภาวะถดถอยผนวกกับ ปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ ด้านอัตราการเติบโตเศรษฐกิจโลก แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงต้องพิจารณาถึงในมิติรายได้ ขององค์กร และจำนวนลูกค้า	ส่งผลกระทบในเชิงลบ เนื่องจากเมื่อพิจารณาถึง มิติสำคัญในการขับเคลื่อน อย่าง รายได้ของ กปน. ที่พบว่าทิศทางการรายได้ลดลง และมีแนวโน้มว่าจะลดลง อย่างต่อเนื่อง สาเหตุมาจาก จำนวนที่เปลี่ยนไปของลูกค้า กลุ่มเชิงพาณิชย์ (Commercial) และ กลุ่มอุตสาหกรรม (Industrial) ที่มีทิศทางที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากการแพร่ระบาดของ COVID-19		- ต้นทุนการกู้ยืมจาก ต่างประเทศที่สูงขึ้น จากค่าเงินบาทที่อ่อนลง - ต้นทุนการกู้ยืม ในประเทศที่ถูกกลบ จากการลดดอกเบี้ย ของ ธปท.



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		แพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะดื้อวัคซีน ส่งผลให้หลายประเทศ ที่ประกาศยกเลิก มาตรการล็อกดาวน์ ต้องกลับมาบังคับใช้อีกครั้ง จึงผลักดันให้เศรษฐกิจโลก กลับเข้าสู่ภาวะถดถอย นอกเหนือจากปัจจัย ด้านโรคระบาด ยังมี ปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ เช่น แนวโน้มภาวะเงินเฟ้อ ที่ขยับตัวสูงขึ้น การปรับขึ้น ของอัตราดอกเบี้ย ในสหรัฐอเมริกา ปัญหาฟองสบู่ในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ของจีน ความขัดแย้งทางการเมือง ระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น จีนกับไต้หวันที่มีสหรัฐอเมริกา เป็นผู้สนับสนุน ตลอดจน สถานการณ์ตึงเครียด ระหว่างรัสเซียกับยูเครน ที่มีสหรัฐอเมริกาและองค์การ สนธิสัญญาแอตแลนติกเหนือ						



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		(NATO) คอยสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด						
เศรษฐกิจ	สภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยที่ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าช่วงก่อน COVID-19	เครื่องชี้วัดทั้งในด้านอุปทานและอุปสงค์ในประเทศ มีแนวโน้มที่ทรงตัวหรือดีขึ้นในช่วงต้นปี 2565 ในหลาย ๆ มิติ แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าช่วงก่อน COVID-19 อาจส่งผลให้ปริมาณการใช้น้ำและรายได้มีการปรับตัวขึ้นเพียงเล็กน้อย นอกจากนี้ยังมีการชะลอตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้างร่วมกับความพร้อมของเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC ที่จะส่งผลกระทบต่อตรงถึง กปน.	รายงานเศรษฐกิจและการเงินเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2565 ธนาคารแห่งประเทศไทย	PESTEL Analysis	เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าช่วงก่อนแพร่ระบาดของ COVID-19 แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงต้องพิจารณาในมิติปริมาณการใช้น้ำของกลุ่มลูกค้า Commercial และ Industrial ที่ผ่านมา และภัยคุกคามจากภาคอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดขึ้น	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจากเมื่อพิจารณาในมิติปริมาณผู้ใช้น้ำของกลุ่มเชิงพาณิชย์ (Commercial) และกลุ่มอุตสาหกรรม(Industrial) ซึ่งเป็นกลุ่มรายได้หลักขององค์กร พบว่ามีการลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญเมื่อเทียบกับช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งเมื่อพิจารณาต่อเนื่องไป พบว่าปริมาณการใช้น้ำมีการคาดการณ์ที่ลดลง ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญเกิดจากผลลัพธ์ของภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากภาคอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดจากการชะลอตัว ผนวกกับความพร้อมของเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC ที่ทำให้เกิดการย้ายถิ่นฐานที่ตั้งของลูกค้ากลุ่ม Industrial		• ความต้องการ บริโภคน้ำที่เปลี่ยนแปลง

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
						ออกไปจากพื้นที่ให้บริการ ซึ่งจะส่งผลต่อ กปน. โดยตรง ในด้านปริมาณการใช้น้ำ ในอนาคต		
เศรษฐกิจ	รายได้การ เติบโตของ ภาค อสังหาริมทรัพย์ และการก่อสร้าง ที่เกิดการชะลอตัว	การลงทุนโครงการ ที่อยู่อาศัยใหม่ ในปี 2565 น่าจะทยอยกลับมาฟื้นตัว แต่ยังต่ำกว่าในช่วงก่อน COVID-19 เนื่องจากอุปทาน รอขายสะสมในตลาดยัง "ทรงตัว" โดยคาดว่า ผู้ประกอบการจะเน้น เจาะทำเลในแหล่งชุมชน มากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน การแข่งขันในตลาดที่รุนแรง ทำให้การลงทุนในทุกกลุ่ม ระดับราคาและประเภท ที่อยู่อาศัยจึงยังต้อง ระมัดระวังสูง รวมถึง โจทย์สภาพคล่อง และ ต้นทุนในธุรกิจที่เพิ่มขึ้น	ศูนย์วิจัย กลีกรไทย	PESTEL Analysis	จากการชะลอตัวและต้นทุน ที่สูงขึ้นของ ภาคอสังหาริมทรัพย์ส่งผลให้ แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ต้องพิจารณาถึงมิติสัดส่วน ปริมาณการใช้น้ำของกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	ส่งผลกระทบในเชิงลบ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าถึงแม้จะมี การขยายขอบเขต ความเป็นเมืองและระบบ การขนส่งออกไป แต่การชะลอตัวของตลาด อสังหาริมทรัพย์และ การก่อสร้างอาจจะ ส่งผลกระทบต่อปริมาณ การใช้น้ำของกลุ่มลูกค้า ที่อาจจะชะลอตัวตามได้ ในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก ที่ต้องคำนึงในแผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ		



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
เศรษฐกิจ	ภัยคุกคามจากความพร้อมของเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC	EEC คือ โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (อีอีซี) เป็นโครงการพัฒนาพื้นที่โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต่อยอดการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยการลงทุนใน EEC มีสิทธิประโยชน์มากมายในการสนับสนุนนักลงทุนภายใต้ พ.ร.บ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก อาทิ สิทธิประโยชน์พื้นฐานการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล และยังมีสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมอย่างกรณีมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น	EEC เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	PESTEL Analysis	ความพร้อมของเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC ส่งผลให้แผนแม่บทด้านลูกค้าการค้าต่างๆ ต้องตระหนักถึงในมิติของกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการโดยเฉพาะกลุ่ม Industrial	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจากลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรม (Industrial) ที่อยู่ในพื้นที่ให้บริการ กปน. มีแนวโน้มที่จะย้ายโรงงานและแหล่งผลิตไป EEC ได้ ซึ่งน้ำขายเฉลี่ยต่อรายของกลุ่ม Industrial จะสูงกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ การย้ายถิ่นฐานของลูกค้าในกลุ่ม Industrial ออกจากพื้นที่รับผิดชอบของ กปน. สามารถส่งผลกระทบต่อจำนวนรายได้ค่าน้ำของ กปน.		
เศรษฐกิจ	การขยายของความเป็นตัวเมืองและระบบการขนส่งมวลชน	แนวโน้มการขยายของความเป็นตัวเมืองเข้ามาสู่พื้นที่ชานเมืองยังคงมีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนให้เข้าถึงพื้นที่ เช่น รถไฟฟ้า โครงการถนนตัดใหม่ และ	Efinance Thai	PESTEL Analysis	การขยายของความเป็นตัวเมืองและระบบการขนส่งมวลชนที่เข้าถึงพื้นที่มากขึ้น ส่งผลให้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ต้องพิจารณาถึงมิติการสร้างรายได้ให้แก่องค์กร	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากการขยายของความเป็นตัวเมืองและระบบการขนส่งมวลชนที่เข้าถึงพื้นที่มากขึ้น เป็นโอกาสในการสร้างรายได้ให้แก่องค์กรทั้งธุรกิจหลักในมิติของปริมาณการใช้น้ำ		

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		รถไฟฟ้าเมือง เป็นต้น และมีโครงการยาวต่อเนื่องจนถึงปี 2571 ส่งผลให้ราคาที่ดินเปล่าก่อนการพัฒนาในทำเลที่มีรถไฟฟ้าผ่านมีอัตราการขยายตัวของราคาที่ดินเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะพื้นที่ในสายสีน้ำเงิน (บางแค-พุทธมณฑล สาย 4) สายสีทอง(ธนบุรี-ประชาธิปไตย) สายสีน้ำเงิน (หัวลำโพง-บางแค) และสายสีส้ม ที่มีราคาที่ดินเปล่าเพิ่มสูงสุด 2 อันดับแรก ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความน่าสนใจในการลงทุนในพื้นที่ส่วนนี้ทั้งในแง่ของที่อยู่อาศัยและธุรกิจ				ที่เพิ่มขึ้น โดยเกิดจากการติดตั้งงานหน้ามาตรของ กปน. และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในมิติของการเติบโตของการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องเดิมของ กปน. หรือที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต		
สังคม	พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปในยุค Post COVID-19	พฤติกรรมของผู้บริโภคในช่วง Post-COVID-19 มีการปรับตัวที่สอดคล้องกับนโยบายสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ตามนโยบายภาครัฐ อันจะเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้า	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	การเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมลูกค้าทำให้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ต้องพิจารณาในมิติการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจาก กปน. เริ่มมีการพัฒนาการบริการให้สอดคล้องไปกับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค อาทิ การพัฒนาช่องทางการชำระเงินผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์	• พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงโดยพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น ความสะดวก รวดเร็ว ในการเข้าถึงบริการ และข้อมูล ข่าวสาร	• การพัฒนา Mobile Application ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการอื่น ๆ

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นในหลากหลายช่องทาง โดยโทรศัพท์มือถือหรือสมาร์ทโฟนเป็นเครื่องมือที่มีการใช้ถึงร้อยละ 37 ตามมาด้วยอุปกรณ์ผู้ช่วยอัจฉริยะหรืออุปกรณ์สั่งงานด้วยเสียงที่อยู่ร้อยละ 31 นอกจากนี้ช่องทางการชำระเงินค่าสินค้าจะเป็นผ่านแอปพลิเคชันของธนาคาร (Mobile Banking) สูงถึงร้อยละ 59.9 ประกอบกับปัจจัยด้านราคากระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าและบริการ				ดังนั้นจึงเป็นโอกาสในการพัฒนาให้ก้าวเท่าทันพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและไปสู่การบริการแบบสาขาเสมือน (virtual branch) เพื่อตอบสนองให้เกินความต้องการและความคาดหวัง และก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร		
สังคม	ประสบการณ์ของลูกค้าต่อการบริการในยุคเทคโนโลยี	ด้วยพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัลที่ลูกค้ามีการติดต่อสื่อสารผ่านทางออนไลน์และโซเชียลมีเดียมากยิ่งขึ้น ทำให้ความคาดหวังของประสบการณ์ต่อการบริการในยุคปัจจุบัน	Zendesk Customer Experience Trends Report 2020,	PESTEL Analysis	จากประสบการณ์ลูกค้าต่อการบริการในยุคเทคโนโลยี แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงต้องพิจารณาในมิติการยกระดับการบริการของ กปน. ให้เท่าทันต่อ	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากในปัจจุบัน กปน. มีโครงการและแผนงานในการยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125 และมีการตอบสนองลูกค้าผ่านทั้งช่องทางโซเชียลมีเดีย	การปรับตัวขององค์กรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ไม่เพียงพอ	พนักงานในกลุ่ม Boomer และ GenX ปลายๆ ไม่สามารถรับการเปลี่ยนแปลงจากการบูรณาการระบบเพื่อใช้เทคโนโลยี

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		และในอนาคตเปลี่ยนไปโดยเฉพาะกับกลุ่มลูกค้า Millennials/Gen Z ที่จะมาเป็นกลุ่มลูกค้าในอนาคตของ กปน. จากผลสำรวจ Zendesk Customer Experience Trends Report 2020 จะเห็นได้ว่ากลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่จะมีการติดต่อสื่อสารกับองค์กรผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งประสบการณ์เชิงบวกต่อการได้รับบริการลูกค้าที่สำคัญคือการจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากลูกค้ามีความอดทนที่จำกัดต่อการรอและการแก้ปัญหา และสามารถได้รับบริการหรือความช่วยเหลือตลอดเวลา (24/7) ซึ่งสอดคล้องกับการตลาดยุคใหม่ที่มีการตอบสนองและบริการลูกค้าอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Customer Experience)	Finances Online		ความต้องการและความคาดหวังที่เกิดขึ้น	(Facebook และ Line Official) และช่องทางดิจิทัล (MWA onMobile และ e-service) ที่สอดคล้องต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคเทคโนโลยี ดังนั้นจึงเป็นโอกาสให้แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ พัฒนาและต่อยอดโครงการเพื่อหาจุดสมดุลและตอบสนองให้เกินความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	การปรับตัวขององค์กรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เนื่องจากการขาดความรู้และทักษะของบุคลากร	และนวัตกรรมยกระดับองค์กร การพัฒนา Mobile Application ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการอื่น ๆ



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ถึงแม้การเข้ามาของช่องทางดิจิทัลและเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แต่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับเจ้าหน้าที่โดยตรงก็ยังคงมีความสำคัญ						
สังคม	จำนวนประชากรที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	ประเทศไทยมีการเติบโตของจำนวนประชากรในช่วง ปี พ.ศ. 2563 เล็กน้อยและมีแนวโน้มอัตรารอดจนถึงปี พ.ศ. 2573 จากนั้นจะเริ่มลดลง ในปี พ.ศ. 2578 และมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยสำรวจอัตราการเกิดของประชากรในประเทศไทยในระยะเวลา 25 ปีที่มีทิศทางลดลงอย่างชัดเจน และก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	United Nations	PESTEL Analysis	จากจำนวนประชากรที่ลดลง ดังนั้นแผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงควรพิจารณาในมิติรายได้ แนวโน้มการติดตั้งประปาใหม่ และการยกระดับการบริการให้สอดคล้องต่อทิศทางของผู้ใช้บริการ	ส่งผลกระทบในเชิงลบ เนื่องจากการลดลงของลูกค้ากลุ่มผู้อยู่อาศัย (Residential) อย่างเห็นได้ชัดในอนาคต ส่งผลให้ทิศทางรายได้มีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากขาดผู้ใช้บริการ ดังนั้นแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงควรพิจารณาแผนการขยายธุรกิจไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพในอนาคต		



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
สังคม	การเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุ	สังคมประชากรของ ประเทศไทยกำลังเดินทาง เข้าสู่ภาวะการเกิดที่น้อย และก้าวเข้าสู่สังคมของ ผู้สูงอายุ ในปี พ.ศ 2563 ในช่วงอายุ 65-69 ปี เพศชาย มีสัดส่วนประชากรอยู่ที่ ร้อยละ 2.2 และเพศหญิง มีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 2.7 ของจำนวนประชากรทั้งหมด เมื่อเทียบกับแนวโน้ม ในปี 2570 จะสังเกตได้ว่า ในช่วงอายุ 65 - 69 ปี เพศชายและเพศหญิง มีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของ สัดส่วนประชากรอยู่ที่ ร้อยละ 0.6 และ จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า เฉลี่ยอายุขัยของประชากร ไทยได้เพิ่มขึ้นทุกปีจาก การพัฒนาของเทคนิคการแพทย์	Thailand's population pyramid, 2022	PESTEL Analysis	การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ต้องคำนึง พฤติกรรมของลูกค้า ที่เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ทั้งความต้องการด้านคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น และ การบริการที่สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวัง และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป	ส่งผลกระทบในเชิงลบ เนื่องจากความต้องการ ด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้นของ ผู้สูงอายุผนวกกับวิถีชีวิต ที่ต้องพึ่งพาการช่วยเหลือและ การอำนวยความสะดวกจาก ผู้อื่น ทำให้ กปน.ต้องเร่ง การพัฒนาและยกระดับ ความเสถียรภาพของคุณภาพ ผลิตภัณฑ์อย่างน้ำประปา ไว้ให้ได้ และต้องยกระดับ ผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ตอบสนองต่อความต้องการ และความหวังในคุณภาพชีวิต ที่สูงขึ้นที่จะเปลี่ยนแปลง ไปตามวิถีชีวิตที่เกิดขึ้น ในอนาคต		

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
สังคม	ค่านิยม การรักสุขภาพ และ สิ่งแวดล้อม ที่เพิ่มขึ้น	ประชากรไทยปัจจุบัน ไลฟ์สไตล์เพื่อสุขภาพกำลัง ได้รับความนิยมอย่างมาก ในประเทศไทยมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2562 และเนื่องจาก สถานการณ์โรค COVID-19 ระบาดในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริโภคยิ่งคำนึงถึง สุขภาพและความปลอดภัย มากยิ่งขึ้นไป และส่งผลอย่างมากต่อ วิถีการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน อาทิ การให้ความสำคัญกับ การฉีดวัคซีนและต้องการ นโยบายการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือ การทำงานแบบที่บ้าน กึ่งออฟฟิศ (Hybrid) พฤติกรรมการซื้อขายของ ออนไลน์ที่พุ่งสูงเป็น ประวัติศาสตร์ และ เทรนด์สุขภาพและ ความปลอดภัยที่มาแรง	วิถีชีวิตชาวไทย	PESTEL Analysis	จากค่านิยมการรักสุขภาพ ที่เพิ่มขึ้นทำให้แผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ ต้องพิจารณาในมิติเรื่อง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และ การบริการที่ตอบสนองต่อ ความต้องการและ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลง ไปในยุค Post COVID-19	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากนโยบายการควบคุม มาตรฐานน้ำให้มีคุณภาพที่ดี ที่สุดของ กปน. จะตอบโจทย์ ต่อความต้องการด้านค่านิยม ต่อสุขภาพและสภาพแวดล้อม ในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ความปลอดภัยของ ข้อมูลส่วนตัวคือความเชื่อใจ สำคัญของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจ และยังคำนึงเทรนด์ ความยั่งยืนเป็นสำคัญ		

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
สังคม	ความต้องการเฉพาะตัวในกลุ่มลูกค้าและ ความต้องการชนิดพิเศษในอุตสาหกรรมการผลิต และ สาธารณสุข	กลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการบริการ การประปาแบบครบวงจรและมีความต้องการสินค้า-บริการเฉพาะตัวมากยิ่งขึ้น ต่อเนื่องมาอย่างแนบแน่นความต้องการที่ครบวงจรในการใช้บริการในครั้งเดียวและช่องทางเดียวของผู้บริโภคนั้นเกินร้อยละ 80 ทั้งนี้ความต้องการในการประกอบการในการบริการที่เฉพาะตัวก็เป็นอีกหนึ่งที่สำคัญต่อการบริการในยุค Digital Transformation และเป็นแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในปีต่อไปในคนรุ่นหลังโดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม (Industrial) นั้นมีความต้องการการใช้น้ำคุณภาพที่ต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ที่อาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องใช้น้ำอุปโภคบริโภคปกติ	แนวทาง การประเมิน การใช้น้ำ ภาคอุตสาหกรรม สำหรับ ประเทศไทย สมาคม แห่งประเทศไทย	PESTEL Analysis	ด้วยความต้องการสินค้า-บริการเฉพาะตัว (Uniquely Me) ทำให้แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ ต้องพิจารณาในมิติเรื่องความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการที่เฉพาะตัวมากยิ่งขึ้น	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากเป็นโอกาสให้ กปน. นั้นได้ขยายความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการทั้งนี้ยังเป็นโอกาสที่จะส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. ในอนาคตเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวัง		การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่งจากตลาดน้ำดื่มในปัจจุบัน (Premium Drinking Water) อาทิ ผู้ให้บริการน้ำดื่มรายเดือน ผู้ให้บริการน้ำดื่มบรรจุขวด ผู้ให้บริการระบบกรองน้ำ



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ในกระบวนการผลิต และสามารถใช้น้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reclaimed Water) ทดแทนกันได้ เป็นต้น						
สังคม	ตลาดธุรกิจประกันภัย	เศรษฐกิจไทยที่มีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้นในปี 2565 จะส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมประกันภัยให้อย่างเติบโตต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันในกลุ่มประกันวินาศภัยมีทั้งหมด 54 บริษัทที่ให้บริการในประเทศไทย โดยที่จะเจาะจงไปในกลุ่มประกันอัคคีภัยและประกันทรัพย์สิน โดยพบว่า การเติบโตของประกันอัคคีภัยนั้นมีแนวโน้มการเติบโตที่สูงกว่าประกันทรัพย์สิน และพบว่าประเทศไทยไม่มีการคุ้มครองและบริการซ่อมที่เกิดจากการแตกของท่อประปาให้กับผู้เอาประกัน	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)	PESTEL Analysis	ด้วยช่องว่างของการไม่มีความคุ้มครองและบริการซ่อมที่เกิดจากการแตกของท่อประปาให้กับผู้เอาประกัน ดังนั้นแผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงควรพิจารณาโมเดลของการขยายบริการของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากเป็นโอกาสในอนาคตที่ กปน. ที่ไปจับมือกับลูกค้า/พันธมิตร นำธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างหลังมาตรวจวัดน้ำและธุรกิจประกันวินาศภัยอย่างประกันอัคคีภัยผนวกเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่และเริ่มการให้บริการเป็นเจ้าแรก โดยสามารถศึกษาตัวอย่างจากคู่แข่งที่เริ่มทำธุรกิจในแนวทางนี้จาก Boston Consulting Group เป็นตัวอย่างธุรกิจประกันภัยแบบ Insurance + IoTs (Smart water management service) ให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต		

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	กำเนิดใหม่ปัญญาประดิษฐ์ (Generative Artificial Intelligence (Generative AI))	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	Generative AI สามารถใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การสร้างโค้ดซอฟต์แวร์ เครื่องมือการพัฒนาและ การทำการตลาด ที่เน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Targeted Marketing) ซึ่งสอดคล้องไปกับ การยกระดับการบริการ ที่มีความเฉพาะตัวมากขึ้น ในกลุ่มลูกค้าของแผนแม่บท ด้านลูกค้า การตลาดฯ โดยคาดการณ์ว่า ภายในปี 2568 เทคโนโลยี Generative AI จะมีสัดส่วน เป็นร้อยละ 10 ของข้อมูล ทั้งหมดที่ได้รับการผลิตขึ้นมา สูงกว่าปัจจุบันที่มีปริมาณ น้อยกว่าร้อยละ 1	ส่งผลกระทบต่อเชิงบวก เพราะสามารถนำไป ประยุกต์ใช้เพื่อสร้าง นวัตกรรมรวมถึงผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลงไป		- รากฐานระบบรองรับ Big Data Analytic ให้ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อมีข้อมูลป้อนกลับ เพียงพอในการทำ Predictive Analytics - ความพร้อมในการใช้ Predictive Analytics Model ในการช่วยตัดสินใจในการบริหารวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	โครงข่ายข้อมูล (Data Fabric)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	Data Fabric สามารถปรับปรุงการใช้ข้อมูลแบบไดนามิกด้วยการวิเคราะห์ระบบภายในแบบอัตโนมัติลดความซับซ้อนในการจัดการข้อมูลได้มากถึงร้อยละ 70 ซึ่งช่วยให้ใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อทำให้โครงสร้างพื้นฐานในการรวมข้อมูลขององค์กรง่ายขึ้น และสร้างสถาปัตยกรรมที่พร้อมสำหรับการขยายขนาดซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาสะสมทางเทคนิคที่เกิดขึ้นหรือที่เรียกกันว่า “หนี้ทางเทคนิค” (Technical Debt)	Cyber Attack ทำให้เกิดการรั่วไหลขององค์กร/ลูกค้า	• Cybersecurity Threat การโจมตีระบบ การถูกโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงในการโดน Cyber-ransom fake-news ฯลฯ จากข้อมูลที่ถูกรับรู้มากมายนั่น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	องค์กรแบบกระจาย (Distributed Enterprise)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ในปี 2566 องค์กรร้อยละ 75 ที่ใช้ประโยชน์จากการสร้างประสบการณ์ทำงานในรูปแบบกระจายจะมีรายได้เติบโตที่สูงกว่าคู่แข่งร้อยละ 25	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาสในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรและสร้างประสบการณ์ใหม่เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานระยะไกลและแบบไฮบริดเพิ่มมากขึ้น		• Productivity บุคลากรไม่สามารถสร้างมูลค่า
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	แพลตฟอร์ม Cloud-Native (CNPs)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ภายในปี 2568 แพลตฟอร์ม Cloud-Native จะทำหน้าที่เป็นเทคโนโลยีหลักที่เป็นรากฐานสำหรับการสร้างนวัตกรรมหรือเครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการยกระดับความสามารถแก่ระบบไอทีให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการปรับขยายในอนาคตรวมทั้งเพิ่มมูลค่าจากการ		• ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	ผลิตภัณฑ์หรือบริการ				มากถึงร้อยละ 95 เพิ่มขึ้นจากเดิมที่น้อยกว่าร้อยละ 40 ในปี 2564	ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปยังตลาดและผู้บริโภคได้รวดเร็วกว่า ขณะที่ลดต้นทุนไปพร้อมกัน		
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ	ระบบอัตโนมัติขั้นกว่า (Autonomic Systems)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ระบบ Autonomic ได้ถูกปรับใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันตามสภาพแวดล้อมการรักษาความปลอดภัยที่ซับซ้อน แต่ในระยะยาวระบบนี้จะกลายเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทั่วไปในแบบที่จับต้องได้ เช่น หุ่นยนต์ โดรน เครื่องจักรที่ใช้ในภาคการผลิต และพื้นที่อัจฉริยะ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาสในการยกระดับความสามารถแก่ระบบไอที เพื่อให้ปรับเปลี่ยนอัลกอริธึมของตัวเองได้แบบไดนามิก ไม่ต้องอัปเดตซอฟต์แวร์ภายนอก ทำให้สามารถปรับให้เข้ากับเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว		• ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้ • ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการลดค่าใช้จ่ายบุคลากร • ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการลดต้นทุนการผลิต
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ	การตัดสินใจอัจฉริยะ (Decision Intelligence: DI)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ในอีก 2 ปีข้างหน้า หนึ่งในสามขององค์กรขนาดใหญ่ จะใช้การตัดสินใจอัจฉริยะเป็นโครงสร้างในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร เนื่องจากเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์สำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร		



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
						อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ		
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ	แอปพลิเคชันแบบประกอบแยกส่วน (Composable Applications)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ธุรกิจที่ใช้ปรับใช้ Composable Applications จะนำหน้าคู่แข่งถึงร้อยละ 80 ในด้านความเร็วของการนำเสนอฟีเจอร์ใหม่ ๆ แก่ผู้บริโภคตลอดช่วงการระบาคที่สร้างความปั่นป่วน	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการปรับตัวขององค์กรไปสู่สถาปัตยกรรมเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาแอปพลิเคชันที่เน้นความรวดเร็ว ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทใหม่ของธุรกิจ		• การพัฒนา Mobile Application ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการอื่น ๆ
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ	เครื่องมืออัตโนมัติแบบยืดหยุ่น (Hyper Automation)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	Hyper Automation ที่มีประสิทธิภาพสูงให้ความสำคัญกับสามประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การปรับปรุงคุณภาพงาน 2) การเร่งกระบวนการทางธุรกิจ 3) การเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการผลักดันองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นด้วยความสามารถในการแปลงผลลัพธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบอย่างรวดเร็วและทำให้กระบวนการต่าง ๆ เป็นไปโดยอัตโนมัติให้ได้มากที่สุด		• การคัดเลือกอุปกรณ์ IoT ที่ได้มาตรฐานสามารถตรวจสอบและส่งข้อมูลที่แม่นยำ และมีอายุใช้งานตามที่คาดหวังเพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างมูลค่าตามสมมติฐาน



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	เพิ่มประสิทธิภาพประมวลผลความเป็นส่วนตัว (Privacy-Enhancing Computation: PEC)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ร้อยละ 60 ขององค์กรขนาดใหญ่จะใช้เทคนิคการประมวลผลข้อมูลเพื่อเพิ่มความเป็นส่วนตัวอย่างน้อยหนึ่งเทคนิคภายในปี 2568	ส่งผลกระทบเชิงบวกเนื่องจากเป็นโอกาสในการยกระดับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนครอบคลุมการปกป้องตั้งแต่ระดับข้อมูลซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ การแบ่งปันการรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างปลอดภัยขณะที่ยังคงปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความเป็นส่วนตัว		การจัดซื้อ/พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้ ไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด (Operational)
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	ตาข่ายความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Mesh Architecture: CSMA)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ภายในปี 2567 องค์กรต่าง ๆ ที่นำ CSMA มาใช้บูรณาการเครื่องมือและระบบรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานเป็นระบบนิเวศแบบมีส่วนร่วมจะช่วยลดผลกระทบทางการเงินจากเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยส่วนบุคคลได้เฉลี่ยถึงร้อยละ 90	ส่งผลกระทบเชิงบวกเนื่องจากเป็นโอกาสในการจัดเตรียมโครงสร้างและสถาปัตยกรรมที่ป้องกันและจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างบูรณาการเพื่อรักษาความปลอดภัยให้กับทรัพย์สินทั้งหมด		- ความเสี่ยงจากความไม่เข้าใจ/การไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ - Cybersecurity Threat การโจมตีระบบ การถูกโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยง

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
								ในการโดน Cyber-ransom fake-news ฯลฯ จากข้อมูลที่ถูกบูรณาการมากขึ้นส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	ปัญญาประดิษฐ์ทางวิศวกรรม (AI Engineering)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ภายในปี 2568 จะพบว่าร้อยละ 10 ขององค์กรที่สร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดด้านวิศวกรรม AI จะสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างน้อยสามเท่าจากความพยายามปรับใช้ AI หรือมากกว่าร้อยละ 90 ขององค์กรที่ไม่ได้ทำ	ส่งผลกระทบเชิงบวกเพราะเป็นโอกาสในการบูรณาการข้อมูล เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องผ่านการเปลี่ยนแปลงของระบบ AI อย่างรวดเร็ว		รากฐานระบบรองรับ Big Data Analytic ให้ครอบคลุมทุกมิติเพื่อมีข้อมูลป้อนกลับสู่เพียงพอในการทำ Predictive Analytics
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพหรือบริการ	ประสบการณ์เต็มรูปแบบ (Total Experience: TX) เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่ผสมผสานประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience: CX) ประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience: EX) ประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience: UX)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่ผสมผสานประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience: CX) ประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience: EX) ประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience: UX) และประสบการณ์หลากหลาย	ส่งผลกระทบเชิงบวกเนื่องจากเป็นโอกาสในการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ ความภักดี และการสนับสนุนมากขึ้นจากลูกค้าและพนักงานที่พึงพอใจกับประสบการณ์ที่ได้รับ การยกระดับ ในขณะที่เดียวกันสามารถเพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรจากการบรรลุ		- การให้บริการ Call Center / Customer Service ไม่เป็นไปตาม SLA - ความคาดหวังของกลุ่ม GenZ ซึ่งจะเป็นเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ - การพัฒนา Digital



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		และประสบการณ์หลากหลาย (Multi experience: MX)			(Multi experience: MX) เข้าด้วยกัน	ประสิทธิผลทางธุรกิจของ TX ที่ปรับตัวและยืดหยุ่น		Experience ให้เป็น ไปตามความคาดหวัง ของผู้ใช้เมื่อเทียบกับ ผู้ให้บริการอื่น ๆ
สิ่งแวดล้อม	การเปลี่ยนแปลง ของ สภาพอากาศ โลกมีภาวะ โลกร้อนสูงขึ้น ทำให้ ระดับน้ำทะเล หนุนส่งผลต่อ คุณภาพน้ำดิบ และน้ำประปา	เนื่องจากความเค็มสูงสุด รายวันของแม่น้ำเจ้าพระยา หน้าสถานีสูบน้ำสำแล มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น และ มีค่าที่เกินกว่ามาตรฐาน ตามท้องที่การอนามัยโลก กำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ลูกค้าในพื้นที่ฝั่งตะวันออก ของแม่น้ำเจ้าพระยาในพื้นที่ ให้บริการของ กปน.	ข้อมูลภายใน กปน. (2564)	PESTEL Analysis	การเปลี่ยนแปลงของ ระดับน้ำทะเลส่งผลให้ แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ ต้องตระหนักในมิติคุณภาพ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ และ การสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้า ในพื้นที่ให้บริการของ กปน. เพื่อสร้างการรับรู้ ในสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น	ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ เนื่องจากระดับความเค็ม ที่มากกว่าปกติส่งผลต่อ คุณภาพผลิตภัณฑ์น้ำประปา ของ กปน. อย่างสูง และ สามารถสร้างความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำมาซึ่งความสั่นคลอน ของภาพลักษณ์และ ความเชื่อมั่นต่อองค์กร ดังนั้น กปน. จำเป็นต้องวางแผน สำหรับการจัดหาแหล่งน้ำดิบ สำรองอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสรรหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถแก้หรือบรรเทา ปัญหาความเค็มของ น้ำประปาให้กับลูกค้าในพื้นที่ ให้บริการของ กปน. โดยพื้นที่ ในฝั่งตะวันตกจะไม่ได้รับ ผลกระทบจากน้ำทะเลหนุนสูง		- การรักษาคุณภาพน้ำ เมื่อน้ำทะเลหนุน - คุณภาพน้ำดิบต่ำ สาเหตุจากน้ำเค็มที่เกิด จากภาวะน้ำทะเลหนุน - น้ำดิบด้อยคุณภาพ - น้ำดิบไม่เพียงพอ ในบางช่วงเวลาส่งผล ต่อคุณภาพน้ำดิบ



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
						แต่ในพื้นที่ฝั่งตะวันออกจะได้รับผลกระทบในบางช่วงเวลา		
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ	มาตรา 6 มาตรา 8 มาตรา 93 วรรคหนึ่ง ข้อ 3	พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	PESTEL Analysis	จากกรอบกฎหมายดังกล่าว แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ ต้องพิจารณาถึงผลกระทบในมิติของความพึงพอใจของลูกค้าจากการรับบริการจาก กปน.	ส่งผลกระทบในเชิงลบ เนื่องจากเมื่อพิจารณา พบว่ากระบวนการภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และสืบเนื่องมา ยังแบบสัญญาภายใต้กรอบนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานของ กปน. ทำให้เกิดความล่าช้าต่อการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า		
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การบูรณาการการจัดสรรการใช้ การพัฒนาการบริหารจัดการการบำรุงรักษาการฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ สิทธิในน้ำ	มาตรา 41 มาตรา 42 มาตรา 43 มาตรา 44 มาตรา 45 มาตรา 46 มาตรา 47 มาตรา 49 มาตรา 51	พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561	PESTEL Analysis	จากกรอบกฎหมายดังกล่าว แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ ต้องพิจารณาถึงผลกระทบในมิติการบริการเนื่องจากราคาค่าน้ำที่อาจจะมีการเพิ่มขึ้นในอนาคต	ส่งผลกระทบในเชิงลบ เนื่องจากเมื่อพิจารณาจากพระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พบว่ากปน. มีความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรน้ำเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ และ	• อัตราน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	• Cost-Overrun ในโครงการลดน้ำสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนวัตถุดิบในตลาดโลก และจากความผิดพลาดในการบริหารโครงการ

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	การอนุญาต การใช้น้ำ การจัดเก็บ ค่าใช้น้ำ อันจะเป็น ประโยชน์แก่ การบริการ สาธารณะ และประโยชน์ สาธารณะ อย่างอื่น	มาตรา 55 มาตรา 105				การดำเนินกิจการดังกล่าว ถือเป็นการใช้น้ำประเภท ที่สอง ซึ่งมีการกำหนด ให้ชำระค่าใช้น้ำตาม หลักเกณฑ์ วิธีการ และ เงื่อนไขการใช้น้ำ ในกฎกระทรวง ตามมาตรา 49 (1) ด้วยเหตุนี้ จึงอาจส่ง ผลกระทบให้ กปน. มีต้นทุนการผลิตน้ำประปา ที่เพิ่มสูงขึ้น		• ความล่าช้า ในการดำเนินโครงการ ปรับปรุงกิจการประปา แผนหลัก และโครงการ ลดน้ำสูญเสีย • ท่อประธาราน ท่อจ่ายรั่ว จากสาเหตุการเสื่อมสภาพ หรือมีอายุการใช้งานนาน และ จากปัจจัยภายนอก เช่น อุบัติเหตุ เป็นต้น ทำให้แรงดันน้ำ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย • ค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจาก น้ำสูญเสียสูงกว่า ที่คาดการณ์ • โครงการลดน้ำสูญเสีย ล่าช้ากว่ากำหนด
กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	การดำเนิน ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ของ กปน.	มาตรา 6 (6) มาตรา 13 (9) (10) (14)	พระราชบัญญัติ การประปา นครหลวง	PESTEL Analysis	เมื่อพิจารณา จากกรอบกฎหมายดังกล่าว แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ต้องพิจารณาถึง มิติการขยายขอบเขต การดำเนินการของธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องของ กปน.	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากเมื่อพิจารณา พระราชบัญญัติ การประปานครหลวงพบว่า กปน. สามารถประกอบกิจการ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้ และมีแนวทางการดำเนินงาน		• ความคาดหวัง ด้านคุณภาพชีวิต ที่สูงขึ้น

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ			
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
						ทั้งหมด 3 แนวทางภายใต้ขอบเขตการจำกัดความการประกอบกิจการประปานครหลวง ในมาตรา 6 เพื่อให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ กปน. ต่อไป		
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	มติ คกก. เกี่ยวกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	กปน. สามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา นอกพื้นที่รับผิดชอบ คือ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการได้ เนื่องจากการประกอบกิจการนอกจากกำหนดในมาตรา 6 (2) และ มาตรา 13 (3) และ (5) เมื่อพระราชบัญญัติ กปน. ไม่มีบทบัญญัติใดกำหนดห้ามเกี่ยวกับเขตพื้นที่ไว้ จึงสามารถดำเนินกิจการนั้นนอกเขตพื้นที่ตามมาตรา 6 (2) ได้นอกจากนั้น กปน. สามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ของ กปน. ได้	ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. จาก มติ คกก.	PESTEL Analysis	จากมติดังกล่าวข้างต้น แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ ต้องพิจารณาถึงมิติการขาย ขอบเขตการดำเนินการ และการพัฒนาโมเดลธุรกิจของธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน.	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจาก กปน. สามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปาได้ โดยต้องเป็นกิจการที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการหลักและอยู่ในขอบเขตวัตถุประสงค์ของ กปน. ตามมาตรา 6 (3) สำหรับ การประกอบกิจการนอกเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และ จังหวัดสมุทรปราการ กปน. สามารถดำเนินการได้ ยกเว้นการดำเนินการตาม มาตรา 6 (2) มาตรา 13 (3) และ (5) อีกทั้ง กปน. สามารถจัดตั้ง		• ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ตามมาตรา 13 (9) ประกอบ มาตรา 43 (5) แห่ง พระราชบัญญัติ กปน.				บริษัทจำกัดหรือ บริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประกอบกิจการประปา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบ จากคณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็น ไปตามบทบัญญัติในมาตรา 13 (9) ประกอบกับมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติ กปน. ที่ได้กำหนดไว้		
กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	การร่วมลงทุน ระหว่างรัฐและ เอกชน	มาตรา 6 มาตรา 7	พระราชบัญญัติ การร่วมลงทุน ระหว่างรัฐ และเอกชน พ.ศ. 2562	PESTEL Analysis	จากมติดังกล่าวข้างต้น แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ ต้องพิจารณาถึงมิติการขาย ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ ทั้งธุรกิจหลักและ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน.	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาส ในการริเริ่มการทำธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กปน. และ ส่งผลถึงโอกาสในการเติบโต ของรายได้ในองค์กร		• ความเสี่ยงด้านการลงทุนในโครงการใหม่ • สร้างธุรกิจใหม่ • Opportunity Cost โอกาสทางการเงินที่สูญเสียจากความสามารถที่มีอยู่ • การไม่สามารถขยายขอบเขตบริการ รายได้หลักจากแหล่งเดียว



MWA PORTER'S FIVE FORCE



ตารางที่ 6 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันด้วยเครื่องมือ 5 Forces Analysis

การประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันด้วยเครื่องมือ 5 Forces Analysis		
หมวด	ระดับคะแนน	
	คะแนนเฉลี่ย	คำอธิบาย
1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)	1.40	ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ - อุตสาหกรรมการประปาเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน จึงจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง - อุตสาหกรรมการประปาเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน และมีความเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ จึงมีกฎหมายที่เอื้อต่อหน่วยงานภาครัฐ เช่น พ.ร.บ. กปน. เป็นต้น - อุตสาหกรรมการประปาอาศัยความรู้และความเชี่ยวชาญทางวิศวกรรมค่อนข้างมาก และเน้นประสบการณ์และความเชี่ยวชาญค่อนข้างสูง - ขาดนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่ - การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบการรายใหม่เป็นประเด็นที่ท้าทาย
2. อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)	2.67	อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบอยู่ในระดับสูง - คู่ค้ามีจำนวนน้อยราย - คู่ค้ามีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีอำนาจต่อรองสูง - คู่ค้ามีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว
3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)	1.00	อำนาจต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ - อุตสาหกรรมการประปามีหน่วยงานภาครัฐที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักและมีส่วนแบ่งตลาดที่สูง - ผู้บริโภคมีทางเลือกน้อยในการเปลี่ยนผู้ให้บริการน้ำประปา

การประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันด้วยเครื่องมือ 5 Forces Analysis		
หมวด	ระดับคะแนน	
	คะแนนเฉลี่ย	คำอธิบาย
4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)	1.00	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำ - สินค้าทดแทนมีจำนวนน้อย เช่น น้ำบาดาล น้ำฝน เป็นต้น และมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึง - อัตราส่วนระหว่างราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทน เช่น น้ำดื่มบรรจุขวด มีความแตกต่างกันมาก จึงมีภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนน้อย - การเปลี่ยนผู้ให้บริการเป็นไปด้วยความยากลำบาก (High Switching Cost)
5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors)	1.20	ความรุนแรงของการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ - คู่แข่งในอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อยราย - ความกระจุกตัวของอุตสาหกรรมสูง - อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากตลาดค่อนข้างอิ่มตัว - ความแตกต่างของคุณภาพมีน้อยเพราะน้ำถือเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) - โอกาสในการเปลี่ยนผู้ให้บริการมีน้อย (High Switching Cost)
ค่าระดับคะแนนเฉลี่ย	1.45	ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมการประปาอยู่ในระดับสูง

หมายเหตุ:

ค่าเฉลี่ยของแต่ละแรงผลักดันที่อยู่ระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายความว่า แรงผลักดันมีผลกระทบน้อย

ค่าเฉลี่ยของแต่ละแรงผลักดันที่อยู่ระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายความว่า แรงผลักดันมีผลกระทบปานกลาง

ค่าเฉลี่ยของแต่ละแรงผลักดันที่มากกว่า 2.50 หมายความว่า แรงผลักดันมีผลกระทบสูง

3.9 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน



ตารางที่ 7 การประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในด้วยเครื่องมือ McKinsey 7S

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	ได้รับความคุ้มครองทางกฎหมายตาม พ.ร.บ. กปน. พ.ศ. 2510	กปน. ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และ จังหวัดสมุทรปราการ และ ควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว	พระราชบัญญัติ กปน. พ.ศ. 2510 และที่แก้ไขเพิ่มเติม	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงได้เปรียบในมิติของคู่แข่งในพื้นที่ให้บริการและอำนาจต่อรองในด้านลูกค้าที่สูงเนื่องจากสัดส่วนผู้ให้บริการที่น้อยกว่าผู้ใช้บริการที่มีจำนวนมาก	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการเชิงพื้นที่ด้านของจำนวนฐานลูกค้าและในมิติของผลิตภัณฑ์และการบริการด้านน้ำประปา	แนวโน้มที่ไม่สามารถปรับค่าน้ำในอนาคตอันใกล้จากเหตุการณ์เมืองผลกระทบ Covid-19 และความคุ้มค่าในการขยายโครงข่ายประปาที่มาจาก การขยายตัวของเมือง	
Strategy	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีกรอบแนวคิดที่ชัดเจน	กปน. ดำเนินการตามแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	แนวทาง การประเมินผล รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงได้เปรียบในมิติของการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากมีความชัดเจนในกรอบและทิศทางของกลยุทธ์และการดำเนินงาน		
Strategy	มีการวางแผนสัดส่วนทางการเงินที่ดี โดยพิจารณา	จากการพิจารณาผลการดำเนินการทางการเงิน 6 มิติ ดังต่อไปนี้ อัตราส่วนทางการเงินใน 6 มิติ ได้แก่	รายงานประจำปี กปน. กปภ. กฟภ. กฟน.	McKinsey 7S	พบว่า กปน. มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเป็นอันดับ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับ กปภ. กฟภ. กฟน. และ กฟผ.	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากเอื้อประโยชน์ต่อขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงโครงสร้าง	แนวโน้มที่ไม่สามารถปรับค่าน้ำในอนาคตอันใกล้จากเหตุ	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	จากผลลัพธ์อัตราส่วนทางการเงินใน 6 มิติ	1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม 2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน 3) อัตรากำไรสุทธิ 4) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน 5) อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม 6) อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนทุน	และ กฟผ. (2563)		โดยอัตราส่วนทางการเงินทั้ง 6 มิติ สะท้อนถึงความสามารถในการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้ ส่งผลให้การประปานครหลวงมีศักยภาพอย่างยิ่งที่จะต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งเกี่ยวเนื่องโดยตรงในขอบเขตภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ	พื้นฐานเพื่อยกระดับการบริการของธุรกิจหลักให้ดียิ่งขึ้น	การเมืองและผลกระทบ Covid-19	
Strategy	ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ด้านลูกค้ามีการเข้าไปสอดรับกับมาตรการของรัฐบาลเพื่อช่วยเหลือผู้ใช้น้ำ ตัวอย่างมาตรการช่วยเหลือลูกค้าเพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างการแพร่ระบาดของ COVID-19 หรือการรับมือกับภัยแล้งเพื่อคงคุณภาพของน้ำประปาและให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ กปน.	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ มีความได้เปรียบในด้านความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากสามารถให้บริการโดยคำนึงถึงผู้ให้บริการและสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องแม้จะเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินขึ้น	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากการเข้าไปสอดรับและสนับสนุนผู้ให้บริการยามเดือดร้อนนั้น ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรอย่าง กปน.		



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	ข้อจำกัด ในกลยุทธ์ ด้าน การจัดการ ด้านแหล่งน้ำ สำรองในช่วง น้ำทะเลหนุน	พิจารณาความสามารถ ในการสำรองน้ำดิบ ในปัจจุบัน พบว่า กปน. สามารถสำรองน้ำดิบได้เพียง 2 ชั่วโมงเท่านั้นโดย กปน. มีแผนในการสำรองน้ำดิบ ให้ได้ 5 ชั่วโมง โดยคาดว่าจะ ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน ปี 2567 แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันการสำรองน้ำดิบของ กปน. ยังประเด็นที่ท้าทาย หากเกิดภาวะวิกฤตจาก การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศที่รวดเร็ว และรุนแรง	แผนการเพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร จัดการ น้ำสูญเสีย ปีงบประมาณ 2564-2571 และการ ประชุมเพื่อ ขอรับฟัง ความคิดเห็น ทิศทาง นโยบาย สำหรับใช้เป็น ข้อมูลนำเข้า ประกอบการ จัดทำ แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566 – 2570)	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทาย ในด้านความเสถียรภาพของ คุณภาพผลิตภัณฑ์	ส่งผลกระทบในเชิงลบ เนื่องจากจำนวนแหล่งน้ำ สำรองที่จำกัด ยามประสบ ปัญหาน้ำทะเลหนุนซึ่งส่งผลให้ น้ำประปามีรสเค็ม ซึ่งส่ง ผลกระทบโดยตรงต่อ ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ ในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ในช่วงนั้น	การรักษาคุณภาพน้ำ เมื่อน้ำทะเลหนุน	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	กลยุทธ์ การกำหนด อัตรา ค่าน้ำ ไม่สอดคล้อง กับต้นทุน	ราคาค่าต้นทุนน้ำขายต่อ ลูกบาศก์เมตรอยู่ที่ 8.30 บาทต่อลูกบาศก์เมตร แต่ราคาน้ำขายกลับ อยู่ที่เพียง 8.50 บาทต่อ ลูกบาศก์เมตร ดังนั้นจึงส่ง ผลกระทบต่อความมั่นคงด้านรายได้ และ กำไรสุทธิขององค์กร ที่ลดลงในระยะยาว	รายงาน ประจำปี กปน. 2563	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงมีประเด็น ท้าทายในความมั่นคงรายได้ ขององค์กร	ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ เนื่องจากแนวโน้มทิศทางต้นทุน มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ ทิศทางราคาค่าน้ำยังคงที่ ดังนั้นการแปรผันของต้นทุนกับ ราคาขายกับเป็นหนึ่งใน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ผลการดำเนินการด้านรายได้ มีทิศทางที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อ ความยั่งยืนขององค์กร ในระยะยาว		แนวโน้มเศรษฐกิจ ชะลอตัวระยะยาว จากเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้การเติบโต ในกลุ่มลูกค้า C/I ลดลง และโครงสร้างค่าใช้จ่าย ที่เพิ่มขึ้น
Strategy	ความท้าทาย ในการวาง กลยุทธ์ ธุรกิจหลักและ ธุรกิจ ที่เกี่ยวข้อง ของ กปน.	การคาดการณ์รายได้รวมของ กปน. มีแนวโน้มลดลง โดยสัดส่วนรายได้จากธุรกิจ หลักคิดเป็นร้อยละ 96.62 และสัดส่วนรายได้เสริม คิดเป็นร้อยละ 3.38 แสดงให้ เห็นว่า กปน. พึ่งพิงสัดส่วน รายได้จากการขายน้ำ เป็นหลัก ในขณะที่เดียวกัน สัดส่วนรายได้ของธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องของ กปน. ก็ยังไม่สามารถทดแทนรายได้ จากธุรกิจหลักได้	งบการเงิน กปน. (2559 – 2563)	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงมีประเด็น ท้าทายในเสถียรภาพ ทางการเงินในระยะยาว ต้องพิจารณาเรื่องการยกระดับ การบริการในกลุ่มธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุน การเติบโตขององค์กรในระยะยาว หรือพิจารณาการร่วมลงทุน PPP ซึ่งสามารถเห็นโอกาส ดังกล่าวได้จากทิศทางของ รายได้ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่มีทิศทางที่สูงขึ้น	ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ เนื่องจากหากรายได้รวมลดลง อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่รายได้ จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ยังไม่สามารถทดแทนรายได้ หลัก อาจส่งผลให้การบริหาร จัดการต้นทุนเป็นประเด็น ที่ท้าทาย และ กปน. อาจสูญเสีย เสถียรภาพด้านการเงิน		แนวโน้มเศรษฐกิจ ชะลอตัวระยะยาว จากเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้การเติบโต ในกลุ่มลูกค้า C/I ลดลง และโครงสร้างค่าใช้จ่าย ที่เพิ่มขึ้น



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Structure	โครงสร้างองค์กรเป็นประเด็นท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	โครงสร้างองค์กรปัจจุบันยังไม่มีความพร้อมที่เพียงพอและมีข้อจำกัดด้านข้อกฎหมายอย่างระยะเวลาในการจัดซื้อจัดจ้างจึงส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจที่เกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	โครงสร้างหน่วยงานธุรกิจ (BU) กปน.	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทายในมิติของการดำเนินการของธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันทั่วทั้ง	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจากการดำเนินการที่ล่าช้าภายใต้ข้อจำกัดและกรอบนโยบายของรัฐวิสาหกิจทำให้ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในตลาดและการแข่งขันกับคู่แข่งภาคเอกชน		ความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติตาม VMV ใหม่และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร
System	ความสามารถในการให้บริการน้ำประปาอย่างต่อเนื่อง	เมื่อพิจารณาการรับมือกับสถานการณ์ภัยแล้งรุนแรงในปี 2563 กปน. มีการเปิด 18 จุดจ่ายน้ำประปาดื่มได้ให้บริการประชาชนฟรีทุกสาขาใกล้บ้านในเขตพื้นที่ กปน. ให้บริการ ซึ่งเป็นการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมและรับมือได้อย่างทันทั่วทั้งเพื่อตอบสนองต่อวิกฤติที่เกิดขึ้นนอกจากนั้นยังมีการพิจารณาร่วมมือกับกรมชลประทาน และสำนักระบายน้ำ กทม. เพื่อร่วมปฏิบัติการ	- facebook กปน. - กรุงเทพธุรกิจ - ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ กปน.	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงได้เปรียบในมิติของในด้านของความพึงพอใจของลูกค้าและความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อองค์กรที่สูง เนื่องจาก กปน. สามารถดูแลและให้บริการลูกค้าในพื้นที่ได้อย่างต่อเนื่องแม้จะเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน	ส่งผลกระทบในเชิงบวกเนื่องจากความสามารถในการสนับสนุนผู้ให้บริการยามเดือดร้อนภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินนั้นส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรอย่าง กปน.	ความสามารถในการให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง COVID 19	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		Water Hammer กระแทกลิ้มความเค็ม ในแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อรักษามาตรฐาน คุณภาพน้ำให้ตรงตาม ข้อเสนอแนะของ องค์การอนามัยโลก (WHO)						
System	Sub-Process ที่ไม่เพียงพอ ต่อการดำเนิน ธุรกิจ ที่เกี่ยวข้อง	ในภาพรวมระบบงานของ กปน. เพียงพอที่จะดำเนิน ธุรกิจในปัจจุบันของ กปน. แต่ กปน. ต้องมีการทบทวน และกำหนดกระบวนการ ทำงานเพื่อรองรับการขยาย ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก ในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา กปน. มีกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง เพราะต้นทุนในการผลิตน้ำ และส่งน้ำมีอัตราเติบโต อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ คงราคาขายน้ำประปา ที่ 8.50 บาท ต่อลบ.ม. กปน. จึงต้องมีการริเริ่ม การทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรายได้ให้กับ กปน.	ตาราง ระบบงานและ กระบวนการ การทำงาน ที่สำคัญของ กปน.	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทายเรื่อง กระบวนการการดำเนิน ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่ไม่ครอบคลุมในกลุ่มธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องที่ กปน. ให้บริการ	ส่งผลกระทบในเชิงลบ เนื่องจากระบบงานไม่สนับสนุน การดำเนินงานและ การขยายตัวของกลุ่มธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเพียงพอ เพราะฉะนั้นการเติบโตของ รายได้จากกลุ่มธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องจึงไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร		ความพร้อมของบุคลากร ในการปฏิบัติ ตาม VMV ใหม่และ ความสามารถ ในการปรับตัวของบุคลากร



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
System	ระบบการจัดการเรื่อง แรงดันน้ำที่มี ทิศทางที่ลดลง	จากผลการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน ในอดีตด้านสารสนเทศ ผลิตภัณฑ์ (แรงดันน้ำ) มีทิศทางที่ลดลงอย่างเห็น ได้ชัด จากการสำรวจร้อยละ ของปัญหาที่พบจากการใช้ บริการของลูกค้า พบว่า ปัญหาเรื่อง “น้ำไหลเบา/ไม่แรง” เป็นปัญหาจากการให้บริการ จนทำให้มีความไม่พึงพอใจ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.13 และเป็นหัวข้อที่มี ความพึงพอใจของลูกค้า น้อยกว่าหัวข้ออื่น ๆ ในด้าน คุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งใน ปี 2564 ยังมีคะแนนลดลง เมื่อเทียบกับปี 2563 แสดงว่าประสิทธิภาพการ บริหารจัดการแรงดันน้ำของ กปน. มีทิศทางลดลงและ ส่งผลกระทบต่อ ความพึงพอใจของลูกค้า	- รายงาน ข้อมูลกลุ่ม ลูกค้า (Customer Segment Profile Report) ปี 2565 - รายงาน ฉบับสมบูรณ์ การสำรวจ ความพึงพอใจ ของ ผู้ให้บริการ กปน. ปีงบประมาณ 2564	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงมีประเด็น ท้าทายในมิติผลการดำเนินงาน ด้านแรงดันน้ำที่ยังต่ำกว่า เป้าหมายและคะแนน ความพึงพอใจด้านแรงดันน้ำ ยังมีความพึงพอใจที่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน	ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ เนื่องจากคะแนนด้านของ ความพึงพอใจผู้ให้บริการ มีคะแนนที่ลดลง ในปี พ.ศ. 2564 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2563 ในหัวข้อน้ำประปาไหลแรง เพียงพอต่อการใช้งาน ดังนั้น จึงส่งกระทบโดยตรงต่อ ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น ในผลิตภัณฑ์ในมิติที่สำคัญ อย่างแรงดันน้ำ ของ กปน.	แรงดันน้ำไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
System	การจัดการระบบฐานข้อมูลด้านลูกค้ายังไม่บูรณาการอย่างเป็นระบบในทุกมิติ	เมื่อพิจารณาในมิติการบูรณาการของระบบฐานข้อมูลพบว่าผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ VOC ด้านลูกค้าไม่ถูกรวมไปในระบบฐานข้อมูลหลักของ กปน. อย่าง CIS WLMA และ iMind	- ข้อมูลจาก ผตส. กปน. - ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ของประจำปีบัญชี 2563	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทายในมิติกระบวนการตั้งและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อนำมาต่อยอดด้านผลิตภัณฑ์และการบริการและวางแผนการตลาดเชิงรุก	ส่งผลกระทบในเชิงลบซึ่งส่งผลกระทบต่อมายังการรับรู้ของลูกค้าในช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของ กปน. ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าได้มาก ดังนั้นการให้บริการและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ไม่เป็นไปอย่างทันทั่วถึง	ความเสี่ยงจากความไม่เข้าใจ/การไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ พรบ. คุ่มครองข้อมูลส่วนบุคคลและพนักงานในกลุ่ม Boomer และ GenX ไม่สามารถรับการเปลี่ยนแปลงจากการบูรณาการระบบเพื่อใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยกระดับองค์กร	
System	การจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกตลอดเส้นทางการเป็นลูกค้า (Customers/Consumes Journey) ไม่ครบถ้วน	จากวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ในรายงานกฎบัตรลูกค้า (Customer Charter) ยังขาดการจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกในหลาย ๆ มิติ ผ่านกรอบแนวคิด เช่น Jobs-to-be-Done	รายงานกฎบัตรลูกค้า (Customer Charter)	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทายในการวางแผนด้านผลิตภัณฑ์ การบริการในเชิงลึกตามความต้องการของลูกค้า	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจาก กปน. ไม่สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าตามความต้องการในด้านประเภทการใช้งาน (Function) ของผลิตภัณฑ์และการบริการได้อย่างชัดเจน		การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		framework เพื่อความชัดเจนของ ความต้องการของลูกค้า ในแต่ละจุดสัมผัสบริการ (Touch points) ที่สำคัญ						
System	การจัดการ ช่องทางการ สื่อสารกับ ลูกค้าที่มีอยู่ ยังไม่มี ประสิทธิภาพ มากพอ	เพื่อตอบสนองต่อประเด็น ความคาดหวังที่สำคัญของ กลุ่มลูกค้า พบว่า การให้บริการและ การตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า ที่ไม่เป็นไปอย่างทันท่วงที ซึ่งเห็นได้จากความพึงพอใจ ต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ของ กปน. ที่ได้น้อยกว่า ส่วนอื่น ๆ ดังนั้นการรับรู้ของ ช่องทางการสื่อสารที่ต่ำ ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถ เข้าถึงผลิตภัณฑ์แล ะการบริการได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	รายงาน ฉบับสมบูรณ์ การสำรวจ ความพึงพอใจ ของ ผู้ให้บริการ กปน. ปีงบประมาณ 2564	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทาย ในการแข่งขันในตลาดของ กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการที่ไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร เนื่องการรับรู้ถึง ข่าวสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ต่ำ	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจาก การรับรู้ของช่องทางการสื่อสาร ที่ต่ำส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถ เข้าถึงผลิตภัณฑ์และการบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ยากต่อการพัฒนาให้ตรงกับ ความต้องการและ ความคาดหวังของลูกค้า อาทิ ในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง หลังมาตรวัดน้ำ การรับรู้ที่ต่ำ ทำให้เป็นประเด็นท้าทาย ในการแข่งขันทางการตลาดกับ คู่แข่งเอกชนที่อยู่ในตลาด เดียวกัน นอกจากนี้ การรับรู้ ที่ต่ำยังส่งผลให้ผลลัพธ์ของการ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ และการให้ข่าวสารจาก กลุ่มธุรกิจหลักนั้นไม่ได้ มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร	ความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และภาพลักษณ์องค์กร ที่เสียหาย	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Staff	ความไม่สมดุลด้านอัตรากำลังของบุคลากร	จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านอัตรากำลังของ กปน. พบว่า ในอนาคต กปน. จะก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีผู้สูงอายุจำนวนมาก ซึ่งทำให้ กปน. ประสบปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังพนักงานระดับปฏิบัติการในบางหน่วยงาน	จำนวนบุคลากร ณ วันที่ 1 กันยายน 2564	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทายด้านอัตรากำลังบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติงานในส่วนงานธุรกิจหลัก และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในอนาคต	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจากความไม่สมดุลของอัตรากำลังคนส่งผลกระทบโดยตรงต่อการขับเคลื่อนองค์กรในเชิงรุก โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น กปน. อาจพิจารณาให้มีการจ้างลูกจ้างเหมาแรงงานเอกชนเพื่อทดแทนการเกษียณอายุและลดค่าใช้จ่ายบุคลากรของ กปน. ในอนาคตของพนักงานกลุ่มเทคนิควิชาชีพทั่วไปเพื่อสอดคล้องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการลูกค้าของสำนักงานประปาสาขาในลักษณะ Virtual Branch	ความต่อเนื่องในการสืบทอดตำแหน่งและเกณฑ์คนตามอัตราที่สมควร	
Staff	ข้อจำกัดในประสบการณ์และความเข้าใจในการดำเนินงานในภารกิจทั้งธุรกิจหลัก	จากการวิเคราะห์ปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านงานซ่อมท่อจ่ายน้ำ แตกรั่วและงานก่อสร้างวางท่อจ่ายน้ำซึ่งเป็นภารกิจหลักของ กปน. พบว่า พนักงานยังดำเนินการในงานซ่อม	- แผนฝึกอบรมพนักงาน กปน. ประจำปี 2562-2564 -ยุทธศาสตร์	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทายในศักยภาพประสบการณ์ของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานประจำที่ไม่เท่าทัน/รองรับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจากประสบการณ์ด้านงานประจำของผู้ปฏิบัติงานที่มีข้อจำกัดของ กปน. นั้นส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจต่อ	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายและภาพลักษณ์องค์กรที่เสียหาย	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	ท่อจ่ายน้ำและก่อสร้างวางท่อจ่ายน้ำไม่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากขาดความสมดุลในจำนวนหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ	ด้านลูกค้าและตลาด (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570			ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร		
Skill	ขาดความเชี่ยวชาญในบางทักษะที่มีความจำเป็นในอนาคต	จากการวิเคราะห์พบว่าพนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในงานซ่อมท่อจ่ายน้ำและก่อสร้างวางท่อจ่ายน้ำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กร ในขณะเดียวกันในมิติทักษะด้านเทคโนโลยียังคงประเด็นท้าทายสำหรับองค์กรและการให้บริการในอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต่างจากยุคก่อนเกิดการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 อย่างสูง	- ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 - รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. ปีงบประมาณ 2563 - แผนงานการเพิ่ม	McKinsey 7S	แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาดฯ จึงมีประเด็นท้าทายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้รองรับการธุรกิจที่จะเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่มีการแข่งขันภายในตลาด	ส่งผลกระทบในเชิงลบเนื่องจาก กปน. สูญเสียรายได้จากน้ำสูญเสีย เนื่องจากงานสำรวจหาท่อจ่ายน้ำแตกรั่วดำเนินการได้ล่าช้า การบริหารจัดการน้ำสูญเสียอาจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และอาจเกิดความไม่พึงพอใจต่อทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก เช่น การเก็บงานที่ไม่เรียบร้อย หรือความไม่พึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากน้ำไหลอ่อน เป็นต้น นอกจากนี้การเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ อาจจะส่งผลให้ กปน. สูญเสียโอกาสในการหารายได้เสริมจากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายและภาพลักษณ์องค์กรที่เสียหาย	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			ประสิทธิภาพ การบริหาร จัดการ น้ำสูญเสีย ปีงบประมาณ 2567-2571					
Skill	กปน. สามารถ ให้บริการ น้ำประปา ที่สะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับ การอุปโภค	กปน. มีการกำหนดมาตรฐาน คุณภาพน้ำประปาที่เป็นไป ตามมาตรฐานสากลที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบข้อมูล ของคุณภาพน้ำ ได้แบบ real time รวมถึง มีรายงานประจำเดือน	- รายงาน ความพึงพอใจ ผู้ให้บริการ พ.ศ. 2560-2564 - เว็บไซต์ กปน.	McKinsey 7S	กปน. จึงมีจุดแข็ง ในการให้บริการน้ำประปา โดยมีการกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานคุณภาพน้ำประปา ที่เป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานสากล	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และสามารถตอบสนองต่อ ความต้องการและ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าได้	ความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย และภาพลักษณ์ องค์กรที่เสียหาย	
Style	ผู้บริหาร กปน. เน้นการทำงาน แบบมีส่วนร่วม สนับสนุน การมีส่วนร่วม ของบุคลากร	แนวทางการบริหาร เป็นในรูปแบบการเปิดโอกาส ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็น และ รับฟังข้อเสนอแนะ โดยสร้าง ช่องทางการสื่อสารให้กับ บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ในหลากหลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ความรวดเร็วในการ ติดต่อสื่อสาร และยังให้	- จากการ สัมภาษณ์ เชิงลึกกับ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (พนักงาน) วันที่ 5 พฤษภาคม 2565 - รายงาน สำรวจ ความผูกพัน	McKinsey 7S	กปน. จึงมีจุดแข็ง ในการรับฟังเสียงจากพนักงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ไปข้างหน้า	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และสามารถตอบสนองต่อ ความต้องการและ ความคาดหวังของ กลุ่มพนักงานได้		



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มา ของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ความสำคัญกับการพัฒนา งานและทักษะของพนักงาน	องค์กร ปี 2565					
Shared Value	ค่านิยมองค์กร QWATER	กปน. ได้กำหนดค่านิยม องค์กร QWATER เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรยึดถือ เป็นแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ ใส่ใจคุณภาพ : Quality มุ่งมั่น : Willingness พัฒนาด้าน : Achievement พัฒนางาน : Team บริการสังคม : Excellent Service ด้วยความโปร่งใส : Respect to transparency โดยกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ ค่านิยมในแต่ละด้าน เพื่อเป็นแนวทางพฤติกรรม ที่เป็นประโยชน์ พึงปรารถนา ถูกต้อง เหมาะสม ดีงาม และ เพื่อให้การถ่ายทอดไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมของ องค์กร รวมถึงมีผู้บริหาร ระดับสูงเป็น Role Model	รายงาน ประจำปี 2564 การประปา นครหลวง	McKinsey 7S	ตั้งนั้นคนใน กปน. จึงมีอุดมการณ์ที่เชื่อและ ปฏิบัติร่วมกันอย่าง QWATER เพื่อที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้ก้าวไปข้างหน้า	ส่งผลกระทบในเชิงบวก เนื่องจากสามารถบ่งบอก ความเป็นตัวตน ความเชื่อ และ กรอบการแนวคิดปฏิบัติ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร ภายใน กปน. ที่ชัดเจน เพื่อที่จะให้บริการต่อลูกค้า		



ตารางที่ 8 การประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกด้วย SE-AM (ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2565)

การประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ เกณฑ์การประเมิน SE-AM (ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2565)
ประเด็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับ แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (OFI ปี 2564)
แผนควรเป็นระยะยาวอย่างน้อย 3 - 5 ปี ทั้งนี้ปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเป็นปีงบประมาณล่าสุด
ควรพิจารณานำผลไปใช้ให้ครอบคลุมทั้งการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ/และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ตลอดจนผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ
ควรประเมินผลการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ ผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
ควรประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน โดยมุ่งเน้นนำผลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงให้มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมได้เหมาะสม

3.10 สรุปประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมการจัดลำดับความสำคัญ

3.10.1 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการทบทวนการชี้แจงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. ในปี 2565 พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. ยังคงเป็น 9 กลุ่ม ดังนี้

1. หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ
3. คู่ค้า
4. พันธมิตร
5. ลูกค้า
6. พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน
7. ชุมชนและสังคม
8. สื่อมวลชน
9. นักเคลื่อนไหว/องค์กรอิสระ/ภาคประชาสังคม/นักวิชาการ

ในส่วนของการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะพิจารณาจากระดับของอิทธิพลและระดับของความสนใจ ซึ่งสามารถแสดงได้ตามภาพที่ 10

ภาพที่ 10 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



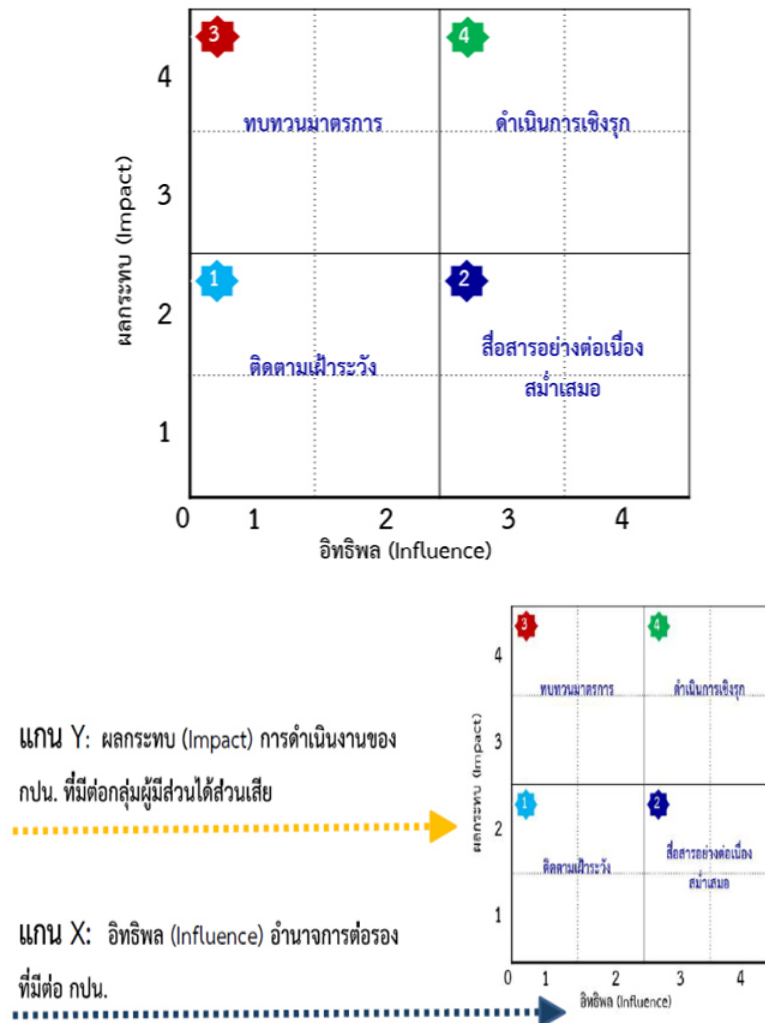
หน่วยงาน	ระดับความสำคัญ
1 หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ	H,H
2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ	H,H
3 ลูกค้า	H,H
4 พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน	H,L
5 สื่อมวลชน	H,L
6 ชุมชนและสังคม	H,L
7 คู่ค้า	H,L
8 พันธมิตร	H,L
9 นักเคลื่อนไหว/องค์กรอิสระ/ภาคประชาสังคม/นักวิชาการ	L,L

จากหลักเกณฑ์การประเมินข้างต้น กปน. สามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่ม 1 (มีอิทธิพลมากและมีความสนใจในองค์กรมาก) จำนวน 3 กลุ่ม คือ **หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ** หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ **ลูกค้า**
2. กลุ่ม 2 (มีอิทธิพลมากแต่มีความสนใจในองค์กรไม่มากนัก) จำนวน 5 กลุ่ม คือ **พนักงานและปฏิบัติงาน สื่อมวลชน ชุมชนและสังคม คู่ค้า พันธมิตร**
3. กลุ่ม 3 (มีอิทธิพลน้อยและมีความสนใจในองค์กรน้อย) จำนวน 1 กลุ่ม คือ **นักเคลื่อนไหว/องค์กรอิสระ/ภาคประชาคม/นักวิชาการ**

สำหรับประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการจัดลำดับความสำคัญจากระดับอิทธิพลและระดับของผลกระทบ ได้ดังภาพที่ 11

ภาพที่ 11 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



โดยมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทดังในตารางที่ 9



ตารางที่ 9 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง		
มิติ	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
กลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ		
ความต้องการ	กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากล ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีผลการดำเนินงานที่มั่นคง	ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต สูบส่ง และสูบน้ำจ่าย น้ำประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อควบคุมติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ควรพิจารณาแนวทางการเพิ่มรายได้เพิ่มเติม เช่น การทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ครบวงจร เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน
ความคาดหวัง	กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	ควรพิจารณายกระดับการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างเกินความคาดหมาย ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
กลุ่มสื่อมวลชน		
ความต้องการ	กปน. มีกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ที่มีขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส สามารถติดตามผลการดำเนินงาน ตรวจสอบได้และมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคคลภายนอกอย่างเปิดเผย ชัดเจน โปร่งใส	ควรพิจารณาสร้างความเชื่อมั่นและ การรับรู้ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีกระบวนการติดตามอย่างเป็นระบบ โปร่งใส เข้าถึงได้ง่าย
ความคาดหวัง	กปน. ให้ความสำคัญกับคุณภาพน้ำ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคทั้งในด้านความเพียงพอและความสะอาด	ควรพิจารณายกระดับกระบวนการควบคุมคุณภาพน้ำ ทั้งด้านความมั่นคง เพียงพอต่อผู้ให้บริการ และด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น



ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง		
มิติ	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
กลุ่มชุมชนและสังคม		
ความต้องการ	กปน. มีการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและบำรุงรักษาระบบประปา โดยการเปลี่ยนท่อประปา เปลี่ยนมาตรวัดน้ำ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดน้ำสูญเสีย	ควรพิจารณาการบริหารจัดการน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นคุณภาพของวัสดุทางวิศวกรรม เพื่อการใช้งานที่ยาวนานและคงทน โดยมีเกณฑ์การเปลี่ยนท่อประปาที่ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อลดอัตราน้ำสูญเสียให้เป็นไปตามเป้าหมาย
ความคาดหวัง	กปน. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีบทบาทในการกำหนดนโยบายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมวิพากษ์ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ กปน.	ควรพิจารณาเพิ่มเติมช่องทาง รูปแบบ และ ความถี่ ในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามา มีบทบาทในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป
กลุ่มลูกค้า		
ความต้องการ	กปน. สื่อสารทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย แผนงาน/กิจกรรมสำคัญ รายงานผลการดำเนินงาน และข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม/สัมมนา/เสวนา MWA on Mobile Social Media รวมทั้งโปสเตอร์ แผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น	ควรพิจารณาช่องทางที่หลากหลาย และมีจำนวนความถี่ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อสื่อสารทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีกระบวนการติดตามและประเมินการรับรู้และประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางอย่างต่อเนื่อง
ความคาดหวัง	กปน. มีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนชุมชนอย่างเหมาะสม เช่น โครงการช่างประปาเพื่อประชาชน/ การส่งเสริมการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าผ่านฉลากประหยัดน้ำ/ การสร้างระบบประปาโรงเรียน เป็นต้น	ควรพิจารณาโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ระบบประปาสู่ชุมชนอย่างเหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม ตลอดจนมีการสื่อสารเชิงรุก เพื่อส่งเสริมการใช้น้ำประปาอย่างรู้คุณค่า
กลุ่มพันธมิตร		
ความต้องการ	กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากล ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และ มีผลการดำเนินงานที่มั่นคง	ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต สูบส่ง และสูบน้ำจ่าย น้ำประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อควบคุม ติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ควรพิจารณาแนวทางการเพิ่มรายได้เพิ่มเติม เช่น การทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่



ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง		
มิติ	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
		โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ครบวงจร เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน
ความคาดหวัง	กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	ควรพิจารณากระตือรือร้นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างเกินความคาดหมาย ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
กลุ่มนักเคลื่อนไหว องค์กรอิสระ ภาคประชาสังคม นักวิชาการ		
ความต้องการ	ในสภาวะการณ์ปกติ กปน. สามารถให้บริการน้ำประปาที่เพียงพอต่อความต้องการ โดยมุ่งเน้นความสามารถให้บริการน้ำประปาได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุด	ควรพิจารณาความต่อเนื่องของการปล่อยน้ำประปา คุณภาพน้ำประปา แรงดันน้ำ และบริการหลังการขายที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเกินความคาดหมาย
ความคาดหวัง	กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากล ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีผลการดำเนินงานที่มั่นคง	ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต สูบส่ง และสูบน้ำประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อควบคุมติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ควรพิจารณาแนวทางการเพิ่มรายได้เพิ่มเติม เช่น การทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ครบวงจร เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน
กลุ่มลูกค้า		
ความต้องการ	ในสภาวะการณ์ปกติ กปน. สามารถให้บริการน้ำประปาที่เพียงพอต่อความต้องการ โดยมุ่งเน้นความสามารถให้บริการน้ำประปาได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุด	ควรพิจารณาความต่อเนื่องของการปล่อยน้ำประปา คุณภาพน้ำประปา แรงดันน้ำ และบริการหลังการขายที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเกินความคาดหมาย
ความคาดหวัง	บุคลากรของ กปน. มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญในการบริการอย่างมืออาชีพ	ควรพิจารณาสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการสื่อสารเชิงรุก เพื่อสื่อสารความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการให้บริการขององค์กร



ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง		
มิติ	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน		
ความต้องการ	กปน. ให้ความสำคัญกับคุณภาพน้ำ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคทั้งในด้านความเพียงพอและความสะอาด	ควรพิจารณาระดับกระบวนการควบคุมคุณภาพน้ำ ทั้งด้านความมั่นคง เพียงพอต่อผู้ให้บริการ และด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น
ความคาดหวัง	กปน. สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย สำหรับการอุปโภค บริโภค	ควรพิจารณาระดับกระบวนการควบคุมคุณภาพน้ำ ทั้งด้านความมั่นคง เพียงพอต่อผู้ให้บริการ และด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น

3.10.2 ด้านลูกค้า

3.10.2.1 ธุรกิจหลัก

โดยรวมของกลุ่มลูกค้าปัจจุบันของธุรกิจหลักมีความต้องการในคุณภาพน้ำประปาและการบริการทั้งในเรื่องความสะอาดและแรงดันน้ำเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดในการประเมินความต้องการทั้งจากในมุมมองของลูกค้าทุกกลุ่มและ กปน. ดังที่แสดงในตารางที่ 10 นอกจากนี้แล้วหนึ่งในวิธีการสร้างความพึงพอใจและความประทับใจของลูกค้าต่อการมาใช้ผลิตภัณฑ์และการบริการของ กปน. คือการตอบสนองต่อความคาดหวังในประเด็นต่าง ๆ ของทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากตารางสรุปประเด็นความคาดหวังที่สำคัญที่สุดทั้งจากในมุมมองของลูกค้า และ กปน. ผ่าน Voice of Customers (VOC) Ranking Matrix ของแต่ละกลุ่มลูกค้าดังแสดงในตารางที่ 11 พบว่าความคาดหวังที่มีความคล้ายคลึงกันในทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือการติดต่อง่าย สะดวก หลากหลายช่องทาง และมีการพัฒนาช่องทางออนไลน์ให้ง่ายต่อการใช้งานและครอบคลุมทุกบริการ แสดงให้เห็นว่าการยกระดับการให้บริการทั้งช่องทางดั้งเดิม (Traditional Channel) และช่องทางดิจิทัล (Digital Channel) ของ กปน. เป็นประเด็นที่สำคัญในการตอบสนองต่อความคาดหวัง อย่างไรก็ตามหาก กปน. สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างเกินความคาดหวังในประเด็นดังกล่าวจะเป็นการส่งเสริมให้ กปน. สามารถสร้างความสัมพันธ์ภาพ ความไว้วางใจ และการภักดีต่อผลิตภัณฑ์และการบริการได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 10 สรุปประเด็นความต้องการที่สำคัญในแต่ละกลุ่มลูกค้า

ประเด็นความต้องการที่สำคัญ	กลุ่มลูกค้า		
	R	C	I
น้ำประปาใส สะอาด ไม่มีกลิ่น ไม่มีรส (P)	✓	✓	✓
น้ำประปาไหลแรง (P)	✓	✓	✓
น้ำประปาไหลต่อเนื่อง (P)	✓	✓	✓
ได้รับแจ้งปัญหาเกี่ยวกับการใช้น้ำ เช่น น้ำไม่ไหล คุณภาพน้ำ ฯลฯ (S)			✓

ที่มา: รายงานข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile: CSP) ประจำปี 2565

ตารางที่ 11 สรุปประเด็นความคาดหวังที่สำคัญในแต่ละกลุ่มลูกค้า

ประเด็นความคาดหวังที่สำคัญ	กลุ่มลูกค้า		
	R	C	I
การติดต่อง่าย สะดวก หลากหลายช่องทาง (S)	✓	✓	✓
พัฒนาช่องทางออนไลน์ (MWA onMobile, e-service, LINE, Social Media) ใช้งานได้ง่าย และครอบคลุมทุกบริการ (S)	✓	✓	✓
ช่องทางการชำระเงินที่หลากหลาย และชำระเกินกำหนดได้ทุกช่องทาง (S)	✓		
มีบริการธุรกิจเสริม เช่น สำรองท่อน้ำรั่วภายใน ล้างถังพักน้ำ วิเคราะห์คุณภาพน้ำ ฯลฯ (S)	✓	✓	
แจ้งก่อนเข้าให้บริการล่วงหน้าโดยตรง เช่น ซ่อม วางท่อ เปลี่ยนมิเตอร์/ล้าง T-strainer ฯลฯ (S)	✓	✓	

ที่มา: รายงานข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile: CSP) ประจำปี 2565

3.10.2.2 ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ในการให้บริการของธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าออกได้เป็น 2 กลุ่มจากผลสำรวจในเรื่องอันดับความต้องการและความคาดหวัง (ตารางที่ 12 และ 14) ในภาพรวมของทุกกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กลุ่มลูกค้าองค์กรให้ความสำคัญกับ 1) การรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ 2) บริการเพิ่มเติมภายหลังจากการขาย และ 3) การลดความยุ่งยากและความซับซ้อน เป็นอันดับแรก สำหรับกลุ่มลูกค้าบริโภค ให้ความสำคัญกับ 1) การลดความยุ่งยากและความซับซ้อนในการให้บริการ 2) บริการด้านการประปาแบบครบวงจร และ 3) การรับรองคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้นการให้บริการสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาประเด็นดังกล่าวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการ (ตารางที่ 13 และ 15) ทั้งกลุ่มลูกค้าองค์กรและกลุ่มลูกค้าบริโภคให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์และความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ นอกจากนี้แล้วสำหรับกลุ่มลูกค้าองค์กรยังให้ความสำคัญกับความเพียงพอต่อสินค้าที่ให้บริการ และในส่วนกลุ่มลูกค้าบริโภคให้ความสำคัญในเรื่องราคาคู่ค้าเป็นปัจจัยเพิ่มเติม

ตารางที่ 12 อันดับความต้องการและความคาดหวังบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าองค์กร

กลุ่มลูกค้าองค์กร									
กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	อันดับความต้องการและความคาดหวัง								
	การลดความยุ่งยากและความซับซ้อนในการให้บริการ	บริการด้านการประปาแบบครบวงจร	บริการเพิ่มเติมภายหลังจากการขาย	บริการข้อมูลและความรู้ด้านการประปาที่เป็นประโยชน์	การรับรองคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการ	การรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ	การส่งเสริมการขายและราคาพิเศษสำหรับลูกค้าประจำ	การมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	บริการตอบปัญหาหรือข้อสงสัยแบบ Live
กลุ่มธุรกิจบริการหน้ามาตรวัดน้ำ	4.46	4.21	4.2	4.1	4.09	4.07	3.99	3.92	3.86
กลุ่มธุรกิจบริการหลังมาตรวัดน้ำ	4.13	4.07	4.29	4.04	3.89	4.29	3.91	-	4.02
กลุ่มธุรกิจการทดสอบ	4.21	4.01	4.44	4.2	4.22	4.32	4.11	-	3.98
กลุ่มธุรกิจฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา	4.59	4.5	4.64	4.55	4.66	4.6	4.55	4.64	4.32
กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด	3.85	3.85	3.77	4.23	4.31	4.38	4.31	4	3.85
ค่าเฉลี่ยสำหรับภาพรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	4.248	4.128	4.268	4.224	4.234	4.332	4.174	4.19	4.006

ตารางที่ 13 อันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าองค์กร

กลุ่มลูกค้าองค์กร											
กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	อันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง										
	คุณภาพของผลิตภัณฑ์	ความน่าเชื่อถือ	ราคาคุ้มค่า	ความเพียงพอต่อสินค้าที่ให้บริการ	ความเชี่ยวชาญของผู้ดำเนินการ	ขั้นตอนไม่ยุ่งยาก	ความสะดวกในการติดต่อ	พนักงานมีความเป็นมืออาชีพ	ความเร็วในการดำเนินการ	ความโปร่งใสของการทำงาน	โปรโมชั่น
กลุ่มธุรกิจบริการหน้ามาตรวัดน้ำ	25.36	15.18	12.73	12.29	8.02	7.83	5.98	5.79	4.97	1.74	0.11
กลุ่มธุรกิจบริการหลังมาตรวัดน้ำ	23.34	18.89	8.15	10.74	20	4.07	2.22	10	2.22	0.37	0
กลุ่มธุรกิจการทดสอบ	21.55	15.76	7.25	16.67	12.86	8.7	2.9	8.88	4.89	0.18	0.36
กลุ่มธุรกิจฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา	21.58	24.58	8.58	10.67	13.33	3.5	1	15.34	0.92	0.5	0
กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด	19.23	15.37	10.26	16.67	5.13	7.69	16.67	0	5.13	0	3.85
ค่าเฉลี่ยสำหรับภาพรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	22.212	17.956	9.394	13.408	11.868	6.358	5.754	8.002	3.626	0.558	0.864

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน.

ตารางที่ 14 อันดับความต้องการและความคาดหวังบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าบริโภค

กลุ่มลูกค้าบริโภค									
กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	อันดับความต้องการและความคาดหวัง								
	การลดความยุ่งยากและความซับซ้อนในการให้บริการ	บริการด้านการประปาแบบครบวงจร	บริการเพิ่มเติมภายหลังจากการขาย	บริการข้อมูลและความรู้ด้านการประปาที่เป็นประโยชน์	การรับรองคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการ	การรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ	การส่งเสริมการขายและราคาพิเศษสำหรับลูกค้าประจำ	การมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	บริการตอบปัญหาหรือข้อสงสัยแบบ Live
กลุ่มธุรกิจบริการหลังการขาย	4.55	4.57	4.44	4.42	4.49	4.47	4.43	-	4.22
กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด	4.65	4.62	4.45	4.31	4.43	4.33	4.23	-	4.19
ค่าเฉลี่ยสำหรับภาพรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	4.6	4.595	4.445	4.365	4.46	4.4	4.33	-	4.205

ตารางที่ 15 อันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มลูกค้าบริโภค

กลุ่มลูกค้าบริโภค											
กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	อันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง										
	คุณภาพของผลิตภัณฑ์	ความน่าเชื่อถือ	ราคาคุ้มค่า	ความเพียงพอต่อสินค้าที่ให้บริการ	ความเชี่ยวชาญของผู้ดำเนินการ	ขั้นตอนไม่ยุ่งยาก	ความสะดวกในการติดต่อ	พนักงานมีความเป็นมืออาชีพ	ความรวดเร็วในการดำเนินการ	ความโปร่งใสของการทำงาน	โปรโมชั่น
กลุ่มธุรกิจบริการหลังการขาย	25.36	15.18	12.73	12.29	8.02	7.83	5.98	5.79	4.97	1.74	0.11
กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด	28.67	26.08	13.42	3.33	4.25	5.58	5.75	6.42	5.17	0.33	1
ค่าเฉลี่ยสำหรับภาพรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	27.015	20.63	13.075	7.81	6.135	6.705	5.865	6.105	5.07	1.035	0.555

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน.

3.10.2.3 โอกาสทางธุรกิจในอนาคต

จากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม อุตสาหกรรมการผลิตและสาธารณสุขมีความต้องการสินค้าและบริการชนิดพิเศษและเฉพาะตัว (Uniquely Me) มากยิ่งขึ้น อย่างการใช้น้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reclaimed Water) ผ่านระบบกรอง Ultrafiltration (UF membrane) และมีการปรับปรุงคุณภาพตามความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการ อาทิ กระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมหรือกิจกรรมในครัวเรือน โดยจากการสำรวจเบื้องต้น ผู้ใช้น้ำมีความเห็นว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ กปน. ควรเร่งดำเนินการเพื่อให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้ผลิตภัณฑ์ประปาที่มากขึ้น โดย กปน. สามารถเก็บรายได้ในรูปแบบของการขายระบบ Reclaimed Water ให้กับลูกค้า ในส่วนของการบริโภค น้ำดื่มคุณภาพสูงที่ผ่านการรับรองมาตรฐานสากลผ่านท่อน้ำ Stainless Steel (Premium Drinking Water) ก็เป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ผู้ใช้น้ำให้ความสนใจแต่ต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับการซื้อขวดน้ำทั่วไปในท้องตลาด โดย กปน. สามารถเก็บรายได้ในรูปแบบของการให้เช่าระบบ Premium Drinking Water

ดังนั้น โอกาสทางธุรกิจในการขยายขอบเขตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคตจึงควรมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้น้ำในปัจจุบันดังกล่าวให้ครบวงจร ตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ปลายน้ำ (Downstream) จนถึงกระบวนการหมุนเวียนในการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reclaimed Water) เพื่อสนองต่อนโยบายรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) และการให้บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประปาหลังมาตรวัดน้ำ เช่น การล้างถังพักน้ำ บริการทดสอบคุณภาพน้ำ และธุรกิจประกัน ที่ให้ความคุ้มครองและบริการซ่อมที่เกิดจากการแตกของท่อประปาให้กับผู้เอาประกัน เป็นต้น โดย กปน. สามารถมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในช่วงแรกเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในการรับบริการในธุรกิจดังกล่าว เช่น หน่วยงานราชการ/รัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้า และคอนโดมิเนียม เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กปน. ควรพิจารณาศึกษาการจัดตั้งบริษัทลูกในอนาคตที่มีสถานะเป็นบริษัทเอกชน เพื่อการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และเต็มศักยภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการได้อย่างเกินความคาดหมาย โดยในช่วงที่อยู่ระหว่างการศึกษา ให้ กปน. ดำเนินการศึกษาธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ข้างต้นควบคู่ไปด้วย และควรพิจารณาศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการขั้นสูง (Advanced Feasibility Study) เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าต่อการลงทุน จุดคุ้มทุน และประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

3.11 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีการนำปัจจัยนำเข้าในด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมไปถึงข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากประชุมหารือกับคณะกรรมการ กปน. ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน กปน. ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ โดยผลการจัดอันดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีประเด็นที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 20 ประเด็น โดยจุดแข็งมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 5 ประเด็น จุดอ่อนมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 8 ประเด็น โอกาสมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 3 ประเด็น และอุปสรรคมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 4 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังในตารางที่ 16 และ 17

ตารางที่ 16 จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายใต้แผนแม่บท

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S-CM1 มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ (Strategy)	W-CM1 บุคลากรของการประปานครหลวงขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสียและความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Staff and Structure)
S-CM2 มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้ (Strategy and Style)	W-CM2 แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ (Strategy)
S-CM3 สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภค (Skill)	W-CM3 การกำหนดอัตราค่าน้ำไม่สอดคล้องกับต้นทุน (Strategy)
S-CM4 สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่อง ในภาวะฉุกเฉิน/ วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง COVID-19 (Skill and System)	W-CM4 แนวโน้มรายได้รวม มีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่อง (Strategy)
S-CM5 สามารถปฏิบัติงานสนองนโยบายภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ (Strategy and Skill)	W-CM5 ระบบฐานข้อมูลด้านลูกค้ายังไม่บูรณาการอย่างเป็นระบบในทุกมิติ ซึ่งเป็นความท้าทายต่อการวางแผนการตลาดเชิงรุกขององค์กร (Structure and System)



จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	W-CM6 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแรงดันน้ำมีทิศทางการลดลง ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (System) W-CM7 การจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกตลอดเส้นทางการเป็นลูกค้า (Customer Journey) ไม่ครบถ้วน เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (System) W-CM8 ช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าที่มีอยู่ยังไม่มีประสิทธิภาพ และการรับรู้ที่มากพอ ทำให้การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าล่าช้า

ตารางที่ 17 โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ภายใต้แผนแม่บท

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O-CM1 พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post Covid-19 เป็นตัวเร่งให้การประปานครหลวงต้องพัฒนาระบบ Digital Service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น (Society and Technology) O-CM2 การขยายของเมืองและระบบการขนส่งมวลชน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายโครงข่ายท่อประปาผ่านการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Economic and Legal) O-CM3 การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคโลกที่มีความต้องการบริการแบบครบวงจรและสินค้า-บริการที่เฉพาะตัวมากขึ้นจะเปิดโอกาสทางธุรกิจให้กับการประปานครหลวง (Society and Technology)	T-CM1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้น้ำทะเลหนุนสูงมีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพน้ำประปา (Environment) T-CM2 กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่สูงขึ้น (Political and Economic) T-CM3 ผู้ให้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของการประปานครหลวง มีอัตราการเติบโตที่ลดลง (Society and Economic) T-CM4 แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้ของการประปานครหลวง โดยเฉพาะในกลุ่ม Commercial และกลุ่ม Industrial มีจำนวนและพฤติกรรมการใช้น้ำลดลง (Society and Economic)

3.12 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอกของ กปน. สามารถสรุปเป็น ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC) ของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสอดคล้องและตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) ของแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566 – 2570) ทั้งหมด 2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- SC2 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า
- SC3 การบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจาก ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

โดยที่การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ พบว่า กปน. มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 3 ประเด็นดังต่อไปนี้



ในส่วนของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA) ของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA) ของ แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งประกอบด้วย

- SA1 ระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีเงินทุนที่เพียงพอ ในการขยายการบริการไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพ
- SA2 เป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมาก และมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ จึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น

โดยที่การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ พบว่า กปน. มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ 2 ประเด็นดังต่อไปนี้



มีการบริหารจัดการระบบประปาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีเงินทุนที่เพียงพอในการขยายผลิตภัณฑ์และบริการไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพ



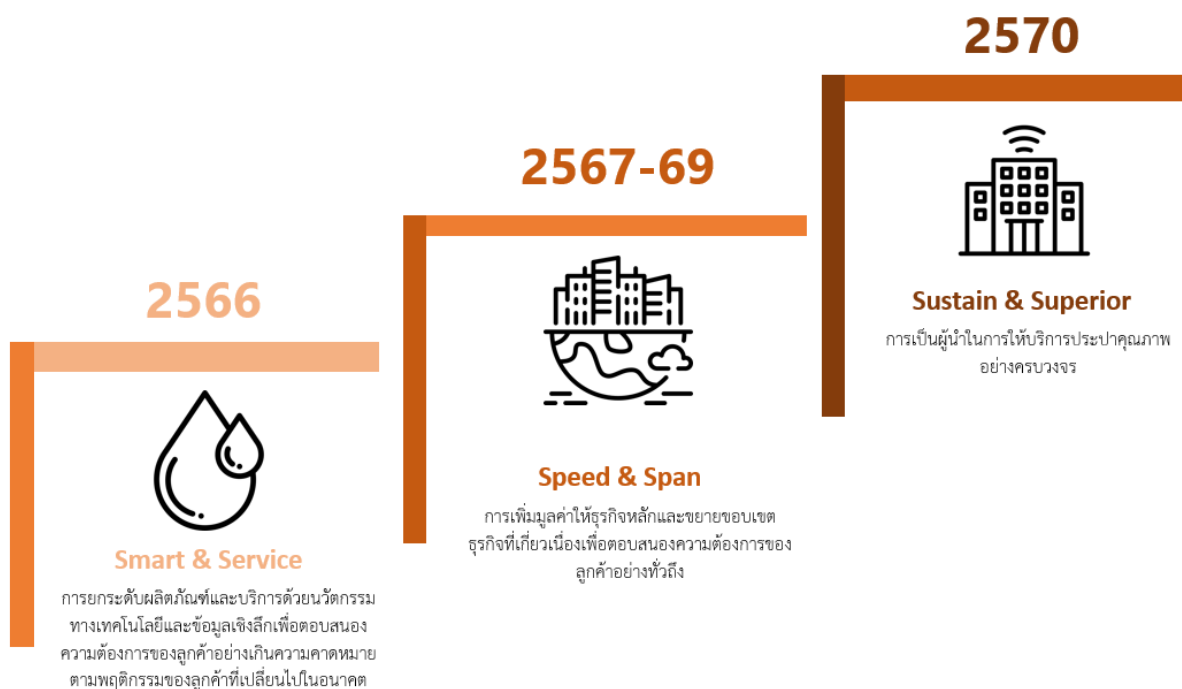
มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาเชิงพื้นที่ มีฐานลูกค้าจำนวนมากและมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มตามความต้องการลูกค้า

บทที่ 4 แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

4.1 วิสัยทัศน์ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

กปน. มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และการบริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม ยกระดับความพึงพอใจ รวมถึงการสร้างรายได้ให้กับองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ “ผู้นำที่มีศักยภาพสูงด้านการบริการธุรกิจประปาคุณภาพอย่างครบวงจร”

เพื่อให้ กปน. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องจึงได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 (ปี 2566) ระยะที่ 2 (ปี 2567 – 2569) และ ระยะที่ 3 (ปี 2570) โดยมีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่ได้กำหนดไว้ว่าในปี 2570 กปน. จะก้าวสู่ “องค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า (Smart Enterprise for Smart Value)”



โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ระยะที่ 1 (ปี 2566):** มีเป้าประสงค์ที่จะยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและข้อมูลเชิงลึกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเกินความคาดหมายตามพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปในอนาคต

2. **ระยะที่ 2 (ปี 2567 – 2569):** มีเป้าประสงค์ที่จะเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจหลักและขยายขอบเขตธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึง โดยมีการยกระดับประสิทธิภาพการบริการธุรกิจประปาสำหรับลูกค้า (Customer Experience) ที่ตอบโจทย์สังคมยุคดิจิทัล และมีการปรับโครงสร้างราคาค่าน้ำเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

3. **ระยะที่ 3 (ปี 2570):** มีเป้าประสงค์เพื่อการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงด้านการบริการธุรกิจประปาคุณภาพอย่างครบวงจรด้วย Virtual Branch

4.2 พันธกิจองค์กร

เมื่อพิจารณาพันธกิจที่เชื่อมโยงกับ**วิสัยทัศน์เดิม** นั่นคือ “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล” พบว่ามีพันธกิจ ดังนี้

1. บริหารระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย เพื่อให้มีน้ำประปาในเขตพื้นที่รับผิดชอบที่เพียงพอและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า
3. ควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในพื้นที่รับผิดชอบ
4. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้อง หรือเป็นประโยชน์แก่การประปา

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา จัดเก็บ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างละเอียดครบถ้วน ส่งผลให้มีการทบทวนทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นำมาสู่การเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงกำหนดพันธกิจใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ ดังนี้

1. ดำเนินธุรกิจหลักด้านน้ำอย่างครบวงจรโดยให้บริการน้ำที่มีมาตรฐานคุณภาพเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนอย่างทั่วถึง
2. องค์กรที่มีความสามารถในการรับมือวิกฤตการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

4.3 ค่านิยมองค์กร

เมื่อพิจารณาค่านิยม (Shared Value) ที่เชื่อมโยงกับ**วิสัยทัศน์เดิม** พบว่ามีค่านิยม คือ “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางานบริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” หรือ QWATER โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Q	ย่อมาจาก Quality	ใส่ใจคุณภาพ
W	ย่อมาจาก Willingness	มุ่งมั่น
A	ย่อมาจาก Achievement	พัฒนาตน
T	ย่อมาจาก Team	พัฒนางาน
E	ย่อมาจาก Excellent Service	บริการสังคม
R	ย่อมาจาก Respect to Transparency	ด้วยความโปร่งใส

เพื่อให้ค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน จึงได้กำหนดนิยามของค่านิยมใหม่ คือ “คุณภาพที่ยั่งยืน (Quality) มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดียิ่งขึ้น (Will) ปรับตัวว่องไว (Adaptability) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology & Innovation) มองธุรกิจกว้างไกล (Entrepreneurship) และสร้างชื่อเสียงความภูมิใจให้ กปน. (Reputation)” แต่ยังคงไว้ซึ่งตัวย่อเดิมคือ “QWATER” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Quality คุณภาพที่ยั่งยืน

คุณภาพเปรียบเสมือนค่านิยมรากแก้วที่หยั่งลึก และเอื้อให้ กปน. เติบโตอย่างยั่งยืนได้คำว่า “คุณภาพ” จึงเป็นเรื่องใหญ่และครอบคลุมในทุกมิติการทำงานและครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Quality of Data** คั่นคว้า รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล จนเกิดข้อมูลคุณภาพ มีข้อเท็จจริงสนับสนุน และได้รับการแปลความอย่างมีความหมาย เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานการทำงาน การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจได้
- **Quality of Process** ใช้หลักการ กรอบคิด และกระบวนการทำงานที่ตรงตามมาตรฐาน หรือได้รับการยอมรับ เพื่อให้เกิดมุมมองที่ครอบคลุม มีประสิทธิภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นในผลงานที่จะตามมา
- **Quality of Product** ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพและมีคุณค่าให้กับผู้รับ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการภายนอกหรือภายในองค์กร เพราะผลงานนั้นย่อมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าให้องค์กรต่อไป
- **Quality of Service & Support** บริการ สนับสนุน ช่วยเหลือผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงานด้วยความรอบรู้ เต็มใจ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความเดือดร้อน และความเร่งรีบของอีกฝ่ายด้วย

- **Quality of Communication** สื่อสารเรื่องคุณภาพงานให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักถึงคุณค่า ความทุ่มเท และคุณภาพของกระบวนการขั้นสูงในการส่งมอบบริการน้ำที่สะอาดเพียงพอ และต่อเนื่อง

Will มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ไม่ได้อาศัยการพัฒนาเป็นครั้งคราว แต่อาศัยการพัฒนาผ่านบุคลากรทุกคนที่ตั้งมั่นและเต็มใจ ทำในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมทุกวัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Will to Go the Extra Miles / Do Things Better** ยกระดับผลงานที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ใส่พลังเพื่อให้งานสำเร็จมิใช่เพียงเสร็จ และทำให้ถึงหรือเกินมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานสากล มาตรฐานเปรียบเทียบในกลุ่มองค์กรประเภทเดียวกัน และมาตรฐานเดิมที่ตนเคยทำได้อย่างสม่ำเสมอ
- **Will to Overcome Obstacles** รับมือกับอุปสรรคด้วยความสนุกและใส่พลังในการเอาชนะความท้าทาย อันจะเป็นพลังบวกที่กระจายตัวให้คนรอบข้างอยากร่วมเอาชนะอุปสรรคไปด้วยกัน
- **Will to Go Cross Boundaries** อาสารับผิดชอบงานแม้อยู่นอกเหนือบทบาทประจำหรือเป็นงานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่ปล่อยวางให้องค์กรมีจุดอ่อนที่เกิดจากการละเลย (No Man's Land)
- **Will to Stay Positive** แสดงมุมมองเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมองค์กร แทนการตั้งสมมติฐานทางลบ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของความร่วมมือและการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีร่วมกัน
- **Will to Build Positive Environment** สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ด้วยการสนับสนุนการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

Adaptability ปรับตัวอย่างไร

การปรับตัวและสร้างความว่องไวให้ตนเองเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะทำให้บุคลากรและองค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงฉับพลันและซับซ้อนจนยากจะคาดเดา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Adapt to Feedback** ปรับและพัฒนาตนเองจาก Feedback ที่ได้จากรอบข้าง ทั้งในการปฏิบัติงาน และในกระบวนการปฏิบัติงาน รูปแบบผลงาน และคุณภาพงาน
- **Adapt out of Comfort Zone** ปรับสไตล์และวิธีการทำงานให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ราบรื่น ด้วยการยอมรับว่าต่างคนต่างมีความถนัด ความชอบ และเห็นคุณค่าในสิ่งต่างกัน

และหากจะอยู่ด้วยกัน ต่างฝ่ายต่างต้องขยับออกจากมุมปลอดภัยของตนเอง และเข้าใกล้ชิดกันให้มากขึ้น

- **Adapt to Multi-gen Workforce** ปรับตัวเปิดรับการทำงานร่วมกับคนต่าง Generation ด้วยการลดอคติ รับฟัง เรียนรู้ เคารพในจุดต่างที่เป็นจุดเด่น และสร้างเสริมเติมเต็มกันในจุดที่ต่างฝ่ายขาดไป
- **Adapt to External Changes** ติดตามข่าวสารอย่างทันเหตุการณ์ พร้อมคาดการณ์และเตรียมปรับการทำงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบกับธุรกิจและการปฏิบัติงานใน กปน.
- **Adapt to the New, Let Go of the Old** เลิกยึดติดกับวิธีการเก่าและความสำเร็จเก่า โดยไม่สนใจปัจจัยรอบข้างใหม่ ที่ทำให้สถานการณ์และบริบทต่าง ๆ เปลี่ยนไป และอาจทำให้วิธีการเดิมและความสำเร็จเดิมไม่สามารถลอกมาใช้ได้แล้ว

Technology & Innovation ผลการใช้เทคโนโลยี

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและฉับพลัน บุคลากรของเราต้องเก่งในการมองหาเครื่องมือเทคโนโลยี ที่ไม่ได้จำกัดเพียงเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ผลักดันให้องค์กรของเรามีนวัตกรรมในการทำงานและวิ่งไปพร้อมกับโลก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Upskill to Use New Tech & Tools** สร้างทักษะให้ตนเองสามารถใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยี ที่องค์กรนำเข้ามาเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้
- **Update Knowledge** เปิดรับ อัปเดต และหาความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ/เทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสายอาชีพของตน เพื่อให้เห็นโอกาสในการพัฒนางานให้เกิดความทันสมัย
- **Upgrade the Work** นำเครื่องมือการทำงาน/เทคโนโลยีใหม่ เข้ามาเสริมความรวดเร็ว เสริมความราบรื่นต่อเนื่อง เสริมคุณภาพของงาน และ/หรือช่วยลดต้นทุนการทำงาน
- **Uphold the Legacy** ให้คุณค่า เปิดรับ และเรียนรู้จากบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ของ กปน. รวมไปถึงบทเรียนที่สั่งสมมาจากอดีต เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดต่อยอดด้วยมุมมองรอบคอบ รอบด้าน และลดความเสี่ยงในการลองผิดลองถูกที่ไม่จำเป็น
- **Uplift to Fit MWA** นำความรู้ความเชี่ยวชาญมาแบ่งปันและร่วมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรของ กปน. โดยปรับประยุกต์เครื่องมือ/เทคโนโลยี/วิธีการที่เป็นต้นแบบให้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงใน กปน.

หมายเหตุ: คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึงสิ่งที่ใหม่และใช้ได้จริงสำหรับ กปน. ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในระดับที่ไม่มีใครเคยเห็นมาก่อน

Entrepreneurship มองธุรกิจกว้างไกล

แม้เราจะอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มั่นคง แต่เรายังคงแข่งกับเป้าหมายที่เราตั้งให้ตนเอง และต้องใช้มุมมองการแข่งขันแบบธุรกิจมาช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

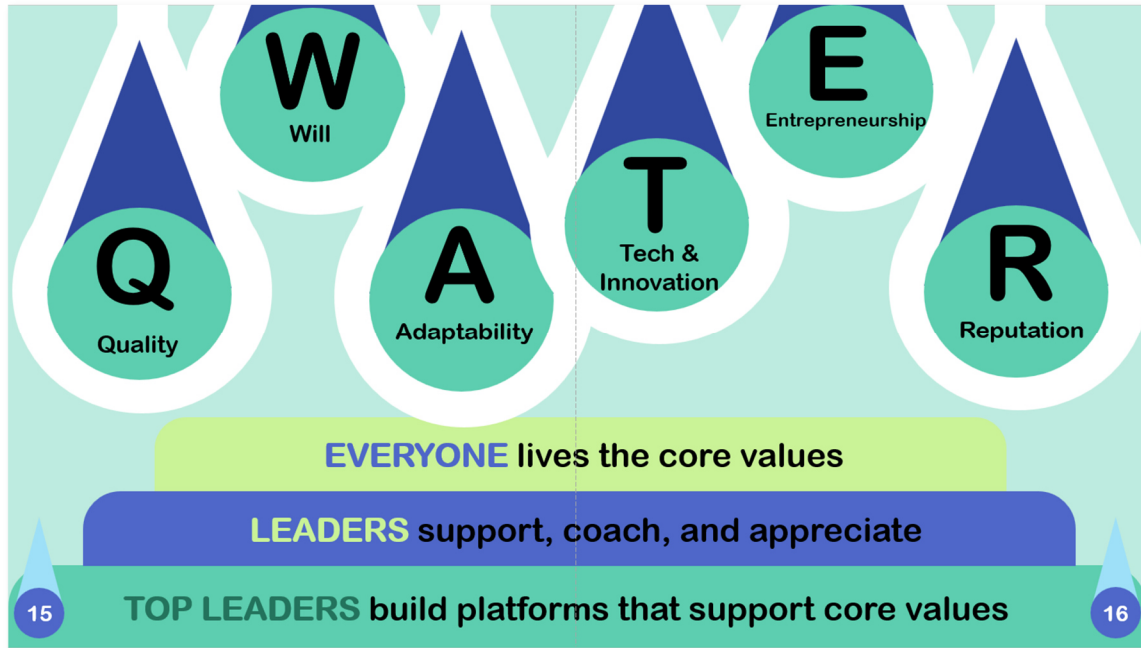
- **Take Long Term & Sustainable View** ทำงานตอบโจทย์เป้าหมายระยะยาว ทั้งการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้ธุรกิจ และการสร้างประโยชน์ให้ผู้เกี่ยวข้อง สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างรอบด้าน แม้จะต้องใช้เวลาบางส่วนแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้บรรลุผลด้วย
- **Take Opportunity** มองทุกสิ่งแม้กระทั่งเสียงร้องเรียน เป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และประสบการณ์ใหม่ ที่อาจสร้างประโยชน์และรายได้ในอนาคต
- **Take Manageable Risks** วางแผนงานรอบด้านครอบคลุมสถานการณ์ทั้งดีและร้าย (Multiple Scenarios) ที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงกลยุทธ์และวิธีการรับมือที่จะมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หลาย ๆ แบบ
- **Take Fast Calculated Action** ตัดสินใจและลงมือปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการพิจารณาสถานการณ์มาแล้วอย่างรอบคอบ มิใช่การสุ่มเสี่ยงและเร่งรัดตัดสินใจ
- **Take Ethical Approach** เลือกทำในสิ่งที่ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ ธรรมาภิบาล และหลักมนุษยธรรม ทั้งในการทำงาน การประสานงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เพื่อรักษาความดีงามและชื่อเสียงของ กปน. ไว้อย่างยิ่งยวด

Reputation สร้างชื่อเสียงความภูมิใจให้ กปน.

ยังมีภารกิจที่ยาก ยังต้องทำภายในองค์กรให้มีความสุข การสร้างนวัตกรรมที่ผู้คนเห็นค่าของกันและกัน ชื่นชมกัน และเข้าใจกันและกัน เป็นวิธีการทำงานเพื่อร่วมฝ่าฟันอุปสรรคและสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Show Empathy** สอบถาม รับฟัง และแสดงความเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของผู้ที่ทำงานร่วมกันอย่างใส่ใจ เพื่อให้ทำงานแบบมุ่งมั่น แต่ยังเห็นความสำคัญของผู้อื่น
- **Show Recognition** ให้เครดิตและแสดงความขอบคุณอย่างทั่วถึง ให้ครอบคลุมผู้ร่วมงานในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ละเลยผู้อยู่เบื้องหลัง ผู้อยู่พื้นฐาน และผู้อยู่เบื้องล่าง
- **Show Pride** แสดงความรักในเกียรติและชื่อเสียงของ กปน. ผ่านการแสดงความรู้ความสามารถที่ก่อประโยชน์ และการยืนหยัดในความถูกต้อง โปร่งใสในการทำงาน
- **Share Mission** สื่อสารต่อกันถึงความสำเร็จและพันธกิจที่มีร่วมกันของ “เรา” เพื่อ “ประชาชน” เมื่อประสานงานและขอความช่วยเหลือต่างหน่วยงานหรือต่างองค์กร

- **Seek Win-Win-Win Solution** แสวงหาข้อตกลงที่ผู้เกี่ยวข้องครบทุกฝ่ายเต็มใจและพึงพอใจ แม้ผู้เกี่ยวข้องบางคนจะไม่ได้อยู่ในการเจรจา เพื่อสร้างความร่วมมือและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการสูญเสียความสัมพันธ์ในระยะยาว



4.4 ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

4.4.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives : SO) คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรซึ่งแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) โดยมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT Analysis ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge : SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage : SA) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP) ซึ่งความเชื่อมโยงของความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์สู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเด็นสามารถแสดงได้ในตารางที่ 18 โดยมีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังที่แสดงในตารางที่ 19



ตารางที่ 18 การเชื่อมโยง SA และ SC สู่ SO

	SA-CM1 มีการบริหารจัดการ ระบบประปาที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีเงินทุน ที่เพียงพอในการขยาย ผลิตภัณฑ์และบริการ ไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพ	SA-CM2 มีความได้เปรียบ ในการประกอบกิจการประปา เชิงพื้นที่ มีฐานลูกค้าจำนวนมาก และมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ จึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่ม ตามความต้องการลูกค้า	SC-CM1 ขยายโอกาสในการลงทุนธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องไปสู่ การให้บริการเฉพาะทาง (specialized service) ในทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	SC-CM2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ในด้านลูกค้าเพื่อการขับเคลื่อน การตลาดตามพฤติกรรม ของลูกค้าในอนาคตที่ชัดเจน	SC-CM3 ยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric Solutions) ตลอดเส้นทางการเป็นลูกค้า ของการประปานครหลวงเพื่อให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้อง กับความต้องการของลูกค้า	✓				✓
CMO2 ยกระดับการบริการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึง	✓	✓		✓	✓
CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก เพื่อความมั่นคงขององค์กร	✓	✓			✓
CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	✓	✓	✓		



ตารางที่ 19 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้า				
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
CMO1 ยกระดับผลิตภณฑ์ ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า (ปริมาณ-คุณภาพ-แรงดันน้ำ)	เพื่อพัฒนาผลิตภณฑ์ ตามความต้องการและ ความคาดหวังของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	1. คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ต่อน้ำประปา (คะแนน) 2. ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO 2.1 ด้านกายภาพ (ร้อยละ) 2.2 ด้านเคมี (ร้อยละ) 2.3 ด้านแบคทีเรีย (ร้อยละ) 3. แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เป้าหมายเฉลี่ย (เมตร)	>4.50 100 100 99.97 4.00	>4.50 100 100 99.97 4.25	>4.50 100 100 99.97 4.50	>4.50 100 100 99.97 4.75	>4.50 100 100 100 5.00
CMO2 ยกระดับการบริการ เพื่อตอบสนอง ความต้องการลูกค้า อย่างทั่วถึง	เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการ และการตลาดตามผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงลึกเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป	1. ความพึงพอใจผู้ใช้บริการที่มีต่อประสบการณ์ การใช้บริการ (ตลอด Customers/Consumers Journey) (คะแนน) 2. ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (ร้อยละ)	>4.5 91	>4.5 92	>4.5 93	>4.5 94	>4.5 95
CMO3 การเพิ่มมูลค่า ธุรกิจหลักเพื่อความมั่นคง ขององค์กร	เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและปรับโครงสร้าง ราคาอย่างเป็นธรรมเพื่อความมั่นคง ขององค์กร	1. รายได้จากธุรกิจหลัก (ล้านบาท)	17,500	17,600	17,800	18,000	18,200
CMO4 การขยายธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ ความยั่งยืนขององค์กร	เพื่อขยายธุรกิจด้วยนวัตกรรม การบริหารจัดการน้ำประปาและ บริการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความยั่งยืน ให้องค์กร	1. รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเดิม (ล้านบาท) 2. รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ (ล้านบาท)	660 -	660 240	695 505	700 800	700 1,300



4.4.2 กลยุทธ์

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (พ.ศ. 2566 – 2570) ทั้งหมด 12 กลยุทธ์ภายใต้ 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังที่แสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 กลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บท

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้า				
		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (ปริมาณ-คุณภาพ-แรงดันน้ำ)						
CMO1-T1 กลยุทธ์ลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ	1.1 จำนวนครั้งที่หยุดจ่ายน้ำ Unplanned (ครั้ง)	<ปีก่อน	<ปีก่อน	<ปีก่อน	<ปีก่อน	<ปีก่อน
	1.2 ระยะเวลาที่หยุดจ่ายน้ำแต่ละครั้ง Unplanned (ระยะเวลา)	<SLA	<SLA	<SLA	<SLA	<SLA
CMO1-T2 กลยุทธ์ควบคุมและรักษามาตรฐานคุณภาพน้ำประปา	2.1 ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO					
	- ด้านกายภาพ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
	- ด้านเคมี (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
	- ด้านแบคทีเรีย (ร้อยละ)	99.97	99.97	99.97	99.97	100
CMO1-T3 กลยุทธ์การเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่แรงดันน้ำต่ำ	3.1 แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เป้าหมายเฉลี่ย (เมตร)	4.00	4.25	4.50	4.75	5.00
CMO2 ยกระดับการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง						
CMO2-T1 กลยุทธ์ขับเคลื่อนการตลาดด้วยข้อมูล (Data-Driven Marketing)	1.1 ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาฐานข้อมูลการบริการในทุกจุดสัมผัส (Touch Points) (ร้อยละ)	50	80	90	95	100
CMO2-T2 กลยุทธ์ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดั้งเดิม (Traditional Channel)	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของสาขา (คะแนน)	>4.50	>4.50	>4.50	>4.50	>4.50
	2.2 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของ Call Center (คะแนน)	4.30	4.40	4.50	>4.50	>4.50



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้า				
		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
CMO2-T3 กลยุทธ์ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดิจิทัล (Digital Channel)	3.1 ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (ร้อยละ)	91	92	93	94	95
	3.2 Audience growth rate โดยเฉลี่ยของช่องทางดิจิทัล (ร้อยละ)	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน
	3.3 Engagement rate โดยเฉลี่ยของช่องทางดิจิทัล (ร้อยละ)	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน
	3.4 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการช่องทางดิจิทัล (คะแนน)	4.20	4.30	4.40	4.50	>4.50
CMO2-T4 กลยุทธ์ยกระดับการจัดการข้อร้องเรียนและเรื่องแจ้งเหตุ	4.1 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน (คะแนน)	3.95	>3.95	>3.95	>3.95	4.00
CMO2-T5 กลยุทธ์ด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์	5.1 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าต่อการสร้างความสัมพันธ์เฉลี่ยจากแผนงานทั้งหมด (คะแนน)	>4.50	>4.50	>4.50	>4.50	>4.50
CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลักเพื่อความมั่นคงขององค์กร						
CMO3-T1 กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก	1.1 ดำเนินการแล้วเสร็จ	-	ได้รับอนุมัติการปรับขึ้นค่าน้ำ	-	-	-
CMO3-T2 กลยุทธ์ขยายธุรกิจน้ำประปา	2.1 ระยะทางวางท่อขยายเขตการให้บริการ (กิโลเมตร)	ไม่ต่ำกว่า 70	ไม่ต่ำกว่า 70	ไม่ต่ำกว่า 50	ไม่ต่ำกว่า 50	ไม่ต่ำกว่า 50
CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อความยั่งยืนขององค์กร						
CMO4-T1 กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง	1.1 รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเดิม (ล้านบาท)	660	660	695	700	700
CMO4-T2 กลยุทธ์การขยายขอบเขตธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	2.1 รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ (ล้านบาท)	-	240	505	800	1,300

4.4.3 โครงการสำคัญ

จากการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 12 กลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์ในการยกระดับผลิตภัณท์และการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในอนาคต รวมถึงการเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลักและขยายขอบเขตการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การกำหนดโครงการสำคัญในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบไปด้วย 17 โครงการ ดังนี้

CMO1-T1-P1 โครงการลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ

CMO1-T2-P1 โครงการน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)

CMO1-T3-P1 โครงการเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่เป้าหมายอย่างบูรณาการ

CMO2-T1-P1 โครงการจัดทำ Customers/Consumers Journey และ Customers/Consumers Persona รายการลูกค้า

CMO2-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา

CMO2-T2-P2 โครงการยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125

CMO2-T3-P1 โครงการมาตรอัจฉริยะ Smart Meter

CMO2-T3-P2 โครงการพัฒนาข้อมูลชุดคำตอบสำหรับ AI-based chatbot

CMO2-T3-P3 โครงการยกระดับการบริการด้วย Digital Service

CMO2-T4-P1 โครงการยกระดับการจัดการข้อร้องเรียน

CMO2-T5-P1 โครงการยกระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

CMO3-T1-P1 โครงการเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก

CMO3-T2-P1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

CMO4-T1-P1 โครงการการให้บริการธุรกิจพัฒนาระบบประปา อปท.

CMO4-T1-P2 โครงการยกระดับธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา

CMO4-T1-P3 โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ

CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งในแต่ละโครงการมีการแบ่งแผนปฏิบัติการออกเป็นแผนระยะสั้น (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566) และแผนระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570) โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อใช้ในการพิจารณาการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยโครงการทั้ง 17 โครงการ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ดังที่แสดงในภาพที่ 12

ภาพที่ 12 แผนภูมิแสดงระดับความสำคัญของโครงการ

ระดับคะแนนของปัจจัยในภาพรวม	16				- CMO4-T2-P1
	15				
	14				
	13				
	12				- CMO3-T1-P1
	11				
	10				- CMO2-T2-P2 - CMO3-T2-P1
	9				- CMO2-T3-P3 - CMO4-T1-P1 - CMO4-T1-P3
	8				- CMO1-T2-P1 - CMO1-T3-P1 - CMO2-T2-P1 - CMO4-T1-P2
	7	- CMO2-T4-P1	- CMO2-T3-P1		CMO2-T1-P1
	6				
	5	- CMO1-T1-P1 - CMO2-T3-P2			
	4		- CMO2-T5-P1		
	0-3				
		0.25	0.5	0.75	1

ผลกระทบต่อทิศทางองค์กร

จากแผนภูมิแสดงระดับความสำคัญของโครงการจะเห็นว่าโครงการที่มีความสำคัญในระดับสูงถึงสูงมาก 7 อันดับแรกตามลำดับดังนี้

CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง

CMO3-T1-P1 โครงการเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก

CMO2-T2-P2 โครงการยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125

CMO3-T2-P1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

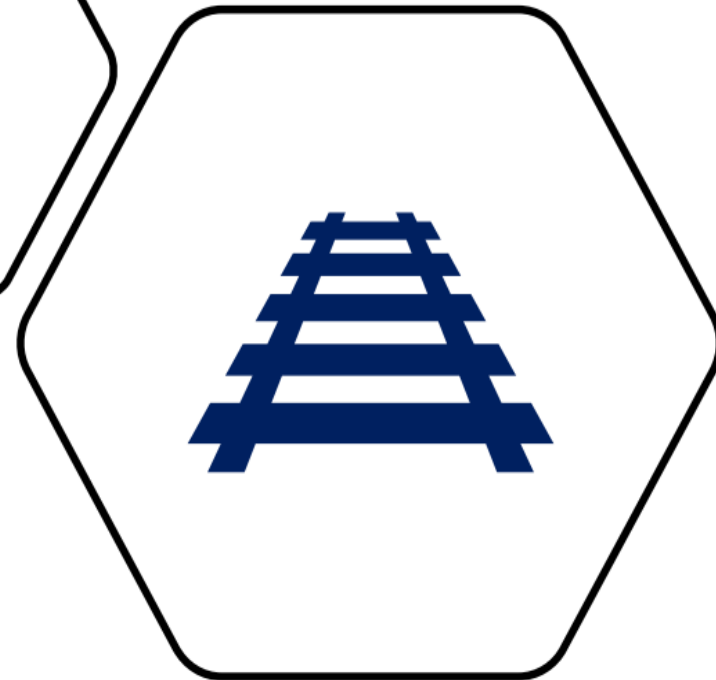
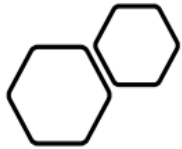
CMO2-T3-P3 โครงการยกระดับการบริการด้วย Digital Service

CMO4-T1-P1 โครงการการให้บริการธุรกิจพัฒนาระบบประปา อปท.

CMO4-T1-P3 โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ

ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร “ประปาคุณภาพ เพื่อชีวิตที่ดี” และแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง “ผู้นำที่มีศักยภาพสูงด้านการบริการธุรกิจประปาคุณภาพอย่างครบวงจร” ที่หากไม่ดำเนินการโครงการสำคัญดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความสามารถและความสำเร็จขององค์กรทั้งในด้านความยั่งยืนและการเติบโตในอนาคต ส่งผลให้ทั้ง 7 โครงการมีน้ำหนักของผลกระทบต่อทิศทางองค์กรในระดับที่สูงมาก (1 คะแนน) อีกทั้ง เมื่อพิจารณาความพร้อมและความต้องการในปัจจุบันอื่น ๆ อาทิ ความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล (Man) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) และเงินลงทุน (Money or Capital) เป็นต้น จะเห็นได้ว่าทั้ง 7 โครงการมีความต้องการในหลาย ๆ ปัจจัยเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างลุล่วง นอกจากนี้โครงการดังกล่าวยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินลงทุน หรือเป็นโครงการใหม่ที่มีความสำคัญต่อการสร้างความมั่นคงให้องค์กรและ/หรือสร้างโอกาสการเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะโครงการ CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กปน. จึงควรพิจารณาให้ความสำคัญกับโครงการเหล่านี้เป็นอันดับต้น ๆ

โดยในภาพรวมของโครงการทั้ง 17 โครงการ มีระยะเวลาดำเนินการ และหน่วยงานรับผิดชอบดังต่อไปนี้



CM Roadmap Overview 2566 - 2570





 CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	Smart & Service				Speed & Span												Sustain & Superior			
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO1-T1-P1 โครงการลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ KPIs: Lagging ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Leading ร้อยละความสำเร็จของแผนงานทั้งหมด แผนงานที่ 1 การจัดทำคู่มือแนวทางและวิธีปฏิบัติเมื่อมีการก่อสร้างใกล้แนวท่อประปาและอุโมงค์ส่งน้ำ KPIs: คู่มือแนวทางและวิธีปฏิบัติ แผนงานที่ 2 การเตรียมความพร้อมสำรองท่อและอุปกรณ์ในงานซ่อมท่อประปา KPIs: สำรองท่อและอุปกรณ์ให้ไม่ต่ำกว่าค่า Safety Stock																				



 CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	Smart & Service				Speed & Span												Sustain & Superior			
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO1-T2-P1 โครงการน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) KPIs: Lagging ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Water Safety Plan (WSP) Leading ร้อยละความสำเร็จของแผนงานทั้งหมด																				
แผนงานที่ 1 ด้านแหล่งน้ำดิบ KPIs: ร้อยละการจัดทำรายงานแล้วเสร็จ																				
แผนงานที่ 2 ด้านการผลิตน้ำ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																				
แผนงานที่ 3 ด้านส่งจ่ายน้ำ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																				
แผนงานที่ 4 ด้านบริการผู้ใช้น้ำ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																				
แผนงานที่ 5 ด้านพัฒนาระบบงานและวิชาการ KPIs: รายงานโครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์																				



 CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	Smart & Service				Speed & Span												Sustain & Superior			
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO1-T3-P1 โครงการเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่เป้าหมายอย่างบูรณาการ KPIs: Lagging แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เฉลี่ย (เมตร) Leading ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																				
แผนงานที่ 1 การติดตั้ง Booster pump เร่งด่วน KPIs: จำนวน Booster Pump ที่ได้ติดตั้ง																				
แผนงานที่ 2 การเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่ DMA เป้าหมายอย่างบูรณาการ KPIs: ร้อยละการดำเนินการตาม แผนงาน																				



Smart & Service				Speed & Span								Sustain & Superior							
ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO2-T1-P1 โครงการจัดทำ Customers/Consumers Journey และ Customers/Consumers Persona รายกลุ่มลูกค้า KPIs: Lagging ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาฐานข้อมูลการบริการในทุกจุดสัมผัส (Touch Points) Leading ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรม																			
								DTO2-T2-P2 โครงการ Data Analytics											
IMO2-T1-P3 โครงการพัฒนา นวัตกรรมลูกค้า (VOC to Innovation)																			
CMO2-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา KPIs: Lagging ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของประปาสาขา Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																			
แผนงานที่ 1 พัฒนาการให้บริการ... ประปาสาขา KPIs: จำนวนขั้นตอน/กระบวนการ				CMO2.1.1 Customer Journey															
แผนงานที่ 2 ทบทวน Service Blueprint KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			



Smart & Service				Speed & Span												Sustain & Superior			
ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO2 ยกระดับการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง CMO2-T2-P2 โครงการยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125 KPIs: Lagging ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของ Call Center Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ แผนงานที่ 1 การศึกษาและพัฒนา ระบบ Call Center KPIs: ร้อยละความสำเร็จ แผนงานที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพการให้บริการ Call Center KPIs: ร้อยละความสำเร็จ CMO2.1.1 Customer Journey CMO2-T3-P1 โครงการมาตรอัจฉริยะ Smart Meter KPIs: Lagging ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Leading ร้อยละความสำเร็จของแผนงานทั้งหมด CMO2-T3-P2 โครงการพัฒนาข้อมูลชุดคำตอบสำหรับ AI-based chatbot KPIs: Lagging ร้อยละความสามารถในการตอบคำถามของระบบอัตโนมัติ Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																			



CMO2 ยกระดับการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง	Smart & Service				Speed & Span								Sustain & Superior							
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO2-T3-P3 โครงการยกระดับการบริการด้วย Digital Service KPIs: Lagging ร้อยละการชำระหนี้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																				
แผนงานที่ 1 การมีส่วนร่วมกับ หน่วยงานกลุ่มตัวแทนรับชำระเงิน KPIs: ระดับความพึงพอใจของ กลุ่มพันธมิตร (ตัวแทนรับชำระ ค่าน้ำประปา)																				
แผนงานที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้าเป้าหมาย KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																				
แผนงานที่ 3 ศึกษาแนวทาง การพัฒนาการให้บริการสาขาเสมือน (Virtual Branch) KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																				
DTO1-T1-P1 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ (Excellence Service)																				



CMO2 ยกระดับการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง	Smart & Service				Speed & Span												Sustain & Superior			
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	CMO2-T4-P1 โครงการยกระดับการจัดการข้อร้องเรียน KPIs: Lagging ร้อยละในการแก้ไขข้อร้องเรียนภายใน SLA Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																			
	แผนงานที่ 1 ยกระดับการจัดการ ข้อร้องเรียนและรับเรื่องแจ้งเหตุ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ				CMO2.1.1 Customer Journey															
	CMO2-T5-P1 โครงการยกระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย KPIs: Lagging ร้อยละความสำเร็จของโครงการการสร้างความสัมพันธ์ Leading ร้อยละความสำเร็จในการจัดกิจกรรมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย																			
	แผนงานที่ 1 MWA Top Tier KPIs: จำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย : ระดับความพึงพอใจ																			
	แผนงานที่ 2 กิจกรรมพบปะประชาชน (R) KPIs: จำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย : ระดับความพึงพอใจ																			



 CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก เพื่อความมั่นคงขององค์กร	Smart & Service				Speed & Span								Sustain & Superior							
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	CMO3-T1-P1 โครงการเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก KPIs: Lagging ได้รับอนุมัติการปรับขึ้นค่าน้ำจากคณะกรรมการ Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ 																			
	แผนงานที่ 1 แนวทางการจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ก่อน ปรับค่าน้ำ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			
	แผนงานที่ 2 ทบทวนโครงสร้าง ราคาค่าน้ำประปา KPIs: มติการปรับขึ้นค่าน้ำ																			
	หมายเหตุ: กปน.อยู่ระหว่างดำเนินการในปีงบประมาณ 2565 : กรณีที่คณะกรรมการ กปน. ไม่เห็นชอบให้ปรับโครงสร้างค่าน้ำ กปน. จะทบทวนโครงสร้างค่าน้ำอีกครั้งตามนโยบายของคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee)																			



 CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก เพื่อความมั่นคงขององค์กร	Smart & Service				Speed & Span								Sustain & Superior							
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO3-T2-P1โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน KPIs: Lagging จำนวนกิโลเมตรวางท่อประปาใหม่ Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																				
แผนงานที่ 1 การก่อสร้างวางท่อจ่ายน้ำ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินงานตามแผน																				
แผนงานที่ 2 การวางแผนงานและ การก่อสร้าง KPIs: ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินงานตามแผน																				





CMO4

การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

Smart & Service				Speed & Span								Sustain & Superior							
ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO4-T1-P1 โครงการพัฒนาระบบประปา อปท. KPIs: Lagging รายได้ระบบประปา อปท. (ล้านบาท) Leading จำนวนหน่วยงานราชการหรือองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เพิ่มขึ้น																			
HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต																			
HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ																			
CMO4-T1-P2 โครงการยกระดับธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา KPIs: Lagging รายได้จากธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา (ล้านบาท) Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																			
แผนงานที่ 1 พัฒนาธุรกิจการจัดอบรม KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			
แผนงานที่ 2 ศึกษาดูงาน Best Practice ต่างประเทศ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			
HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต																			
HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ																			



 CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	Smart & Service				Speed & Span												Sustain & Superior			
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
CMO4-T1-P3 โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ KPIs: Lagging รายได้จากธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ (ล้านบาท) Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																				
แผนงานที่ 1 การกระตุ้นยอดขาย... KPIs: จำนวน Promotion...ที่จัดทำ																				
แผนงานที่ 2 การประชาสัมพันธ์.. KPIs: ร้อยละความสำเร็จ		CMO2.1.1 Customer Journey																		
HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต																				
HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ																				



 CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	Smart & Service				Speed & Span												Sustain & Superior			
	ปี 2566				ปี 2567				ปี 2568				ปี 2569				ปี 2570			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง KPIs: Lagging รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ (ล้านบาท) Leading ร้อยละความสำเร็จของโครงการ																			
	แผนงานที่ 1 การศึกษาแนวทางการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			
	แผนงานที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้ ของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ในอนาคต KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			
	แผนงานที่ 3 พัฒนาตู้ Premium Drinking Water KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			
	แผนงานที่ 4 การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตามแผนธุรกิจที่ผ่านการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ KPIs: ร้อยละความสำเร็จ																			
	HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต																			
	KMO2-T2-P2 ส่งเสริมองค์ความรู้ ที่สนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง																			
	HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ																			



CMO1 ยกระดับผลิตภัณท์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (ปริมาณ-คุณภาพ-แรงดันน้ำ)

CMO1 ยกระดับผลิตภัณท์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (ปริมาณ-คุณภาพ-แรงดันน้ำ)																										
กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	คณะ CMC	คณะทำงาน WSP	คณะทำงานย่อยด้านปฏิบัติการลดน้ำสูญเสีย	สำนักงานประปาสาขา	ผจก.	ผคก.	ผตส.	ผนส.	ผนย.	ผนอ.	ผบค.	ผบย.	ผผช.	ผผม.	ผผส.	ผพท.	ผพธ.	ผมน.	ผยท.	ผยส.	ผรด.	ผสน.	ผสบ.	ผสอ.	
CMO1-T1 กลยุทธ์ลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ (ปริมาณ)	CMO1-T1-P1 โครงการลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ																									
	แผนงานที่ 1 : การจัดทำคู่มือแนวทางและวิธีปฏิบัติเมื่อมีการก่อสร้างใกล้แนวท่อประธารณและอุโมงค์ส่งน้ำ					○																				
	แผนงานที่ 2 : การเตรียมความพร้อมสำรองท่อและอุปกรณ์ในงานซ่อมท่อประธารณ					○																				
CMO1-T2 กลยุทธ์ควบคุมและรักษามาตรฐานคุณภาพน้ำประปา	CMO1-T2-P1 โครงการน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)																									
	แผนงานที่ 1 : ด้านแหล่งน้ำดิบ								○													○				
	แผนงานที่ 2 : ด้านการผลิตน้ำ						○							○	○	○										
	แผนงานที่ 3 : ด้านการสูบน้ำจ่ายน้ำ					○	S					S										○				
	แผนงานที่ 4 : ด้านบริการผู้ใช้น้ำ			○	○	○		○																		
	แผนงานที่ 5 : ด้านพัฒนาระบบงานและวิชาการ										○															
CMO1-T3 กลยุทธ์การเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่เป้าหมายอย่างบูรณาการในพื้นที่แรงดันน้ำต่ำ (แรงดัน)	CMO1-T3-P1 โครงการเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่เป้าหมายอย่างบูรณาการ																									
	แผนงานที่ 1 : การติดตั้ง Booster Pump เร่งด่วน					○	○																			
	แผนงานที่ 2 : การเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่ DMA เป้าหมายอย่างบูรณาการ					○	○																			



CMO2 ยกระดับการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง

CMO2 ยกระดับการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง																									
กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	คณะ CMC	คณะทำงาน WSP	คณะทำงานย่อยด้านปฏิบัติการลดน้ำสูญเสีย	สำนักงานประจำสาขา	ผจ.จ.	ผค.ภ.	ผค.ส.	ผบ.ส.	ผบ.ย.	ผบ.อ.	ผบ.ค.	ผบ.ย.	ผบ.ช.	ผบ.ม.	ผบ.ส.	ผพ.ท.	ผพ.ธ.	ผบ.น.	ผย.ท.	ผย.ส.	ผร.ค.	ผส.น.	ผส.บ.	ผส.อ.
CMO2-T1 กลยุทธ์ขับเคลื่อนการตลาดด้วยข้อมูล (Data-Driven Marketing)	CMO2-T1-P1 โครงการจัดทำ Customers/Consumers Journey และ Customers/Consumers Persona รวบรวมลูกค้าเป้าหมาย				S			O										O							
CMO2-T2 กลยุทธ์ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดั้งเดิม (Traditional Channel)	CMO2-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการของสำนักงานประจำสาขา																								
	แผนงานที่ 1 : พัฒนาการให้บริการของสำนักงานประจำสาขาในจุดสัมผัสบริการที่สำคัญ (Key Touch-point)				S			O																	
	แผนงานที่ 2 : ทบทวน/จัดทำ Service Blueprint ของกระบวนการให้บริการลูกค้าที่สำคัญ				S			O			S														
	CMO2-T2-P2 โครงการยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125																								
	แผนงานที่ 1 : การศึกษาและพัฒนาระบบ Call Center							O																	
	แผนงานที่ 2 : เสริมสร้างศักยภาพการให้บริการ Call Center																								
CMO2-T3 กลยุทธ์ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดิจิทัล (Digital Channel)	CMO2-T3-P1 โครงการมาครอัจฉริยะ Smart Meter																								
	CMO2-T3-P2 โครงการพัฒนาข้อมูลชุดคำตอบสำหรับ AI-based chatbot							O											O						
	CMO2-T3-P3 โครงการยกระดับการบริการด้วย Digital Service																								
	แผนงานที่ 1 : การพัฒนา/เพิ่มช่องทางการรับชำระเงิน																	O						O	O
	แผนงานที่ 2 : การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป้าหมาย					O			O									O							O
	แผนงานที่ 3: ศึกษาแนวทางการพัฒนาการให้บริการสาขาเสมือน Virtual Branch	O				S			O		S	S						O						S	S
CMO2-T4 กลยุทธ์ยกระดับการจัดการซื้อเครื่องเรือน	CMO2-T4-P1 โครงการยกระดับการจัดการซื้อเครื่องเรือน							O																	
CMO2-T5 กลยุทธ์ด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์	CMO2-T5-P1 โครงการยกระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย																								
	แผนงานที่ 1 : MWA Top Tier (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย Key Account และกลุ่มลูกค้า RCI ที่เป็น Sensitive Account)					O			O																
	แผนงานที่ 2 : กิจกรรมประชาสัมพันธ์ (กลุ่มลูกค้า H)	S				O			O																



CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลักเพื่อความมั่นคงขององค์กร

CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลักเพื่อความมั่นคงขององค์กร																									
กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	คณะ CMC	คณะทำงาน WSP	คณะทำงานย่อยด้านปฏิบัติการลดน้ำสูญเสีย	สำนักงานประปาสาขา	ฝคจ.	ฝคภ.	ฝคต.	ฝนส.	ฝนย.	ฝนอ.	ฝบค.	ฝบย.	ฝผข.	ฝผม.	ฝผส.	ฝพท.	ฝพรธ.	ฝมน.	ฝยท.	ฝยส.	ฝรด.	ฝสน.	ฝสบ.	ฝสอ.
CMO3-T1 กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก	CMO3-T1-P1 โครงการเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก																								
	แผนงานที่ 1 : แนวทางการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ก่อนการปรับโครงสร้างค่าน้ำ																	○							○
	แผนงานที่ 2 : ทบทวนโครงสร้างราคาค่าน้ำประปา																	○							
CMO3-T2 กลยุทธ์การขยายเขตการให้บริการน้ำประปาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่	CMO3-T2-P1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน																								
	แผนงานที่ 1 : การก่อสร้างวางท่อจ่ายน้ำโครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง												○												
	แผนงานที่ 2 : การวางแผนงานและการก่อสร้างวางท่อประปาเพื่อขยายการให้บริการน้ำประปา					○																			



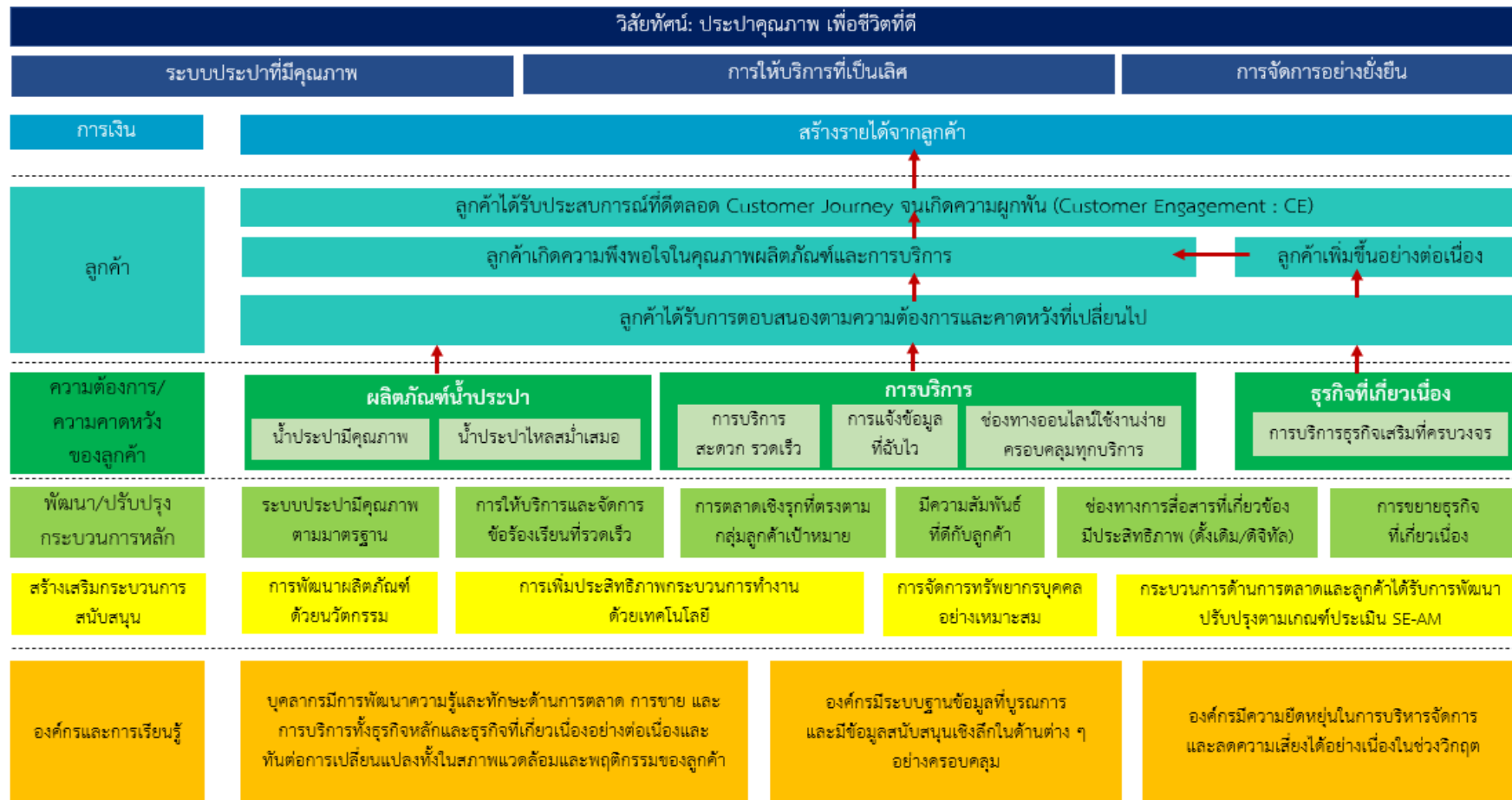
CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อความยั่งยืนขององค์กร																									
กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	คณะ CMC	คณะทำงาน WSP	คณะทำงานย่อยด้านปฏิบัติการลดน้ำสูญเสีย	สำนักงานประจำสาขา	ผจ.	ผค.	ผคส.	ผนส.	ผนอ.	ผบค.	ผบย.	ผผช.	ผผม.	ผผส.	ผพท.	ผพธ.	ผมน.	ผยท.	ผยส.	ผรด.	ผสน.	ผสบ.	ผสอ.	
CMO4-T1 กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	CMO4-T1-P1 โครงการการให้บริการธุรกิจพัฒนาระบบประปา อปท.																○								
	CMO4-T1-P2 โครงการยกระดับธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา																								
	แผนงานที่ 1: การพัฒนาธุรกิจการอบรมที่จัดให้กับบุคลากรท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการประปา หน่วยงาน Outsorce รวมทั้งบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง									○															
	แผนงานที่ 2 : การพัฒนาธุรกิจการจัดฝึกอบรมศึกษาดูงาน Best Practice ต่างประเทศ									○															
	CMO4-T1-P3 โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการบริการหลังการขาย																								
	แผนงานที่ 1: การกระตุ้นยอดขายผ่านโปรโมชั่น																	○							
	แผนงานที่ 2: การประชาสัมพันธ์เจาะตลาดลูกค้าเป้าหมาย																	○							
CMO4-T2 กลยุทธ์การขยายขอบเขตธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง																								
	แผนงานที่ 1: การศึกษาแนวทางการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ																	○							
	แผนงานที่ 2: การศึกษาความเป็นไปได้และแผนการตลาดของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ในอนาคต (เช่น ธุรกิจน้ำReclaimed Water, Premium Drinking Water และ After-Meter Service Insurance)																	○							
	แผนงานที่ 3: พัฒนาผู้ Premium Drinking Water																	○							
	แผนงานที่ 4: การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามแผนธุรกิจที่ผ่านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้																	○							

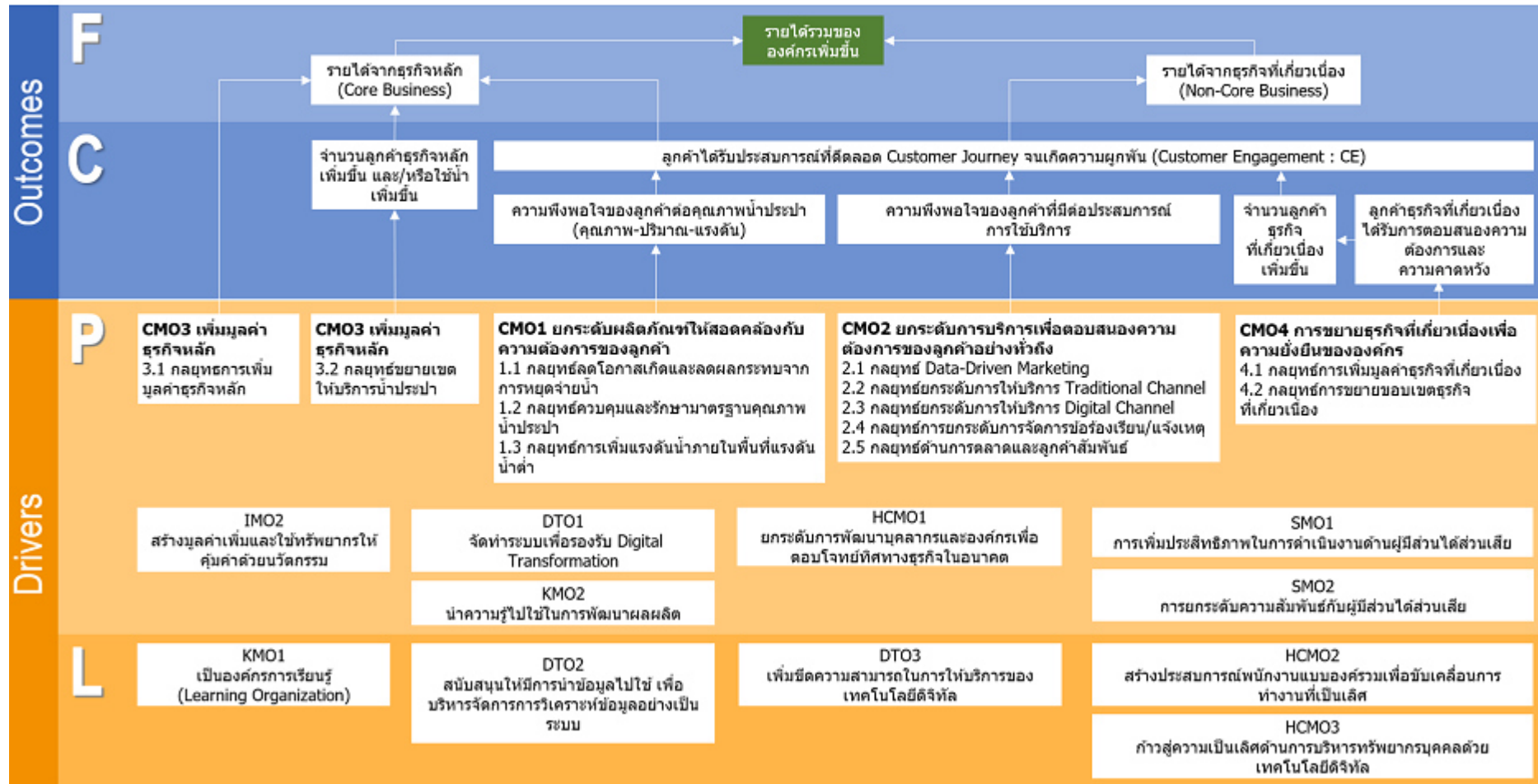
4.4.4 แผนที่ยุทธศาสตร์

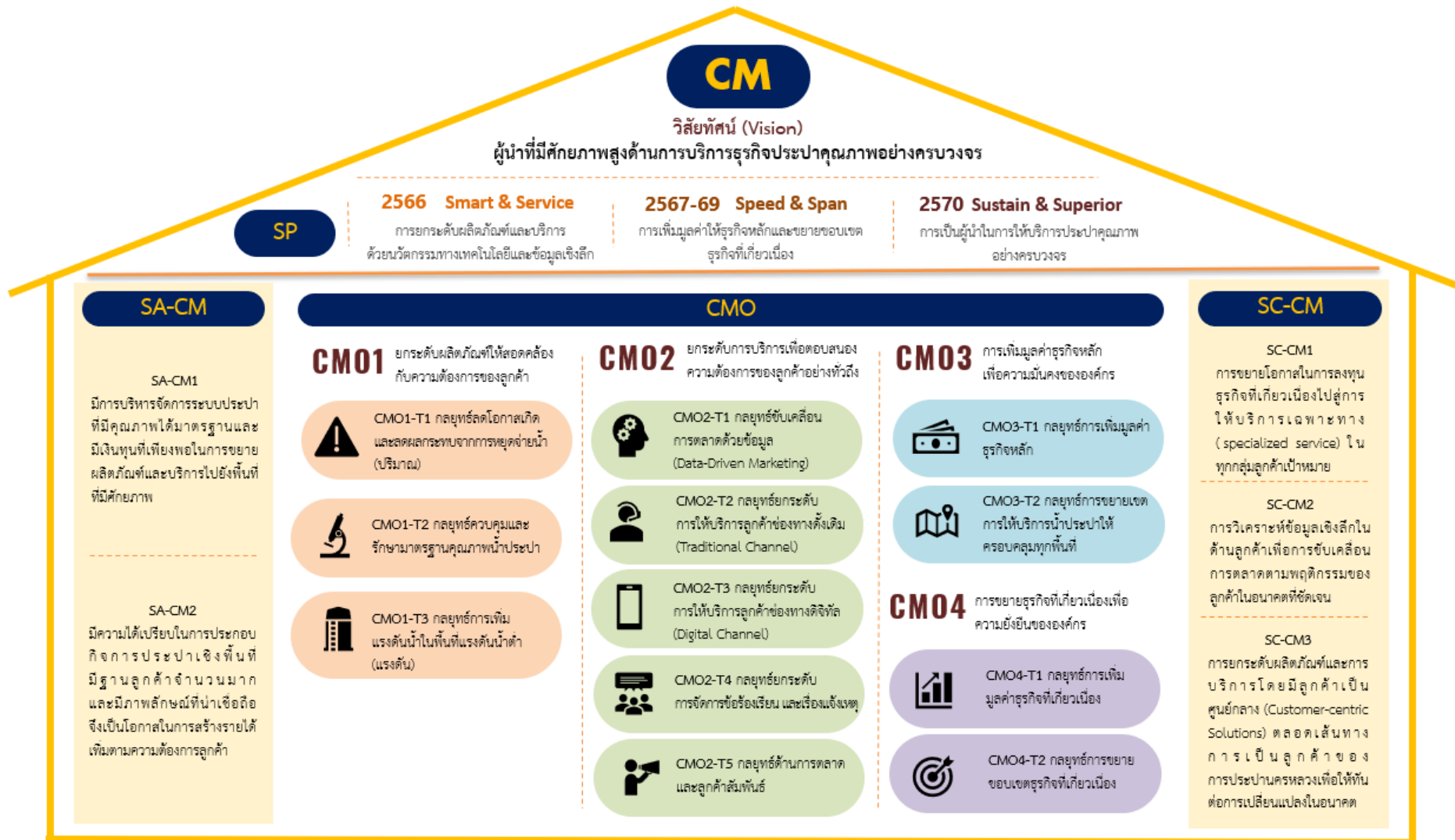
แผนภาพแสดงการเชื่อมโยงรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุเชื่อมโยงสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และโครงการ ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน. ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570

CM-Strategy Map



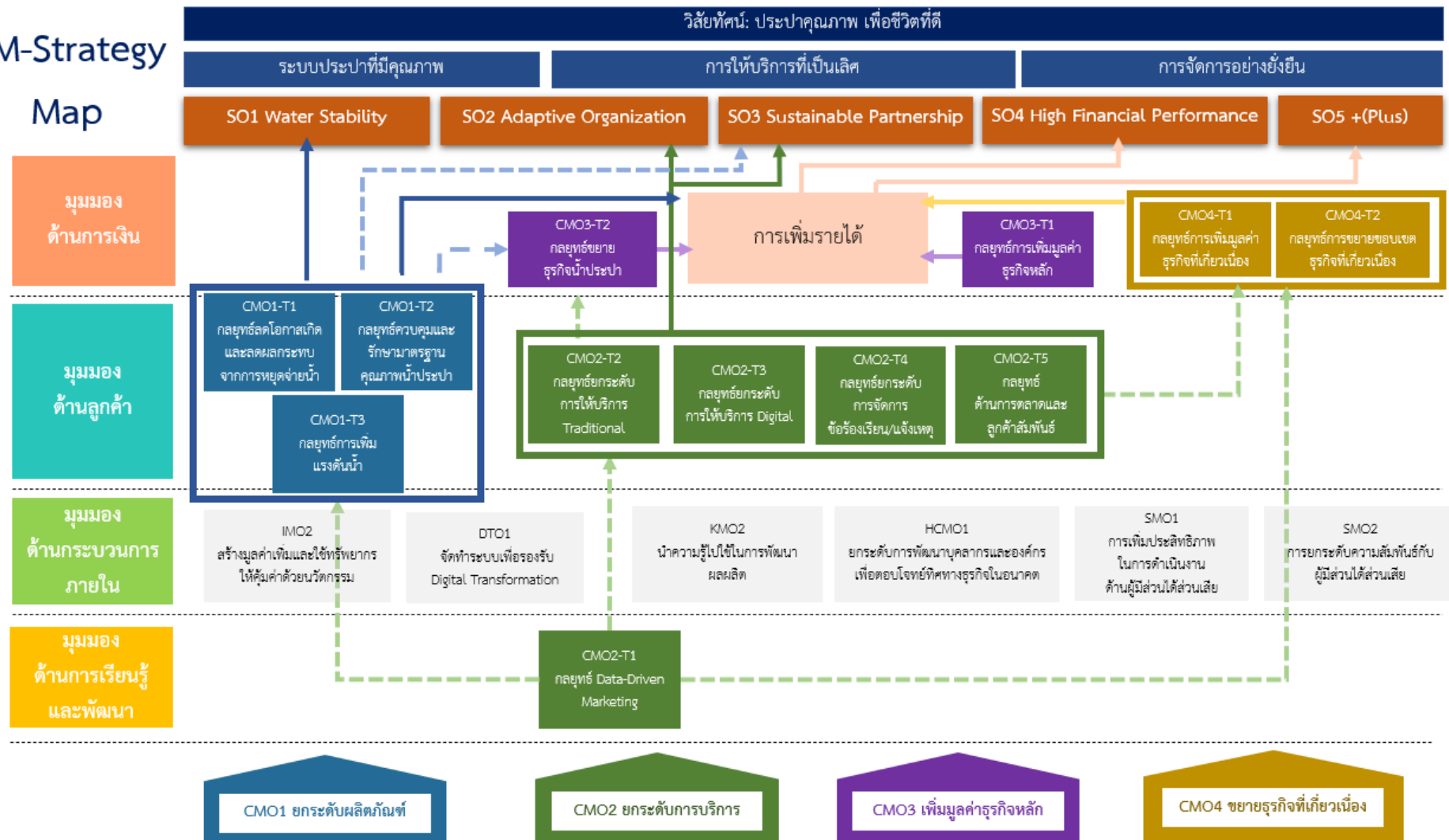
CM-Strategy Map





CM-Strategy

Map



บทที่ 5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

องค์กรได้กำหนดขั้นตอนที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผน โดยมีกระบวนการย่อยจำนวน 8 ขั้นตอนย่อย ดังที่แสดงในภาพที่ 13

ภาพที่ 13 กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกระบวนการ ติดตาม ทบทวนและประเมินผล

องค์กรมีการกำหนด/ทบทวนกระบวนการติดตาม ทบทวนและประเมินผล โดยมีการนำผลการประเมินผลกระบวนการติดตาม ทบทวนและประเมินผลในปีที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ SE-AM แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทในปีที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มาทบทวนกระบวนการ ซึ่งจะมีการทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลลัพธ์ ผู้รับมอบและระยะเวลาดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดขอบเขตแผน และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม

2.1 แผน ระบบ และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทุนและประเมินผล

องค์กรมีแผนและตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทุนและประเมินผล ดังนี้

แผน	ประเด็นการติดตามผลการดำเนินงาน	ความถี่	ผู้ให้ความเห็นชอบ
แผนวิสาหกิจ	- เป้าหมายวิสัยทัศน์ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - ยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์	6 เดือน	คณะกรรมการ กปน.
แผนแม่บท	- เป้าหมายวิสัยทัศน์ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - ยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์ - โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม)	6 เดือน	คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
แผนปฏิบัติการประจำปี	- ยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์ - โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม)	- รายเดือน - รายไตรมาส	- คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee) - คณะกรรมการ กปน. สำหรับแผนวิสาหกิจ กปน. และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องสำหรับแผนแม่บทต่าง ๆ
Early Warning System	- KRI - Leading Indicator	รายเดือน	คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee)

2.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการดำเนินงานพร้อมผู้รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ องค์กรได้มีการกระจายเป้าหมายรายปีมาเป็นเป้าหมายรายเดือน พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด เช่น ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 3 การสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อกำหนดแผน ตัวชี้วัด และมีการกระจายเป้าหมายเป็นรายเดือนแล้ว องค์กรมีการสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการดำเนินงานตามความถี่ที่กำหนด

องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ผ่านระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โดยมีหัวข้อที่ต้องรายงาน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่รายงานผลการดำเนินงาน
2. คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี
3. ผลการดำเนินงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงานของคู่เทียบ
4. ที่มาของผลการดำเนินงาน เช่น วิธีการคำนวณ เอกสาร/หลักฐานประกอบการรายงานผลดำเนินงาน
5. ปัญหา/อุปสรรค
6. แนวทางการแก้ไข (กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ขั้นตอนที่ 5 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

กปน. จากนั้นจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อทวนสอบผลการคาดการณ์ของฝ่ายงาน และจัดทำวาระเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามลำดับขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การรายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

กปน. รายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ เพื่อขอความเห็นชอบ

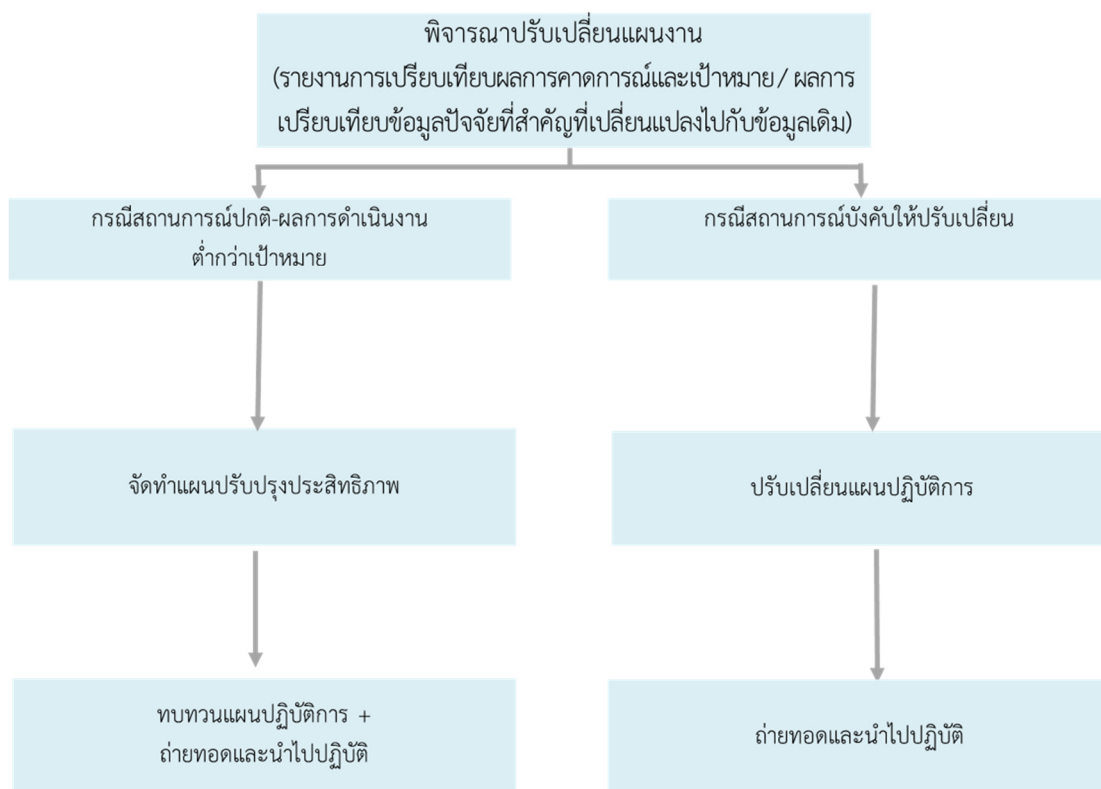
ขั้นตอนที่ 7 การทบทวนแผน โครงการ

หากผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงานมีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือระบบ Early Warning System มีการเตือนล่วงหน้าว่าตัวชี้วัดจะไม่บรรลุเป้าหมาย กปน. จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

- 1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทุก 6 เดือน
- 2) กรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนจะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กรณีสถานการณ์ปกติ กปน. จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมและผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้องค์กร และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ กปน. จะมีการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. อนุมัติ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร กปน. จะมีการปรับลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจากที่วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนปฏิบัติการ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. เป็นวาระพิเศษ เพื่อให้การถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความรวดเร็ว กปน. รายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับเพื่อขอความเห็นชอบ



ขั้นตอนที่ 8 การประเมินประสิทธิผลผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามและทบทวน

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ กปน. จะมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อวางกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และมีการทบทวนกระบวนการติดตามและทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมการทำงาน ผลลัพธ์ ผู้รับมอบและระยะเวลาเพื่อให้กระบวนการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- ข้อมูลจากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ประเด็นที่ 20.
- ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.).
- ข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.).
- ข้อมูลแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 หน้า 43.
- ข้อมูลจากยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570).
- รายงานข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile: CSP) ประจำปี 2565.
- รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กปน.

