



แผนวิสาหกิจ
(Corporate Plan)
ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - 2572

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ
กระทรวงกลาโหม



ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ
ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2567 วันที่ 29 สิงหาคม 2567



คำนำ

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 – 2571 โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 และตรวจสอบสถานะแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รวมไปถึงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Business Model 2025 3 ระยะ ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน การกำหนด Intelligent Risk ของบริษัทฯ การวิเคราะห์ Scenario Planning กำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ กลยุทธ์/มาตรการ ของบริษัทฯ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ รวมไปถึงผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการนี้ บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีการพัฒนา และเติบโต อย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และนโยบายภาครัฐฯ และบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด



สารบัญ

	หน้า
• คำนำ	-ก-
• สารบัญ	-ข-
- สารบัญภาพ	-ค-
- สารบัญตาราง	-ง-
1.1 บทสรุปผู้บริหาร	1
1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด	4
1.2.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ	4
1.2.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ	4
1.2.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน	5
1.2.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (Structure)	8
1.3 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	9
1.3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ	9
1.3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	9
1.3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	10
1.3.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	10
1.3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	11
1.3.1.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570	11
1.3.1.6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	12
1.3.2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อม (Environment Scanning)	13
1.3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	13
1.3.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	19
1.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร	38
1.3.3.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ของบริษัทฯ	38
1.3.3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	38
1.3.3.3 การวิเคราะห์ Business Model 2025 3 ระยะ ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน	39
1.3.3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning ปี พ.ศ.2568	40
1.3.3.5 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับการออกแบบ Work System	41
1.4 สาระสำคัญแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 ของ บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด	42
1.4.1 วิสัยทัศน์	42
1.4.2 พันธกิจ	42
1.4.3 ค่านิยม	42



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.4.4 ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	43
(1) ยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ	43
(2) กลยุทธ์/มาตรการ ของบริษัทฯ	46
(3) แผนงาน/โครงการที่สำคัญ	47
1.4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาวิสาหกิจ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	49
(1) แผนที่ยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ (Strategic Map)	49
(2) ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด พ.ศ.2568-2572	50
(3) แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	51
1.4.6 ประมาณการลงทุนปีงบประมาณ และแหล่งเงินทุน	52
(1) แผนการลงทุน : งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568	52
(2) ประมาณการทางการเงิน ปีงบประมาณพ.ศ.2568 – 2572	52
1.4.7 การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของ บริษัทฯ	53
1.4.8 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	54



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	3
ภาพที่ 2 โครงสร้างหลักขององค์กร	8
ภาพที่ 3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	9
ภาพที่ 4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580)	10
ภาพที่ 5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	11
ภาพที่ 6 แผนนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ	11
ภาพที่ 7 กรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ	12
ภาพที่ 8 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	12
ภาพที่ 9 เครื่องมือ PESTEL Analysis	13
ภาพที่ 10 ภาพรวมเศรษฐกิจไทย	15
ภาพที่ 11 แนวโน้มความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างปี พ.ศ.2566-2568	15
ภาพที่ 12 ราคาวัสดุก่อสร้างปี พ.ศ.2566-2568	16
ภาพที่ 13 ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี พ.ศ.2551 - 2565	17
ภาพที่ 14 เครื่องมือ 7s McKinsey	19
ภาพที่ 15 ข้อมูลทางด้านตลาด	23
ภาพที่ 16 ข้อมูลแสดงรายได้รวมของอู่ซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่ระหว่างปี พ.ศ.2562 - 2566	25
ภาพที่ 17 เกณฑ์การวิเคราะห์ขีดความสามารถธุรกิจ	33
ภาพที่ 18 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ก่อนทบทวนกลยุทธ์	36
ภาพที่ 19 BDC the four-Action Grid	36
ภาพที่ 20 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) หลังทบทวนกลยุทธ์	37
ภาพที่ 21 TOWS Matrix ของบริษัทฯ	37
ภาพที่ 22 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.)	38
ภาพที่ 23 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	38
ภาพที่ 24 การวิเคราะห์ Business Model 2025 (ระยะสั้น)	39
ภาพที่ 25 การวิเคราะห์ Business Model 2029 (ระยะกลาง)	39
ภาพที่ 26 การวิเคราะห์ Business Model 2034 (ระยะยาว)	40
ภาพที่ 27 การวิเคราะห์ Scenario Planning ปี พ.ศ.2568	40
ภาพที่ 28 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับการออกแบบ Work System	44
ภาพที่ 29 โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	48
ภาพที่ 30 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บริษัทฯ อุ๋กรุงเทพ จำกัด	49
ภาพที่ 31 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2568 – 2572	50
ภาพที่ 32 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	51



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 คุณลักษณะอยู่แห่ง สำนักงานใหญ่นานา	5
ตารางที่ 2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	6
ตารางที่ 3 ช่องทางการขาย	7
ตารางที่ 4 อัตรากำลังของบริษัทฯ	8
ตารางที่ 5 ข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ	23
ตารางที่ 6 ข้อมูลคู่แข่งของบริษัทฯ	24
ตารางที่ 7 SWOT บอท. ปี พ.ศ.2567	25
ตารางที่ 8 ตารางการประเมิน VRIO ของบริษัทฯ	34
ตารางที่ 9 แผนวิสาหกิจบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	43
ตารางที่ 10 แผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568	52
ตารางที่ 11 ประมาณการรายรับ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	52
ตารางที่ 12 ประมาณการงบดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	52
ตารางที่ 13 งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	53

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572

ของ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

1.1 บทสรุปผู้บริหาร

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 ของ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแผนหลัก (Master Plan) ในการดำเนินกิจการ ซึ่งปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์ในปัจจุบัน ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งคำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางที่กำหนดไว้ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า รวมถึงเป็นไปตามข้อเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางระบบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และแผนยุทธศาสตร์บริษัทฯ ตลอดจนการดำเนินงานที่ควรให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยมีประเด็นสำคัญตามหัวข้อดังนี้

(1) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก วิเคราะห์ปัจจัยภายในจุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยภายนอกโอกาสและภัยคุกคาม สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักขององค์กร และคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กร และแหล่งที่มา TOWS Matrix วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก และภายใน วิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร

(2) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดำเนินการตามพันธกิจขององค์กรภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572 และบริษัทฯ จัดทำ Business Model กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ประมาณการให้สอดคล้องตามกรอบเวลา โดยบริษัทฯ จะดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ดำเนินการพัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(3) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

(3.1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทให้ตอบสนองต่อหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างชัดเจน ซึ่งได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง โดยการสร้างความชัดเจนกับกองทัพเรือในการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ เสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568

(3.2) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดินโครงการยานนาวาอย่างต่อเนื่องภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572

(3.3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.50 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572

(3.4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45000 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572

(4) สัญญาฉบับที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางของบริษัทฯ

(4.1) บริษัทฯ ขาดสภาพคล่องทางการเงินในการบริหารจัดการ เนื่องจากไม่มีงานโครงการต่อเนื่องขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2563 จนถึงปัจจุบัน และรายได้จากงานซ่อมบำรุงเรือในแต่ละปีไม่เพียงพอ เป็นเหตุให้บริษัทฯ ประสบปัญหาการขาดทุนและขาดสภาพคล่อง

(4.2) บริษัทฯ มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทฯ ที่ต้องสามารถปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเพื่อแข่งขันในการรับจ้างซ่อมสร้างเรือกับเรือเอกชน ประกอบกับบริษัทฯ ต้องมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากคู่ค้าของบริษัทฯ ต้องวางหลักประกันในการขายวัตถุดิบ ทำให้ภาพรวมของบริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น เพราะราคาวัตถุดิบในการผลิตของบริษัทฯ สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการเรือภาคเอกชน ส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจหลัก ส่งผลทำให้บริษัทฯ มีรายได้ลดลง และไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ

(4.3) ข้อจำกัดด้านสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ เช่น ระยะทางในการเดินทางของลูกค้าที่จะนำเรือเข้าซ่อมทำ จากปากแม่น้ำเจ้าพระยา ถึงบริษัทฯ มีระยะทางไกลเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ปากแม่น้ำ ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังการเปิดใช้งานสะพานกรุงเทพเมื่อปี พ.ศ.2502 และช่วงเวลาการเปิด-ปิดสะพาน รวมถึงกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากปัจจุบันบริษัทมีที่ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร ในเขตที่เป็นแหล่งชุมชนที่มีการพักอาศัยอย่างหนาแน่น

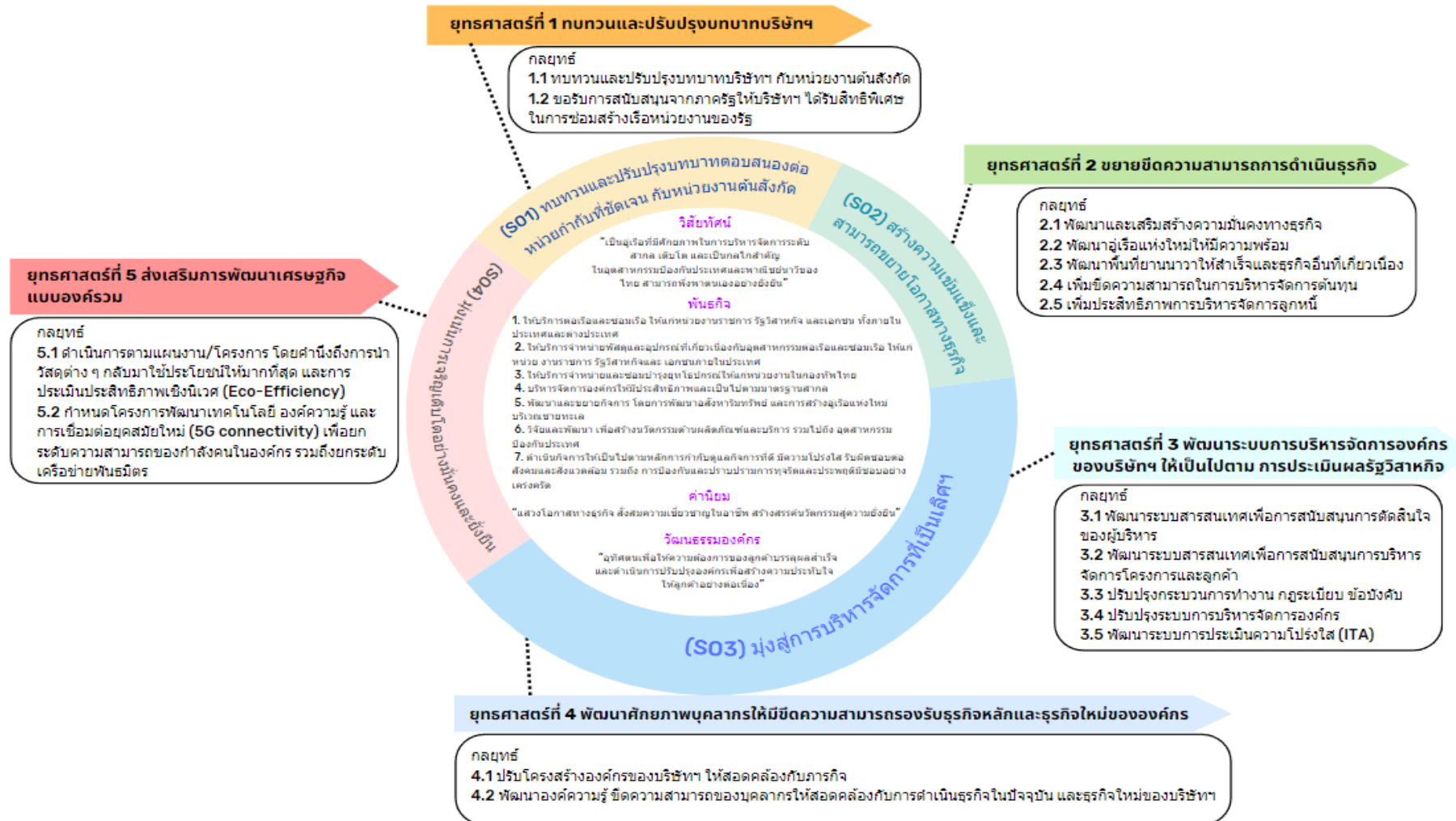
(4.4) บริษัทฯ ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง ด้านช่างฝีมือและวิศวกรด้านการซ่อมเรือต่อเรือ เนื่องจากบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกรอบอัตราเงินเดือนเป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนดซึ่งต่ำกว่าภาคเอกชน

(4.5) การขาดแคลนเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย เนื่องจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้ไม่มีเงินทุนสำหรับการจัดหา ประกอบกับต้องเสนอความต้องการผ่านขั้นตอนต่าง ๆ และดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการทำให้ล่าช้า

(5) ประมาณการผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ซึ่งคาดว่าจะมีรายได้ประมาณ 735.20 ล้านบาท รายจ่ายประมาณ 719.89 ล้านบาท ผลกำไรสุทธิประมาณ 15.31 ล้านบาท เพื่อใช้ในการกำหนดการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2568

กล่าวโดยสรุป แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 ของ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ฉบับนี้เป็นผลผลิตจากการทบทวนบทบาทภารกิจ ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของบริษัทฯ รวมทั้งผ่านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ คณะอนุกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงกองทัพเรือ และกระทรวงกลาโหม

(6) ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 โดยสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ของ บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572

1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1.2.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ สาขาอุตสาหกรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง



1.2.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อ 8 ต.ค. 2486 ด้วยทุนจดทะเบียนจำนวน 1,200,000 บาท ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท เท่ากับ 1,000,000 หุ้น ๆ ละ 100 บาท

156 years Bangkok Dock

1865 Bangkok Dock Company, (1957) Limited, formerly known as "Bangkok Dock Co." was established by an Englishman named Captain Bush (SIR JOHN BUSH K.C.W.E) or Phya Visootsakornidit (The 1st General Director of Marine Department)

1941 Cause of the WWII (Pacific War) made the workshop area and the neighbors Building was bomb-damaged and Japanese troops seized and controlled until the war ended. The Royal Thai Navy agreed that Thailand should take control of this dry dock and join operation ever since.

1957 The Royal Thai Navy acquired all the shares of the new company and changed its name from Bangkok Dock Co., The Bangkok Dock Company, (1957) Limited.

Captain Bush
(SIR JOHN BUSH K.C.W.E)

VADM. Phra-Viji-Navy (RTN)
1st MD of The Bangkok Dock

1.2.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

บริษัทฯ มีอยู่เรือลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด 2 อู่ ดังนี้

รายละเอียด	ขนาดของอู่แห้งหมายเลข 1 (เมตร)	ขนาดของอู่แห้งหมายเลข 2 (เมตร)
ความยาวจากปากประตูถึงกันอู่	108.50	114.07
ความกว้างพื้นอู่	15.42	17.05
ความกว้างอู่ด้านบน	19.42	22.11
ความสูงอู่	7.42	7.85
ความกว้างปากประตู	13.72	15.91
ความสูงที่ปากประตูถึงกันอู่	6.15	6.71
ความลึกสูงสุดเหนือธรณีประตู (เมื่อน้ำขึ้นสูงสุด)	4.80	5.20
ความกว้างสูงสุดของเรือ	13.00 (10)	15.20 (10)
สามารถรองรับเรือที่มีระวางขับน้ำไม่เกิน	3,000 ตัน กรอส	4,000 ตัน กรอส

ตารางที่ 1 คุณลักษณะอู่แห้ง สำนักงานใหญ่ยานนาวา

(1) ธุรกิจหลัก ประกอบด้วย

(1.1) ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และมีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

(1.2) ธุรกิจการซ่อมและดัดแปลงเรือในระบบต่าง ๆ สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน

(1.3) ธุรกิจการซ่อมและการสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

(2) ธุรกิจรอง ประกอบด้วย

(2.1) ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistic Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึง ยุทโธปกรณ์ประเภทต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติการกิจด้านการส่งกำลังบำรุง การซ่อมบำรุง การบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ

(2.2) ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่า ย่านยานนาวา กทม. และ พื้นที่เช่าจากกรมธนารักษ์ ในพื้นที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ

(2.3) ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ

(3) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สามารถพิจารณาวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามธุรกิจหลักและธุรกิจรอง ได้ดังนี้

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายธุรกิจหลัก		กลุ่มลูกค้าเป้าหมายธุรกิจรอง	
1	ธุรกิจต่อเรือ ประกอบด้วย <u>หน่วยงานราชการ</u> - กองทัพเรือ ศรชล. กรมประมง กรมเจ้าท่า การทำเรือ ธนาครอสมสิน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน ผู้ประกอบการประมง - เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ - เรือลากจูง เรือข้ามฝาก เรือสินค้า	1	ธุรกิจการขุดเจาะกลางทะเลและการขุดลอก ประกอบด้วย - ผู้ประกอบการฐานขุดเจาะในทะเล - ผู้ประกอบการสร้างโครงสร้างหลักขนาดใหญ่
2	ธุรกิจการซ่อมบำรุงเรือ ประกอบด้วย <u>หน่วยงานราชการ</u> - กองทัพเรือ การทำเรือ กรมประมง กรมเจ้าท่า ธนาครอสมสิน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน ผู้ประกอบการท่องเที่ยว - กลุ่มเรือ super yacht ผู้ประกอบการประมง เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ เรือลากจูง เรือข้ามฝาก เรือสินค้าในแม่น้ำ ผู้ประกอบการเรืออื่น ๆ	2	ธุรกิจการขนส่งทางทะเล ประกอบด้วย - ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล เช่น เรือลากจูง เรือข้ามฝาก เรือขนส่งสินค้าชายฝั่ง
3	ธุรกิจให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมเรือ/สร้าง และโครงสร้างทางน้ำอื่น ๆ เช่น บริการพื้นที่อยู่เรือ เครื่องจักร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ	3	ธุรกิจการขนส่งทางบกที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย - ผู้ประกอบการขนส่งบริเวณท่าเรือพาณิชย์ - ผู้ประกอบการท่าเรือ - ผู้ประกอบการอยู่เรือ
4	ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ ประกอบด้วย <u>หน่วยงานราชการ</u> - กองทัพเรือ ศรชล. กรมประมง กรมเจ้าท่า การทำเรือ ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน ผู้ประกอบการประมง - เรือประมงชายฝั่ง เรือประมงน้ำลึก ผู้ประกอบการเรืออื่น ๆ		
5	ธุรกิจยุทธโปกรณ์ทางทหาร ประกอบด้วย <u>หน่วยงานราชการ</u> - กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ กองทัพบก		
6	การวิจัยทางทะเลและทางทหาร ประกอบด้วย <u>หน่วยงานราชการ</u> - กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ สถาบัน เทคโนโลยีป้องกันประเทศ สถาบันการศึกษา		

ตารางที่ 2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

(4) ช่องทางการขาย ในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของบริษัทฯ ดังนี้

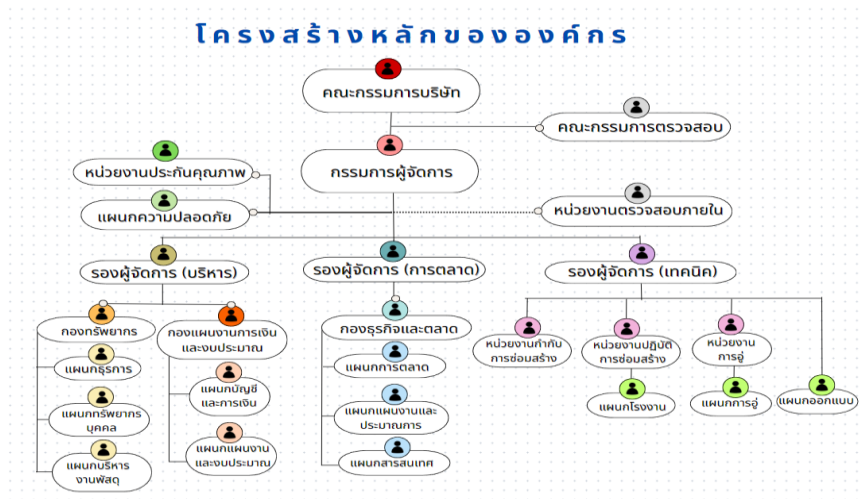
1	การจัดจำหน่าย โดยฝ่ายขายของบริษัทฯ	(1) การติดต่อกับทางบริษัทฯ โดยตรง ณ สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ 174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. 10120 หมายเลขโทรศัพท์ 02-307-8576 และมีสำนักงานสาขาที่สัตหีบ (อาคาร F) ตั้งอยู่เลขที่ 2369 หมู่ที่ 2 ต.สัตหีบ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี 20180 ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม.อร. อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี หมายเลขโทรศัพท์ 081-735-1615 (2) การจัดจำหน่ายโดยตรงจากพนักงานของบริษัทฯ เช่น การเยี่ยมเยียนลูกค้า นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ (3) การติดต่อกับทางบริษัทฯ ผ่าน Website คือ www.bangkokdock.co.th
2	การจัดจำหน่าย ผ่านตัวแทนหรือพันธมิตร ทางการค้า	บริษัทฯ ดำเนินการผ่านตัวแทน หรือ พันธมิตรของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการภายในประเทศ ในการทำการตลาดการซ่อมทำเรือ การจัดการโครงการ การตลาดระหว่างประเทศ รวมถึงผู้ประกอบการด้านโครงสร้างเหล็กและงานเหล็กขนาดใหญ่ เพื่อร่วมกันในการผลิต จำหน่าย และ ให้บริการหลังการขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3	ลูกค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ	- หน่วยงานราชการ กองทัพเรือ เป็นหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินกิจการ ตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมทั้งกรมอุทกหารเรือ เป็นหน่วยงานที่ให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีและประสบการณ์ - หน่วยงานราชการอื่น เช่น กระทรวงกลาโหม กองทัพบก กรมเจ้าท่า การท่าเรือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต เป็นหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือ/ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านวิชาการ และ ด้านเทคโนโลยี ด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ - ภาคเอกชน เช่น บริษัท BAE Systems (UK), บริษัท DAMEN (NL), บริษัท Hanwha Systems (KR), บริษัท GARANT (DE), บริษัท KCL, บริษัท WATER FIELD ASIA, บริษัท CLEARVAC, บริษัท NAMPEC, บริษัท UTEL
4	ผู้ต่อเรือ	- ในประเทศ บริษัทฯ เป็นหนึ่งในสมาชิกของสมาคมต่อเรือแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ต่อเรือต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน - ในต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้ากับผู้ต่อเรือที่มีชื่อเสียง เพื่อทำการต่อเรือ ออกแบบเรือ และ การพัฒนาเทคโนโลยีในการต่อเรือมาโดยตลอด
5	กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	- ในประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้า เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ร่วมกับภาคธุรกิจต่างๆ ในการสนับสนุนการต่อเรือ การผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ที่มีขีดความสามารถภายในประเทศ เป็นต้น - ต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้า เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ไปยังภูมิภาคอาเซียน

ตารางที่ 3 ช่องทางการขาย

1.2.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (Structure)

(1) โครงสร้างหลักขององค์กร

บริษัทฯ มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน และทุกหน่วยงานในบริษัทฯ มีส่วนร่วมกันสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในบริษัทฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยแบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างหลักขององค์กร

(2) อัตรากำลังของบริษัทฯ

อัตรากำลังของบริษัทฯ ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม 155 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม 79 คน ดังตารางที่ 4

ข้อมูลพนักงาน ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2567 ของ บริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด				
ลำดับ	หน่วยงาน	ชาย	หญิง	รวม
1	บริหาร	2	-	2
2	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	-	3	3
3	หน่วยงานประกันคุณภาพ	3	-	3
4	แผนกควบคุมและติดตาม	4	-	4
5	กองปฏิบัติการ	31	2	33
6	กองธุรกิจและตลาด	9	2	11
7	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	5	8	13
8	กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	1	9	10
รวมทั้งหมด		55	24	79

ข้อมูล Gen ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2567 ของ บริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด				
Gen	พ.ศ. เกิด	ชาย	หญิง	รวม
Baby Boomer	2489-2507	1	2	3
X	2508-2522	24	8	32
Y	2523-2540	26	14	40
Z	2541-2566	4	-	4
รวมทั้งหมด		55	24	79

ตารางที่ 4 อัตรากำลังของบริษัทฯ

1.3 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - 2572

1.3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ

1.3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 3

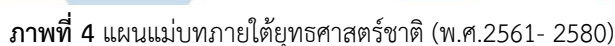


ภาพที่ 3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

บริษัทฯ มีบทบาทสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

- **ด้านความมั่นคง** โดยพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพ และคุณภาพของการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้มีความพร้อมต่อเรือหรือซ่อมเรือเพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาอธิปไตย รับมือกับภัยคุกคาม และรักษาความมั่นคงทางทะเลให้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความมั่นคงปลอดภัยของเส้นทางคมนาคมขนส่งทางทะเลสามารถเป็นหลักประกันด้านความมั่นคงและส่งเสริมความต่อเนื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ ทั้งในยามปกติและยามสงคราม

- **ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน** โดย บริษัทฯ พัฒนาทุนมนุษย์ภายใน เสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทฯ สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐผ่านการพัฒนาแผนให้บูรณาการ โดยบริษัทฯ ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า ส่งผลต่อการบรรลุกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีที่กำหนดไว้



บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ จะเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ทั้งด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และหัวข้อย่อย อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดยบริษัทฯ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาบุคลากรและพัฒนารูปแบบ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับโลกเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด โดยเฉพาะยุทธโธปกรณ์ สำหรับการรักษาอธิปไตย และความมั่นคงทางทะเล ยุทธภัณฑ์ทางการทหารเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ และด้านที่ 23 การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ในหัวข้อย่อย การประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจ สีเขียว อย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น โดยบริษัทฯ เน้นการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจสีเขียว และการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน

1.3.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสร้าง “ภาคีของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” มี 13 ด้าน ประกอบด้วย

- | | |
|---|---|
| (1) การปฏิรูปประเทศด้านการเมือง | (8) การปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ |
| (2) การปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน | (9) การปฏิรูปประเทศด้านสังคม |
| (3) การปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย | (10) การปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน |
| (4) การปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม | (11) การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ |
| (5) การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ | (12) การปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา |
| (6) การปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | (13) การปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากร |
| (7) การปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข | |

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุน ด้านที่ 2 การบริหารราชการแผ่นดิน โดยบริษัทฯ เน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย รวมถึงยึดมั่นในคุณธรรม และด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ โดยบริษัทฯ ดำเนินการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรม สัมมนาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพคน เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ รวมถึงด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ บริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ผู้ใช้บริการหน่วยงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้

1.3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีเป้าหมายที่จะทำให้ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 13 หมายเหตุ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายเหตุที่ 10 เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการนำขยะและของเสียมาหมุนเวียนใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยลดโลกร้อน หมายเหตุที่ 12 กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ เน้นการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในด้านการซ่อมสร้างเรือ และหมายเหตุที่ 13 ภาครัฐสมรรถนะสูง ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยบริษัทฯ มีการนำระบบ IT มาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง เพื่อให้ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

1.3.1.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) และ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

(1) แนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

แนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ	
ยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคง	รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็น ต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษา ความปลอดภัยทางไซเบอร์
ยุทธศาสตร์ ด้านความสามารถ ในการแข่งขัน	รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร ร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนา และเสริมสร้าง ศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์	รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาค ทางสังคม	รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้าง การเติบโต บนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม	รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ ด้านการรับสมดุล และพัฒนาระบบ การบริหาร จัดการภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

ภาพที่ 6 แผนนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ

(2) กรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	สำนักงานสลากา ยสท. โรงงานไฟฟ้า องค์การสุราฯ สรท. บอท. โรงพิมพ์ฯ และ อต.*
กรอบภารกิจ การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	บทบาท ภารกิจที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ : สรท. บอท. และโรงพิมพ์ฯ ภารกิจที่รัฐต้องควบคุม : สำนักงานสลากา ยสท. โรงงานไฟฟ้า และองค์การสุราฯ ภารกิจส่งเสริม : อต.

หมายเหตุ : * เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาบทบาทบทบาท

ภาพที่ 7 กรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 โดยบริษัทฯ ได้นำแผนนโยบายวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจมาทบทวนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

1.3.1.6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป็น “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกัน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาคมโลกตกลงร่วมกันที่จะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนาด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ (SCGs: 17 Goals) เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2573 ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

เมื่อพิจารณาทิศทางของเป้าหมายที่ปรากฏกับบทบาทของบริษัทฯ แล้วจะพบว่ามีความสอดคล้องกัน
 ในประเด็นเป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียมกัน ทางบริษัทฯ ส่งเสริมการเรียนรู้แก่ทุกคนในลักษณะของการถ่ายทอด
 และเผยแพร่องค์ความรู้ในการสร้าง/ซ่อมเรือ แก่พนักงาน หน่วยธุรกิจ ผู้ที่สนใจ เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม
 โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทฯ เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ทั้งด้านบุคลากร
 นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องสร้างความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
 และสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ เป้าหมายที่ 12 ส่งเสริมรูปแบบการผลิต
 และบริโภคอย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้บรรจุแผนงานการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และการประเมิน
 ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ในแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว

ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินงานที่สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงานและลูกค้าของบริษัทฯ
 ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง โดยความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ การสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/
 พนักงาน สร้างความน่าเชื่อถือ วางรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกธุรกิจ
 สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี พนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในด้านแรงงาน ออกแบบซ่อมสร้างเรือ
 งานเชื่อมและประกอบเรือ โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อการสืบทอดตำแหน่ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และการสร้าง
 ความยั่งยืนให้แก่ลูกค้า การทำธุรกิจแบบโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีอย่างมีมาตรฐาน

1.3.2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบ
 ต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

1.3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) รายละเอียด ดังนี้

บริษัทฯ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ซึ่งสะท้อน
 ให้เห็นทั้งอุปสรรคและโอกาสในการทำธุรกิจ ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ในด้านต่าง ๆ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 เครื่องมือ PESTEL Analysis

(1) นโยบายการเมือง (Politics)

(1.1) สถานการณ์ทางการเมืองในปี พ.ศ.2567 รุนแรงตั้งแต่ต้นปี ด้วยเรื่องอภิปราย
 งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2567 ที่ล่าช้ากว่าปกติ และเป็นการกู้เงินเต็มจำนวนเพดานหนี้ อาจจะส่งผลกระทบต่อภาค
 การชำระหนี้ และเสถียรภาพทางการเงินของประเทศไทยในระยะยาว ประกอบกับรัฐบาลไทยในปัจจุบันเป็นรัฐบาลร่วม
 ทำให้ไม่สามารถสะท้อนเจตจำนงของประชาชนได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และส่งผลต่อนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล
 ทั้งการใช้จ่ายรัฐบาล เรื่องการใช้จ่ายด้านความมั่นคง ระบบงบประมาณแผ่นดิน นโยบายแจกเงินดิจิทัลวอลเล็ต รวมไปถึง
 ประเด็นการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภาชุดใหม่ที่น่าจับตามอง เนื่องจากอาจจะมีการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลชุด
 ปัจจุบัน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจจากการเร่งใช้จ่ายงบประมาณในโครงการสำคัญต่าง ๆ รวมถึงการพิจารณาค่าของงบประมาณ
 ในปี งบ.68-69 ในส่วนของกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม รวมถึงส่วนราชการอื่น ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่ง
 มุ่งหวังที่จะให้มีการบรรจุความต้องการเรือรบของกองทัพเรือ หรือเรือขอส่วนราชการอื่นไว้ในร่าง พรบ.งบประมาณรายจ่าย
 ประจำปี เพื่อวางแผนเตรียมการเพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการต่าง ๆ

(1.2) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

กำหนดให้รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม ดำเนินงานตามกรอบนโยบายทั่วไปเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ โดยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและแผน 2) การพัฒนาระบบการบริหารราชการกระทรวงกลาโหมและการพัฒนากองทัพ โดยพัฒนางานอุตสาหกรรมเพื่อการป้องกันประเทศ และสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างแท้จริง 3) การสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลโดยบูรณาการร่วมกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้ส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกำลังพล เครื่องมือ และยุทธโศปกรณ์ให้เป็นมาตรฐานสากล

(1.3) นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

ได้พิจารณาจากนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยกำหนดส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร ให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ โดยนำผลงานวิจัยด้านยุทธโศปกรณ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาทดลองใช้ ศึกษาและเตรียมการในการจัดสร้างเรือฟรีเกต โดยอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศ และส่งเสริมการพัฒนาศูนย์นวัตกรรมทางเรือและทางทะเล ภายใต้โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และยกระดับมาตรฐานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงส่งเสริมการตระหนักรู้ภาวะโลกร้อนและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG) และการส่งเสริมเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 โดยบริษัทฯ ให้ความร่วมมือในเรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและแผนระดับชาติ งานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ บูรณาการร่วมกับส่วนราชการ และพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกำลังพล เครื่องมือ และยุทธโศปกรณ์ รวมไปถึงนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ในเรื่องอุตสาหกรรมต่อเรือ การบริหารจัดการกำลังพล โดยบริษัทฯ ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือ และบริหารโครงการขนาดใหญ่ และสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของ ทร. และบริษัทฯ สนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนาตามนโยบายอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ S-Curves โดยวางบทบาทในการทำหน้าที่เป็น Commercial Arm โดยนำผลงานวิจัยที่ ทร. และ กท. ได้วิจัยผ่านการรับรองมาตรฐานมาพัฒนาต่อให้สามารถเข้าสู่สายการผลิตเพื่อใช้ในกองทัพ และจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ เช่น โครงการสร้างเครื่องบินทะเล(NAX4) บริษัทฯ จึงถือเป็นสรรพกำลังที่สำคัญของ ทร. และ กท.

(2) เศรษฐกิจ ทั้งเศรษฐกิจมหภาค และ จุลภาค (Macro & Micro Economy)

❖ ภาพรวมเศรษฐกิจโลก ปี พ.ศ.2567

เศรษฐกิจโลกในปี พ.ศ.2567 มีแนวโน้มเติบโตต่ำใกล้เคียงกับปีก่อนที่ 3.1% ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 10 ปีในช่วงก่อนโควิด-19 ที่เฉลี่ยราว 3.7% เนื่องจากผลเชิงบวกจากการเปิดประเทศและมาตรการกระตุ้นช่วงโควิด-19 จะทยอยหมดลง ขณะที่ผลเชิงลบจากหลายปัจจัยอาจบั่นทอนการเติบโต ทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ความเสี่ยงต่อภาวะชะงักทางเศรษฐกิจในยุโรป ภาวะภัยแล้งจากปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Niño) สงครามรัสเซีย-ยูเครนและความตึงเครียดในตะวันออกกลาง การแบ่งขั้วทางเศรษฐกิจซึ่งนำโดยสหรัฐฯ และจีน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก และอาจทำให้กระแสโลกาภิวัตน์ที่ตกเป็นเสี่ยงเสีย สร้างแรงกระตุ้นต่อการค้าและการลงทุนทั่วโลก นอกจากนี้ การใช้นโยบายอัตราดอกเบี้ยสูงในหลายประเทศในช่วงปี พ.ศ.2566-2567 จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนและภาระหนี้ของภาครัฐและเอกชน

❖ ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี พ.ศ.2567

เศรษฐกิจไทยคาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.0 - 3.0 ปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ จากการขยายตัวร้อยละ 1.9 ในปี พ.ศ.2566 โดยคาดว่าจะการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนจะขยายตัวร้อยละ 4.5 และร้อยละ 3.2 ตามลำดับ มูลค่าการส่งออกในรูปดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ 2.0 อัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 0.1 - 1.1 และดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 1.2 ของ GDP ดังภาพที่ 10

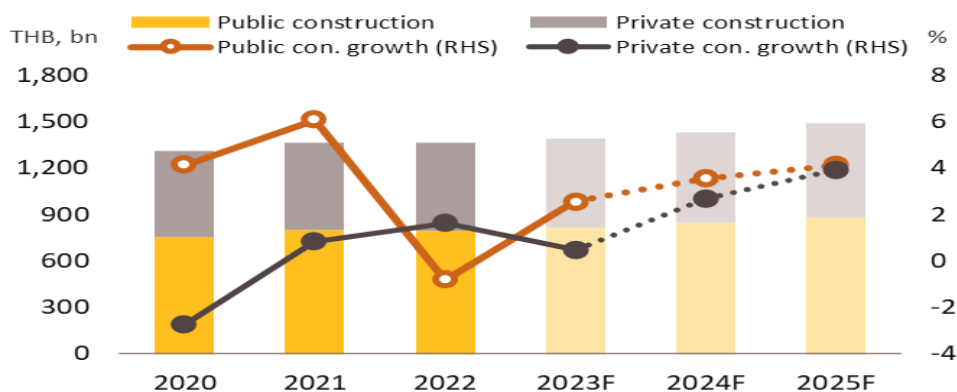
ประมาณการเศรษฐกิจ ปี 2567						
(%YoY)	2565	2566			2567	
	ทั้งปี	ทั้งปี	Q3	Q4	Q1	ทั้งปี (f)
GDP (CVM)	2.5	1.9	1.4	1.7	1.5	2.0 - 3.0
การลงทุนรวม ^{1/}	2.3	1.2	1.5	-0.4	-4.2	1.9
ภาคเอกชน	4.7	3.2	3.5	5.0	4.6	3.2
ภาครัฐ	-3.9	-4.6	-3.4	-20.1	-27.7	-1.8
การบริโภคภาคเอกชน	6.2	7.1	7.9	7.4	6.9	4.5
การอุปโภคบริโภค	0.1	-4.6	-5.0	-3.0	-2.1	1.7
มูลค่าการส่งออกสินค้า ^{2/}	5.4	-1.7	-2.0	4.6	-1.0	2.0
ปริมาณ ^{2/}	1.2	-2.9	-3.1	3.2	-2.3	1.5
มูลค่าการนำเข้าสินค้า ^{2/}	14.0	-3.1	-10.7	6.1	3.2	4.6
ปริมาณ ^{2/}	1.2	-3.6	-10.4	5.3	4.5	3.6
ดุลบัญชีเดินสะพัด	-3.2	1.4	2.1	1.5	2.2	1.2
ต่อ GDP (%)						
เงินเฟ้อ	6.1	1.2	0.5	-0.5	-0.8	0.1 - 1.1

หมายเหตุ: ^{1/} การลงทุนรวม หมายถึง การสะสมทุนถาวรเบื้องต้น
^{2/} ฐานข้อมูลดุลการค้าเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย

ภาพที่ 10 ภาพรวมเศรษฐกิจไทย

ที่มา : <https://www.nesdc.go.th>

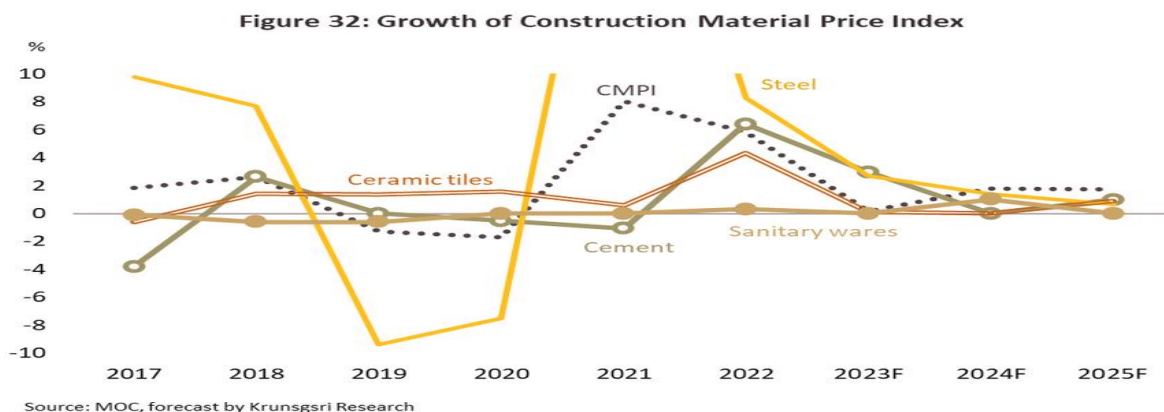
- ธุรกิจวัสดุก่อสร้างปี พ.ศ.2566-2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความต้องการทั้งจากตลาดในและต่างประเทศ ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ 1) มูลค่าการลงทุนด้านก่อสร้างโดยรวมในไทยที่คาดว่าจะขยายตัวเฉลี่ย 3.0 - 3.5% ต่อปี ตามการเร่งลงทุนโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐ โดยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวข้องกับ Eastern Economic Corridor (EEC) รวมถึงโครงการขยายเส้นทางคมนาคมขนส่งทางถนนและระบบรางทั่วประเทศ นอกจากนี้ การก่อสร้างที่อยู่อาศัยภาคเอกชนมีแนวโน้มฟื้นตัวตามทิศทางเศรษฐกิจ และ 2) การฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าหลังวิกฤต COVID-19 รวมถึงการขยายตัวของการลงทุนภาคก่อสร้างทั้งโครงสร้างพื้นฐานและโครงการอสังหาริมทรัพย์โดยเฉพาะในประเทศ CLMV ซึ่งเป็นตลาดหลักโดยรายได้ของผู้ผลิตและผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างมีแนวโน้มขยายตัวท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากผู้ผลิตในประเทศและจากสินค้านำเข้า อย่างไรก็ตาม ธุรกิจวัสดุก่อสร้างยังเผชิญปัจจัยเสี่ยงจาก 1) การนำเข้าสินค้าเพิ่มขึ้น อาทิ เหล็กก่อสร้างและกระเบื้องเซรามิก โดยเฉพาะจากจีนและเวียดนามที่ได้เปรียบด้านราคา 2) ราคาน้ำมันที่ยังมีแนวโน้มทรงตัวในระดับสูง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนด้านพลังงาน และ 3) ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ทั้งในภาคก่อสร้างและในสายการผลิตวัสดุก่อสร้าง ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แนวโน้มความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างปี พ.ศ.2566-2568

- ราคาวัสดุก่อสร้างปี พ.ศ.2566-2568 โดยรวมมีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้น จาก

1) การฟื้นตัวของอุปสงค์ในภาคก่อสร้าง โดยเฉพาะในปี พ.ศ.2567-2568 2) การปรับราคาเพิ่มขึ้นของต้นทุนวัตถุดิบนำเข้า อาทิ เศษเหล็ก (Scrap) เหล็กแท่งเล็ก (Billet) ตามทิศทางราคาในตลาดโลก และ 3) ต้นทุนพลังงานที่ยังมีแนวโน้มทรงตัวอยู่ในระดับสูง จากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่คาดว่าจะยังคงเกิดขึ้นต่อเนื่อง ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ราคาวัสดุก่อสร้างปี พ.ศ.2566-2568

ที่มา : <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/construction-construction-materials/construction-materials/io/construction-materials-2023-2025>

อย่างไรก็ตาม จากภาพรวมเศรษฐกิจโลก มีแนวโน้มเติบโตระดับต่ำโดยการเติบโตของเศรษฐกิจโลกนั้น ใกล้เคียงกับปีก่อน และยังคงมีข้อจำกัดในการเติบโต ซึ่งส่งผลกระทบต่อในภาพรวมด้านการค้าและการลงทุนทั่วโลก รวมไปถึงอัตราดอกเบี้ยที่ยังคงสูงอยู่ คาดว่าจะกระทบต้นทุนและภาระหนี้ของภาครัฐและเอกชน และเศรษฐกิจไทยและอุตสาหกรรมไทยเริ่มปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ แต่ยังคงเติบโตอยู่ในระดับต่ำ โดยปัจจัยสนับสนุนส่วนใหญ่มาจากภาคการท่องเที่ยว และการส่งออกที่เริ่มเพิ่มขึ้น และอัตราเงินเฟ้อ และราคาวัสดุก่อสร้างยังคงเพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของอุปสงค์ในภาคการก่อสร้าง ตามทิศทางราคาในตลาดโลก การปรับราคาเพิ่มขึ้นของต้นทุนวัตถุดิบนำเข้า บริษัทฯ จึงต้องเตรียมความพร้อมโดยการจัดทำมาตรการป้องกันวางแผนล่วงหน้า เพื่อรับมือจากราคาสินค้า ราคาเหล็กและบริการอื่นๆ

❖ สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมเรือของโลก

- Clarksons Research กล่าวว่าคำสั่งซื้อเรือใหม่เพิ่มขึ้นจำนวน 4% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า จำนวน 124 ล้าน CGT โดยมีมูลค่ารวมจำนวน 367 พันล้านดอลลาร์ โดยประเทศจีนสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากถึงจำนวน 50% ของผลผลิตทั้งหมด(เกาหลีใต้ 26% ญี่ปุ่น 14%) โดยส่วนแบ่งการตลาดของจีนเป็นเรือประเภทสินค้าแทกอง เรือบรรทุก น้ำมัน และเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ ส่วนเรือขนส่ง LNG เกาหลีใต้ยังคงเป็นผู้นำตลาด อย่างไรก็ตามคำสั่งซื้อเรือใหม่ที่เพิ่มขึ้นมาจากคำสั่งซื้อจากการสั่งต่อเรือที่ใช้พลังงานทางเลือก 50% เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งคำสั่งซื้อดังกล่าวนี้ จะครอบคลุมกำลังการผลิตของเรือไปอีกประมาณ 3.6 ปี และระดับราคาเรืออาจจะเพิ่มขึ้น 10% ในปี 2023 อย่างไรก็ตามจำนวนเรือที่สามารถผลิตเรือได้มากกว่า 20,000 DWT ต่อปีนั้นจะลดลงประมาณ 35% จากผลผลิตสูงสุด ซึ่งสวนทางกับปริมาณคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น Clarksons ยังคงตั้งข้อสังเกตเรื่องของอายุกองเรือ เนื่องจากกฎระเบียบด้านอายุและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นปัจจัยกระตุ้นที่ทำให้อายุของกองเรือลดลง รวมถึงการตั้งเป้าหมายการลดการปล่อยคาร์บอน (จำนวนคาร์บอนเป็นศูนย์) ตามเป้าหมาย IMO ในปี 2050 ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อกระตือรือร้นในการลงทุนของเจ้าของเรือ และวิกฤตในทะเลแดง และปัจจัยเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจรวมถึงดอกเบี้ยยังที่เพิ่มขึ้น

ที่มา: Clarksons Research

อย่างไรก็ดี แนวโน้มอุตสาหกรรมการต่อเรือทั่วโลกดีขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของปริมาณการสั่งต่อเรือใหม่ทั่วโลกเพิ่มขึ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นคำสั่งซื้อจากการสั่งต่อเรือที่ใช้พลังงานทางเลือก บริษัทฯ จึงต้องมุ่งเน้นไปที่การให้บริการในการซ่อมแซมเรือเป็นหลัก และศึกษาการลงทุนด้านพลังงานทางเลือก รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมต่อเรือ

❖ สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมต่อเรือในประเทศไทย

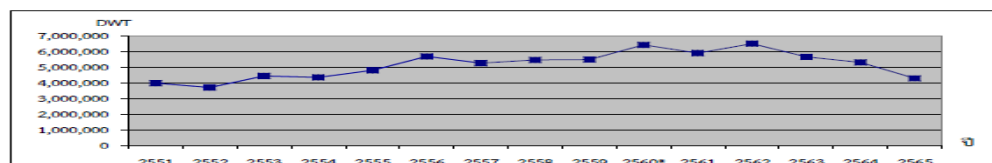
จากภาพรวมอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือปี พ.ศ.2566 ในส่วนภาคเอกชนจากข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทยปี พ.ศ.2551- 2565 พบว่า ภาพรวมในปี พ.ศ.2565 เรือบรรทุกสินค้าเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2564 จำนวน 4 ลำ คาดว่ามาจากการส่งออกของสินค้าที่เพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย อย่างไรก็ตามภาคอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือในไทยนั้นเกี่ยวเนื่องกับภาคเศรษฐกิจหลายส่วน อาทิ ภาคการขนส่ง ภาคท่องเที่ยว การสำรวจและขุดเจาะในทะเล และภาคประมง นับว่าเป็นการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และเศรษฐกิจไทยพึ่งการค้ำระหว่างประเทศโดยส่วนใหญ่ใช้การขนส่งทางทะเลเป็นหลัก คาดว่าในปี พ.ศ.2567 จำนวนกองเรือยังมีแนวโน้มที่จะลดลง สืบเนื่องจากเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ.2566 ยังคงเติบโตอยู่ในระดับต่ำ

บริษัทฯ ประกอบกิจการอุตสาหกรรมต่อเรือ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องกับกิจการพาณิชย์นาวี และเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลายประเภท ซึ่งอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศเป็นส่วนประกอบที่สำคัญเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานฝีมือจำนวนมาก เป็นอุตสาหกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการขนส่งทางทะเล การค้าระหว่างประเทศ ส่งเสริมอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมเหล็ก หากอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือมีความเข้มแข็งจะมีส่วนส่งเสริมให้เศรษฐกิจของชาติมีความมั่นคงมั่งคั่ง สามารถเป็นแหล่งรายได้ให้แก่ประเทศ รวมทั้งสามารถสร้างงานให้แก่ประชากร สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในส่วนทักษะฝีมือแรงงาน จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือมีส่วนช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกับความมั่นคง

ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี พ.ศ. 2551 - 2565

(เรือขนาดตั้งแต่ 500 ตันกรอสขึ้นไป)

ปี	เรือบรรทุกสินค้าแห้ง		เรือบรรทุกสินค้าเหลว		รวม		อัตราการเติบโตของระวางบรรทุก (ร้อยละ)
	ลำ	เดกเวทตัน	ลำ	เดกเวทตัน	ลำ	เดกเวทตัน	
2551	233	3,255,691	249	724,623	482	3,980,314	12.7
2552	207	2,603,200	270	1,096,764	477	3,699,964	-7.0
2553	198	2,389,963	285	2,051,268	483	4,441,231	20.0
2554	185	2,221,150	287	2,124,171	472	4,345,321	-2.2
2555	190	2,173,252	290	2,630,257	480	4,803,509	10.5
2556	190	2,295,460	292	3,396,869	482	5,692,329	18.5
2557	190	2,421,306	290	2,840,535	480	5,261,841	-7.6
2558	181	2,301,539	295	3,163,601	476	5,465,140	3.9
2559	165	2,030,168	308	3,452,648	473	5,482,816	0.3
2560*	167	2,194,968	307	4,229,769	474	6,424,737	17.2
2561	163	2,208,949	301	3,692,613	464	5,901,562	-8.1
2562	155	2,142,247	304	4,360,744	459	6,502,991	10.2
2563	114	1,732,606	268	3,925,447	382	5,658,053	-13.0
2564	113	1,705,293	259	3,598,944	372	5,304,237	-6.3
2565	114	1,904,374	262	2,379,581	376	4,283,955	-19.2



หมายเหตุ : *ปรับปรุงข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ตั้งแต่ปี 2560 ตามระบบประมวลผลข้อมูลทะเบียนเรือ (BI)

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบทะเบียนเรือ สำนักงานมาตรฐานทะเบียนเรือ กรมเจ้าท่า
รวบรวมโดย : กองส่งเสริมการพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า (เดือนธันวาคม 2565)

ภาพที่ 13 ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี พ.ศ.2551 - 2565

บริษัทฯ จึงควรรักษาลูกค้าเดิมในธุรกิจซ่อมเรือ ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สม่ำเสมอและบริหารจัดการค่าใช้จ่ายโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกัน เร่งรัดให้เกิดการพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงบริษัทฯ ควรใช้จุดแข็งขององค์กรในการเป็นหน่วยงานภาครัฐร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเอกชน เพื่อมองหาโอกาสทางธุรกิจการต่อเรือใหม่ ทั้งใน และนอกประเทศ

(3) สังคมและวัฒนธรรม (Social-Culture)

ไทยจะก้าวเป็นสังคมสูงอายุขั้นสุดยอดหรือ Super-Aged Society ในปี พ.ศ.2572 เร็วขึ้น เนื่องจากประชากรไทยเริ่มลดจำนวนลงมาแล้ว 3 ปีติดต่อกันตั้งแต่ปี พ.ศ.2563-2565 จากอัตราการเกิดและภาวะเจริญพันธุ์ มีแนวโน้มลดต่ำลงต่อเนื่อง รวมถึงประชากรรุ่น Baby Boomer (เกิดช่วงปี พ.ศ.2506-2526) ราว 1 ล้านคน กำลังจะเข้าสู่ช่วงอายุ 60 ปีเป็นจำนวนมากในปี พ.ศ.2566 ซึ่งอาจเกิดปัญหาในระดับประเทศ จะทำให้ประชากรวัยแรงงานมีแรงกดดันด้านการสร้างผลผลิตภาพให้ประเทศมากขึ้น ประเทศจะขาดแคลนแรงงาน รวมไปถึงทำให้เกิดวิกฤตการณ์คลัง จากภาระรัฐบาลด้านสวัสดิการผู้สูงอายุ และการเก็บภาษีที่ลดลง

อย่างไรก็ตามการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพนั้น บริษัทฯ จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากรายได้ธุรกิจอาจจะถูกกระทบหากลูกค้าเอกชนยังคงใช้จ่ายไม่ต่างจากเดิม แต่ฐานลูกค้าเอกชนมีจำนวนที่ลดลงเรื่อย ๆ และในเรื่องต้นทุนธุรกิจอาจจะสูงขึ้นตามภาวะการขาดแคลนแรงงานบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะแรงงานและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัย

(4) เทคโนโลยี (Technological)

แนวโน้มเทคโนโลยีปี พ.ศ.2568 มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญกับธุรกิจสามารถขยายธุรกิจให้เติบโตท่ามกลางปัจจัยภายนอก ทั้งเรื่องไซเบอร์ซีเคียวริตี้และโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที การเชื่อมต่อระหว่างผู้คน อุปกรณ์ และข้อมูล โดยมีจุดเชื่อมต่อที่เปิดกว้าง รองรับการใช้งานร่วมกัน การทำงานบนเครือข่ายแบบไม่จำกัดขอบเขต (Untethered edge) และมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในการทำงานแบบไฮบริดที่ใช้ระบบคลาวด์ “เครือข่าย”

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า ในปี พ.ศ.2568 นั้น บริษัทฯ จะต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยี เช่น นำระบบ software ใหม่ ๆ มาใช้ในการออกแบบเรือ ขยายตลาดในการสร้างเรือด้วยเทคโนโลยี EV และใช้ระบบคลาวด์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในเรื่องการใช้กระดาษ และยังช่วยลดภาวะโลกร้อน รวมถึงลดระยะเวลาในการดำเนินงานและส่งมอบงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า เนื่องจากสามารถเคลื่อนย้ายข้อมูลได้รวดเร็ว

(5) สิ่งแวดล้อม (Environmental)

สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” ตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถานับราชการ การสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่ ปัจจุบันสำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร อยู่ระหว่างการดำเนินการแก้ไขกฎกระทรวง

บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตาม กฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยการดำเนินการก่อสร้างเรือ เช่น การพันทลาย การทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้างก่อนเสมอ รวมทั้งร่างกฎกระทรวงที่จะดำเนินการแก้ไขใหม่

(6) กฎหมาย (Legal)

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 “มาตรา 27 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิเสรีภาพและได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุ ความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพร่างกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือเหตุอื่นใดจะกระทำมิได้ มาตราที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่เด็ก สตรี

ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม บุคคลผู้เป็นทหาร ตำรวจ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ และพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรของรัฐย่อมมีสิทธิและเสรีภาพเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป เว้นแต่ที่จำกัดไว้ในกฎหมายเฉพาะ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเมือง สมรรถภาพ วินัย หรือจริยธรรม”

- ข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรืออุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมที่มีโรงงานประเภทต่าง ๆ ประกอบเป็นหลักในการปฏิบัติการ และ ย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้ 1) พรบ.โรงงาน พ.ศ.2535 ครอบคลุมถึง แนวทางในการประกอบกิจการ บทกำหนดโทษ รวมถึงบทเฉพาะกาล 2) พรบ.จดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.2514 ครอบคลุมถึง แนวทางการจดทะเบียนกรรมสิทธิ์ การจัดตั้งสำนักงานทะเบียน การย้ายเครื่องจักร และ การกำหนดโทษ 3) กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพรบ.โรงงาน พ.ศ.2535 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ 4) กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพรบ.จดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.2514 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ 5) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติในกรณีที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม 6) ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติเพิ่มเติมในกรณีอื่น ๆ

- หลักเกณฑ์ วิธีการ ในการนำเข้าสินค้าเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดเป็นม้วนและไม่เป็นม้วน ที่มีแหล่งกำเนิดจาก สาธารณรัฐประชาชนจีนและมาเลเซีย พ.ศ.2565 ที่จะนำเข้าเพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมต่อเรือ และซ่อมเรือ กำหนดให้เรียกเก็บอากร ในอัตราร้อยละ 0 ของราคา C.I.F สำหรับกรณีเพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นปริมาณรวมไม่เกิน 1,000 เมตริกตัน สำหรับการนำเข้าต้องเป็นนิติบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ในการต่อ/ซ่อมเรือ หรือเป็นผู้ประกอบกิจการโรงงานต่อ/ซ่อมเรือ หลักเกณฑ์ฯ นี้จึงเป็นการช่วยลดภาระต้นทุนของผู้ประกอบที่ต้องการนำสินค้าเหล็กแผ่นรีดร้อน

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องยึดหลักการดำเนินงานกฎหมาย (Legal) ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีภารกิจรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัดโดยเฉพาะในมาตรา 27 และ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

1.3.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) รายละเอียด ดังนี้

(1) บริษัทฯ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือ 7s McKinsey ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย ดังภาพที่ 13

McKinsey 7S Model

McKinsey 7s' Framework



ภาพที่ 14 เครื่องมือ 7s McKinsey

- กลยุทธ์ (Strategy) ของบริษัทฯ ประกอบด้วย 16 ข้อ ดังนี้

(2.1) กลยุทธ์ ตามยุทธศาสตร์บริษัทฯ

(1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และสร้างความชัดเจนกับกองทัพเรือในการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ

(2) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

(3) พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เลิกจ้างเหมาแรงงานที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ และลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน

(4) พัฒนาอุปกรณ์ให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(5) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร

(6) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค

(7) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี

(8) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(9) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(10) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(11) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

(12) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ

(13) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และขยายเขตอำนาจ(เงินเดือน)

(14) พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(15) ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

(16) การพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

- โครงสร้างองค์กร (Structure) ของบริษัทฯ จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน ดังนี้

(1) ส่วนอำนวยการ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้จัดการ รองผู้จัดการ (บริหาร ตลาด และ เทคนิค) คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และ แผนกความปลอดภัย

(2) กองทรัพยากร ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรบุคคล และ แผนกบริหารงานพัสดุ

(3) กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ประกอบด้วย แผนกบัญชีและการเงิน และ แผนกแผนงานและงบประมาณ

(4) กองธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย แผนกการตลาด แผนกแผนงานและประมาณการ และแผนกสารสนเทศ

(5) กองปฏิบัติการ ประกอบด้วย หน่วยงานกำกับกับการซ่อมสร้าง หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้าง และแผนกการโรงงาน หน่วยงานการอยู่และแผนกการอยู่ และแผนกออกแบบ

ที่มา : มติคณะกรรมการบริษัท เมื่อ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน

- **ระบบ (System)** บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีกระทรวงการคลังเป็นถือหุ้น และจดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ และกระทรวงกลาโหม ได้มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และการบริหารงานบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลให้แก่กองทัพเรือ ดังนั้นระบบการบริหารงานบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด โดยมีรายละเอียดสรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (1) การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามพรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ (2) การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามพรบ.แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 (3) การบริหารงบประมาณเป็นไปตามพรบ.การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 (4) การเงินและบัญชีเป็นไปตามเป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (5) การตรวจสอบภายในเป็นไปตามตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 ปัจจุบัน บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ อำนาจการ และแสดงผลการดำเนินธุรกิจ ในส่วนของระบบการวางแผน ระบบบริหารงบประมาณ ระบบบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบริหารจัดการต่อเรือและซ่อมบำรุงเรือ (ถ้ามี) และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนระบบบริหารจัดการค่าตอบแทน ด้วยระบบที่บริษัทฯ ใช้งาน ทำให้ภาพรวมในการดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว มีความเชื่อมโยงกับทุกส่วนงาน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

- **บุคลากร (Staff)** การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือน การรักษาการแทน การปฏิบัติงานแทนการแต่งตั้งผู้รักษาการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2562 และบริษัทฯ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อม และการเสริมสร้างความผูกพันและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยบุคลากรของบริษัทฯ เป็นผู้ผ่านการคัดเลือกตามมาตรฐาน ขั้นตอน และความต้องการเฉพาะของบริษัทฯ จึงทำให้แน่ใจว่าบุคลากรของบริษัทฯเป็นบุคลากรที่มีความสามารถ และบริษัทฯ มีแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลง

- **ทักษะ (Skill)** บริษัทฯ ได้จัดทำเส้นทางการฝึกอบรมพัฒนามูลฐาน (Training Roadmap) และแผนการฝึกอบรมพัฒนาประจำปี เพื่อให้มีความครอบคลุมกับการพัฒนามูลฐานในทุกระดับ ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พัฒนาสมรรถนะในการทำงาน (Competencies) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วย กระบวนการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) และส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร เสริมสร้างความตระหนักรู้ในหลักคุณธรรมจริยธรรมและนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรฝ่ายผลิต ในการซ่อมสร้างเรือ เช่น การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานช่างเชื่อม ประกอบกับปัจจุบันบริษัทฯ ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนากระบวนการต่อเรือพัฒนาเทคโนโลยีของเรือ และพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์เรือ รวมถึงธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมแล้ว เห็นว่า บริษัทฯ ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และต้องพัฒนาศักยภาพให้แก่พนักงานที่มีอยู่เดิมด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ อาจร่วมมือ

กับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนในการวิจัยหรือพัฒนาเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาระบบการต่อเรือ และซ่อมเรือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือ หรือร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ใช้งานบนเรือ อันจะช่วยพัฒนาทักษะด้านการวิจัยและพัฒนาให้แก่บุคลากรของบริษัทฯ

- **สไตล์ (Style)** สไตล์ในการทำงานผู้บริหารของบริษัทฯ นั้น เน้นการมอบหมายงาน และกระจายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้ผู้บริหารของบริษัทฯ ยังคงต้องคำนึงถึงกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ และในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยจะต้องแข่งขันกับภาคเอกชน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัว ดังนั้น การบริหารกิจการภายในควรสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบ และสร้างความรวดเร็ว และมอบอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารในระดับรอง

- **ค่านิยม (Shared Value)** บริษัทฯ มีแนวทางในการสร้างค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และพนักงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงาน เพื่อชี้แจงสถานภาพของการประกอบกิจการ และรับฟังข้อคิดเห็น เพื่อปรับปรุงค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยคณะกรรมการสัมพันธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารและบุคลากรของบริษัทฯ ได้กำหนดค่านิยมคือ “แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

(2) นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

“พัฒนาบริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้และมีขีดความสามารถหลักในการซ่อมและสร้างเรือรบ ซึ่งเป็นยุทธโศปกรณ์ที่สำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ”

(2.1) การพัฒนาองค์กร ดำเนินการปรับบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อผลักดันและสนับสนุนให้บริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง

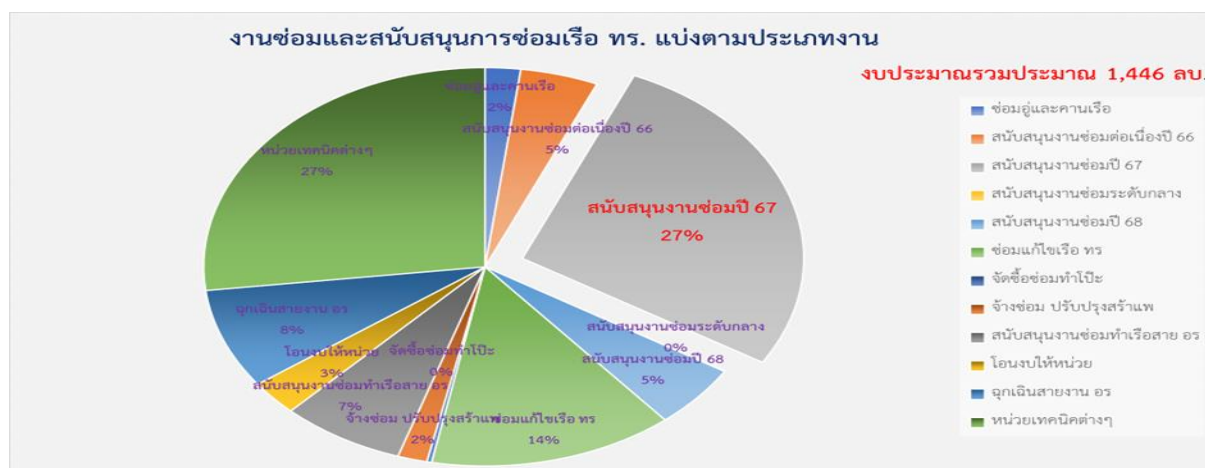
(2.2) การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาสู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้

(2.3) การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ

(2.4) การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลัก และธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(2.5) การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม โดยดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ และคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเชิงเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) พัฒนาเทคโนโลยีองค์ความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

(3) สถานการณ์ด้านการตลาด (Marketing Current Situation)



ภาพที่ 15 ข้อมูลทางด้านตลาด

มูลค่าตลาดซ่อมเรือกองทัพเรือ ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีส่วนแบ่งการตลาดในงานซ่อมสร้างเรือสูงที่สุด โดยเฉลี่ยประมาณ 1,200 ล้านบาทต่อปี คิดเป็นร้อยละ 26.00 ของมูลค่าอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ ในประเทศไทย จากข้อมูลงานซ่อมและสนับสนุนการซ่อมเรือ ทร. ในปีงบประมาณ พ.ศ.2567 รวมประมาณ 1,446 ล้านบาท บริษัทฯ สามารถเข้าร่วมการแข่งขันเสนอราคาในงบการสนับสนุนงานซ่อม วงเงินประมาณ 390.42 ล้านบาท (ร้อยละ 27.00 ของงบประมาณงานซ่อมและสนับสนุนการซ่อมเรือ ทร.) แต่บริษัทฯ ได้รับการอนุมัติจัดจ้างเพียงวงเงินประมาณ 44.59 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11.42 ของงบการสนับสนุนงานซ่อมฯ

	2562		2563		2564		2565		2566	
	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)
งานซ่อมเรือ										
กองทัพเรือ	31.18	5	15.44	3	36.88	7	31.86	12	37.37	4
หน่วยรัฐ และรัฐวิสาหกิจ	3.98	4	6.85	1	11.04	4	-	-	-	-
เอกชน	0.71	1	-	-	-	-	31.63	3	-	-
รวมซ่อมเรือ	35.87	10	22.29	4	47.92	11	63.49	15	37.37	4
งานสร้างเรือ										
กองทัพเรือ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
หน่วยรัฐ และรัฐวิสาหกิจ	-	-	-	-	-	-	9.93	3	10.32	2
เอกชน	-	-	25.32	1	-	-	-	-	-	-
รวมสร้างเรือ	-	-	25.32	1	-	-	9.93	3	47.69	2

ตารางที่ 5 ข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ

จากข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีรายได้จากงานซ่อมเรือเป็นหลัก (ระหว่างปี พ.ศ.2562 – 2566) โดยมีมูลค่าเฉลี่ย 41.38 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่มาจากงานซ่อมของกองทัพเรือ เอกชน และหน่วยรัฐและรัฐวิสาหกิจ ตามลำดับ และมีรายได้จากงานสร้างเรือ (ระหว่างปี พ.ศ.2562 – 2566) โดยมีมูลค่าเฉลี่ย 15.19 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่มาจากงานสร้างเรือของเอกชน และหน่วยรัฐและรัฐวิสาหกิจ

(4) คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

บทบาทของกองทัพเรือในอุตสาหกรรมต่อเรือ จากสมุดปกขาวกองทัพเรือ พ.ศ.2566 กองทัพเรือ มุ่งเน้นส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ในการต่อเรือประเภทต่าง ๆ อาทิ เรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง และเรือตรวจการณ์ประเภทอื่น ๆ เรือสำรวจอุทกศาสตร์ เรือระบายพล เรือลากจูง เรือปฏิบัติการความเร็วสูง อีกทั้งสนับสนุนการซ่อมบำรุงเรือ โดยในอนาคตกองทัพเรือมุ่งเน้นการดำเนินโครงการจัดหาเรือดำน้ำที่สำคัญ ที่มุ่งเน้นการสนับสนุนอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศมากยิ่งขึ้น เช่น โครงการจัดหาเรือฟริเกตสมรรถนะสูง จำนวน 4 ลำและโครงการจัดหาเรือเนกประสงค์ปฏิบัติการสงครามทุ่นระเบิด ซึ่งมีวงเงินรวม 82,950 ล้านบาท อีกทั้งมีแผนการจัดหาเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง และเรือตรวจการณ์เนกประสงค์ภายในประเทศ อย่างไรก็ตามในระยะแรกยังคงมีความจำเป็นต้องจัดหาเรือดำน้ำบางส่วนที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศเนื่องจากอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทย ยังไม่มีขีดความสามารถดำเนินการได้เอง

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ที่ตั้ง	อู่เรือ					ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	การซ่อมสร้างเรือให้กับกองทัพเรือ		
			อู่ลอย (DTW)		อู่แห้ง (DTW)		Slipway (G.T)				
1	ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด	ชลบุรี	No.1 140,000	No.2 13,000						2,774.40	ต่อเรือสำรวจอุทกศาสตร์
2	เอเซีย มาร์ติน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	No.1 6,000	No.2 4,000						258.29	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง
3	อู่เรือ มาร์ติน แอ็ค มี ไทย จำกัด	สมุทรปราการ	3,500							85.50	ต่อเรือเรือกพลขึ้นบกขนาดใหญ่
4	มาร์ชิน จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	3,000							411.00	ต่อเรือตรวจการณ์ และเรือระบายพล และเรือปฏิบัติการความเร็วสูง
5	อู่กรุงเทพ จำกัด	กรุงเทพฯ และชลบุรี			No.1 3,000	No.2 4,000				100.00	ต่อเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง และ เรือระบายพล และเรืออุทกศาสตร์และเรือขนส่ง
6	ซี เคสท์ มาร์ติน จำกัด	สมุทรปราการ					No.1 300 mt	No.2 2,000 mt	No.3 2,500 mt	82.20	ต่อเรือตรวจการณ์
7	ไทยอินเตอร์เนชั่นแนล ด็อคยาร์ด จำกัด	สมุทรปราการ					No.1 100 ton		No.2 600 ton	100.00	ต่อเรือขนส่ง
8	อิตัลไทย มาร์ติน จำกัด	สมุทรปราการ	21.98*63*3 ม.							810.00	ต่อเรือตรวจการณ์ และเรือยกพลขึ้นบกขนาดใหญ่ และเรือลากจูง

ตารางที่ 6 ข้อมูลคู่เทียบของบริษัทฯ

ข้อมูลแสดงรายได้รวมของผู้ซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่ระหว่างปี พ.ศ. 2562 - 2566								
ลำดับที่	รายชื่อบริษัทผู้ซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่	2562	2563	2564	2565	2566	เฉลี่ย 5 ปี	ส่วนแบ่งการตลาด
1	ยูนิไทย	1,615,257,540.00	1,623,977,429.00	2,137,816,016.00	3,164,406,224.00	2,320,221,393.00	2,172,335,720.40	51.07
2	เอเชียน มารินา	446,002,473.00	489,800,985.00	522,106,809.00	747,917,906.00	552,576,243.00	551,680,883.20	12.97
3	คูเรือ มาริน แอ็คมี ไทยฯ	224,719,150.27	203,617,702.32	220,669,916.78	280,994,423.46	245,696,718.76	235,139,582.32	5.53
4	มาร์ชัน	761,840,797.53	674,027,939.00	430,725,681.00	710,485,018.00	351,272,886.00	585,670,464.31	13.77
5	อุกรุงเทพ	402,520,437.95	163,625,286.49	67,113,170.62	104,881,682.16	79,082,984.47	163,444,712.34	3.84
6	ซี เครสต์ มารินา	357,365,155.99	288,872,882.06	349,783,243.39	309,402,909.76	109,024,701.05	282,889,778.45	6.65
7	ไทยอินเตอร์เนชั่นแนล คอคเคอร์ตา	77,859,144.00	80,390,350.00	79,937,387.00	98,773,716.00	189,811,296.00	105,354,378.60	2.48
8	อัสไทย มาริน จำกัด	384,641,535.00	154,395,947.00	173,418,218.00	2,018,482.00	72,982,037.00	157,491,243.80	3.70
	รวม	4,270,208,795.74	3,678,711,083.87	3,981,573,005.79	5,418,882,926.38	3,920,670,825.28	4,254,009,327.41	100.00

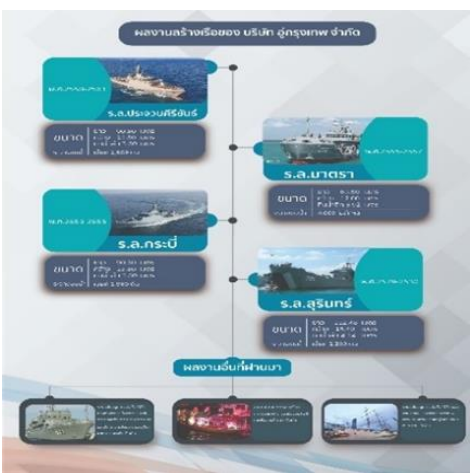
ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

ภาพที่ 15 ข้อมูลแสดงรายได้รวมของผู้ซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่ระหว่างปี พ.ศ.2562 - 2566

มูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ.2562 – 2566 มีมูลค่าเฉลี่ยประมาณ 4,254.00 ล้านบาทต่อปี โดยสัดส่วนบริษัทซ่อมสร้างเรือที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ (1) ยูนิไทย 51.07% (2) มาร์ชัน 13.77% (3) เอเชียนมาริน 12.97% (4) ซีเครสต์ 7.07% (5) มารินแอ็คมี 5.53% โดยบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด อยู่ในลำดับที่ 6 มีส่วนแบ่งการตลาด 3.84% อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ทำการรวบรวมข้อมูลโดยได้เข้าไปสำรวจภายในอยู่ต่าง ๆ เมื่อเทียบกับขนาดเรือ บริษัทฯ เป็นบริษัทเดียวในประเทศไทยที่มีอยู่แห่งขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นจุดแข็งแตกต่างกับบริษัทซ่อมสร้างเรืออื่น ๆ ที่ใช้สลิปเวย์ และ slipway ในการดำเนินธุรกิจหลัก

(5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใต้ทิศทางที่กำหนด (SWOT Analysis)

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรด้วย 7s (Structure Strategy System Staff Style Shared Value) ของ McKinsey และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสอุปสรรคขององค์กรด้วย PESTEL และ 5 Forces พร้อมทั้งระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change) รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

Evidence-Based	จุดแข็ง	ผลกระทบ
- ตลาดในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นตลาดที่มีกำแพงการเข้าสู่ตลาดสูง เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินทุนมาก และระยะเวลาคืนทุนค่อนข้างยาว ต้องการทำเลที่ตั้งที่มีพื้นที่บนบกที่มีขนาดใหญ่และพื้นที่ท่อน้ำที่กว้างและลึก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมในการดำเนินธุรกิจ ต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญสูง นอกจากนี้ยังต้องมีชื่อเสียงและได้รับความเชื่อถือซึ่งต้องใช้เวลาในการสั่งสมชื่อเสียง 	S1 บริษัทฯ มีประสบการณ์การบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ เกินกว่า 1,000 ตัน	ระยะยาว

Evidence-Based		จุดแข็ง	ผลกระทบ																																																																																
- ผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินยานาวาเชิงพาณิชย์ เนื้อที่ 20-1-82 ไร่ (8,182 ตรว.) มูลค่าที่ดินที่เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมและเศรษฐกิจ อยู่ที่ 500,000 บาท/ตารางวา ทำให้มูลค่าที่ดินเท่ากับ 4,091,000,000 บาท		S2	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว																																																																																
Variation Order Variation Order Requested By: BAE Systems Surface Ships Limited (previously BVT Surface Fleet Limited, Registered Number 06160534) Description of Proposed amendment: Increase the duration of the licence agreement. The Licence Agreement was due to remain in effect for a period of 10 years from the Contract Effective Date of 25 June 2009. Without amendment the agreement would automatically terminate on 25 June 2019. The parties have agreed to extend the Term from ten to twenty years. The parties have agreed that the Royalty payment for any further orders beyond the Second OPV currently in build from the RTN will remain at £1,000,000 per OPV. Should BKD receive BAES approval to build an OPV under licence for an export customer, the royalty payable will be subject to negotiation but will be in excess of £1,000,000. In addition the parties have agreed to make some further amendments to update the agreement such as the inclusion of an anti-bribery and corruption clause. Total Price / Variation of Payment Terms: No change. No charge for licence extension; and Royalty remains as set out in Schedule 1. Contract Delivery Dates: No change. No new deliverables. Terms and Conditions of Agreement - Clause 3.1 is amended by deleting "tenth anniversary" and replacing with "twentieth anniversary". - Clause 4.1 is amended by deleting "ten years" and replacing with "twenty years". - Clause 6.5 is amended by deleting "and such approval shall not be unreasonably withheld or delayed". - Clause 8.2 and clause 8.3 are amended by deleting "or an approved third party in accordance with clause 6.5". - A new clause 8.3a is inserted as follows: In the event that BKD secures an order for an OPV from an approved third party in accordance with clause 6.5; the royalty payable shall be negotiated as part of such approval process, and shall be in excess of the Royalty payable where the end user is the RTN. - Clause 26 (Bribery and Corruption) is deleted and replaced with a new Bribery and Corruption clause set out in Annex 1. Effect on the Schedules: Describe the effect on the Schedules: no change Authorisation: The above Variation Order is accepted on the terms contained therein <table><tr><td colspan="2">Signed <i>[Signature]</i> Name <i>BAES</i> Title <i>BAES of Commercial</i> Date <i>26 June 2019</i></td><td colspan="2">Signed <i>[Signature]</i> Name <i>BKD</i> Title <i>Managing Director</i> Date <i>June 25, 2019</i></td></tr></table>		Signed <i>[Signature]</i> Name <i>BAES</i> Title <i>BAES of Commercial</i> Date <i>26 June 2019</i>		Signed <i>[Signature]</i> Name <i>BKD</i> Title <i>Managing Director</i> Date <i>June 25, 2019</i>		S3	บริษัทฯ สามารถใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งในการขยายธุรกิจการสร้างเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งให้กับกองทัพเรือไทย และมีมิตรประเทศ																																																																												
Signed <i>[Signature]</i> Name <i>BAES</i> Title <i>BAES of Commercial</i> Date <i>26 June 2019</i>		Signed <i>[Signature]</i> Name <i>BKD</i> Title <i>Managing Director</i> Date <i>June 25, 2019</i>																																																																																	
<table><tr><th>ลำดับ</th><th>ชื่อบริษัท</th><th>ที่ตั้ง</th><th colspan="3">ตู้เก็บ</th><th>ขนาด (ตัน)</th><th>การใช้งาน</th></tr><tr><th></th><th></th><th></th><th>ตู้ลอย (DTW)</th><th>ตู้แช่ (DTW)</th><th>Slipway (G.T)</th><th></th><th></th></tr><tr><td>1</td><td>ยูนิไทย ชิปปิ้ง แอนด์ เอเชียน รีจ จำกัด</td><td>ชลบุรี</td><td>No.1 140,000</td><td>No.2 13,000</td><td></td><td>2,774.40</td><td>ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง</td></tr><tr><td>2</td><td>เอสเคเอ็ม มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)</td><td>สมุทรปราการ</td><td>No.1 6,000</td><td>No.2 4,000</td><td></td><td>258.29</td><td>ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง</td></tr><tr><td>3</td><td>ยูเอช มารีน แอนด์ ไลน์ จำกัด</td><td>สมุทรปราการ</td><td colspan="2">3,500</td><td></td><td>85.50</td><td>ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง</td></tr><tr><td>4</td><td>มาร์ชิน จำกัด (มหาชน)</td><td>สมุทรปราการ</td><td colspan="2">3,000</td><td></td><td>411.00</td><td>ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง</td></tr><tr><td>5</td><td>ยูนิไทย ชิปปิ้ง จำกัด</td><td>กรุงเทพฯ และ ชลบุรี</td><td>No.1 3,000</td><td>No.2 4,000</td><td></td><td>100.00</td><td>ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง</td></tr><tr><td>6</td><td>ซี เอสที มารีน จำกัด</td><td>สมุทรปราการ</td><td></td><td></td><td>No.1 300 mt, No.2 2,000 mt, No.3 2,500 mt</td><td>82.20</td><td>ต่อเรือตรวจการณ์</td></tr><tr><td>7</td><td>ไทยอินเตอร์เนชันแนล ลิมิเต็ด จำกัด</td><td>สมุทรปราการ</td><td></td><td></td><td>No.1 100 ton, No.2 600 ton</td><td>100.00</td><td>ต่อเรือขนส่ง</td></tr><tr><td>8</td><td>อีดีที มารีน จำกัด</td><td>สมุทรปราการ</td><td colspan="2">21,984,633 ม.</td><td></td><td>810.00</td><td>ต่อเรือขนส่ง</td></tr></table>		ลำดับ	ชื่อบริษัท	ที่ตั้ง	ตู้เก็บ			ขนาด (ตัน)	การใช้งาน				ตู้ลอย (DTW)	ตู้แช่ (DTW)	Slipway (G.T)			1	ยูนิไทย ชิปปิ้ง แอนด์ เอเชียน รีจ จำกัด	ชลบุรี	No.1 140,000	No.2 13,000		2,774.40	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง	2	เอสเคเอ็ม มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	No.1 6,000	No.2 4,000		258.29	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง	3	ยูเอช มารีน แอนด์ ไลน์ จำกัด	สมุทรปราการ	3,500			85.50	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง	4	มาร์ชิน จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	3,000			411.00	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง	5	ยูนิไทย ชิปปิ้ง จำกัด	กรุงเทพฯ และ ชลบุรี	No.1 3,000	No.2 4,000		100.00	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง	6	ซี เอสที มารีน จำกัด	สมุทรปราการ			No.1 300 mt, No.2 2,000 mt, No.3 2,500 mt	82.20	ต่อเรือตรวจการณ์	7	ไทยอินเตอร์เนชันแนล ลิมิเต็ด จำกัด	สมุทรปราการ			No.1 100 ton, No.2 600 ton	100.00	ต่อเรือขนส่ง	8	อีดีที มารีน จำกัด	สมุทรปราการ	21,984,633 ม.			810.00	ต่อเรือขนส่ง	S4	การใช้งานอยู่แห่งที่มีเพียงอย่างเดียวในพื้นที่ภาคกลางในการซ่อมบำรุงเรือออร์ชนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
ลำดับ	ชื่อบริษัท	ที่ตั้ง	ตู้เก็บ			ขนาด (ตัน)	การใช้งาน																																																																												
			ตู้ลอย (DTW)	ตู้แช่ (DTW)	Slipway (G.T)																																																																														
1	ยูนิไทย ชิปปิ้ง แอนด์ เอเชียน รีจ จำกัด	ชลบุรี	No.1 140,000	No.2 13,000		2,774.40	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง																																																																												
2	เอสเคเอ็ม มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	No.1 6,000	No.2 4,000		258.29	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง																																																																												
3	ยูเอช มารีน แอนด์ ไลน์ จำกัด	สมุทรปราการ	3,500			85.50	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง																																																																												
4	มาร์ชิน จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	3,000			411.00	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง																																																																												
5	ยูนิไทย ชิปปิ้ง จำกัด	กรุงเทพฯ และ ชลบุรี	No.1 3,000	No.2 4,000		100.00	ต่อเรือตรวจการณ์และเรือลากจูง																																																																												
6	ซี เอสที มารีน จำกัด	สมุทรปราการ			No.1 300 mt, No.2 2,000 mt, No.3 2,500 mt	82.20	ต่อเรือตรวจการณ์																																																																												
7	ไทยอินเตอร์เนชันแนล ลิมิเต็ด จำกัด	สมุทรปราการ			No.1 100 ton, No.2 600 ton	100.00	ต่อเรือขนส่ง																																																																												
8	อีดีที มารีน จำกัด	สมุทรปราการ	21,984,633 ม.			810.00	ต่อเรือขนส่ง																																																																												

Evidence-Based						จุดอ่อน		ผลกระทบ																																																																																																				
- โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ วาระพิเศษ ครั้งที่1/66 วันที่ 14 มี.ค.66 เห็นชอบการทบทวนรายละเอียดการคำนวณค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของค่าหน้าดิน โดยให้เริ่มคำนวณในปีที่ 2 -5 และอนุมัติร่างประกาศเชิญชวน เอกสารสำหรับการจัดหาวิธีการให้เช่า หลักเกณฑ์วิธีการเงื่อนไขการประมูล และร่างสัญญา และกำหนดค่าธรรมเนียมการขายเอกสารสำหรับการจัดหาผู้เช่า ค่าธรรมเนียมการประเมินข้อเสนอ และค่าธรรมเนียมอื่น ๆ อย่างไรก็ตามโครงการนี้ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากไม่ได้รับค่าหน้าดินภายในปีงบประมาณ 2566 - โครงการสร้างเรือแห่งใหม่ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2565 มีมติเห็นชอบให้ปรับเลื่อนกรอบระยะเวลาการลงทุนออกไปอีก 1 ปีงบประมาณ จากเดิม “ปีงบประมาณ 2566-2570” เป็น “ปีงบประมาณ 2567-2571” โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของโครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปี 2566 อยู่ระหว่างการดำเนินการทบทวนผลการศึกษา ความเหมาะสมของสถานที่ (เดิม)/พิจารณาคัดเลือกสถานที่ (ใหม่) การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสำรวจพื้นที่ก่อสร้างเรือแห่งใหม่ในประเทศ*โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ส่งผลต่อการดำเนินโครงการสร้างเรือแห่งใหม่						W1		ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด		ระยะกลาง																																																																																																		
<table><tr><th colspan="8">ข้อมูลผลการดำเนินงานของผู้รับสัมปทานปี พ.ศ. 2562 - 2566</th></tr><tr><th>ลำดับ</th><th>รายชื่อบริษัทผู้ดำเนินงาน</th><th>2562</th><th>2563</th><th>2564</th><th>2565</th><th>2566</th><th>เฉลี่ย 5 ปี</th><th>ส่วนแบ่งการตลาด</th></tr><tr><td>1</td><td>ผู้โยธา</td><td>1,615,257,540.00</td><td>1,623,977,429.00</td><td>2,137,816,016.00</td><td>3,164,406,224.00</td><td>2,320,221,393.00</td><td>2,172,335,720.40</td><td>51.07</td></tr><tr><td>2</td><td>เอชเอ็ม มาร์กา</td><td>446,002,473.00</td><td>489,800,985.00</td><td>522,106,809.00</td><td>747,917,906.00</td><td>552,576,243.00</td><td>551,680,883.20</td><td>12.97</td></tr><tr><td>3</td><td>อู่อริโอ มาร์ก แอนด์ โซน</td><td>224,719,150.27</td><td>203,617,702.32</td><td>220,669,916.78</td><td>280,994,423.46</td><td>245,696,718.76</td><td>235,139,582.32</td><td>5.53</td></tr><tr><td>4</td><td>มาร์ก้า</td><td>761,840,797.53</td><td>674,027,939.00</td><td>430,725,681.00</td><td>710,485,018.00</td><td>351,272,886.00</td><td>585,670,464.31</td><td>13.77</td></tr><tr><td>5</td><td>อู่อริโอ มาร์ก</td><td>402,520,437.95</td><td>163,625,286.49</td><td>67,113,170.62</td><td>104,881,682.16</td><td>79,082,984.67</td><td>163,444,712.34</td><td>3.84</td></tr><tr><td>6</td><td>ซี เอส มาร์กา</td><td>357,365,155.99</td><td>288,872,882.06</td><td>349,783,243.39</td><td>309,402,909.76</td><td>109,024,701.05</td><td>282,889,778.45</td><td>6.65</td></tr><tr><td>7</td><td>โซลาร์มาร์ก</td><td>77,859,140.00</td><td>80,390,350.00</td><td>79,937,387.00</td><td>98,773,716.00</td><td>189,811,296.00</td><td>105,354,378.60</td><td>2.48</td></tr><tr><td>8</td><td>อีเอสเอ็ม มาร์ก จำกัด</td><td>384,641,535.00</td><td>154,395,947.00</td><td>173,418,218.00</td><td>2018,482.00</td><td>72,982,037.00</td><td>157,491,243.80</td><td>3.70</td></tr><tr><td colspan="2">รวม</td><td>4,270,208,795.74</td><td>3,678,711,083.87</td><td>3,981,573,003.79</td><td>5,418,882,926.38</td><td>3,920,670,825.28</td><td>4,254,009,327.41</td><td>100.00</td></tr></table>						ข้อมูลผลการดำเนินงานของผู้รับสัมปทานปี พ.ศ. 2562 - 2566								ลำดับ	รายชื่อบริษัทผู้ดำเนินงาน	2562	2563	2564	2565	2566	เฉลี่ย 5 ปี	ส่วนแบ่งการตลาด	1	ผู้โยธา	1,615,257,540.00	1,623,977,429.00	2,137,816,016.00	3,164,406,224.00	2,320,221,393.00	2,172,335,720.40	51.07	2	เอชเอ็ม มาร์กา	446,002,473.00	489,800,985.00	522,106,809.00	747,917,906.00	552,576,243.00	551,680,883.20	12.97	3	อู่อริโอ มาร์ก แอนด์ โซน	224,719,150.27	203,617,702.32	220,669,916.78	280,994,423.46	245,696,718.76	235,139,582.32	5.53	4	มาร์ก้า	761,840,797.53	674,027,939.00	430,725,681.00	710,485,018.00	351,272,886.00	585,670,464.31	13.77	5	อู่อริโอ มาร์ก	402,520,437.95	163,625,286.49	67,113,170.62	104,881,682.16	79,082,984.67	163,444,712.34	3.84	6	ซี เอส มาร์กา	357,365,155.99	288,872,882.06	349,783,243.39	309,402,909.76	109,024,701.05	282,889,778.45	6.65	7	โซลาร์มาร์ก	77,859,140.00	80,390,350.00	79,937,387.00	98,773,716.00	189,811,296.00	105,354,378.60	2.48	8	อีเอสเอ็ม มาร์ก จำกัด	384,641,535.00	154,395,947.00	173,418,218.00	2018,482.00	72,982,037.00	157,491,243.80	3.70	รวม		4,270,208,795.74	3,678,711,083.87	3,981,573,003.79	5,418,882,926.38	3,920,670,825.28	4,254,009,327.41	100.00	W2		บริษัทฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ และมีสัดส่วนรายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือ น้อย		ระยะกลาง
ข้อมูลผลการดำเนินงานของผู้รับสัมปทานปี พ.ศ. 2562 - 2566																																																																																																												
ลำดับ	รายชื่อบริษัทผู้ดำเนินงาน	2562	2563	2564	2565	2566	เฉลี่ย 5 ปี	ส่วนแบ่งการตลาด																																																																																																				
1	ผู้โยธา	1,615,257,540.00	1,623,977,429.00	2,137,816,016.00	3,164,406,224.00	2,320,221,393.00	2,172,335,720.40	51.07																																																																																																				
2	เอชเอ็ม มาร์กา	446,002,473.00	489,800,985.00	522,106,809.00	747,917,906.00	552,576,243.00	551,680,883.20	12.97																																																																																																				
3	อู่อริโอ มาร์ก แอนด์ โซน	224,719,150.27	203,617,702.32	220,669,916.78	280,994,423.46	245,696,718.76	235,139,582.32	5.53																																																																																																				
4	มาร์ก้า	761,840,797.53	674,027,939.00	430,725,681.00	710,485,018.00	351,272,886.00	585,670,464.31	13.77																																																																																																				
5	อู่อริโอ มาร์ก	402,520,437.95	163,625,286.49	67,113,170.62	104,881,682.16	79,082,984.67	163,444,712.34	3.84																																																																																																				
6	ซี เอส มาร์กา	357,365,155.99	288,872,882.06	349,783,243.39	309,402,909.76	109,024,701.05	282,889,778.45	6.65																																																																																																				
7	โซลาร์มาร์ก	77,859,140.00	80,390,350.00	79,937,387.00	98,773,716.00	189,811,296.00	105,354,378.60	2.48																																																																																																				
8	อีเอสเอ็ม มาร์ก จำกัด	384,641,535.00	154,395,947.00	173,418,218.00	2018,482.00	72,982,037.00	157,491,243.80	3.70																																																																																																				
รวม		4,270,208,795.74	3,678,711,083.87	3,981,573,003.79	5,418,882,926.38	3,920,670,825.28	4,254,009,327.41	100.00																																																																																																				
ข้อมูลจากรายงานการเงิน ปี 2563 บริษัทฯ ขาดทุน 18.606 ล้านบาท ปี 2564 บริษัทฯ ขาดทุน 44.781 ล้านบาท ปี 2565 บริษัทฯ ขาดทุน 74.649 ล้านบาท ปี 2566 บริษัทฯ ขาดทุน 186.362 ล้านบาท ร้อยละค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร - ปี 2566 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร 70.92 ล้านบาท และมีรายได้จากการดำเนินงาน 45.02 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานของบริษัทฯ ร้อยละ 157.53						W3		บริษัทฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูง จากภาวะขาดทุนติดต่อนานเป็นระยะเวลา 4 ปี เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน		ระยะยาว																																																																																																		
สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” ตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยสถาบันราชการ การสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ หากต้องดำเนินการจัดซื้อที่ดินเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษ และการรักษาภาวะแวดล้อมไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน						W4		ปัจจุบันทำเลที่ตั้งบริษัทฯ ยานนาวา อยู่ในพื้นที่ชุมชน การดำเนินธุรกิจการซ่อมและสร้างเรือในพื้นที่จึงมีความไม่เหมาะสมเนื่องจากส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน อีกทั้งการนำเรือเข้ามาซ่อมทำไม่มีความสะดวกเนื่องจากต้องรอการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ และปิดการจราจร		ระยะกลาง																																																																																																		

Evidence-Based		จุดอ่อน		ผลกระทบ							
- แผนย้ายสถานที่ประกอบกิจการ หัวข้อสิ่งอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในสายการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน หน้า 46-66 ผลการตรวจสอบ ทดสอบ ทดลอง สิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในงานการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบันของบริษัทฯ เฉพาะสิ่งอุปกรณ์ในกลุ่มเครื่องมือกล เครื่องจักรกลโรงงานประจำที่และแบบเคลื่อนที่ได้ขนาดใหญ่แล้ว สามารถสรุปรายการอุปกรณ์ฯ ที่ใช้เฉพาะในสายการผลิตที่สมควรย้ายไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ หรือ รุ้จำหน่ายออกจากบัญชีทรัพย์สิน รวม 166 รายการ		W5	สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการอีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย	ระยะ กลาง							
การขอใช้หนี้ตามคำพิพากษา ศาลปกครองกลางพิจารณาแล้วเห็นว่าบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติงบประมาณ พ.ศ.๒๕๐๒ อยู่ในความควบคุมดูแลของกระทรวงกลาโหม และเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด จัดทะเบียนจัดตั้งตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์ในการทำเรือ สร้าง ซ่อมเรือทุกชนิด มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด ทรัพย์สินของผู้ฟ้องคดีทั้งสองฝ่ายทรัพย์สินและสังหาริมทรัพย์ย่อมเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินซึ่งจะยึดใช้หนี้ไม่ได้ทั้งสิ้น และไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี ในระหว่างที่บริษัทฯ ยังไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ ศาลจะไม่สามารถบังคับคดีกับทรัพย์สินที่มีอยู่ได้ และแจ้งสำนักงานเขตสาทร เพื่อพิจารณาการในส่วนที่เกี่ยวข้อง		W6	บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น (การทำนิติกรรมสัญญาหรือเอกสารใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย)	ระยะ กลาง							
- ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การเรียกเงินค่าซ่อมทำล่วงหน้า พ.ศ.2519 ล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ไม่มีคล่องตัวในทางปฏิบัติ เพื่อให้รักษาผลประโยชน์ของบริษัท - ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย โบนัสกรรมการ พนักงานและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2525 ไม่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่อง การปรับปรุงระบบแรงจูงใจใน ส่วนของ ค่าตอบแทนที่เป็น ตัวเงินตามระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 - ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์การตั้งสำรองหนี้สูญ พ.ศ.2549 และระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ พ.ศ.2555 ไม่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 และฉบับแก้ไข และกฎกระทรวง ฉบับที่ 186 (พ.ศ.2534) ออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ และฉบับที่แก้ไข		W7	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	ระยะ กลาง							
- คดีไอเควีล คอร์เปอเรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด เมื่อวันที่ 24 ก.พ.66 ศาลปกครองกลางได้นัดฟังคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด คดีหมายเลขดำที่ อ.558/2561 คดีหมายเลขแดงที่ อ.65/2566 โดยพิพากษาให้ บริษัทฯ ในฐานะผู้ฟ้องคดี ชำระเงินจำนวน 74,108,724 บาท แก่ผู้ถูกฟ้องคดี พร้อมดอกเบี้ย		W8	ปัญหานี้ค้างชำระตามคำพิพากษาศาลปกครอง คำภาษีที่ดินฯ และค่าปรับกรมศุลกากร	ระยะสั้น							
<table><tr><td>รายการ</td><td>ผลการดำเนินงาน 12 เดือน ปี 2566</td></tr><tr><td>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร</td><td><u>70.92 x 100</u> 45.02</td></tr><tr><td>รายได้จากงานผลิต และรายได้จากการขายและให้บริการตามสัญญา</td><td>45.02</td></tr><tr><td>ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน</td><td>157.53</td></tr></table>	รายการ	ผลการดำเนินงาน 12 เดือน ปี 2566	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร	<u>70.92 x 100</u> 45.02	รายได้จากงานผลิต และรายได้จากการขายและให้บริการตามสัญญา	45.02	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	157.53	W9	ปัญหาการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน	
รายการ	ผลการดำเนินงาน 12 เดือน ปี 2566										
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร	<u>70.92 x 100</u> 45.02										
รายได้จากงานผลิต และรายได้จากการขายและให้บริการตามสัญญา	45.02										
ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	157.53										

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ผลกระทบ
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/42381 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2522 ได้มอบอำนาจในการบริหาร บอท. และมอบฉันทะ ในการแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ให้กับกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม เพื่อควบคุมนโยบายและการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล - คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 388/29 ส.ง. ณ วันที่ 2 มกราคม 2529 กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้กองทัพเรือควบคุมดูแลบริษัทฯ	O1 บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจของกองทัพเรือเพิ่มขึ้นในอนาคต	ระยะยาว
- บันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา ระหว่างโครงการวิจัยจัดสร้างต้นแบบเครื่องบินทะเล กองทัพ และบริษัทฯ เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2563	O2 บริษัทสามารถร่วมมือกับกองทัพเรือเพื่อนำผลงานวิจัยด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศมาผลิตใช้ในราชการ และเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้ให้กับหน่วยงานของรัฐ	ระยะกลาง
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บอท. ประจำปีบัญชี 2567 กำหนดให้บริษัทฯ ดำเนินการ Core Business Enablers 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน	O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ	ระยะยาว
กระทรวงกลาโหม ได้มีหนังสือ ที่ กท 0208/1551 ลงวันที่ 21 กันยายน 2566 ถึงกระทรวงการคลัง เพื่อขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ปัจจุบันเรื่องอยู่ระหว่างการพิจารณาของกรมบัญชีกลาง โดยบริษัทฯ ได้มีหนังสือ ที่ กท 5700/098 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567 ถึงกรมบัญชีกลาง เพื่อชี้แจงรายละเอียดประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ณ ปัจจุบัน เดือนมิถุนายน 2567 บริษัทฯ เปรียบเทียบตามเรื่องการขอสิทธิพิเศษให้หน่วยงานในกลาโหมจัดซื้อด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง โดยบริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด ได้รับแจ้งจากเจ้าหน้าที่กองการพัสดุภาครัฐ ว่าเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2567 กรมบัญชีกลางแจ้งให้ทราบว่า การนำเสนอร่างกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน ในหมวดพัสดุส่งเสริมความมั่นคงด้านการป้องกันประเทศ (เปิดหมวดใหม่) ผ่านการพิจารณาในขั้นต้นจากคณะอนุกรรมการพิจารณาฯ ของกรมบัญชีกลาง โดยจะมีการประชุมพิจารณาของคณะกรรมการฯ ใน 24 มิถุนายน 2567 และบริษัทฯ ได้จัดทำหนังสือขอชี้แจงรายละเอียดประกอบการพิจารณาเพิ่มเติม ตอบกลับไปยัง ผู้อำนวยการกองการพัสดุภาครัฐ เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2567 เรียบร้อยแล้ว	O4 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการขอความเห็นชอบการรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเสนอให้กระทรวงการคลังพิจารณาออกกฎกระทรวงเรื่องกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนเพิ่มเติม โดยให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือโดยวิธีเฉพาะเจาะจงจากบริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด	ระยะกลาง

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส		ผลกระทบ
การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค จะมีผลทำให้ต้นทุนและปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องผลักดันให้ประชาคมอาเซียน สามารถที่จะเติบโต และเป็นโอกาสในการพัฒนาการขนส่งสินค้าทางทะเลซึ่งใช้เรือในการขนส่ง	O5	บริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างตามมาตรา ๗ (๑) แห่ง พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ เพื่อให้บริษัทฯ มีความคล่องตัว และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับเรือเอกชน ในธุรกิจการซ่อมสร้างเรือให้กับหน่วยงานด้านความมั่นคง	ระยะยาว
- พระราชบัญญัติการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ. 2562 เพื่อให้การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งอำนาจอธิปไตย สิทธิอธิปไตย และสิทธิหน้าที่อื่นใดตามกฎหมายระหว่างประเทศ - ยุทธศาสตร์ชาติด้านพาณิชย์นาวีของไทย กับการเข้าเป็นภาคีอนุสัญญาขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ	O6	ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ต่างให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ส่งผลต่อความต้องการเรือแบบต่างๆ เพื่อใช้ในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งการสร้างเรือใหม่ การซ่อมบำรุง การปรับปรุงขีดความสามารถของเรือให้เหมาะสมกับการกิจ	ระยะยาว
ณ ปัจจุบัน เดือน มิถุนายน 2567 บริษัทฯ ได้เร่งรัดการดำเนินการโครงการสร้างเรือชุดแบบยังดินของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งบริษัทฯ คาดว่าจะทราบผลภายในเดือนกรกฎาคม 2567	O7	ปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ระหว่างการเตรียมการเข้าประมูลโครงการสร้างเรือชุดการท่าเรือแห่งประเทศไทย	ระยะยาว

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ในเรื่องอุตสาหกรรมต่อเรือ การบริหารจัดการกำลังพล โดยบริษัทฯ ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างเรือ และซ่อมเรือและบริหารโครงการขนาดใหญ่ เพื่อให้การบริหารจัดการและพนักงานมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ และดำเนินการตามแนวทางการจัดหายุทธโปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติการกิจของ ทร. ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และบริษัทฯ ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาโครงการสร้างเครื่องบินทะเล ร่วมกับ ทร. เพื่อเป็นยุทธโปกรณ์เสริมในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล	T1	กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 75 ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ	ระยะกลาง
อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือถือเป็นอุตสาหกรรมสำคัญ ซึ่งทุกประเทศที่ต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมหลักให้เติบโตต่างสนับสนุนผู้ประกอบการในประเทศให้ต่อเรือของตัวเองและขยายไปสู่การต่อเรือเพื่อส่งออกต่างประเทศ อย่างเช่นญี่ปุ่นหลังสงครามโลกมีการลงทุนในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ตั้งแต่ปี 1950 – 1960 ซึ่งมองว่าเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างงานจำนวนมาก สร้างพื้นฐานอุตสาหกรรมหนักควบคู่ไปกับการพัฒนาฝีมือแรงงานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อุตสาหกรรมนี้ในญี่ปุ่นโดดเด่นอย่างมากในปี 1970-1980 เพราะรัฐให้การสนับสนุน ถัดมาปี 1970-1980 ประเทศเกาหลีใต้ก็มองว่าอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือขนาดใหญ่เป็นอุตสาหกรรมหลักที่จะผลักดันให้ประเทศเดินหน้าต่อไปได้ เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำของอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อทั้ง ชัมพู แดว เฮฟวี อินดัสตรี เติบโตมาในรูปแบบเดียวกันทั้งสิ้น คือขยายตัวจากอุตสาหกรรมหนักเช่นการต่อเรือขนาดใหญ่ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เป็นต้น ถัดมาปี 1990 หลังจากที่ดินเริ่มดำเนินเศรษฐกิจแบบใหม่ เขาก็ผลักดันอุตสาหกรรมนี้	T2	คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูงในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี ราคา และการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล เช่น จีน เวียดนาม สิงคโปร์ ทำให้มีขีดความสามารถในการแบ่งสัดส่วนลูกค้าของบริษัท เพิ่มมากขึ้น	ระยะยาว

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่อง จนปัจจุบันจีนครองตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือขนาดใหญ่ สร้างแรงงานนำไปต่อยอดในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ทำให้ประเทศและเศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ขณะที่อุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือไทยนั้นขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากภาครัฐ ในรอบ 20 ปีซึ่งส่งผลให้การพัฒนานั้นเติบโตอย่างช้ามาก”			
- อุตสาหกรรมสร้างเรือและซ่อมเรือของประเทศไทย ไม่ได้เป็นเจ้าของวัตถุดิบ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเรือหรือซ่อมเรือ เช่น แผ่นเหล็กสำหรับการต่อเรือ เครื่องยนต์ เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือเดินเรือ ฯลฯ ทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง เพราะต้องนำเข้าวัสดุ และอุปกรณ์จากต่างประเทศ - ภาวะเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน มีอัตราการขยายตัวลดต่ำกว่าที่เป็นมาในอดีต เนื่องด้วยภาครัฐขาดสภาพคล่องทางการเงิน ส่งผลให้กองทัพเรือซึ่งเป็นลูกค้าของเราซึ่งได้รับงบประมาณจากรัฐบาล ชะลอความต้องการซ่อมสร้างเรือ	T3	ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลง	ระยะกลาง
- บริษัท เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 13(2) กำหนดให้คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เสนอคณะรัฐมนตรี กำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งที่รัฐวิสาหกิจนั้นอาจดำเนินการเองได้นั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558 เห็นชอบในหลักการปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เสนอ และให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถดำเนินการเองได้ เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นเห็นชอบ โดยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบใช้บัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ จำนวน 53 ชั้น (อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดชั้นที่ 1 อัตราค่าจ้าง 9,040 บาท และอัตราค่าจ้างชั้นสูงสุดชั้นที่ 53 อัตราค่าจ้าง 142,830 บาท) - สมาคมผู้ต่อเรือของสาธารณรัฐเกาหลี และบริษัทฮุนไดมีความต้องการ จ้างแรงงานเพิ่มปีละ 10,000 คน แบ่งเป็นสาขาช่างเชื่อม 4,000 คน ทาสี 1,400 คน ไฟฟ้า 1,800 คน แต่เนื่องจากเกาหลีได้มีอัตราการเกิดน้อย ทำให้ขาดแคลนแรงงาน จึงต้องนำเข้าแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานด้วยวีซ่า E-7 รัฐบาล (วีซ่าทักษะฝีมือ)	T4	โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะ ในส่วนของแรงงานใจ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ระยะกลาง
- กรมอุทการเรือเป็นหน่วยงานของกองทัพเรือ ซึ่งมีหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานงาน แนะนำ กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการซ่อม สร้าง ดัดแปลง ทดสอบ วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับเรือ อากาศยาน ยานรบ และอุปกรณ์การช่างที่เกี่ยวข้อง การส่งกำลังพัสดุสายช่าง ตลอดจนให้การฝึกและศึกษาวิชาที่เกี่ยวข้อง และวิชาการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้ากรมอุทการเรือ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ	T5	ปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอุทการเรือกับบริษัท	

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
- จากภารกิจของกรมอุทกหารเรือ จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีธุรกิจหลัก เหมือนกับภารกิจกรมอุทกหารเรือ อย่างไรก็ตาม ภารกิจของกรมอุทกหารเรือ ในการซ่อมบำรุงเรือในปัจจุบันกองทัพเรือ มีเรือเป็นจำนวนมากและมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ประกอบกับในปัจจุบันภารกิจที่กองทัพเรือ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการมีมากขึ้น ส่งผลให้ชั่วโมงการใช้งานของเรือเพิ่มขึ้น ดังนั้น วงรอบในการซ่อมบำรุงเรือจึงเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกินข้อจำกัดด้านภาระงานของหน่วยซ่อมบำรุงเรือของกรมอุทกหารเรือ และเกิดความไม่สมดุลกันระหว่างความต้องการและทรัพยากรที่มีกรมอุทกหารเรือ จึงดำเนินการแก้ปัญหาโดยการว่าจ้างซ่อมบำรุงเรือ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ จากอู่เรือและบริษัทเอกชนที่ปัจจุบันมีขีดความสามารถ เพื่อเป็นหน่วยให้การสนับสนุนการซ่อมบำรุงเรือของกรมอุทกหารเรือ และเป็นการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือภายในประเทศ แบบพึ่งพาตนเอง ช่วยให้เศรษฐกิจหมุนเวียนภายในประเทศ			
อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการน้ำอับเฉา กำหนดให้เรือเดินสมุทรต้องมีการจัดการน้ำอับเฉาเมื่อเข้าไปในอู่เรือ เรือเก่าที่ไม่มีระบบนี้ต้องปรับปรุงแก้ไข หรือเมื่อพิจารณาทางด้านค่าใช้จ่ายแล้วอาจจะไม่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับการสร้างเรือใหม่ อย่างไรก็ตามก็เป็นโอกาสของบริษัทฯ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการติดตั้ง หรือปรับปรุงระบบดังกล่าวให้แก่เรือเดินสมุทร	T6	ปัญหามาตรการสนับสนุนการซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศ โดยไม่ต้องเสียภาษีนำเข้า ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อปริมาณความต้องการการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศลดลง	
มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือหรือซ่อมเรือ ในปัจจุบันอุตสาหกรรมต่อเรือมีความต้องการเหล็กแผ่นเฉพาะเป็นจำนวนมากและต้องใช้เหล็กชนิดพิเศษในการต่อเรือหรือซ่อมเรือ โดยประเทศไทยไม่มีศักยภาพเพียงพอในการผลิตเหล็กชนิดดังกล่าวซึ่งต้องนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งทางผู้ประกอบการมีความต้องการให้รัฐดมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดในการนำเข้าเหล็กจากต่างประเทศเพื่อลดต้นทุนในการผลิตเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติได้	T7	ปัญหามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (Anti – Dumping : AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือหรือซ่อมเรือ	
Green Economy เศรษฐกิจสีเขียว คือ กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยตัวอย่างโอกาสธุรกิจ ได้แก่ การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า EVs และยานยนต์ไร้คนขับ ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Ecotourism)	T8	ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการอู่เรือสูงขึ้น	

ตารางที่ 7 SWOT บอท. ปี พ.ศ.2567

(6) ข้อจำกัดของบริษัทฯ

(6.1) ข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ

บริษัทฯ มีข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ต้องแข่งขันกับอู่เรือเอกชน ประกอบกับบริษัทฯ มีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากคู่ค้าของบริษัทฯ ต้องวางหลักประกันในการขายวัตถุดิบ ทำให้ราคาวัตถุดิบสูงกว่า

เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน ซึ่งส่งผลต่อภาพรวมของบริษัทฯ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียขีดความสามารถ ในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจหลัก ส่งผลทำให้บริษัทฯ มีรายได้ลดลง และไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ

(6.2) ข้อจำกัดด้านสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 174/1 ถ.เจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. และมีสำนักงานสาขาที่สี่หีบ (อาคาร F) ตั้งอยู่เลขที่ 2369 หมู่ที่ 2 ต.สี่หีบ อ.สี่หีบ จ.ชลบุรี ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม.อ. อ.สี่หีบ จ.ชลบุรี เป็นสถานที่ประกอบกิจการ โดยบริษัทฯ ประสบปัญหาที่สำคัญ โดยสรุปได้ดังนี้

(6.2.1) ระยะทางในการเดินทางของลูกค้าที่จะนำเรือเข้าซ่อมทำ จากปากแม่น้ำเจ้าพระยา ถึงบริษัทฯ มีระยะทางไกลเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่อยู่มากแม่น้ำ ซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง

(6.2.2) ช่วงเวลาการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ เป็นข้อจำกัดต่อการนำเรือเข้าซ่อมทำ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องขออนุญาตกรมทางหลวงชนบทในการเปิด-ปิดสะพาน สัปดาห์ละ 2 วัน (อังคาร/พฤหัสบดี เวลา 10.00 น.) ทำให้ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำ และไม่สามารถนำเรือออกจากอุโปดำเนินธุรกิจได้ทันที ลูกค้าส่วนใหญ่จึงไปใช้บริการเรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน เป็นเหตุให้ลูกค้ามีจำนวนลดลงมากและหายไปในที่สุด

(6.2.3) กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจหลัก ทั้งทางเสียง ฝุ่น และกลิ่นที่จำเป็นต้องบริหารจัดการไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ เนื่องจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่านยานนาวา ตามสำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณสุข โภค และสาธารณสุขเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองกทม. พ.ศ.2556 โดยการดำเนินกิจการซ่อมสร้างเรือ เช่น การพันทราย การทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้าง และผลกระทบและสิ่งแวดล้อมก่อนเสมอ

(6.3) การประกอบกิจการอยู่เรือ เป็นกิจการที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและใช้ระยะเวลานาน ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เองมาลงทุนสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ ซึ่งบริษัทฯ ยังไม่สามารถนำเงินที่ได้จากการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมในเชิงพาณิชย์ มาใช้ในการลงทุนสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ได้

(7) การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)

การกำหนดสมรรถนะหลักของบริษัทฯ นั้น บริษัทฯ ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ขีดความสามารถธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ VRIO Model ดังภาพที่ 16

VRIO Model				
Is valuable?	Is rare?	Is difficult to imitate?	Is organization organized around?	What is the result?
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE EQUALITY / PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE

ภาพที่ 17 เกณฑ์การวิเคราะห์ขีดความสามารถธุรกิจ

จุดแข็ง	สร้างมูลค่า	ความหายาก	ยากที่จะลอกเลียนแบบ	การนำไปใช้	ความได้เปรียบทางธุรกิจ
S4 การใช้งานอู่แห้งที่มีเพียงอู่เดียวในพื้นที่ภาคกลาง ในการซ่อมบำรุงเรือยอร์ชขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	- บริษัทฯ ตั้งอู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออกบน ถ.เจริญกรุง ระหว่างสะพานกรุงเทพ และสะพานตากสิน มีพื้นที่ทั้งหมด 20 ไร่ 1 งาน 82 ตารางวา เป็นอู่แห้งแห่งเดียวในพื้นที่ภาคกลาง (ข้อมูลเพิ่มเติม ตารางที่ 6 คู่มือเทียบ หน้า 24) - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน
S2 บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	- ผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการยานนาวา เนื้อที่ 20-1-82 ไร่ (8,182 ตรว.) มูลค่าที่ดินที่เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมและเศรษฐกิจ อยู่ที่ 500,000 บาท/ตารางวา ทำให้มูลค่าที่ดินเท่ากับ 4,091,000,000 บาท - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน
S1 บริษัทฯ มีประสบการณ์การบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ เกินกว่า 1,000 ตัน	ใช่	ใช่	ไม่	-	- ร.ล.สุรินทร์ (ปี 29-30) ระวางขับน้ำ 2,200 ตัน - ร.ล.กระบี่ (ปี 53-55) ระวางขับน้ำ 1,969 ตัน - ร.ล.มาตรา (ปี 55-57) ระวางขับน้ำ 4,000 ตัน - ร.ล.ประจวบคีรีขันธ์ (ปี 58-61) ระวางขับน้ำ 1,969 ตัน ตั้งแต่ปี 62 จนถึงปัจจุบัน 67 บริษัทฯ ไม่มีโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ เกินกว่า 1,000 ตัน - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจชั่วคราว

ตารางที่ 8 ตารางการประเมิน VRIO ของบริษัทฯ

อย่างไรก็ดี ศักยภาพของบริษัทฯ โดยรวม บริษัทฯ เป็นอู่แห้งที่มีเพียงอู่เดียวในพื้นที่ภาคกลาง ในการซ่อมบำรุงเรือยอร์ชขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และบริษัทฯ เป็นเจ้าของที่ดินบนถนนเจริญกรุงที่มีมูลค่าสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว และบริษัทฯ ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ให้ใช้แบบเรือในการสร้างเรือฯ ให้กับกองทัพเรือ ประกอบกับบริษัทฯ มีประสบการณ์การบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ เกินกว่า 1,000 ตันและบริษัทฯ เป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนได้ และบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพ ราคาที่เหมาะสมและการส่งมอบงานที่ตรงต่อเวลา รวมถึงปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ในช่วงเวลาในการพัฒนาขีดความสามารถสำคัญ เช่น การออกแบบเรือ (Ship Design) ทั้งตัวบุคลากร และโปรแกรมการยกระดับขีดความสามารถของวิศวกรของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น

(8) การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

บริษัทฯ กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร (ผ่านการจัดลำดับความสำคัญโดยผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ

(8.1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

(8.1.1) ความท้าทายจากภายนอกที่เป็นแรงผลักดันในเชิงบวก ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) มาตรการช่วยเหลืออุตสาหกรรมต่อเรือ การสนับสนุนให้หน่วยงานราชการต้องต่อเรือในประเทศ และให้กองทัพเรือเชื่อมโยงแผนการพัฒนากองกำลังทางเรือกับแผนการสนับสนุนเรือในประเทศ รวมไปถึงการยกเว้นการเรียกเก็บอากรการตอบโต้การทุ่มตลาด (AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นสำหรับต่อเรือและซ่อมเรือของหน่วยงานของรัฐด้านความมั่นคง

(2) รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ

(8.1.2) ความท้าทายจากภายนอกที่เป็นแรงผลักดันในเชิงลบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน

(2) ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการอยู่สูงขึ้นไป

(8.1.3) ความท้าทายจากภายในที่เป็นแรงผลักดันในเชิงบวก ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินบนถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร ที่มีศักยภาพสูงสามารถแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว

(2) บริษัทฯ ดำเนินการปรับปรุงระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง ตามมาตรา 7 (1) แห่ง พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ เพื่อให้บริษัทฯ มีความคล่องตัว และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับอยู่เรือเอกชน ในการซ่อมสร้างเรือให้กับหน่วยงานด้านความมั่นคง และบริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการขอความเห็นชอบการรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเสนอให้กระทรวงการคลังพิจารณาออกกฎกระทรวงเรื่องกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ โดยให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดจ้างซ่อมเรือ และสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจงจากบริษัทฯ

(8.1.4) ความท้าทายจากภายในที่เป็นแรงผลักดันในเชิงลบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด เช่น โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ และโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่

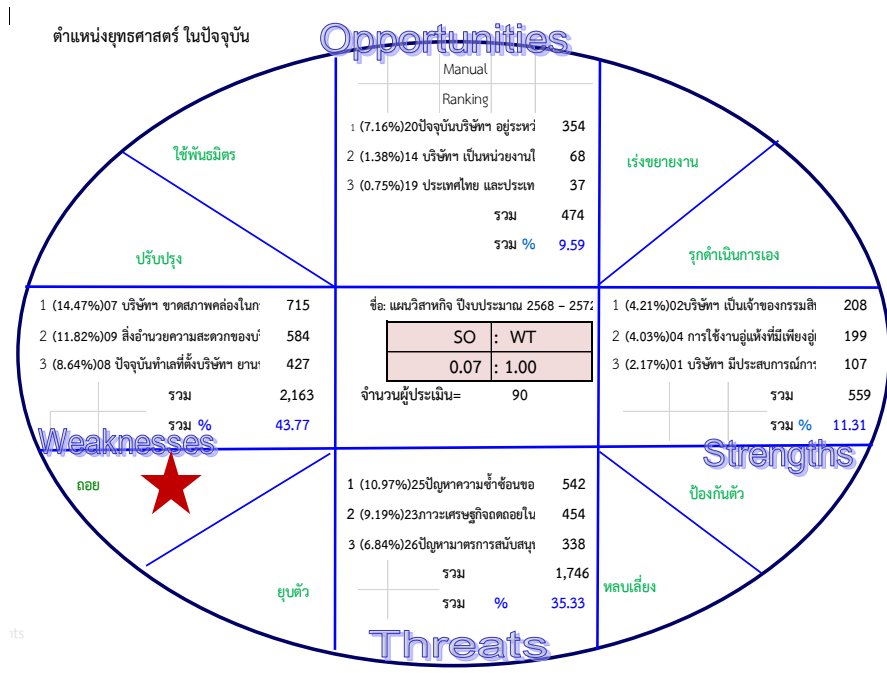
(2) บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น (การทำนิติกรรมสัญญาหรือเอกสารใดๆ) และบริษัทฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูง จากภาวะขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลา 4 ปี เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ดำเนินการจัดการความท้าทายภายนอก โดยบริษัทฯ จะดำเนินการร่วมกับกองทัพเรือในการสร้างความชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอุทการเรือกับบริษัทฯ ในด้านการซ่อมสร้างเรือ เพื่อบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ และบริษัทฯ ดำเนินการจัดการความท้าทายภายใน โดยบริษัทฯ ดำเนินการขอกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแผนกู้เงินของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2567 วงเงิน 150.00 ล้านบาท

(8.2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

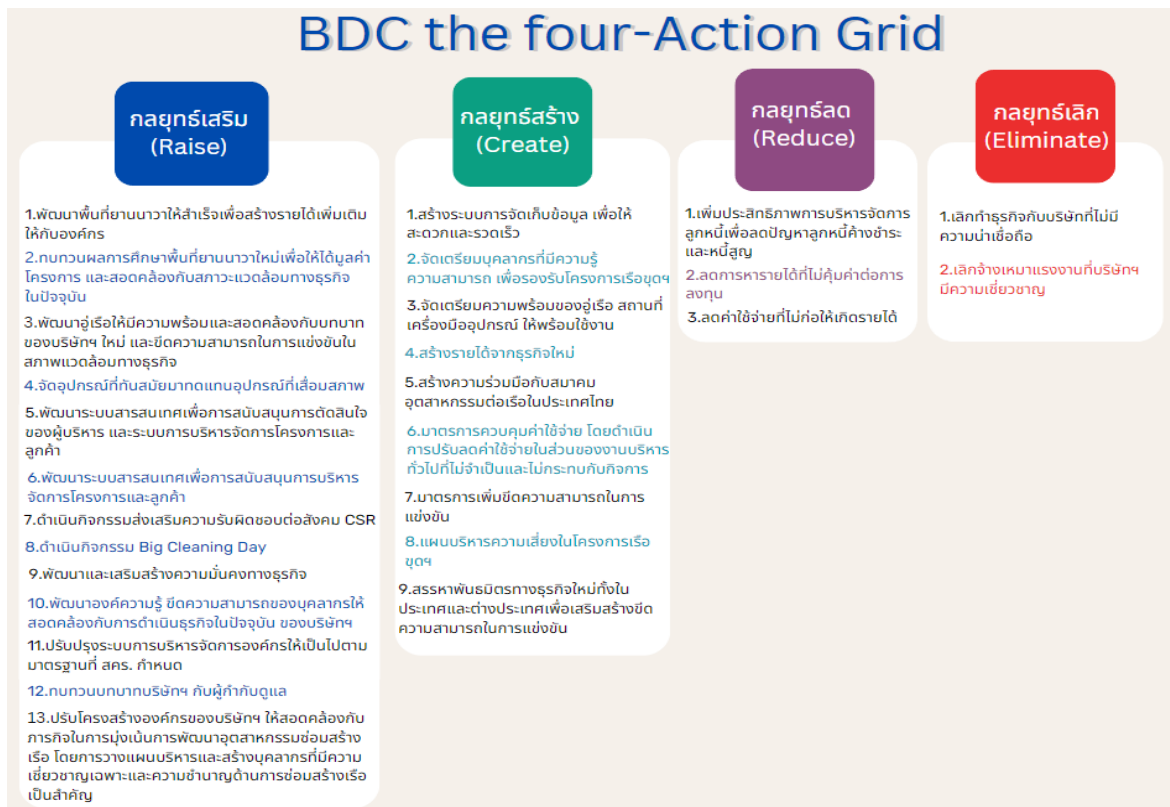
บริษัทฯ ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยการประเมินลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็น โดยการจัดทำแบบสำรวจทั้งคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทฯ จำนวน 90 ตัวอย่าง และนำมาคำนวณและแปลผลทางสถิติ สามารถสรุปได้ คือ มีอุปสรรค เป็นสัดส่วน 35.33% มากกว่าโอกาส 9.59 % และมีจุดแข็ง เป็นสัดส่วน 11.31% ซึ่งน้อยกว่า จุดอ่อน 43.77% อย่างไรก็ตามจากการคำนวณอัตราส่วน SO : WT ซึ่งคำนวณได้จากการเปรียบเทียบความได้เปรียบคือ น้ำหนักรวมของจุดแข็งคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ ความเสียเปรียบ คือ การนำน้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับ น้ำหนักรวมของภัยคุกคาม ซึ่งเท่ากับ 0.07 : 1.00 คือ เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงบวก (จุดแข็ง+โอกาส) น้อยกว่าปัจจัยเชิงลบ (จุดอ่อน+อุปสรรค) ทำให้บริษัทฯ ไม่มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากบริษัทฯ

มีขนาดเล็กและมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย ประกอบกับบริษัทฯ มีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ.2567 บริษัทฯ จึงใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 18 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ก่อนทบทวนกลยุทธ์

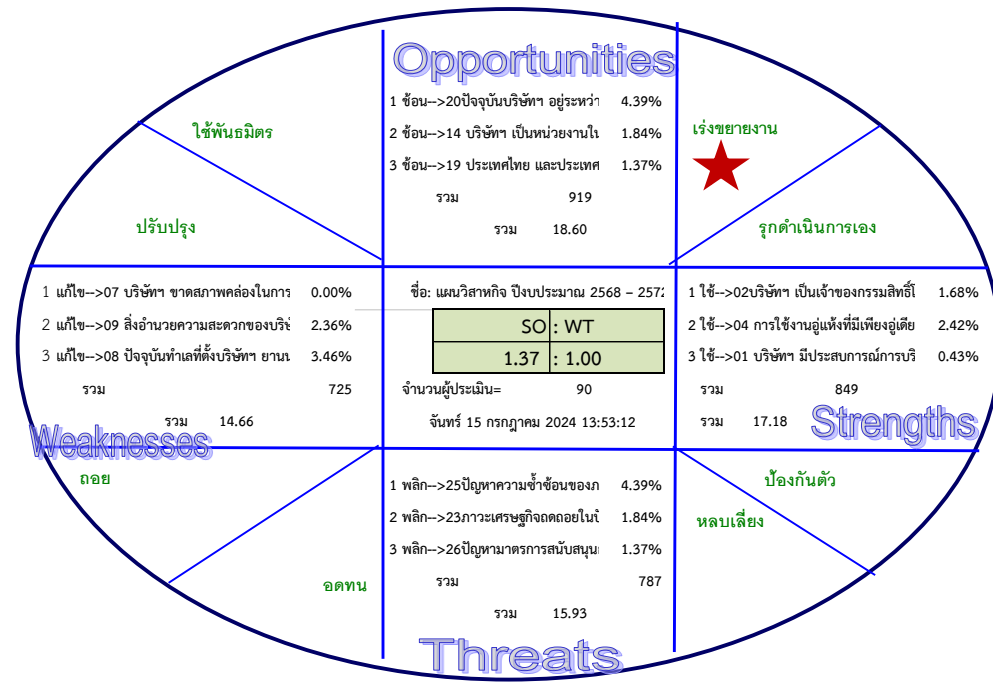
อย่างไรก็ดี เพื่อให้บริษัทฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในสัดส่วนที่สูงขึ้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (POSE) และกรอบยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (BOSS) โดยการสร้างกลยุทธ์ “เล็ก ลด เสริม สร้าง” ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 19 BDC the four-Action Grid

จากการกำหนดกลยุทธ์ “เล็ก ลด เสริม สร้าง” เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ขึ้นเป็นอัตราส่วน SO : WT เท่ากับ 1.37 : 1.00 ดังภาพที่ 19

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ทำหายสู่อานาคต



ภาพที่ 20 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) หลังก่อนทบทวนกลยุทธ์

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มากำหนดออกมาเป็น ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ของบริษัทฯ ดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 TOWS Matrix ของบริษัทฯ

1.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

1.3.3.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ของบริษัทฯ ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.)

1.3.3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

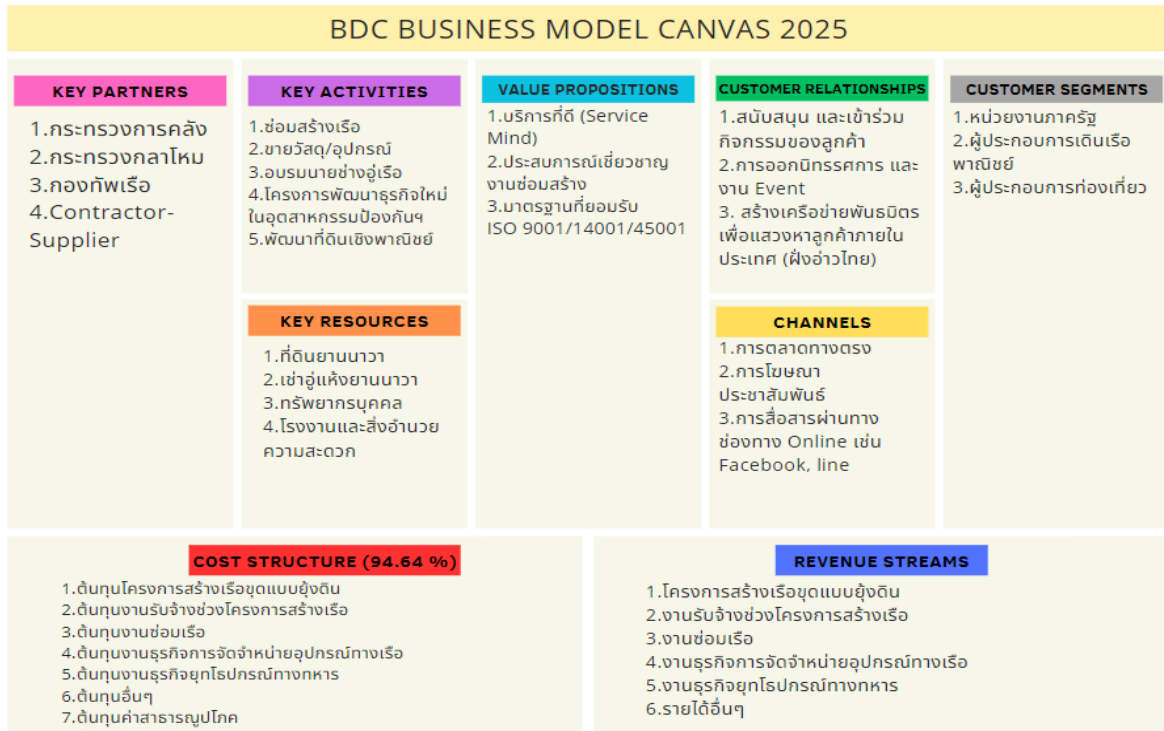
BDC STRATEGIC POSITIONING

VISION		"เป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็ดโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน"							
เป้าประสงค์	(S01) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทต่องบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กร. กท. สสร. กค. ภายในปีพ.68		(S02) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีพ.68 และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถได้เข้าที่ต้นโครงการยานนาวา ภายในปีพ. 72		(S03) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีพ.72		(S04) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45000 ภายในปีพ.72		
ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ		ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินงานธุรกิจ		ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร		ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบวงจร
CORE BUSINESS	STRATEGIC POSITIONING	2568 เป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล		2572 เด็ดโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย		2577 สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน			
	LABOUR SKILL	AWS D10.9 (AMERICAN WELDING SOCIETY) (AR - 1) ACCEPTANCE REQUIREMENT 1		AWS D10.9 (AMERICAN WELDING SOCIETY) (AR - 2) ACCEPTANCE REQUIREMENT 2		AWS D10.9 (AMERICAN WELDING SOCIETY) (AR - 3) ACCEPTANCE REQUIREMENT 3			
	CAPACITY	YANNAWA DRY DOCK 3,000/4,000GT		NEW SHIPYARD & SMART DOCKYARD		NEW SHIPYARD & SMART DOCKYARD			
	EXPERTISE	REPAIRING SHIPS UNDER WATER LINE		ENGINE, ELECTRICAL, PUMPS, UTILITIES, AIR CONDITIONING		SHIPBUILDING/REPAIR SUPER YATCH			
	STANDARD	ISO 9001/14001/45001		ISO 9001/14001/45001		+ISO 18000			
	ASSET	4,091 MB		5,136 MB		5,136 MB			
CUSTOMER	CLIENT	กร. 90% อื่นๆ 10%		กร. 80% อื่นๆ 20%		กร. 60% อื่นๆ 40%			
	GLOBAL REACH	ALL REGION OF THAILAND		ALL REGION OF THAILAND		SOUTHEAST ASIAN			
TARGET	MARKET SHARES	1/10		1/5		1/3			
	REVENUE	735.20 MB		823.98 MB		906.38 MB			

ภาพที่ 23 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

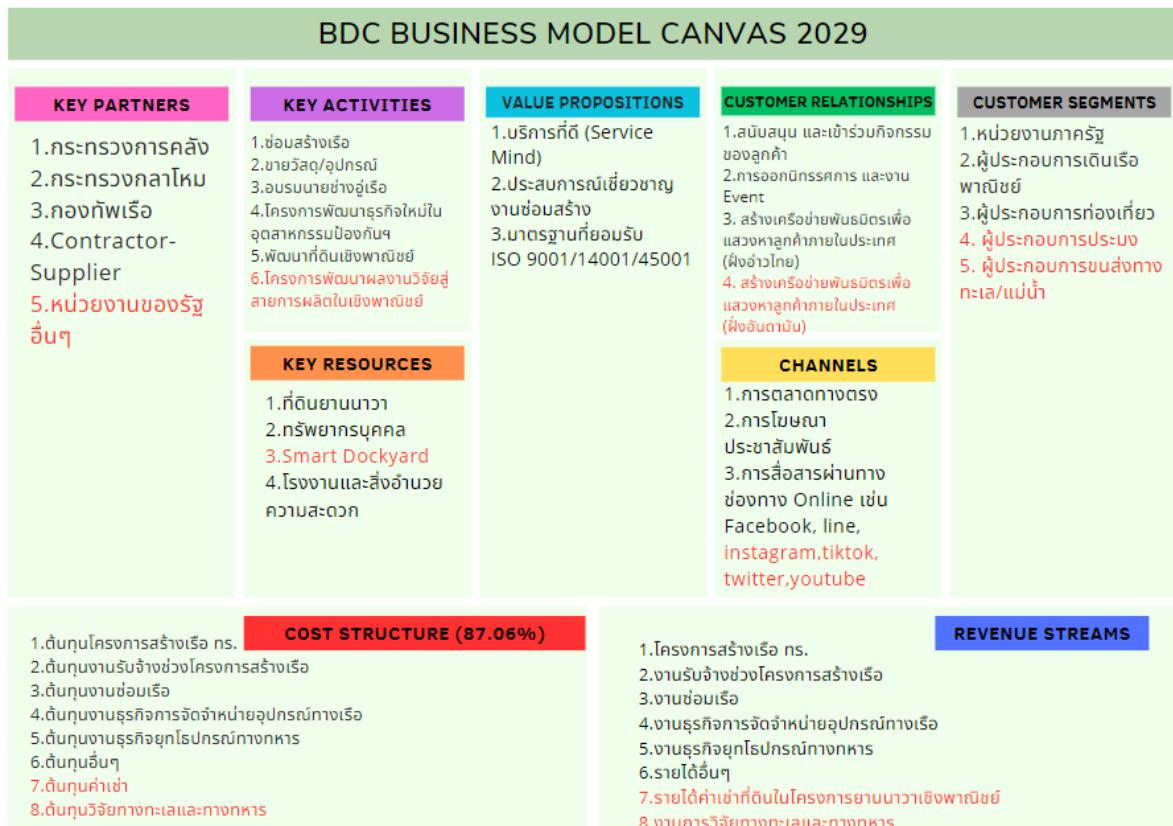
1.3.3.3 การวิเคราะห์ 2025 ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน 3 ระยะ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ Business Model ปี 2025 (ระยะสั้น)



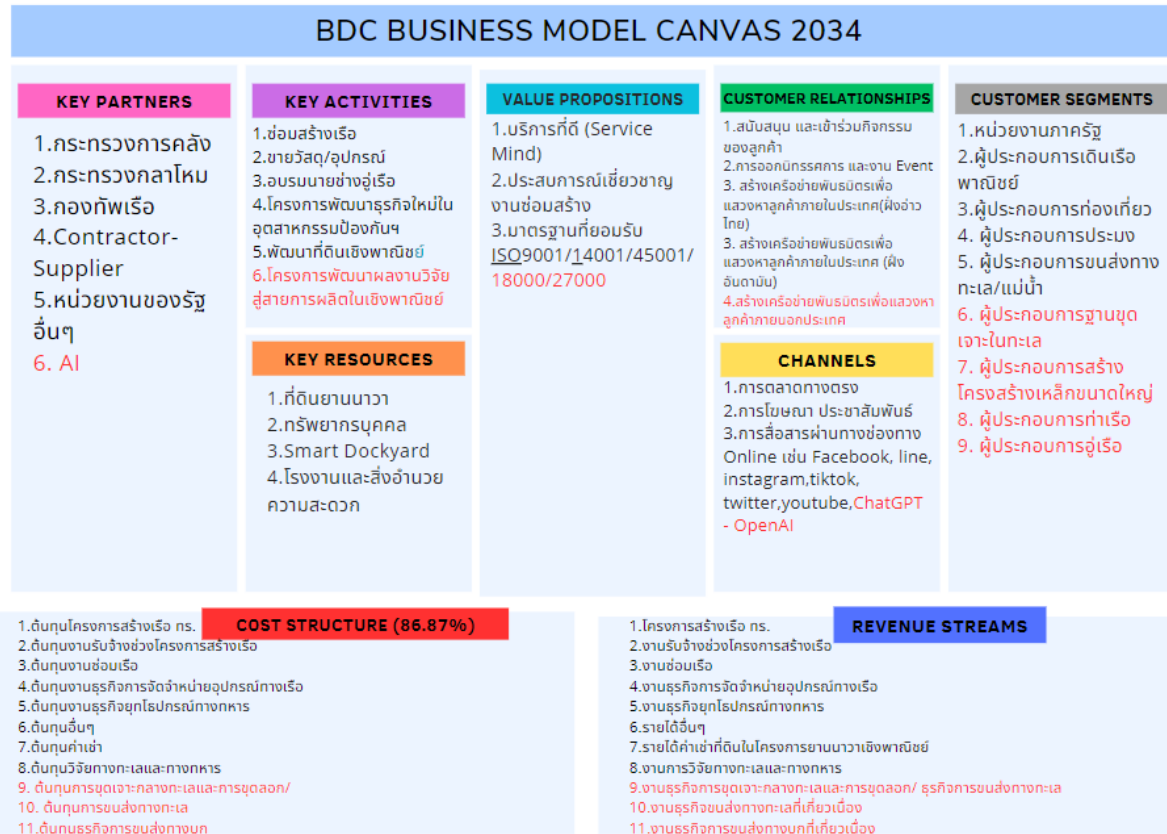
ภาพที่ 24 การวิเคราะห์ Business Model 2025 (ระยะสั้น)

(2) การวิเคราะห์ Business Model ปี 2029 (ระยะกลาง)



ภาพที่ 25 การวิเคราะห์ Business Model 2029 (ระยะกลาง)

(3) การวิเคราะห์ Business Model ปี 2034 (ระยะยาว)



ภาพที่ 26 การวิเคราะห์ Business Model 2034 (ระยะยาว)

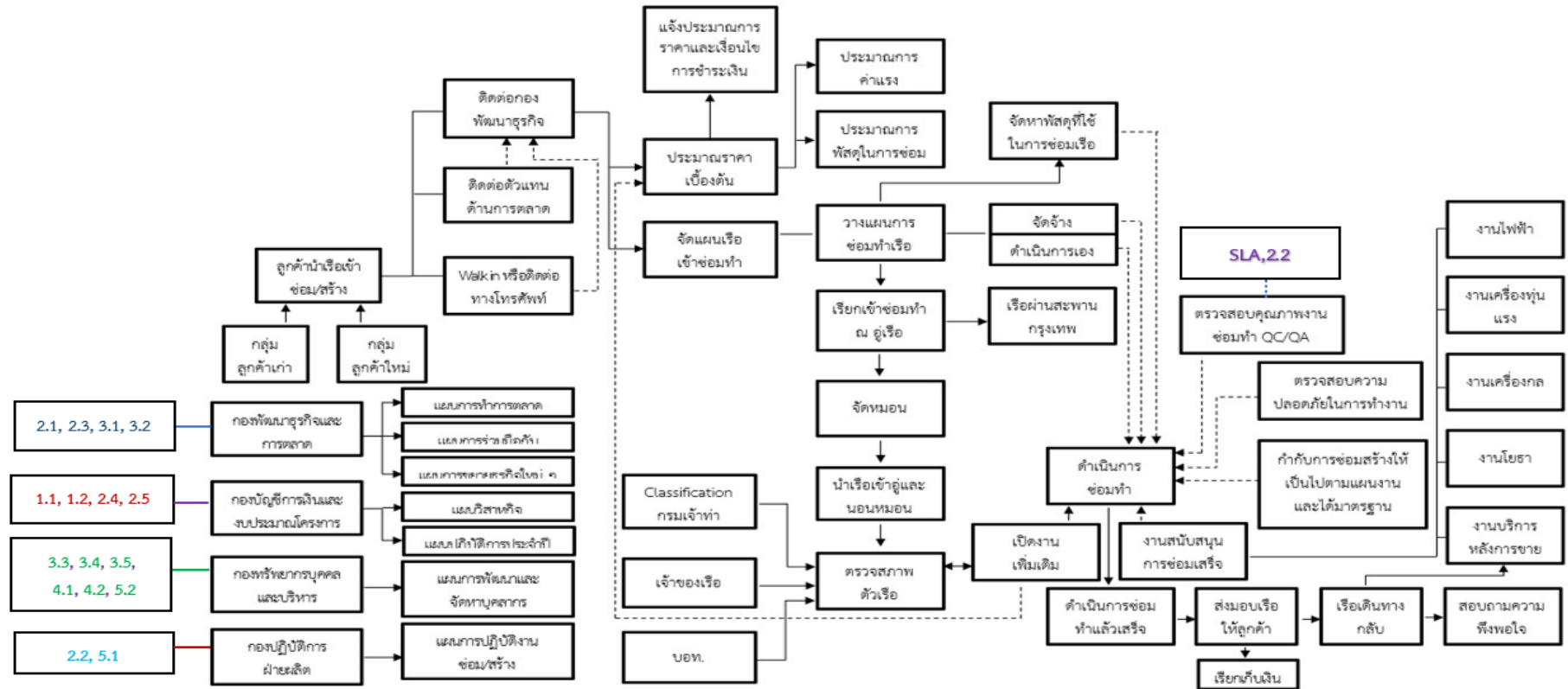
1.3.3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning บริษัทฯ ปี พ.ศ.2568 ได้ดังนี้

Scenario Planning ปี 2568 ของบริษัทฯ			
	Worst Case -25%	Base Case	Best Case +10%
Inventory Mgt. System →	Sales	551.40	735.20
	Direct Costs	478.97	638.63
	Gross Profit	72.43	96.57
Manpower Planning →	Operating Expenses	30.00	30.00
	Payroll	40.00	40.00
	Bonus for employee and board of director	2.90	3.86
	Operating Profit	17.03	22.71
External Funding Mgt. →	Interest	0.63	0.84
	Tax	4.92	6.56
	Net Profit	11.48	15.31

ภาพที่ 27 การวิเคราะห์ Scenario Planning ปี พ.ศ.2568

1.3.3.5 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับการออกแบบ Work System

BDC WORK SYSTEM



* หมายเหตุ: ตัวเลขที่เป็นสี คือ ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

ภาพที่ 28 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับการออกแบบ Work System

1.4 สารสำคัญแผนวิสาหกิจ งบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1.4.1 วิสัยทัศน์

“เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เดิมโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

1.4.2 พันธกิจ

- (1) ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
- (2) ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชนภายในประเทศ
- (3) ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย
- (4) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล
- (5) พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาส่งหาริมทรัพย์ และการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล
- (6) วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- (7) ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

1.4.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

(1) ค่านิยม

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

“Seek business opportunities Accumulate professional expertise, create innovation for sustainability”

(2) วัฒนธรรมองค์กร

“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

“Dedicated to fulfilling customer needs And continue to improve the organization to impress customers continuously”

1.4.4 ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - 2572

ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - พ.ศ.2572

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2568	2569	2570	2571	2572
(SO1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาท ตอบสนองต่อหน่วยกำกับดูแลที่ ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง สร้างความชัดเจน กับกองทัพอากาศในการทบทวนบทบาท ภารกิจของบริษัทฯ ภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ	1.1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ กับหน่วยงาน ต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และสร้างความชัดเจนกับกองทัพอากาศ ในการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ	1.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาทฯ (1) แผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาทกับผู้กำกับดูแล และสร้างความชัดเจนกับ กองทัพอากาศในการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ	100	-	-	-	-
			1.1.2 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการ ซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (1) พัฒนา ฐานข้อมูล อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร รวมถึงเอกชน ในประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างเรือรบขนาดใหญ่ (2,000 - 5000 ตัน) และมีเทคโนโลยีซับซ้อน ทันสมัย (2) พัฒนา รูปแบบ กระบวนการในการนำผลงานวิจัยยุทธโศปกรณ์ที่ผ่านมาตรฐาน เข้าสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (3) สำรวจ และจัดทำข้อมูล แนวทางการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการ ซ่อมบำรุง ให้เรือของ ทร. มีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้น	25	50	75	100	-
			1.2 ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิ พิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	100	-	-	-	-
(SO2) สร้างความเข้มแข็งและ สามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดย บริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและ สนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัด กระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและ สร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการ เฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 และเสริมสร้างความ แข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้ เช่าที่ดินโครงการยานนาวา ภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2572	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	2.1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการ รักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจ ใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อ เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เลิกจ้างเหมา แรงงานที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ เลิกทำธุรกิจกับ บริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ และลดการทราขายได้ที่ไม่ คุ้มค่าต่อการลงทุน	2.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (1) การขยายตลาดภายใน ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - ขายพัสดุ (2) การขยายตลาดภายนอก ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - บริการอู่เรือ (3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (3.1) มีความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจ (ล้านบาท) (4) พัฒนาผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีของกองทัพอากาศสู่สายการผลิตฯ	>15.20 >55.00 >5.00 >625.00 >10.00 >8.00 >10.00 1 โครงการ	>65.96 >65.00 >5.25 >875.00 >10.00 >8.40 >10.50 1 โครงการ	>69.26 >75.00 >5.51 >1,000.00 >10.00 >8.82 >11.03 2 โครงการ	>572.72 >85.00 >5.79 0 >10.00 >9.26 >11.58 2 โครงการ	>601.36 >100.00 >6.08 0 >10.00 >9.72 >12.16 2 โครงการ

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2568	2569	2570	2571	2572
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินงานธุรกิจ	2.2 พัฒนาเรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับ บทบาทใหม่ของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการ แข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	2.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาเรือ (1) โครงการสร้างเรือแห่งใหม่	ศึกษาความเป็นไปได้ ของสถานที่ตั้งเรือ แห่งใหม่	ศึกษาความ คุ้มค่าใน การลงทุน โครงการ สร้างเรือ แห่งใหม่	ขออนุมัติผล การศึกษา กระทรวงเจ้า สังกัด	ดำเนินการ ขออนุมัติ งบลงทุนเพ โครงการอยู่ ใหม่	ดำเนินการ โครงการอยู่ ใหม่
			2.2.2 ร้อยละความสำเร็จในโครงการ Smart Shipyard (1) โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือ	70%	80%	85%	90%	100%
			(2) โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001	75%	80%	90%	95%	100%
			(3) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	70%	80%	85%	90%	100%
			(4) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ตรวจสอบงานซ่อมเรือและสร้างเรือ และการต่ออายุ ใบรับรองการตรวจสอบงานโดยไม่ทำลาย (NDT Certificate)	100%	100%	100%	100%	100%
			(5) สอนเทียบอุปกรณ์ เครื่องมือวัด (Equipment Calibration)	100%	100%	100%	100%	100%
		2.3 พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้ เพิ่มเติมให้กับองค์กร	2.3.1 ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ (1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	ทบทวนผล การศึกษา	เสนอ กระทรวง เจ้าสังกัด พิจารณาให้ ความเห็นชอบ	ดำเนินการ จัดทำ Market sounding และจัดทำ TOR	เปิดประมูล โครงการ พัฒนาที่ดิน ยานนาวา เชิงพาณิชย์	ลงนาม สัญญาเช่า ที่ดิน และได้รับ เงินงวด แรก >79.67 ลบ.
		2.4 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการ ดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการ ดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่า สาธารณูปโภค	2.4.1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (1) โครงการสนับสนุนการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน	50	45	40	35	30
		2.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลด ปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี	2.5.1 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้เอกชนค้างชำระของลูกหนี้ทั้งหมด (1) แผนงานการบริหารลูกหนี้	<35	<30	<25	<20	<15
		3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการ ตัดสินใจของผู้บริหาร	3.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการ (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ
(SO3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็น เลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการ โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ของ บริษัทฯ ให้เป็นไปตามการ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหาร จัดการโครงการและลูกค้า	3.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการ (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการ และผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2568	2569	2570	2571	2572
องค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2572		3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	3.3.1 จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน (1) แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	>2	>2	>2	>2	>2
		3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด	3.4.1 คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การบริหารทุนมนุษย์ (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (8) การตรวจสอบภายใน	>1.70	>1.80	>1.90	>2.20	>2.50
		3.5 พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ	3.5.1 ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) (1) โครงการพัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ	>94.00	>94.15	>94.30	>94.45	>94.60
(SO3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2571	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ และขยายเพดานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)	4.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล เพื่อรองรับโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ฯ (1) แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล	ทบทวนการปรับปรุง	25	50	75	100
		4.2 พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ	4.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร (1) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร	20	40	60	80	100
(SO4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001 ภายในปีงบประมาณ 2572	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	5.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม (4) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	20	40	60	80	100
		5.2 พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร	5.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ

ตารางที่ 11 แผนวิสาหกิจบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - 2572

(2) กลยุทธ์/มาตรการ ของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจฉบับปีงบประมาณ พ.ศ.2567 - 2571 สำหรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 ดังนี้

(2.1) กลยุทธ์ ตามยุทธศาสตร์บริษัทฯ

(2.1.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ

(1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และสร้างความชัดเจนกับกองทัพเรือ ในการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ

(2) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือ หน่วยงานของรัฐ

(2.1.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

(1) พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เลิกจ้างเหมาแรงงานที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ และลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน

(2) พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทใหม่ของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(3) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร

(4) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค

(5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี

(2.1.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

(1) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(3) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(4) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

(5) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ

(2.1.4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

(1) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และขยายเขตอำนาจอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)

(2) พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(2.1.5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

(1) ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

(2) พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

(2.2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของบริษัทฯ (Strategy objective)

บริษัทฯ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/กิจการโดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์ จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี สิ่งที่ต้องการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้แนะในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร บริษัทฯ จึงได้ทำการทบทวนจุดมุ่งหมายขององค์กร และได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

(SO1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับดูแลที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง สร้างความชัดเจนกับกองทัพเรือในการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568

(SO2) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เข้าที่ดินโครงการยานนาวา ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572

(SO3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572

(SO4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45000 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572

(3) แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

(3.1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

การย้ายสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามแนวความคิดในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิม จากพื้นที่เขตยานนาวา กทม. ไปสร้างอยู่ต่อเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยกำหนดแนวทางให้บริษัทฯ ดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวา แล้วนำเงินรายได้จากโครงการดังกล่าว มาใช้เป็นเงินลงทุน บริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา และจากการศึกษาความเป็นไปได้โครงการฯ มีผลการศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ทันที รวมถึง ผลตอบแทนที่พึงได้รับจากโครงการฯ สรุปได้ว่าโครงการที่มีความเหมาะสมควรเป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาพื้นที่ใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mix-Used Project) ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้า โรงแรม/คอนโดมิเนียม พิพิธภัณฑ์ ตลาดนัด/ตลาดน้ำ รวมถึง อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ และมีอัตราผลตอบแทนตลอดอายุโครงการ กรณีจ่ายค่าหน้าดินและค่าเช่ารายปีตลอดอายุโครงการฯ รวม 30 ปี ผลการวิเคราะห์ค่าเช่าที่ดิน

ที่เหมาะสม ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นประมาณ 2,996.14 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นการจ่ายค่าหน้าดิน เมื่อทำการลงนามในสัญญาเช่าที่ดิน เป็นเงินประมาณ 1,040.14 ล้านบาท และจะต้องชำระค่าเช่ารายปี โดยในปีแรกชำระเป็นเงินประมาณ 40.91 ล้านบาท และมีการเติบโตของค่าเช่าตลอด 30 ปี เพิ่มขึ้น 10% ทุก ๆ 3 ปี และในปีงบประมาณ พ.ศ.2567 บริษัทฯ จัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือก ครั้งที่ 1/67 เมื่อวันที่ 19 ม.ค.67 โดยคณะกรรมการคัดเลือกฯ มอบหมายให้ฝ่ายเลขาฯ หรือฝ่ายกฎหมาย เรื่อง TOR การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ ต่อมาในคราวการประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ ครั้งที่ 2/67 เมื่อวันที่ 1 ก.พ.67 คณะกรรมการคัดเลือกฯ มอบหมายให้ฝ่ายเลขาฯ ดำเนินการเสนอจำนวนเงินที่บริษัทฯ ต้องการใช้จ่ายหน้าดิน ต่อมาในคราวการประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ ครั้งที่ 3/67 เมื่อวันที่ 12 ก.พ.67 คณะกรรมการคัดเลือกฯ มอบหมายให้ฝ่ายเลขาฯ ทบทวนพิจารณาการร่าง TOR ซึ่งแจ้งที่มาของการกำหนดค่าการผ่อนชำระ เกณฑ์การคัดเลือกใหม่ การจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคล ต่อมาจัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ ครั้งที่ 4/67 เมื่อวันที่ 15 มี.ค.67 คณะกรรมการคัดเลือกฯ เห็นชอบร่างประกาศเชิญชวน ร่างเอกสารให้นำเสนอผลจก. และเสนอกรรมการคัดเลือกฯ พิจารณาต่อไป ต่อมาประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ ครั้งที่ 5/67 เมื่อวันที่ 18 มี.ค.67 คณะกรรมการคัดเลือกฯ เห็นชอบให้ ผจก. เสนอวงเงินอยู่เรือ และเห็นชอบในหลักการร่างประกาศฯ และมอบหมายให้ฝ่ายเลขาฯ ตรวจสอบร่างฯ อีกครั้ง และต่อมาจัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ ครั้งที่ 6 2 เม.ย.67 คณะกรรมการคัดเลือกฯ มีมติ 1. เห็นชอบให้ ผจก. ยืนยันวงเงินความต้องการลงทุนอยู่เรือแห่งใหม่ และให้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ต่อไป 2. เห็นชอบร่างประกาศเชิญชวนฯ และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการคัดเลือกฯ และให้นำเสนอ กก.บริษัทฯ ต่อไป และเมื่อวันที่ 3 เม.ย.67 คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติร่างประกาศเชิญชวน TOR และเอกสารประกอบ และบริษัทฯ ดำเนินการประกาศเชิญชวนและจำหน่ายของเสนอราคา ระหว่างวันที่ 4 เม.ย. – 4 พ.ค.67 และให้ผู้ซื้อของฯ เข้ารับฟังคำชี้แจงโครงการ และตอบข้อซักถาม ในวันที่ 30 พ.ค.67 และยื่นซองเอกสารคุณสมบัติ ในวันที่ 4 ก.ค.67 และประกาศรายชื่อผู้ผ่านคุณสมบัติ ในวันที่ 11 ก.ค.67 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีผู้มาซื้อของ จำนวน 1 บริษัทฯ ในวันที่ 3 พ.ค.67 แต่ว่า เมื่อบริษัทฯ ตรวจสอบคุณสมบัติแล้ว พบว่าไม่ผ่านคุณสมบัติ



ภาพที่ 29 โครงการพัฒนาดินยานานาวาเชิงพาณิชย์

(3.2) โครงการ Smart Dockyard

บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. และคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบผลการศึกษาฯ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 4/63 เมื่อวันที่ 28 เม.ย.63 โดยต่อมาผู้บัญชาการทหารเรือได้เห็นชอบผลการศึกษาฯ เมื่อวันที่ 31 ก.ค.63 และ รมว.กท. ได้อนุมัติผลการศึกษาฯ และแผนงานโครงการฯ เมื่อวันที่ 23 ก.ย.63 เรียบร้อยแล้ว ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 กระทรวงกลาโหมได้อนุมัติให้บริษัทฯ ย้ายจากยานนาวาไปพื้นที่เช่าที่ อรม.อร. โดยบริษัทฯ ได้ย้ายสถานที่ประกอบการไป อรม.อร. เมื่อปี 56 และย้ายกลับมาที่ยานนาวาเมื่อปี 59 เนื่องจากไม่มีเงินทุน ในการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ แต่จากการดำเนินกิจการ ก็ยังไม่มีเหมาะสมประกอบกับต้องพัฒนาพื้นที่ยานนาวา และ ในปี 63 จึงดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ โดยกำหนดที่ตั้งในพื้นที่ภายใน อรม.อร.

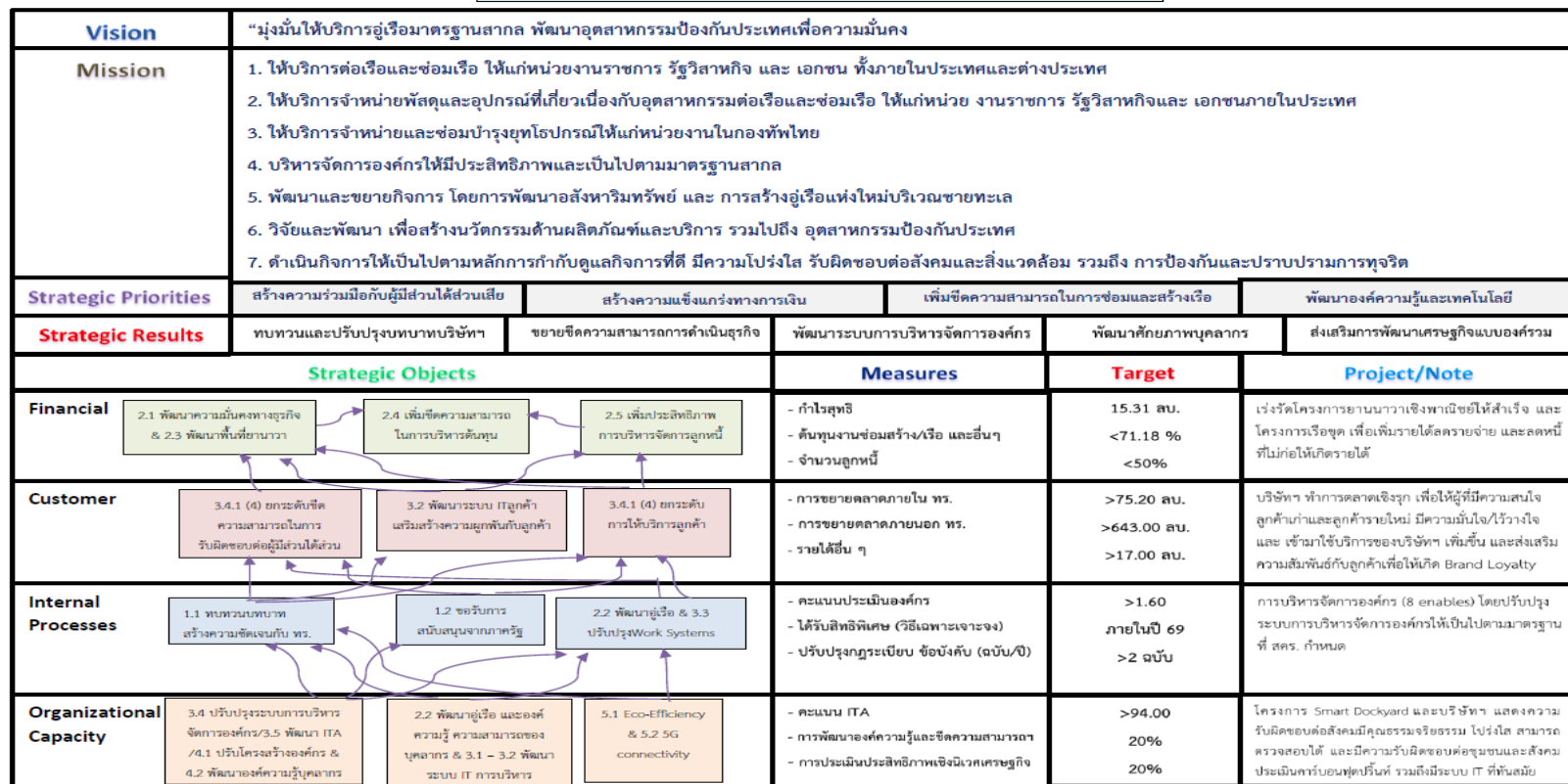
ในปีงบประมาณ พ.ศ.2567 บริษัทฯ จะลดการศึกษาแนวทางดำเนินงาน สำรวจุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักร เนื่องจากงบประมาณมีจำกัดและบริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุน

1.4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(1) แผนที่ยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ (Strategic Map)

บริษัทฯ ดำเนินการตามแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยใช้ (Balance Score Card: BSC) เป็นเครื่องมือ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) และการสื่อสารแนวทางการปฏิบัติไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับชั้น ดังนี้

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)



ภาพที่ 30 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด

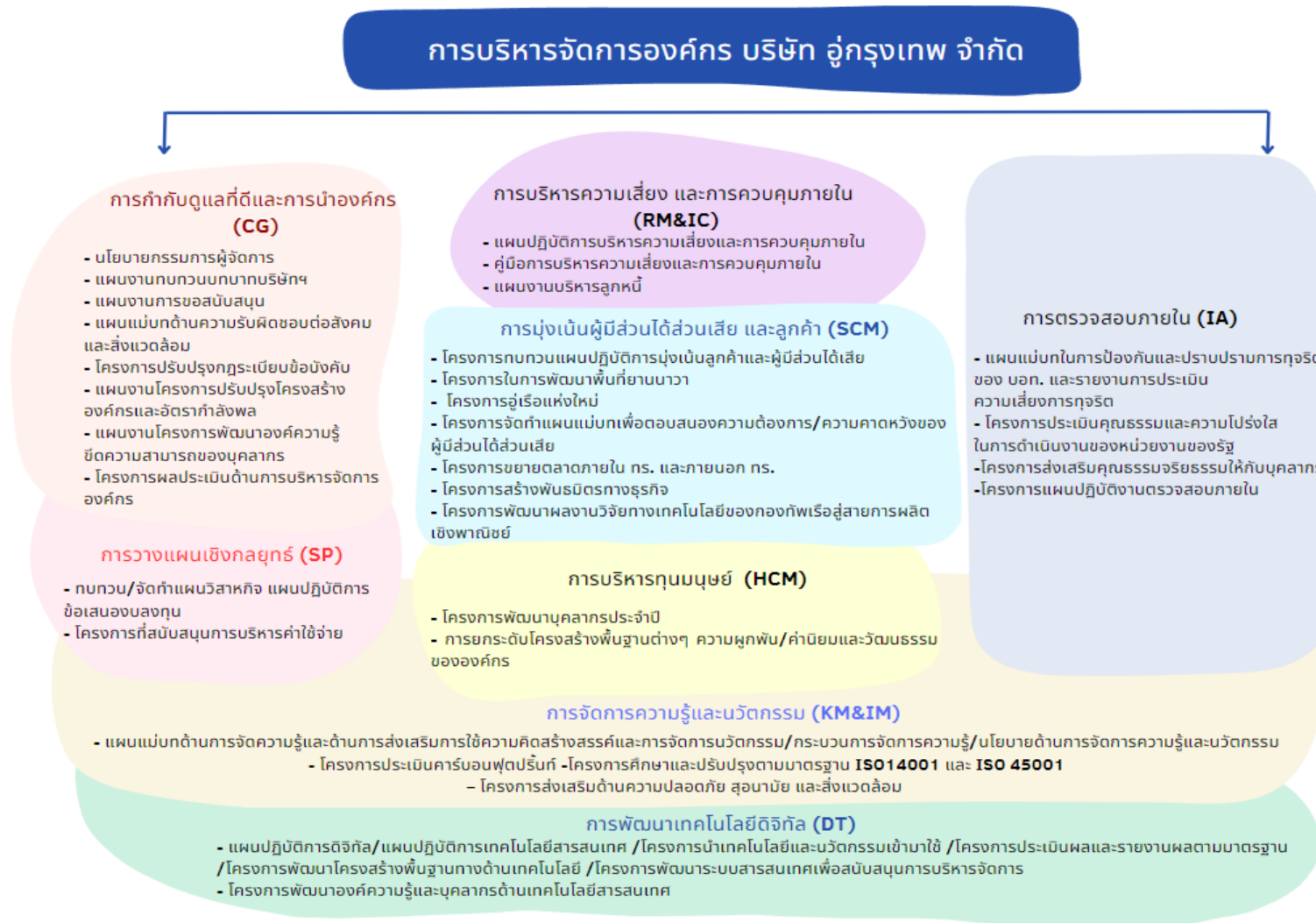
(2) ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2568-2572

ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2568-2572

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	บริษัทฯ สนับสนุนด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาทุนมนุษย์ภายใน และเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร และด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยพัฒนา แผนให้บูรณาการ ปรับวัฒนธรรมการทำงานใหม่ผลสัมฤทธิ์ และนำนวัตกรรมที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ และยังสนับสนุนเรื่องอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ในเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมและ บริการ รวมไปถึงเรื่องอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดยส่งเสริมการวิจัยพัฒนาบุคลากรและพัฒนาการออกแบบ รวมทั้งการผลิตยูโปกรณ์และยูโปกรณ์ทั้งทางการทหาร
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	บริษัทฯ สนับสนุนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ หัวข้อที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยเน้นสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน และหัวข้อย่อย อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการออกแบบ โดยเฉพาะยูโปกรณ์ ยูโปกรณ์ทั้งทางการทหาร และด้านที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ในหัวข้อ ย่อย การประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจสีเขียวยั่งยืน โดยเน้นการจัดการมลพิษ สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจสีเขียว และการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน
แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	บริษัทฯ สนับสนุนแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านที่ 2 การบริหารราชการแผ่นดิน โดยเน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย รวมถึงยึดมั่นในคุณธรรม และด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้าน เศรษฐกิจ โดยดำเนินการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรม สัมมนาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติ มิชอบ โดยบริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ผู้ให้บริการ หน่วยงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	บริษัทฯ สนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่าที่ 12 กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการซ่อม /สร้างเรือ หมายความว่าที่ 13 ภาครัฐสมรรถนะสูง ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยนำระบบ IT มาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง
แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ.2566 – 2570)	บริษัทฯ สนับสนุนแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 โดยนำแนวนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจมาทบทวนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ
เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	บริษัทฯ สนับสนุนเป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียมกัน โดยส่งเสริมการเรียนรู้แก่ทุกคนในลักษณะของการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ในการสร้าง/ซ่อมเรือ และเป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทฯ เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ และลงทุนพัฒนาในโครงสร้างพื้นฐาน เป้าหมายที่ 12 ส่งเสริมรูปแบบการผลิตและบริโภคอย่างยั่งยืน โดยบรรจุแผนงานการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco) ในแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว
นโยบายรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงกลาโหมประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2567	บริษัทฯ สนับสนุนนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 โดยบริษัทฯ ให้ความร่วมมือในเรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและแผนระดับชาติ งานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ บูรณาการร่วมกับส่วนราชการ และพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกำลังพล เครื่องมือ และยูโปกรณ์
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567	บริษัทฯ สนับสนุนนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ในเรื่องอุตสาหกรรมต่อเรือ การบริหารจัดการกำลังพล โดยพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือ และบริหารโครงการ ขนาดใหญ่ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ทร. และบริษัทฯ สนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนาตามนโยบายอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ S-Curves โดยวางบทบาทในการทำหน้าที่เป็น Commercial Arm โดยนำผลงานวิจัยที่ ทร. และ กท. ได้วิจัยผ่านการรับรองมาตรฐานมาพัฒนาต่อให้สามารถเข้าสู่สายการผลิตเพื่อใช้ในกองทัพ และจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ เช่น โครงการสร้างเครื่องบินทะเล(NAX4)

ภาพที่ 31 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2568-2572

(3) แนวทางการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 32 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร

1.4.6 ประมาณการลงทุนปีงบประมาณ และแหล่งเงินทุน

(1) แผนการลงทุน : งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568

ลำดับ	รายการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	จำนวน (หน่วย)	งบประมาณรวม (ล้านบาท)	แหล่งเงินทุน
1	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์ (โปรแกรมออกแบบเรือ)	1.50	-	1.50	เงินรายได้ของบริษัทฯ
2	หมวดสารองกรณีจำเป็นเร่งด่วน	1.00	-	1.00	เงินรายได้ของบริษัทฯ
	รวมทั้งสิ้น	2.50	-	2.50	เงินรายได้ของบริษัทฯ

ตารางที่ 10 แผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568

(2) ประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - 2572

(2.1) ประมาณการรายรับ

ประมาณการรายรับ	2568	2569	2570	2571	2572
รายได้จากโครงการเรือชุดแบบยั่งยืน	625.00	875.00	1,000.00	-	-
รายได้จากการรับจ้างช่วงโครงการสร้างเรือ	15.20	65.96	69.26	572.72	601.36
รายได้งานซ่อม ทร.	55.00	65.00	75.00	85.00	100.00
รายได้งานซ่อมนอก ทร.	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
รายได้งานบริการเรือ	8.00	8.40	8.82	9.26	9.72
รายได้จากการขายพัสดุ	5.00	5.25	5.51	5.79	6.08
รายได้จากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	10.00	10.50	11.03	11.58	12.16
รายได้ค่าเช่าที่ดินโครงการยานาวา	-	-	-	-	79.67
รายได้อื่นๆ	7.00	7.00	7.00	7.00	5.00
รวมรายได้	735.20	1,047.11	1,186.62	701.35	823.98

ตารางที่ 11 ประมาณการรายรับปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2572

(2.2) ประมาณการงบดำเนินงาน

งบดำเนินงาน	2568	2569	2570	2571	2572
ต้นทุนขายงานเรือชุดแบบยั่งยืน	562.50	787.50	900.00	-	-
ต้นทุนขายงานรับจ้างช่วงโครงการสร้างเรือ	13.68	59.36	62.33	515.45	541.22
ต้นทุนงานซ่อม ทร.	41.25	48.75	56.25	63.75	75.00
ต้นทุนงานซ่อม ทร. นอก ทร.	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
ต้นทุนงานบริการเรือ	3.20	3.36	3.53	3.70	3.89
ต้นทุนขายพัสดุ	4.50	4.73	4.96	5.21	5.47
ต้นทุนจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	6.00	6.30	6.62	6.95	7.29
รวมต้นทุน	638.63	917.50	1,041.19	602.56	640.37
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	40.00	41.00	42.03	43.08	44.15
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	30.00	30.75	31.52	32.31	33.11
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร	70.00	71.75	73.54	75.38	77.27
โบนัสกรรมการและพนักงาน	3.86	8.45	10.56	3.29	15.73
ต้นทุนทางการเงิน	0.84	1.50	1.50	1.50	1.50
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	6.56	14.37	17.95	5.59	26.73
ผลประกอบการสุทธิ	15.31	33.53	41.88	13.03	62.38

ตารางที่ 12 ประมาณการงบดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572

(2.3) งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร

แผนปฏิบัติราชการ	2568	2569	2570	2571	2572	วงเงินรวม (ล้านบาท)
งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร	7.933	8.330	8.746	9.183	9.643	43.835

ตารางที่ 13 งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - 2572

1.4.7 การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของ บริษัทฯ กำหนดได้ ดังนี้

(1) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก อัตราค่าระวางเรือ ทำให้รายได้ของบริษัทฯ อาจมีความผันผวน แต่บริษัทฯ สามารถจัดหางานต่อเรือจากลูกค้าใหม่ และงานซ่อมเรือมาทดแทน บริษัทฯ ยังคงมีความเสี่ยงในการส่งมอบเรือให้ทัน และบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และข้อหารือ ตลอดจนวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่กำกับดูแลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติได้อย่างล่าช้า ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขัน หรือต้องการขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติได้อย่างทันท่วงทีตามสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

(2) ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากบริษัทฯ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญด้านช่างฝีมือและวิศวกรด้านการซ่อมเรือต่อเรือ บริษัทฯ มั่นใจในบุคลากรทั้งในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและได้รับความร่วมมือจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการอบรมและทดสอบฝีมือแรงงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานได้มีความรู้และได้รับใบรับรองมาตรฐานสากล และลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของบริษัทฯ ได้ในอนาคต

(3) ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ ที่ดินยานนาวาซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทฯ ในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างรอกการพัฒนาที่ดิน และบริษัทฯ ได้เช่าอยู่เรือ อรม.อร. จ.ชลบุรี หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกองทัพเรืออาจมีผลทำให้เกิดปัญหาการซ่อมทำเรือได้ในอนาคต ในการนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดซื้ออู่ลอย เพื่อสามารถเคลื่อนย้ายอู่ลอยซึ่งจะเป็นอุปกรณ์หลักในการดำเนินงานไปยังสถานที่ตั้งแห่งใหม่ได้

(4) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งรายได้และต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ บางส่วนอ้างอิงกับอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากจะต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรมูลค่าสูงจากต่างประเทศ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องจักรเดินเรือ เกรน กว้าน ในขณะที่งานซ่อมเรือจะมีการซื้ออุปกรณ์ภายในประเทศ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยการจัดทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สำหรับภาระผูกพันที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ

(5) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาของวัสดุการผลิต จากวัสดุหลักที่บริษัทฯ นำมาใช้ คือ เหล็กแผ่น สีส ท่อ วาล์ว และลวดเชื่อม รวมทั้งต้นทุนการผลิตอื่นๆ ที่มีแนวโน้มจากความผันผวนของราคาน้ำมัน ทำให้บริษัทฯ มีต้นทุนเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งบริษัทฯ ได้จำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยการปรับอัตราค่าบริการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับราคาน้ำมันเท่านั้น

(6) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จากการที่ลูกค้าอาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีกับบริษัทฯ ภายใต้งบประมาณได้ ดังนั้นบริษัทฯ จำเป็นต้องจำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยพยายามให้มีการชำระเงินค่าซ่อมทำเรือให้มากที่สุดก่อนเรือออกจากอู่ เช่น สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Liquidity) และกระแสเงินสด (Cash Flow) ของ บริษัทฯ มีอยู่จำกัด เนื่องจากลูกค้าค้างชำระ ผัดผ่อนการชำระ หรืออยู่ในกระบวนการทางกฎหมาย

(7) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติภัย บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำกรรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สต็อกสินค้า อยู่อย รวมทั้งความสูญเสีย และความเสียหายต่อตัวเรือที่กำลังสร้างหรือกำลังซ่อม

1.4.8 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

