



แผนวิสาหกิจ
(Corporate Plan)
ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ
กระทรวงกลาโหม



ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ
ในคราวประชุมครั้งที่ 11/2564 วันที่ 22 พฤศจิกายน 2564

คำนำ

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – พ.ศ.2568 โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - พ.ศ.2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564 โดยขยายเวลาสิ้นสุดเป็นปี พ.ศ.2565 ในการนี้บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้มีการพัฒนา และเติบโต อย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และนโยบายภาครัฐฯ โดยแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ ในคราวการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 11/2564 เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2564 จึงมั่นใจได้ว่า แผนวิสาหกิจฯ ฉบับนี้จะสามารถนำบริษัทฯ บรรลุสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

สารบัญ

	หน้า
1.1 คำนำ	-ก-
1.2 สารบัญ	-ข-
- สารบัญภาพ	-ง-
- สารบัญตาราง	-จ-
1.3 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	-ฉ-
1.4 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning)	
1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	1
1.1 นโยบาย การเมือง และ กฎหมาย (Policy & Legal)	1
1.2 เศรษฐกิจ (Economy) ทั้งเศรษฐกิจมหภาค และ จุลภาค (Macro & Micro Economy)	8
1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Culture)	10
1.4 เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญ อันมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร	11
2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	14
2.1 โครงสร้างขององค์กร (Structure) การบริหารจัดการภายในองค์กร	14
2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	15
2.3 ทรัพยากรต่างๆ ในภายในองค์กร (Resources)	23
3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis)	34
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ภายใต้ทิศทางที่กำหนด	34
4. การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	37
4.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.)	37
4.2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change)	39
4.3 การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)	39
4.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	40
4.5 การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.6 ทิศทางองค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม)	48
4.7 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)	49
4.8 การกำหนดยุทธศาสตร์หลักและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	52
5. ยุทธศาสตร์หลักขององค์กร และกลยุทธ์รองรับ	55
5.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	55
5.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร	60
6. แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	60
7. ภาคผนวก	62
7.1 การคาดการณ์ทางการเงินขององค์กร	63

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – พ.ศ.2579)	2
ภาพที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- พ.ศ.2580)	3
ภาพที่ 3 ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ไตรมาสที่ 4 ปีพ.ศ.2563	9
ภาพที่ 4 สรุปข้อมูลกองเรือโลก ณ สิ้นปี พ.ศ.2563 และประมาณการจำนวนกองเรือ ภายในปีพ.ศ.2566	10
ภาพที่ 5 โครงสร้างหลักขององค์กร	14
ภาพที่ 6 งบแสดงฐานะการเงินของคู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ปีพ.ศ.2563	33
ภาพที่ 7 งบกำไรขาดทุนของคู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ปีพ.ศ.2563	33
ภาพที่ 8 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	37
ภาพที่ 9 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร	38
ภาพที่ 10 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	40
ภาพที่ 11 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ปีพ.ศ.2564	41
ภาพที่ 12 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	49
ภาพที่ 13 ภาพรวมการจัดทำแผนวิสาหกิจรองรับยุทธศาสตร์	53
ภาพที่ 14 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2565-พ.ศ.2569	54
ภาพที่ 15 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้ องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	54
ภาพที่ 16 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร	60
ภาพที่ 17 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	60
ภาพที่ 18 การปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร	61

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	-ช-
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569	
ตารางที่ 2 คุณลักษณะอยู่แห่ง สำนักงานใหญ่ยานนาวา	23
ตารางที่ 3 แผนการลงทุนโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือ	26
ภายใน อรม.อร.	
ตารางที่ 4 แผนงานโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ (Action Plan)	28
(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2)	
ตารางที่ 5 คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ	29
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT	35
ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	37
ตารางที่ 8 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน	38
ตารางที่ 9 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change)	39
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ Scenario Planning	43
ตารางที่ 11 ตารางแสดงฐานะทางการเงิน ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 – พ.ศ.2564	43
ตารางที่ 12 Scenario Planning ปีพ.ศ.2565	43
ตารางที่ 13 งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	44
สิ้นสุด 30 กันยายน พ.ศ.2563 ประมาณการพ.ศ.2564 และเป้าหมายพ.ศ.2565	
ตารางที่ 14 การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	45
ตารางที่ 15 แผนวิสาหกิจ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569	57

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ต้องดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – พ.ศ.2568 เพื่อทบทวนปรับปรุงให้เป็นไปตามสถานการณ์ในปัจจุบัน และเป็นไปตามข้อเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 - พ.ศ.2569 ของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม พ.ศ.2560 - 2564 โดยขยายเวลาสิ้นสุด พ.ศ.2565 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยในปี พ.ศ.2565 ให้รัฐวิสาหกิจยังคงต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ด้านของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ และให้เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) คือเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมถึงได้มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงรูปแบบและสถานะขององค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้รูปแบบและสถานะองค์กรมีความคล่องตัวและมีความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในอนาคต โดยนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจฉบับใหม่ของปีงบประมาณ พ.ศ.2565 - พ.ศ.2569 ซึ่งการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขในส่วนของการดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายระหว่างปีงบประมาณพ.ศ.2565 – พ.ศ.2569 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยมีประเด็นสำคัญในการทบทวนและปรับปรุงและจัดทำตามแนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ ตามหัวข้อดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

- ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ทางเศรษฐกิจ กฎหมาย ธุรกิจ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัด อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของโลกและประเทศไทย คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

- ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โครงสร้างการบริหาร อัตรากำลัง ธุรกิจหลัก/รอง ข้อจำกัด กระบวนการของธุรกิจ โครงสร้างสายการผลิตของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือความต้องการของตลาด และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ช่องทางการขาย คู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ

- ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่กำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน

- ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กำหนดโอกาส และภัยคุกคาม

- ดำเนินการวิเคราะห์ TOWS Matrix

- ดำเนินการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก และภายใน

- ดำเนินการวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

(2) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569 เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2570 โดยบริษัทฯ จะดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวา เชิงพาณิชย์ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ดำเนินการโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ ระหว่าง ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - พ.ศ.2570

- ดำเนินการวิเคราะห์ Business Model ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ภายใต้การเปลี่ยนของ สภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

- ประมาณการผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ.2565 รายได้ประมาณ 322.91 ล้านบาท รายจ่ายประมาณ 314.14 ล้านบาท ผลกำไรสุทธิประมาณ 8.77 ล้านบาท เพื่อใช้ในการกำหนดการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2565

(3) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

(3.1) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ รักษากลุ่มลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่/ต่อเนื่อง และ หาพันธมิตรร่วมดำเนินการ ตลอดจนขยายขีดความสามารถ ในธุรกิจการต่อเรือและซ่อมเรือ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

(3.2) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศการวางแผนงาน การบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร/ทุนมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล รวมถึง การติดตามและประเมินผล

(3.3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และ การพัฒนา/บริหารสินทรัพย์

(3.4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัย และพัฒนา การกำกับดูแลกิจการที่ดี ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และ โปร่งใส รวมถึง การป้องกัน/แสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม

(4) การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ โดยทบทวนปรับปรุงตาม แนวทางการจัดทำแผนและตามข้อเสนอแนะของ สคร. โดยมีรายละเอียดสรุปพอสังเขปได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

เป้า ประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2565	2566	2567	2568	2569
1. สร้าง ความ เข้มแข็ง และ สามารถ ขยาย โอกาส ทาง ธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างผลกำไรเชิง เศรษฐศาสตร์ให้ เติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน	พัฒนาและเสริมสร้างความ มั่นคงทางธุรกิจ ด้วยการรักษา กลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้า ใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ และสร้าง พันธมิตรเพื่อลดต้นทุนทาง ธุรกิจ รวมทั้งปรับแผนธุรกิจ ให้ สอดคล้องกับการเจริญเติบโต ของบริษัทฯ	ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนา และเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ (1) การขยายตลาดภายใน ทร. (ล้านบาท) (2) การขยายตลาดภายนอก ทร. (ล้านบาท) (3) การพัฒนาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศ ในประเทศ/ต่างประเทศ (จำนวน MOU กับพันธมิตรในประเทศ/ต่างประเทศ) (4) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อต่อยอด รายได้เพิ่มมากขึ้น (ล้านบาท)	135 20 1/1 100	150 22 2/1 105	1,286 24 2/2 115	1,294 26 3/2 120	1,302 28 4/3 125

เป้า ประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2565	2566	2567	2568	2569
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายกิจการ สู่เรือแห่งใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และพัฒนา สู่อุตสาหกรรม ป้องกันประเทศ รวมทั้งปรับปรุง ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศให้ ทันสมัย	1. ลงทุนในโครงการสร้างเรือ แห่งใหม่ โดยคำนึงถึงการใช้ ทรัพยากรร่วมระหว่าง รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของ รัฐอื่น (Synergy) เพื่อลดการ ลงทุนที่ซ้ำซ้อน	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน บริหารการลงทุน โครงการทบทวนผลการศึกษา การสร้างเรือแห่งใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมใน สภาวะการณ์ปัจจุบัน มีความคุ้มค่าและมีความ เป็นไปได้	25	50	75	100	-
		2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้ สอดคล้องกับการกิจในการ มุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรม อู่ต่อเรือ โดยการวางแผน บริหารและสร้างบุคลากรที่มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะและ ความชำนาญด้านการซ่อม สร้าง และต่อเรือ เป็นสำคัญ	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและกำลังผลให้ สอดคล้องต่อการปรับทิศทางองค์กรในการนำเข้าสู่ องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางการบริหารงาน ของบริษัทฯ รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนิน กิจการของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับ โครงการอู่เรือแห่งใหม่	75	80	90	100	-
2. มุ่งสู่ การ บริหาร จัดการที่ เป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีด ความสามารถใน การบริหารจัดการ องค์กร และ การดำเนินงาน ในอุตสาหกรรมต่อ เรือและซ่อมเรือ การวิจัยและพัฒนา อุตสาหกรรม ป้องกันประเทศ	1. เพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการองค์กร (Efficiency) โดยการเพิ่ม ประสิทธิภาพด้านการแข่งขัน และเน้นการสร้าง ได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรและการ ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ (1) แผนงานพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร (ผลการประเมินบันทึกข้อตกลงประเมินผลการ ดำเนินงาน) (2) แผนงานพัฒนาบุคลากรประจำปี (3) แผนงานปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ	2.00	2.40	2.80	3.20	3.60
		2. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้ามาใช้ในระบบงานซ่อมสร้าง และ ระบบบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานยิ่งขึ้น	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในระบบงาน (1) แผนงานนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาใช้ในระบบงานบริหารและอุตสาหกรรมต่อ เรือและซ่อมเรือ (2) แผนงานนำเครื่องมือทางอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศใช้ในระบบงานบริหารและ อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ (2.1) โครงการวิจัยเครื่องบินทะเล (2.2) โครงการร่วมมือศึกษาและพัฒนา แบบเรือ	20	25	30	35	40
				80	90	100	-	-
				50	60	80	100	-
				60	70	80	90	100
				60	70	80	90	100
3.เสริม สร้าง ความ แข็งแกร่ง ทาง การ เงิน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้าง ความแข็งแกร่ง ทางการเงิน	1. พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้ สำเร็จและดำเนินธุรกิจอื่นที่ เกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม ให้กับองค์กร	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์และ ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม ให้กับองค์กร	25	75	100	-	-
		2. บริหารเงินทุนเพื่อเสริม สภาพคล่องของกิจการและการ บริหารค่าใช้จ่ายในการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลด ค่าใช้จ่ายขององค์กร	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน สนับสนุนการบริหารเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง	70	80	90	100	-

เป้า ประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2565	2566	2567	2568	2569
4. มุ่งเน้น การ เจริญ เติบโต อย่าง มั่นคง และ ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบ ธรรมาภิบาลให้มี ความโปร่งใส และ มีคุณธรรม	1. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ให้กับบุคลากรในองค์กรอย่าง ชัดเจน	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม (1) แผนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ผลการ ประเมิน ITA) (2) แผนงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ให้กับบุคลากร	94 80	94.50 90	95 100	97.50 -	99 -
		2. การตรวจสอบภายใน ประจำปี	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน การปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในประจำปี	100	100	100	100	100
	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริม การพัฒนา เศรษฐกิจแบบองค์ รวม	1. การคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มาก ที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผล เสียต่อสิ่งแวดล้อม	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน ลดผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม (1) แผนงานศึกษาและปรับปรุงตาม มาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 45001 (2) แผนงานส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	60	70	80	90	100
		2. พัฒนาเทคโนโลยี องค์ ความรู้ และการเชื่อมต่อยุค สมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของ กำลังคนในองค์กร รวมถึง ยกระดับเครือข่ายพันธมิตร	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน พัฒนาเทคโนโลยีองค์ความรู้ และการเชื่อมต่อ ยุคสมัยใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทาง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการบริหารจัดการ (3) แผนงานพัฒนาองค์ความรู้และบุคลากร ด้านไอทีสารสนเทศ	60	70	80	90	100

ตารางที่ 1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการศึกษาให้ทราบถึง

1.1 นโยบาย การเมือง และ กฎหมาย (Policy & Legal)

1.1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

“มาตรา 27 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิเสรีภาพและได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพร่างกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือเหตุอื่นใดจะกระทำได้ มาตราที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม บุคคลผู้เป็นทหาร ตำรวจ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ และพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรของรัฐย่อมมีสิทธิและเสรีภาพเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป เว้นแต่ที่จำกัดไว้ในกฎหมายเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการเมือง สมรรถภาพ วินัย หรือจริยธรรม”

1.1.2 ข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

การดำเนินการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมที่มีโรงงานประเภทต่าง ๆ ประกอบเป็นหลักในการปฏิบัติการ และ ย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะตราเป็นพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง หรือ ประกาศกระทรวง ที่ทุกกลุ่มอุตสาหกรรมต้องนำไปปฏิบัติโดยเคร่งครัด สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535 มีสาระครอบคลุมถึง การนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง แนวทางในการประกอบกิจการโรงงาน ประเภท/จำพวกโรงงาน การอนุญาตให้ประกอบกิจการ การกำกับดูแลโรงงาน บทกำหนดโทษ กรณีที่มีการฝ่าฝืน ละเว้นหรือไม่ปฏิบัติตามนัยทางกฎหมาย รวมถึงบทเฉพาะกาล

(2) พระราชบัญญัติจดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.2514 มีสาระครอบคลุมถึง การนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง แนวทางการจดทะเบียนกรรมสิทธิ์เครื่องจักร การจัดตั้งสำนักงานทะเบียนเครื่องจักรกลาง การย้ายเครื่องจักรไปอยู่ ณ ที่ตั้งใหม่ และ การกำหนดโทษ

(3) กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งนับถึงปัจจุบันมีการออกกฎกระทรวงมาแล้ว 11 ฉบับ

(4) กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติจดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.2514 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งนับถึงปัจจุบันมีการออกกฎกระทรวงมาแล้ว 3 ฉบับ

(5) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นการออกเรื่องแจ้งให้แก่ผู้ประกอบการทราบถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่พิจารณาแล้วเห็นว่า จำเป็นต้องถือปฏิบัติเพิ่มเติมในกรณีที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

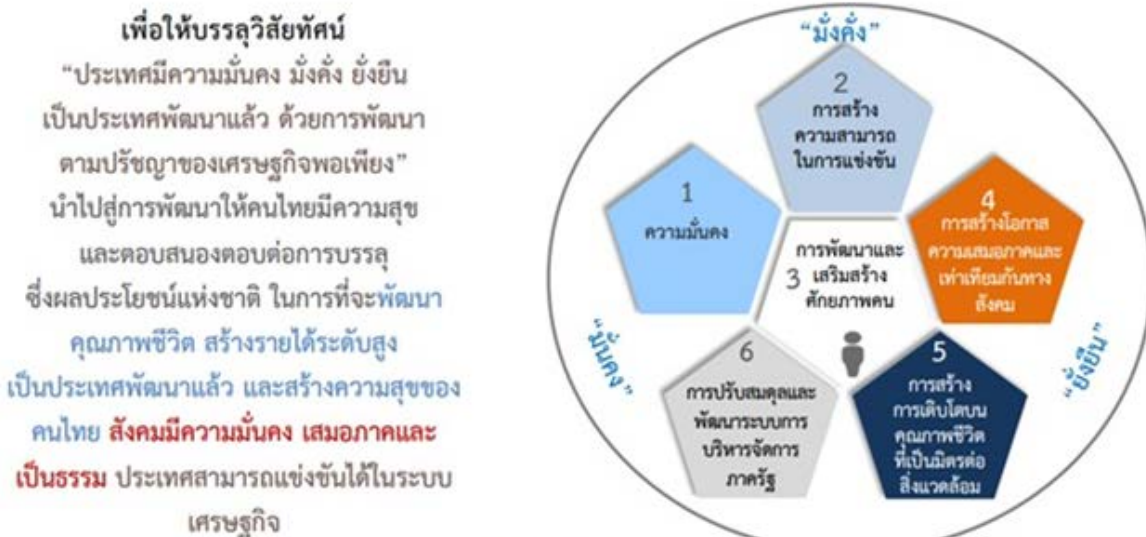
(6) ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม เป็นการออกเรื่องแจ้งให้แก่ผู้ประกอบการทราบถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่พิจารณาแล้วเห็นว่า จำเป็นต้องถือปฏิบัติเพิ่มเติมในกรณีอื่น ๆ

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องยึดหลักการดำเนินงานภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีการกีดกันข้อขัดข้องที่ต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัดโดยเฉพาะในมาตรา 27 เรื่องของสิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย และข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

1.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 1

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)



ที่มา : ดร.ปรเมธี วิมลศิริ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ภาพที่ 1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้ประเทศ ซึ่งมีบทบาทสนับสนุน ในยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันเรื่องอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดย บริษัทฯ สรรหาบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ รวมทั้งเรื่องอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดย บริษัทฯ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาบุคลากรและพัฒนารูปแบบ และการผลิตเพื่อรองรับการเติบโต

ของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ รวมทั้งการผลิตยุทธโศปกรณ์และยุทธภัณฑ์ทางการทหาร ไปพร้อมกับอุตสาหกรรมที่เป็นเทคโนโลยีสองทาง และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

1.1.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้านจัดทำแผนแม่บทเสนอต่อคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะรัฐมนตรีโดยได้มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580) ประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งสิ้น 23 แผน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทในหัวข้อที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ จะเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทั้งด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และหัวข้อ 4.2.5 อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ บริษัทฯ ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการทุกกลุ่ม โดยอาศัยกลไกความร่วมมือภาครัฐและเอกชน ดังนี้

(1) สร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรของทั้งภาครัฐและเอกชน และสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ

(2) สนับสนุนการสร้างเครือข่ายและคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศและเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับโลกเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด รวมทั้งสร้างระบบนิเวศและปรับปรุงกลไกที่เอื้อต่อการผลิตและส่งออก โดยเฉพาะยุทธโศปกรณ์ ยุทธภัณฑ์ทางการทหาร

(3) สนับสนุนและเปิดโอกาสในการแสวงหาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดในประเทศ ด้วยการกระตุ้นและสร้างความตระหนักในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศทั้งในภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมให้ยกระดับมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทั่วทั้งประเทศ

และหัวข้อที่ 20 การพัฒนาบริการประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐ บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในเรื่องการบริการให้มีความทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

1.1.5 แผนปฏิรูปประเทศ

กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสร้าง “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” แผนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย

- (1) การปฏิรูปประเทศด้านการเมือง
- (2) การปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- (3) การปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย
- (4) การปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม
- (5) การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ
- (6) การปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (7) การปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข
- (8) การปฏิรูปประเทศด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (9) การปฏิรูปประเทศด้านสังคม
- (10) การปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
- (11) การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนปฏิรูป ด้านที่ 2 การบริหารราชการแผ่นดิน โดยเน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัยเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงยึดมั่นคุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ และด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ และด้านที่ 6 ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงด้านที่ 8 สื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทฯ เน้นพัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ บริษัทฯ มีส่วนสนับสนุนโดยได้ส่งพนักงานเข้าร่วมอบรม สัมมนาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนา

องค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น และด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤตินิชอบ บริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ ผู้ใช้บริการ หน่วยงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้

1.1.6 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

อุตสาหกรรมป้องกันประเทศเป็นโครงสร้างพื้นฐานและหลักประกันทางด้าน ความมั่นคงของประเทศ ต่อความพร้อมรบของกองทัพในด้านยุทธโศปกรณ์และขีดความสามารถในการพึ่งพา ตนเอง การพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศได้มีกล่าวถึงในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อก่อให้เกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วน ทั้งนี้ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ได้แก่ การขับเคลื่อนของรัฐบาล โดยมีนโยบายให้กระทรวง หน่วยงานภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ให้ปฏิบัติงานร่วมกัน และจากรัฐบาลมีนโยบาย Thailand 4.0 ที่จะพัฒนาประเทศ โดยเห็นถึงความสำคัญและ โอกาสที่จะพัฒนาต่อยอดในการสร้างความมั่นคงด้านการทหารไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถลดการนำเข้าอาวุธยุทธโศปกรณ์ รวมถึงสามารถซ่อมบำรุงยุทธโศปกรณ์ที่มีอยู่ ทำให้สามารถประหยัดงบประมาณและลดการ พึ่งพาต่างประเทศ จึงกำหนดให้ “อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ” เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายหลักที่ 11 หรือ New S – Curve 11 ที่ต้องการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ

โครงการนำร่องเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศก้าวเข้าสู่ S-Curve 11 สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ หรือ สทป. มีภารกิจหลักในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนกิจการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้เข้มแข็ง สทป. ร่วมกับกระทรวงกลาโหม และส่วนงานที่เกี่ยวข้องกำหนดเป้าหมายที่มีความพร้อมในการผลิตเชิงพาณิชย์ ได้แก่ กระสุน วัตถุระเบิด ยานยนต์ การต่อเรือ และอากาศยานไร้คนขับ

โครงการเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง (OPV) ในปี 2561 กองทัพเรือฟิลิปปินส์ มีโครงการ ที่ได้รับอนุมัติภายใต้ชื่อ ฮอไรซอน 2/Horizon 2 (การปรับปรุงกองทัพฟิลิปปินส์ให้ทันสมัย) เพื่อจัดซื้อ เรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง 6 ลำ งบประมาณที่จัดสรรคือ 30,000 ล้านเปโซฟิลิปปินส์ หรือประมาณ 18,000 ล้านบาทโดยมีเงื่อนไขสำคัญในการจัดหาคือ เรือ OPV อย่างน้อย 4 ลำ จะต้องต่อในประเทศฟิลิปปินส์ บริษัทฯ ร่วมกับ บริษัท ช. ทวี จำกัด (มหาชน) ได้นำเสนอแบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง (OPV) ของ BAE Systems สหราชอาณาจักร (ซึ่งได้มอบให้กับบริษัทฯ สำหรับงานสร้างเรือหลวงกระบี่ และเรือหลวงประจวบคีรีขันธ์) ให้กับคณะทำงานทางเทคนิคเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ณ สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ต่อมาโครงการดังกล่าวมีแนวโน้ม การจัดหาในรูปแบบรัฐต่อรัฐ บริษัทฯ จึงได้จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับ “สถาบันเทคโนโลยีป้องกัน ประเทศ (สทป.)” ในการผลักดันและดำเนินโครงการต่อเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งจำนวน 6 ลำ ของกองทัพเรือ ฟิลิปปินส์ ในรูปแบบของการดำเนินงานแบบรัฐต่อรัฐ โครงการดังกล่าวของบริษัทฯ สอดคล้องกับนโยบาย อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ทำให้ได้รับการสนับสนุนและติดตามความก้าวหน้าโครงการ

จากกระทรวงกลาโหมมาโดยตลอด การดำเนินการในห้วงเวลาที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2564) บริษัทฯ ร่วมกับ สทป. ผลักดันให้มีการพิจารณา MOU ระหว่าง กระทรวงกลาโหมไทย และ กระทรวงกลาโหมฟิลิปปินส์ และได้มีการประชุมร่วมกันอย่างต่อเนื่องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) วันที่ 2 มีนาคม 2564 คณะรัฐมนตรี(ไทย) เห็นชอบร่างบันทึกความเข้าใจว่าด้วยการส่งกำลังบำรุงและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ระหว่าง กระทรวงกลาโหมไทย-กระทรวงกลาโหมฟิลิปปินส์ และนำส่งร่างบันทึกความเข้าใจดังกล่าวให้แก่กระทรวงกลาโหมฟิลิปปินส์ เพื่อพิจารณาต่อไป

(2) ตามร่าง MOU ในข้อ 1.1.6 (1) นั้น ได้มีการกำหนดผู้ปฏิบัติตามบันทึกความเข้าใจ (MOU Implementation) โดย กลาโหมไทย ดำเนินการโดย สทป. และ กลาโหมฟิลิปปินส์ ดำเนินการโดยสำนักงานผู้ช่วยรัฐมนตรีสายส่งกำลังบำรุงและจัดหา (Assistant Secretary /Logistics, Acquisitions and Self-Reliant Defense)

(3) ตามข้อ 1.1.6 (2) เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2564 ได้มีการประชุมระหว่างผู้ปฏิบัติตามบันทึกความเข้าใจ (MOU Implementation) โดยผู้แทนคณะทำงานฝั่งไทยนำโดย สทป. (ประกอบด้วยผู้แทน สทป. บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด บริษัท ช.ทวิ และ สนผ.ภท.) และผู้แทนคณะทำงานฝั่งฟิลิปปินส์โดยผช.รมต. สายส่งกำลังบำรุงและจัดหา (Assistant Secretary Jesus Rey R Avilla, OLAS, DND)

(4) บริษัทฯ ได้เสนอให้มีการทบทวนและจัดทำ MOU ร่วมกัน 3 ฝ่าย ระหว่าง บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด/สทป./ช.ทวิ เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสม ชัดเจน โดยในปัจจุบันจัดทำร่างความร่วมมือร่วมกัน 3 ฝ่ายเรียบร้อยแล้ว

(5) ปัจจุบัน บันทึกความเข้าใจว่าด้วยการส่งกำลังบำรุงดังกล่าว ได้มีการลงนามโดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมไทยเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2564 และส่งกลับไปให้ทางกลาโหมฟิลิปปินส์พิจารณาลงนาม

สำหรับสถานะโครงการต่อเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง กองทัพเรือฟิลิปปินส์ในปัจจุบันนี้ ยังไม่ได้คัดเลือกให้ประเทศใดเป็นผู้ชนะ หากแต่อยู่ในระหว่างพิจารณารับข้อเสนอทั้งทางด้านเทคนิคและด้านการเงินจากประเทศต่าง ๆ ที่สนใจในการจัดหาในรูปแบบรัฐต่อรัฐ (G2G) ซึ่งจากข้อมูลทราบว่า มีเรือในหลายประเทศสนใจและอยู่ระหว่างยื่นข้อเสนอการจัดหารูปแบบรัฐต่อรัฐ (G2G) เช่นเดียวกับประเทศไทย เช่น บริษัท AUSTAL ประเทศออสเตรเลีย /บริษัท Damen ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นต้น

สิ่งที่พิจารณาดำเนินการ ในปีงบประมาณ 2565 การดำเนินการลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยการส่งกำลังบำรุงระหว่าง กลาโหมไทย กับ กลาโหมฟิลิปปินส์ จะมีการดำเนินการลงนามครบทั้ง 2 ฝ่าย และดำเนินการลงนามจัดทำ MOU ฉบับทบทวน ร่วมกัน 3 ฝ่าย ระหว่าง บริษัทฯ/สทป./ช.ทวิ เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสม ชัดเจน และได้ดำเนินการเจรจาและยื่นข้อเสนอโครงการฯ ในรูปแบบรัฐต่อรัฐ (G2G) ต่อไป

1.1.7 นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือปี 2564

เป็นการนำพากองทัพเรือมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์กองทัพเรือ พ.ศ.2567 คือ “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” และ การส่งมอบคุณค่าให้แก่ประชาชนและสังคมเป็น “กองทัพเรือที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ” โดยให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนากำลังพลในเชิงคุณภาพด้วยการ “พัฒนาขีดความสามารถเสริมสร้างความชำนาญสู่มาตรฐานความเป็นสากล” โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีความเป็นมาตรฐานสากลในการปฏิบัติงานร่วมกับนานาชาติ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

จากปัญหาการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด 19 ในปีที่ผ่านมา นับเป็นเรื่องใหม่ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงไปทั่วโลก ทำให้ทุกประเทศประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งในส่วนของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วย รวมทั้งกองทัพเรือต้องเตรียมความพร้อม และระดมขีดความสามารถทุกรูปแบบในการสนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว อีกทั้ง การปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น การดำเนินงานในปีงบประมาณนี้จึงต้องมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเป็นสำคัญ

1.1.8 แผนนโยบายภาพรวมสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Umbrella Statement)

พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งสภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคม ตลอดจนการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไป ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้เข้ามามีส่วนสำคัญ ดังนั้น จึงมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องบริบทของประเทศในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของประเทศซึ่งควรมีการดำเนินการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ พร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน และพัฒนาด้านการลงทุนด้วยการจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์โครงการลงทุน พร้อมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมของตนเองรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับคู่เทียบทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องปรับปรุงและพัฒนากิจการบริหารจัดการองค์กรให้มีความทันสมัย โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

1.1.9 Thailand 4.0

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมทั้งในด้านคน เครื่องจักร เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprise ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูงและพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงได้

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

1.2.1 ภาพรวมเศรษฐกิจโลก

เศรษฐกิจจีนดันความต้องการใช้เหล็กพุ่ง ส่งผลให้ราคาโลกขยับกว่า 200% อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยรับเคราะห์แบกต้นทุนอ่วม คาดว่าราคาสูงต่อเนื่องถึงไตรมาส 3 จีนได้ฟื้นตัวดีขึ้น หลังปัญหาโรคโควิด-19 ได้คลี่คลายลง จีนได้อัดเม็ดเงินจำนวนมหาศาลเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ส่งผลให้มีความต้องการใช้เหล็กเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกัน โรงงานเหล็กในจีนได้ปิดโรงงานบางส่วนลง ทำให้กำลังผลิตเหล็กของจีนหายไป และรัฐบาลจีนยังได้ประกาศยกเลิกการให้คืนภาษี 13% สำหรับสินค้าเหล็กส่งออก มีผลตั้งแต่วันที่ 1 พ.ค.2564 นายนาว่า จันทนสุรคน ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก (ส.อ.ท.) เปิดเผยว่า ในไตรมาสแรกปีนี้จีนมีความต้องการใช้เหล็กเพิ่มขึ้นถึง 52% (จีนใช้เหล็กปีหนึ่ง 800-900 ล้านตัน) โดยสินค้าเหล็กที่จีนนำเข้ามากที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ 1. เหล็กแผ่นรีดร้อน 2. เหล็กแผ่นรีดเย็น 3. เหล็กแผ่นเคลือบ ทำให้จีนแย่งซื้อในตลาดโลกเกิดการขาดแคลนและราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ จีนยังกว้านซื้อเหล็กวัตถุดิบ ได้แก่ เศษเหล็ก เหล็กแท่งเล็ก (Billet) และเหล็กแท่งแบน (Slab) จากทั่วโลก ส่งผลให้ช่วง 1 ปีที่ผ่านมาราคาเหล็กในจีนได้ปรับขึ้นมาแล้วเฉลี่ย 2.3-2.4 เท่า เวลานี้ผู้ผลิตเหล็กรายใหญ่ในเอเชีย ถ้ามีกำลังผลิตเหลือจะส่งออกไปจีนเพราะจะได้ราคาดี หากผู้นำเข้าของไทยอยากได้สินค้านี้ก็ต้องยอมจ่ายในราคาที่จีนจ่าย ขณะที่ไทยส่งออกเหล็กไปจีนน้อยมาก เพราะเรื่องต้นทุนในการแข่งขันและไม่มีกำลังการผลิตที่ล้นเหลือ รวมถึงต้องป้อนสินค้าให้กับลูกค้าในประเทศ ขณะเดียวกันเศษเหล็กสหรัฐฯแพงสุดในโลก(แพงกว่าจีน 50%) เราเลยต้องหันมานำเข้าจากในเอเชีย เช่น ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ถึงจะได้เหล็กในราคาที่พอแอ่งได้” ราคาเหล็กโลกที่เพิ่มสูงขึ้น ยังเป็นผลจากเศรษฐกิจญี่ปุ่นที่ฟื้นตัว รวมถึงเศรษฐกิจในสหรัฐฯ และยุโรปที่ฟื้นตัวส่งผลให้ราคาเหล็กในไทยขยับตาม จากในแต่ละปีไทย มีความต้องการใช้เหล็กทุกชนิด 16-17 ล้านตัน ผลิตได้ในประเทศ 6-7 ล้านตัน และต้องนำเข้า 10-11 ล้านตัน ต้องพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นหลัก ทำให้ราคาต้องปรับขึ้นตามกลไกตลาดโลก อย่างไรก็ตามราคาเหล็กที่ปรับตัวสูงขึ้นจะกระทบกับอุตสาหกรรมรถยนต์ที่กำลังฟื้นตัว ซึ่งเป็นกลุ่มที่ใช้เหล็กมากรองจากภาคก่อสร้าง เพื่อใช้ในการผลิตตัวถังรถ ระบบเครื่องยนต์ กระจกล้อ ถังน้ำมัน และอื่นๆ โรงงานผู้ผลิตคงยังไม่ใช้เป็นเหตุผลในการปรับราคารถยนต์ในขณะนี้ ทางกลุ่มอยู่ระหว่างการติดตามข้อมูลว่าราคาเหล็กปรับขึ้นมากน้อยเพียงใด มีผลต่อต้นทุนแค่ไหน ถือเป็นปัจจัยซ้ำเติมจากที่เวลานี้อุตสาหกรรมรถยนต์ ขาดแคลนชิป เพื่อใช้ในระบบเซ็นเซอร์ หน้าปัด สัญญาณเตือนภัย และอื่นๆ โดยที่ยังล้นเป้าหมายการผลิตรถยนต์ในปีที่ 1.5 ล้านคัน จากผลิตปีที่แล้ว 1.43 ล้านคัน

อย่างไรก็ตามราคาเหล็กจีนที่ขยับขึ้น จะยังสูงขึ้นต่อเนื่องไปถึงไตรมาส 3 ของปีนี้ ซึ่งจะกระทบอุตสาหกรรมก่อสร้างในไทย รวมถึงบริษัทฯ เนื่องจากราคาต้นทุนที่สูงขึ้น โดยราคาสินค้าเหล็กในล็อตใหม่ คงต้องจ่ายในราคาตามต้นทุนที่ขยับสูงซึ่งส่งผลโดยตรงกับต้นทุนการผลิตของ บริษัทฯ

1.2.2 ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ไตรมาสที่ 4 ปีพ.ศ.2563



ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ GDP ในไตรมาสที่ 4 ของปีพ.ศ.2563 หดตัวร้อยละ 4.2 โดยหดตัวจากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 1.3 แต่ปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาสที่ผ่านมาที่หดตัวร้อยละ 6.4 ส่งผล GDP ปีพ.ศ.2563 หดตัวร้อยละ 6.1



GDP ภาคอุตสาหกรรมในไตรมาสที่ 4 ของปีพ.ศ.2563 หดตัวร้อยละ 0.7 ปรับตัวดี จากไตรมาสที่ผ่านมาที่หดตัว ร้อยละ 5.3 และปรับตัวดีขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่หดตัวร้อยละ 2.2 เป็นการปรับตัวดีขึ้นในหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ จากปัจจัยสนับสนุนจากการส่งออกที่เริ่มดีขึ้น รวมทั้งมาตรการ ป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ของภาครัฐและภาคเอกชน

ภาพที่ 3 ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ไตรมาสที่ 4 ปีพ.ศ.2563

1.2.3 สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมอุเรื่อของโลก

ภาพรวมเศรษฐกิจในปีพ.ศ.2563 เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก จากผลกระทบการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงักของเศรษฐกิจ เป็นภัยคุกคามต่อแต่ละประเทศและต่อเศรษฐกิจโลก ซึ่งกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์ว่า GDP โลกในปีพ.ศ.2563 ลดลงร้อยละ 3.5 หากสถานการณ์นี้ค่อย ๆ ลดลงไปภายในครึ่งแรกของปีพ.ศ.2564 เนื่องจากมีวัคซีนซึ่งจะส่งผลให้สถานการณ์เศรษฐกิจและการขนส่งกลับสู่ภาวะปกติ ในช่วงครึ่งปีหลังของปีพ.ศ.2564 ส่งผลให้หลายๆ ประเทศออกนโยบายและแผนกระตุ้นทางการเงินและการคลังเพื่อช่วยเหลือ และพยุงเศรษฐกิจภายในประเทศ

ปริมาณการสั่งต่อเรือใหม่ที่ลดลงสืบเนื่องจากสภาพตลาดที่ตกต่ำ และขาดแคลนแหล่งเงินทุน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านกฎเกณฑ์ที่อาจส่งผลให้เรือใหม่เหล่านั้นล้าสมัยก่อนกำหนด อัตราการส่งมอบเรือล่าช้าและอัตราการรีไซเคิลเรือที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งความกดดันทางกฎเกณฑ์ใหม่ ส่งผลให้อุตสาหกรรมต่อเรือยังมีความเสี่ยงและต้องปรับตัวให้รอดพ้นวิกฤติทั้งปรับโครงสร้างและควบรวมกิจการ ในปี

พ.ศ.2563 อุตสาหกรรมการต่อเรือของจีนมีผลผลิตเพิ่มขึ้น และยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำโลกในด้านปริมาณผลผลิตสำเร็จ รวมถึงปริมาณคำสั่งซื้อคงค้างและคำสั่งซื้อใหม่ปริมาณเรือที่สร้างเสร็จสมบูรณ์ของจีนเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.9 เมื่อเทียบกับปีพ.ศ.2562 อยู่ที่ 38.53 ล้านเดทเวทตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 43.1 ของปริมาณเรือที่สร้างเสร็จสมบูรณ์ทั้งหมดทั่วโลกคำสั่งต่อเรือใหม่ลดลงร้อยละ 0.5 อยู่ที่ 28.93 ล้านเดทเวทตัน ครองส่วนแบ่งตลาดทั่วโลก รวร้อยละ 48.8 ส่วนปริมาณคำสั่งซื้อคงค้างลดลงร้อยละ 12.9 อยู่ที่ 71.11 ล้านเดทเวทตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 44.7 ของส่วนแบ่งตลาดทั่วโลก เมื่อนับถึงสิ้นปี 2563 ทั้งนี้ บริษัทต่อเรือในจีน 5 ราย ติด 10 อันดับแรกของโลกในด้านการต่อเรือสำเร็จขณะบริษัทในจีนอีก 6 ราย ติด 10 อันดับแรกของโลกในด้านมีคำสั่งซื้อต่อเรือใหม่มากที่สุด

คาดว่าความต้องการของเรือสั่งต่อใหม่จะลดลงในอีกสองสามปีข้างหน้าโดยเริ่มต้นปีพ.ศ.2563 ความต้องการเรืออยู่ที่ 873.43 ล้านเดทเวทตัน และจนถึงสิ้นปีเพิ่มขึ้นเป็น 906.99 ล้านเดทเวทตัน โดยในระหว่างปี มีเรือปริมาณ 15.1 ล้านเดทเวทตันได้ถูกรีไซเคิล และมีการส่งมอบเรือ 48.66 ล้านเดทเวทตัน ส่งผลให้กองเรือขยายตัวร้อยละ 3.84 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งใกล้เคียงกับปีพ.ศ.2562 ที่ขยายตัวร้อยละ 3.88

จากปัจจัยที่กล่าวข้างต้น ปัจจุบันแนวโน้มอุตสาหกรรมกำลังเผชิญกับภาวะตกต่ำ ประกอบกับสภาวะการแข่งขันที่สูง จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมบางส่วนที่ต้องปิดกิจการ ส่วนเรือที่สามารถดำเนินกิจการต่อได้ก็พยายามที่จะบริหารเพื่อประคองธุรกิจ หรือบางส่วนก็ควมรวมกิจการ โดยมุ่งเน้นไปที่การให้บริการในการซ่อมแซมเรือเป็นหลัก และมีหลายแห่งได้เปลี่ยนไปดำเนินธุรกิจอื่น ๆ

สรุปข้อมูลกองเรือโลก ณ สิ้นปีพ.ศ.2563 และประมาณการจำนวนกองเรือ ภายในปีพ.ศ.2566

ขนาดเรือ	จำนวนเรือ ณ สิ้นปี 2563		เรือต่อใหม่ส่งมอบภายในปี 2566		เรือที่อายุเกิน 20 ปีปลดระวาง ช่วงปี 2564 - ปี 2566	
	ลำ	ล้านเดทเวทตัน	ลำ	ล้านเดทเวทตัน	ลำ	ล้านเดทเวทตัน
เคปไซส์ (มากกว่า 90,000 เดทเวทตัน)	2,154	390.63	135	27.60	113	18.96
ปานามาแมกซ์ (70,000-90,000 เดทเวทตัน)	2,451	194.50	161	13.31	404	30.17
ซูปราแมกซ์/อัลตราแมกซ์ (40,000-70,000 เดทเวทตัน)	3,777	212.23	180	10.52	578	28.83
แชนด์ไซส์ (10,000-40,000 เดทเวทตัน)	4,029	109.63	137	3.64	758	18.66

ภาพที่ 4 สรุปข้อมูลกองเรือโลก ณ สิ้นปีพ.ศ.2563 และประมาณการจำนวนกองเรือ ภายในปีพ.ศ.2566
ที่มา: Clarksons Research

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Culture)

สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social cultural Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคในการบริหารธุรกิจ

สังคมคือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของบุคคล เกี่ยวข้องกับชนชั้นทางสังคม (Social Class) กลุ่มอ้างอิง (Reference) ครอบครัว (Family) การสร้างความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเข้าใจและการปฏิบัติของบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมที่นิยมกันในสังคม การรับรู้ ความพอใจและพฤติกรรมหรือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับประเพณี (Tradition) ค่านิยม (Value) ทักษะคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) รสนิยม (Taste) และรูปแบบ (Pattern of behavior)

อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย (Aged Society) มาตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบันปีพ.ศ. 2564 ไทยมีสัดส่วนประชากรกลุ่มผู้สูงอายุหรือมีอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่า 12 ล้านคน (1) หรือคิดเป็นสัดส่วนราว 1 ใน 6 ของประชากรไทย ถือเป็นอันดับ 2 ในกลุ่มประเทศอาเซียน รองจากประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้ไทยก็ถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นประเทศกำลังพัฒนาประเทศแรกของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุแบบสมบูรณ์ (Aged Society) เนื่องจากอัตราการเกิดของคนไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีจำนวนการเกิดเพียงประมาณ 6 แสนคนต่อปี ซึ่งหากสถานการณ์ยังเป็นเช่นนี้ต่อไปแล้วนอกจากจำนวนประชากรไทยโดยรวมจะเริ่มลดลงแล้วไทยจะขยับขึ้นเป็นสังคมสูงอายุแบบสุดยอด (Hyper Aged Society) ซึ่งมีสัดส่วนประชากรที่อายุมากกว่า 65 ปีถึงร้อยละ 20 หรือมีประชากรอายุมากกว่า 60 ปีกว่าร้อยละ 30 ภายในปีพ.ศ.2584 โดยคาดว่าจะการขยับนี้ใช้เวลาเร็วกว่าประเทศญี่ปุ่นเสียอีก (2) การเข้าสู่สังคมสูงวัยแบบสมบูรณ์ มีผลกระทบกับจำนวนแรงงานในตลาดอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อวัยแรงงานลดลง เพราะเศรษฐกิจไทยพึ่งพาการใช้แรงงานสูง ทำให้มีต้องพึ่งแรงงานข้ามชาติหลายล้านคน เพื่อพยุงประเทศไทยให้มีการเติบโตทางเศรษฐกิจต่อไป (3) รัฐบาลไทยจึงควรส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลิตภาพ หรือ Productivity ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมสูงวัย โดยปรับโครงสร้างแรงงาน การศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของผู้สูงวัย และต้องเพิ่มการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จะสามารถทำให้ผู้สูงวัยยังคงทำงานต่อไปได้อย่างสะดวก

ที่มา : <https://www.posttoday.com/politic/columnist/658911>

1.4 เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญอันมีผลกระทบ เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

เทคโนโลยีที่มีผลต่อแนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย ปีพ.ศ.2564 - พ.ศ.2566 เทคโนโลยีสมัยใหม่กำลังเข้ามาพลิกโฉมภาคอุตสาหกรรมสู่การปฏิรูปเชิงโครงสร้างครั้งใหญ่ ซึ่งนอกจากจะเน้นการแข่งขันด้านผลิตภาพตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ของโลก (Global megatrend) ที่กำลังเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เต็มรูปแบบแล้ว ภาคอุตสาหกรรมยังหันมาเน้นความยั่งยืนของห่วงโซ่การผลิตหลังได้รับผลกระทบของ COVID-19 โดยเทคโนโลยีหลักที่จะเข้ามามีบทบาทต่อภาคอุตสาหกรรมในช่วง 3 ปีหน้า อาทิ

1.4.1 5G technology:

ระบบบริการบรอดแบนด์ 5G ซึ่งมีกำลังรับส่งข้อมูลมากกว่าระบบ 4G ถึง 100 เท่า จะหนุนให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการผลิตในภาคอุตสาหกรรมโดยควบคุมการทำงานของเครื่องจักรผ่านระบบข้อมูล Big data เพื่อปรับระดับสต็อกของผลผลิตและวัตถุดิบให้สมดุลได้โดยอัตโนมัติ ตัวอย่างสายการผลิตที่

ได้พัฒนาระบบโครงข่าย 5G เช่น ผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (Electric microcar) ของเยอรมนี (กลุ่ม Ericsson และ Vodafone) หรือ ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าของอังกฤษ (ค่าย Bosch) เป็นต้น

1.4.2 The Internet of Things (IoT):

IoT devices กำลังมีบทบาทมากขึ้นในการเชื่อมโยงข้อมูลของอุปกรณ์ในชีวิตประจำวันผ่านระบบ Sensors ที่ฝังตัวในทุกสิ่ง เช่น การติดตามสัญญาณชีพผู้ป่วย การตรวจอาหารหมดอายุในตู้เย็น การตรวจอาการสัตว์ในฟาร์ม เช่น เซอร์วิวดอกหมอนในโรงเรือน / เพาะชำ / เพาะเลี้ยง เป็นต้น ซึ่งจะเร่งให้เกิดการแข่งขันพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถเชื่อมต่อระบบข้อมูล และการปรับตัวในห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ในเกือบทุกอุตสาหกรรม เช่น เครื่องมือแพทย์ เครื่องใช้ไฟฟ้า ยานยนต์ เป็นต้น

1.4.3 Drone:

อากาศยานไร้คนขับที่ควบคุมได้จากระยะไกล ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาต่อยอดกับเทคโนโลยีอื่นมากขึ้น เช่น เซนเซอร์ ระบบดาวเทียม IoT และ AI ซึ่งได้ประโยชน์ทั้งการลดการใช้แรงงาน ลดเวลาในการเข้าสำรวจพื้นที่จริงหรือใช้เป็นเครื่องมือประกอบในการประเมินจากภาพที่เห็นเบื้องต้น รวมทั้งเป็นเครื่องทุ่นแรงในการใช้โดรนเพื่อพ่นยากำจัดวัชพืชหรือใส่ปุ๋ย เป็นต้น

1.4.4 Edge computing:

ระบบประมวลผล Big data ที่กำลังเข้ามาลดข้อจำกัดของ Cloud computing โดยจะเชื่อมโยงข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคไปสู่การปรับเปลี่ยนสายการผลิตหรือรูปแบบธุรกิจแบบทันเวลา (Real time) เนื่องจากระบบสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้โดยตรงไม่ต้องผ่านศูนย์ข้อมูลกลางของ Cloud ส่วนใหญ่จะนำไปใช้ในธุรกิจที่เน้นสนองพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ (อาทิ สุขภาพ นันทนาการ และโลจิสติกส์)

1.4.5 Artificial intelligence (AI):

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ถูกใช้งานในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยใช้ร่วมกับเทคโนโลยีอื่น เช่น Cloud และ IoT เพื่อประมวลผล Big data สำหรับการพัฒนาระบบจดจำและตัดสินใจในธุรกิจโรงพยาบาลและสุขภาพ ศูนย์บริการ Call-center ภาคการผลิตและบริการที่ขาดแคลนแรงงาน การใช้หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติมาทำงานร่วมกับมนุษย์ เช่น หุ่นยนต์และโดรนที่ใช้ทำงานในไร่ นา เป็นต้น โดยผลการศึกษาของ PwC พบว่า ปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่ทั่วโลกส่วนใหญ่ (ประมาณ 60-70%) ได้ประยุกต์ใช้ AI ในสายการผลิต เช่น กลุ่ม Siemens ใช้ AI สำหรับทดสอบคุณภาพการผลิตเชิงวิศวกรรมและคาดการณ์อุปกรณ์ที่ต้องซ่อมบำรุง โดย PwC คาดว่า AI จะสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคอุตสาหกรรมทั่วโลกได้ราว 15.7 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปีพ.ศ.2573 ส่วน Emerton data (บริษัทที่ปรึกษาด้าน data science) ได้สำรวจแผนการลงทุนของบริษัทชั้นนำของโลก พบว่ากว่า 85% มีแผนจะนำ AI มาใช้ในกระบวนการผลิต

1.4.6 Blockchain:

ระบบการเก็บและบันทึกข้อมูลแบบกระจายฐานข้อมูล (Distributed ledger technology) แทนการรวมศูนย์ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ในเครือข่ายแบ่งปันข้อมูลกันได้ แต่จำกัดการเข้าถึงด้วยการเข้ารหัส จึงมีความปลอดภัยสูง สร้างโอกาสในการทำธุรกรรมระหว่างกันโดยไม่ต้องผ่านตัวกลาง (Peer-to-peer) โดยเฉพาะธุรกรรมทางการเงินผ่านการใช้เงินหรือสินทรัพย์ดิจิทัล ตลอดจนการจัดเก็บฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่ต้องการความปลอดภัยสูง เช่น ฐานข้อมูลแผนที่พันธุกรรมทางการแพทย์ หรือการยืนยันตัวตนผ่านชีวมิติ การตรวจสอบการซื้อขายและกระบวนการย้อนกลับในสินค้าเกษตรที่สร้างความสมมาตรของข้อมูลในห่วงโซ่อุปทานที่มีผลให้ต้นทุนสินค้าเกษตรลดลง เป็นต้น

1.4.7 Quantum computing:

การพัฒนากระบวนการประมวลผลของคอมพิวเตอร์ผ่านอนุภาคย่อยของอะตอมแทนการใช้เลขฐานสอง ซึ่งจะเพิ่มความเร็วและเพิ่มความสามารถการเรียนรู้ของปัญญาประดิษฐ์ ปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เชิงพาณิชย์ โดยมูลค่าตลาดของเครื่องจักรอัจฉริยะบนเทคโนโลยี Quantum มีแนวโน้มจะสูงถึง 8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปีพ.ศ.2565 (Business insights & lifestyle guides, hivelifelife.com) โดยเน้นในการผลิตอุปกรณ์อัจฉริยะ เช่น รถยนต์ไร้คนขับ หุ่นยนต์ เป็นต้น

1.4.8 3D printing:

เทคโนโลยีการพิมพ์ 3 มิติควบคุมการออกแบบและผลิตสินค้าด้วยระบบดิจิทัลที่มีต้นทุนต่ำและมีความรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคชนชั้นกลางที่มีลักษณะปัจเจกชนนิยม (Individualization) มากขึ้น เทคโนโลยีดังกล่าวอาจเข้ามามีบทบาทในการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทานในภาคอุตสาหกรรม รวมถึงการนำวัสดุกลับมาใช้เป็นวัสดุในการพิมพ์ใหม่อีกครั้ง (Recyclebot) อาทิ แพชั่นการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนอากาศยาน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือ/อุปกรณ์และอะไหล่ และการพิมพ์เนื้อเยื่อขนาดเล็ก

อย่างไรก็ตาม มร. ริก ฮาวเวิร์ด รองประธานฝ่ายวิจัยของการ์ทเนอร์ อิงค์ กล่าวว่า การระบาดของโควิด-19 กระตุ้นให้องค์กรภาครัฐทั่วโลกเร่งพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งทำให้ผู้บริหารภาครัฐมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีมาสร้างความไว้วางใจ เสริมความคล่องตัวและเพิ่มความยืดหยุ่นด้านการดำเนินงานในหน่วยงาน "ในขณะที่ความท้าทายจากการแพร่ระบาดจะยังมีต่อไปอีกระยะหนึ่ง แต่ก็มีแนวโน้มของเทคโนโลยีที่ช่วยรับมือความท้าทายระดับวิกฤตเกิดขึ้น อาทิ เทคโนโลยีด้านความปลอดภัย เทคโนโลยีการควบคุมต้นทุนและเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบการณ์ที่ดีสำหรับประชาชนผู้ติดต่อหรือใช้บริการจากหน่วยงานราชการ" มร. ริก กล่าว เทคโนโลยีทั้งหมดนี้ล้วนเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานของภาครัฐและการกำหนดนโยบายที่ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ในรัฐบาลต้องจัดการและให้ความสำคัญ ผู้บริหารด้านไอทีของภาครัฐฯ สามารถพิจารณาเพื่อกำหนดทิศทางการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อวางแผนการฟื้นตัวหลังการระบาดของโรค พร้อมกำหนดเงื่อนไข ระยะเวลา และจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนด้านเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

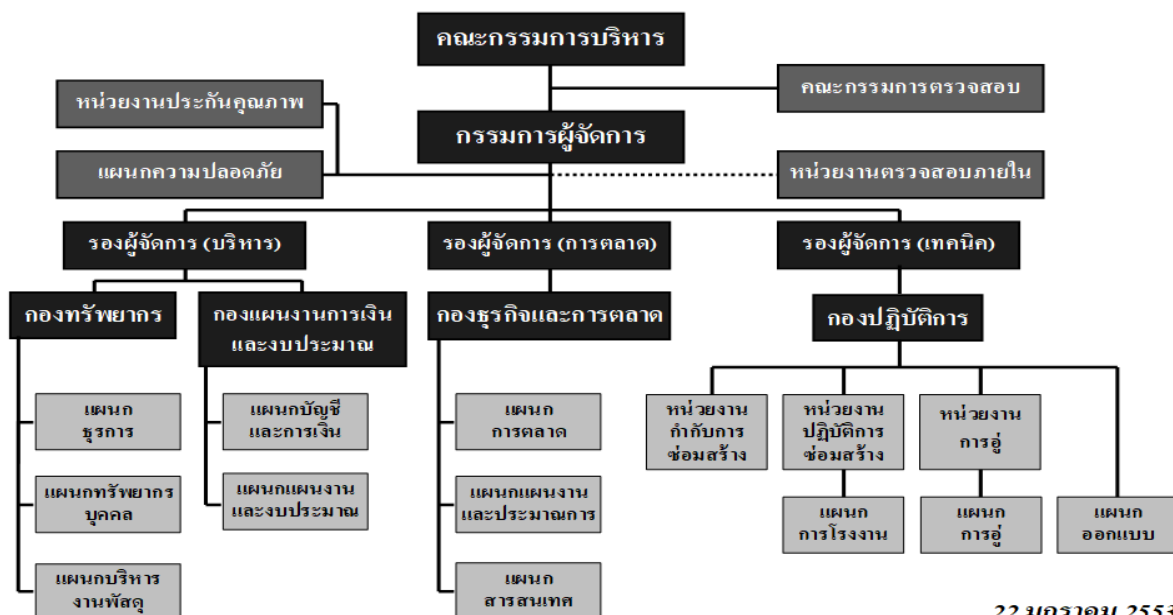
2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นการศึกษาให้ทราบถึง

2.1 โครงสร้างขององค์กร (Structure) การบริหารจัดการภายในองค์กร

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ สาขาอุตสาหกรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาเป็นเวลายาวนาน ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2408 โดยชาวอังกฤษชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาวิสูตรสาครดิษฐ์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2500 กองทัพเรือได้ซื้อกิจการทั้งหมดจากบริษัท บางกอกด็อก จำกัด (Bangkok Dock Co., Ltd.) และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด” (The Bangkok Dock Company (1957) Limited) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10120 จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท เท่ากับ 1,000,000 หุ้น ๆ ละ 100 บาท ให้บริการด้านการสร้างเรือ ซ่อมเรือ ขนาดไม่เกิน 5,000 ตัน รวมทั้งกิจการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมพาณิชย์นาวี ปัจจุบัน บริษัทฯ ซึ่งมีลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด 2 อู่ และบริษัทฯ สาขาสัตหีบ (สำนักงานธุรกิจสัตหีบ) ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณอู่ราชनावิมหิตลอดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ (อรม.อร.) อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เป็นสถานที่ประกอบกิจการ และขยายงานการสร้างเรือ โดยได้เข้าพื้นที่ปฏิบัติงานไว้ 2 โรงงาน และพื้นที่อีกจำนวนหนึ่ง รวมถึงการเช่าใช้บริการอู่แห้งของ อรม.อร. ขนาดกว้าง 40 เมตร ยาว 236 เมตร ลึก 18 เมตร และท่าเทียบเรือยาว 350 เมตร สำหรับรับงานต่อเรือ และซ่อมเรือ (เข้าใช้ได้ในกรณีที่อยู่แห้งและท่าเทียบเรือว่างจากงานราชการ)

2.1.1 โครงสร้างหลักขององค์กร

บริษัทฯ มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน



22 มกราคม 2553

ภาพที่ 5 โครงสร้างหลักขององค์กร

1. ส่วนอำนวยการ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้จัดการ รองผู้จัดการ (ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายเทคนิค) คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบ ภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และ แผนกความปลอดภัย
2. กองทรัพยากร ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรบุคคล และ แผนกบริหารงานพัสดุ
3. กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ประกอบด้วย แผนกบัญชีและการเงิน และ แผนกแผนงานและงบประมาณ
4. กองธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย แผนกการตลาด แผนกแผนงานและ งบประมาณการ และแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. กองปฏิบัติการ ประกอบด้วย หน่วยงานกำกับการซ่อมสร้าง หน่วยงาน ปฏิบัติการซ่อมสร้างและ แผนกการโรงงาน หน่วยงานการอยู่และแผนกการอยู่ และ แผนกออกแบบ

2.1.2 สถานะภาพด้านอัตรากำลังของบริษัทฯ

อัตรากำลังของบริษัทฯ ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม 155 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม 82 คน และกรรมการผู้จัดการ รวมทั้งสิ้น 83 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 46 ตำแหน่ง และพนักงาน จำนวน 109 ตำแหน่ง

2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

2.2.1 ธุรกิจหลัก/ธุรกิจรอง

(1) ธุรกิจหลัก ประกอบด้วย

(1.1) ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการ ด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และ พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อ เรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และ มีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

(1.2) ธุรกิจการซ่อมและดัดแปลงเรือในระบบต่าง ๆ สนับสนุนกิจการพาณิชย์ นาวี และ ด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน

(1.3) ธุรกิจการซ่อมและการสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกิจการ ต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

หมายเหตุ ธุรกิจตามข้อ 2.2.1(1.1) – 2.2.1(1.3) จะมีสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

ก. อุ้งลอย (Floating Dock) จำนวน 1 อุ้ง ขนาดระวางขับน้ำ 7,000 ตันกรอส (Gross Ton) พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ข. ลานซ่อมเรือด้านทิศใต้ของ อรม.อร. ขนาด 8,000 ตร.ม.

ค. ลานต่อเรือด้านทิศเหนือของ อรม.อร. ขนาด 8,000 ตร.ม. โดยเข้าใช้ประโยชน์ที่ดินจาก อรม.อร. ตามความเหมาะสม

ง. โรงงานพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก จำนวน 2 โรงงาน ประกอบด้วย โรงงานต่อเรือเหล็ก และ โรงงานเครื่องกล รวมพื้นที่ประมาณ 16,000 ตร.ม.

จ. อุ้งแห้ง (Dry Dock) ของ อรม.อร ขนาดระหว่าง 10,000 ตันกรอส (ขอเช่าใช้งานร่วมกัน)

(2) ธุรกิจรอง ประกอบด้วย

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

(2.2) ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าของบริษัทฯ ทั้งในพื้นที่ยานยานนาวา กทม. และ พื้นที่เช่าจากกรมธนารักษ์ ในพื้นที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี (ทั้งการให้เช่าช่วงดำเนินการ หรือ การร่วมการดำเนินการเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือ สร้างธุรกิจใหม่) ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

(2.3) ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ

2.2.2 ข้อจำกัดของบริษัท

จากการที่บริษัทฯ มีที่ตั้งของสถานประกอบกิจการอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร และ พื้นที่บริเวณใกล้เคียงโดยรอบมีการขยายตัวของธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องหลักๆ ในการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ปัญหาทำเลที่ตั้งอยู่เรือของ บริษัทฯ ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ลูกค้ายจำเป็นต้องนำเรือผ่านร่องน้ำแม่น้ำเจ้าพระยาจากปากร่องจนถึงบริษัทฯ มีระยะทางประมาณ 45 กิโลเมตร และ ต้องผ่านสะพานกรุงเทพซึ่งเป็นสะพานเตี้ยทอดระหว่างฝั่งตะวันออก-ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา บริเวณถนนตก เขตวัดพระยาไกร - เขตบางคอแหลม โดยสะพานจะเปิดเฉพาะวันอังคารเท่านั้น ทำให้ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำ และ ไม่สามารถนำเรือออกจากอุ้งไปดำเนินธุรกิจได้ทันที ลูกค้าส่วนใหญ่จึงไปใช้บริการอยู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน เป็นเหตุให้ลูกค้ามีจำนวนลดลงมากและหายไปมากที่สุด

(2) การพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมของบริษัทฯ ที่ยานยานนาวา เขตสาทร ต้องดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ.2562 ทำให้ต้องรอคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณออนุมัติเห็นชอบในหลักการของ

โครงการก่อน จึงจะสามารถหาเอกชนเข้าร่วมดำเนินงานได้ ซึ่ง ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นเหตุให้การย้ายสถานที่ประกอบกิจการล่าช้ากว่าแผนงาน

(3) การประกอบกิจการอยู่เรือ เป็นกิจการที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและใช้ระยะเวลาดำเนินการนาน ทำให้บริษัทฯ ไม่มีสภาพคล่องมากพอที่จะมีเงินหมุนมาใช้หมุนเวียนเองมาลงทุนสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ ซึ่งบริษัทฯ ยังไม่สามารถนำเงินที่ได้จากการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมในเชิงพาณิชย์มาใช้ในการลงทุนสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ได้

2.2.3 การย้ายสถานที่ประกอบกิจการ

(1) กระทรวงกลาโหม ได้อนุมัติให้บริษัทฯ ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิมไปยังพื้นที่เช่าจากกรมธนารักษ์ ภายในอุรัราชนาวิมิตตลอดดุยเดช อร. (อรม.อร.) ตำบลสตึก อำเภอสตึก จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 4 พ.ค.2550 แต่บริษัทฯ ยังไม่มีเงินทุนในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการต้องดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบกิจการเดิมนานานาวาในเชิงพาณิชย์ เพื่อนำรายได้มาเป็นเงินทุนในการย้ายและสร้างสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ต่อไป ซึ่งในระหว่างนั้นบริษัทฯ มีนโยบายที่จะใช้ประโยชน์จากอยู่เรือเดิมจนกว่าจะมีบริษัท/เอกชนเข้ามาพัฒนาพื้นที่ ต่อมาในปี.ศ.2554 คณะกรรมการบริษัทฯ จึงมีมติเห็นชอบให้บริษัทฯ จัดหาอยู่ลอยขนาดแรงยก 3,000 ตัน มาประกอบกิจการ ณ อุรัราชนาวิมิตตลอดดุยเดช อร. (อรม.อร.) อ.สตึก จ.ชลบุรี ในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่ 28 มี.ค.2554 และ ครม. มีมติอนุมัติให้บริษัทฯ ดำเนินการจัดหาอยู่ลอยเป็นเงิน 85 ล้านบาท เมื่อวันที่ 27 ก.ย.2554 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหา ติดตั้งอยู่ลอย และอุปกรณ์ประกอบเสร็จเรียบร้อย เริ่มรับงานซ่อม/สร้างเรือได้ ตั้งแต่วันที่ 25 ม.ค.2555 เป็นต้นมา

(2) บริษัทฯ ได้จัดทำแผนและกำหนดแนวทางการย้ายสถานที่ประกอบกิจการไว้ 3 แนวทาง ได้แก่

(2.1) ยังไม่ย้ายสถานที่ประกอบกิจการจนกว่าจะมีบริษัท/เอกชนมาใช้ประโยชน์

(2.2) ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการทันที โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการประกอบธุรกิจในสถานที่แห่งใหม่ก่อน และ ดำเนินการย้ายภายใน 3 - 4 เดือน

(2.3) ย้ายสถานที่ประกอบกิจการภายในปีงบประมาณพ.ศ.2556 โดยไม่ต้องปรับปรุงโครงสร้าง และกำหนดให้พนักงานทุกคนย้ายไปทำงานในพื้นที่สตึก

ทั้งนี้ ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 25 ม.ค.2556 จากการพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทฯ แล้วมีมติเลือกแนวทางข้อ 2.3 เพื่อให้ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการภายในปีงบประมาณ 2556 โดยไม่ต้องปรับปรุงโครงสร้าง และ กำหนดให้พนักงานทุกคนย้ายไปทำงานในพื้นที่สตึก

(3) บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล สังกัด และ ดำเนินการโครงการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเมื่อ 13 ม.ค. 2556

(4) บริษัทฯ ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการ ไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ ณ พื้นที่เช่ากรรมสิทธิ์ เลขที่ 2369 หมู่ 2 ภายในอำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม (อ.ร. (อ.ร.ม.อ.ร.)) ตามแผนการย้าย และ เปิดดำเนินการ ณ พื้นที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี ตั้งแต่วันที่ 2 พ.ค.2556 เป็นต้นมา

(5) แต่เนื่องจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภายหลังจากการยึดอำนาจการปกครองของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ทำให้โครงการย้ายสถานที่ประกอบกิจการต้องพับไป บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องย้ายกลับมาใช้สถานที่ประกอบกิจการเดิมพื้นที่ยานนาวา เป็นสถานประกอบการเช่นเดิม ตั้งแต่ปี พ.ศ.2558 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

(6) แนวทางการย้ายสถานประกอบกิจการในปัจจุบัน

ในปีงบประมาณ 2564 บริษัทฯ ได้จัดทำแนวทางการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังพลเพื่อรองรับโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ ในคราวประชุมครั้งที่ 7/2564 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2564 เรียบร้อยแล้ว แผนการย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากยานนาวาไปยังเรือแห่งใหม่เป็นแผนงานที่ได้กำหนดการดำเนินงานในกรณีแผนพัฒนาที่ดินโครงการยานนาวาเชิงพาณิชย์ แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2564 จากการประมาณการให้เช่าที่ดินครั้งที่ 1 ซึ่งบริษัทฯ จะต้องส่งมอบพื้นที่ให้กับผู้เช่าหลังจากลงนามในสัญญา โดยแผนการย้ายประกอบด้วยแผนงานการย้ายสำนักงาน แผนงานการย้ายบุคลากร และแผนงานการย้ายสายการผลิต โดยมีกรอบเวลาการย้ายสถานที่ประกอบกิจการฯ เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2565 และดำเนินการย้ายแล้วเสร็จสามารถเริ่มปฏิบัติงานในพื้นที่เรือแห่งใหม่ได้อย่างเต็มรูปแบบประมาณไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ 2567 โดยแผนการย้ายที่กล่าวมาความเหมาะสมและมีรายละเอียดครบถ้วนเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2564 โดยหากในกรณีแผนพัฒนาที่ดินโครงการยานนาวาเชิงพาณิชย์ที่กล่าวข้างต้นไม่แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2564 ตามที่กำหนดไว้ บอท. ได้กำหนดแผนการย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากสำนักงานใหญ่ (ยานนาวา) ไปยังเรือแห่งใหม่ พื้นที่อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยเลื่อนกำหนดระยะเวลาการย้ายสถานที่ประกอบกิจการฯ จากแผนการย้ายข้างต้นออกจากแผนเดิมไปอีก 6 เดือน

(7) ความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

อุตสาหกรรมทางทะเล (Maritime Industry) หรือ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพาณิชย์นาวี เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากทะเล ซึ่งครอบคลุมถึงการใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากทรัพยากรทั้งหมดในทะเลและมหาสมุทร ทั้งบนผิวน้ำและใต้น้ำ ทั้งด้านการป้องกันและด้านการค้า เช่น การขนส่งทางทะเล การท่องเที่ยวทางทะเล การขุดเจาะกลางทะเล รวมถึง การดูแลและ

ปกป้องน่านน้ำของประเทศ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมทางทะเลมีหลากหลายธุรกิจ โดยมีกลุ่มธุรกิจหลัก ๆ 5 ธุรกิจได้แก่ (1) กลุ่มการพาณิชย์กรรม อาทิ (1.1) ธุรกิจด้านการประมงและการค้า (1.2) ธุรกิจด้านการการขุดเจาะกลางทะเล (1.3) ธุรกิจด้านการขุดลอก (Dredging) (2) กลุ่มการขนส่ง อาทิ (2.1) ธุรกิจด้านการขนส่งทางทะเล (2.2) ธุรกิจด้านการขนส่งทางบกที่เกี่ยวข้อง (2.3) ธุรกิจด้านการประกันภัยทางทะเล (3) กลุ่มการบริการ อาทิ (3.1) ธุรกิจด้านการท่าเรือ (3.2) ธุรกิจด้านการต่อเรือและอุปกรณ์ทางเรือ (3.3) ธุรกิจด้านการซ่อมบำรุงเรือ ทั้งเรือรบและเรือพาณิชย์ (4) กลุ่มการท่องเที่ยวและกีฬา อาทิ (4.1) ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวทางเรือ (4.2) ธุรกิจด้านการกีฬาทางน้ำ (5) กลุ่มการป้องกันประเทศ อาทิ (5.1) ธุรกิจด้านการยุทธโประณ์ทางทหารเรือ (5.2) ธุรกิจด้านการวิจัยทางทะเลและทางทหาร

(7.1) การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพของบริษัทฯ สามารถพิจารณาได้จากมูลค่าของตลาด อัตราการเจริญเติบโต และ แนวโน้มหลักของอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถคัดกรองโอกาสทางธุรกิจ เพื่อกำหนดกลุ่มธุรกิจเป้าหมาย ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจรอง ได้ดังนี้

(7.1.1) ธุรกิจหลัก ได้แก่ กลุ่มบริการ (การต่อเรือ จำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ และ การซ่อมบำรุงเรือทั้งเรือรบและเรือพาณิชย์) และ กลุ่มการป้องกันประเทศ (ยุทธโประณ์ทางทหาร และ การวิจัยทางทะเลและทางทหาร)

(7.1.2) ธุรกิจรอง ได้แก่ กลุ่มการพาณิชย์กรรม (การขุดเจาะกลางทะเลและการขุดลอก) และ กลุ่มการขนส่ง (การขนส่งทางทะเล และ การขนส่งทางบกที่เกี่ยวข้อง)

(7.2) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากการกำหนดกลุ่มธุรกิจเป้าหมาย ทั้งธุรกิจหลัก และ ธุรกิจรอง ตามข้างต้น สามารถพิจารณาวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามธุรกิจหลัก และธุรกิจรอง ได้ดังนี้

(7.2.1) ธุรกิจหลัก ได้แก่ กลุ่มบริการ (การต่อเรือ จำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ และ การซ่อมบำรุงเรือ ทั้งเรือรบและเรือพาณิชย์) และ กลุ่มการป้องกันประเทศ (ยุทธโประณ์ทางทหาร) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะประกอบด้วย

(7.2.1.1) ธุรกิจต่อเรือ

- หน่วยงานราชการ อาทิ กองทัพเรือ กรมการขนส่งทหารบก กรมประมง กรมเจ้าท่า เป็นต้น

- ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ อาทิ เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน เป็นต้น

- ผู้ประกอบการประมง อาทิ เรือประมงชายฝั่ง เรือประมงน้ำลึก เป็นต้น

- ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ อาทิ เรือลากจูง เรือข้ามฟาก เรือสินค้าในแม่น้ำ เป็นต้น

(7.2.1.2) ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ

- หน่วยงานราชการ อาทิ กองทัพเรือ กรมการขนส่งทางบก กรมประมง กรมเจ้าท่า เป็นต้น

- ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ อาทิ เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน เป็นต้น

- ผู้ประกอบการประมง อาทิ เรือประมงชายฝั่ง เรือประมงน้ำลึก เป็นต้น

- ผู้ประกอบการอยู่เรือ

(7.2.1.3) ธุรกิจการซ่อมบำรุงเรือ

- หน่วยงานราชการ อาทิ กองทัพเรือ กรมการขนส่งทางบก กรมประมง กรมเจ้าท่า เป็นต้น

- ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ อาทิ เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน เป็นต้น

- ผู้ประกอบการประมง อาทิ เรือประมงชายฝั่ง เรือประมงน้ำลึก เป็นต้น

- ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ อาทิ เรือลากจูง เรือข้ามฟาก เรือสินค้าในแม่น้ำ เป็นต้น

- ผู้ประกอบการอยู่เรือ

(7.2.1.4) ธุรกิจยุทธโธปกรณ์ทางทหาร

- หน่วยงานราชการ อาทิ กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ กองทัพบก สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ เป็นต้น

(7.2.1.5) การวิจัยทางทะเลและทางทหาร

- หน่วยงานราชการ อาทิ กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ สถาบันการศึกษา เป็นต้น

(7.2.2) ธุรกิจรอง ได้แก่ กลุ่มการพาณิชย์กรรม (การขุดเจาะกลางทะเล และการขุดลอก) และ กลุ่มการขนส่ง (การขนส่งทางทะเล และการขนส่งทางบกที่เกี่ยวข้อง) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะประกอบด้วย

(7.2.2.1) ธุรกิจการขุดเจาะกลางทะเลและการขุดลอก

- ผู้ประกอบการฐานจดทะเบียนในทะเล
- ผู้ประกอบการสร้างโครงสร้างหลักขนาดใหญ่

(7.2.2.2) ธุรกิจการขนส่งทางทะเล

- ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล อาทิ เรือลากจูง

เรือข้ามฝาก เรือขนส่งสินค้าชายฝั่ง เป็นต้น

(7.2.2.3) ธุรกิจการขนส่งทางบกที่เกี่ยวข้อง

- ผู้ประกอบการขนส่งบริเวณท่าเรือพาณิชย์
- ผู้ประกอบการท่าเรือ
- ผู้ประกอบการอยู่เรือ

(8) ช่องทางการขาย

ในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของบริษัทฯ นั้น มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

(8.1) การจัดจำหน่ายโดยฝ่ายขายของบริษัทฯ

ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของบริษัท แบ่งได้เป็น 3 ช่องทาง ดังนี้

(8.1.1) การติดต่อกับทางบริษัทฯ โดยตรง ณ สำนักงานใหญ่ซึ่งเป็นสถานประกอบกิจการเดิม ตั้งอยู่ที่ 174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10120 หมายเลขโทรศัพท์ 02-307-8576 หมายเลขโทรสาร 02-211-3040 และ สำนักงานของบริษัทส่วนแยก (อาคาร F) ในพื้นที่อุไรนาวิมิตตลอดดุยเดช อร. อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี หมายเลขโทรศัพท์/โทรสาร 081-735-1615

(8.1.2) การจัดจำหน่ายโดยตรงจากพนักงานของบริษัทฯ เป็นการปฏิบัติการทางการตลาดโดยตรง อาทิ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ ให้คำปรึกษาทางเทคนิค แก่ลูกค้า เป็นต้น อยู่ในความรับผิดชอบของ รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด (รองผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ทำหน้าที่แทน) และ กองธุรกิจและการตลาด

(8.1.3) การติดต่อกับทางบริษัทฯ ทางระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่าน Website ของบริษัท คือ www.bangkokdock.co.th ซึ่งเป็น Website ที่นำเสนอข้อมูลประเภทต่างๆ ของทางบริษัทฯ โดยทางบริษัทฯ ได้จัดทำและปรับปรุง Website ให้ทันสมัย และ สะดวกต่อการใช้งานอยู่ตลอดเวลา

(8.2) การจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนหรือพันธมิตรทางการค้า

ช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยการดำเนินการผ่านตัวแทน หรือ พันธมิตรทางการค้าของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการภายในประเทศ ในการทำการตลาด การซ่อมทำเรือ และ ดำเนินธุรกิจร่วมกันในการบริหารจัดการโครงการ ผู้ประกอบการที่มีขีดความสามารถ ในการทำการตลาดระหว่างประเทศ รวมถึง ผู้ประกอบการงานด้านโครงสร้างเหล็กและงานเหล็กขนาดใหญ่ เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันในการผลิต จำหน่าย และ ให้บริการหลังการขาย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(9) คู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ

บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมต่อเรือ และซ่อมเรือ มาเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้บริษัทฯ มีคู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจเป็นจำนวนมาก อาทิ

(9.1) หน่วยงานราชการ

- กองทัพเรือ เป็นหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินกิจการ ตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม หน่วยงานเจ้าสังกัด ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือ และซ่อมเรือรบ รวมทั้ง กรมอุทกหารเรือ เป็นหน่วยงานที่ให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีและประสบการณ์ในการต่อเรือและซ่อมเรือแก่บริษัทฯ มาโดยตลอด นอกจากนี้ กรมพัฒนาการช่าง อร. พัฒนาศักยภาพให้แก่บริษัทฯ โดยให้สิทธิในการฝากบุคคลพลเรือนของบริษัทฯ เข้าเรียนในโรงเรียนช่างกรมอุทกหารเรือ เป็นประจำอีกด้วย

- หน่วยงานราชการอื่น อาทิ กระทรวงกลาโหม กองทัพบก กรมเจ้าท่า เป็นต้น เป็นทั้งลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) สังกัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือ/ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านวิชาการ และ ด้านเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศอีกด้วย

(9.2) ผู้ต่อเรือภายในประเทศ

บริษัทฯ เป็นหนึ่งในสมาชิกของสมาคมต่อเรือแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ต่อเรือต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน ให้การปรึกษา/สนับสนุนซึ่งกันและกัน และ ร่วมงานกันได้ด้วยมิตรภาพที่ดี

(9.3) ผู้ต่อเรือในต่างประเทศ

บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้ากับผู้ต่อเรือในต่างประเทศ เพื่อทำการต่อเรือ ออกแบบเรือ และ การพัฒนาเทคโนโลยีในการต่อเรือมาโดยตลอด อาทิ ผู้ต่อเรือ ST Marine สาธารณรัฐสิงคโปร์ บริษัท BAE สหราชอาณาจักร (ในการต่อเรือ OPV) เป็นต้น

(9.4) กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้ากับกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจในรูปแบบต่างๆ อาทิ ร่วมกับภาคธุรกิจต่างๆ ในการสนับสนุนการต่อเรือ การผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ที่มีขีดความสามารถภายในประเทศ เป็นต้น

(9.5) กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องจากต่างประเทศ

บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้ากับกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องจากต่างประเทศ เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ไปยังภูมิภาคอาเซียน อาทิ โครงการต่อเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง (OPV) ของ ทร.ศรีลังกา และ ทร.ฟิลิปปินส์ เป็นต้น

2.3 ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร (Resources)

2.3.1 ปัจจุบันบริษัทฯ มีอยู่เรือลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด 2 อู่ รายละเอียดดังตารางที่ 2

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)
สามารถรองรับเรือที่มีระวางขับ น้ำตั้งแต่	3,000 ตัน กรอส	4,000 ตัน กรอส

ตารางที่ 2 คุณสมบัติของอู่แห้ง สำนักงานใหญ่ยานนาวา

2.3.2 รายการอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในสายการผลิต

อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในงานการผลิตของบริษัทฯ ที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบัน รวม 166 รายการ ได้ดังนี้

(1) ครุภัณฑ์ไฟฟ้า รวม 6 รายการ (ข่าวด 1 รายการ) เป็นอุปกรณ์ที่ติดตั้งประจำสถานที่เพื่อจ่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่พื้นที่โดยรวม

(2) อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือประเภทต่าง ๆ รวม 160 รายการ

(3) กลุ่มทรัพย์สินอื่น เนื่องจากสิ่งอุปกรณ์ รวมถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตของบริษัทฯ มีจำนวนมาก โดยเฉพาะเครื่องมือประจำตัว หรือ เครื่องมือช่างทั่วไป (Hand Tool)

2.3.3 โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

การย้ายสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามแนวความคิดในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิม จากพื้นที่เขตยานนาวา กทม. ไปสร้างอยู่ต่อเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเลที่ผ่านความเห็นชอบในเบื้องต้นจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยกำหนดแนวทางให้ บอท. ดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ แล้วนำเงินรายได้จากโครงการดังกล่าว มาใช้เป็นเงินลงทุนในการสร้างอยู่ต่อเรือแห่งใหม่ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานตาม “ร่างรายงานการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ประจำปีบัญชี 2561 และ 2562” ตามลำดับซึ่งในเบื้องต้น ทางบริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ประกอบด้วย บริษัท พิสุทธิ เทคโนโลยี จำกัด ร่วมกับ บริษัท 15 ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด เป็นผู้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ ดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว

จากการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ ของบริษัทฯ ตามข้างต้น มีผลการศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ทันที รวมถึงผลตอบแทนที่พึงได้รับจากโครงการฯ สรุปได้ว่าโครงการที่มีความเหมาะสม สมควรเป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาพื้นที่ใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mix-Used Project) ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้า โรงแรม/คอนโดมิเนียม พิพิธภัณฑ์ ตลาดนัด/ตลาดน้ำ รวมถึง อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด และมีอัตราผลตอบแทนตลอดอายุโครงการ กรณีจ่ายค่าหน้าดินและค่าเช่ารายปีตลอดอายุโครงการฯ รวม 30 ปี ผลการวิเคราะห์ค่าเช่าที่ดินที่เหมาะสม ข้อ 3 ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นประมาณ 2,996.14 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นการจ่ายค่าหน้าดิน เมื่อทำการลงนามในสัญญาเช่าที่ดิน เป็นเงินประมาณ 1,040.14 ล้านบาท และ จะต้องชำระค่าเช่ารายปี โดยในปีแรกชำระเป็นเงินประมาณ 40.91 ล้านบาท และมีการเติบโตของค่าเช่าตลอด 30 ปี เพิ่มขึ้น 10% ทุก ๆ 3 ปี

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาฯ ดังกล่าว ทางบริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำข้อกำหนดต่าง ๆ (Term of Requirement: TOR) ที่จะใช้ในการประมูล/สรรหา ธุรกิจหรือโครงการที่มีความเหมาะสม และ เสนอผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่บริษัทฯ สูงสุด เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

2.3.4 โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร.

บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. โดยมีผลการศึกษา และบริษัทฯ ได้นำเรียนคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาในการประชุม

คณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2563 โดยคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบผลการศึกษาโครงการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. ต่อมาผู้บัญชาการทหารเรือได้เห็นชอบผลการศึกษาโครงการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2563 และ รมว.กท. ได้อนุมัติผลการศึกษาโครงการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ฯ และแผนงานโครงการฯ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 เรียบร้อยแล้ว โดยในรายงานผลการศึกษาดังกล่าวมีรายละเอียด สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

(1) ความเป็นมาของโครงการฯ

ในปีพ.ศ.2550 กระทรวงกลาโหมได้อนุมัติให้บริษัทฯ ย้ายจากยานนาวาไปพื้นที่เช่าที่ อรม.อร. อันมีสาเหตุมาจากที่ตั้งเดิมไม่สะดวกต่อการดำเนินกิจการ โดยบริษัทฯ ได้ย้ายสถานที่ประกอบกิจการไป อรม.อร. เมื่อปีพ.ศ.2556 และย้ายกลับมาที่ยานนาวา เมื่อปีพ.ศ.2558 เนื่องจากไม่มีเงินทุนในการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ แต่จากการดำเนินกิจการ ก็ยังไม่มีความสะดวกประกอบกับต้องพัฒนาพื้นที่ที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์และบริษัทฯ มีทิศทางในการที่ต้องสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงปีพ.ศ.2563 จึงดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ โดยกำหนดที่ตั้งในพื้นที่ภายใน อรม.อร.

(2) การกำหนดรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

(2.1) บริษัทฯ มีขีดความสามารถในด้านธุรกิจต่อเรือและซ่อมเรือมาเป็นระยะเวลานาน ที่นับว่าเป็นจุดแข็งของผลิตภัณฑ์ และถือเป็นธุรกิจหลักในด้านให้บริการซ่อมและสร้างเรือให้กับราชการและเอกชน และกลุ่มอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (ยุทธโศปกรณ์ทางทหาร)

(2.2) ธุรกิจรองที่ช่วยส่งเสริมธุรกิจหลักจะเป็นในด้านกลุ่มพาณิชย์นาวีที่เกี่ยวข้อง

(2.3) การดำเนินกิจการจะมีทรัพยากรที่สำคัญ ในการดำเนินธุรกิจ (เครื่องมือและอุปกรณ์ รวมถึงกำลังพล) โดยมีกลุ่มลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศสนับสนุนการดำเนินงาน

(2.4) ประมาณการรายรับ เฉลี่ยปีละประมาณ 1,467.50 ล้านบาท ประกอบด้วยรายได้จากการสร้างเรือ 736.01 ล้านบาท รายได้จากการซ่อมเรือ 265.42 ล้านบาท และรายได้จากการดำเนินการอื่น ๆ (โครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ขายพัสดุ งานบริการทางเทคนิค) รวมไปถึงงานด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ 466.07 ล้านบาท

(2.5) ประมาณการรายจ่าย เฉลี่ยปีละประมาณ 1,377.46 ล้านบาท ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการลงทุนสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ และค่าเช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน 37.54 ล้านบาท รายจ่ายจากการสร้างเรือ 658.96 ล้านบาท รายจ่ายจากการซ่อมเรือ 215.76 ล้านบาท รายจ่ายจากการดำเนินการอื่น ๆ 414.52 ล้านบาท และรายจ่ายค่าบุคลากรและอื่น ๆ 50.68 ล้านบาท

(2.6) แผนการลงทุนตามโครงการเบื้องต้นจะมีการลงทุนที่สำคัญด้านอสังหาริมทรัพย์ วัสดุและครุภัณฑ์ ที่กำหนดไว้ในผลการศึกษาของโครงการ ที่กล่าว จำนวน 4 รายการหลัก รวมวงเงิน 925.10 ล้านบาท กรอบการลงทุนในระยะเวลา 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - พ.ศ.2570

ปรับปรุงตามมติคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 12/2563 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2563 ครั้งที่ 5/2564 เมื่อ 10 มิถุนายน 2564 และครั้งที่ 6/2564 เมื่อ 28 มิถุนายน 2564 รายละเอียดดังตารางที่ 3

ลำดับที่	รายการ	ปีงบประมาณ หน่วย : ล้านบาท					รวมงบประมาณทั้งสิ้น
		2566	2567	2568	2569	2570	
1	อู่ลอยพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก	-	-	100.00	250.00	105.25	455.25
2	โรงงานและสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงอาคาร F	10.93	67.93	-	-	-	78.86
3	เครื่องจักรอุปกรณ์และเครื่องมือพิเศษสำหรับซ่อมบำรุงเรือดำน้ำ	11.00	46.72	74.36	13.22	15.77	161.07
4	ที่ดิน/สำนักงาน/หอพักพนักงาน/โรงจัดเก็บและผลิตสินค้า/ลานจัดเก็บสินค้า/งานรื้อรอบพื้นที่และงานปรับภูมิทัศน์	173.79	56.13	-	-	-	229.92
	รวมวงเงินลงทุน	195.72	170.78	174.36	263.22	121.02	925.10

ตารางที่ 3 แผนการลงทุนโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร.

(2.7) การวางแผนอัตรากำลังพลรองรับโครงการฯ การบริหารจัดการกำลังพลตามอัตราเดิมโดยในส่วนของฝ่ายอำนวยการ สามารถปรับเกลี้ยกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานได้ และในส่วนของฝ่ายปฏิบัติการ ในการดำเนินงานสำหรับอุปกรณ์อู่ลอยพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องปรับเกลี้ยกำลังพลหรือสรรหากำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถมาบรรจุเพื่อปฏิบัติงานรวม 18 อัตรา หากมีความจำเป็นต้องบรรจุกำลังพลเพิ่มเติมก็สามารถทำได้ เนื่องจากยังมีอัตราที่ยังไม่ได้รับการบรรจุตามภาระงานเหล่านี้อีกหลายอัตรา

(3) การวิเคราะห์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

(3.1) การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน ตลอดอายุโครงการ (30 ปี)

(3.1.1) ประมาณการ ผลตอบแทนรวม 44,403.57 ล้านบาท
ค่าใช้จ่ายรวม 41,306.51 ล้านบาท จุดคุ้มทุนของโครงการฯ อยู่ในกลางปีที่ 15 หรือ ปี พ.ศ.2579

(3.1.2) ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน

- มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 2,718.47 ล้านบาท
- อัตราผลตอบแทนต่อทุน (BCR) เท่ากับ 1.072 เท่า
- อัตราผลตอบแทนภายใน (MIRR) เท่ากับ 6.96%

(3.1.3) จากข้อ 2.3.4(3.1.1) และข้อ 2.3.4(3.1.2) ทำให้เห็นว่าโครงการนี้มีความเหมาะสมคุ้มค่าต่อการลงทุน

(3.2) การศึกษาความเป็นไปได้ที่ไม่ใช้การเงิน

(3.2.1) การศึกษาความเป็นไปได้ทางเทคนิค พบว่าบริษัทฯ มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือเป็นเวลานาน ฉะนั้นในประเด็นของการออกแบบบริการ และผลิตภัณฑ์ทางบริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานสากล มีความเหมาะสม

(3.2.2) การศึกษาความเป็นไปได้ทางการปฏิบัติการ พบว่า บริษัทฯ มีการจัดการทางด้านการปฏิบัติการอย่างครบถ้วนตามมาตรฐาน ISO 9000 ทั้งการควบคุมคุณภาพ การบริหารทรัพยากร การจัดการโซ่อุปทาน และการจัดการด้านพัสดุและสินค้าคงคลัง มีความเหมาะสม

(4) แหล่งที่มาของเงินทุน

โดยมีวงเงินการลงทุน ในกรอบ 5 ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 – พ.ศ.2570 เป็นเงินทั้งสิ้น 925.10 ล้านบาท ซึ่งแหล่งที่มาของทุนมาจาก

(4.1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ ในช่วงปีงบประมาณ 2565 ถึง 2569 ได้แก่ ค่าหน้าดินโครงการยานนาวาเชิงพาณิชย์ ประมาณ 1,040.00 ล้านบาท ค่าเช่ารายปี 5 ปี เป็นเงิน 212.73 ล้านบาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 1,259.73 ล้านบาท ซึ่งเพียงพอต่อการลงทุนในโครงการ

(4.2) หากการดำเนินการตามโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ ไม่สามารถได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นไปตามที่ได้คาดหวังไว้ที่อาจทำให้ไม่มีเงินเพียงพอในการจัดสร้างอู่ต่อเรือ แห่งใหม่ฯ ทางบริษัทฯ จะต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุม และมีมาตรการ/แนวทางการปฏิบัติ อาทิการเตรียมแนวทางการขอกู้เงินเพื่อการลงทุนจากสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะหรือสถาบันทางการเงินอื่น ๆ

(5) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จากการศึกษากำหนดให้บริษัทฯ ศึกษาความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฯ จำนวน 4 ปัจจัยหลัก คือ ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อนำมาดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

(6) มีแผนงานโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ (Action Plan) (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2)

ลำดับที่	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2566	2567	2568	2569	2570	
1	โครงการย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน						
2	โครงการซ่อมปรับปรุงอาคาร F และก่อสร้างโรงงาน (๓ โรงงาน) พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก						
	- ปรับปรุงอาคาร F/ออกแบบโรงงาน พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก						
	- ก่อสร้างโรงงาน/ควบคุมงาน พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก						

ลำดับที่	โครงการ	ปีงบประมาณ					หมายเหตุ
		2566	2567	2568	2569	2570	
3	โครงการก่อสร้าง อาคารสำนักงาน/หอพักพนักงาน/ลาน จัดเก็บสินค้า/ งานรื้อรอบพื้นที่และงานปรับภูมิทัศน์ - กำหนด TOR จัดซื้อที่ดิน - จัดซื้อและโอนกรรมสิทธิ์ที่ดิน - จัดจ้างก่อสร้างอาคารสำนักงานและหอพักพนักงาน และ จัดจ้างควบคุมงาน - ก่อสร้างอาคารสำนักงานและหอพักพนักงาน/ควบคุมงาน - ก่อสร้างลานจัดเก็บสินค้า/งานรื้อรอบพื้นที่และงานปรับ ภูมิทัศน์ -จัดจ้างออกแบบและจ้างก่อสร้างโรงจัดเก็บและผลิต สินค้า/ควบคุมงาน	      					
4	โครงการจัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์ และ เครื่องมือพิเศษใน การซ่อมบำรุงเรือ						

ตารางที่ 4 แผนงานโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ (Action Plan) (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2)

(7) คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบดำเนินการโครงการสร้างอยู่เรือ
แห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. ในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 7/2564
เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2564 เรียบร้อยแล้ว

- คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

Detail		 The Bangkok Dock Company (1957) Limited	 Marsun Public Company Limited	 ItalThai Marine Limited	 Asian Marine Services Public Company Limited	 Seacrest Marine Co., Ltd
1. Capital Register		100MB	411MB	810MB	258MB	82.2MB
2. Established		1957	1980	1978	1981	1988
3. Permanent Work Force		90 persons	400 persons	310 persons	150 persons	100 persons
4. Location		Yannawa, Bangkok	Samutprakarn	Samutprakarn	Samutprakarn	Samutprakarn
5. Floating Dock		N/A	N/A	Length 26.38 Meters Width 94.50 Meters Depth 10.17 Meters Max capacity 3,500 Tons	(Asimar 1) Dimension 98x19.6m. Lifting Capacity 2,000t Max Vessel 3,000 DWT Crane Shore Crane (Asimar 2) Dimension 150x28 m. Lifting Capacity 6,500t Max Vessel 13,000 DWT Crane 2x12.5 t. Dock Crane / 2x250 kg. Dock-Knight	N/A
6. Dry Dock		(Dock No.1) Length 114.07 Meters Width 15.91 Meters Dept 7.85 Meters Max capacity 4000 Tons (Dock No.2) Length 114.07 Meters	N/A	N/A	N/A	N/A

Detail	The Bangkok Dock Company (1957) Limited	Marsun Public Company Limited	ItalThai Marine Limited	Asian Marine Services Public Company Limited	Seacrest Marine Co., Ltd
	Width 15.91 Meters Depth 7.85 Meters Max capacity 4000 Tons				
7. Basin	N/A	1 Basin	1 Basin	N/A	N/A
8. Slipway	N/A	N/A	N/A	1 Slipway	1 Slipway 3 rails marine type slip way; • Length of rail 120 meters • Accommodate 11 meters • Breadth vessel and load up to 300 metric tons • Capacity of 200 metric tons 2 Slipway 4 rails marine type slip way; • Length of rail 180 meters • Accommodate 22 meters • Breadth vessel and load up to 2000 metric tons • Capacity of 600 metric tons 3 Slipway 4 rails marine type slip way; • Length of rail 250 meters • Accommodate 18 meters • Breadth vessel and load up to 2500 metric tons • Capacity of 800 metric tons
9. Capability/Activity	Ship building Ship Repairs	Complete Ship Design & Drafting Service • Ship Construction	Ship Building Ship Repair Steel Structure	Ship Building Ship Repair Steel and Aluminium Welding	Ship Building Ship Repair

Detail	The Bangkok Dock Company (1957) Limited	Marsun Public Company Limited	Italthai Marine Limited	Asian Marine Services Public Company Limited	Seacrest Marine Co., Ltd
		• Ship Repairs & Refits • Marine Engineering • Electrical & Distribution System • Hull and Auxiliary System		Hydro-blasting Service	
				Propeller (CPP & Fixed Pitch), Shaft & Rudder System Machinery	
10. Ship Material	Steel	Steel Aluminium Fiberglass Reinforced Plastic (F.R.P.)	Steel Aluminium Fiberglass Reinforced Plastic (F.R.P.) Wooden ship	Steel Aluminium	Steel Aluminium Fiberglass
11. Certificate	ISO9001:2015	ISO 9001:2015 ISO14001:2015 ISO 45001:2018	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015 OHSAS18001 ISO14001	ISO 9001:2015 ISO 9001:2008 ISO 14001:2004
12. Maintenance & Repair Services for Ship	• Ship Construction	• Steel, Aluminium, Composite • Structural Repair • Mechanical and propulsion system • Electrical Navigation and Weapon System • Interior Works • Welding by Certified Welders • Paint and Coatings • Onboard Repair • Surface treatment	• Blasting and coating of hull, cargo holds, and tanks • Steel repairs and renewals • Tail shaft, propeller and rudder repairs • Mechanical repairs • Pipe work in engine room, tank and others area • Deck machineries repairs	• General steel & metals repairs • External hull blasting, surface preparation and coating • Tank blasting and coating • Tailshaft, propeller and rudder • Azimuth, bow thruster and Voith-Schneider • Main & auxiliary engines, air compressors and boiler • Pipework – including hydraulic systems • Electrical wiring, alternators,	

Detail	The Bangkok Dock Company (1957) Limited	Marsun Public Company Limited	Italthai Marine Limited	Asian Marine Services Public Company Limited	Seacrest Marine Co., Ltd
			• Electrical motor and generator overhauling and rewinding • Pneumatics, hydraulics and electronics works		
				motors and switchboards • Certifications of Gas Free of Tankers and LPG gas carriers and safe working spaces • Hull anticorrosion works • Carpentry works • Insulation works • Easy access to all IACS member classification societies	
13. Character	TBA	Engineering & Design Service	Management	Time & Q	Customer Service
14. Customer	Government	Private Sector/Government	Private Sector/Government	Private Sector/Government	Private Sector/Government

ตารางที่ 5 คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

งบแสดงฐานะการเงินของคู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ปีพ.ศ.2563

หน่วย : บาท

รายการ	MARSUN	ASIMAR	SEA CREST	ITALTHAI	BDC
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	72,950,523.00	40,414,866.00	124,578,553.01	15,207,563.00	15,000,412.15
สินค้าคงเหลือ	188,201,528.00	34,699,527.00	5,986,255.71	1,911,577.00	5,302,632.53
สินทรัพย์หมุนเวียน	293,602,592.00	183,018,920.00	182,896,672.19	49,335,193.00	183,900,876.97
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	107,997,423.00	425,936,268.00	87,519,877.60	19,840,299.00	39,474,565.69
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	591,624,850.00	535,266,461.00	88,811,740.65	43,333,114.00	50,251,006.64
สินทรัพย์รวม	952,433,427.00	718,285,381.00	271,708,412.84	92,668,307.00	234,151,883.61
หนี้สินหมุนเวียน	98,843,440.00	163,087,206.00	130,133,186.14	593,136,564.00	72,264,186.43
หนี้สินไม่หมุนเวียน	46,628,628.00	111,825,173.00	2,740,662.43	9,749,423.00	15,615,029.19
หนี้สินรวม	207,561,746.00	274,912,379.00	132,873,848.57	602,885,987.00	87,879,215.62
ส่วนของผู้ถือหุ้น	744,871,681.00	443,373,002.00	138,834,564.27	(510,217,680.00)	146,272,667.99
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	952,433,427.00	718,285,381.00	271,708,412.84	92,668,307.00	234,151,883.61

ภาพที่ 6 งบแสดงฐานะการเงินของคู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ปีพ.ศ.2563

งบกำไรขาดทุนของคู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ปีพ.ศ.2563

หน่วย : บาท

รายการ	MARSUN	ASIMAR	SEA CREST	ITALTHAI	BDC
รายได้หลัก	640,676,082.00	480,059,407.00	283,601,480.16	148,103,906.00	162,784,229.80
รายได้รวม	674,027,939.00	493,695,164.00	288,872,882.06	154,395,947.00	163,635,286.49
ต้นทุนขาย	430,742,636.00	334,504,947.00	208,454,957.20	163,332,305.00	144,073,249.23
กำไร(ขาดทุน) ขั้นต้น	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ค่าใช้จ่ายในการขายและ	107,294,208.00	112,247,108.00	50,948,061.66	52,548,706.00	38,054,510.34
รายจ่ายรวม	538,036,844.00	446,752,055	259,403,018.86	215,881,011.00	182,703,568.57
ดอกเบี้ยจ่าย	2,664,592.00	7,513,723.00	1,695,655.16	3,137,639.00	525,864.85
กำไร(ขาดทุน) ก่อนภาษี	133,326,503.00	39,429,386.00	27,774,208.04	(64,622,703.00)	(18,606,389.96)
ภาษีเงินได้	21,447,339.00	8,732,563.00	251,427.30	N/A	N/A
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	111,879,164.00	30,696,823.00	27,522,780.74	(64,622,703.00)	(18,606,389.96)

ภาพที่ 7 งบกำไรขาดทุนของคู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ปีพ.ศ.2563

- แนวโน้มการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือปีพ.ศ.2565

จากภาพรวมของอุตสาหกรรมทำให้เรือในประเทศหันมามองหาการต่อเรือ และซ่อมทำเรือของภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากภาครัฐมีแผนงาน และงบประมาณที่แน่นอนในการซ่อมทำประจำปี ซึ่งกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ของความต้องการในการต่อเรือใหม่ในประเทศเป็นของหน่วยงานภาครัฐ จึงทำให้ตลาดการซ่อมและสร้างเรือสำหรับหน่วยงานภาครัฐมีการแข่งขันที่สูง การแข่งขันในภาคการต่อเรือไม่ใช่เฉพาะจากอู่ต่อเรือในประเทศ แต่ยังมาด้วยจากอู่ต่อเรือในต่างประเทศที่มีอุตสาหกรรมต่อเรือขนาดใหญ่ เช่น เวียดนาม จีน เกาหลี ซึ่งการที่ผู้ประกอบการ(เจ้าของเรือ) สามารถนำเข้าเรือจากต่างประเทศมาใช้ได้ในราคาต่ำเนื่องจากสิทธิทางด้านภาษี และสิทธิพิเศษที่ได้รับจากรัฐ จึงทำให้การเกิดการแข่งขันในภาคการต่อเรือในประเทศสูง

บริษัทฯ จึงควรรักษฐานลูกค้าเดิมในธุรกิจซ่อมเรือ ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สม่ำเสมอ และต่อเนื่องและบริหาร จัดการค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาระดับความสามารถในการทำกำไรให้เหมาะสมในขณะเดียวกัน เร่งรัดให้เกิดการพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการนำเงินทุนจากการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา เจริญพาณิชย์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรใช้จุดแข็งขององค์กรในการเป็นหน่วยงานภาครัฐ ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเอกชนเพื่อมองหาโอกาสทางธุรกิจการต่อเรือใหม่ ทั้งใน และนอกประเทศในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ควรพัฒนาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อกระจายโอกาสในตลาดใหม่ที่นอกเหนือจาก ธุรกิจหลัก เช่น โครงการเกี่ยวข้องกับโครงสร้างเหล็กทางทะเล โครงการเกี่ยวกับระบบอาวุธ และยุทโธปกรณ์ โครงการเกี่ยวกับ Eastern Economic Corridor (EEC) โดยการแสวงหาความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเอกชน

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ภายใต้ทิศทางที่กำหนด

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบ PESTEL และ 5 Forces พร้อมทั้งระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change) และสภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7s รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT

	จุดแข็ง (Strengths)
S1	บอท. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านความมั่นคง สังกัดกระทรวงกลาโหม ในความควบคุมของกองทัพเรือ
S2	บอท. มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการต่อเรือและซ่อมบำรุงเรือซึ่งเป็นยุทธโศปกรณ์ที่สำคัญของกองทัพเรืออย่างต่อเนื่อง
S3	การพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ จะส่งผลให้ บอท. มีสถานะทางการเงินที่ดีขึ้น ทั้งการจัดการค่าใช้จ่ายประจำ (Fixed cost) งบประมาณในการลงทุนเพื่อเสริมขีดความสามารถในทางธุรกิจ
S4	การพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ เป็นโอกาสที่บริษัทฯ ได้มีโอกาสในการลงทุนเพื่อเสริมขีดความสามารถทั้งในด้าน เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และการลงทุนในบุคลากรที่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับ Core Business ของบริษัทฯ รวมถึงการขยายธุรกิจในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม
S5	บอท. มีสภาพคล่องในการดำเนินงานทางการเงินสูง เงินสดหรือเทียบเท่าเงินสด ในอัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) สิ้นทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน ส่งผลให้ความสามารถในการเปลี่ยนสิ่งของหรือทรัพย์สินเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว
S6	ได้รับการยกเว้นการวางเงินหลักประกันสัญญาของหน่วยงานราชการ

	จุดอ่อน (Weaknesses)
W1	ความไม่สะดวกของลูกค้าในการนำเรือเข้ามารับบริการซ่อมทำในพื้นที่ยานนาวา
W2	การใช้ประโยชน์จากพื้นที่เช่า อรม.อร. บอท. (สัตหีบ) ในการซ่อมสร้างเรือมีความไม่มั่นคง เนื่องจากเป็นสัญญาเช่าระยะสั้น
W3	บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ บริหารงานในรูปแบบราชการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก และมีระยะเวลากำหนดทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เมื่อจำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่งที่เป็นเอกชน
W4	ผู้บริหาร และกรรมการบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่มาจากภาครัฐจึงไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารในภาคเอกชน ทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขาดการจัดการองค์ความรู้และการนำเอาความรู้ไปถ่ายทอดให้แก่บุคลากรรุ่นหลัง
W5	ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการ/หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรยังไม่มีมาตรฐาน ส่งผลให้อาจได้บุคลากรที่ไม่ตรงตามคุณสมบัติ หรือไม่มีคุณภาพ
W6	บุคลากรบางคนขาดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และขาดทักษะเฉพาะทางด้าน งานวิศวกรรมและงานซ่อม/สร้าง งานควบคุมโครงการ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน หรือมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา รวมทั้งองค์กรขาดกลยุทธ์เชิงรุกในการดึงดูดคนเก่งจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรองค์กรในอนาคต
W7	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นประจำทุกปี ไม่มีการนำผลจากการสำรวจมาใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงระบบงาน HR
W8	บอท. มีต้นทุนการผลิตสูง ทำให้มีข้อจำกัดด้านการเงิน รายได้ไม่เพียงพอจ่ายรายจ่าย มีงานน้อยต่อเนื่อง รายจ่ายเพิ่มขึ้น และการปรับปรุงค่าใช้จ่ายขายและบริหารยังไม่สอดคล้องกับต้นทุนขายและบริหาร
W9	บอท. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ และต้นสังกัด พึ่งพาตนเองเป็นหลัก แต่ยังคงนำส่งเงินรายได้ให้ภาครัฐอย่างต่อเนื่อง (W9)
W10	บอท. ไม่ได้มีการนำระบบ IT มาสนับสนุนการทำงานเท่าที่ควร และระบบเทคโนโลยีการซ่อมสร้างเรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีวงเงินการลงทุนที่สูง ส่งผลให้การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการซ่อมสร้างเรือในแต่ละครั้ง บอท. มีค่าใช้จ่ายสูง
W11	การดำเนินงานด้านการตลาด และการเจรจาต่อรอง ไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ในปัจจุบัน
W12	สภาพแวดล้อมของอู่เรือไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่า ชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย
W13	การพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ บริษัทฯ ยังไม่มีพื้นที่โครงการที่ชัดเจน ทั้งพื้นที่สำนักงาน พื้นที่ปฏิบัติการ พื้นที่ยกเรือ ส่งผลให้การจัดทำแผนงานโครงการยังไม่สามารถกำหนดรายละเอียดที่แน่นอนได้ รวมถึง พื้นที่เดิมมีสัญญาเช่าระยะสั้นมีความเสี่ยงในการลงทุนระยะยาว

	ปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities)
O1	บอท. อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ มีโอกาสในการขอรับการสนับสนุน ด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และองค์ความรู้สมัยใหม่ด้านการซ่อมและสร้างเรือ
O2	รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ
O3	สคร. ให้การสนับสนุนในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร
O4	กฎระเบียบระหว่างประเทศกำหนดให้เรือต้องเพิ่มมาตรฐานด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
O5	การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) ช่วยให้มีการลงทุนในประเทศไทยที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะอุตสาหกรรมหรือบริการมากขึ้น
O6	นโยบายการบูรณาการงบประมาณภาครัฐ ส่งผลให้ บอท. จัดสรรงบประมาณดำเนินการได้ดีขึ้น ในเรื่องการบริหารตัวเงินและในรูปที่ไม่ใช้ตัวเงิน
O7	การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 กระตุ้นให้ บอท. ปรับรูปแบบการทำงานรวมทั้งพัฒนางานบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
O8	นโยบาย Thailand 4.0 ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางด้าน IT ให้ทันและรองรับความเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาด้วยตัวเอง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วและทั่วถึงทำให้สามารถส่งข่าวสารกับลูกค้า ได้ง่ายและสะดวกขึ้นเป็นโอกาสในการให้บริการลูกค้าและเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรง รวมทั้งสังคมดิจิทัล ส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนค่าบริการรับเงินลงได้
O9	การอ่อนตัวของค่าเงินบาท มีส่วนในการช่วยกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมเรือ และการพัฒนาโครงการยานนาวาเชิงพาณิชย์
O10	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ จะช่วยเติมเต็มในขีดความสามารถที่บริษัทฯ ยังขาดอยู่ และพัฒนาของเดิมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

	อุปสรรค (Threats)
T1	กองทัพเรือซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลบริษัทฯ โดยตรงยังไม่มียุทธศาสตร์ที่กำหนดบทบาทของบริษัทฯ ต่อกองทัพเรือ รวมถึงแผนงาน โครงการ ที่นำไปปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งผลให้การกำหนด ทิศทางการพัฒนาของ บริษัทฯ อาจจะไม่สอดคล้องกับบทบาท ที่ทาง สคร. และ ทร. ต้องการ
T2	คู่แข่งภายในประเทศและในต่างประเทศ มีศักยภาพสูงในธุรกิจซ่อมและสร้างเรือ
T3	คู่แข่งภายนอกประเทศ มีศักยภาพสูง และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลของเรือ เช่น จีน เวียดนาม สิงคโปร์
T4	ความต้องการเรือ และความต้องการด้านพาณิชย์นาวี ลดลง
T5	นโยบายภาครัฐและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไม่เอื้ออำนวยในธุรกิจซ่อมสร้างเรือต่อการปฏิบัติงานต่างๆ และสังคมไทยส่วนหนึ่งใช้ระบบอุปถัมภ์
T6	ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวทั่วโลกและปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันอาจทำให้ลูกค้าชะลอการสร้างและซ่อมเรือ
T7	สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ส่งผลให้อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและต่อเรือไม่มีอุตสาหกรรมสนับสนุน (Supply Chain) ทำให้การนำเข้า การสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์จากต่างประเทศ เช่น แผ่นเหล็ก ใช้ระยะเวลานานขึ้นและมีต้นทุนสูง
T8	การแข่งขันในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีความมั่นคงก้าวหน้าและองค์กรที่ทันสมัย ดึงดูดผู้สมัครงานกลุ่มเป้าหมายและพนักงานบางกลุ่มภายในองค์กร เช่น วิศวกร นักบัญชี รวมทั้งการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานได้ยากขึ้น
T9	เทคโนโลยีการสื่อสารและโซเชียลมีเดียที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีข้อร้องเรียน
T10	ระบบการวางแผน กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน การพัฒนาระบบบริหารราชการ การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้ภาระงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้นและมีความซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน

External Factors	Internal Factors	
	SO กลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์คงตัว(เชิงแก้ไข)
	1. โครงการทบทวนผลการศึกษาก่อสร้างอยู่เรือนใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมในสภาวะการณ์ปัจจุบัน มีความคุ้มค่าและมีความเป็นไปได้ 2. โครงการขยายตลาดภายใน - ภายนอก ทร. 3.โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ กลุ่มพาณิชย์นาวี และธุรกิจอื่น 3.1 โครงการ OPV ฟิลิปินส์ 3.2 โครงการเรือขนส่งสิ่งติดตั้งในกิจการปิโตรเลียม 4. โครงการวิจัยร่วมมือพัฒนา การออกแบบต่อเรือและยูทโพรกรณ์ร่วมกับ ทร. และหน่วยงานอื่น ๆ 4.1 โครงการวิจัยเครื่องบินทะเล 4.2 โครงการร่วมมือพัฒนาแบบเรือ 5. โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อต่อยอดรายได้เพิ่มมากขึ้น โดยการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าและผู้ประกอบการ เทคโนโลยีทางเรือทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	1. โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ 2. โครงการสนับสนุนการบริหารเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่องของกิจการ 3. โครงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในระบบงาน 4. โครงการจัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันให้ผู้บริหารทราบฐานะปัจจุบันขององค์กรได้ทันทั่วทั้ง 5. โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องต่อการปรับทิศทางองค์กร 6. โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานเป็นมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
	ST กลยุทธ์คงตัว(เชิงรับ)	WT กลยุทธ์ป้องกัน
	1. โครงการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร 2. โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 45001 3. โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี	1. โครงการเร่งรัดและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 2. โครงการการป้องกันและปราบปรามการทุจริต 3. โครงการดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน 4. แผนการตรวจสอบภายในประจำปี 5. โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

4. การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

4.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.)

กระบวนการดำเนินงานประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 8 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) 4 ขั้นตอน และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Evaluation) 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้



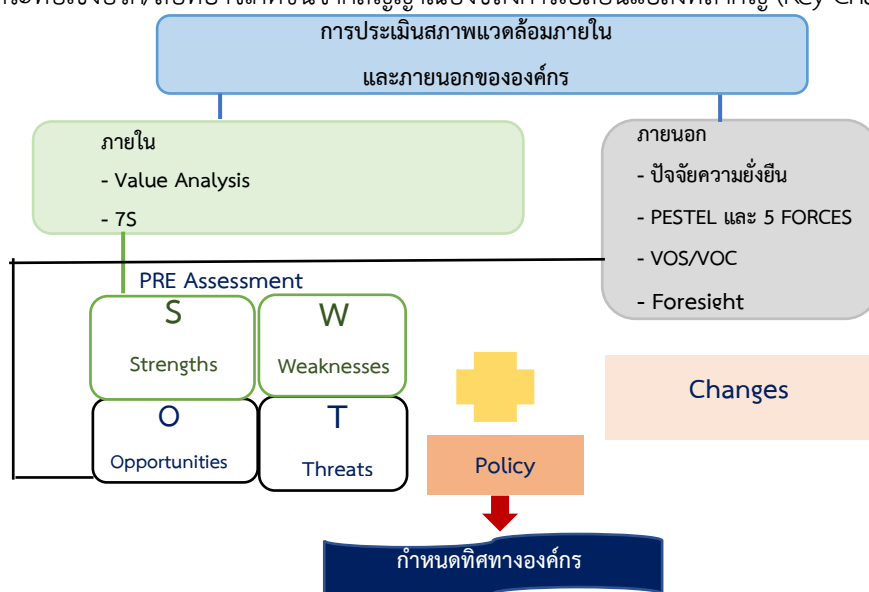
ภาพที่ 8 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

เดือนธันวาคม 2564 → จัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต่อทิศทาง การดำเนินงาน วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มที่
เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ

เดือนมกราคม 2565 → ประเมินข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว

ประเมินข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว

ปัจจัยภายนอก ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืน PESTEL 5 Forces VOS / VOC และ Foresight
เพื่อประเมินผลกระทบเชิงบวก/ลบที่อาจเกิดขึ้นจากสัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change)



ภาพที่ 9 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร

ปัจจัยภายใน ใช้กรอบแนวคิดของ 7s McKinsey การวิเคราะห์ Value Chain Analysis และผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง

เดือนธันวาคม 64	ทบทวนทิศทางองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง
เดือนมกราคม 65	ทบทวนทิศทางองค์กรโดยคณะกรรมการบริษัทฯ
เดือนกุมภาพันธ์ 65	ทบทวนและประเมินข้อมูลปัจจัยนำเข้าภายใต้ทิศทางองค์กร
เดือนมีนาคม 65	สัมภาษณ์หน่วยงานจัดทำ Fact Based SWOT
เดือนเมษายน 65	ออกแบบสำรวจสภาพแวดล้อม และดำเนินการสำรวจฯ กับผู้บริหารระดับสูง
เดือนพฤษภาคม 65	นำเสนอผลการสำรวจฯ และผลวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร/ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร
เดือนกรกฎาคม 65	ประชุมร่วมกับผู้บริหาร ทบทวนแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 64 และจัดทำร่างแผนปฏิบัติงาน ปี 66-67
	ประชุมวิพากษ์แผนวิสาหกิจ (ปี 65 - 69) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คกก.บริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแผนวิสาหกิจ บอท. ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
เดือนสิงหาคม 65	นำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริษัทฯ บอท. และนำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานต่อไป

ตารางที่ 8 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

4.2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผ่านการกำหนดกลยุทธ์และแผนรองรับอย่างเหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ลักษณะ
1. นโยบายภาครัฐ - การกำกับดูแลและการควบรวมกิจการของรัฐ (Regulator& Merger) - การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในกิจการของรัฐ (Public-Private Partnerships :PPP)	● เอกชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ลดการพึ่งพาการลงทุนของรัฐ
2. การเจริญเติบโตของเมืองและการขนส่ง (Urbanization&Transportation)	● ผู้ใช้บริการสะดวกในการเข้ารับบริการ
3. การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart city)	● การใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวก ● การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
4. สังคมผู้สูงวัย	● ขาดแคลนแรงงาน
5. สังคมไร้เงินสด	● ต้องพัฒนาบริการดิจิทัล บริการแห่งอนาคต
6. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการการมีส่วนร่วมและรับทราบข้อมูลมากขึ้น
7. Disruptive Technology	● Open Data การเปิดเผยข้อมูลบูรณาการการใช้ข้อมูลร่วมกัน ● การป้องกันความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ
8. Climate Change	● สถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด-19

ตารางที่ 9 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change)

4.3 การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)

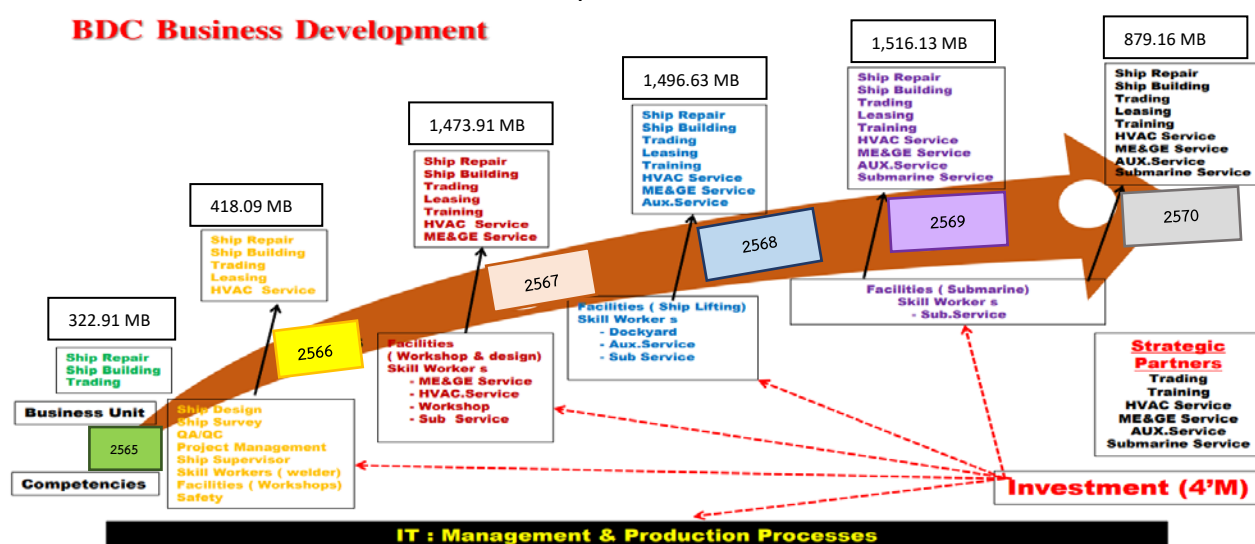
ในปีพ.ศ. 2526 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัดเป็นรัฐวิสาหกิจตามนโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทธุรกิจ (ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น สาขาอุตสาหกรรม) อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม ดำเนินกิจการในรูปแบบพาณิชย์กรรม (กระทรวงกลาโหม มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และ การบริหารงาน ให้แก่กองทัพเรือ ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 389/29 ลงวันที่ 2 พ.ค.29)

บริษัท ไม่มีกิจกรรมในการออกแบบเรือ คงเหลือเพียงด้านปฏิบัติการสะท้อนให้เห็นภาพว่าขีดความสามารถทางการผลิตมีสูง แต่ความสามารถในการออกแบบอยู่ในระดับต่ำ ข้อจำกัดของการพัฒนาบริษัท ไม่ได้อยู่ที่ระดับขีดความสามารถทางวิศวกรรม แต่มีปัญหามากในด้านการบริหารจัดการช่างฝีมือของบริษัท มีทักษะเฉพาะตัวอยู่ในระดับสูงสามารถผลิตผลงานมีคุณภาพดี การยกระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยีสามารถทำได้จากการลงทุนในเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น การบริหารจัดการองค์กรบริษัท มีการบริหารจัดการภายในที่ดี มีการประกันระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 2015 แต่มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการอยู่ในระดับต่ำ และไม่มีการใช้ข้อมูลจากสารสนเทศการผลิตมาคำนวณผลตอบแทนให้กับพนักงาน รวมทั้งไม่มีการติดตามการไหลเวียนของพัสดุ ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียในระยะยาว ต้นทุนที่สำคัญสำหรับการต่อเรือ ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบ (ร้อยละ 65) ต้นทุนแรงงาน (ร้อยละ 20) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ร้อยละ 15)

การพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทฯ ในระยะยาว ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะพัฒนาระบบการต่อเรือพัฒนาเทคโนโลยีของเรือ และพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์เรือ นอกจากนี้แล้วการจัดการด้านเงินทุนเป็นอีกปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจใอุตสาหกรรมต่อเรือ เนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือต้องใช้งบลงทุนสูง และตัวผลิตภัณฑ์เรือเป็นสินค้าที่มีราคาสูงหากไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมได้กิจกรรมการต่อเรือ และกิจกรรมการซื้อขายเรือก็เกิดขึ้นได้ยากลงทุนสูง

4.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.4.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพที่ 10 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.4.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

BDC Business Model Canvas 2022-2027

Key Partner 1. กระทรวงการคลัง 2. กระทรวงกลาโหม 3. กองทัพเรือ 4. Contractor - Supplier ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	Key Activities 1. ช่อมเรือ/สร้างเรือ 2. ขายวัสดุ/ครุภัณฑ์ 3. ให้เช่าอุปกรณ์เครื่องมือ 4. อบรมนายช่างเรือ 5. โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ 6. กลุ่มพาณิชย์นาวี และธุรกิจอื่น 7. โครงการวิจัยร่วมมือพัฒนา ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติเหตุ Key Resources 1. บอท.ยานนาวา 2. เช่าอยู่แห่ง อรม.อร. ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ 3. ทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร	Value Propositions 1. บริการที่ดี (Service Mind) 2. ประสบการณ์ เชี่ยวชาญงานซ่อมสร้าง 3. มาตรฐานที่ยอมรับ ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ	Customer Relationship 1. สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมของลูกค้า 2. การออกนิทรรศการ และงาน Event ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ Channels 1. การตลาดทางตรง 2. การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางเฉพาะเพื่อให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย 3. การสื่อสารผ่านช่องทาง Online 4. การออกนิทรรศการ ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ	Customer Segment 1. กองทัพเรือ 2. หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ 3. เจ้าของเรือเอกชนในประเทศที่มีขนาดเรือไม่เกิน 200 ตัน เช่น เรือน้ำมันชายฝั่ง 4. เรือ Super Yatch ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ
Cost Structure 1. ต้นทุนงานซ่อมสร้าง/วัสดุดิบทางตรง/ค่าแรงทางตรง/โลจิสติกส์ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาของวัสดุการผลิต 2. ต้นทุนค่าเช่า 3. ต้นทุนค่าสาธารณูปโภค 4. ต้นทุนค่าบริหารจัดการทั่วไป ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน		Revenue Stream 1. งานซ่อม/สร้าง 2. งานเช่าช่วงพื้นที่ 3. งานบริการ 4. รายได้อื่น ๆ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง		

ภาพที่ 11 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

4.4.3 การกำหนด Intelligent Risk ของ บอท. กำหนดได้ ดังนี้

(1) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

เป็นความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของการประกอบธุรกิจ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก อัตราค่าระวางเรือลดลงอย่างมากมีผลต่อจำนวนเรือที่เข้าซ่อมทำ มูลค่าเรือซ่อมทำที่ไม่แน่นอนทำให้รายได้ของบริษัทอาจมีความผันผวน แต่บริษัทฯ สามารถจัดหางานต่อเรือจากลูกค้าใหม่ และงานซ่อมเรือมาทดแทนกำลังการผลิตที่เหลืออยู่ บริษัทฯ ยังคงมีความเสี่ยงในการส่งมอบเรือให้ทัน

(2) ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร

จากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญทางด้านช่างฝีมือและวิศวกรด้านการซ่อมเรือต่อเรือเป็นสำคัญ บริษัทฯ มีนโยบายมุ่งใจทั้งในด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้ทุนบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และได้รับความร่วมมือจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการอบรมและทดสอบฝีมือแรงงานตำแหน่งช่างเชื่อมเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานเชื่อมโลหะ ซึ่งจะทำให้พนักงานได้มีความรู้และได้รับใบรับรองมาตรฐานสากล ทำให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ เชื่อว่าการดำเนินการดังกล่าวจะลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของบริษัทฯ ได้ในอนาคต

(3) ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ

ที่ดินยานนาวาซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทฯ ในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างรอการพัฒนาที่ดิน และบริษัทฯ ได้เช่าอยู่บริเวณอุราชนาวิมิตลอคฤเดช กรมอุทธารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกองทัพเรืออาจมีผลทำให้เกิดปัญหาการเช่าทำเรือได้ในอนาคตบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องหาสถานที่ประกอบกิจการใหม่โดยได้รับความอนุเคราะห์จากกองทัพเรือ แต่รอการดำเนินการทำสัญญาเช่าจากกรมธนารักษ์ มีระยะเวลาสัญญา 30 ปี ซึ่งผู้ให้เช่าสามารถบอกเลิกสัญญาได้ตามเงื่อนไขปกติของสัญญาระหว่างหน่วยงานราชการกับบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ อาจต้องจัดหาสถานที่ประกอบธุรกิจใหม่หากสัญญาเช่าสิ้นสุดลง อย่างไรก็ตามหากมีการยกเลิกสัญญา ในการนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดซื้ออู่ลอย เพื่อสามารถเคลื่อนย้ายอู่ลอยซึ่งจะเป็นอุปกรณ์หลักในการดำเนินงานไปยังสถานที่ตั้งแห่งใหม่ได้

(4) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

รายได้และต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ บางส่วนอ้างอิงกับอัตราแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะงานต่อเรือ และงานซ่อมเรือ อาจจะต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรมูลค่าสูงจากต่างประเทศ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องจักรเดินเรือ เครื่อง กว้าน ในขณะที่งานซ่อมเรือจะมีการซื้ออุปกรณ์ภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สำหรับภาระผูกพันที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ

(5) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาของวัสดุการผลิต

วัสดุหลักที่บริษัทฯ นำมาใช้ คือ เหล็กแผ่น สี ท่อ วาล์ว และลวดเชื่อม รวมทั้งต้นทุนการผลิตอื่นๆ ที่มีแนวโน้มการปรับเพิ่มราคาต่อเนื่องจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้บริษัทมีต้นทุนประกอบการที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งบริษัทฯ ได้จำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยการปรับอัตราค่าบริการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับราคาน้ำมันเท่านั้น

(6) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

การที่ลูกค้าไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีกับบริษัทฯ ภายใต้เงื่อนไขปกติได้ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องจำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยพยายามให้มีการชำระเงินค่าซ่อมทำเรือให้มากที่สุดก่อนเรือออกจากอู่

(7) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติภัย

บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สต็อกสินค้า อู่ลอย รวมทั้งความสูญเสีย และความเสียหายต่อตัวเรือที่กำลังสร้างหรือกำลังซ่อม

4.4.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

รายการ	รายได้							
	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
งานต่อ/สร้างเรือ								
กองทัพเรือ	88.30	-	-	5.974	0.29	-	-	-
หน่วยงานราชการ	-	-	-	-	-	-	-	-
และรัฐวิสาหกิจอื่น	-	-	-	-	-	-	-	-
เอกชน	16.84	18.48	27.69	29.95	0.25	-	25.32	-
รวมงานต่อ/สร้างเรือ	105.14	18.48	27.69	32.92	0.54	-	25.32	-
งานขาย								
และให้บริการตามสัญญา								
กองทัพเรือ	-	-	432.96	801.66	538.27	332.05	94.07	-
หน่วยงานราชการ	-	-	-	-	-	-	-	-
และรัฐวิสาหกิจอื่น	-	-	-	-	-	-	-	-
เอกชน	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมงานขาย	-	-	432.96	801.66	538.27	332.05	94.07	-
และให้บริการตามสัญญา								
งานซ่อมเรือ								
กองทัพเรือ	59.65	73.35	74.69	31.47	48.64	34.18	15.44	36.88
หน่วยงานราชการ	12.66	22.69	0.62	8.95	13.12	3.98	6.85	11.04
และรัฐวิสาหกิจอื่น	-	-	-	-	-	-	-	-
เอกชน	32.28	3.73	4.84	1.51	0.71	0.71	-	-
รวมงานซ่อมเรือ	104.59	99.76	80.15	41.92	62.47	38.87	22.29	47.92

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ Scenario Planning

4.4.5 ตารางแสดงฐานะทางการเงิน ปีงบประมาณพ.ศ.2557 – พ.ศ.2564

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	ค่าเฉลี่ย
สินทรัพย์รวม	312.73	197.89	668.84	641.86	445.65	385.45	243.15	135.66	378.90
หนี้สินรวม	172.03	97.93	540.00	499.32	291.9	203.97	87.88	33.17	240.78
ส่วนของผู้ถือหุ้น	140.70	99.96	128.84	142.55	153.75	181.48	146.27	102.49	137.01
รายได้รวม	288.20	195.14	604.87	913.93	634.74	402.52	163.62	67.06	408.76
รายจ่ายรวม	286.81	235.88	575.29	883.68	618.19	354.88	182.18	110.84	405.97
ต้นทุนทางการเงิน	1.17	0.75	0.30	0.83	0.18	1.60	0.53	-	0.77
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	-	2.97	5.32	5.16	10.18	-	-	23.63
กำไร(ขาดทุนสุทธิ)	1.39	-40.74	29.58	24.11	11.21	35.86	-19.09	-43.78	-1.46
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร									
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) (%)	0.44	-20.59	4.42	3.76	2.51	9.30	-7.85	-32.27	-5.04
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (%)	0.99	-40.76	22.96	16.91	7.29	19.76	-13.05	-42.72	-3.58

ตารางที่ 11 ตารางแสดงฐานะทางการเงิน ปีงบประมาณพ.ศ.2557 – พ.ศ.2564

4.4.6 Scenario Planning ปี 2565

		Worst Case Growth -25%	Base Case Growth 0%	Best Case Growth +10%
Inventory Mgt. System	Sales	242.18	322.91	355.20
	Direct Costs	176.65	235.53	259.08
	Gross Profit	65.63	87.38	96.12
Manpower Planning	Operating Expenses	24.25	32.33	35.56
	Payroll	30.31	40.41	44.45
	Bonus for employee and board of director	1.16	1.55	1.71
	Operating Profit	9.82	13.09	14.40
External Funding Mgt.	Interest	1.30	1.74	1.91
	Tax	1.93	2.58	2.84
	Net Profit	6.59	8.77	9.65

ตารางที่ 12 Scenario Planning ปีพ.ศ.2565

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด
สิ้นสุด 30 กันยายน พ.ศ.2563 ประมวลการ พ.ศ.2564 และเป้าหมาย พ.ศ.2565

หน่วย : ล้านบาท

ประมาณ	2563	2564F	2565F
รายได้ :			
รายได้จากงานผลิตผล (งานสร้างเรือ)	25.32	0.00	75.00
รายได้จากงานผลิตผล (งานซ่อมเรือ)	22.29	47.92	79.82
รายได้จากงานบริการ	7.24	3.73	10.00
รายได้จากการขายและให้บริการตามสัญญา	94.07	-	-
รายได้จากการขายพัสดุ	0.00	8.78	20.00
รายได้ค่าเช่าช่วงที่ดินและอาคารและอื่นๆ	6.07	-	-
รายได้จากการดำเนินงานอื่น	7.79	6.47	0.00
รายได้จากงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	0.00	0.00	100.00
รายได้โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่ยานนาวาในการดำเนินธุรกิจ	0.00	0.00	34.09
รายได้อื่น ๆ	0.84	0.16	4.00
รวมรายได้	163.62	67.06	322.91
ค่าใช้จ่าย :			
ต้นทุนงานผลิตผล (งานสร้างเรือ)	40.63	0.00	66.00
ต้นทุนงานผลิตผล (งานซ่อมเรือ)	40.62	73.33	63.86
ต้นทุนงานบริการ	1.82	0.73	100.00
ต้นทุนการขายและให้บริการตามสัญญา	60.56	-	-
ต้นทุนงานขายพัสดุ	0.00	8.26	18.00
ต้นทุนค่าเช่าช่วงที่ดินและอาคารและอื่นๆ	0.44	-	-
ต้นทุนงานรับจ้างอื่น ๆ และฯ	0.00	0.00	85.00
รวมต้นทุนในการดำเนินงาน	144.07	82.32	235.53
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร			
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	18.17	17.09	40.41
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	19.89	11.43	32.33
โบนัสกรรมการและพนักงาน	0.05	-	1.55
รวมค่าใช้จ่าย	182.18	110.84	309.82
กำไร(ขาดทุน)ก่อนต้นทุนทางการเงินและ ภาษีเงินได้นิติบุคคล	(18.56)	(43.78)	13.09
ต้นทุนทางการเงิน	0.53	-	1.74
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล	(19.08)	(43.78)	11.35
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	0.00	-	2.58
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(19.08)	(43.78)	8.77

ตารางที่ 13 งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด สิ้นสุด 30 กันยายน 2563 ประมวลการ 2564 และ
เป้าหมาย 2565

4.5 การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

		Opportunity (Strategic Challenge)			
Strategic position		บพ.มีทำเลที่ตั้ง (ยานนาวา) ที่มีมูลค่าและศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ (O3)	1.05	Core competency	
		บพ.ได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางด้านการวิจัย ทั้งในระดับประเทศที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ บพ. มีขีดความสามารถ และศักยภาพในการซ่อมบำรุงให้กับกองทัพเรือและให้บริการลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น และเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจใหม่ต่อยอดจากความเชี่ยวชาญในธุรกิจเดิม (O8)	1.04		
		บพ.ได้รับการสนับสนุนจาก สคร. ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร (O2)	1.03		
		คะแนน X น้ำหนัก	1.12		
Weakness (Strategic Challenge)		ร้อยละ		Strength (Strategic Challenge)	
บพ.ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ มีโครงสร้างองค์กรกระเปาะต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องและเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจที่ต้องการแข่งขันกับภาคเอกชน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ ซึ่งมีการลงทุนสูงและ มีการแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งเทคโนโลยีการซ่อมสร้างเรือที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือช่างขาด การบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย (W1)	1.03			บพ.มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือ สร้างเรือ ของกองทัพเรือ หน่วยงานราชการ และเอกชน รวมทั้งการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือซึ่งเป็นยุทธโยปกรณ์ที่สำคัญ (S4)	1.08
ทำเลที่ตั้ง บพ.(ยานนาวา) อยู่ในพื้นที่ชุมชนไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจที่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเกิดจากกิจกรรมในการซ่อมและสร้างเรือ และอยู่ในทำเลที่ลูกค้านำเรือเข้ามาซ่อมไม่สะดวก เพราะต้องจอดรถเปิด ปิดสะพานกรุงเทพ (W4)	1.02	Strategic advantage		บพ.มีทำเลที่ตั้ง (ยานนาวา) ที่มีมูลค่าและศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ รวมทั้งมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูง ทำให้มีสภาพคล่องในการดำเนินงานทางด้านการวิจัย (S3)	1.06
บพ.นับเป็นหน่วยงานราชการที่ต้องดำเนินธุรกิจเพื่อตนเองและแข่งขันกับภาคเอกชน แต่จำเป็นต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างในการจัดหาพัสดุ เพื่อผลิตสินค้าให้ลูกค้า ทำให้ บพ. มีขั้นตอนการดำเนินงานและต้นทุนการผลิตและการซ่อมสร้างเรือที่สูงกว่าคู่แข่งอื่น (W2)	1.01	SO	1.24	บพ. ได้รับการยกเว้นการวางหลักประกันสัญญาของทางราชการจากสิทธิพิเศษการเป็นรัฐวิสาหกิจ (S2)	1.05
คะแนน X น้ำหนัก	1.06	WT	1.00	คะแนน X น้ำหนัก	1.20
ร้อยละ	4.08			ร้อยละ	4.63
		Threat (Strategic Challenge)			
		สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID 19) ส่งผลให้การแพร่ระบาดของโรคทั่วโลก รวมถึงส่งผลให้ลูกค้าชะลอการสร้างและซ่อมเรือ โดยเฉพาะลูกค้าในกลุ่มการท่องเที่ยวทางน้ำ ซึ่งเป็นรายได้ที่สำคัญของประเทศ (T4)	1.02		
		กองทัพเรือซึ่งเป็นคู่แข่งกับ บพ. และเป็นตลาดหลักของ บพ. แต่ด้วยข้อจำกัดของ บพ.ที่มีอยู่ ทำให้กองทัพเรือ ไม่สามารถกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ บพ. ได้อย่างเต็มที่ (T1)	1.01		
		อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและต่อเรือ ของประเทศไทยไม่มีอุตสาหกรรมสนับสนุน (Supply Chain) ทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง เพราะต้องนำเข้าวัสดุ และอุปกรณ์จากต่างประเทศ (T2)	1.00		
		คะแนน X น้ำหนัก	1.03		
		ร้อยละ	3.97		

ตารางที่ 14 การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

4.5.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆที่คล้ายคลึงกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ พิจารณาจาก จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นความท้าทายที่ต้องนำไปจัดทำกลยุทธ์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(Strategic Objective : SO) และแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุประเด็นท้าทายที่วิเคราะห์ได้ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์โดยมีการจัดลำดับความสำคัญใช้เกณฑ์ ผลกระทบและความยากในการบริหารจัดการ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก

1. นโยบายรัฐบาลสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศเป็นเป้าหมายหลัก S-

2. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในด้านการลงทุนและการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ

3. สคร.ให้การสนับสนุนในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร

4. บริษัทฯ เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนความมั่นคงด้านการซ่อมบำรุงให้กับกองทัพเรือมีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจในกองทัพเรือเพิ่มขึ้น และสร้างความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือต่อกัน

5. กฎระเบียบระหว่างประเทศกำหนดให้เรือต้องเพิ่มมาตรฐานด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

6. ส่วนแบ่งด้านการตลาดซ่อมสร้างเรือของทางราชการที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

7. การขยายฐานลูกค้าของรัฐบาลระหว่างประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน

1. บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจด้านความมั่นคง สังกัดกระทรวงกลาโหม และอยู่ในกำกับของกองทัพเรือ

2. บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือให้กับ ทร. หน่วยงานราชการ และเรือเอกชน

3. บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของ ทร.

4. บริษัทฯ เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ซึ่งเป็นเรือที่มีคุณค่าทางยุทธการสูง ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานต่ำ มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของ ทร. และสอดคล้องกับสภาวะงบประมาณของ ทร.

5. ท่าเลที่ตั้งของ บริษัทฯ (ยานนาวา) มีมูลค่า และศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินของ บอท. ในระยะยาว

6. ท่าเลที่ตั้งของ บริษัทฯ (สัตหีบ) อยู่ในบริเวณที่สามารถให้บริการลูกค้าหลักคือ เรือของกองทัพเรือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. บริษัทฯ ได้รับการยกเว้นการวางเงินหลักประกันสัญญาของทางราชการจากสิทธิพิเศษการเป็นรัฐวิสาหกิจ

8. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ เนื่องจากกำหนดการจัดทำแผนปฏิบัติการมีการจัดทำล่วงหน้าประมาณ 10 - 12 เดือนก่อนถึงปีงบประมาณ และการจัดทำแผนวิสาหกิจจัดทำล่วงหน้าประมาณ 3 เดือนก่อนถึงปีงบประมาณ จึงต้องมีการทบทวนแผนปฏิบัติการล่วงหน้า 1 - 2 เดือน ก่อนถึงปีงบประมาณ

9. ความเสี่ยงด้านการเงิน ด้านการขาดสภาพคล่องทางการเงินและเรื่องของลูกค้าเอกชนค้างชำระ

10. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

10.1 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

10.2 โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่

10.3 โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา

10.4 ความสำเร็จของการดำเนินงานซ่อมเรือ

10.5 แผนการเบิกจ่ายงบประมาณปี 2564

10.6 การรับประกันความชำรุดบกพร่องเรือ OPV.2

10.7 การระบาดของไวรัส COVID-19

11. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ

11.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ

4.5.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

ความได้เปรียบในธุรกิจต่างๆที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคต โดยทั่วไปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้ ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์

บริษัทฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นความสามารถพิเศษ ส่งผลให้กองทัพเรือยังคงให้ความไว้วางใจให้ดำเนินการซ่อมสร้างเรืออย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐสังคมนิยมศรีลังกา มีสนใจให้บริษัทฯ ต่อเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง อีกทั้งบริษัทฯ ยังได้รับเชิญเข้าร่วมกิจการความร่วมมือ (Consortium) เพื่อการให้บริการเรือถอนสิ่งติดตั้งในกิจการปิโตรเลียม (Decommissioning) และโครงการความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาโครงการวิจัยเครื่องบินทะเล

4.6 ทิศทางองค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม)

วิสัยทัศน์ “เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

พันธกิจ “ดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กรด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวี ร่วมขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมรุ่นใหม่ เพื่อรองรับการบริหารจัดการระดับสากล”

ค่านิยม “แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2565

1. การพัฒนาองค์กร ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรให้เป็นบริษัทชั้นนำด้านอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือที่มีศักยภาพในระดับสากล เพื่อเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

2. การบริหารจัดการ กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นมาตรฐานแบบมืออาชีพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กำกับดูแลและควบคุมการใช้จ่ายเงินขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

3. การพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน สนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยกำหนดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดห่วงโซ่อุปทานที่ดี และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการเติบโตบนเส้นทางธุรกิจได้ในระยะยาว เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธุรกิจสู่ความยั่งยืน

4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน โดยนำความเชี่ยวชาญระหว่างบริษัทฯ กับหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพิ่มขีดความสามารถในการลงทุนและการแข่งขันและรวมถึงการใช้ทรัพยากรรวมทั้งเทคโนโลยีที่ทันสมัยร่วมกัน

5. เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร โดยมุ่งเน้นสร้างบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรองรับการขยายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ จัดระบบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังคนอย่างเหมาะสม พัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกระดับให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและมีความก้าวหน้าในสายงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. การดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

6.1 ศึกษาแนวทางการใช้ประโยชน์พื้นที่ยานนาวาในการดำเนินธุรกิจที่มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดรายได้ในเชิงธุรกิจ โดยไม่กระทบต่อการซ่อมสร้างเรือของ บริษัทฯ

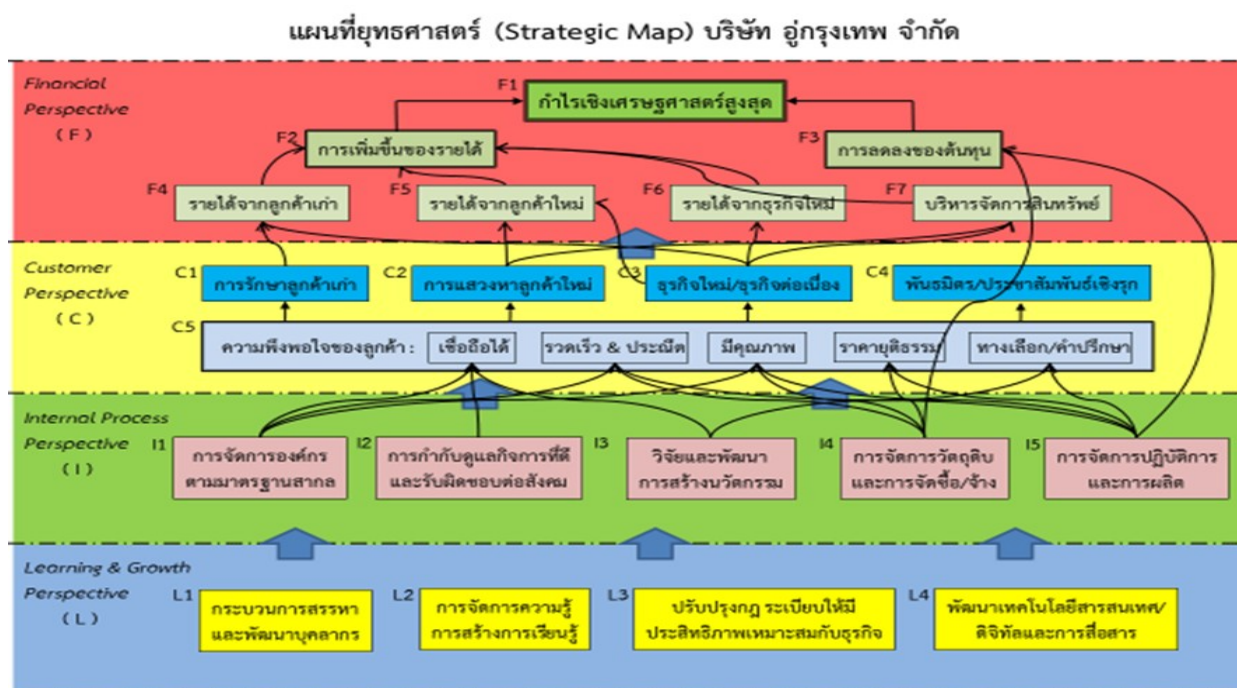
6.2 ทบทวนผลการศึกษาก่อสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ

6.3 ทบทวนแนวทางการปรับโครงสร้างและอัตราค่าพลังให้สอดคล้องต่อการปรับทิศทางองค์กรในการนำเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ฯ

ที่มา : มติคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ครั้งที่ 11/2564 เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2564

4.7 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ตามหลักการ Balance Score Card เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ และการสื่อสารแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ สู่หน่วยงานตามลำดับชั้นของบริษัทฯ แต่จากการพิจารณาแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 - พ.ศ.2569 ที่จัดทำขึ้นใหม่ ได้มีการเปลี่ยนแปลงพันธกิจ รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายในการปรับทิศทางองค์กร ซึ่งได้มีการวิเคราะห์และปรับปรุงพันธกิจ รวมถึงยุทธศาสตร์ใหม่ให้สอดคล้องแล้ว ทำให้แผนที่ยุทธศาสตร์เดิมจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงใหม่ให้สอดคล้องเพื่อสื่อสารแนวทางการปฏิบัติใหม่ให้ทราบทั่วทั้งองค์กรเช่นกันในการปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ (ภาพที่ 12) โดยมีการปรับปรุง/เพิ่มเติมให้สอดคล้องกับพันธกิจใหม่ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Model : SE-AM) ที่ สคร.กำหนดไว้ โดยมีสาระสำคัญที่ปรับเปลี่ยนไปจากมุมมองต่างๆ ตามที่ได้รับอนุมัติและให้ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติไว้เดิม ดังนี้



ภาพที่ 12 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

4.7.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

F1 กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สูงสุด มุมมองนี้จะเป็นการประมวลผลความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งประกอบไปด้วย

- รายได้รวมขององค์กร ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจโดยรวมก่อนหักค่าใช้จ่าย
- กำไรที่เป็นตัวเงิน รายได้สุทธิหลังหักค่าใช้จ่าย เป็นบวก
- กำไรที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้หรือยากแก่การประเมินค่า อาทิ ภาพลักษณ์ขององค์กร

F2 การเพิ่มขึ้นของรายได้ มียอดขายโดยรวมทั้งสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา

F3 การลดต้นทุน มีค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ที่ลดลง หรือ สามารถบริหารจัดการให้คุ้มค่าต่อการลงทุน และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

F4 รายได้จากลูกค้าเก่า รายได้ที่เกิดจากการที่ลูกค้าเก่ามีความเชื่อมั่นและจงรักภักดีต่อบริษัท (Brand Loyalty) และสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าไว้ได้

F5 รายได้จากลูกค้าใหม่ รายได้ที่เกิดจากการปฏิบัติการทางการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจหรือลูกค้ารายใหม่ มีความมั่นใจ/ไว้วางใจ และ เข้ามาใช้บริการของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น

F6 รายได้จากธุรกิจใหม่ รายได้ที่เกิดจากธุรกิจใหม่ทั้งที่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมไปถึง ธุรกิจในอนาคตที่ป้องกันประเทศ

F7 บริหารจัดการสินทรัพย์ รายได้ที่เกิดจากการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ การให้เช่าใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของบริษัทฯ การให้บริการด้านคำปรึกษา/การศึกษา/การวิจัย เป็นต้น

4.7.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

C1 การรักษาลูกค้าเก่า โดยพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการติดตามให้บริการหลังการขายให้มีประสิทธิภาพ

C2 แสวงหาลูกค้าใหม่ โดยดำเนินการตลาดเชิงรุก

C3 สร้างธุรกิจใหม่ ทำการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด และ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

C4 พันธมิตร/ประชาสัมพันธ์เชิงรุก จัดการ/สรรหาพันธมิตรทางการค้าที่มีศักยภาพทั้งทางด้านการดำเนินธุรกิจ วิชาการ หรือ สร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า มีการสื่อสารทางการตลาดเพื่อการรับรู้การมีส่วนร่วม และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

C5 ความพึงพอใจของลูกค้า สร้างความพึงพอใจผ่านปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย

- ความเชื่อมั่น ลูกค้ามีความมั่นใจและเชื่อมั่น ในผลงานและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ

- รวดเร็ว และ ประณีต มีการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่รวดเร็ว ทันต่อเวลา ประณีตและตรงตามความต้องการของลูกค้า

- มีคุณภาพ สร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานสากล

- ราคายุติธรรม มีการกำหนด/ตั้งราคาขายที่เป็นธรรม มีความคุ้มค่าและสมราคา มีคุณธรรม และจริยธรรมในการแข่งขันทางด้านราคา

- ทางเลือก/คำปรึกษา สามารถสรรหาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เป็นทางเลือกของลูกค้า ตลอดจน พัฒนาความรู้ความสามารถ ที่สามารถให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่เชื่อถือ/ยอมรับได้

4.7.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

I1 การจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจมีการดำเนินกิจการที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทั้งมาตรฐานในการผลิต การจัดการคุณภาพ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

I2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และ มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

I3 วิจัยและพัฒนา สร้างนวัตกรรม มีการพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ และการบริหารจัดการผ่านการสร้างการเรียนรู้นวัตกรรม

I4 การจัดการวัตถุดิบและการจัดซื้อ/จ้าง มีการจัดการด้านการจัดหาวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า ตลอดจนมีการบริหารการพัสดุที่ประกอบด้วยการจัดซื้อ/จ้าง การจัดเก็บ และ แจกจ่ายที่มีประสิทธิภาพ

I5 การจัดการปฏิบัติการและการผลิต มีกระบวนการในการปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานสอบทางได้ สอดคล้องกับระบบลอจิสติกส์ ห่วงเวลาในการดำเนินการขีดความสามารถของบุคลากร กระบวนการในการผลิต เป็นต้น

4.7.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

L1 กระบวนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร มีกระบวนการและการคัดเลือก/สรรหาบุคลากรในทุกๆระดับ ที่มีความรู้ ความสามารถ และ ประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตรงตามความต้องการของแต่ละประเภทของงาน

L2 การจัดการความรู้และการสร้างการเรียนรู้ มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM) และแนวทางการปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศ (Best Practice) ที่เป็นระบบ สามารถนำมาปฏิบัติและสนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

L3 ปรับปรุงกฎ ระเบียบให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับธุรกิจ มีการศึกษาทบทวนการเอื้ออำนวยและผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจ รวมทั้ง พิจารณาปรับปรุงให้เกิดความคล่องตัว เป็นธรรม และ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

L4 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัลและการสื่อสาร มีระบบรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญการประเมินผล โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย สามารถ นำมาใช้ประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผ่านระบบการสื่อสารช่องทางต่าง ๆ ที่รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพสูง

4.8 การกำหนดยุทธศาสตร์หลัก และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

4.8.1 การกำหนดยุทธศาสตร์หลัก

แผนวิสาหกิจ บอท. (ปีพ.ศ.2565– พ.ศ.2569) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังขยายโอกาสทางธุรกิจ อีกด้านก็ยังคงพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ และไม่ละเลยการให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสามารถบริหารจัดการรายได้และค่าใช้จ่าย ถึงแม้ว่าการเติบโตของรายได้หลักจากการซ่อม-สร้างเรืออยู่ในช่วงอึมครึม อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ยังคงส่งรายได้สนับสนุนภาครัฐในระดับที่ไม่ด้อยลงกว่าเดิมและยกระดับการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำยุทธศาสตร์บริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2565–พ.ศ.2569 ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจฉบับปีงบประมาณ พ.ศ.2564-พ.ศ.2568 โดยทำการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ วิเคราะห์สถานะแวดล้อมความเชื่อมโยงกับ แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 แผนแม่บท (Flagship Projects) แผนปฏิรูปประเทศ การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษองค์กร กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ Business Model กำหนด Intelligent Risk วิเคราะห์ Scenario Planning กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ การตรวจสอบความสมดุลการออกแบบ Work Systems เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ไปสู่การกำหนดแนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – พ.ศ.2568 จึงเป็นที่มาของแนวทางกำหนดยุทธศาสตร์หลัก

ภาพรวมการจัดทำแผนวิสาหกิจรองรับยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580					
4.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน					
4.2.5 อุตสาหกรรมความความมั่นคงของประเทศ					
แผนแม่บท (แผนย่อยอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ)					
อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ อุตสาหกรรมเป้าหมายหลัก ที่ 11 หรือ New S – Curve 11					
แผนปฏิรูปประเทศ	ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์ที่ 5*			
		การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง			
		ยุทธศาสตร์ที่ 3*			
		การสร้างเสริมความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน			
ยุทธศาสตร์รอง	ยุทธศาสตร์รอง	นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัด : กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมต่อเนื่องและซ่อมเรือ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 8 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ภาพที่ 13 ภาพรวมการจัดทำแผนวิสาหกิจรองรับยุทธศาสตร์

4.8.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์

หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/กิจการโดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์ จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี สิ่งที่ต้องคำนึงต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร บริษัทฯ จึงได้ทำการทบทวนจุดมุ่งหมายขององค์กร และได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ รักษากลุ่มลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่/ต่อเนื่อง และ หาพันธมิตรร่วมดำเนินการ ตลอดจนขยายขีดความสามารถในธุรกิจการต่อเรือและซ่อมเรือ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

2) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศการวางแผนงาน การบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร/ทุนมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล รวมถึง การติดตามและประเมินผล

3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และ การพัฒนา/บริหารสินทรัพย์

4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา การกำกับดูแลกิจการที่ดี ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และ โปร่งใส รวมถึง การป้องกัน/แสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม

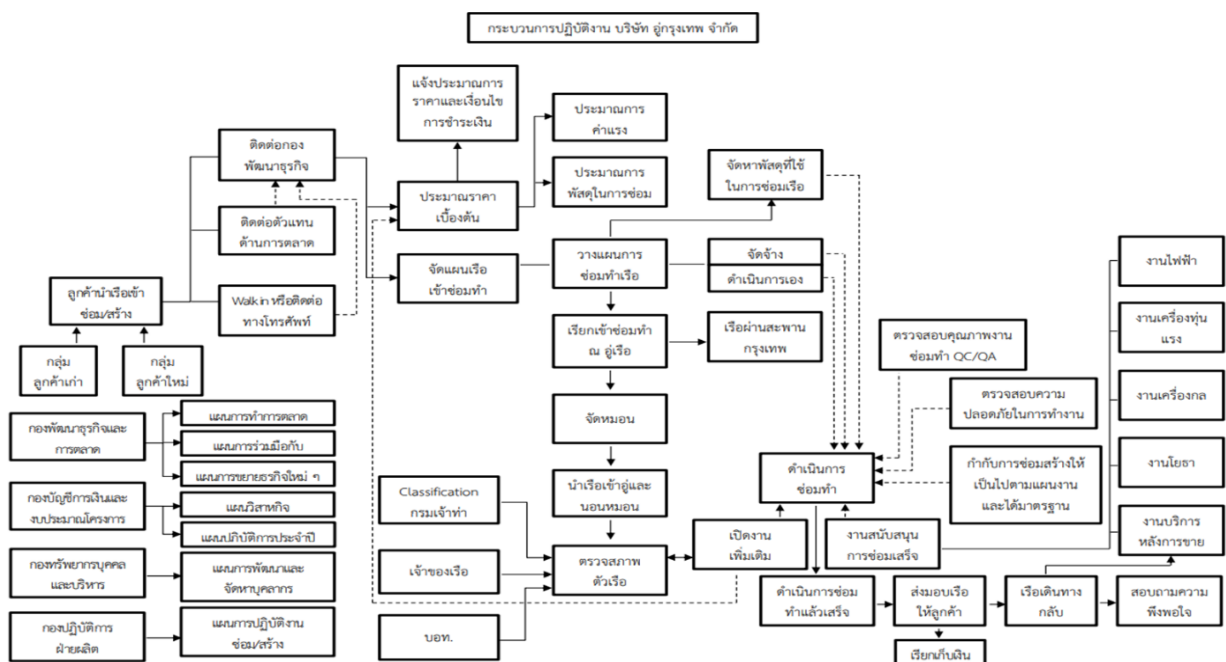
4.8.3 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ



ภาพที่ 14 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของบริษัท อุรุกูเพ จำกัด พ.ศ.2565-พ.ศ.2569

4.8.4 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

Objectives



ภาพที่ 15 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

5. ยุทธศาสตร์หลักขององค์กร และกลยุทธ์รองรับ

5.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้มีหนังสือ ที่ กค 0805.1/ว.707 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2564 ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 - พ.ศ.2569 ของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและ พาณิชยกรรม พ.ศ.2560 – 2564 (โดยขยายเวลาสิ้นสุด พ.ศ. 2565) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยในปี พ.ศ.2565 ให้รัฐวิสาหกิจเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) คือเป็นการ พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เพื่อให้รูปแบบและ สถานะองค์กรมีความคล่องตัวและมีความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงรองรับการแข่งขัน และ การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในอนาคต และในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 11/2564 เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2564 มีมติเห็นชอบแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569 และ ได้จัดทำยุทธศาสตร์องค์กร ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ ด้วยการรักษากลุ่มลูกค้า เดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ และสร้างพันธมิตรเพื่อลดต้นทุนทางธุรกิจ รวมทั้งปรับแผนธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายกิจการสู่อยู่เรือแห่งใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และพัฒนาสู่ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้งปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย

1. ลงทุนในโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร ร่วมระหว่างรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐอื่น (Synergy) เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน

2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้น การพัฒนาอุตสาหกรรมอยู่ต่อเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความ ขำนาญด้านการซ่อม สร้าง และต่อเรือ เป็นสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และ การดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ การวิจัยและพัฒนา อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (Efficiency) โดย การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการแข่งขันและเน้นการสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)

2. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในระบบงานซ่อมสร้าง และ ระบบบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

3. ประเมินผลและรายงานผลตามมาตรฐาน รวมถึงจัดทำ/ปรับปรุง ฐานข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันให้ผู้บริหารทราบฐานะปัจจุบันขององค์กรได้ทันทั่วทั้งที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน

1. พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร
2. บริหารเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่องของกิจการและการบริหารค่าใช้จ่ายในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม

1. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน
2. การตรวจสอบภายในประจำปี

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

1. การคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดเพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
2. พัฒนาเทคโนโลยี องค์กรความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

แผนวิสาหกิจ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2565	2566	2567	2568	2569
1. สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีมั่นคงและยั่งยืน	พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ ด้วยการรักษากฎเกณฑ์เดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ และสร้างพันธมิตรเพื่อลดต้นทุนทางธุรกิจ รวมทั้งปรับปรุงแผนธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ	ความสำนึกในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาและเสริมสร้าง ความมั่นคงทางธุรกิจ (1) การขยายตลาดภายใน พร. (ล้านบาท) (2) การขยายตลาดภายนอก พร. (ล้านบาท) (3) การพัฒนาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ไม่ประเทศ/ต่างประเทศ (จำนวน MOU กับพันธมิตรในประเทศ/ ต่างประเทศ) (4) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายรายได้เพิ่มขึ้น (ล้านบาท)	135	150	1,286	1,294	1,302
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายกิจการสู่เรือแห่งใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและพัฒนาสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้งปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย	1. ลงทุนในโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรระหว่างรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐอื่น (Synergy) เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน 2. ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเรือเรือ โดยวางวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อม สร้าง และต่อเรือ เป็นสำคัญ	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานบริหารการลงทุนโครงการทบทวนผลการศึกษากิจการสร้างเรือแห่งใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน มีความคุ้มค่าและมีความเป็นไปได้	25	50	75	100	-
			ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและกำลังพลให้สอดคล้องต่อการปรับตัวทางองค์กรในการนำเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางการบริหารงานของบริษัทฯ รวมถึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ในอนาคต และเพื่อรองรับโครงการเรือแห่งใหม่	75	80	90	100	-

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2565	2566	2567	2568	2569
2. มุ่งการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหาร จัดการองค์กร และการดำเนินงานกิจการ ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเชื่อมโยง ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเชื่อมโยง การวิจัยและพัฒนา อุตสาหกรรมป้องกัน ประเทศ	1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ องค์กร (Efficiency) โดยการเพิ่ม ประสิทธิภาพด้านการแข่งขันและเน้น การสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) 2. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ ในระบบงานซ่อมสร้าง และ ระบบบริหาร จัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานยิ่งขึ้น	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร จัดการองค์กรและการดำเนินงานกิจการในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเชื่อมโยง (1) แผนงานพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร (ผลการประเมินวันที่ข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน) (2) แผนงานพัฒนาบุคลากรประจำปี (3) แผนงานปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ	2.00	2.40	2.80	3.20	3.60
				60	70	80	90	100
				60	70	80	90	100
3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	1. ประเมินผลและรายงานผลตาม มาตรฐาน รวมถึงจัดทำปรับปรุง ฐานข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันให้ ผู้บริหารทราบฐานะปัจจุบันขององค์กรได้ ทันทั่วทั้ง 2. พัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานให้ ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อเนื่องเพื่อสร้าง รายได้เพิ่มให้กับองค์กร	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมเข้าใช้ในระบบงาน (1) แผนงานนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าใช้ ระบบงานบริหารและอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเชื่อมโยง (2) แผนงานนำเครื่องมือทางอุตสาหกรรมป้องกันประเทศใช้ ในระบบงานบริหารและอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเชื่อมโยง (2.1) โครงการวิจัยเครื่องมือทะเล (2.2) โครงการร่วมมือศึกษาและพัฒนาแบบเรือ ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการจัดทำฐานข้อมูล ให้เป็นปัจจุบันให้ผู้บริหารทราบฐานะปัจจุบันขององค์กรได้ทันทั่วทั้ง	20	25	30	35	40
				80	90	100	-	-
				50	60	80	100	-
3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	1. พัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานให้ ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อเนื่องเพื่อสร้าง รายได้เพิ่มให้กับองค์กร 2. บริหารเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง ของกิจการและการบริหารค่าใช้จ่าย การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ลดค่าใช้จ่ายขององค์กร	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานโครงการพัฒนา พื้นที่ย่านมาวเรียงพาณิชย์และค้าเป็นธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง รายได้เพิ่มให้กับองค์กร ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานสนับสนุนการ บริหารเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง	25	75	100	-	-
				70	80	90	100	-
				70	80	90	100	-

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2565	2566	2567	2568	2569
4. มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	1. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม (1) แผนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (สมการประเมิน ITA) (2) แผนงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากร	94	94.50	95	97.50	99
		2. การตรวจสอบภายในประจำปี	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในประจำปี	100	100	100	100	100
	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	1. การคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (1.) แผนงานศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 45001 (2) แผนงานส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	60	70	80	90	100
		2. พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่ออุตสาหกรรมใหม่ (SG connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาเทคโนโลยีองค์ความรู้ และการเชื่อมต่ออุตสาหกรรมใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ (3) แผนงานพัฒนาองค์ความรู้และบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	60	70	80	90	100

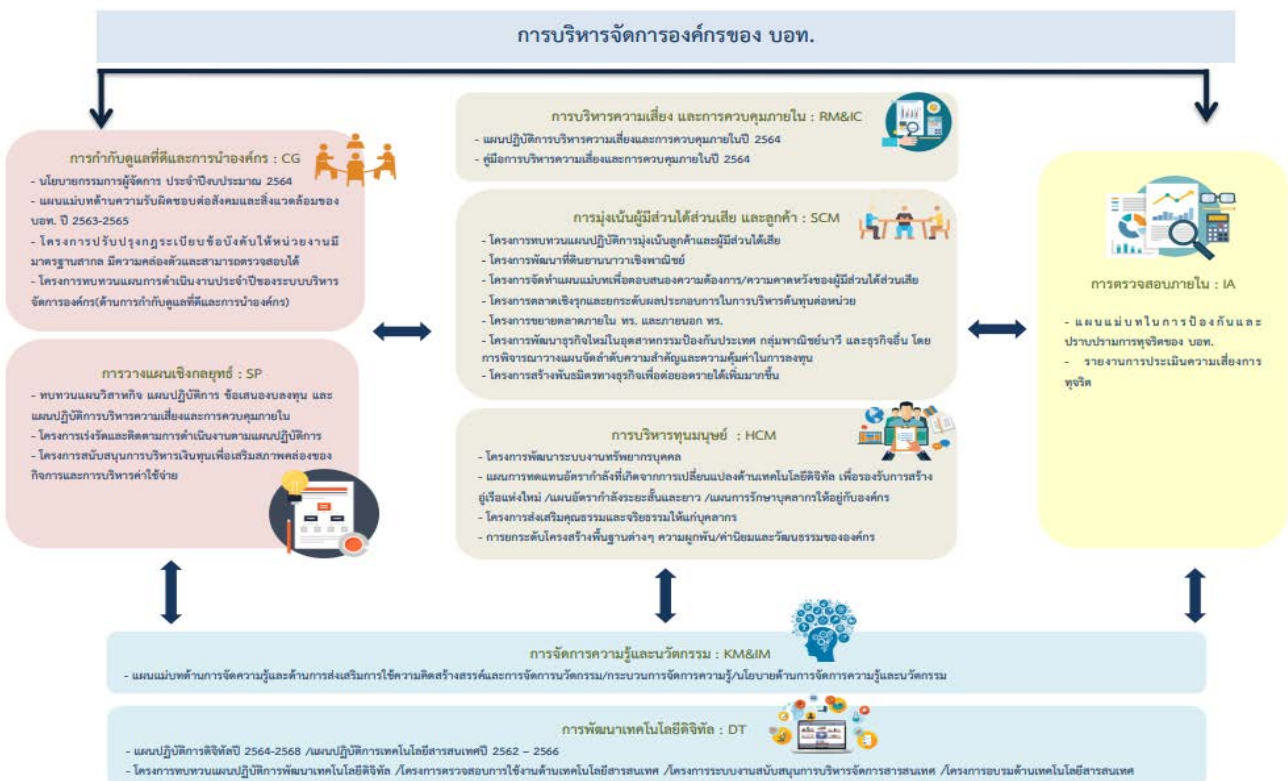
5.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

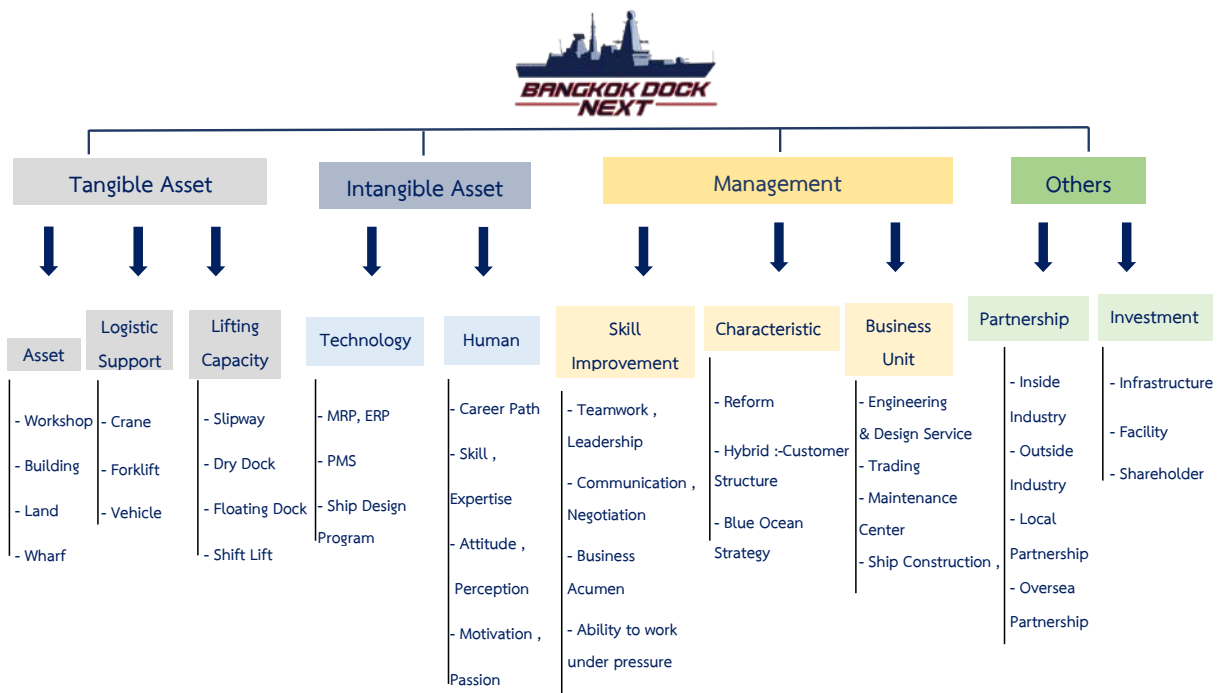
Vision	“ เป็นเรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็ดโฉบและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ”				
Mission	1. ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 2. ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วย งานราชการ รัฐวิสาหกิจและ เอกชนภายในประเทศ 3. ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย 4. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล 5. พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาส่งเสริมการค้า และการสร้างเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล 6. วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึง อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ 7. ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด				
Strategic Priorities	สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ	มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน	
Strategic Results	สร้างผลกำไร	ขยายกิจการสู่เรือแห่งใหม่	ขยายขีดความสามารถในการบริหาร	เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล
					ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม
Strategic Objects		Measures		Target	Project/Note
Financial 		มุลค่างาน		รายรับ>1,400 ลบ./ปี	กองทัพเรือ/หน่วยงานภาครัฐ เจ้าของเรือภาคเอกชน/super yacht
Customer 		ความพึงพอใจลูกค้า		> ร้อยละ 95	ความรวดเร็วในการส่งมอบที่มีคุณภาพ และ ลูกค้าแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับบริษัทฯ
Internal Processes 		ระบบช่วยตัดสินใจ		การปฏิบัติงานและ การผลิตทันเวลา > ร้อยละ 90	ตามความต้องการลูกค้า ลดความสูญเสีย และสามารถตรวจสอบได้
Organizational Capacity 		ปรับปรุงระบบ IT		ภายในปี 2569	ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการผลิต

ภาพที่ 16 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร

6. แนวทางการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 17 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 18 การปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร

ภาคผนวก

ประมาณการผลการดำเนินงาน บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ2565-2570							
ประมาณการผลการดำเนินงาน		ปีงบประมาณ2565	ปีงบประมาณ2566	ปีงบประมาณ2567	ปีงบประมาณ2568	ปีงบประมาณ2569	ปีงบประมาณ2570
		(ประมาณการ)	(ประมาณการ)	(ประมาณการ)	(ประมาณการ)	(ประมาณการ)	(ประมาณการ)
1	รายได้โครงการสร้างเรือใหม่	75.00	130.00	1,166.67	1,166.67	1,166.67	500.00
	ต้นทุนขายโครงการสร้างเรือใหม่(88%)	66.00	114.40	1,026.67	1,026.67	1,026.67	440.00
	กำไรขั้นต้น	9.00	15.60	140.00	140.00	140.00	60.00
2	รายได้งานซ่อม	79.82	100.00	110.00	120.00	130.00	150.00
	ต้นทุนงานซ่อม(80%)	63.86	80.00	88.00	96.00	104.00	120.00
	กำไรขั้นต้น	15.96	20.00	22.00	24.00	26.00	30.00
3	รายได้งานบริการ	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
	ต้นทุนงานบริการ(26.73%)	2.67	2.67	2.67	2.67	2.67	2.67
	กำไรขั้นต้น	7.33	7.33	7.33	7.33	7.33	7.33
4	รายได้จากการขายพัสดุ	20.00	22.50	25.00	27.50	30.00	32.50
	ต้นทุนขายพัสดุ(90%)	18.00	20.25	22.50	24.75	27.00	29.25
	กำไรขั้นต้น	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00	3.25
5	รายได้จากงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	100.00	105.00	110.00	115.00	120.00	125.00
	ต้นทุนงานรับจ้างอื่น ๆ และฯ(85%)	85.00	89.25	93.50	97.75	102.00	106.25
	กำไรขั้นต้น	15.00	15.75	16.50	17.25	18.00	18.75
6	รายได้โครงการใช้ประโยชน์ที่ดินบนาวาในการดำเนินธุรกิจ	34.09	34.09	34.09	37.50	37.50	37.50
	ต้นทุนค่าเช่าที่ดินฯ	-	-	-	-	-	-
	กำไรขั้นต้น	34.09	34.09	34.09	37.50	37.50	37.50
7	รายได้อื่น ๆ (ดอกเบี้ยอื่น ๆ)	4.00	16.50	18.15	19.97	21.96	24.16
	ต้นทุนอื่น ๆ	-	-	-	-	-	-
	กำไรขั้นต้น	4.00	16.50	18.15	19.97	21.96	24.16
8	รวมรายได้	322.91	418.09	1,473.91	1,496.63	1,516.13	879.16
	รวมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	235.53	306.57	1,233.34	1,247.84	1,262.34	698.17
	รวมกำไรขั้นต้น	87.38	111.52	240.57	248.79	253.79	180.99
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร		40.41	41.42	42.46	43.52	44.61	45.72
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		32.33	33.14	33.97	34.82	35.69	36.58
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร		72.74	74.56	76.42	78.33	80.29	82.30
โบนัสกรรมการและพนักงาน		1.55	3.84	19.10	19.86	20.22	11.24
ต้นทุนทางการเงิน		1.74	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
ภาษีเงินได้นิติบุคคล		2.58	6.39	31.83	33.09	33.70	18.74
กำไร		8.77	21.73	108.22	112.51	114.58	63.71
หมายเหตุ: ค่าหนี้สินจากการให้เช่าที่ดินยานนาวาประมาณ 1,040.14 ล้านบาท จะเป็นแหล่งเงินทุนในการดำเนินการโครงการอู่เรือแห่งใหม่							