



แผนวิสาหกิจ (CORPORATE PLAN) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 - 2573

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ
กระทรวงกลาโหม





คำนำ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 โดยวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อวิเคราะห์ ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และ ความสามารถพิเศษของบริษัทฯ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กำหนด Business Model วิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร กำหนด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ออกแบบระบบงาน กำหนดยุทธศาสตร์ และจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีการพัฒนา และเติบโต อย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และ นโยบายภาครัฐฯ และบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



สารบัญ

	หน้า
• คำนำ	-ก-
• สารบัญ	-ข-
- สารบัญภาพ	-ง-
- สารบัญตาราง	-จ-
บทสรุปผู้บริหาร	1
บทที่ 1 บทนำ	2
1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ	2
1.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ	3
1.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน	3
1.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	5
1.5 ข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 – 2567	7
1.6 ฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 – 2567	8
1.7 โครงการที่สำคัญ	9
1.8 ผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ตอบสนองเป้าประสงค์จากแผนวิสาหกิจ	12
1.9 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนวิสาหกิจ	14
1.10 ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง	22
1.11 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจทางของบริษัทฯ	23
1.12 แนวโน้มสำคัญในอนาคต (Mega-Trend)	24
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	26
2.1 กระบวนการรวบรวมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์	26
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	26
(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Analysis)	26
(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive Analysis)	46
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)	50
2.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Other Factors Analysis)	57
(1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)	57
(2) การประเมินประเด็นความยั่งยืน	59
(3) การวิเคราะห์องค์กรเปรียบเทียบ (Benchmarking)	60
(4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)	62
(5) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Driver Analysis)	69



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
(6) การวิเคราะห์ข้อจำกัดของบริษัทฯ	71
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใต้ทิศทางที่กำหนด (SWOT Analysis)	72
2.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร	82
บทที่ 3 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	93
3.1 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด	93
- วิสัยทัศน์	93
- พันธกิจ	93
- ค่านิยมองค์กร	93
- วัฒนธรรมองค์กร	93
3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	97
3.3 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนดการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)	100
3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning	104
บทที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	108
4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	108
4.2 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	111
บทที่ 5 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	115
5.1 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	115
5.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	115
5.3 กลยุทธ์การดำเนินการ (Tactics)	117
5.4 การบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร	123
บทที่ 6 การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ	129
6.1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ	129
6.2 การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ	130
6.3 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	136



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กลุ่มเป้าหมาย	4
ภาพที่ 2 ช่องทางการขายในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ	5
ภาพที่ 3 โครงสร้างหลักขององค์กร	5
ภาพที่ 4 กราฟแสดงฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 – 2567	8
ภาพที่ 5 โครงการสร้างอุเรื่อแห่งใหม่	11
ภาพที่ 6 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	15
ภาพที่ 7 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580)	16
ภาพที่ 8 แผนปฏิรูปประเทศ	16
ภาพที่ 9 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	17
ภาพที่ 10 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570	18
ภาพที่ 11 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	19
ภาพที่ 12 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ	23
ภาพที่ 13 แนวทางการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ	24
ภาพที่ 14 Maga-trend	25
ภาพที่ 15 เครื่องมือ PESTEL Analysis	26
ภาพที่ 16 ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี พ.ศ.2551 – 2567	40
ภาพที่ 17 ข้อมูลทางด้านตลาด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568	41
ภาพที่ 18 Five forces model	46
ภาพที่ 19 7s McKinsey	50
ภาพที่ 20 ข้อมูลแสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมเรือขนาดใหญ่ระหว่างปี พ.ศ.2563 – 2567	61
ภาพที่ 21 ประเภทความเสี่ยง	64
ภาพที่ 22 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด	93
ภาพที่ 23 Balanced Scorecard Mapping	109
ภาพที่ 24 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	115
ภาพที่ 25 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	116
ภาพที่ 26 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด พ.ศ.2569-2573	126
ภาพที่ 27 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	127
ภาพที่ 28 การบูรณาการ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะ	128



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางแสดงอัตรากำลังของบริษัทฯ	6
ตารางที่ 2 ตารางแสดงข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ	7
ตารางที่ 3 ตารางแสดงฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 – 2567	8
ตารางที่ 4 ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2567	9
ตารางที่ 5 ตารางแสดงการดำเนินงานตามเป้าประสงค์องค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – 2567	14
ตารางที่ 6 แนวทางพัฒนาในอนาคต	53
ตารางที่ 7 ตารางแสดงการสรุปผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7 กลุ่ม	59
ตารางที่ 8 ตารางแสดงแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	60
ตารางที่ 9 ข้อมูลคู่เทียบของบริษัทฯ	61
ตารางที่ 10 ตารางแสดงความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568	64
ตารางที่ 11 ตารางแสดงแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 และแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2568	65
ตารางที่ 12 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ กับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572	68
ตารางที่ 13 ตารางแสดงการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560 – 2567	69
ตารางที่ 14 ตารางแสดงมุมมองภาพรวม — รายได้ & ต้นทุน	69
ตารางที่ 15 ตารางแสดงโครงสร้างเงินทุน	70
ตารางที่ 16 ตารางแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	70
ตารางที่ 17 ตารางแสดงการวิเคราะห์ SWOT ปีงบประมาณ พ.ศ.2569	81
ตารางที่ 18 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix	82
ตารางที่ 19 ตารางแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix	83
ตารางที่ 20 ตารางแสดงการวิเคราะห์และค้นหาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	87
ตารางที่ 21 ตารางแสดงการวิเคราะห์และค้นหาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	89
ตารางที่ 22 ตารางแสดงแผนพัฒนา Core Competencies	90
ตารางที่ 23 ตารางแสดงแผนพัฒนา Core Competency ต่อยอดขององค์กร	91
ตารางที่ 24 ตารางแสดง Roadmap การพัฒนา Core Competency	92
ตารางที่ 25 ตารางแสดงมิติด้านการเงิน	97



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 26 ตารางแสดงมิติที่ไม่ใช่การเงิน	97
ตารางที่ 27 ตารางแสดงขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวาง Strategic Positioning	98
ตารางที่ 28 ตารางแสดงการวิเคราะห์ช่องว่าง เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	99
ตารางที่ 29 ตารางแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	100
ตารางที่ 30 ตารางแสดงการสรุปตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	100
ตารางที่ 31 Business Model Canvas Framework พ.ศ.2569 – 2573	101
ตารางที่ 32 ตารางแสดงความเสี่ยงที่เปลี่ยนเป็นโอกาส	103
ตารางที่ 33 ตารางแสดงประมาณการทางการเงินปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	104
ตารางที่ 34 ตารางแสดงงบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	105
ตารางที่ 35 ตารางแสดงแผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569	105
ตารางที่ 36 ตารางแสดงการวิเคราะห์ Scenario Planning ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	106
ตารางที่ 37 ตารางแสดงการกำหนดกลยุทธ์ตามสถานการณ์	106
ตารางที่ 38 ตารางแสดง Scenario Planning ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	107
ตารางที่ 39 ตารางกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	108
ตารางที่ 40 ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) แบบบูรณาการ	109
ตารางที่ 41 ตารางแสดงการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ	111
ตารางที่ 42 ตารางแสดงการบูรณาการระบบงาน	113
ตารางที่ 43 ตารางแสดง Matrix Mapping: Strategic Objectives (SO) x Work Systems	113
ตารางที่ 44 ตารางแสดง Work Systems Development Roadmap: 2569–2573	114
ตารางที่ 45 ตารางแสดงกลยุทธ์การดำเนินการที่สอดคล้องรองรับกับยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด/แผนงาน และเป้าหมาย ระหว่างปีงบประมาณ 2569 – 2573	122
ตารางที่ 46 ตารางแสดงการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร	125
ตารางที่ 47 ตารางแสดงเป้าหมายตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	130
ตารางที่ 48 ตารางแสดงเป้าหมายตัวชี้วัดของเป้าประสงค์องค์กร ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	132
ตารางที่ 49 ตารางแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพียงเกิน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์องค์กร ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573	135

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 ฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้สอดคล้องรองรับยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศ เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับแนวทางในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ หลักการในการจัดทำแผนวิสาหกิจ นั้น บริษัทฯ กำหนดให้มีลักษณะแบบยืดหยุ่นและปรับได้ โดยจะต้องมีการคาดการณ์สถานการณ์และมองเชิงรุกไปข้างหน้า อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งสอดคล้องกับการจัดทำข้อเสนองบประมาณประจำปี โดยบริษัทฯ ได้กำหนดทิศทางองค์กร เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของบริษัทฯ ไว้อย่างชัดเจน และสามารถวัดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการบูรณาการระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ เข้ามาช่วยผลักดันความก้าวหน้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยง การปรับปรุงการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีประเด็นสำคัญตามหัวข้อดังนี้

1. วิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อวิเคราะห์ ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของบริษัทฯ

2. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 กำหนด Business Model วิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ออกแบบระบบงาน กำหนดยุทธศาสตร์ โดยบริษัทฯ จะดำเนินการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ ให้สามารถรองรับภารกิจการสนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ ยกระดับอยู่เรือ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดำเนินการตามพันธกิจขององค์กรภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2573

3. ประเมินการผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ซึ่งคาดว่าจะมีรายได้ประมาณ 1,395.35 ล้านบาท รายจ่ายประมาณ 1,325.31 ล้านบาท ผลกำไรสุทธิประมาณ 70.04 ล้านบาท เพื่อใช้ในการกำหนดการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2569

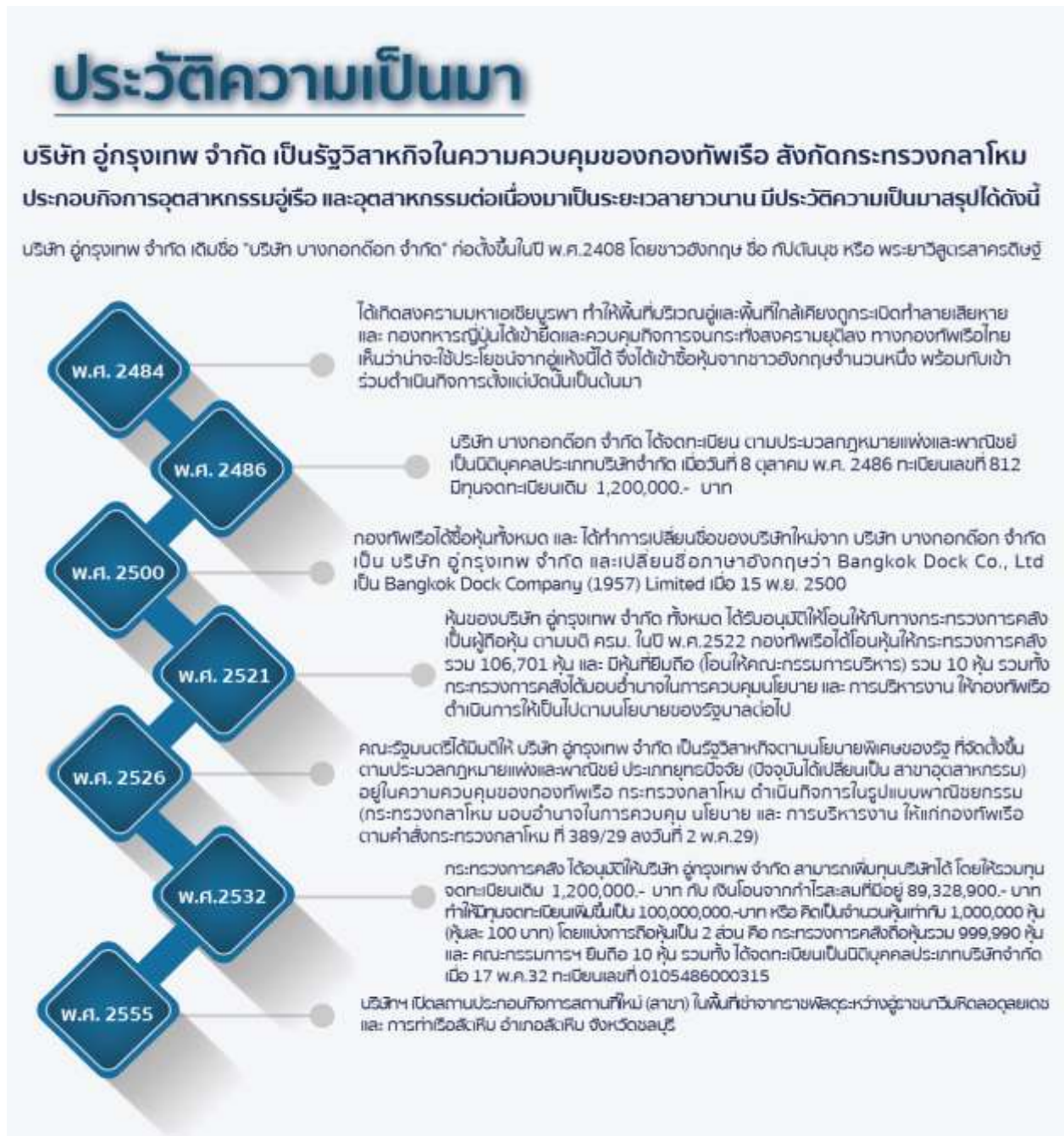
กล่าวโดยสรุป แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 ฉบับนี้ เป็นผลผลิตจากการทบทวนบทบาทภารกิจ ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะของลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของบริษัทฯ รวมทั้งผ่านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ คณะอนุกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงกองทัพเรือและกระทรวงกลาโหม

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ สาขาอุตสาหกรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง



156 years Bangkok Dock

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

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

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



1.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ.2486 ด้วยทุนจดทะเบียนจำนวน 1,200,000 บาท ปัจจุบันบริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท แบ่งเป็น 1,000,000 หุ้น ๆ ละ 100 บาท ปัจจุบันกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นร้อยละร้อย

ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/42381 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2522 ได้มอบอำนาจในการบริหาร บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด และมอบฉันทะในการแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ให้กับกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม เพื่อควบคุมนโยบายและการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/4793 ลงวันที่ 26 เมษายน 2525 กระทรวงการคลังรับรองว่าบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลถือหุ้นอยู่ร้อยละร้อย และเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502 อยู่ในความควบคุมดูแลของกระทรวงกลาโหม

ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 388/29 ส.ณ วันที่ 2 พฤษภาคม 2529 กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้ กองทัพเรือมีอำนาจควบคุมนโยบาย และการบริหารงานบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล

1.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

บริษัทฯ มีเรือลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด 2 อู่ และพื้นที่เข้ากองทัพเรือ 1 อู่

อู่แห้งหมายเลข 1

ความยาวจากปากประตูอู่ถึงกันอู่	103.0 เมตร
ความกว้างพื้นอู่	15.42 เมตร
ความกว้างอู่ด้านบน	19.42 เมตร
ความสูงอู่	7.42 เมตร
ความกว้างปากประตู	13.72 เมตร
ความสูงที่ปากประตูความยาวจากปากประตูถึงกันอู่	6.10 เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรณีประตู	4.80 เมตร
ความกว้างสูงสุดของเรือ	13.00 เมตร
สามารถรับเรือที่มีระวางขับน้ำถึง	3000.00 ตัน



อู่แห้งหมายเลข 2

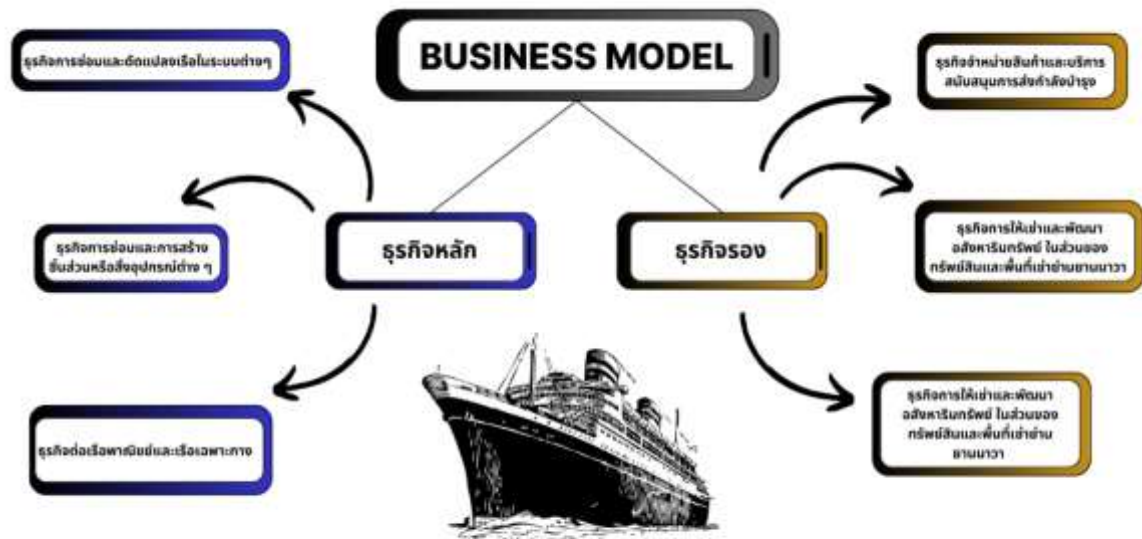
ความยาวจากปากประตูอู่ถึงกันอู่	114.07 เมตร
ความกว้างพื้นอู่	17.05 เมตร
ความกว้างอู่ด้านบน	22.11 เมตร
ความสูงอู่	7.85 เมตร
ความกว้างปากประตู	15.91 เมตร
ความสูงที่ปากประตูความยาวจากปากประตูถึงกันอู่	6.71 เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรณีประตู	5.20 เมตร
ความกว้างสูงสุดของเรือ	15.20 เมตร
สามารถรับเรือที่มีระวางขับน้ำถึง	4000.00 ตัน



อู่ราชนาวิมหิตลอดุลยเดช (พื้นที่เข้ากองทัพเรือ)

ความยาวจากปากประตูอู่ถึงกันอู่	236 เมตร
ความกว้างพื้นอู่	40 เมตร
ความลึกอู่	18 เมตร
ความกว้างปากประตู	36 เมตร
ความสูงที่ปากประตูความยาวจากปากประตูถึงกันอู่	16 เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรณีประตู	16 เมตร
ความกว้างสูงสุดของเรือ	30 เมตร
ความยาวสูงสุดของเรือ	200 เมตร
สามารถรับเรือที่มีระวางขับน้ำถึง	20,000 ตัน





กลุ่มลูกค้าเป้าหมายธุรกิจหลัก

1. ธุรกิจต่อเรือ

หน่วยงานราชการ - กองทัพเรือ ตรรก. กรมประมง
กรมเจ้าท่า การท่าเรือ ธนาคารพาณิชย์ การไฟฟ้า ฝ่ายผลิต
ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน
ผู้ประกอบการประมง - เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก
ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล - เรือลากจูง เรือข้ามฟาก เรือสินค้า

2. ธุรกิจการซ่อมบำรุงเรือ

หน่วยงานราชการ - กองทัพเรือ กรมประมง
กรมเจ้าท่า ธนาคารพาณิชย์ การไฟฟ้า ฝ่ายผลิต
ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน
ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล - เรือลากจูง เรือข้ามฟาก เรือสินค้า
ผู้ประกอบการประมง - เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก
ผู้ประกอบการเดินเรือ - เรือลากจูง เรือข้ามฟาก เรือสินค้า

3. ธุรกิจให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมเรือ/สร้างและโครงสร้างทางน้ำอื่น ๆ

บริการพื้นที่เรือ เครื่องจักรอุปกรณ์ และ
สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

4. ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ

หน่วยงานราชการ - กองทัพเรือ ตรรก. กรมประมง
กรมเจ้าท่า การท่าเรือ
ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน
ผู้ประกอบการประมง - เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก
ผู้ประกอบการเดินเรือ - เรือลากจูง เรือข้ามฟาก เรือสินค้า

5. ธุรกิจอุปกรณ์ทางทหาร

หน่วยงานราชการ - กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ
กองทัพบก

6. การวิจัยทางทะเลและทางทหาร

หน่วยงานราชการ - กระทรวงกลาโหม
กองทัพเรือ สถาบันเทคโนโลยีป้องกัน
ประเทศ สถาบันการศึกษา

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายธุรกิจรอง

1. ธุรกิจการขุดเจาะกลางทะเลและการขุดลอก

ผู้ประกอบการขุดเจาะในทะเล
ผู้ประกอบการสร้างโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่

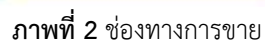
2. ธุรกิจการขนส่งทางทะเล

ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล เช่น เรือลากจูง
เรือข้ามฟาก เรือขนส่งสินค้าชายฝั่ง

3. ธุรกิจการขนส่งทางบกที่เกี่ยวข้องเนื่อง

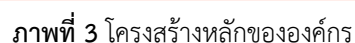
ผู้ประกอบการขนส่งบริเวณท่าเรือพาณิชย์
ผู้ประกอบการท่าเรือ
ผู้ประกอบการเรือ

ภาพที่ 1 กลุ่มเป้าหมาย



1.4.1 โครงสร้างหลักขององค์กร

บริษัทฯ มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน และทุกหน่วยงานในบริษัทฯ มีส่วนร่วมกันสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในบริษัทฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยแบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน ดังภาพที่ 3



1.4.2 อัตรากำลังของบริษัทฯ

อัตรากำลังของบริษัทฯ ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม 155 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม 86 คน ดังตารางที่ 1

ข้อมูลพนักงาน ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2568				
ลำดับ	หน่วยงาน	ชาย	หญิง	รวม
1	บริหาร	1	0	1
2	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	0	3	3
3	หน่วยงานประกันคุณภาพ	3	0	3
4	แผนกความปลอดภัย	4	0	4
5	กองปฏิบัติการ	33	3	36
6	กองธุรกิจและตลาด	12	3	15
7	กองบริหารทรัพยากร	6	8	14
8	กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	1	9	10
รวมทั้งหมด		60	26	86

ข้อมูล Generations พนักงานบริษัทฯ ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2568				
Generations	พ.ศ. เกิด	ชาย	หญิง	รวม
Baby Boomer	2489-2507	1	1	2
X	2508-2522	26	9	35
Y	2523-2540	26	16	42
Z	2541-2566	7	0	7
รวมทั้งหมด		60	26	86

ตารางที่ 1 ตารางแสดงอัตรากำลังของบริษัทฯ



1.5 ข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 - 2567

รายการ	2563		2564		2565		2566		2567	
	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)	รายได้ (ลบ.)	จำนวน (ลำ)
งานซ่อมเรือ										
กองทัพเรือ	15.44	3	36.88	7	31.86	12	37.37	4	60.57	10
หน่วยรัฐ และรัฐวิสาหกิจ	6.85	1	11.04	4	-	-	-	-	3.05	2
เอกชน	-	-	-	-	31.63	3	-	-	-	-
รวมซ่อมเรือ	22.29	4	47.92	11	63.49	15	37.37	4	63.62	12
งานสร้างเรือ										
กองทัพเรือ	-	-	-	-	-	-	-	-	13.24	3
หน่วยรัฐ และรัฐวิสาหกิจ	-	-	-	-	9.93	3	10.32	2	2.85	1
เอกชน	25.32	1	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมสร้างเรือ	25.32	1	-	-	9.93	3	10.32	2	16.09	4

ตารางที่ 2 ตารางแสดงข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ

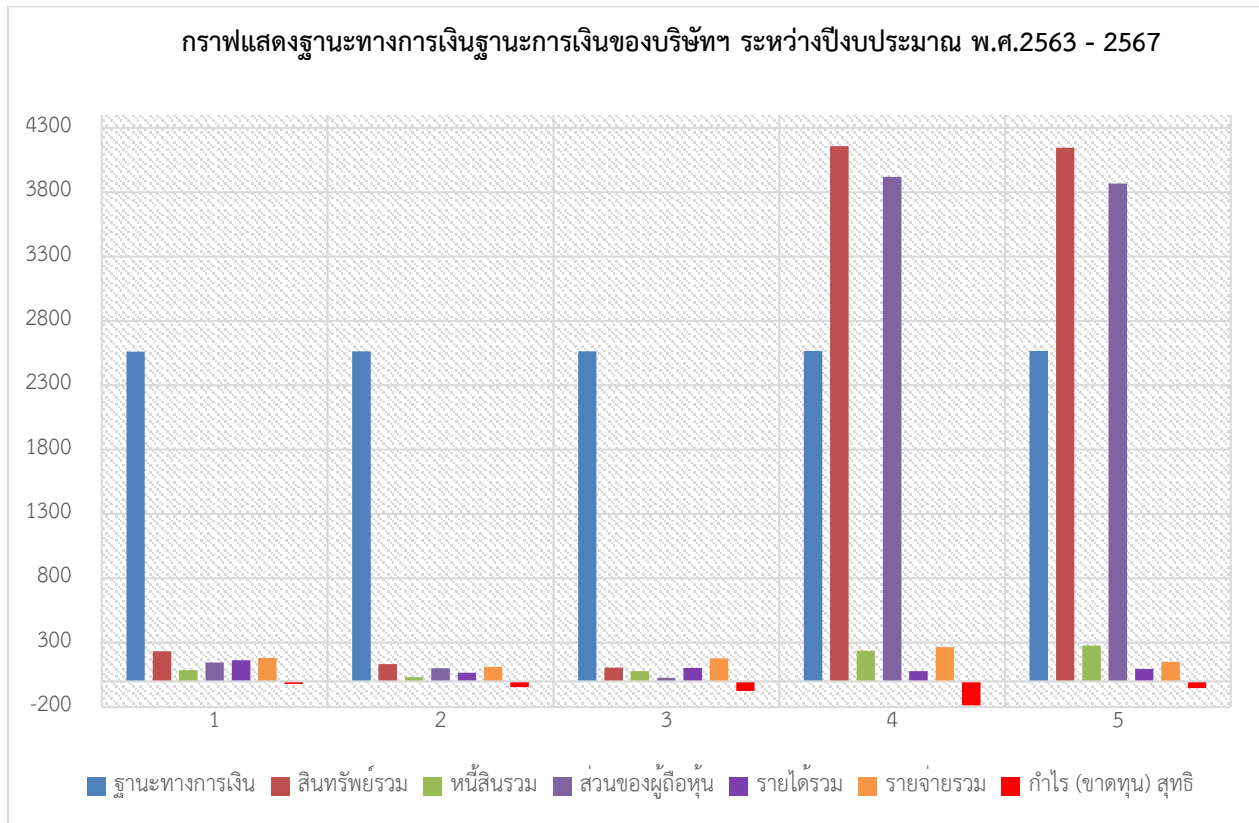
จากข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีรายได้จากงานซ่อมเรือเป็นหลัก (ระหว่างปี พ.ศ.2563 – 2567) โดยมีมูลค่าเฉลี่ย 46.93 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่มาจากการซ่อมของกองทัพเรือ เอกชน และหน่วยรัฐและรัฐวิสาหกิจ ตามลำดับ และมีรายได้จากงานสร้างเรือ (ระหว่างปี พ.ศ.2563 – 2567) โดยมีมูลค่าเฉลี่ย 5.06 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่มาจากการสร้างเรือของเอกชน และหน่วยรัฐและรัฐวิสาหกิจ



1.6 ฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 – 2567

ฐานะทางการเงิน	หน่วย	2563	2564	2565	2566	2567
สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	234.15	134.70	107.12	4,158.91	4,146.43
หนี้สินรวม		87.88	33.21	80.28	238.70	279.47
ส่วนของผู้ถือหุ้น		146.27	101.49	26.84	3,920.21	3,866.96
รายได้รวม		163.63	67.11	104.88	79.08	98.08
รายจ่ายรวม		182.70	111.89	179.52	265.44	151.33
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		(19.08)	(44.78)	(74.64)	(186.36)	(53.25)
อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ						
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม	(%)	(11.66)	(66.73)	(71.16)	(235.66)	(54.29)
เงินทุนหมุนเวียน	(ล้านบาท)	9.19	70.35	5.79	(176.72)	(230.07)
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	(เท่า)	2.54	5.61	1.10	0.18	0.11
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	(เท่า)	0.60	0.33	2.99	0.061	0.07
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน	(%)	(13.04)	(44.12)	(278.09)	(0.05)	(1.38)
อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้	(เท่า)	3.83	10.64	12.48	9.49	8.85

ตารางที่ 3 ตารางแสดงฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 - 2567



ภาพที่ 4 กราฟแสดงฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563 - 2567

ผลการดำเนินงาน	ปี 2567 บาท	ปี 2566 บาท	เพิ่มขึ้น/(ลดลง)	
			บาท	ร้อยละ
รายได้				
1. รายได้จากการดำเนินงาน				
- รายได้จากงานผลิตผล	79,716,825.23	47,940,458.09	31,776,367.14	66.28
- รายได้จากงานบริการ	10,965,626.82	14,045,919.33	(3,080,292.51)	(21.93)
- รายได้จากการขายพัสดุ	-	8,025,600.00	(8,025,600.00)	(100.00)
2. รายได้จากการดำเนินงานอื่น	7,319,301.40	8,953,154.31	(1,633,852.91)	(18.25)
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	98,001,753.45	78,965,131.73	19,036,621.71	24.11
3. รายได้อื่น	75,013.99	117,852.74	(42,838.75)	(36.35)
รวมรายได้	98,076,767.44	79,082,984.47	18,993,782.97	24.02
ค่าใช้จ่าย				
1. ต้นทุนในการดำเนินงาน				
- ต้นทุนงานผลิตผล	101,710,817.48	78,956,391.07	22,754,426.41	28.82
- ต้นทุนขายสินค้า	-	7,500,553.35	(7,500,553.35)	(100.00)
- ต้นทุนงานบริการ	731,517.11	2,415,903.48	(1,684,386.37)	(69.72)
รวมต้นทุนในการดำเนินงาน	102,442,334.59	88,872,847.90	13,569,486.69	15.27
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร	48,760,170.99	176,223,574.60	(127,463,403.61)	(72.33)
3. โบนัสกรรมการและพนักงาน	-	-	-	-
รวมค่าใช้จ่าย	151,202,505.58	265,096,422.50	(113,893,916.92)	(42.96)
กำไร (ขาดทุน) ก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้นิติบุคคล	(53,125,738.14)	(186,013,438.03)	132,887,699.89	71.44
ต้นทุนทางการเงิน	(124,474.92)	(349,232.34)	224,757.42	64.36
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล	(53,250,213.06)	(186,362,670.37)	133,112,457.31	71.43
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(53,250,213.06)	(186,362,670.37)	133,112,457.31	71.43

ตารางที่ 4 ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2567

1.7 โครงการที่สำคัญ

1.7.1 โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

การย้ายสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามแนวความคิดในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิม จากพื้นที่เขตยานนาวา ไปสร้างอู่ต่อเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยกำหนดแนวทางให้บริษัทฯ ดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวา แล้วนำเงินรายได้จากโครงการดังกล่าว มาใช้เป็นเงินลงทุน บริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา และจากการศึกษาความเป็นไปได้โครงการฯ มีผลการศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ทันที รวมถึง ผลตอบแทนที่พึงได้รับจากโครงการฯ สรุปได้ว่าโครงการที่มีความเหมาะสมควรเป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาพื้นที่ใช้ประโยชน์แบบ

ผสมผสาน (Mix-Used Project) ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้า โรงแรม/คอนโดมิเนียม พิพิธภัณฑ์ ตลาดนัด ตลาดน้ำ รวมถึง อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ และมีอัตราผลตอบแทนตลอดอายุโครงการ กรณีจ่ายค่าหน้าดินและค่าเช่ารายปีตลอดอายุโครงการฯ รวม 30 ปี ผลการวิเคราะห์ค่าเช่าที่ดินที่เหมาะสม ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นประมาณ 2,996.14 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นการจ่ายค่าหน้าดิน เมื่อทำการลงนามในสัญญาเช่าที่ดิน เป็นเงินประมาณ 1,040.14 ล้านบาท และจะต้องชำระค่าเช่ารายปี โดยในปีแรกชำระเป็นเงินประมาณ 40.91 ล้านบาท และมีการเติบโตของค่าเช่าตลอด 30 ปี เพิ่มขึ้น 10% ทุก ๆ 3 ปี



ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาที่ดินย่านนาวาเชิงพาณิชย์ 2565 – 2568

1. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 1 เมื่อ 31 มีนาคม 2565 มีผู้มาซื้อของ 2 ราย และมายื่นข้อเสนอ 1 ราย แต่ไม่ผ่านการคัดเลือก เนื่องจากผู้เสนอราคายื่นเอกสารหลักฐานไม่ครบถ้วน
2. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 2 เมื่อ 27 พฤษภาคม 2565 มีผู้มาซื้อของ 4 ราย แต่ไม่มีผู้มายื่นของ
3. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 3 เมื่อ 5 สิงหาคม 2565 มีผู้มาซื้อของ 3 ราย แต่ไม่มีผู้มายื่นของ
4. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 4 เมื่อ 15 มีนาคม 2566 มีผู้มาซื้อของ 3 ราย และมายื่นหลักฐานคุณสมบัติ แต่ไม่ผ่านการคัดเลือก เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกฯ
5. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 5 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567 มีผู้มาซื้อของ 1 ราย และมายื่นหลักฐานคุณสมบัติ แต่ไม่ผ่านการคัดเลือก เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกฯ
6. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 บริษัทฯ ดำเนินการทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินย่านนาวาเชิงพาณิชย์ ต่อมาในคราวการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 5/2568 เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2568 มีมติให้ชะลอแผนพัฒนาพื้นที่ย่านนาวาเชิงพาณิชย์ เนื่องจากภายใน 2 ปีข้างหน้ามีความจำเป็นต้องใช้พื้นที่ในการดำเนินโครงการต่อเรือชุดแบบยั้งดินและข้อจำกัดด้านงบประมาณ

1.7.2 โครงการสร้างอุเรือแห่งใหม่

ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 กระทรวงกลาโหมได้อนุมัติให้บริษัทฯ ย้ายจากยานนาวาไปพื้นที่เช่าที่ อรม.อร. โดยบริษัทฯ ได้ย้ายสถานที่ประกอบการไป อรม.อร. เมื่อปี 2556 และย้ายกลับมาที่ยานนาวา เมื่อปี 2559 เนื่องจากไม่มีเงินทุนในการสร้างอุเรือแห่งใหม่ แต่จากการดำเนินกิจการ ก็ยังไม่มีเหมาะสมประกอบกับต้องพัฒนาพื้นที่ ยานนาวา ในปี 2563 บริษัทฯ จึงดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการสร้างอุเรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. เป็นโครงการลงทุนเพื่อย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากพื้นที่ยานนาวา มาปฏิบัติงานในพื้นที่ สัตหีบ โดยมีการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ วัสดุและครุภัณฑ์ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจต่อเรือและซ่อมเรือได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพภายหลังจากการย้ายสถานที่ประกอบกิจการ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบผลการศึกษา ในคราวการประชุม ครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2563 โดยต่อมาผู้บัญชาการทหารเรือได้เห็นชอบผลการศึกษา เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2563 และ รมว.กท. ได้อนุมัติผลการศึกษา และ แผนงานโครงการฯ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 เรียบร้อยแล้ว ต่อมาในปี 2567 บริษัทฯ จะลดการศึกษาแนวทางการดำเนินงาน สรรวจอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร เนื่องจากงบประมาณมีจำกัดและบริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุน และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 บริษัทฯ ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอุเรือแห่งใหม่



ภาพที่ 5 โครงการสร้างอุเรือแห่งใหม่

1.8 ผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ตอบสนองเป้าประสงค์จากแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2572

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2572 มีเป้าประสงค์จำนวน 4 เป้าประสงค์ ที่กำหนดมาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน” ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – 2567 มีผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ ดังตารางที่ 5

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ 2565		ปีงบประมาณ 2566		ปีงบประมาณ 2567	
		แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน
1. ทบทวนและปรับปรุง บทบาทตอบสนองต่อหน่วย กำกับดูแลที่ชัดเจน กับ หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ ทร. กท. สคร. กค. สร้างความ ชัดเจนกับ ทร. ในการทบทวน บทบาทภารกิจของบริษัทฯ	1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาทฯ	-	-	50%	-	50%	100%
	1.2 ความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการ ซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยี ที่ทันสมัย	-	-	25%	25%	25%	25%
	1.3 ความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนงานการขอสนับสนุน	-	-	25%	25%	50%	-
2. สร้างความเข้มแข็งและ สามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนให้หน่วยของรัฐ ในสังกัด กท. จัดจ้างซ่อมเรือ และสร้างเรือจากบริษัทฯ โดย วิธีการเฉพาะเจาะจง และ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทาง การเงิน โดยสามารถให้เข้า ที่ดินโครงการยานนาวา	2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนธุรกิจ (ล้านบาท)						
	(1) การขยายตลาดภายใน ทร.						
	- สร้างเรือ		-	>350	-	>80.00	13.25
	- ซ่อมเรือ	>135	31.86	>50	37.37	>60.00	60.57
	- ขายพัสดุ		9.72	>16.50	8.03	>3.50	
	(2) การขยายตลาดภายนอก ทร.						
	- สร้างเรือ	>20	9.93	>20.00	10.32	>20.00	-
	- ซ่อมเรือ		31.63		37.37	>15.00	24.22
	- บริการอยู่เรือ					>5.00	
	(3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	>100	-	>20.00	-	>5.00	-
	(4) พัฒนาผลงานวิจัยทาง เทคโนโลยีของกองทัพเรือสู่สายการผลิต	-	-	>13.00	-	1	1
						โครงการ	โครงการ
	2.2 ความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนา อยู่เรือ	25	-	ทบทวน ผลการ ศึกษา	-	ศึกษา แนวทาง ดำเนิน งาน	-
	(1) โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่/ โครงการ Smart Shipyard						
	(2) โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และ เครื่องมือ	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	(3) โครงการศึกษาและปรับปรุงตาม มาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001	60%	60%	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ 2565		ปีงบประมาณ 2566		ปีงบประมาณ 2567	
		แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน
2. สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจโดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัด กท. จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดินโครงการยานนาวา	(4) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	(5) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรตรวจสอบงานซ่อมเรือและสร้างเรือ และการต่ออายุใบรับรองการตรวจสอบงานโดยไม่ทำลาย (NDT Certificate)	100%	-	100%	-	100%	-
	(6) สอบเทียบอุปกรณ์ เครื่องมือวัด	100%	-	100%	-	100%	-
	2.4 ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ (ล้านบาท)	>75.58	-	>75.58	-	>75.58	-
	2.5 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	-	-	<40%	112.38%	<20.01%	127.09%
	2.6 การเพิ่มขึ้นของลูกค้าหนึ่งเอกชนค้างชำระของลูกค้าหนึ่งทั้งหมด	-	-	<35%	1.46%	<50%	0.70%
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5	3.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	-	-	50%	50%	>1 โครงการ	1 โครงการ
	3.2 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก	-	-	50%	50%	>1 โครงการ	1 โครงการ
	3.3 จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข	>1	1	>2	1	>2	2
	3.4 คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร	>2.00	1.8684	>1.50	1.6580	>1.60	1.4537
	3.5 ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	>94.00	93.96	>94.00	94.91	>94.00	90.40
	3.6 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล เพื่อรองรับโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่	75	-	ทบทวน การ ปรับปรุง	-	ทบทวน การ ปรับปรุง	-
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5	3.7 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร	60%	60%	25%	25%	20%	20%

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ 2565		ปีงบประมาณ 2566		ปีงบประมาณ 2567	
		แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน
4. มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัท ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001	4.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม	-	-	-	-	20%	-
	4.2 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	60%	60%	60%	60%	>1 โครงการ	1 โครงการ
	(2) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	60%	60%	60%	60%	>1 โครงการ	1 โครงการ

ตารางที่ 5 ตารางแสดงการดำเนินงานตามเป้าประสงค์องค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 – 2567

1.9 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนวิสาหกิจ

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

เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 6





ภาพที่ 6 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

บริษัทฯ มีบทบาทสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

(1) **ด้านความมั่นคง** หัวข้อ 4.5 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม โดยบริษัทฯ พัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพ และคุณภาพของการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้มีความพร้อมต่อเรือหรือซ่อมเรือเพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาอธิปไตย รับมือกับภัยคุกคาม และรักษาความมั่นคงทางทะเลให้ได้อย่างต่อเนื่อง

(2) **ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** หัวข้อ 4.2 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ มีส่วนในการสร้างอุตสาหกรรม และบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต เพิ่มบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ตามความต้องการของตลาด และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอย่างยั่งยืน

(3) **ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ** หัวข้อ 4.2 ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยง การพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดยบริษัทฯ บริหารงานแบบบูรณาการโดยให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศใช้แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ผ่านแผนปฏิบัติการโดยเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐในทุกระดับ

1.9.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580) ประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งสิ้น 23 แผน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต บริษัทฯ เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ทั้งด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และหัวข้อย่อย อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดยบริษัทฯ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาบุคลากรและพัฒนารูปแบบสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับโลกเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด โดยเฉพาะยุทธศาสตร์สำหรับการรักษาอธิปไตย และความมั่นคงทางทะเล ยุทธศาสตร์ทางการทหารเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ และด้านที่ 23 การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม โดยบริษัทฯ ประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจ สีเขียวอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น โดยบริษัทฯ เน้นการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจสีเขียว และการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน

1.9.3 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสร้าง “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” มี 13 ด้าน ประกอบด้วย



ภาพที่ 8 แผนปฏิรูปประเทศ

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุน ด้านที่ 2 การบริหารราชการแผ่นดิน โดย บริษัทฯ เน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย รวมถึงยึดมั่นในคุณธรรม และด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ โดยบริษัทฯ ดำเนินการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรม สัมมนาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ รวมถึงด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ บริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ผู้ใช้บริการ หน่วยงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้

1.9.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีเป้าหมายที่จะทำให้ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 13 หมายเหตุ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายเหตุที่ 10 เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการนำขยะและของเสียมาหมุนเวียนใช้ประโยชน์เพื่อช่วยลดโลกร้อน หมายเหตุที่ 12 กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการซ่อมสร้างเรือ และหมายเหตุที่ 13 ภาครัฐสมรรถนะสูง ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยบริษัทฯ มีการนำระบบ IT มาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

1.9.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570

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

(1) แนวนโยบายการพัฒนาธุรกิจ



(2) กรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	สำนักงานสาขาฯ, ยศท, โรงงานไฟฟ้า องค์การสุราฯ สทท, บอท, โรงพิมพ์ฯ และ อ.ค.*
กรอบภารกิจ	บทบาท
การพิจารณาภารกิจขององค์การให้เหมาะสมกับบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล	กิจการที่ไม่เอื้อกชนส่วนการในอย่างเหลือ : สทท, บอท, และโรงพิมพ์ฯ กิจการที่รัฐคือสาเหตุ : สำนักงานสาขาฯ, ยศท, โรงงานไฟฟ้า, องค์การสุราฯ การเป็นที่ยั่งยืน : อ.ค.

หมายเหตุ : * เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาบทบาท

ภาพที่ 10 แผนพัฒนาธุรกิจ พ.ศ.2566 – 2570

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาธุรกิจ พ.ศ.2566 – 2570 โดยบริษัทฯ ได้นำแนวนโยบายธุรกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจมาทบทวนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

1.9.6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป้าหมาย “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกัน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาคมโลกตกลงร่วมกันที่จะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนาด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ (SCGs: 17 Goals) เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 –2573 ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

เมื่อพิจารณาทิศทางของเป้าหมายที่ปรากฏกับบทบาทของบริษัทฯ แล้วจะพบว่ามีความสอดคล้องกัน ในประเด็นเป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียมนั้น ทางบริษัทฯ ส่งเสริมการเรียนรู้แก่ทุกคนในลักษณะของการ ถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ในการสร้าง/ซ่อมเรือ แก่พนักงาน หน่วยธุรกิจ ผู้ที่สนใจ เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทฯ เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ทั้งด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้อง สร้างความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถ บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ เป้าหมายที่ 12 ส่งเสริมรูปแบบการผลิตและบริโภคอย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้บรรจุ แผนงานการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ในแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว

ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินงานที่สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงานและลูกค้าของ บริษัทฯ ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง โดยความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ การสร้างความ ยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน สร้างความน่าเชื่อถือ วางรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการ กำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกธุรกิจ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี พนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่ จำเป็นในด้านแรงงาน ออกแบบซ่อมสร้างเรือ งานเชื่อมและประกอบเรือ โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อการสืบทอดตำแหน่ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และการสร้างความยั่งยืนให้แก่ลูกค้า การทำธุรกิจแบบโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้ และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีอย่างมีมาตรฐาน

1.9.7 นโยบายของผู้ควบคุมและผู้กำกับดูแล

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายกระทรวงการคลัง (ผู้ถือหุ้น) โดยบริษัทฯ ดำเนินการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และนโยบายเฉพาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 โดยบริษัทฯ ให้ความร่วมมือในเรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและแผนระดับชาติ งานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ บูรณาการร่วมกับส่วนราชการ และพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกำลังพล เครื่องมือ และยุทธโศปกรณ์ รวมไปถึงนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ในเรื่องด้านการวิจัยและพัฒนาตามนโยบายอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ บริษัทฯ โดยวางบทบาทในการทำหน้าที่เป็น Commercial Arm โดยนำผลงานวิจัยที่ ทร. และ กท. ได้วิจัยผ่านการรับรองมาตรฐานมาพัฒนาต่อให้สามารถเข้าสู่สายการผลิตเพื่อใช้ในกองทัพ และจำหน่ายในเชิงพาณิชย์เช่น โครงการสร้างเครื่องบินทะเล(NAX4) บริษัทฯ จึงถือเป็นสรรพกำลังที่สำคัญของ ทร. และ กท. รวมไปถึงเรื่องการบริหารจัดการ โดยบริษัทฯ ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือ และบริหารโครงการขนาดใหญ่ และสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของ ทร. และบริษัทฯ

(1) นโยบายกระทรวงการคลัง (ผู้ถือหุ้น) ให้บริษัทฯ ประกอบกิจการบริการต่อเรือและซ่อมเรือจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ จำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทธโศปกรณ์บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล พัฒนาและขยายกิจการโดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

(2) นโยบายเฉพาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม ดำเนินงานตามนโยบายทั่วไปเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หัวข้อที่ 5 เสริมสร้างความพร้อมด้านยุทธโศปกรณ์ โดยใช้การซ่อมปรับปรุง และการเพิ่มขีดความสามารถยุทธโศปกรณ์ที่มีอยู่เป็นลำดับแรก และหัวข้อที่ 7 พัฒนาระบบงานอุตสาหกรรมเพื่อการป้องกันประเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกองทัพและหน่วยงานความมั่นคงตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

(3) นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 กำหนดส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร ให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ในด้านที่ 8 การวิจัยและพัฒนากำกับ ดูแล และบริหารงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารของกองทัพเรือที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ต่อยอด และในด้านที่ 9 การบริหารจัดการ พัฒนาระบบบริหารจัดการของกองทัพเรือ ให้มีมาตรฐานสากล เพื่อให้กองทัพเรือเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และตอบสนองความต้องการของหน่วยเหนือและประชาชน

(4) นโยบายคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

“พัฒนาบริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้และมีขีดความสามารถหลักในการซ่อมและสร้างเรือรบ ซึ่งเป็นยุทธโศปกรณ์ที่สำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ”

(4.1) การพัฒนาองค์กร ดำเนินการผลักดันให้ผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เร่งรัดการดำเนินการให้บริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง และให้การสนับสนุนบริษัทฯ ได้รับงานซ่อมสร้างเรือของหน่วยงานของรัฐ เพิ่มขึ้นมากกว่าในปีงบประมาณที่ผ่านมา

(4.2) การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาอุปกรณ์ให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อการรองรับการซ่อมสร้างเรือ และทบทวนผลการศึกษาโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้และเจ้าหนี้

(4.3) การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้าปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ

(4.4) การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(4.5) การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมโดยดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ และคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเชิงเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) พัฒนาเทคโนโลยีองค์ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

1.10 ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลัง ได้จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2567 ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด โดยบริษัทฯ มีผลการประเมินระดับคะแนน 2.0315 โดยเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินการดำเนินงานประจำปี 2566 แล้ว พบว่าบริษัทฯ มีคะแนนเพิ่มขึ้น 0.5013 คะแนน พร้อมมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2567 ดังนี้

1.10.1 บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญในการเร่งรัดการดำเนินงานเพื่อพัฒนาพื้นที่ยานนาวา ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างรายได้และเป็นแหล่งเงินทุนในการดำเนินการของบริษัทฯ ในอนาคต

1.10.2 บริษัทฯ ควรเร่งแก้ไขปัญหาการขาดทุนและสร้างรายได้โดยเร็ว โดยมุ่งเน้นการหาลูกค้าใหม่ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพิ่มเติม เพื่อให้บริษัทฯ มีสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอในการดำเนินกิจการและครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

1.10.3 บริษัทฯ ควรควบคุมต้นทุนการผลิตให้เหมาะสมอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกับผู้ประกอบการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมอยู่เรือ เพื่อสร้างโอกาสให้บริษัทฯ ในการได้รับเลือกให้เป็นผู้รับงาน ทั้งจากภาครัฐและเอกชน

1.10.4 บริษัทฯ ควรเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับภารกิจงานตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด รวมทั้งควรเร่งปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถสร้างรายได้ให้แก่บริษัทฯ

1.10.5 สคร. มีความเห็นเพิ่มเติมว่าปี 2567 บริษัทฯ มีผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ยังคงมีผลการดำเนินงานทั้ง 8 หัวข้อ อยู่ที่ระดับคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ระดับ 3.0000) ดังนั้น บริษัทฯ ควรกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนและดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งคณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กรให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพด้าน Core Business Enablers ให้ได้มาตรฐานต่อไป

การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2567 ของบริษัทฯ มีการดำเนินงานดังนี้

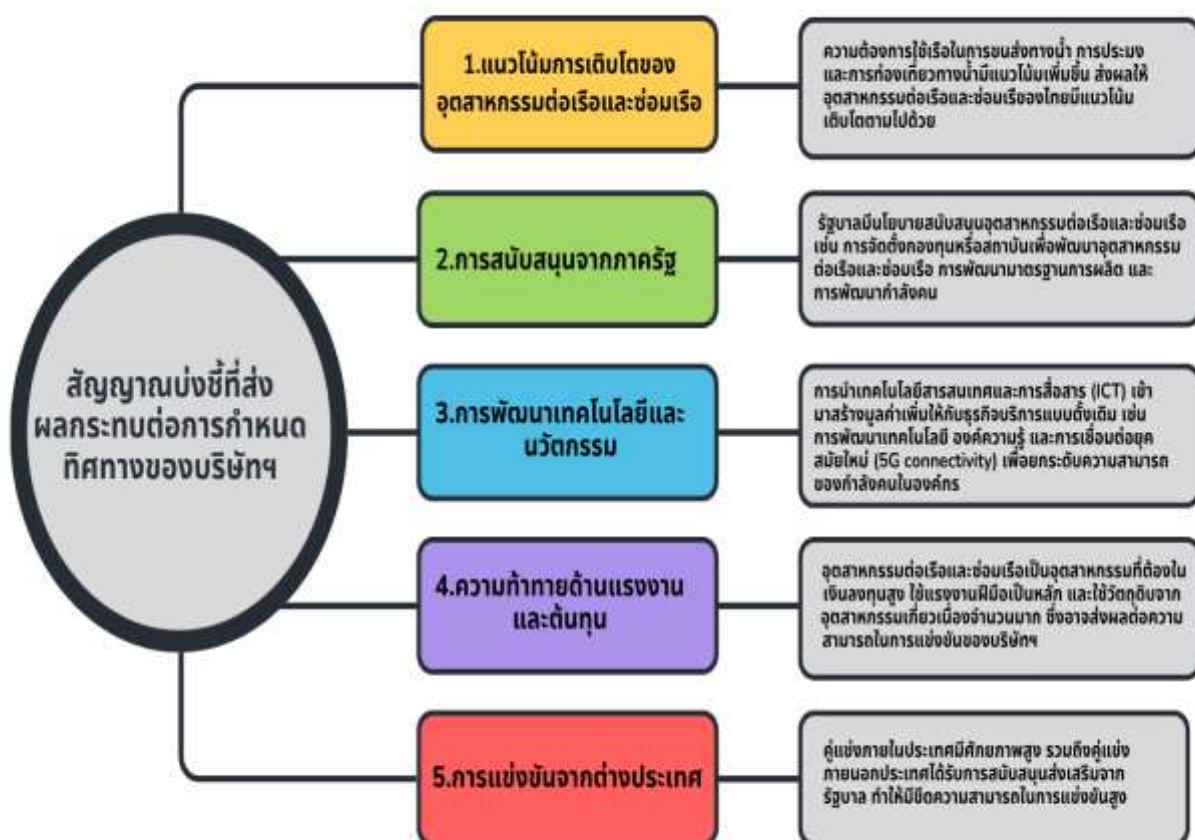
- บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำข้อเสนอในการทบทวนบทบาทภารกิจกับกองทัพเรือโดยบริษัทฯ ได้ข้อสรุปในการทบทวนบทบาท คือ การดำเนินกิจการต่อไปในบทบาทเดิม ซึ่งผู้บัญชาการทหารเรือได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางดังกล่าวตามหนังสือ สปช.ทร. ด่วนมาก ที่ กท 0509.3/1072 ลงวันที่ 17 มิถุนายน 2567 นอกจากนี้ บริษัทฯ จะดำเนินการปรับปรุง/ขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่เกี่ยวกับการพาณิชย์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความรวดเร็วในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้สามารถแข่งขันได้กับภาคเอกชน รวมถึงมีแผนงานขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถสร้างรายได้

- บริษัทฯ ดำเนินการแก้ไขปัญหาค่าเช่าที่ดินและสร้างรายได้ให้แก่องค์กรจากศักยภาพของบริษัทฯ ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการซ่อมเรือและสร้างเรือ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาจ้างเหมาต่อเรือชุดแบบยั้งดิน จำนวน 1 ลำ กับ การท่าเรือแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2567 (ระยะเวลาโครงการ 900 วันนับจากวันที่ลงนามในสัญญา) โดยโครงการดังกล่าว มีมูลค่าเป็นจำนวนเงิน 2,493 ล้านบาท นอกจากนี้ บริษัทฯ ดำเนินการหาช่องทางหารายได้ใหม่ธุรกิจเกี่ยวเนื่องและการขยายฐานลูกค้าเพิ่มเติมทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ศูนย์ซ่อมอากาศยานไร้คนขับ ของศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) ตัวแทนอะไหล่เครื่องยนต์และ ระบบตรวจจับอากาศยานไร้คนขับ (Anti Drone System) ของกองทัพเรือ เป็นต้น

1.11 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ

การพิจารณาสัญญาณบ่งชี้จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถกำหนดทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

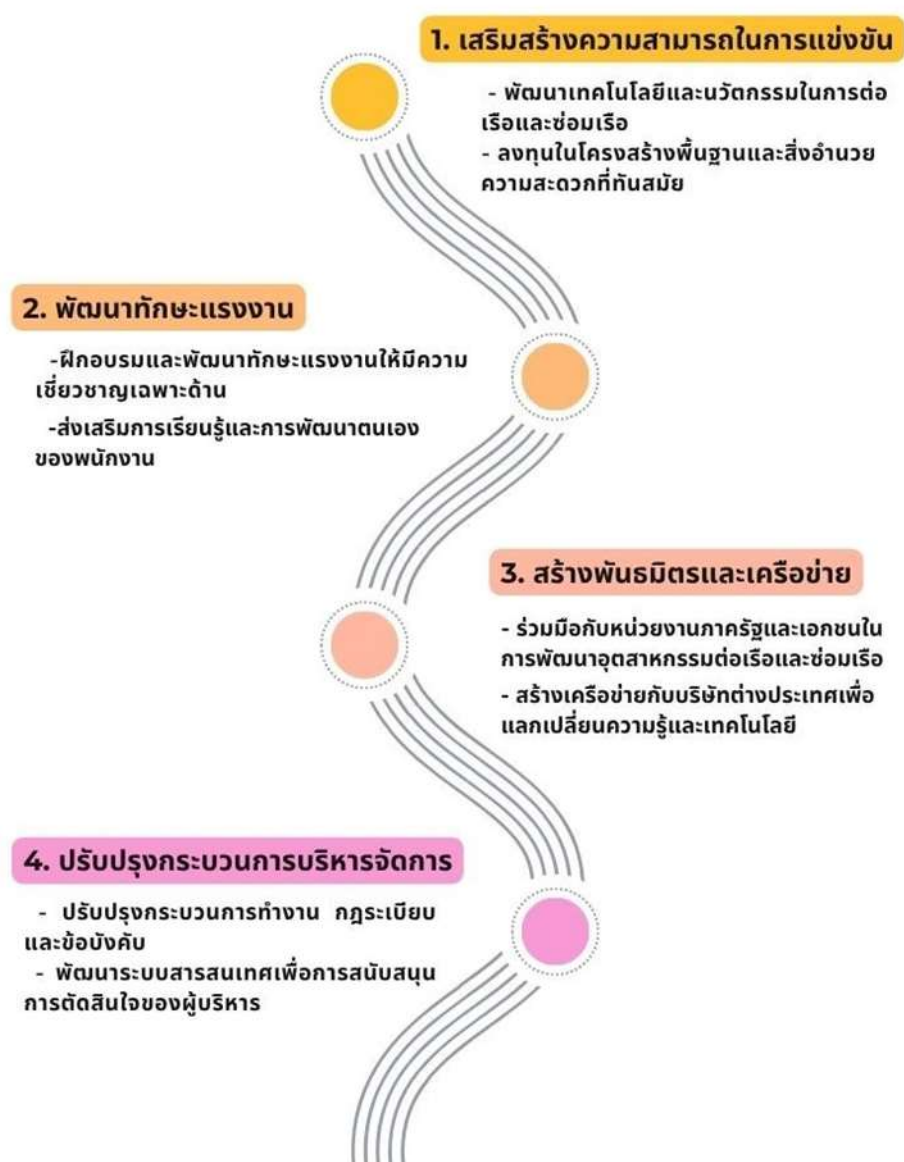
1.11.1 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ มีดังนี้



ภาพที่ 12 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ

1.11.2 แนวทางการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ

จากสัญญาณบ่งชี้ข้างต้น บริษัทฯ ควรพิจารณาแนวทางการกำหนดทิศทาง ดังนี้



ภาพที่ 13 แนวทางการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ

1.12 แนวโน้มสำคัญในอนาคต (Mega-Trend)

Mega trend ของอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ (Shipbuilding & Ship Repair Industry) ในปัจจุบันและอนาคตได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัยระดับโลก โดยสามารถสรุปเป็นแนวโน้มหลัก ๆ ได้ดังนี้:

1. การเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด (Green Transition)

- การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของเรือ (IMO 2050 goals)
- การใช้นวัตกรรม เช่น ระบบขับเคลื่อนไฟฟ้า แบตเตอรี่ LNG ไฮโดรเจน ฯลฯ
- ความต้องการ retrofit หรือ modification เรือเก่าให้ประหยัดพลังงานมากขึ้น

2. Digitalization และ Smart Shipyard

- การใช้ IoT AI Big Data ในการตรวจสอบสภาพเรือแบบเรียลไทม์
- ระบบ Predictive Maintenance แทนที่การซ่อมตามรอบเวลา
- Smart Shipyard ใช้ Automation Robotics 3D printing ในการซ่อมและสร้างเรือ

3. การเปลี่ยนแปลงของ Global Supply Chain และภูมิรัฐศาสตร์

- การกระจายฐานซ่อมสร้างเรือออกจากจีนไปยังอาเซียน เช่น เวียดนาม อินโดนีเซีย ไทย
- การเปลี่ยนแปลงเส้นทางเดินเรือ เช่น Arctic route หรือ BRI (Belt and Road Initiative)
- ความต้องการเรือเฉพาะกิจ (Specialized Vessel) สำหรับเส้นทางหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ

4. ความต้องการเรือขนาดเล็กและเฉพาะทางเพิ่มขึ้น

- เช่น เรือท่องเที่ยว (Cruise) เรือสำรวจทะเลลึก เรือขนส่งพลังงานหมุนเวียน
- เทรนด์ Urban Mobility เช่น เรือไฟฟ้า (e-Ferry e-Boat) สำหรับเมืองชายฝั่ง

5. แรงงานมีฝีมือ & การเรียนรู้ตลอดชีวิต

- อุตสาหกรรมต้องการแรงงานเทคนิคที่เข้าใจเทคโนโลยีใหม่
- เทรนด์ reskill และ upskill มีความสำคัญมาก
- การนำเทคโนโลยี VR/AR มาใช้ในการฝึกอบรม

6. ความต้องการบริการหลังการขายและซ่อมบำรุงแบบครบวงจร

- จากผู้ผลิตหรือ shipyard ที่สามารถให้บริการทั้ง design build retrofit maintenance
- การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเรือพาณิชย์-เรือทหาร



ภาพที่ 14 Mega-trend

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาว่าสถานการณ์ของการดำเนินงานของบริษัทฯ อยู่ ณ จุดใด (Where are we now?) และมีประเด็นสำคัญอะไรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในด้านที่เป็นประโยชน์และผลกระทบที่เป็นด้านลบ โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

2.1 กระบวนการรวบรวมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Analysis)

สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ที่เป็นปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เป็นการศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ดังนี้



ภาพที่ 15 เครื่องมือ PESTEL Analysis

(1.1) นโยบายการเมือง (Politics)

ปัจจัยด้านการเมืองส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ ผ่านนโยบายส่งเสริมการลงทุน ความมั่นคงทางทะเล กฎระเบียบสิ่งแวดล้อม และเสถียรภาพในประเทศ หากนโยบายเอื้ออำนวยและการเมืองมีเสถียรภาพ อุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มขยายตัวดี เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงและการขนส่งระหว่างประเทศโดยตรง

(1.1.1) นโยบายความมั่นคงทางทะเล รัฐบาลหลายประเทศรวมถึงไทยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างขีดความสามารถทางเรือ ทั้งในเชิงพาณิชย์และกองทัพเรือ การลงทุนในเรือรบ เรือช่วยรบ และเรือสำรวจ ส่งผลต่อความต้องการงานซ่อมสร้างในระยะยาว กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางทะเลและมาตรฐานเรือ มีผลโดยตรงต่อการปรับปรุง/ซ่อมบำรุงเรือ

(1.1.2) นโยบายสนับสนุนการลงทุน (Investment Policy) รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์, การเดินเรือ และอยู่ซ่อมเรือผ่าน BOI หรือสิทธิประโยชน์ทางภาษี นโยบายพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ท่าเรือน้ำลึก ท่าเรือพาณิชย์ ช่วยผลักดันความต้องการซ่อมเรือให้เติบโตตาม

(1.1.3) นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การเปิดเสรีการค้าทางทะเล เช่น FTA RCEP ช่วยเพิ่มปริมาณการเดินเรือ ส่งผลให้ความต้องการซ่อมสร้างเรือเติบโต หากมีข้อพิพาททางการเมือง เช่น มาตรการคว่ำบาตร การกีดกันทางการค้า อาจทำให้คำสั่งซ่อมเรือลดลง

(1.1.4) นโยบายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ: พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ส่งผลต่อการดำเนินงาน การประมูลงานซ่อมบำรุงและงานสร้าง

(1.1.5) กฎหมายสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน นโยบายลดมลพิษจากเรือ เช่น IMO 2020 (จำกัดปริมาณซัลเฟอร์ในน้ำมันเชื้อเพลิง) ทำให้หลายบริษัทต้องนำเรือเข้าปรับปรุงและติดตั้งอุปกรณ์ใหม่ รัฐบาลแต่ละประเทศเริ่มออกกฎเข้มเกี่ยวกับขยะ/น้ำเสียจากเรือ ทำให้เกิดความต้องการงานซ่อมดัดแปลงให้ได้มาตรฐาน

(1.1.6) เสถียรภาพทางการเมืองในประเทศ หากรัฐบาลมีเสถียรภาพ นักลงทุนและเจ้าของเรือจะกล้าสั่งงานซ่อมสร้างที่มีมูลค่าสูง และหากมีความไม่แน่นอน เช่น รัฐประหารหรือการเลือกตั้งที่วุ่นวาย จะทำให้ความเชื่อมั่นของลูกค้าลดลง และชะลอการซ่อมเรือ

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

(1.2.1) ภาพรวมเศรษฐกิจโลก

ภาพรวมเศรษฐกิจโลก ปี พ.ศ.2568 มีแนวโน้มเติบโตใกล้เคียงกับปีก่อนที่ 3.3% แต่เป็นอัตราที่ต่ำเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในอดีต ปัจจัยหนุนจากการผ่อนคลายลงของเงินเฟ้อซึ่งจะช่วยเพิ่มกำลังซื้อของประชาชน ขณะเดียวกันยังเปิดทางให้ประเทศแกนหลักทยอยปรับลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อหนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจและลดความเสี่ยงต่อภาวะถดถอย อย่างไรก็ตาม การเติบโตทางเศรษฐกิจจะถูกกดดันจากหลายปัจจัย อาทิ ผลพวงจากอัตราดอกเบี้ยของประเทศต่างๆ ที่อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในอดีต ท่ามกลางภาระหนี้จำนวนมากของภาครัฐและภาคเอกชน ความไม่แน่นอนของนโยบายเศรษฐกิจสหรัฐฯ หลังจากที่นายโดนัลด์ ทรัมป์ ได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดีอีกครั้ง แนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน รวมทั้งความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ นอกจากนี้ การแบ่งขั้วทางเศรษฐกิจซึ่งนำโดยสหรัฐฯ และจีน ผ่านการกีดกันทางการค้าด้านภาษีและมีใช้ภาษีศุลกากรที่รุนแรงขึ้น อาจจุดชนวนสงครามการค้ารอบใหม่และตอกย้ำกระแสโลกาภิวัตน์ย้อนกลับ (Deglobalization) ซึ่งจะสร้างแรงกระเพื่อมต่อการค้าการลงทุนและเศรษฐกิจทั่วโลก

อย่างไรก็ตาม จากภาพรวมเศรษฐกิจโลก มีแนวโน้มเติบโตระดับต่ำโดยการเติบโตของเศรษฐกิจโลกนั้น ใกล้เคียงกับปีก่อน และยังคงมีข้อจำกัดในการเติบโต ซึ่งส่งผลกระทบในภาพรวมด้านการค้าและการลงทุนทั่วโลก รวมไปถึงอัตราดอกเบี้ยที่ยังคงสูงอยู่ คาดว่าจะกระทบต้นทุนและภาระหนี้ของภาครัฐและเอกชน และเศรษฐกิจไทยและอุตสาหกรรมไทยเริ่มปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ แต่ยังคงเติบโตอยู่ในระดับต่ำ โดยปัจจัยสนับสนุนส่วนใหญ่มาจากภาคการท่องเที่ยว และการส่งออกที่เริ่มเพิ่มขึ้น และอัตราเงินเฟ้อ และราคาวัสดุก่อสร้าง ยังคงเพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของอุปสงค์ในภาคการก่อสร้างตามทิศทางราคาในตลาดโลก การปรับราคาเพิ่มขึ้นของต้นทุนวัตถุดิบนำเข้า บริษัทฯ จึงต้องเตรียมความพร้อมโดยการจัดทำมาตรการป้องกันวางแผนล่วงหน้า เพื่อรับมือจากราคาสินค้า ราคาเหล็กและบริการอื่นๆ

(1.2.2) ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี พ.ศ.2568

สำหรับเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มเติบโตจากปัจจัยบวกชั่วคราว ท่ามกลางปัญหาเชิงโครงสร้างในประเทศและกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลง โดยคาดว่าจะขยายตัวที่ 2.7% ในปี 2568 ปรับดีขึ้นเล็กน้อยจาก 2.5% ในปี 2567 ด้วยแรงขับเคลื่อนสำคัญจาก (i) ภาคการท่องเที่ยวที่เติบโตต่อเนื่องแม้จะยังไม่กลับสู่ระดับก่อนการระบาดของโควิด-19 โดยคาดว่าจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 38 ล้านคน เพิ่มขึ้นจาก 35.5 ล้านคนในปี 2567 ปัจจัยหนุนจากอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวของอุปทานทั้งจำนวนเที่ยวบินและการขยายเส้นทางการบินเพิ่มเติม รวมทั้งมาตรการ Visa Free (ii) การใช้จ่ายภาครัฐที่เพิ่มขึ้นและกลับมาเป็นปกติหลังจากมีการเบิกจ่ายล่าช้าในปีงบประมาณ 2567 ประกอบกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2568 ที่เพิ่มขึ้นจากปีงบฯ ก่อน 4.2% และเป็นขนาดดุลที่สูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 4.5% ของ GDP (iii) การลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มพลิกกลับมาขยายตัวที่ 2.6% หลังจากหดตัว -1.6% ในปี 2567 แรงหนุนจากยอดขอรับส่งเสริมการลงทุนจาก BOI ในปี 2567 ที่มีมูลค่าเงินลงทุนกว่า 1.1 ล้านล้านบาท สูงสุดในรอบ 10 ปี ส่งสัญญาณเชิงบวกต่อการลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมายในระยะข้างหน้า ขณะที่ปัญหาเชิงโครงสร้างในหลายอุตสาหกรรมอาจเป็นข้อจำกัดต่อการฟื้นตัวของการลงทุนภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม แรงขับเคลื่อนที่มีแนวโน้มแผ่วลงในปี 2568 ได้แก่ (i) การส่งออก ซึ่งคาดว่าจะขยายตัวที่ 2.7% ชะลอลงจากปี 2567 แม้ยังได้อานิสงส์จากการเติบโตของเศรษฐกิจและการค้าโลก นอกจากนี้ยังได้ปัจจัยหนุนจากความต้องการสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ตามการขยายตัวของเศรษฐกิจดิจิทัล อย่างไรก็ตามการส่งออกมีแนวโน้มเติบโตอย่างจำกัดเนื่องจากมาตรการกีดกันทางการค้าที่อาจรุนแรงขึ้นจากการปรับเปลี่ยนนโยบายการค้าของสหรัฐฯ และปัญหาเชิงโครงสร้างของภาคการผลิตในประเทศที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทย (ii) การบริโภคภาคเอกชนมีแนวโน้มชะลอลงในปี 2568 แม้คาดว่าจะขยายตัวใกล้เคียงกับการเติบโตของเศรษฐกิจโดยรวม ปัจจัยบวกจากการปรับดีขึ้นต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยวที่หนุนการจ้างงานในภาคบริการ มาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายในประเทศผ่านโครงการ Easy E-Receipt ในช่วงต้นปี รวมถึงมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจอื่นๆ อย่างไรก็ตาม การเติบโตของการบริโภคภาคเอกชนยังคงถูกจำกัดเนื่องจากรายได้ที่แท้จริงของแรงงานยังฟื้นตัวช้า ประกอบกับมูลค่าสินทรัพย์ของครัวเรือนที่ลดลงในกลุ่มรายได้ปานกลางลงมา ขณะที่รายได้เกษตรกรมีแนวโน้มชะลอตัวลงจากปี 2567 ผลจากปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก นอกจากนี้ หนี้ครัวเรือนยังคงอยู่ในระดับสูง แม้ภาครัฐจะมีมาตรการบรรเทาภาระหนี้แก่กลุ่มเปราะบาง

ด้านอัตราดอกเบี้ยนโยบาย คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) ปรับลดอัตราดอกเบี้ยลง 0.25% สู่ระดับ 2.00% ในเดือนกุมภาพันธ์ ขณะเดียวกันไม่ได้มีการส่งสัญญาณว่าเป็นวงจรดอกเบี้ยขาลง โดยระบุว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ระดับ 2.00% นั้นสอดคล้องกับการประเมินแนวโน้มเศรษฐกิจล่าสุดและสามารถรองรับความไม่แน่นอนได้ในระยะข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม วิจัยกรุงศรีจึงคาดว่า กนง. จะคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ที่ระดับ 2.00% ในช่วงที่เหลือของปีนี้เพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจต่อไป ขณะที่อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยปี 2568 มีแนวโน้มอยู่ใกล้ขอบล่างของกรอบเงินเฟ้อเป้าหมาย เนื่องจากสถานการณ์ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ใกล้เคียงกับปีก่อน ประกอบกับทางการยังคงดำเนินมาตรการบรรเทาค่าครองชีพทางด้านการค่าพลังงานในประเทศอย่างต่อเนื่อง อาทิ ราคาน้ำมันดีเซล และค่ากระแสไฟฟ้า

แม้เศรษฐกิจไทยโดยภาพรวมในปี 2568 จะเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไปด้วยแรงสนับสนุนจากหลายปัจจัย แต่ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงและความท้าทายสำคัญ ได้แก่ (i) ความตึงเครียดทางการค้าและความไม่แน่นอนของนโยบายสหรัฐฯ รวมถึงความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ (ii) การหลังไหลของสินค้านำเข้าจากจีน (iii) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง และ (iv) ปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น ภาวะสังคมสูงอายุ หนี้ครัวเรือนสูง และความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง

ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของไทยโดยรวมในปี 2568 มีทิศทางทยอยฟื้นตัวอย่างช้าๆ จากการขยายตัวของเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคบริการสมัยใหม่ เช่น ธุรกิจโรงแรมและโรงพยาบาล รวมถึงอุตสาหกรรมไฮเทคอย่างรถยนต์ไฟฟ้าและดาต้าเซนเตอร์ที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรม 5.0 ที่มุ่งเน้นรองรับเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมไปกับกระแสรักษ์โลก ขณะที่อุตสาหกรรมรถยนต์และอสังหาริมทรัพย์จะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป แม้จะมีปัจจัยท้าทายจากหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงและความตึงเครียดทางการค้าที่อาจกระทบการส่งออก

ที่มา : <https://www.krungsri.com/th/newsandactivities/krungsri-banking-news/krungsri-research-global-thai-economic-2025>

เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2568 มูดีส์ เรทติ้งส์ เปลี่ยนแนวโน้มประเทศไทยเป็นลบจากมีเสถียรภาพ คงอันดับ Baa1 ไว้ มูดีส์ได้ลดการเติบโตของ GDP ที่แท้จริงของประเทศไทยลงเหลือประมาณ 2% ในปี 2568 จาก 2.9% ที่คาดการณ์ไว้เมื่อหกเดือนที่แล้ว การยืนยันอันดับเครดิต Baa1 สะท้อนถึงสถาบันและธรรมาภิบาลที่แข็งแกร่งในระดับปานกลางของประเทศไทย ความสามารถในการจ่ายหนี้ที่แข็งแกร่งในระดับปานกลาง และสถานะภายนอกที่แข็งแกร่งพร้อมบัพเพอร์ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศที่เพียงพอ ไม่น่าเป็นไปได้ที่อันดับเครดิตจะได้รับการปรับเพิ่มในระยะสั้นจากแนวโน้มเชิงลบ และอาจมีการปรับลดอันดับเครดิตได้หากความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจของไทยถดถอยลงไปอีกหรือหากภาระหนี้ภาครัฐเพิ่มขึ้นภาพ นอกจากนี้ อันดับเครดิตการค้าสกุลเงินต่างประเทศของไทยยังคงอยู่ที่ P-2 การตัดสินใจเปลี่ยนแนวโน้มเป็นลบจากมีเสถียรภาพ จับความเสี่ยงที่ความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจและการคลังของไทยจะอ่อนแอลงอีก อัตราภาษีของสหรัฐฯ ที่ประกาศไปแล้วมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการค้าโลกและการเติบโตของเศรษฐกิจโลก และจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจแบบเปิดของไทย นอกจากนี้ ยังคงมีความไม่แน่นอนที่สำคัญว่าสหรัฐฯ จะดำเนินการเก็บภาษีเพิ่มเติมกับประเทศไทยและประเทศอื่นๆ หรือไม่ หลังจากการหยุดชั่วคราว 90 วันผ่านไป ภาวะช็อกนี้ทำให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยที่ซบเซาอยู่แล้วหลังการแพร่ระบาดรุนแรงขึ้น และมีความเสี่ยงที่อาจทำให้แนวโน้มการเติบโตของ

ประเทศลดลง แรงกดดันต่อการเติบโตของประเทศไทยที่ลดลงอย่างมาก ทำให้เกิดความเสี่ยงที่ฐานะทางการเงินคลังของรัฐบาลจะอ่อนแอลงอีกนับตั้งแต่เกิดการระบาดใหญ่

ที่มา : <https://www.moody's.com/researchandratings/region/asia-pacific/thailand/0420A0>

(1.2.3) สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมเรือของโลก

ขนาดตลาดการต่อเรือประมาณการอยู่ที่ 152.72 พันล้านเหรียญสหรัฐในปี 2568 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นถึง 193.43 พันล้านเหรียญสหรัฐในปี 2573 ด้วยอัตรา CAGR 4.84% ในช่วงคาดการณ์ (2568-2573) อุตสาหกรรมต่อเรือทั่วโลกยังคงเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญซึ่งขับเคลื่อนโดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความจำเป็นด้านความยั่งยืน การผสมผสานหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิตเรือได้กลายเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งมากขึ้น โดยต่อเรือขนาดใหญ่ได้นำโซลูชันการผลิตอัจฉริยะมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำ การปฏิวัติทางเทคโนโลยีนี้ขยายไปถึงการนำเทคโนโลยีการพิมพ์ 3 มิติมาใช้ ซึ่งเรียกอีกอย่างว่าการผลิตแบบเติมแต่ง ซึ่งกำลังปฏิวัติการผลิตชิ้นส่วนเรือที่ซับซ้อนและลดระยะเวลาในการผลิต ผู้สร้างเรือชั้นนำกำลังสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับผู้ให้บริการเทคโนโลยีเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถในการผลิตขั้นสูงเหล่านี้ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในแนวทางปฏิบัติดั้งเดิมของภาคส่วนการต่อเรือ ภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมมีลักษณะเฉพาะคือมีการกระจุกตัวในภูมิภาคโดยเฉพาะในเอเชียตะวันออก ซึ่งยังคงรักษาตำแหน่งเป็นศูนย์กลางการต่อเรือของโลก จีนได้กลายมาเป็นกำลังสำคัญในภาคส่วนนี้ โดยได้รับคำสั่งซื้อการต่อเรือมากกว่าครึ่งหนึ่งของโลกในปี 2022 ในขณะที่ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ยังคงรักษาสถานะทางการตลาดที่สำคัญผ่านความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและความสามารถในการสร้างเรือเฉพาะทาง การรวมกลุ่มในภูมิภาคนี้ขยายไปถึงกิจกรรมการรีไซเคิลเรือ โดยบังกลาเทศ อินเดีย และปากีสถาน คิดเป็นประมาณ 90% ของการดำเนินการต่อเรือทั่วโลก ซึ่งเน้นย้ำถึงความเชี่ยวชาญทางภูมิศาสตร์ของอุตสาหกรรมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมกลายเป็นรากฐานสำคัญของกระแสการต่อเรือสมัยใหม่ ซึ่งผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในการออกแบบและวิธีการสร้างเรือ ต่อเรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ติดตั้งระบบขับเคลื่อนทางเลือกและเทคโนโลยีประหยัดพลังงานมากขึ้นเรื่อยๆ อุตสาหกรรมนี้กำลังเผชิญกับคำสั่งซื้อเรือที่ขับเคลื่อนด้วยก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) และเชื้อเพลิงสะอาดอื่นๆ เพิ่มขึ้น เนื่องจากบริษัทเดินเรือมีเป้าหมายที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดและลดปริมาณการปล่อยคาร์บอน การเปลี่ยนแปลงไปสู่การต่อเรือที่ยั่งยืนนี้มาพร้อมกับการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาวัสดุใหม่ๆ และเทคนิคการก่อสร้างที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้เหลือน้อยที่สุด การนำกระบวนการต่อเรือเข้าสู่ระบบดิจิทัลถือเป็นอีกหนึ่งกระแสหลักที่ส่งผลต่ออนาคตของอุตสาหกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์และโซลูชันฝาแฝดดิจิทัล กำลังถูกผสมผสานเข้าในขั้นตอนการออกแบบ การก่อสร้าง และการทดสอบ เครื่องมือดิจิทัลเหล่านี้ช่วยให้วางแผนได้แม่นยำยิ่งขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการก่อสร้าง และอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในกระบวนการต่อเรือ นอกจากนี้ อุตสาหกรรมยังเห็นการนำเซ็นเซอร์อัจฉริยะและเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตออฟธิงส์ (IoT) มาใช้มากขึ้นในเรือที่สร้างขึ้นใหม่ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเปิดใช้งานความสามารถในการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนี้กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการออกแบบ การก่อสร้าง และการบำรุงรักษาเรือโดยพื้นฐาน ซึ่งกำหนดมาตรฐานใหม่สำหรับอุตสาหกรรม

การขนส่งทางทะเลยังคงเป็นกระดูกสันหลังของการค้าโลก โดยมีการขนส่งสินค้าทางทะเลประมาณ 90% ของโลก การพึ่งพาการขนส่งทางทะเลอย่างล้นหลามนี้ทำให้มีความต้องการเรือใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องในหลากหลายหมวดหมู่ ห่วงโซ่อุปทานที่ขยายออกไปและการเปิดตลาดใหม่ทำให้การขนส่งทางทะเลกลายเป็นตัวเร่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจทั่วโลก ส่งผลให้มีความต้องการเรือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับปริมาณสินค้าที่เพิ่มขึ้นศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของการค้าระหว่างประเทศทำให้เกิดการพัฒนาที่สำคัญในโครงสร้างพื้นฐานทางทะเลและศักยภาพของเรือ ซึ่งเห็นได้จากความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของเรือบรรทุกสินค้าและปริมาณการขนส่งทางท่าเรือที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น หน่วยงานการทำเรือ Jawaharlal Nehru (JNPA) ในอินเดีย รายงานว่ามีการขนส่งทางเรือ 7.34 ล้านตันในเดือนสิงหาคม 2023 ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมากถึง 14.75% เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์คิดเป็น 6.64 ล้านตันของปริมาณทั้งหมด การเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของปริมาณการขนส่งทางท่าเรือดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อความต้องการเรือใหม่และกิจกรรมการต่อเรือที่เพิ่มขึ้น

การที่ทั่วโลกให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางทะเลและศักยภาพด้านการป้องกันประเทศได้นำไปสู่การลงทุนจำนวนมากในโครงการปรับปรุงกองเรือให้ทันสมัย แนวโน้มนี้แสดงให้เห็นได้จากสัญญาการป้องกันประเทศที่สำคัญล่าสุด เช่น ข้อตกลงระหว่าง Irving Shipbuilding และรัฐบาลกลางของแคนาดาในเดือนมกราคม 2023 สำหรับสัญญา 1.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐเพื่อสร้างเรือตรวจการณ์อาร์กติกและนอกชายฝั่งเพิ่มเติมอีก 2 ลำให้กับหน่วยยามฝั่งของแคนาดา การลงทุนเชิงกลยุทธ์ประเภทนี้ในศักยภาพทางเรือเป็นแรงผลักดันการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในส่วนเรือรบของตลาดการต่อเรือที่คาดการณ์ไว้การเน้นย้ำในการพัฒนาเรือรบชั้นสูงยังกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในการต่อเรืออีกด้วย ประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญกับการสร้างเรือเฉพาะทางที่มีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาเทคนิคและเทคโนโลยีการต่อเรือที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากข้อตกลงเชิงกลยุทธ์ระหว่างรัฐบาลและอุตสาหกรรม เช่น ความร่วมมือระยะยาวระหว่างรัฐบาลแคนาดาและอุตสาหกรรมต่อเรือ เช่น Irving Shipbuilding Inc. และ Vancouver Shipyards Co. Ltd ของ Seaspan ในการสร้างเรือรบทั้งสำหรับการรบและไม่ใช่การรบ

อุตสาหกรรมการต่อเรือกำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในทิศทางของความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งขับเคลื่อนโดยกฎระเบียบที่เข้มงวดและความต้องการเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น แนวโน้มนี้สะท้อนให้เห็นได้จากคำสั่งซื้อเรือที่ใช้เชื้อเพลิงทางเลือกจำนวนมาก โดยการพัฒนาครั้งสำคัญในปี 2022 แสดงให้เห็นว่าสาธารณรัฐเกาหลีได้รับคำสั่งซื้อดังกล่าวถึง 70% รองลงมาคือจีนที่ 26% และญี่ปุ่นที่ 17% สถิติเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมไปสู่แนวโน้มและเทคโนโลยีการต่อเรือที่ยั่งยืนมากขึ้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดในการต่อเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนโฉมหน้าอนาคตของอุตสาหกรรม ตัวอย่างที่โดดเด่นคือโครงการร่วมกันระหว่าง Mitsubishi Shipbuilding และ Nihon Shipyard Co., Ltd. ในเดือนพฤษภาคม 2023 เพื่อพัฒนาเรือบรรทุก CO2 เหลวสำหรับเดินเรือในมหาสมุทร โดยมีแผนการก่อสร้างตั้งแต่ปี 2027 เป็นต้นไป โครงการนวัตกรรมประเภทนี้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของอุตสาหกรรมในการพัฒนาเรือประเภทใหม่ๆ ที่รองรับความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันก็สร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ ให้กับผู้ต่อเรือ

อุตสาหกรรมต่อเรือทั่วโลกกำลังเผชิญกับการลงทุนจำนวนมากในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต โดยเห็นได้ชัดเจนโดยเฉพาะในตลาดเกิดใหม่ซึ่งรัฐบาลกำลังดำเนินนโยบายและริเริ่มสนับสนุน ตัวอย่างเช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าของเวียดนามได้เสนอมาตรการที่ครอบคลุม รวมถึงการลดหย่อนภาษีเพื่อกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศในเรือใหม่ และการลงทุนของภาคเอกชนในการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ควบคู่ไปกับการพัฒนาโปรแกรมการจัดการกองเรือชายฝั่งการมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพในการต่อเรือในประเทศส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิตได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ แนวทางเชิงกลยุทธ์ของอินเดียเป็นตัวอย่างของแนวโน้มนี้ โดยปัจจุบันอินเดียมีอยู่ต่อเรือ 28 แห่ง รวมถึง 6 แห่งอยู่ภายใต้ภาครัฐส่วนกลาง 2 แห่งอยู่ภายใต้รัฐบาลของรัฐ และ 20 แห่งอยู่ภายใต้บริษัทเอกชน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานนี้ได้รับการเสริมด้วยความคิดริเริ่มต่างๆ เช่น การสนับสนุนการปฏิรูปอุตสาหกรรมของสหพันธ์องค์กรส่งออกของอินเดีย (FIEO) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่เพิ่มขึ้นในการเสริมสร้างศักยภาพในการต่อเรือและโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ตลาดการต่อเรือ

กลุ่มเรือครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ต่อเรือทั่วโลก โดยมีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 46% ในปี 2024 และมีแนวโน้มเติบโตสูงที่สุด โดยมีอัตราการเติบโตที่คาดการณ์ไว้ประมาณ 5% ระหว่างปี 2024-2029 กลุ่มเรือนี้ประกอบด้วยเรือบรรทุกสินค้าแห้ง เรือบรรทุกสินค้าทั่วไป และเรือบรรทุกสินค้าปศุสัตว์ โดยเรือบรรทุกสินค้าแห้งเป็นกลุ่มที่มีปริมาณการขนส่งทางเรือสูงสุด ความโดดเด่นของกลุ่มเรือนี้เกิดจากความต้องการขนส่งสินค้าแห้งในตลาดที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น ธัญพืช แร่ ถ่านหิน และซีเมนต์ การปรับตัวของเรือเหล่านี้ให้สามารถบรรทุกสินค้าประเภทต่างๆ ได้โดยไม่ต้องมีข้อกำหนดด้านบรรจุภัณฑ์เฉพาะ ทำให้เรือเหล่านี้มีความน่าดึงดูดใจเป็นพิเศษสำหรับเศรษฐกิจขนาดใหญ่ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้นยังส่งผลให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้นในการออกแบบเรือและระบบขับเคลื่อนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งทางการตลาดของกลุ่มเรือนี้

กลุ่มธุรกิจตู้คอนเทนเนอร์ในอุตสาหกรรมอยู่ต่อเรือได้กลายมาเป็นพื้นที่ที่มีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขับเคลื่อนโดยภาคการค้าและโลจิสติกส์ระดับโลกที่ขยายตัว การเติบโตของกลุ่มธุรกิจนี้ได้รับการสนับสนุนจากการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือและความต้องการเรือตู้คอนเทนเนอร์ขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อให้บรรลุการประหยัดต่อขนาด เรือตู้คอนเทนเนอร์สมัยใหม่ได้รับการออกแบบด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงที่ดีขึ้นและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนระดับโลก การพัฒนาเรือตู้คอนเทนเนอร์อัจฉริยะพร้อมระบบอัตโนมัติและความสามารถด้านดิจิทัลยังสนับสนุนการพัฒนาของกลุ่มธุรกิจนี้ด้วย นอกจากนี้ การขยายตัวของอีคอมเมิร์ซและการค้าข้ามพรมแดนยังสร้างความต้องการเรือตู้คอนเทนเนอร์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเส้นทางเดินเรือหลักที่เชื่อมต่อเอเชียกับยุโรปและอเมริกาเหนือ

กลุ่มเรือโดยสารและเรือประเภทอื่นๆ เข้ามาเติมเต็มภูมิทัศน์ของตลาดการต่อเรือ โดยแต่ละกลุ่มจะตอบสนองความต้องการทางทะเลที่แตกต่างกัน กลุ่มเรือโดยสารประกอบด้วยเรือสำราญ เรือข้ามฟาก และเรือโดยสารประเภทอื่น ๆ โดยเน้นที่เรือสำราญหรูหราและเรือข้ามฟากโดยสารขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้ามากขึ้น กลุ่มเรือประเภทยังมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมากในแง่ของความสะดวกสบาย คุณสมบัติด้านความปลอดภัย และการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนประเภทเรือประเภทยื่น ๆ ได้แก่ เรือเฉพาะทาง เช่น เรือวิจัย เรือประมง และเรือสนับสนุนนอกชายฝั่ง ซึ่งแต่ละประเภทมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมของตนเอง กลุ่มเรือเหล่านี้กำลังเผชิญกับการนำระบบขับเคลื่อนขั้นสูงและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวด

กลุ่มบริษัทขนส่งครองส่วนแบ่งตลาดการต่อเรือทั่วโลก โดยคิดเป็นประมาณ 85% ของส่วนแบ่งตลาดในปี 2024 ส่วนแบ่งตลาดที่สำคัญนี้ขับเคลื่อนโดยความต้องการที่เพิ่มขึ้นจากภาคการขนส่งสินค้า และโลจิสติกส์เป็นหลัก การเติบโตของกลุ่มนี้ได้รับการสนับสนุนจากการขยายตัวของกองเรือพาณิชย์ทั่วโลกที่เพิ่มขึ้นและความจุที่เพิ่มขึ้นของเรือ บริษัทขนส่งให้ความสำคัญกับการสร้างเรือเฉพาะทาง เช่น ตู้คอนเทนเนอร์ เรือบรรทุกก๊าซ และเรือบรรทุกสารเคมีมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการในการขนส่งที่หลากหลาย นอกจากนี้ กลุ่มนี้ยังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำกฎระเบียบใหม่มาใช้ซึ่งกำหนดให้สร้างพื้นที่ควบคุมการปล่อยซัลเฟอร์ (SECA) ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องติดตั้งระบบสแครปเบอร์หรือเปลี่ยนไปใช้เชื้อเพลิงกลั่นซัลเฟอร์ต่ำขณะผ่านพื้นที่เหล่านี้

กลุ่มทหารในตลาดการต่อเรือ คาดว่ากลุ่มการทหารจะเป็นกลุ่มที่เติบโตเร็วที่สุดในตลาดการต่อเรือระหว่างปี 2024 ถึง 2029 โดยได้รับแรงหนุนจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของการใช้จ่ายด้านการป้องกันประเทศและความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มมากขึ้นทั่วโลก การเติบโตของกลุ่มนี้ได้รับแรงหนุนจากข้อพิพาททางทะเลระหว่างหลายประเทศ ซึ่งส่งผลให้มีการจัดหาเรือรบเพิ่มขึ้น ความต้องการเรือพิฆาตในปัจจุบันสูงกว่าเรือรบประเภทอื่น เนื่องจากประเทศต่างๆ กำลังมองหาเรือพิฆาตลำใหม่ นอกจากนี้ กลุ่มนี้ยังได้เห็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญในการสร้างเรือรบ รวมถึงการผสมผสานรวมชุดรบขั้นสูงและการปรับปรุงขีดความสามารถของกองทัพเรือ

กลุ่มผู้ใช้ปลายทางอื่นๆ ในตลาดการต่อเรือประกอบด้วยเรือเฉพาะทางต่างๆ เช่น เรือพยากรณ์อากาศ เรือประจําทะเล และเรือสนับสนุนนอกชายฝั่ง กลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เช่น การติดตามสภาพอากาศ การวิจัยทางทะเล และการสำรวจนอกชายฝั่ง กลุ่มนี้กำลังพัฒนาไปพร้อมกับ การนำเรือเชื้อเพลิงทางเลือกมาใช้มากขึ้น และความต้องการเรือสนับสนุนนอกชายฝั่งเฉพาะทางที่เพิ่มขึ้น เช่น เรือลากจูงสมอ (AHTS) นอกจากนี้ กลุ่มนี้ยังปรับตัวตามพลวัตของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นที่เรือที่ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียนมากขึ้น

ตลาดการต่อเรือในอเมริกาเหนือแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งในประเทศสำคัญๆ ซึ่งรวมถึงสหรัฐอเมริกา แคนาดา และดินแดนอื่นๆ ความสามารถในการต่อเรือของภูมิภาคนี้ขับเคลื่อนโดยการสร้างเรือรบและความต้องการในการเดินเรือเชิงพาณิชย์เป็นหลัก สหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคด้วยเครือข่ายอุตสาหกรรมที่กว้างขวางและความสามารถในการผลิตขั้นสูง ในขณะที่แคนาดายังคงมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ในการสร้างเรือเฉพาะทางและการปรับปรุงกองเรือให้ทันสมัย อุตสาหกรรมนี้ได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนที่แข็งแกร่งของรัฐบาลผ่านนโยบายทางทะเลและสัญญาการป้องกันประเทศต่างๆ ช่วยให้การเติบโตในระยะยาวและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในด้านความสามารถในการต่อเรือรักษาไว้ได้

ตลาดการต่อเรือในสหรัฐอเมริกา สหรัฐอเมริกาครองส่วนแบ่งตลาดการต่อเรือในภูมิภาคอเมริกาเหนือ โดยคิดเป็นประมาณ 78% ของส่วนแบ่งตลาดการต่อเรือในภูมิภาคในปี 2024 สหรัฐอเมริกามีอุตสาหกรรมประมาณ 120 แห่งที่ดำเนินการต่อเรือต่างๆ โดยรัฐบาลเป็นลูกค้าหลักของอุตสาหกรรมการต่อเรือในประเทศ ภาคการต่อเรือของสหรัฐฯ กำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและเรือบรรทุก LNG ที่เพิ่มมากขึ้น แผนการขยายกองเรือที่ทะเยอทะยานของกองทัพเรือและการมุ่งเน้นของรัฐบาลในการเสริมสร้างศักยภาพการต่อเรือในประเทศยังคงผลักดันการเติบโตของตลาด อุตสาหกรรมนี้ยังได้เห็นการลงทุนที่สำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมและการนำเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตลาดการต่อเรือในแคนาดา แคนาดากลายเป็นตลาดที่เติบโตเร็วที่สุดในอเมริกาเหนือ โดยมีอัตราการเติบโตที่คาดการณ์ไว้ประมาณ 4% ระหว่างปี 2024-2029 ภาคส่วนการต่อเรือของประเทศกำลังขยายตัวอย่างมีนัยสำคัญผ่านกลยุทธ์การต่อเรือแห่งชาติ ซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างเรือทั้งทางทหารและเชิงพาณิชย์ อุตสาหกรรมของแคนาดาให้ความสำคัญกับการสร้างเรือเฉพาะทางและพัฒนาความเชี่ยวชาญในเรือที่สามารถแล่นในอาร์กติกมากขึ้น ข้อตกลงเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของรัฐบาลกับอุตสาหกรรมรายใหญ่และการลงทุนอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกกำลังเสริมสร้างศักยภาพการต่อเรือของประเทศ อุตสาหกรรมนี้ยังได้เห็นการมีส่วนร่วมที่เพิ่มมากขึ้นจากบริษัทต่อเรือระหว่างประเทศ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนในการถ่ายโอนเทคโนโลยีและการเพิ่มขีดความสามารถ

ตลาดการต่อเรือในยุโรป ตลาดต่อเรือของยุโรปมีภูมิทัศน์ที่หลากหลาย โดยมีส่วนสนับสนุนที่สำคัญจากเยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส และประเทศทางทะเลอื่นๆ อุตสาหกรรมต่อเรือของภูมิภาคนี้มีลักษณะเฉพาะคือนั่นที่เรือเฉพาะทางที่มีมูลค่าสูงและเทคโนโลยีทางทะเลขั้นสูง อุตสาหกรรมยุโรปมีความโดดเด่นในการผลิตเรือที่ซับซ้อน เช่น เรือสำราญ เรือเดินทะเลเฉพาะทาง และเรือรบ ตลาดนี้ได้รับประโยชน์จากความคิดริเริ่มด้านการวิจัยและพัฒนาที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาโซลูชันการขนส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีเรือไร้คนขับ ภาคส่วนการต่อเรือของภูมิภาคนี้ได้รับการสนับสนุนจากกลไกทางทะเลที่จัดตั้งขึ้นอย่างดี ซึ่งให้บริการต้นน้ำและปลายน้ำที่สำคัญ

ตลาดการต่อเรือในประเทศเยอรมนี เยอรมนีเป็นตลาดต่อเรือที่ใหญ่ที่สุดในยุโรป โดยคิดเป็นประมาณ 17% ของตลาดในภูมิภาคในปี 2024 อุตสาหกรรมต่อเรือของประเทศได้รับการสนับสนุนจากบริษัทประมาณ 2,800 แห่งที่ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและทางทะเล โดยมีอุตสาหกรรมหลัก 9 แห่งที่สนับสนุน

ภาคส่วนต่อเรือของกองทัพเรือโดยเฉพาะ อู่ต่อเรือของเยอรมนีมีชื่อเสียงในด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคและนวัตกรรมในการสร้างเรือเฉพาะทาง อุตสาหกรรมนี้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมและโซลูชันดิจิทัลสำหรับการใช้งานทางทะเล ภาคส่วนนี้ได้รับประโยชน์จากการเพิ่มมูลค่าภายในประเทศที่สูงและการบูรณาการที่แข็งแกร่งกับคลัสเตอร์อุตสาหกรรมทางทะเลที่กว้างขึ้น

ตลาดการต่อเรือในประเทศฝรั่งเศส ฝรั่งเศสเป็นตลาดต่อเรือที่เติบโตเร็วที่สุดในยุโรป โดยมีอัตราการเติบโตที่คาดการณ์ไว้ประมาณ 5% ระหว่างปี 2024-2029 อุตสาหกรรมต่อเรือของประเทศมีความโดดเด่นในการสร้างเรือที่ซับซ้อน โดยเฉพาะเรือสำราญและเรือรบ อู่ต่อเรือของฝรั่งเศสให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและโซลูชันทางทะเลที่สร้างสรรค์มากขึ้นเรื่อยๆ อุตสาหกรรมนี้ได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนที่แข็งแกร่งของรัฐบาลและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับผู้ประกอบการทางทะเลระดับนานาชาติ ความมุ่งมั่นของประเทศในการลดการปล่อยมลพิษทางทะเลและการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพเรือรุ่นต่อไป ยังคงเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเติบโตในภาคส่วนนี้

ตลาดการต่อเรือในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นภูมิภาคที่มีอิทธิพลระดับโลกในด้านการต่อเรือ โดยได้รับการสนับสนุนจากจีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย และประเทศทางทะเลอื่นๆ ภูมิภาคนี้โดดเด่นด้วยโครงสร้างพื้นฐานด้านการต่อเรือที่ครอบคลุม ความสามารถในการผลิตที่สามารถแข่งขันด้านต้นทุน และการสนับสนุนที่แข็งแกร่งจากรัฐบาล ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคนี้ต่างก็พัฒนาขีดความสามารถเฉพาะทาง โดยจีนเป็นผู้นำด้านการต่อเรือพาณิชย์ เกาหลีใต้โดดเด่นด้านเรือที่มีมูลค่าสูง ญี่ปุ่นเน้นด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี และอินเดียก้าวขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญในอุตสาหกรรมนี้ ภูมิภาคนี้ได้รับประโยชน์จากความต้องการภายในประเทศที่แข็งแกร่ง โครงสร้างพื้นฐานด้านท่าเรือที่ครอบคลุม และห่วงโซ่อุปทานทางทะเลที่พัฒนาอย่างดี

ตลาดการต่อเรือในประเทศจีน จีนยังคงรักษาตำแหน่งตลาดต่อเรือที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก อุตสาหกรรมต่อเรือของประเทศได้รับประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุม รวมถึงอู่ต่อเรือขนาดใหญ่จำนวนมากและห่วงโซ่อุปทานทางทะเลที่ครอบคลุม ผู้สร้างเรือชาวจีนได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่สำคัญในการสร้างเรือประเภทต่างๆ ตั้งแต่เรือบรรทุกเชิงพาณิชย์ไปจนถึงเรือเฉพาะทาง ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมได้รับการเสริมสร้างด้วยการสนับสนุนที่แข็งแกร่งจากรัฐบาล การอัปเดตเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และการบูรณาการกระบวนการผลิตขั้นสูง ภาคส่วนการต่อเรือของประเทศยังคงขยายการมีอยู่ของตลาดโลกผ่านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์และการเน้นที่กลุ่มเรือที่มีมูลค่าสูง

ตลาดการต่อเรือในอินเดีย อินเดียก้าวขึ้นเป็นตลาดต่อเรือที่เติบโตเร็วที่สุดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก อุตสาหกรรมต่อเรือของประเทศได้รับประโยชน์จากต้นทุนแรงงานที่มีการแข่งขันสูงและทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นยุทธศาสตร์อู่ต่อเรือของอินเดียให้ความสำคัญกับตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น โดยมีศักยภาพครอบคลุมเรือประเภทต่างๆ นโยบายสนับสนุนของรัฐบาล รวมถึงนโยบายความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการต่อเรือ ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการต่อเรือในประเทศ อุตสาหกรรมกำลังเผชิญกับความพยายามในการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างมีนัยสำคัญและความร่วมมือที่เพิ่มมากขึ้นกับพันธมิตรระหว่างประเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพทางเทคโนโลยีและการเข้าถึงตลาด อุตสาหกรรมต่อเรือในอินเดียมีแนวโน้มเติบโต โดยขับเคลื่อนโดยความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์เหล่านี้และโอกาสทางการตลาดที่ขยายตัว

ตลาดการต่อเรือในส่วนอื่นๆ ของโลก ภูมิภาคที่เหลือของโลก ซึ่งครอบคลุมบราซิล เม็กซิโก สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และประเทศอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่เพิ่มขึ้นในการต่อเรือ บราซิลก้าวขึ้นมาเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดและเติบโตเร็วที่สุดในภูมิภาคนี้ โดยได้รับการสนับสนุนจากแนวชายฝั่งที่กว้างขวางและการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ในการก่อสร้างเรือนอกชายฝั่ง อุตสาหกรรมการต่อเรือของภูมิภาคได้รับประโยชน์จากการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือและศักยภาพทางทะเล ภาคการต่อเรือของเม็กซิโกมุ่งเน้นไปที่บริการซ่อมแซมและบำรุงรักษา ในขณะที่สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์กำลังพัฒนาขีดความสามารถผ่านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับบริษัทผู้ผลิตเรือระดับโลกในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ตลาดเหล่านี้มีลักษณะเฉพาะคือความต้องการในประเทศที่เติบโตขึ้นและมุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพในการต่อเรือในประเทศมากขึ้นเพื่อลดการพึ่งพาการนำเข้า

อุตสาหกรรมต่อเรือทั่วโลกมีลักษณะเด่นคือมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ระหว่างผู้เล่นหลัก เช่น Mitsubishi Heavy Industries Hyundai Heavy Industries China State Shipbuilding Corporation และ Samsung Heavy Industries ผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ระบบปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนด้วย AI และความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้ในอุตสาหกรรมมากขึ้น ผู้นำในอุตสาหกรรมเน้นย้ำถึงความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานผ่านระบบอัตโนมัติและสภาพแวดล้อมการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดของมนุษย์ มีการก่อตั้งพันธมิตรและการทำงานร่วมกันเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับขีดความสามารถในกลุ่มเรือเฉพาะทาง เช่น เรือบรรทุก LNG และเรือเดินทะเล บริษัทต่างๆ ยังขยายการมีอยู่ทางภูมิศาสตร์และความสามารถในการผลิตผ่านการอัปเดตสิ่งอำนวยความสะดวกและโปรแกรมปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันก็ลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า

ตลาดการต่อเรือมีโครงสร้างที่รวมศูนย์กันในระดับปานกลาง โดยมีผู้ผลิตในเอเชีย โดยเฉพาะจากเกาหลีใต้ จีน และญี่ปุ่น ครองตำแหน่งที่โดดเด่น ผู้เล่นรายใหญ่เหล่านี้ดำเนินการเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ซึ่งมีศักยภาพที่ครอบคลุมในประเภทเรือและเทคโนโลยีทางทะเลต่างๆ ตลาดนี้มีลักษณะเฉพาะคือมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูงเนื่องจากต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ต้องมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ซับซ้อน และความสัมพันธ์ระยะยาวกับอุตสาหกรรมและซัพพลายเออร์ส่วนประกอบมีความสำคัญ ผู้เล่นระดับภูมิภาคมักมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเรือเฉพาะทางหรือรักษาดำรงตำแหน่งที่แข็งแกร่งในตลาดในประเทศผ่านการสนับสนุนจากรัฐบาลและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ อุตสาหกรรมได้ประสบกับกิจกรรมการรวมกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดเอเชีย เนื่องจากบริษัทต่างๆ พยายามที่จะเสริมสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันของตนและบรรลุการประหยัดต่อขนาด ผู้นำตลาดกำลังแสวงหาแนวทางการบูรณาการแนวตั้งมากขึ้นโดยการพัฒนาความสามารถภายในสำหรับส่วนประกอบและระบบที่สำคัญ ทิวทัศน์การแข่งขันได้รับการกำหนดเพิ่มเติมโดยนโยบายของรัฐบาลและมาตรการสนับสนุน โดยเฉพาะในประเทศผู้ผลิตเรือรายใหญ่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพลวัตของตลาดผ่านการอุดหนุน การสนับสนุนทางการเงิน และกรอบการกำกับดูแล บริษัทต่างๆ ยังสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการร่วมทุนเพื่อแบ่งปันความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงตลาด

นวัตกรรมและความยั่งยืนขับเคลื่อนความสำเร็จในอนาคต ความสำเร็จในตลาดการต่อเรือขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทในการปรับตัวให้เข้ากับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผู้นำในอุตสาหกรรมการต่อเรือกำลังลงทุนอย่างหนักในการพัฒนาเทคโนโลยีสีเขียวและโซลูชันดิจิทัล ในขณะที่ผู้เล่นรายย่อยกำลังมุ่งเน้นไปที่กลุ่มตลาดเฉพาะและจุดแข็งในระดับภูมิภาค ความสามารถในการแข่งขันในอนาคตของอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยความสามารถในด้านต่างๆ เช่น เทคโนโลยีการเดินเรืออัตโนมัติ ระบบเชื้อเพลิงทางเลือก และการดำเนินงานต่อเรืออัจฉริยะ บริษัทต่างๆ ยังเสริมความแข็งแกร่งให้กับบริการหลังการขายและข้อเสนอการสนับสนุนตลอดอายุการใช้งานเพื่อสร้างกระแสรายได้เพิ่มเติมและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวสำหรับผู้เข้าใหม่และผู้เล่นรายเล็ก ความสำเร็จอยู่ที่การระบุและให้บริการตลาดเฉพาะกลุ่มในขณะที่สร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับผู้เล่นที่มีอยู่ การให้ความสำคัญกับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนที่เพิ่มมากขึ้นสร้างโอกาสให้กับบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและโซลูชันการปรับปรุง ผู้เข้าร่วมตลาดยังต้องพิจารณาอิทธิพลที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้ปลายทางในการออกแบบเรือและข้อกำหนดคุณลักษณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเฉพาะ เช่น เรือบรรทุก LNG และเรือสำราญ ความสามารถในการเสนอโซลูชันการเงินที่ยืดหยุ่นและรักษาความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งกับสถาบันการเงินยังคงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในตลาด เนื่องจากโครงการต่อเรือต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ผู้ต่อเรือที่ใหญ่ที่สุดในโลกปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้นำตลาดการต่อเรือในปัจจุบัน (1) บริษัทต่อเรือแห่งรัฐจีน (2) บริษัท มิตซูบิชิ เฮฟวี่ อินดัสทรี จำกัด (3) บริษัท ซัมซุง เฮฟวี่ อินดัสทรีส์ (4) บริษัท แคว ซิปปิลดิง แอนด์ มารีน เอ็นจิเนียริง จำกัด และ (5) บริษัท ฮุนได เฮฟวี่ อินดัสทรีส์ จำกัด

ที่มา : <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ship-building-market>

อย่างไรก็ดี แนวโน้มอุตสาหกรรมการต่อเรือทั่วโลกดีขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของปริมาณการสั่งต่อเรือใหม่ทั่วโลกเพิ่มขึ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นคำสั่งซื้อจากการสั่งต่อเรือที่ใช้พลังงานทางเลือก บริษัทฯ จึงต้องมุ่งเน้นไปที่การให้บริการในการซ่อมแซมเรือเป็นหลัก และศึกษาการลงทุนด้านพลังงานทางเลือก รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมต่อเรือ



(1.2.4) สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมอู่เรือในประเทศไทย

จากภาพรวมอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือปี พ.ศ.2567 ในส่วนภาคเอกชนจากข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทยปี พ.ศ.2551- 2567 พบว่า ภาพรวมในปี พ.ศ.2567 เรือบรรทุกสินค้าลดลงจากปี พ.ศ.2566 จำนวน 6 ลำ คาดว่ามาจากการส่งออกของสินค้าที่ลดลงตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจไทย อย่างไรก็ตามภาคอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือในไทยนั้นเกี่ยวเนื่องกับภาคเศรษฐกิจหลายส่วน อาทิ ภาคการขนส่ง ภาคท่องเที่ยว การสำรวจและขุดเจาะในทะเล และภาคประมง นับว่าเป็นการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอย่างมีนัยสำคัญต่อการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และเศรษฐกิจไทยพึ่งการค้าระหว่างประเทศ โดยส่วนใหญ่ใช้การขนส่งทางทะเลเป็นหลัก คาดว่าในปี พ.ศ.2568 จำนวนกองเรือยังมีแนวโน้มที่จะลดลงสืบเนื่องจากเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ.2568 ยังคงเติบโตอยู่ในระดับต่ำ

บริษัทฯ ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องกับกิจการพาณิชย์นาวี และเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลายประเภท ซึ่งอุตสาหกรรมอู่เรือภายในประเทศเป็นส่วนประกอบที่สำคัญเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานฝีมือจำนวนมาก เป็นอุตสาหกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการขนส่งทางทะเล การค้าระหว่างประเทศ ส่งเสริมอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมเหล็ก หากอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือมีความเข้มแข็งจะมีส่วนส่งเสริมให้เศรษฐกิจของชาติมีความมั่นคงมั่งคั่ง สามารถเป็นแหล่งรายได้ให้แก่ประเทศ รวมทั้งสามารถสร้างงานให้แก่ประชากร สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในส่วนทักษะฝีมือแรงงาน จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือมีส่วนช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกับความมั่นคง

สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมอู่ต่อเรือในประเทศไทยปี 2568 มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในหลายด้านดังนี้

(1) การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมและความเชื่อมโยงกับภาคเศรษฐกิจ

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ และเชื่อมโยงกับธุรกิจการขนส่งทางน้ำและกิจการพาณิชย์นาวี รวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น เหล็กและเหล็กกล้า เครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์เดินเรือ และเครื่องจักรกล ในปี 2568 อุตสาหกรรมนี้ได้รับแรงหนุนจากการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว การส่งออกสินค้า และการลงทุนภาคเอกชน รวมถึงการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเป้าหมาย เช่น อิเล็กทรอนิกส์ดิจิทัล ยานยนต์และชิ้นส่วน ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์

(2) การส่งเสริมจากภาครัฐและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ภาครัฐมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การพัฒนาเส้นทางขนส่งที่เชื่อมกับประเทศเพื่อนบ้าน และการขยายช่องทางการค้าสู่ตลาดใหม่ นอกจากนี้ ยังมีการผลักดันให้จังหวัดปัตตานีเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมประมงและการต่อเรือ เพื่อกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ

(3) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้

อุตสาหกรรมต่อเรือมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (Big Data Analytics), การประมวลผลบนคลาวด์ (Cloud Computing) และการเชื่อมโยงของอุปกรณ์ผ่านอินเทอร์เน็ต (IoT) มาใช้ในการออกแบบและพัฒนาเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(4) ความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแล

แม้ว่าอุตสาหกรรมต่อเรือจะมีการพัฒนา แต่ยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มลภาวะทางน้ำ และการขาดการดูแลรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมทางทะเล ภาครัฐได้มีการกำกับมาตรฐานความปลอดภัยของกิจการต่อเรือ และการรับฟังปัญหาจากผู้ประกอบการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอุตสาหกรรมให้ยั่งยืน

(5) การพัฒนาบุคลากรและความร่วมมือระหว่างภาคส่วน

มีการรวมตัวของสมาคมต่อเรือและอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อปรึกษาหารือและร่วมดำเนินการในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือของประเทศไทย เช่น การพัฒนาฝีมือแรงงาน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์จากภายในประเทศ และการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีในการต่อเรือขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน

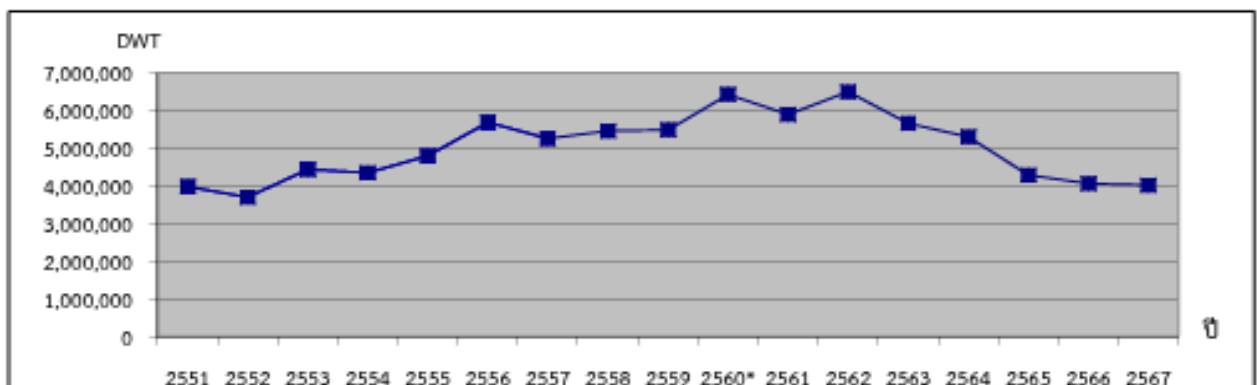
โดยภาพรวมแล้ว สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมต่อเรือในประเทศไทยปี 2568 มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ด้วยการสนับสนุนจากภาครัฐ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ อย่างไรก็ตาม ยังต้องเผชิญกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะสูง เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน



ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี พ.ศ. 2551 - 2567

(เรือขนาดตั้งแต่ 500 ตันกรอสขึ้นไป)

ปี	เรือบรรทุกสินค้าแห้ง		เรือบรรทุกสินค้าเหลว		รวม		อัตราการเติบโต ของระวางบรรทุก (ร้อยละ)
	ลำ	เดทเวทตัน	ลำ	เดทเวทตัน	ลำ	เดทเวทตัน	
2551	233	3,255,691	249	724,623	482	3,980,314	12.7
2552	207	2,603,200	270	1,096,764	477	3,699,964	-7.0
2553	198	2,389,963	285	2,051,268	483	4,441,231	20.0
2554	185	2,221,150	287	2,124,171	472	4,345,321	-2.2
2555	190	2,173,252	290	2,630,257	480	4,803,509	10.5
2556	190	2,295,460	292	3,396,869	482	5,692,329	18.5
2557	190	2,421,306	290	2,840,535	480	5,261,841	-7.6
2558	181	2,301,539	295	3,163,601	476	5,465,140	3.9
2559	165	2,030,168	308	3,452,648	473	5,482,816	0.3
2560*	167	2,194,968	307	4,229,769	474	6,424,737	17.2
2561	163	2,208,949	301	3,692,613	464	5,901,562	-8.1
2562	155	2,142,247	304	4,360,744	459	6,502,991	10.2
2563	114	1,732,606	268	3,925,447	382	5,658,053	-13.0
2564	113	1,705,293	259	3,598,944	372	5,304,237	-6.3
2565	114	1,904,374	262	2,379,581	376	4,283,955	-19.2
2566	105	2,009,393	254	2,054,867	359	4,064,260	-5.1
2567	111	1,984,262	242	2,037,420	353	4,021,682	-1.0

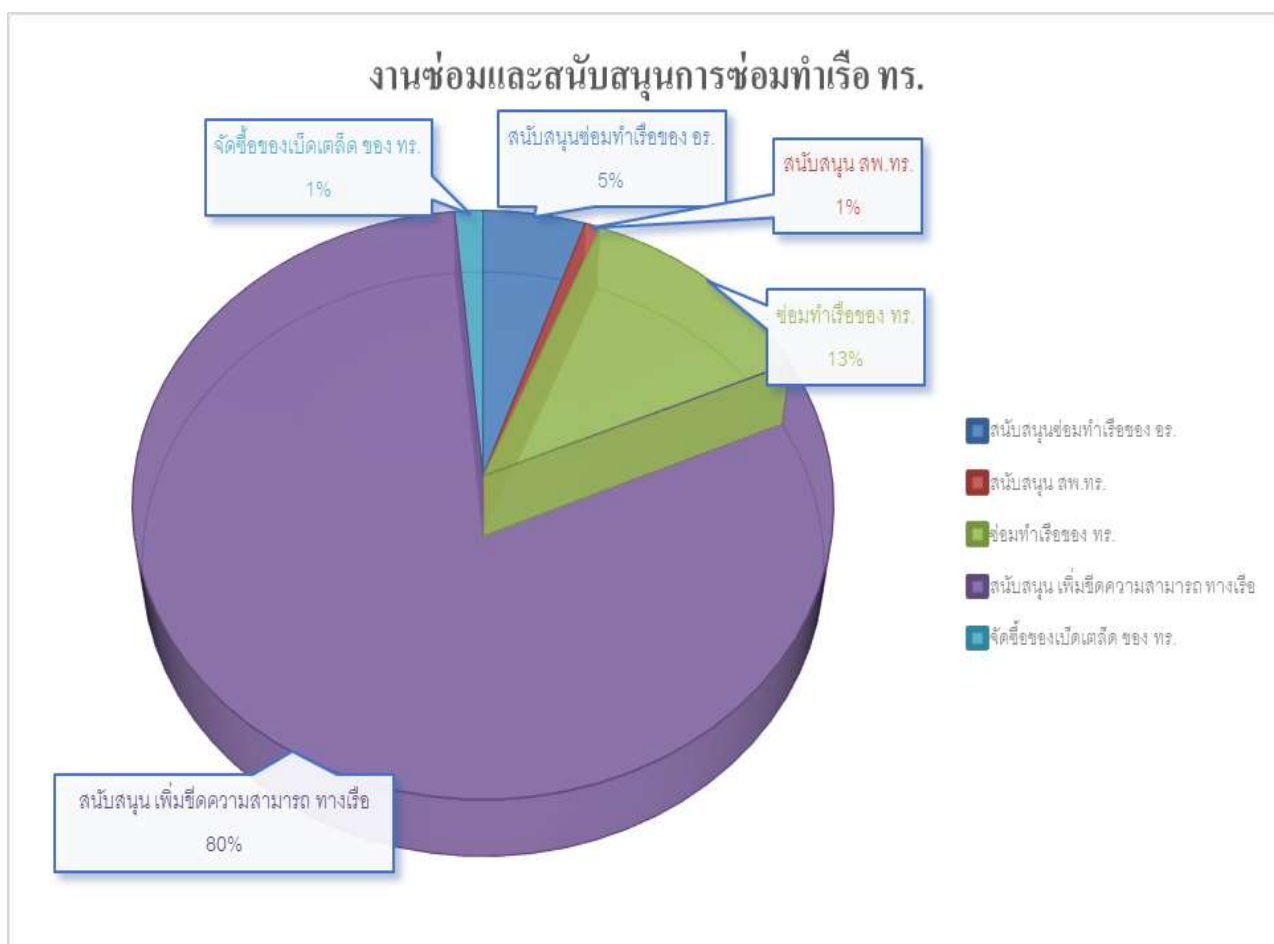


หมายเหตุ : *ปรับปรุงข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ตั้งแต่ปี 2560

ที่มา : กลุ่มทะเบียนเรือและนิติกรรม สำนักมาตรฐานทะเบียนเรือ กรมเจ้าท่า

รวบรวมโดย : กองส่งเสริมการพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า (เดือนธันวาคม 2567)

ภาพที่ 16 ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี พ.ศ.2551 - 2567



ภาพที่ 17 ข้อมูลทางด้านตลาด ปีงบประมาณ พ.ศ.2568

มูลค่าตลาดของเรือกองทัพเรือ ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีส่วนแบ่งการตลาดในงานซ่อมสร้างเรือ สูงที่สุดโดยเฉลี่ยประมาณ 4,178 ล้านบาทต่อปี ของมูลค่าอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ ในประเทศไทย จากข้อมูลงานซ่อมและสนับสนุนการซ่อมเรือ ทร. ในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 รวมประมาณ 6,289 ล้านบาท บริษัทฯ สามารถเข้าร่วมการแข่งขันเสนอราคาในการสนับสนุนงานซ่อม วงเงินประมาณ 72.36 ล้านบาท (ร้อยละ 1.15 ของงบประมาณงานซ่อมและสนับสนุนการซ่อมเรือ ทร.) แต่บริษัทฯ ได้รับการอนุมัติจัดจ้างเพียงวงเงิน ประมาณ 20.06 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.72 ของงบการสนับสนุนงานซ่อมฯ

โดยกองทัพเรือมุ่งเน้นส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ในการต่อเรือ ประเภทต่าง ๆ อาทิ งานซ่อมทำเรือของ ทร. เช่น โครงการเรือน้ำมันและ โครงการระบบควบคุมเครื่องจักร ร.ล. จักรีนฤเบศร และงานสนับสนุนซ่อมทำเรือ อร. เช่น โครงการเรือระบายพลขนาดเล็ก (LCVP), โครงการเรือ ขนาดกลาง (LCM), โครงการจัดหาเรือเร็วตรวจการณ์ลำน้ำ และโครงการเรือยางพร้อมเครื่องยนต์ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความจำเป็นต้องจัดหายุทธโปกรณ์บางส่วนที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศเนื่องจากอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศของไทย

(1.3) สังคมและวัฒนธรรม (Social-Culture)

ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่ออุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือในหลายมิติ เช่น ความต้องการขนส่งสินค้าและท่องเที่ยวทางเรือที่เพิ่มขึ้น ความสำคัญเรื่องความปลอดภัย และแนวโน้มขาดแคลนแรงงานฝีมือในอนาคต รวมถึงวัฒนธรรมการทำธุรกิจที่เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว ทั้งหมดนี้มีผลต่อความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาวอย่างชัดเจน ดังนี้

พฤติกรรมการใช้ชีวิตและการบริโภคเปลี่ยนไป การเติบโตของอุตสาหกรรมอีคอมเมิร์ซและโลจิสติกส์ ทำให้การขนส่งสินค้าทางเรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความต้องการบริการซ่อมสร้างเรือเพิ่มขึ้นตามการใช้งานที่มากขึ้น

การเติบโตของภาคการท่องเที่ยวทางทะเล แนวโน้มคนรุ่นใหม่และนักท่องเที่ยวต่างชาติ นิยมเดินทางโดยเรือท่องเที่ยว/ยอร์ช/เรือสำราญมากขึ้นการใช้งานเรือเพื่อการพักผ่อนและท่องเที่ยว เพิ่มความต้องการซ่อมบำรุงและดัดแปลงเรือเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ขาดแคลนแรงงานฝีมือ งานซ่อมสร้างเรือต้องใช้แรงงานที่มีทักษะเฉพาะทางสูง เช่น ช่างเชื่อมโลหะ ช่างต่อเรือ ช่างเครื่องยนต์เรือปัจจุบันเยาวชนรุ่นใหม่มีแนวโน้มสนใจงานสายบริการ/เทคโนโลยีมากกว่าอาชีพสายช่าง ส่งผลให้อุตสาหกรรมนี้เผชิญกับปัญหาแรงงานฝีมือขาดแคลน

ความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม สังคมให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงมาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่สูงขึ้นทำให้เจ้าของเรือมีแนวโน้มเลือกซ่อมสร้างเรือกับบริษัทที่มีมาตรฐานรับรอง และต้องปรับปรุงเรือให้ปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

วัฒนธรรมการทำธุรกิจแบบระยะยาว ในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างเจ้าของเรือกับอู่ซ่อม มีความสำคัญสังคมไทยและวัฒนธรรมธุรกิจในภูมิภาคเอเชียมีแนวโน้มเน้น “ความเชื่อมั่น” และ “ความสัมพันธ์ส่วนตัว” เป็นตัวตัดสินใจหลักในการเลือกคู่ค้า

(1.4) เทคโนโลยี (Technological)

เครื่องพิมพ์สามมิติ อุตสาหกรรมต่อเรือสามารถใช้เทคโนโลยีนี้เพื่อสร้างเรือที่มีรูปทรงเรขาคณิตที่ซับซ้อนได้โดยการพิมพ์องค์ประกอบต่างๆ ของผิวเรือบนเครื่องพิมพ์สามมิติ นอกจากนี้ เครื่องพิมพ์สามมิติ ยังช่วยให้สามารถสร้างชิ้นส่วนที่ชำรุดและต้องเปลี่ยนใหม่ได้อย่างรวดเร็วในเวลาอันสั้น

หุ่นยนต์ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถทำงานต่างๆ ได้หลากหลาย อยู่ต่อเรือชั้นนำได้นำเทคโนโลยีนี้มาใช้ในระบบการผลิตของตน ทำให้ขนาดและความเร็วของการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมาก นอกจากนี้ การพัฒนาหุ่นยนต์สำหรับงานต่อเรือโดยเฉพาะ เช่น การตรวจสอบท่อหรือการทำความสะอาดตัวเรือยังทำให้เกิดความก้าวหน้าใหม่ๆ

เครื่องฉายความจริงเสมือนและเสริม (VR/AR) หมายถึงการที่บุคคลจะจมดิ่งลงไปในโลกเสมือนจริงอย่างสมบูรณ์โดยใช้เครื่องมือพิเศษที่เชื่อมต่อการจำลอง ในโลกเสมือนจริงนี้ ผู้ใช้สามารถโต้ตอบองค์ประกอบเสมือนจริงเพื่อฝึกฝนและปรับปรุงความรู้ของตนอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังใช้กับการทดสอบและการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อน เทคโนโลยีนี้มีประโยชน์ไม่เพียงแต่ในกระบวนการผลิตเท่านั้น แต่ยังรวมถึงงานบำรุงรักษาด้วย ความเป็นจริงเสริมยังมีการใช้งานสำหรับการควบคุมคุณภาพ การจัดวางผลิตภัณฑ์และเครื่องมือการจัดการคลังสินค้า และการสนับสนุนสำหรับการแสดงภาพพื้นที่ที่ซ่อนอยู่ เป็นต้น ในอุตสาหกรรมการต่อเรือ เทคโนโลยีทั้งสองอย่างถูกนำมาใช้ในการฝึกอบรมขนาดเล็กและการจัดวางชิ้นส่วนแล้ว

เครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วย LNG ปัจจุบัน ความนิยมในการใช้ก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) เป็นเชื้อเพลิงทางเลือกสำหรับเรือนั้นเห็นได้ชัดเนื่องจากเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ตลาดเครื่องยนต์ทางทะเลที่ใช้ก๊าซ LNG จึงยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นและมีแนวโน้มสูงเช่นกัน เครื่องยนต์ LNG ลดการปล่อย CO₂ ลง 20-25% เมื่อเทียบกับเครื่องยนต์ดีเซล การปล่อย NO_x ลดลงเกือบ 92% และการปล่อย SO_x และอนุภาคต่างๆ ก็ถูกกำจัดไปเกือบหมด นอกจากนี้ เครื่องยนต์ทางทะเลรุ่นใหม่ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของ IMO เครื่องยนต์เหล่านี้เป็นหนึ่งในวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงควบคู่ไปกับ FOS (ระบบเพิ่มประสิทธิภาพเชื้อเพลิง) นักออกแบบเครื่องยนต์ทางทะเลรายใหญ่ ได้แก่ Mitsubishi, Wartsila, Rolls-Royce และ MAN Diesel & Turbo มีส่วนร่วมในการพัฒนาเทคโนโลยีของเครื่องยนต์ CNG นอกจากนี้จะเป็นเชื้อเพลิงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว LNG ยังมีราคาถูกกว่าเชื้อเพลิงดีเซล ซึ่งช่วยให้เรือประหยัดเงินได้มากในระยะยาว

เครื่องหุ้มด้วยเลเซอร์ หนึ่งในการพัฒนาล่าสุดของพวกเขาคือเครื่องหุ้มด้วยเลเซอร์ที่ใช้หุ้มแกนลูกสูบเหล็กหรือสแตนเลสสำหรับกระบอกไฮดรอลิก เทคโนโลยีเลเซอร์ให้ความแม่นยำที่มากขึ้นแต่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมมากกว่า ด้วยความสามารถในการผสมโลหะผสม ทำให้เครื่องนี้ช่วยในการศึกษาวัสดุผิวประเภทต่างๆ ที่อาจนำอุตสาหกรรมการเดินเรือจากการเคลือบเซรามิกที่นิยมใช้ในปัจจุบันสำหรับเรือเนื่องจากเทคโนโลยีนี้ทำให้ห่วงโซ่อุปทานสั้นลง ให้กระบวนการบุผิวที่มีคุณภาพสูงขึ้น และทนต่อความเสียหายระหว่างการขนส่งได้ดีกว่า จึงถือเป็นโซลูชันที่เชื่อถือได้ซึ่งจะให้ประโยชน์ในอนาคตอันไกลโพ้น

โซลูชันสมาร์ทชิป อุตสาหกรรมขนส่งมีความเสี่ยงต่อการโจมตีทางไซเบอร์ ซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วจากบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งและเรือของบริษัทเหล่านี้ สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจว่าเรือก็เป็นส่วนหนึ่งของไซเบอร์สเปซเช่นกัน ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยไม่เพียงแค่นบนบกเท่านั้น แต่ยังต้องรวมเข้ากับสถาปัตยกรรมบนเรือด้วย โซลูชันเรืออัจฉริยะใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์จากเซ็นเซอร์ต่างๆ (บนตัวเรือ อุปกรณ์ เรือ ฯลฯ) เช่นเดียวกับผู้จัดการบนบกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของเรือ วิศวกรของระบบนี้ตระหนักดีว่าการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างเรือและชายฝั่งมีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยทางไซเบอร์ แต่ในขณะเดียวกัน การใช้เซ็นเซอร์อย่างถูกต้องและการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์จะทำให้โซลูชันเรืออัจฉริยะเป็นตัวเลือกที่ปลอดภัยสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการขนส่งทุกคนที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งหมายความว่าเทคโนโลยีดังกล่าวอาจเป็นจุดเริ่มต้นของเรือรุ่นใหม่

ระบบเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิง ช่วยให้สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของเรือและการใช้เชื้อเพลิง พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อปรับต้นทุนเชื้อเพลิงให้เหมาะสมและลดการปล่อยมลพิษที่เป็นอันตรายสู่สิ่งแวดล้อมได้มากถึง 12% ระบบปรับปรุงประสิทธิภาพเชื้อเพลิงสามารถติดตั้งได้ในขั้นตอนการสร้างเรือ ซึ่งจะช่วยให้ผลิตเรือที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันได้มากขึ้น โดยในช่วงแรกจะใช้เชื้อเพลิงน้อยลงและปล่อยมลพิษที่เป็นอันตราย (เช่น ก๊าซเรือนกระจก กำมะถัน เป็นต้น) น้อยลง การลดการใช้เชื้อเพลิงและการปล่อยมลพิษที่เป็นอันตรายได้มากถึง 12% ทำได้โดยการเชื่อมต่อระหว่างเรือกับเซ็นเซอร์อื่นๆ ทั้งหมดบนเรืออย่างแม่นยำและเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้การถ่ายโอนข้อมูลเป็นไปตามมาตรฐานและคำแนะนำด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ทั้งหมด การติดตั้งระบบนี้สามารถทำได้บนเรือที่ออกสู่ทะเลแล้ว ตัวอย่างเช่น Marine Digital FOS เป็นโซลูชันที่รวดเร็วและประหยัดกว่าในการลดการปล่อยมลพิษและประหยัดเชื้อเพลิงเมื่อเทียบกับเครื่องยนต์ที่ใช้ก๊าซธรรมชาติเหลวสำหรับบริษัทเดินเรือที่มีกองเรืออายุมากกว่า 10 ปี หรือแม้กระทั่ง 15 ปี

ที่มา : https://marine-digital.com/article_technologies_in_shipbuilding

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า ในปี พ.ศ.2568 นั้น บริษัทฯ จะต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยี เช่น การศึกษาเครื่องพิมพ์ 3 มิติ หุ่นยนต์ เครื่องฉายความจริงเสมือนและเสริม เครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วย LNG เครื่องหุ้มด้วยเลเซอร์ โซลูชันสมาร์ทชิป และระบบเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงระบบ มาใช้ในการซ่อมสร้างเรือเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และสร้างนวัตกรรมในการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานให้กับลูกค้า

(1.5) สิ่งแวดล้อม (Environmental)

อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือถูกผลักดันให้ปรับตัวตามแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากกฎหมาย สังคม สภาพอากาศที่เปลี่ยนไป และความต้องการของลูกค้าในเรื่องเรือที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นบริษัทฯ ในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ จำเป็นต้องลงทุนในกระบวนการและเทคโนโลยีที่รักษาสภาพโลกมากขึ้น เพื่อแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน สรุปได้ดังนี้

กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น กฎหมายสิ่งแวดล้อมระดับสากล เช่น IMO MARPOL (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships) บังคับใช้ข้อกำหนดใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการของเสีย น้ำมัน และน้ำเสียจากเรือส่งผลให้อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือต้องปรับปรุงงานซ่อม ให้สามารถตอบสนองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การติดตั้งอุปกรณ์กรองไอเสีย (scrubber) และระบบบำบัดน้ำเสีย

แรงกดดันจากสังคมต่อการลดมลพิษ สังคมและชุมชนที่อยู่ใกล้ท่าเรือหรือซ่อมเรือเริ่มมีความตื่นตัวเรื่อง มลพิษทางเสียง, น้ำเสีย, สารเคมี และฝุ่นละอองจากการขัดสีเรือ บริษัทซ่อมสร้างเรือต้องลงทุนพัฒนา กระบวนการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบและรักษาภาพลักษณ์องค์กร

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ระดับน้ำทะเลที่เปลี่ยนแปลงและพายุที่ทวีความรุนแรง อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อเรือมากขึ้น ซึ่งเพิ่มโอกาสให้ทีมงานซ่อมเรือบ่อยขึ้น อุ้มซ่อมเรือและโรงงานประกอบเรือต้องปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถรับมือกับ น้ำท่วม และภัยธรรมชาติได้ดีขึ้น

ความต้องการเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Ship) เจ้าของเรือเริ่มหันมาใช้น้ำมันเชื้อเพลิงทางเลือก เช่น LNG, Biofuel หรือระบบ Hybrid Electric ส่งผลให้งานซ่อมสร้างเรือต้องพัฒนาเทคโนโลยีและทักษะเฉพาะด้านเพื่อรองรับการติดตั้งระบบพลังงานสะอาด

การอนุรักษ์ทรัพยากรและวัสดุเหลือทิ้ง งานซ่อมสร้างเรือก่อให้เกิดเศษโลหะ สารเคมี น้ำเสียจำนวนมาก นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมบังคับให้ในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ ต้องมีระบบจัดการวัสดุเหลือทิ้งและการรีไซเคิลที่ชัดเจน เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(1.6) กฎหมาย (Legal)

กฎหมายมีบทบาทสำคัญอย่างมากในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ เพราะเกี่ยวข้องกับทั้งเรื่องความปลอดภัย, สิ่งแวดล้อม, แรงงาน, ภาษี และการค้าระหว่างประเทศ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอาจส่งผลให้ธุรกิจต้องรับความเสี่ยงทางกฎหมายสูง เช่น ถูกสั่งระงับกิจการ ถูกฟ้องร้อง หรือเสียค่าปรับจำนวนมากสรุปได้ดังนี้

กฎหมายและมาตรฐานความปลอดภัยทางทะเล อุตสาหกรรมนี้ต้องปฏิบัติตาม กฎหมายความปลอดภัยของเรือ เช่น กฎหมายเรือไทย พ.ศ. 2481 (ปรับปรุงตามยุคสมัย) ข้อกำหนด IMO (International Maritime Organization) กฎหมาย SOLAS (Safety of Life at Sea) บริษัทซ่อมสร้างเรือต้องตรวจสอบและซ่อมเรือให้ได้มาตรฐานความปลอดภัยก่อนกลับเข้าสู่การใช้งาน

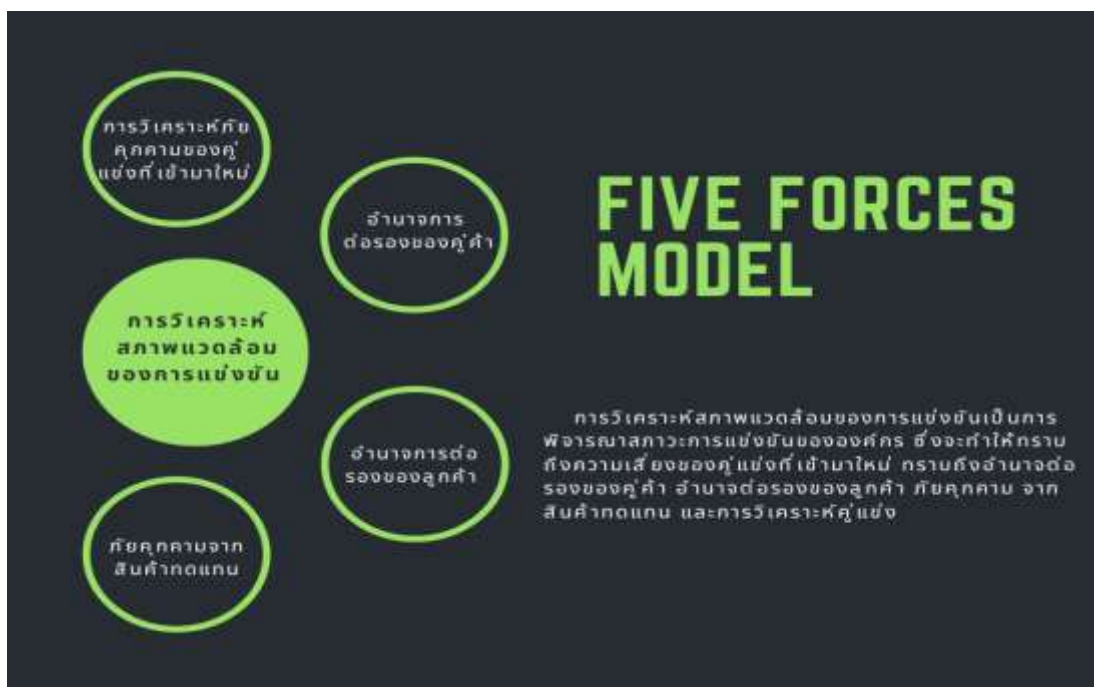
กฎหมายสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเรือ ข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรืออุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมที่มีโรงงานประเภทต่าง ๆ ประกอบเป็นหลักในการปฏิบัติการ และ ย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อุ้มซ่อมเรือต้องปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (1) พรบ.โรงงาน พ.ศ.2535 ครอบคลุมถึง แนวทางในการประกอบกิจการ บทกำหนดโทษ รวมถึง บทเฉพาะกาล (2) พรบ.จดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.2514 ครอบคลุมถึง แนวทางการจดทะเบียนกรรมสิทธิ์การจัดตั้งสำนักงานทะเบียน การย้ายเครื่องจักร และ การกำหนดโทษ (3) พ.ร.บ. ส่งเสริมและรักษาสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ การกำจัดของเสียจากการซ่อมสร้าง เช่น สี, น้ำมัน, เศษโลหะ, น้ำเสีย ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่ถูกกฎหมาย หากไม่ปฏิบัติตาม อาจถูกดำเนินคดีหรือถูกระงับกิจการ ข้อกำหนดแรงงานและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน งานซ่อมเรือมีความเสี่ยงสูง เช่น งานเชื่อม งานบนที่สูง งานในพื้นที่อับอากาศ กฎหมายแรงงานและความปลอดภัย (4) พ.ร.บ. ความปลอดภัยในการทำงาน และข้อกำหนดจากกระทรวงแรงงานบังคับใช้เข็มงวดนายจ้างต้องจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันและฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ (5) กฎกระทรวง ที่ออกตามความใน พรบ.โรงงาน พ.ศ.2535 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ (6) กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพรบ.

จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า พ.ศ.2514 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ (7) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติในกรณีที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม (8) ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติเพิ่มเติมในกรณีอื่น ๆ

กฎหมายภาษีและสิทธิประโยชน์ทางธุรกิจ ธุรกิจซ่อมสร้างเรืออาจได้รับสิทธิประโยชน์จาก BOI (Board of Investment) หากมีการส่งเสริมการลงทุนในเขตท่าเรือหรืออุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ต้องมีการเสียภาษีให้ถูกต้อง เช่น VAT ภาษีธุรกิจเฉพาะ ภาษีนิติบุคคล

กฎหมายการค้าระหว่างประเทศและสัญญาว่าจ้าง การซ่อมสร้างเรือที่รับงานจากบริษัทต่างประเทศต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดทางการค้า เช่น สัญญาว่าจ้างตามกฎหมายสากล (Contract Law) การจัดทำเอกสารการนำเข้า-ส่งออกอุปกรณ์และวัสดุอย่างถูกต้องตามกฎหมายศุลกากร

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive Analysis)



ภาพที่ 18 Five forces model

(2.1) การวิเคราะห์ภัยคุกคามของผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) ผู้ที่เข้ามาใหม่ (New Entrants) มีความมุ่งมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นภาวะคุกคามซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ของแต่ละองค์กร โดยอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือผู้ประกอบการซ่อมสร้างเรือต้องลงทุนสร้างเรือซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่บริเวณปากแม่น้ำหรือชายฝั่งทะเล โดยรวมแล้วภัยคุกคามของผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่ อยู่ในระดับ “ต่ำถึงปานกลาง” เนื่องจากมีอุปสรรคหลายอย่างที่ทำให้ผู้เล่นใหม่เข้ามายาก ในภาพรวมอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ มี Barrier to Entry สูงพอสมควรเพราะต้องใช้เงินลงทุนสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะ และความน่าเชื่อถือทางธุรกิจ ดังนั้น Threat of New Entrants: ต่ำถึงปานกลางรายใหม่ต้องมีทุนหนาและนวัตกรรมจริง ๆ ถึงจะเข้ามาแข่งได้

(2.1.1) ปัจจัยที่กีดกันผู้เล่นใหม่

- (1) ต้นทุนการลงทุนเริ่มต้นสูง ต้องมีอยู่ต่อเรือ เครื่องจักรขนาดใหญ่ ท่าเทียบเรือ เครื่องยกขนาดหนัก และพื้นที่ติดทะเล ต้องใช้เงินลงทุนก้อนใหญ่ ทำให้รายใหม่เข้ามาได้ยาก
- (2) Know-how และเทคโนโลยีเฉพาะทาง ซ่อมและสร้างเรือต้องอาศัยความเชี่ยวชาญทางวิศวกรรม, ช่างที่มีทักษะสูงความผิดพลาดมีต้นทุนมหาศาล
- (3) ข้อกำหนดกฎหมายและมาตรฐานความปลอดภัย มีระเบียบควบคุมเข้มงวด (เช่น ISO มาตรฐาน IMO Lloyd's Register) ผู้เล่นใหม่ต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบและรับรองหลายขั้นตอน
- (4) ความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเชน ลูกค้าส่วนใหญ่ก็มีสัญญาระยะยาวกับบริษัทที่เชื่อถือได้ การสร้างความเชื่อมั่นใหม่ใช้เวลานาน

(2.1.2) ปัจจัยที่อาจเปิดโอกาสให้ผู้เล่นใหม่

- (1) ทำเล่างหรือการลงทุนจากภาครัฐ หากมีพื้นที่ใหม่หรือโครงการส่งเสริมการลงทุน (เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษ) อาจเปิดโอกาสให้รายใหม่
- (2) นวัตกรรมการซ่อมเรือ ถ้าผู้เล่นใหม่มีเทคโนโลยีเฉพาะ เช่น ระบบซ่อมอัตโนมัติ หุ่นยนต์ หรือวัสดุใหม่ ๆ อาจช่วยลดต้นทุนและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

(2.2) อำนาจการต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยพิจารณาจากทั้งคู่ค้า ผู้ป้อนปัจจัยการผลิตอันเป็นปัจจัยนำเข้าขององค์กร และทุนการผลิตอื่น ๆ เช่น แรงงาน เป็นต้น ล้วนแล้วแต่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในฐานะพลัง (Force) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรซึ่ง Bargaining Power of Suppliers อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ อยู่ในระดับ “ปานกลางถึงสูง” เพราะซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมนี้มีความสำคัญมาก และบางรายมีอำนาจต่อรองสูง ซึ่งถ้าเป็นอะไหล่เฉพาะของเรือหรือเครื่องยนต์แบรนด์ดัง อำนาจซัพพลายเออร์สูง และถ้าเป็นวัสดุพื้นฐานทั่วไป อำนาจลดลงเพราะมีหลายรายแข่งขัน

(2.2.1) ปัจจัยที่ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรอง

- (1) สินค้าจำเป็นเฉพาะทาง และหายาก ชิ้นส่วนสำคัญอย่างเครื่องยนต์เรือ อะไหล่พิเศษ เหล็กแผ่นเกรดสำหรับเรือ สีเคลือบกันสนิม อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทางทะเล ฯลฯ หลายอย่างมีซัพพลายเออร์เฉพาะกลุ่ม (รายใหญ่ระดับโลกไม่กี่เจ้า)
- (2) ตลาดผูกขาดของผู้ผลิตรายใหญ่ อะไหล่จากผู้ผลิตเฉพาะแบรนด์ เช่น MAN Wartsila Caterpillar หากลูกค้าใช้ยี่ห้อไหน ต้องซื้อจากซัพพลายเออร์นั้น ๆ เท่านั้น
- (3) ระยะเวลาจัดหาวาน และต้นทุนขนส่งสูง อุปกรณ์บางชิ้นต้องสั่งผลิตล่วงหน้า และขนส่งจากต่างประเทศส่งผลให้ซัพพลายเออร์มี leverage ในการตั้งราคาและเงื่อนไข
- (4) ต้นทุนวัตถุดิบผันผวน ราคาวัสดุ เช่น เหล็ก อลูมิเนียม น้ำมันหล่อลื่น ขึ้นอยู่กับตลาดโลก ซัพพลายเออร์สามารถผลักดันต้นทุนนี้มาให้ผู้ประกอบการได้

(2.2.2) ปัจจัยที่ลดอำนาจของซัพพลายเออร์

- (1) การสั่งซื้อในปริมาณมาก ผู้ซื้อเรือขนาดใหญ่สามารถต่อรองได้ ถ้าซื้อปริมาณมาก ๆ หรือมีสัญญาระยะยาว
- (2) มีซัพพลายเออร์หลายรายสำหรับวัตถุดิบพื้นฐานวัสดุทั่วไป เช่น เหล็ก สายไฟ อุปกรณ์เสริม อาจมีคู่แข่งหลายราย ทำให้ราคาต่อรองกันได้บ้าง
- (3) Global Sourcing บริษัทสามารถหา supplier จากต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบราคาและคุณภาพได้

(2.3) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) ลูกค้าที่มีอำนาจสูงสามารถส่งผลในการกำหนดราคาของสินค้าและคุณภาพที่ต้องการ ซึ่งในอีกด้านหนึ่งผู้ประกอบการในธุรกิจที่ลูกค้ามีอำนาจสูง จะได้รับผลกระทบต่ออัตรากำไรและความคล่องตัวในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งอำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) ในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ อยู่ในระดับ “สูง” ลูกค้าในอุตสาหกรรมนี้มักจะมีอำนาจต่อรองสูง โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าเจ้าของเรือรายใหญ่หรือบริษัทเดินเรือที่มีเรือหลายลำ เพราะมีทางเลือกมาก ข้อมูลราคาชัดเจน และสามารถเปลี่ยนผู้ให้บริการได้ง่าย แต่ในบางกรณี เช่น งานเร่งด่วนหรือซ่อมเฉพาะทาง อำนาจจะอยู่ฝั่งผู้ซ่อม

(2.3.1) ปัจจัยที่ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง

- (1) ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น กองทัพเรือ การท่าเรือแห่งประเทศไทย กรมเจ้าท่า ศรชล เป็นต้น รวมทั้งเจ้าของเรือ หรือบริษัทขนส่งทางทะเล มักมีเรือหลายลำมีงบประมาณและอำนาจต่อรองเพราะสามารถเลือกซัพพลายเออร์ได้
- (2) ทางเลือกซ่อมเรือมีหลากหลาย (ขึ้นอยู่กับท่าเรือ) ในบางประเทศหรือบางภูมิภาคมีผู้ซ่อมเรือหลายแห่งแข่งขันกันลูกค้าสามารถเปรียบเทียบราคาและเงื่อนไขได้
- (3) ราคาและคุณภาพโปร่งใส ลูกค้าสามารถเช็คราคาอะไหล่ วัสดุ และมาตรฐานการซ่อมจากหลายเจ้า ปีบราคา หรือขอส่วนลดได้ง่าย หากรู้ต้นทุนโดยประมาณ
- (4) งานซ่อมบำรุงมีการวางแผนล่วงหน้า ลูกค้ามีเวลาเลือกผู้ให้บริการที่ราคาดีที่สุด ทำให้มี leverage ในการต่อรองเงื่อนไขที่ดีที่สุด
- (5) ไม่มี Switching Cost สูงมากนัก เปลี่ยนผู้ซ่อมได้ง่าย ถ้าไม่พอใจเรื่องราคาคุณภาพ หรือระยะเวลา ลูกค้าจึงมีอำนาจกดดันซัพพลายเออร์ให้ลดราคาได้

(2.3.2) ปัจจัยที่ลดอำนาจลูกค้าในบางกรณี

- (1) งานซ่อมเร่งด่วน ในกรณีที่เรือเสียฉุกเฉิน ลูกค้าจะเลือกได้ไม่มาก เพราะขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ซ่อม ณ จุดนั้น
- (2) งานซ่อมที่ต้องใช้เทคโนโลยีเฉพาะ ถ้าต้องใช้เทคนิคหรือช่างเฉพาะทางที่มีไม่กี่ผู้ ลูกค้าจะมีทางเลือกน้อย อำนาจต่อรองลดลง

(2.4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products or services) สินค้าทดแทนเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไปในธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้ที่ประกอบการส่วนใหญ่มักจะละเลย ในการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงสินค้าอื่น ๆ ที่สามารถนำมาใช้ทดแทนสินค้าของตน ซึ่งภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products or services) ในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ อยู่ในระดับ “ต่ำถึงปานกลาง” โดยธรรมชาติของอุตสาหกรรมนี้ “สินค้าทดแทน” จริง ๆ มีค่อนข้างจำกัด เพราะงานซ่อมเรือหรือสร้างเรือมักจะเลี่ยงไม่ได้เมื่อเรือต้องบำรุงรักษาหรือเสียหาย แต่ก็ยังมีบางมุมที่นับว่าเป็น “ทางเลือกทดแทน” อยู่บ้างในเชิงการจัดการหรือเทคโนโลยี ดังนั้นการซ่อมเรือจำเป็นต่อการใช้งานเรือ “คุกคามต่ำ” ต้นทุนเปลี่ยนเรือใหม่สูง “คุกคามต่ำ” เทคโนโลยีใหม่ และระบบขนส่งอื่น “คุกคามปานกลาง”

(2.4.1) ปัจจัยที่ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนต่ำ

(1) ความจำเป็นในการซ่อม / สร้างเรือ เรือเมื่อใช้งานไปถึงระยะเวลาหนึ่งจะต้องเข้าซ่อมบำรุงหรือ Docking ตามกฎหมายและข้อกำหนดของบริษัทประกัน ไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากซ่อมหรือสร้างใหม่

(2) งานซ่อมต้องใช้ทักษะและมาตรฐานเฉพาะทาง ไม่สามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นหรือเลื่องงานซ่อมได้ หากจะยังใช้เรือลำนั้น

(3) ต้นทุนแทนที่สูง ซื้อเรือลำใหม่แทนการซ่อม ลงทุนสูงกว่า 10-20 เท่า ทางเลือกนี้มักไม่คุ้มสำหรับเจ้าของเรือ

(2.4.2) ปัจจัยที่อาจเพิ่มภัยคุกคามของสินค้าทดแทน

(1) เทคโนโลยีใหม่ที่ลดความต้องการซ่อม วัสดุใหม่ เช่น เรือไฟเบอร์กลาส เรือคาร์บอนคอมโพสิต ที่มีอายุใช้งานยาวนานขึ้น และต้องซ่อมน้อยลง

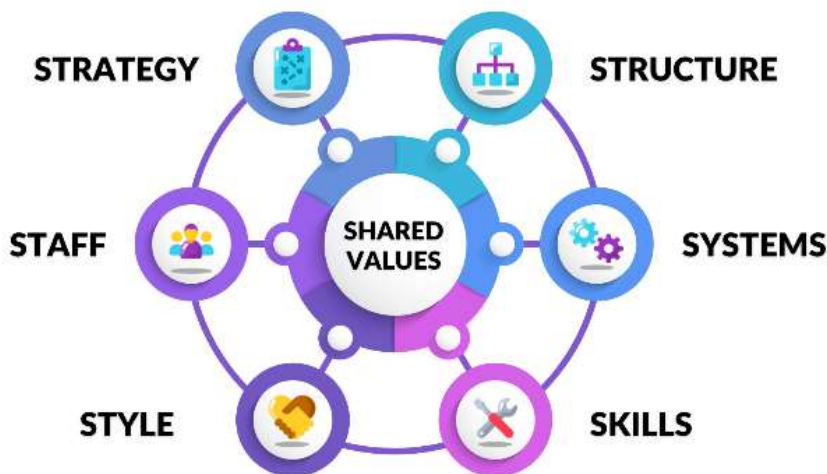
(2) เปลี่ยนรูปแบบขนส่ง บางบริษัทอาจลดการใช้เรือ และเปลี่ยนไปใช้ระบบขนส่งอื่น เช่น รถไฟ เครื่องบิน หรือท่อส่ง (pipeline) แทน โดยเฉพาะในขนส่งน้ำมันและสินค้าเทกอง

(3) ระบบจัดการและบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Predictive Maintenance) ใช้เทคโนโลยีตรวจสอบสภาพเรือแบบเรียลไทม์ลดความจำเป็นต้องซ่อมใหญ่ หรือยืดอายุการใช้งานของชิ้นส่วน



2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

บริษัทฯ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือ 7s McKinsey ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้



ภาพที่ 19 7s McKinsey

(1) กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 ของบริษัทฯ จำนวน 16 กลยุทธ์ สะท้อนการเตรียมความพร้อมของบริษัทฯ ในการสร้างความชัดเจนในพันธกิจและบทบาทเชิงนโยบาย เสริมความมั่นคงทางธุรกิจทั้งด้านรายได้และคู่ค้า พัฒนากำลังคน ระบบงาน ระบบสารสนเทศ และทรัพยากรให้ตอบโจทย์ การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม สร้างความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม เรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ครบวงจร เหมาะกับบริบทวิสาหกิจที่ต้องการปรับตัวให้ทันยุคและแข่งขันได้จริงกับเอกชน สรุปได้ดังนี้

(1.1) การเสริมความสัมพันธ์และบทบาทกับหน่วยงานต้นสังกัด

- การทบทวนบทบาทกับกองทัพเรือ, กระทรวงกลาโหม และ สคร. เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยวางบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐ เพิ่มความมั่นคงและแนวทางสนับสนุนระยะยาว
- การสร้างความชัดเจนในพันธกิจกับกองทัพเรือ ทำให้การวางแผนระยะยาวมีทิศทางที่แน่นอนและลดความเสี่ยงเรื่องความคลุมเครือในหน้าที่

(1.2) ขอรับการสนับสนุนสิทธิพิเศษจากภาครัฐ

- กลยุทธ์นี้ช่วยเพิ่มโอกาสได้รับงานจากหน่วยงานรัฐมากขึ้น ลดการแข่งขันจากเอกชนในตลาดเปิด และสร้างรายได้ระยะยาวที่มั่นคง

(1.3) การพัฒนาความมั่นคงทางธุรกิจและลูกค้า

- เน้นรักษาลูกค้าเดิมและขยายลูกค้าใหม่ ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาลูกค้าเพียงบางราย
- การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น เทคโนโลยี ทักษะ วัสดุ
- เลิกจ้างแรงงานหรือคู่ค้าที่ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่น่าเชื่อถือ เป็นการลดความเสี่ยงเชิงคุณภาพและลดต้นทุนทางธุรกิจ

(1.4) พัฒนาอู่เรือและพื้นที่เชิงพาณิชย์

- การพัฒนาอู่เรือให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและรองรับความต้องการในอนาคต เช่น งานซ่อมเรือที่ซับซ้อนและทันสมัยขึ้น
- พัฒนาพื้นที่ยานนาวา ช่วยเพิ่มรายได้ทางเลือก (Asset Utilization) และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้ประเภทเดียว

(1.5) การบริหารต้นทุน-กำไร และลูกหนี้

- กลยุทธ์ควบคุมต้นทุน ประหยัดสาธารณูปโภค ช่วยให้กำไรสอดคล้องกับรายได้และสร้างความยั่งยืนทางการเงิน
- เน้นบริหารจัดการลูกหนี้ ลดหนี้สูญและปัญหาทางกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทฯ

(1.6) การพัฒนาระบบสารสนเทศ

- การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจและบริหารโครงการช่วยให้บริษัทตัดสินใจได้แม่นยำขึ้น ลดความผิดพลาดในการบริหารโครงการซ่อมสร้างเรือ
- สร้างระบบติดตามลูกค้าและโครงการที่เป็นรูปธรรม รองรับการเติบโตระยะยาว

(1.7) ปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบองค์กร

- การปรับปรุงข้อบังคับ, ระบบการบริหาร, การประเมิน ITA และปรับโครงสร้างองค์กร ช่วยสร้างความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับการแข่งขันภาคเอกชน
- การวางแผนบริหารบุคลากรเชิงรุกโดยเน้นทักษะเฉพาะด้าน และโครงสร้างเงินเดือนที่จูงใจจะช่วยรักษาแรงงานฝีมือและลดอัตราการลาออก

(1.8) การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม

- มุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้ทันเทคโนโลยีและความต้องการตลาดใหม่ๆ เช่น เรือพลังงานสะอาด ระบบควบคุมอัตโนมัติ
- เชื่อมต่อกับยุค 5G เพิ่มศักยภาพในงานซ่อมสร้าง และเพิ่มความเร็วการสื่อสารระหว่างพันธมิตรและลูกค้า

(1.9) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Eco-Efficiency)

- การลดขยะ นำวัสดุมาใช้ซ้ำ ช่วยลดต้นทุนและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มตลาดโลกที่ให้ความสำคัญกับ ESG (Environmental, Social, Governance)

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

บริษัทฯ มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน และทุกหน่วยงานในบริษัทฯ มีส่วนร่วมกันสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในบริษัทฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยแบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน โครงสร้างแบบ Functional Structure แยกตามฝ่ายหลัก ๆ เช่น กองปฏิบัติการ กองธุรกิจและการตลาด กองบริหารทรัพยากร กองแผนงานการเงินและงบประมาณ และหน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการ ได้แก่ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และแผนกความปลอดภัย มีความเชื่อมโยงกันทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน

(2.1) จุดเด่นของโครงสร้าง

(2.1.1) โครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchical)

บริษัทฯ มีรูปแบบสายบังคับบัญชาชัดเจน ตั้งแต่ "คณะกรรมการบริหาร" > "กรรมการผู้จัดการ" > "รองผู้จัดการ" > "กอง / หน่วย / แผนก" ช่วยให้การสั่งการและความรับผิดชอบถูกกำหนดชัดเจน ใครรับผิดชอบงานอะไร ลดความซ้ำซ้อน

(2.1.2) แบ่งหน้าที่ชัดเจน (Functional Structure)

โครงสร้างเน้นแยกสายงานตามความเชี่ยวชาญ เช่น ฝ่ายบริหาร (กองทรัพยากร / การเงิน / งบประมาณ) ฝ่ายเทคนิคและปฏิบัติการ (หน่วยงานซ่อมสร้าง การวางแผน การจ้างงาน การวิเคราะห์ แบบ) ฝ่ายการตลาดและธุรกิจ (แผนกการตลาด, สารสนเทศ) และช่วยให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง เหมาะกับธุรกิจซ่อมสร้างเรือที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง

(2.1.3) ระบบตรวจสอบและควบคุมภายในชัดเจน

มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน, คณะกรรมการตรวจสอบ, หน่วยประกันคุณภาพ, แผนกความปลอดภัย สะท้อนถึงมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะในฐานะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับรัฐ

(2.2) จุดที่ควรปรับปรุง

(2.2.1) ความซับซ้อนของโครงสร้าง

โครงสร้างแบบนี้เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ แต่เมื่อเผชิญการแข่งขันสูงจากเอกชน อาจทำให้ขาดความคล่องตัว (Bureaucratic) ในการตัดสินใจหากต้องปรับตัวตามสถานการณ์ตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า หรือรับโครงการใหม่ อาจช้ากว่าองค์กรเอกชนที่มีสายงานแบบ Flat หรือ Agile

(2.2.2) สายงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมยังไม่ชัดเจน

จากโครงสร้างนี้ยังไม่พบหน่วยงานที่เน้น R&D (Research & Development) ซึ่งจำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว เช่น AI IoT เรือพลังงานสะอาด หากบริษัทฯ ต้องการขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องมีทีมวิจัย/เทคโนโลยีเฉพาะทาง

(2.2.3) โครงสร้างที่เน้นภายในมากกว่าตลาด

หน่วยงานด้านการตลาดมีเพียง "กองธุรกิจและการตลาด" และแผนกที่เกี่ยวข้องเพียงไม่กี่หน่วยงาน เมื่อเทียบกับฝ่ายปฏิบัติการซ่อมสร้างที่มีหลายชั้น สะท้อนว่าองค์กรยังมีจุดเน้นที่ "การทำงานรับคำสั่ง/โครงการจากรัฐ" มากกว่าการขยายตลาดเชิงรุกในภาคเอกชนหรือระหว่างประเทศ

(2.3) แนวทางพัฒนาในอนาคต

(2.3.1) ปรับโครงสร้างไปสู่แบบ Hybrid Structure

ผสมผสานระหว่าง Functional + Project-based เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหาร โครงการซ่อมสร้างเรือที่มีความซับซ้อนแตกต่างกัน

(2.3.2) เพิ่มสายงาน นวัตกรรมและเทคโนโลยี (R&D) รองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ เช่น เรือพลังงานสะอาด ระบบควบคุมอัตโนมัติ Digital Twin Simulation

(2.3.3) เสริมทีม Strategic Business Development เพื่อขยายตลาดเชิงรุกและสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

จุดแข็ง	จุดที่ควรปรับปรุง
โครงสร้างสายบังคับบัญชาแข็งแรง	ขาดความคล่องตัวเชิงธุรกิจ
การแบ่งงานตามสายงานชัดเจน	หน่วยงานด้าน R&D ยังไม่ปรากฏ
ระบบควบคุมและตรวจสอบดี	หน่วยการตลาดมีขนาดเล็กเกินไป

ตารางที่ 6 แนวทางพัฒนาในอนาคต

(3) ระบบ (System)

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2486 ด้วยทุนจดทะเบียนจำนวน 1,200,000 บาท ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท แบ่งเป็น 1,000,000 หุ้น ๆ ละ 100 บาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นถือหุ้น 100% โดยบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 “รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า ข. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ และกระทรวงกลาโหม ได้มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และการบริหารงานบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ให้แก่กองทัพเรือ ดังนั้นระบบการบริหารงานบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด โดยบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

(3.1) การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

(3.2) การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543

(3.3) การบริหารงบประมาณเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2550 พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562

(3.4) การเงินและบัญชีเป็นไปตามเป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2548 ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย วินสวสติการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ.2561 ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การเก็บรักษาเงิน พ.ศ.2562 ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการรับและการจ่ายเงิน พ.ศ.2562 ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การเบิกจ่ายเงินเพื่อการกุศลและการอื่น ๆ พ.ศ.2562 ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย เงินทรองจ่าย พ.ศ.2566

(3.5) การตรวจสอบภายในเป็นไปตามตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555

(3.6) ระบบสารสนเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2562 พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 เพื่ออำนวยความสะดวก และแสดงผลการดำเนินธุรกิจ ในส่วนของระบบการวางแผน ระบบบริหารงบประมาณ ระบบบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบริหารจัดการต่อเรือและซ่อมบำรุงเรือ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนระบบบริหารจัดการค่าตอบแทน ด้วยระบบที่บริษัทฯ ใช้งาน ทำให้ภาพรวมในการดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว มีความเชื่อมโยงกับทุกส่วนงาน มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

ดังนั้น “ระบบการทำงาน” บริษัทฯ ดำเนินการพัฒนาใช้ระบบบริหารโครงการและควบคุมคุณภาพที่เข้มงวด เช่น ระบบ ERP สำหรับวางแผนวัสดุและงานซ่อม ระบบจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) ระบบตรวจสอบและประเมินมาตรฐานความปลอดภัย ระบบติดตามความก้าวหน้าของงานแบบเรียลไทม์ และระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อลด downtime ของลูกค้าและลดต้นทุนภายใน

(4) บุคลากร (Staff)

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังนี้

(4.1) พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 มาตรา 13 คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

(4.1.1) มาตรา 13 (1) กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้าง

(4.1.2) มาตรา 13 (2) เสนอคณะรัฐมนตรีกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งที่รัฐวิสาหกิจนั้นอาจดำเนินการเองได้

(4.1.3) มาตรา 13 (3) มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างตาม มาตรา 13 (2) เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

(4.1.4) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจใด เห็นสมควรปรับปรุงสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่อยู่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ตามมาตรา 13 (2) จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินการได้

(4.2) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 เห็นชอบให้กำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตามมาตรา 13 (2) แห่งพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 ที่ให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถดำเนินการเองได้เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นเห็นชอบแล้ว ได้แก่

(4.2.1) การปรับปรุงค่าจ้าง ในเรื่องดังนี้ (1) การกำหนดอัตราค่าแรงบรรจุ (2) การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ขั้นสูงของลูกจ้างทุกตำแหน่ง ตามบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 2) ตามประกาศคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2543 จะต้องอยู่ในกรอบของบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนดังกล่าว

(4.2.2) การปรับปรุงสวัสดิการ ยกเว้นค่ารักษาพยาบาล

(4.2.3) การปรับปรุงประโยชน์อื่นของนายจ้าง หรือลูกจ้าง อันเกี่ยวกับการจ้าง หรือการทำงานที่สามารถคำนวณเป็นเงินได้

ทั้งนี้การปรับปรุงสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตามข้อ (4.2.2) และข้อ (4.2.3) จะต้องเป็นสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มีอยู่เดิม โดยจะต้องคำนึงถึงสถานะการเงิน ผลการดำเนินงานของกิจการ และการจัดหารายได้เพิ่มขึ้นให้ครอบคลุมรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นด้วย หรือสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุมรายจ่ายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจกำหนดเป็นเงื่อนไขให้คงสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ให้คงอยู่ในอัตราเดิม

(4.3) ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การจัดหน่วยงาน อัตราค่าจ้าง อัตราเงินเดือน หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะ และความรู้ ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่ง พ.ศ.2553

(4.4) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558 เห็นชอบในหลักการปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจตามมติคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เสนอ และให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถดำเนินการเองได้เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นเห็นชอบ โดยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบใช้บัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ จำนวน 53 ชั้น อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดชั้นที่ 1 อัตราค่าจ้าง 9,040 บาท และอัตราค่าจ้างขั้นสูงสุด ชั้นที่ 53 อัตราค่าจ้าง 142,830 บาท

(4.5) ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือน การรักษาการแทน การปฏิบัติงานแทนการแต่งตั้งผู้รักษาการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2562

(4.6) ข้อบังคับของบริษัทฯ พ.ศ.2563 หมวดที่ 7 อำนาจและหน้าที่ของกรรมการ ข้อ 58 “คณะกรรมการบริษัทฯ มีอำนาจตั้งและกำหนดอัตราเงินเดือนสำหรับเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ตลอดจนการถอดถอนบุคคลเหล่านั้นด้วย”

(4.7) กฎบัตรคณะกรรมการการบริหารทุนมนุษย์ นโยบายการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.2568 - 2572 (ฉบับทบทวน 2567) แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อม และการเสริมสร้างความผูกพันและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยบุคลากรของบริษัทฯ เป็นผู้ผ่านการคัดเลือกตามมาตรฐาน ขั้นตอน และความต้องการเฉพาะของบริษัทฯ จึงทำให้แน่ใจว่าบุคลากรของบริษัทเป็นบุคลากรที่มีความสามารถ และบริษัทฯ มีแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น “บุคลากร” บริษัทฯ มีช่างเทคนิคและวิศวกรมืออาชีพ ที่ผ่านการอบรมรับรองมาตรฐานสากล พนักงานมีทักษะเฉพาะทาง เช่น งานเชื่อม, งานเดินท่อ, งานประกอบโครงสร้างเรือ และมีโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรต่อเนื่อง เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่และรักษาคุณภาพงาน

(5) ทักษะ (Skill)

บริษัทฯ ได้จัดทำเส้นทางการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) และแผนการฝึกอบรมพัฒนาประจำปี เพื่อให้มีความครอบคลุมกับการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พัฒนาสมรรถนะในการทำงาน (Competencies) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วย กระบวนการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) และส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร เสริมสร้างความตระหนักรู้ในหลักคุณธรรมจริยธรรมและนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรฝ่ายผลิต ในการซ่อมสร้างเรือ เช่น การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานช่างเชื่อม ประกอบกับปัจจุบันบริษัทฯ ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนากระบวนการต่อเรือพัฒนาเทคโนโลยีของเรือ และพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์เรือ รวมถึงธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมแล้ว เห็นว่า บริษัทฯ ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และต้องพัฒนา

ศักยภาพให้แก่พนักงานที่มีอยู่เดิมด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ อาจร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนในการวิจัยหรือพัฒนาเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนากระบวนการต่อเรือและซ่อมเรือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือ หรือร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ใช้งานบนเรือ อันจะช่วยพัฒนาทักษะด้านการวิจัยและพัฒนาให้แก่บุคลากรของบริษัทฯ

ดังนั้น “ทักษะหลักขององค์กร” บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญด้านการซ่อมและสร้างเรือขนาดใหญ่ ความสามารถในการบริหารงานโครงการแบบครบวงจร (End-to-End Project Management) ความเชี่ยวชาญในการออกแบบและประยุกต์ใช้วัสดุใหม่ ๆ สำหรับอุตสาหกรรมเรือ ความชำนาญในการซ่อมเรือในระยะเวลาจำกัด และในสถานการณ์เร่งด่วน

(6) สไตล์ (Style)

สไตล์ในการทำงานผู้บริหารของบริษัทฯ นั้น เน้นการมอบหมายงาน และกระจายงานไปยังใต้บังคับบัญชา เน้นการความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้ผู้บริหารของบริษัทฯ ยังคงต้องคำนึงถึงกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ และในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยจะต้องแข่งขันกับภาคเอกชน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัว ดังนั้น การบริหารกิจการภายในควรสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบ และสร้างความรวดเร็ว และมอบอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารในระดับรอง

ดังนั้น “สไตล์” ผู้นำบริษัทฯ มักมีพื้นฐานเชิงเทคนิค / วิศวกรรม เน้นวัฒนธรรมทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาเชิงระบบ และตัดสินใจบนข้อมูลจริงเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ในการนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ “อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

(7) ค่านิยม (Shared Value)

บริษัทฯ มีแนวทางในการสร้างค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงาน เพื่อชี้แจงสถานภาพของการประกอบกิจการ และรับฟังข้อคิดเห็น เพื่อปรับปรุงค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยคณะกรรมการสัมพันธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารและบุคลากรของบริษัทฯ

ดังนั้น “ค่านิยม” บริษัทฯ เน้นความปลอดภัยมาเป็นอันดับแรก คุณภาพคือหัวใจของงานทุกชิ้น ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบในงานที่ส่งมอบ การเติบโตอย่างยั่งยืนทั้งองค์กรและพนักงาน ในการนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดค่านิยมคือ “แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

จากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือ 7s McKinsey ดังกล่าว บริษัทฯ มีความได้เปรียบด้านทักษะ บุคลากร และระบบบริหารงานที่สอดรับกันชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่อง "คุณภาพงานซ่อมสร้างเรือ" และ "การบริหารต้นทุนเวลา" จุดที่ควรเน้นต่อเนื่อง ได้แก่ การพัฒนาทักษะพนักงานให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการทำงานร่วมกัน และการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจ

2.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Other Factors Analysis)

(1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

จากแผนแม่บทเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ 2568 - 2572 พบข้อมูลความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7 กลุ่ม ของบริษัทฯ และความคาดหวังต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังตารางที่ 7

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ / ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
1. พนักงาน - ผู้บริหาร - พนักงาน - ลูกจ้าง	- ความปลอดภัยในการทำงาน - ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่ม อุตสาหกรรมเดียวกัน - การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานะ เศรษฐกิจ - ความก้าวหน้าในอาชีพ ตามความสามารถโดย ปราศจากการเลือกปฏิบัติ	- การรับรองระบบการจัดการความปลอดภัยและ อาชีวอนามัย OHSAS 18001 - จัดทำแผนความก้าวหน้ารายบุคคลเพื่อใช้ในการ พัฒนาบุคคลที่ดีไว้กับองค์กร - ทบทวนค่าตอบแทนของ พนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของ องค์กร สถานะเศรษฐกิจไปจนถึงสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน - จัดสวัสดิการในระยะยาวที่ เหมาะสม	- กรรมการผู้จัดการ/ผู้บริหารสื่อสารผ่านช่อง ทางต่างๆในองค์กรเป็นประจำ - การสำรวจความผูกพัน และ ความพึงพอใจของ พนักงานต่อองค์กรประจำปี - ช่องทางการติดต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สื่อ สังคม ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ภายในองค์กร
2. ลูกค้า - กองทัพเรือ - เจ้าของเรือในหน่วยงาน รัฐอื่นๆ - เจ้าของเรือเอกชน	- ให้การบริการและตอบ สอนความคาดหวังด้วย ความรวดเร็วโดยใช้นวัตกรรมและคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย - เป็นอยู่เรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากร - การสื่อสารผ่านสื่อสังคม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่รวดเร็วและทั่วถึง - เพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการวางแผนการพัฒนาการดำเนินงานร่วมกัน	- ติดตามตรวจสอบและ พัฒนาการให้บริการและ สิ่งอำนวยความสะดวก - ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ และการประยุกต์ใช้ - รับการรับรองมาตรฐาน อยู่เรือ ด้านการรักษาความปลอดภัย และด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามมาตรฐานสากล - เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ผ่านสื่อสังคมแก่ผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุม - จัดโครงการเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ประกอบการ	- การสำรวจความพึงพอใจ ลูกค้าประจำปี - การประชุมร่วมกับตัวแทนเจ้าของเรือ - กิจกรรมบริหารงานลูกค้า สัมพันธ์ (CRM) - Call Center และช่องทางร้องเรียนและแสดงความ เห็นต่างๆ - จัดประชาสัมพันธ์ ตาม โอกาสที่เหมาะสม - เว็บไซต์และสื่อสังคมของ องค์กร - จัดให้มีการประชุมร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกขององค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ / ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
3. คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า -ผู้ขายวัตถุดิบ -ผู้เข้าร่วม -ผู้สนับสนุนทางการค้า -ผู้สนับสนุนทางวิชาการ -สถาบันการเงิน	- การขยายธุรกิจและมีผลประกอบการที่ดีขึ้น - การให้การสนับสนุนข้อมูล การฝึกอบรม อุปกรณ์หรือ พื้นที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคู่ค้า/พันธมิตร - คุ่มครองด้านอาชีพความมั่นคง และความปลอดภัย รวมถึงสภาพการจ้างงาน -การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและได้ มาตรฐานพร้อมใช้งาน - ได้รับการปฏิบัติตามสัญญาเงื่อนไขและข้อตกลง	- รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยน ความเห็น และ พัฒนา กระบวนการทำงานตามที่ได้ประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ - กำหนดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคู่ค้า - ปฏิบัติตามข้อตกลง สัญญา กฎหมาย - รายงานฐานะทางการเงินของบริษัทฯ ให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียรับทราบอย่าง สม่ำเสมอ	- การจัดประชุมคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า - เปิด Call center และ ช่องทางในการร้องเรียน และแสดงความคิดเห็นต่างๆ - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร - การสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบความเห็นและความต้องการอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้ถือหุ้น - กระบวนการคลัง - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- การจ่ายเงินปันผลของ บริษัทฯ ในระดับที่น่าพอใจและมีการจ่ายอย่างสม่ำเสมอ - ผลประกอบการที่ดีและ เติบโตอย่างต่อเนื่อง โปร่งใสและมั่นคง - ดำเนินธุรกิจที่มีความ สามารถในการแข่งขันที่ดี	- จัดสรรช่องทางการติดต่อ กับ องค์กรที่หลากหลาย - จัดทำข้อมูลการดำเนินงาน ของ องค์กร ประจำปีเพื่อ เป็นข้อมูลให้แก่ผู้ถือหุ้น ทราบถึงธุรกิจของ องค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจหรือ ผลประกอบการรายไตรมาสเพื่อ ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ - พาผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมกิจการ และ ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร	- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี
5. ชุมชนและสังคม -ชุมชนข้างเคียงทั้งพื้นที่ยานนาวา และ สัตหีบ -สังคมโดยรวมระดับประเทศ -สื่อมวลชน -สิ่งแวดล้อม	- การดำเนินงานด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน - การดูแลผลกระทบทาง สิ่งแวดล้อมและสังคมต่อ ชุมชน - การร่วมกิจกรรมชุมชน สัมพันธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรม ด้านการศึกษาและเยาวชน - สื่อสารการบริหารจัดการ ด้าน ความยั่งยืนในเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสังคม	- ศึกษา ตรวจสอบ และ พัฒนา กระบวนการจัดการ ผลกระทบทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในชุมชน - ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่ส่งเสริมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาชุมชนในระยะยาว อย่างยั่งยืน - สื่อสารการดำเนินงานทางช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook และ สื่อสาธารณะต่างๆ	- ลงพื้นที่และตรวจสอบ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึง สอบถาม ชุมชน - เว็บไซต์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ สื่อสังคม - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วน ได้ ส่วนเสียภายในและ ภายนอก องค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ / ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
6. หน่วยงานของรัฐ/ หน่วยงานกำกับดูแล -รัฐบาล -กระทรวงกลาโหม -กองทัพเรือ -สำนักงาน คณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ	- การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามนโยบาย และ กฎหมาย - การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน - ระบบการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ - การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	- ปฏิบัติตามนโยบายกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องครบถ้วน และโปร่งใส - เข้าร่วมการประเมินและ เข้าชี้แจงข้อมูลกับหน่วย -งานที่กำกับดูแลอย่างถูกต้องรวดเร็ว	- การประชุมร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแล -การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลจากหน่วยงานกำกับดูแล - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
7. คู่แข่ง -คู่แข่งเอกชนอื่น -ผู้จัดจำหน่ายอื่น	- ปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย	- สื่อสารผ่านสื่อสังคมแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม	- เข้าร่วมการประชุมร่วมกับสมาคมอุตสาหกรรมต่อเรือและสร้างเรือไทย

ตารางที่ 7 ตารางแสดงการสรุปผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7 กลุ่ม

ข้อมูลการวิเคราะห์ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ในแต่ละกลุ่มเป้าหมายจะเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ทำให้ทราบถึง ความต้องการ และความคาดหวังที่แท้จริง ที่แต่ละกลุ่มต้องการให้ บริษัทฯ ดำเนินการ ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ในอนาคต

(2) การประเมินประเด็นความยั่งยืน

บริษัทฯ จัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้องและโปร่งใส ซึ่งครอบคลุมผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งบริษัทฯ ได้นำแนวทางการรายงานตามมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนสากลของ GRI (Global Reporting Initiative: GRI Standards) มาปรับใช้โดยเนื้อหาหลักจะรายงานผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของบริษัทฯ ได้เข้าใจและรับทราบถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาบริษัทฯ ให้เกิดความยั่งยืนต่อไป โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของบริษัทฯ เป็น “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกัน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาคมโลกตกลงร่วมกันที่จะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนาด้วย เป้าหมาย 17 ข้อ (SCGs: 17 Goals) เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 –2573 โดยบริษัทฯ ได้กำหนดแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2572 ดังตารางที่ 8

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ยกระดับ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	1. มีนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด 2. พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ได้มาตรฐาน	ระดับคะแนนการประเมินผลด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	1. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแล ที่ดีการนำองค์กร 2. แผนดำเนินงานด้านการกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กร 3. แผนดำเนินงานด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม	ปี 68 -72	กองบริหารทรัพยากร
2. สร้างวัฒนธรรม การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร	สร้างการเรียนรู้ตาม หลักเกณฑ์ของ สคร. ให้แก่พนักงาน	ระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านการกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กร	แผนการเรียนรู้ด้านการกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กร	ปี 68 -72	กองบริหารทรัพยากร
3.การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	มีความ รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด	แผนดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ปี 68 -72	กองบริหารทรัพยากร/ กองธุรกิจและการตลาด/ กองปฏิบัติการ

ตารางที่ 8 ตารางแสดงแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2572

(3) การวิเคราะห์องค์กรเปรียบเทียบ (Benchmarking)

การวิเคราะห์องค์กรเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นการพิจารณาถึงองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกับบริษัทฯ เพื่อนำข้อดี ข้อเสีย รวมถึงจุดเด่นต่าง ๆ มาปรับใช้กับการดำเนินงานของบริษัทฯ ต่อไป โดยได้ทำการศึกษาการเปรียบเทียบบริษัทฯ กับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือภายในประเทศจำนวน 8 บริษัทฯ ดังตารางที่ 9

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ที่ตั้ง	อู่เรือ					ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)		
			อู่ลอย (DTW)		อู่แห้ง (DTW)		Slipway (G.T)			
1	ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด	ชลบุรี	No.1 180,000	No.2 3,000 GRT					2,774.40	
2	เอเซีย มาร์ติน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	No.1 5,000 GRT	No.2 5,000					258.29	
3	อู่เรือ มาร์ติน แอ็คมี้ ไทย จำกัด	สมุทรปราการ	5,500						85.50	
4	มาร์ชัน จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	3,500						411.00	
5	อู่กรุงเทพ จำกัด	กรุงเทพฯ และ ชลบุรี			No.1 3,000	No.2 4,000			100.00	
6	ซี ครอสท์ มาร์ติน จำกัด	สมุทรปราการ					No.1 300 mt	No.2 2,000 mt	No.3 2,500	82.20
7	ไทยอินเตอร์เนชั่น แนล ด็อกยาร์ด จำกัด	สมุทรปราการ					No.1 2,500 GRT		No.2 2,500 DWT	100.00
8	อิตัลไทย มาร์ติน จำกัด	สมุทรปราการ	21.98*63*3 ม.							810.00

ตารางที่ 9 ตารางแสดงข้อมูลคู่เทียบของบริษัทฯ

ข้อมูลแสดงรายได้รวมของอู่ซ่อมเรือขนาดใหญ่ระหว่างปี พ.ศ. 2563-2567									ROA (%)					ROI (%)				
ลำดับ	ชื่อบริษัท	2563	2564	2565	2566	2567	เฉลี่ย 5 ปี	ส่วนแบ่งตลาด	63	64	65	66	67	63	64	65	66	67
1	บริษัท ยูนิไทย	1,623,977,429.00	2,137,816,016.00	3,164,406,224.00	2,320,221,393.00	1,754,047,443.00	2,200,093,701.00	52.65	-17.05	10.18	6.41	4.52	0.22	15.40	19.68	27.67	18.63	14.50
2	บริษัท เอเชีย มาร์ติน	489,800,985.00	522,106,809.00	747,917,906.00	552,576,243.00	1,011,694,088.00	664,819,206.20	15.91	4.07	3.14	1.32	2.59	5.38	0	0	0	0	0
3	บริษัท อูเรือ มาร์ติน เอ็คมี้	203,617,702.32	220,669,916.78	280,994,423.46	245,696,718.76	250,501,298.04	240,296,011.87	5.75	0.07	4.19	5.51	0.28	0.65	0	0	0	0	36.61
4	บริษัท มาร์ติน จำกัด	674,027,939.00	430,725,681.00	710,485,018.00	351,272,886.00	318,984,685.00	497,099,243.80	11.90	11.59	2.41	-2.91	-5.91	-10.28	0	0	0	0	0
5	บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	163,625,286.49	67,113,170.62	104,881,682.16	79,082,984.47	98,076,767.44	102,555,978.24	2.45	-6.01	-24.28	-61.74	-8.74	-2.568	0	0	0	0	0
6	บริษัท ซี ครอสท์ มาร์ติน จำกัด	288,872,882.06	349,783,243.39	309,402,909.76	109,024,701.05	132,436,478.74	237,904,043.00	5.69	10.16	27.51	38.06	-12.74	-24.43	0	0	0	0	24.51
7	บริษัท ไทยอินเตอร์เนชั่นแนล	80,390,350.00	79,937,387.00	98,773,716.00	189,811,296.00	243,008,262.00	138,384,202.20	3.31	1.90	0.30	3.09	11.86	7.25	0	0	0	0	24.91
8	บริษัท อิตัลไทย มาร์ติน จำกัด	154,395,947.00	173,418,218.00	2,018,482.00	72,982,037.00	84,962,104.00	97,555,357.60	2.33	-44.70	137.5	-14.9	169.18	344.37	0	0	0	0	0
	รวม	3,678,708,520.87	3,981,570,441.79	5,418,880,361.38	3,920,668,259.28	3,893,711,136.22	4,178,707,743.91	100.00										

ที่มา กรมพัฒนาธุรกิจการค้า :

ภาพที่ 20 ข้อมูลแสดงรายได้รวมของอู่ซ่อมเรือขนาดใหญ่ระหว่างปี พ.ศ.2563 - 2567

มูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ.2563 – 2567 มีมูลค่าเฉลี่ยประมาณ 4,178.00 ล้านบาทต่อปี โดยสัดส่วนบริษัทซ่อมสร้างเรือที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่

(1) ยูนิไทย 52.65% (2) เอเชียนมารีน 15.91% (3) มาร์ชิน 11.90% (4) มารีนแอนด์มี 5.75% (5) ซีเครสท์ 5.69% โดยบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด อยู่ในลำดับที่ 7 มีส่วนแบ่งการตลาด 2.45% อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ทำการรวบรวมข้อมูลโดยได้เข้าไปสำรวจภายในอยู่ต่าง ๆ เมื่อเทียบกับขนาดเรือ บริษัทฯ เป็นบริษัทเดียวในประเทศไทยที่มีอยู่แห่งขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นจุดแข็งแตกต่างกับบริษัทซ่อมสร้างเรืออื่น ๆ ที่ใช้อู่ลอย และ slipway ในการดำเนินธุรกิจหลัก

บริษัทฯ จึงควรรักษฐานลูกค้าเดิมในธุรกิจซ่อมเรือ ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สม่ำเสมอและบริหารจัดการค่าใช้จ่ายโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกัน เร่งรัดให้เกิดการพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงบริษัทฯ ควรใช้จุดแข็งขององค์กรในการเป็นหน่วยงานภาครัฐ ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเอกชน เพื่อมองหาโอกาสทางธุรกิจการต่อเรือใหม่ทั้งใน และนอกประเทศ

(4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

รายงานการวิเคราะห์สถานการณ์เสี่ยง และทิศทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 และกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ได้ระบุความเสี่ยงของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 จำแนกตามมิติความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงทางธุรกิจ และสาเหตุความเสี่ยงสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 10 ดังนี้

มิติความเสี่ยง	ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงทางธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
กลุ่มที่ 1 สาเหตุ/สาเหตุความเสี่ยง		
1. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	1.1 ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจสังคม	1.1.1 การเติบโตของปริมาณเรือ
		1.1.2 สถานะเศรษฐกิจ
		1.1.3 สถานะสงคราม
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรองค์กร	2.1 ความเสี่ยงทางทุนโครงสร้างองค์กร	2.1.1 ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
		2.1.2 การกำกับดูแลองค์กร
		2.1.3 ความพร้อมต่อการตอบสนองเหตุวิกฤต
	2.2 ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มของเทคโนโลยีสารสนเทศแก่องค์กร
		2.2.2 ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ
		2.2.3 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และความมั่นคงปลอดภัยของระบบ

มิติความเสี่ยง	ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงทางธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
3. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ	3.1 ความเสี่ยงทางทุนกระบวนการ	3.1.1 ผลผลิตภาพของการจัดการนวัตกรรม
		3.1.2 ผลผลิตภาพของการจัดการองค์กร
	3.2 ความเสี่ยงทางการจัดการลูกค้า	3.2.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า
		3.2.2 การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันแก่ลูกค้า
	3.3 ความเสี่ยงทางการจัดการคู่ค้า	3.3.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของคู่ค้า
		3.3.2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของคู่ค้า
	3.4 ความเสี่ยงทางการบริหารภาครัฐ	3.4.1 การบริหารจัดการที่ดี
		3.4.2 การสนับสนุนจากภาครัฐ
	3.5 ความเสี่ยงทางการบริหารบุคลากร	3.5.1 การสร้างสรรค์และเรียนรู้ขององค์กร
		3.5.2 ผลผลิตภาพของการบริหารบุคลากร
	3.6 ความเสี่ยงทางการบริหารผู้ถือหุ้น	3.6.1 ความสามารถในการขยายธุรกิจ
		3.6.2 ศักยภาพของผู้ถือหุ้น
	3.7 ความเสี่ยงทางการจัดการชุมชนและสังคม	3.7.1 การสนับสนุนจากชุมชนและสังคม
		3.7.2 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม
4. ความเสี่ยงด้านผู้มีส่วนได้เสีย	4.1 ความเสี่ยงทางการตอบสนองลูกค้า	4.1.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
		4.1.2 การสร้างอรรถประโยชน์ต่อลูกค้า
	4.2 ความเสี่ยงทางการตอบสนองคู่ค้า	4.2.1 การปฏิบัติและดำเนินธุรกิจต่อคู่ค้าอย่างเป็นธรรม
		4.2.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า
	4.3 ความเสี่ยงทางการตอบสนองภาครัฐ	4.3.1 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของภาครัฐ
		4.3.2 ความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังภาครัฐ
	4.4 ความเสี่ยงทางการรักษามูลค่า	4.4.1 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม
		4.4.2 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
		4.4.3 ความผูกพันในการทำงาน
	4.5 ความเสี่ยงทางการตอบสนองผู้ถือหุ้น	4.5.1 ความสามารถในการบริหารผลตอบแทน
		4.5.2 การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น
	4.6 ความเสี่ยงทางการพัฒนาชุมชนและสังคม	4.6.1 การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม
		4.6.2 ประสิทธิภาพของมาตรการและการจัดการผลกระทบ

มิติความเสี่ยง	ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงทางธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน	5.1 ความเสี่ยงทางมูลค่าโอกาส	5.1.1 ความสามารถในการทำกำไร
		5.1.2 ความสามารถในการจัดการโครงสร้างเงินทุน
		5.1.3 ความสามารถในการจัดการสินทรัพย์
	5.2 ความเสี่ยงทางการลงทุน	5.2.1 ความสามารถในการลงทุนระยะยาว
		5.2.2 ความสามารถในการบริหารเงิน
		5.2.3 ประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุน
6. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	6.1 ความเสี่ยงทางกลยุทธ์	6.1.1 ความสามารถในการพัฒนาและยกระดับองค์กร
		6.1.2 การพัฒนาคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ
		6.1.2 การพัฒนาคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ
กลุ่มที่ 2 ผลกระทบของความเสียง		
ความเสี่ยงองค์กรโดยรวม	มูลค่าองค์กร	การเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ
		กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักโบนัส

ตารางที่ 10 ตารางแสดงความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัทฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ภายใต้การกำกับดูแลของระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง องค์กร 3 ระบบ คือ ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน และระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัทฯ สามารถระบุความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ปีงบประมาณ 2568 ได้ 9 ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจากการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง พบว่ามีความเสี่ยงระดับสาขางานครอบคลุมทั้ง 9 ปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้จำแนกตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ได้ดังนี้



ภาพที่ 21 ประเภทความเสี่ยง

หัวข้อ	แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 - 2572	แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2568
วิสัยทัศน์ (Vision)	“เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”	“มุ่งบริหารความเสี่ยงที่ประเมินอย่างรอบด้าน เพื่อเสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ”
ยุทธศาสตร์	1. ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ 2. ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ 3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร 5. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	1. การรักษาสมดุลและความมั่นคงทางการเงิน 2. การขับเคลื่อนนวัตกรรมธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3. การตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าด้วยเครือข่ายความร่วมมือ 4. การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 5. การเสริมสร้างวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงในองค์กรด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ตารางที่ 11 ตารางแสดงแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572 และแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2568

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2568 – 2572			แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568		
เป้าประสงค์ (Corporate Goal)	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ขององค์กร (Business Objective)	เกณฑ์ระดับความเสี่ยงสำหรับ ตัวชี้วัด เป้าประสงค์ องค์กร	Key Risk Indicator (KRI)		
			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)
1.ทบทวนและปรับปรุงบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับดูแลที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง สร้างความชัดเจนกับกองทัพเรือในการทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568	1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาทฯ	100			
	1.2 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	25			
	1.3 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการขอสนับสนุน	100			

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2568 – 2572			แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568		
เป้าประสงค์ (Corporate Goal)	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ขององค์กร (Business Objective)	เกณฑ์ระดับความเสี่ยงสำหรับ ตัวชี้วัด เป้าประสงค์ องค์กร	Key Risk Indicator (KRI)		
			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)
2. สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เข้าที่ดินโครงการยานนาวา ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2572	2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ	> 728.20 ล้านบาท	บริษัทฯ ขาดทุนติดต่อกัน	รายรับจริง $\geq$ ประมาณการรายรับ	รายรับจริง < ประมาณการรายรับ ไม่เกิน ร้อยละ 25
			เจ้าหนี้ค้างชำระ	ยอดเจ้าหนี้ค้างชำระรวม ตั้งแต่ 175 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ยอดเจ้าหนี้ค้างชำระรวม ตั้งแต่ 200 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 225 ล้านบาท
			โครงการสร้างเรือชุดฯ	> 625 ล้านบาท	> 325 ล้านบาท
	2.2 ความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาอู่เรือ	ศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอู่เรือแห่งใหม่	โครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่	คณะทำงานโครงการศึกษาฯ นำเสนอผลการศึกษาต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติผลการศึกษา	คณะทำงานโครงการศึกษาฯ นำเสนอผลการศึกษา ต่อกรรมการผู้จัดการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
	2.3 ร้อยละความสำเร็จในโครงการ Smart Shipyard	70			
	2.4 ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	ทบทวนผลการศึกษาศึกษา	โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	ทบทวนผลการศึกษาศึกษา	ทบทวนผลการศึกษาศึกษา
	2.5 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	50	การบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานเกินกว่าร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานเกินกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 25

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2568 – 2572			แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568		
เป้าประสงค์ (Corporate Goal)	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ขององค์กร (Business Objective)	เกณฑ์ระดับความ เสี่ยงสำหรับ ตัวชี้วัด เป้าประสงค์ องค์กร	Key Risk Indicator (KRI)		
			ดัชนีชี้วัดความ เสี่ยง	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)
	2.6 ร้อยละการเพิ่มขึ้น ของลูกหนี้เอกชนค้าง ชำระของลูกหนี้ทั้งหมด	<35	ลูกหนี้เอกชน ค้างชำระ	ยอดลูกหนี้เอกชน ค้างชำระ ตั้งแต่ 4 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 6 ล้านบาท	ยอดลูกหนี้เอกชน ค้างชำระ ตั้งแต่ 6 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 8 ล้านบาท
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่ เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืน ให้กับองค์กรโดยได้รับ คะแนนการบริหารจัดการ องค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2572	3.1 ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามโครงการ พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการสนับสนุนการ ตัดสินใจของผู้บริหาร	>1 โครงการ			
	3.2 ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามโครงการ พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการสนับสนุนการ บริหารจัดการโครงการ และผู้มีส่วนได้เสียทั้ง ภายในและภายนอก	>1 โครงการ			
	3.3 จำนวนกระบวนการ ทำงาน/ระเบียบ/ ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ ได้รับการทบทวน ปรับปรุงแก้ไข ให้ สอดคล้องกับการดำเนิน ธุรกิจในปัจจุบันที่ต้อง แข่งขันกับภาคเอกชน	>2	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน	คณะกรรมการ บริษัทฯ อนุมัติ การแก้ไข ปรับปรุงหรือ ร่างระเบียบ/ ข้อบังคับใหม่ 2 ฉบับ	คณะกรรมการ บริษัทฯ อนุมัติ การแก้ไข ปรับปรุงหรือร่าง ระเบียบ/ ข้อบังคับใหม่ 1 ฉบับ
	3.4 คะแนนผลประเมิน ด้านการบริหารจัดการ องค์กร	>1.70			
	3.5 ผลประเมินความ โปร่งใสในการดำเนิน งานของบริษัทฯ (ITA)	>94.00			

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2568 – 2572			แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568		
เป้าประสงค์ (Corporate Goal)	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ขององค์กร (Business Objective)	เกณฑ์ระดับความเสี่ยงสำหรับ ตัวชี้วัด เป้าประสงค์ องค์กร	Key Risk Indicator (KRI)		
			ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรโดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2572	3.6 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล เพื่อรองรับโครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ฯ	ทบทวนการปรับปรุง			
	3.7 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร	20	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดซื้อจัดจ้างตาม พรบ.2560	ปี งบประมาณ 68 บริษัทฯ มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง 1 – 2 ครั้ง	ปี งบประมาณ 68 บริษัทฯ มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง 3 – 4 ครั้ง
4. มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001 ภายในปีงบประมาณ 2572	4.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม	20			
	4.2 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่	>1 โครงการ			

ตารางที่ 12 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ กับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2572



(5) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Driver Analysis)

บริษัทฯ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ในการวิเคราะห์ค่า EP จะมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) บริษัทฯ ได้วิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) โดยสามารถระบุปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Drivers) ได้แก่ รายได้ค่าซ่อมสร้างเรือ ที่ดินอาคารและอุปกรณ์สุทธิ ค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานและบริหาร รายได้อื่น ๆ หนี้สินไม่มีภาระดอกเบี้ย อัตราต้นทุนเงินทุนถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC) และสินทรัพย์หมุนเวียน โดยนำปัจจัยทางการเงินที่สำคัญเหล่านี้ไปประกอบใช้ในการคาดการณ์ทางการเงินในอนาคต รวมถึงการกำหนดเป้าหมายหรือคาดการณ์ผลการดำเนินงานทางการเงินในระยะ 5 ปี ข้างหน้าได้อย่างเหมาะสมต่อไป ดังตารางที่ 13

รายการ	2567	2566	2565	2564	2563	2562	2561	2560
รายได้รวม	98,076,767.44	79,082,984.47	104,881,682.16	67,113,170.62	163,625,286.49	402,520,437.95	634,742,377.18	913,931,638.53
ต้นทุนรวม	151,326,980.50	265,445,634.84	179,530,992.99	111,894,830.26	182,703,568.57	366,665,880.59	623,535,785.80	889,825,669.65
ทุน	3,866,959,033.78	3,920,209,246.84	26,841,697.52	101,491,008.35	146,272,667.99	181,479,057.95	153,753,134.95	142,546,543.57
หนี้สิน	279,473,547.15	238,704,772.43	80,281,283.27	33,205,387.92	87,879,215.62	203,966,262.21	291,901,265.05	499,315,062.03
NOPAT (Tax 20%)	(10,650,042.61)	(37,272,530.07)	(14,929,862.17)	(8,956,331.93)	(3,721,277.99)	7,170,911.47	2,241,318.28	4,821,193.78
Cost of Capital (8%)	309,356,722.70	313,616,739.75	2,147,335.80	8,119,280.67	11,701,813.44	14,518,324.64	12,300,250.80	11,403,723.49
EP (Economic Profit)	(320,006,765.31)	(350,889,269.82)	(17,077,197.97)	(17,075,612.60)	(15,423,091.43)	(7,347,413.16)	(10,058,932.52)	(6,582,529.71)
E (ส่วนของผู้ถือหุ้น) = 50,000,000	3,866,959,033.78	3,920,209,246.84	26,841,697.52	101,491,008.35	146,272,667.99	181,479,057.95	153,753,134.95	142,546,543.57
D (หนี้สิน) = 50,000,000	279,473,547.15	238,704,772.43	80,281,283.27	33,205,387.92	87,879,215.62	203,966,262.21	291,901,265.05	499,315,062.03
V (เงินทุนรวม) = 100,000,000	4,146,432,580.93	4,158,914,019.27	107,122,980.79	134,696,396.27	234,151,883.61	385,445,320.16	445,654,400.00	641,861,605.60
Re (ต้นทุนผู้ถือหุ้น) = 12%	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
Rd (ต้นทุนดอกเบี้ย) = 6%	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
T (อัตราภาษี) = 20%	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
WACC	0.1151	0.1159	0.0660	0.1023	0.0930	0.0819	0.0728	0.0640

ตารางที่ 13 ตารางแสดงการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560 – 2567

(5.1) มุมมองภาพรวม — รายได้ & ต้นทุน

ปี	รายได้รวม	ต้นทุนรวม	สถานการณ์
2560-2561	>600M	ใกล้เคียงกับรายได้	ช่วงยอดขายสูง แต่ต้นทุนเกือบเต็มเปดาน ทำให้กำไรน้อย
2562-2565	ลดลงอย่างชัดเจน	ต้นทุนสูงกว่ารายได้ต่อเนื่อง	การลดรายได้ต่อเนื่อง — มีปัญหาเรื่อง Demand / Pricing / Efficiency
2566-2567	รายได้ลดลงอีก	ต้นทุนมากกว่ารายได้	บริษัทเผชิญปัญหาการจัดการต้นทุน หรือรายได้ไม่ครอบคลุม

ตารางที่ 14 ตารางแสดงมุมมองภาพรวม — รายได้ & ต้นทุน

รายได้ไม่สามารถเติบโตตามต้นทุนได้ (Gross Loss) จึงเป็นตัวจุดดำหลัก ๆ ซึ่งว่าการบริหารต้นทุน (Cost Control) และแผนการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) คือปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่สุด

(5.2) ความสามารถทำกำไร (NOPAT และ EP)

- NOPAT ติดลบทุกปีตั้งแต่ 2563 เป็นต้นมา แปลว่าแม้รายได้จะลดแล้ว ต้นทุนก็ยังสูงเกินควบคุม
- EP (Economic Profit) เป็นลบทุกปี แสดงว่าผลตอบแทนที่สร้างได้ไม่สามารถครอบคลุมต้นทุนของเงินทุน (Cost of Capital) บริษัทไม่เพียงแต่ขาดทุนเชิงบัญชี (NOPAT) แต่ยังขาดทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) สะท้อนถึงการบริหารทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า เงินลงทุนไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้น

(5.3) โครงสร้างเงินทุน (Capital Structure)

ปี	Equity (E)	Debt (D)	สัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E)
2560-2561	E ใกล้เคียง D	~3:1	ค่อนข้างสูง
2562-2564	D ลดลง	E เพิ่ม	เริ่มลดความเสี่ยงหนี้สิน
2565-2567	D/E ต่ำลงชัดเจน	Equity โตขึ้นผิดปกติ	เกิดการปรับมูลค่าราคาที่ดิน

ตารางที่ 15 ตารางแสดงโครงสร้างเงินทุน

บริษัทฯ ลดพึ่งพาหนี้ (Deleveraging) และมีการปรับมูลค่าราคาที่ดินในช่วง 2566-2567 แต่ยังไม่สามารถแปลงเงินทุนเป็นผลกำไรได้

(5.4) WACC (ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย)

ค่า WACC เปลี่ยนไปตามโครงสร้างทุน ช่วง 2560-2561 อยู่ที่ ~6-7% (หนี้เยอะ ต้นทุนรวมต่ำ) หลังจากลดหนี้ ค่า WACC สูงขึ้นมา ~11% ใน 2566-2567 (เพราะ Equity เยอะขึ้น และ R_e สูงกว่า R_d) ส่งผลให้ค่า WACC เพิ่มขึ้น เป็นแรงกดดันให้บริษัทต้องสร้างกำไรมากขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมต้นทุนทุนใหม่ แต่กลับไม่สำเร็จ

(5.5) ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	ผลกระทบต่อค่า EP	ความสามารถในการบริหารจัดการ	หมายเหตุ/แนวทาง
รายได้รวม (Total Revenue)	สูงมาก	ปานกลาง-สูง	รายได้มีผลโดยตรงต่อ NOPAT EP การเพิ่มยอดขายคือทางหลักในการเพิ่มค่า EP
ต้นทุนรวม (Total Cost)	สูงมาก	สูง	ต้นทุนสูงกว่ารายได้ทุกปีการควบคุมต้นทุนสามารถช่วยปรับ EP ได้ทันที

NOPAT (กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังภาษี)	สูงมาก	ปานกลาง	ค่ากำไรที่แปลงจากรายได้-ต้นทุนการบริหาร Margin สำคัญมาก
Cost of Capital (ต้นทุนเงินทุน)	สูงปานกลาง	ต่ำ	ขึ้นกับโครงสร้างทุน D/E และ WACC การรีไฟแนนซ์อาจช่วยลดภาระได้
WACC (ต้นทุนเงินทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก)	สูง	ต่ำ	ตัวแปรนี้ควบคุมได้ยาก ต้องใช้กลยุทธ์การจัดโครงสร้างหนี้/ทุนให้เหมาะสม

ตารางที่ 16 ตารางแสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

(6) การวิเคราะห์ข้อจำกัดของบริษัทฯ

(6.1) ข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ

บริษัทฯ มีข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ต้องแข่งขันกับอยู่เรือเอกชน ประกอบกับบริษัทฯ มีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากคู่ค้าของบริษัทฯ ต้องวางหลักประกันในการขายวัตถุดิบ ทำให้ราคาวัตถุดิบสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพรวมของบริษัทฯ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียขีดความสามารถ ในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจหลัก ส่งผลทำให้บริษัทฯ มีรายได้ลดลง และไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ

(6.2) ข้อจำกัดด้านสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. และมีสำนักงานสาขาที่ สัตหีบ (อาคาร F) ตั้งอยู่ที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม. อร. โดยบริษัทฯ ประสบปัญหา ด้านระยะทางในการเดินทางของลูกค้าที่จะนำเรือเข้าซ่อมทำ จากปากแม่น้ำเจ้าพระยา ถึงบริษัทฯ มีระยะทางไกลเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ปากแม่น้ำ ซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง และช่วงระยะเวลาการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ เป็นข้อจำกัดต่อการนำเรือเข้าซ่อมทำ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องขออนุญาตกรมทางหลวงชนบท ในการเปิด-ปิดสะพาน สัปดาห์ละ 2 วัน (อังคาร/พฤหัส เวลา 10.00 น.) ทำให้ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำ และไม่สามารถนำเรือออกจากอุโมงค์ดำเนินธุรกิจได้ทันที ลูกค้าส่วนใหญ่จึงไปใช้บริการอยู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน เป็นเหตุให้ลูกค้ามีจำนวนลดลงมากและหายไปมากที่สุด

(6.3) กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจหลัก ทั้งทางเสียง ฝุ่น และกลิ่น ที่จำเป็นต้องบริหารจัดการไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ เนื่องจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่านยานนาวา ตามสำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณสุขปโภค และสาธารณสุขปโภคเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองกทม. พ.ศ. 2556 โดยการดำเนินกิจการซ่อมสร้างเรือ เช่น การพ่นทราย การทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้าง และผลกระทบ และสิ่งแวดล้อมก่อนเสมอ

(6.4) การประกอบกิจการอยู่เรือ เป็นกิจการที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและใช้ระยะเวลาดำเนินงาน ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เองมาลงทุนสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ ซึ่งบริษัทฯ ยังไม่สามารถนำเงินที่ได้จากการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมในเชิงพาณิชย์ มาใช้ในการลงทุนสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ได้

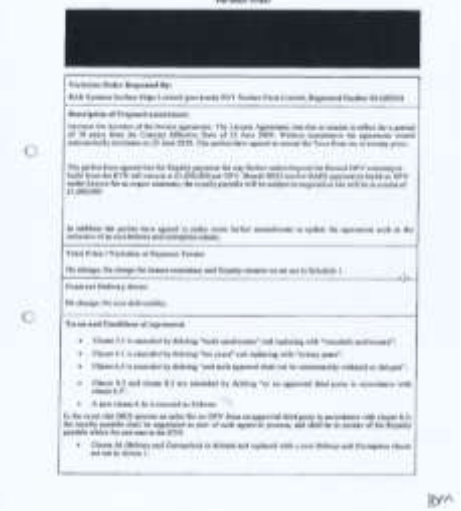


2.2 การวิเคราะห์ ภายใต้ทิศทางที่ Analysis)

สภาพแวดล้อม
กำหนด (SWOT

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังกล่าวข้างต้น สรุปผลการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัทฯ ได้ ดังนี้บริษัทฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

Evidence-Based	จุดแข็ง		ผลกระทบ
- ตลาดในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นตลาดที่มีกำบังการเข้าสู่ตลาดสูง เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินทุนมาก และระยะเวลาดำเนินการค่อนข้างยาว ต้องการทำเลที่ตั้งที่มีพื้นที่บนบกที่มีขนาดใหญ่และพื้นที่ท้องน้ำที่กว้างและลึก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมในการดำเนินธุรกิจ ต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญสูง นอกจากนี้ยังต้องมีชื่อเสียงและได้รับความเชื่อถือซึ่งต้องใช้เวลาในการสั่งสมชื่อเสียง 	S1	บริษัทฯ มีประสบการณ์การบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ เกินกว่า 1,000 ตัน	ระยะยาว
- ผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์เนื้อที่ 20-1-82 ไร่ (8,182 ตรว.) มูลค่าที่ดินที่เหมาะสมตาม	S2	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่	ระยะยาว

สภาวะแวดล้อมและเศรษฐกิจ อยู่ที่ 500,000 บาท/ตารางวา ทำให้มูลค่าที่ดินเท่ากับ 4,091,000,000 บาท		ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว
	S3 บริษัทฯ สามารถใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ในการขยายธุรกิจการสร้างเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ให้กับกองทัพเรือไทย และมิตรประเทศ	ระยะยาว

Evidence-Based								จุดแข็ง		ผลกระทบ
ลำดับ	ชื่อพื้นที่	ชื่อ	พื้นที่			ขนาด พื้นที่รวม	การประเมิน สิ่งแวดล้อม	S4	การใช้น้ำ	ผลกระทบ
			พื้นที่ (ไร่)	พื้นที่ (ไร่)	พื้นที่ (ไร่)					
1	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ	142,000	13,500		2,774.40	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			ระยะยาว
2	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ	8,000	4,000		258.20	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
3	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ	8,500			88.50	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
4	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ	8,000			81.00	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
5	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ	8,000	8,000		258.00	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
6	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ				82.20	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
7	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ				258.00	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
8	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ				82.20	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
9	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ				258.00	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			
10	พื้นที่อู่เรือ	อู่เรือ				82.20	การประเมิน สิ่งแวดล้อม			

Evidence-Based	จุดอ่อน	ผลกระทบ
----------------	---------	---------

- โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 5/68 เมื่อวันที่ 30 พ.ค.68 เห็นชอบให้ชะลอแผนการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ เนื่องจากภายใน 2 ปีข้างหน้ามีความจำเป็นต้องใช้พื้นที่ในการดำเนินการโครงการต่อเรือชุดแบบยั้งดินและข้อจำกัดด้านงบประมาณ - โครงการสร้างอุเรือแห่งใหม่ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2565 มีมติเห็นชอบให้ปรับเลื่อนกรอบระยะเวลาการลงทุนออกไปอีก 1 ปีงบประมาณ จากเดิม “ปีงบประมาณ 2566-2570” เป็น “ปีงบประมาณ 2567-2571” โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของโครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปี 2568 อยู่ระหว่างการดำเนินการทบทวนผลการศึกษา ความเหมาะสมของสถานที่(เดิม)/พิจารณาคัดเลือกสถานที่(ใหม่) การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอุเรือแห่งใหม่ในประเทศ *โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ส่งผลต่อการดำเนินโครงการสร้างอุเรือแห่งใหม่	W1	ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	ระยะกลาง																																																																																							
<table><tr><th colspan="7">ข้อมูลงบการเงินตามข้อมูลงบการเงินที่บริษัทฯ มี พ.ศ. 2563-2567</th></tr><tr><th>ลำดับ</th><th>ชื่อรายการ</th><th>2563</th><th>2564</th><th>2565</th><th>2566</th><th>2567</th><th>เฉลี่ย 5 ปี</th></tr><tr><td>1</td><td>ทรัพย์สินถาวร</td><td>1,621,977,429.00</td><td>2,137,816,016.00</td><td>3,164,406,224.00</td><td>2,320,221,399.00</td><td>1,734,047,443.00</td><td>2,200,093,701.00</td></tr><tr><td>2</td><td>ทรัพย์สินไม่มีตัวตน</td><td>489,000,965.00</td><td>522,108,889.00</td><td>747,917,906.00</td><td>552,576,243.00</td><td>1,011,694,088.00</td><td>664,819,296.20</td></tr><tr><td>3</td><td>ทรัพย์สินทางการเงิน</td><td>203,617,703.32</td><td>220,668,916.78</td><td>200,994,423.46</td><td>245,696,718.76</td><td>350,501,258.04</td><td>240,296,011.67</td></tr><tr><td>4</td><td>สินทรัพย์อื่น</td><td>674,027,339.00</td><td>430,725,687.00</td><td>713,485,018.00</td><td>357,272,866.00</td><td>378,364,685.00</td><td>497,099,243.00</td></tr><tr><td>5</td><td>ทรัพย์สินรวม</td><td>1,838,625,286.48</td><td>2,311,319,508.78</td><td>4,826,113,671.46</td><td>3,475,867,232.76</td><td>3,474,617,476.84</td><td>3,213,593,938.24</td></tr><tr><td>6</td><td>หนี้สิน</td><td>288,872,882.06</td><td>349,783,243.39</td><td>309,402,909.76</td><td>109,024,701.05</td><td>132,436,478.74</td><td>237,904,043.09</td></tr><tr><td>7</td><td>ส่วนของผู้ถือหุ้น</td><td>803,961,338.00</td><td>799,157,367.00</td><td>68,775,716.00</td><td>189,811,296.00</td><td>243,008,262.00</td><td>138,384,282.20</td></tr><tr><td>8</td><td>ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม</td><td>154,593,347.00</td><td>173,416,218.00</td><td>2,078,482.00</td><td>72,982,837.00</td><td>84,962,104.00</td><td>97,593,357.60</td></tr><tr><td></td><td>รวม</td><td>3,678,708,520.87</td><td>3,981,570,441.79</td><td>5,418,880,361.38</td><td>3,920,668,299.28</td><td>3,893,711,136.22</td><td>4,178,707,743.91</td></tr></table>	ข้อมูลงบการเงินตามข้อมูลงบการเงินที่บริษัทฯ มี พ.ศ. 2563-2567							ลำดับ	ชื่อรายการ	2563	2564	2565	2566	2567	เฉลี่ย 5 ปี	1	ทรัพย์สินถาวร	1,621,977,429.00	2,137,816,016.00	3,164,406,224.00	2,320,221,399.00	1,734,047,443.00	2,200,093,701.00	2	ทรัพย์สินไม่มีตัวตน	489,000,965.00	522,108,889.00	747,917,906.00	552,576,243.00	1,011,694,088.00	664,819,296.20	3	ทรัพย์สินทางการเงิน	203,617,703.32	220,668,916.78	200,994,423.46	245,696,718.76	350,501,258.04	240,296,011.67	4	สินทรัพย์อื่น	674,027,339.00	430,725,687.00	713,485,018.00	357,272,866.00	378,364,685.00	497,099,243.00	5	ทรัพย์สินรวม	1,838,625,286.48	2,311,319,508.78	4,826,113,671.46	3,475,867,232.76	3,474,617,476.84	3,213,593,938.24	6	หนี้สิน	288,872,882.06	349,783,243.39	309,402,909.76	109,024,701.05	132,436,478.74	237,904,043.09	7	ส่วนของผู้ถือหุ้น	803,961,338.00	799,157,367.00	68,775,716.00	189,811,296.00	243,008,262.00	138,384,282.20	8	ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	154,593,347.00	173,416,218.00	2,078,482.00	72,982,837.00	84,962,104.00	97,593,357.60		รวม	3,678,708,520.87	3,981,570,441.79	5,418,880,361.38	3,920,668,299.28	3,893,711,136.22	4,178,707,743.91	W2	บริษัทฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ และมีสัดส่วนรายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือ น้อย	ระยะกลาง
ข้อมูลงบการเงินตามข้อมูลงบการเงินที่บริษัทฯ มี พ.ศ. 2563-2567																																																																																										
ลำดับ	ชื่อรายการ	2563	2564	2565	2566	2567	เฉลี่ย 5 ปี																																																																																			
1	ทรัพย์สินถาวร	1,621,977,429.00	2,137,816,016.00	3,164,406,224.00	2,320,221,399.00	1,734,047,443.00	2,200,093,701.00																																																																																			
2	ทรัพย์สินไม่มีตัวตน	489,000,965.00	522,108,889.00	747,917,906.00	552,576,243.00	1,011,694,088.00	664,819,296.20																																																																																			
3	ทรัพย์สินทางการเงิน	203,617,703.32	220,668,916.78	200,994,423.46	245,696,718.76	350,501,258.04	240,296,011.67																																																																																			
4	สินทรัพย์อื่น	674,027,339.00	430,725,687.00	713,485,018.00	357,272,866.00	378,364,685.00	497,099,243.00																																																																																			
5	ทรัพย์สินรวม	1,838,625,286.48	2,311,319,508.78	4,826,113,671.46	3,475,867,232.76	3,474,617,476.84	3,213,593,938.24																																																																																			
6	หนี้สิน	288,872,882.06	349,783,243.39	309,402,909.76	109,024,701.05	132,436,478.74	237,904,043.09																																																																																			
7	ส่วนของผู้ถือหุ้น	803,961,338.00	799,157,367.00	68,775,716.00	189,811,296.00	243,008,262.00	138,384,282.20																																																																																			
8	ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	154,593,347.00	173,416,218.00	2,078,482.00	72,982,837.00	84,962,104.00	97,593,357.60																																																																																			
	รวม	3,678,708,520.87	3,981,570,441.79	5,418,880,361.38	3,920,668,299.28	3,893,711,136.22	4,178,707,743.91																																																																																			

Evidence-Based	จุดอ่อน	ผลกระทบ
----------------	---------	---------

ข้อมูลจากรายงานการเงิน ปี 2563 บริษัทฯ ขาดทุน 18.606 ล้านบาท ปี 2564 บริษัทฯ ขาดทุน 44.781 ล้านบาท ปี 2565 บริษัทฯ ขาดทุน 74.649 ล้านบาท ปี 2566 บริษัทฯ ขาดทุน 186.362 ล้านบาท ปี 2567 บริษัทฯ ขาดทุน 53.250 ล้านบาท	W3	บริษัทฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูง จากภาวะขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลา 5 ปี เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน	ระยะยาว
สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” ตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ หากต้องดำเนินธุรกิจต่อไป ต้องลงทุนเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษ และการรักษาภาวะแวดล้อมไม่ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน	W4	ปัจจุบันทำเลที่ตั้งบริษัทฯ ยานนาวา อยู่ในพื้นที่ชุมชน การดำเนินธุรกิจ การซ่อมและสร้างเรือในพื้นที่จึงมีความไม่เหมาะสมเนื่องจากส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน อีกทั้งการนำเรือเข้ามาซ่อมทำให้มีความสะดวกเนื่องจากต้องรอการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ และปิดการจราจร	ระยะกลาง
- แผนย้ายสถานที่ประกอบกิจการ หัวข้อสิ่งอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในสายการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน หน้า 46-66 ผลการตรวจสอบ ทดสอบ ทดลอง สิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในงานการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบันของบริษัทฯ เฉพาะสิ่งอุปกรณ์ในกลุ่มเครื่องมือกล เครื่องจักรกลโรงงานประจำที่และแบบเคลื่อนที่ได้ขนาดใหญ่แล้วสามารถสรุปรายการอุปกรณ์ฯ ที่ใช้เฉพาะในสายการผลิตที่สมควรย้ายไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ หรือ รุ้งจำหน่ายออกจากบัญชีทรัพย์สิน รวม 166 รายการ	W5	สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการ อีกทั้ง อุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย	ระยะกลาง
การخذใช้นี้ตามคำพิพากษา ศาลปกครองกลางพิจารณาแล้วเห็นว่า บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติงบประมาณ พ.ศ.๒๕๐๒ อยู่ในความควบคุมดูแลของกระทรวงกลาโหม และเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด จดทะเบียนจัดตั้งตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์ในการทำอยู่เรือ สร้าง ซ่อมเรือทุกชนิดมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด ทรัพย์สินของผู้ฟ้องคดีทั้งสองสิทธิทรัพย์สินและสิทธิทรัพย์สินย่อมเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินซึ่งจะยึดใช้นี้ไม่ได้ทั้งสิ้น และไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดีในระหว่างที่บริษัทฯ ยังไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ ศาลจะไม่สามารถบังคับคดีกับทรัพย์สินที่มีอยู่ได้ และแจ้งสำนักงานเขตสาทร เพื่อพิจารณาการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	W6	บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น (การทำนิติกรรมสัญญาหรือเอกสารใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย)	ระยะกลาง
Evidence-Based	จุดอ่อน		ผลกระทบ

- ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การเรียกเงินค่าซ่อมทำล่วงหน้า พ.ศ.2519 ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ไม่มีคล่องตัวในทางปฏิบัติ เพื่อให้รักษาสภาพประโยชน์ของบริษัท - ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย โบนัสกรรมการ พนักงานและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2525 ไม่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่อง การปรับปรุงระบบแรงจูงใจในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 - ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์การตั้งสำรองหนี้สูญ พ.ศ.2549 และระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ พ.ศ. 2555 ไม่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 และฉบับแก้ไข และกฎกระทรวง ฉบับที่ 186 (พ.ศ.2534) ออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ และฉบับที่แก้ไข	W7	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	ระยะกลาง
- คดีไอค์เวล คอร์ปอเรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด เมื่อวันที่ 24 ก.พ.66 ศาลปกครองกลางได้นัดฟังคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดคดีหมายเลขคำที่ อ.558/2561 คดีหมายเลขแดงที่ อ. 65/2566 โดยพิพากษาให้ บริษัทฯ ในฐานะผู้ฟ้องคดี ชำระเงินจำนวน 74,108,724 บาท แก่ผู้ถูกฟ้องคดี พร้อมดอกเบี้ย	W8	ปัญหานี้ค้างชำระตามคำพิพากษาศาลปกครอง คำภาษีที่ดินฯ และ ค่าปรับกรมศุลกากร	ระยะสั้น
ร้อยละค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร - ปี 2567 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร 151.32 ล้านบาท และมีรายได้จากการดำเนินงาน 79.72 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานของบริษัทฯ ร้อยละ 189.37	W9	ปัญหาการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน	ระยะกลาง
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/42381 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2522 ได้มอบอำนาจในการบริหารบริษัทฯ และมอบฉันทะในการแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ให้กับกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม เพื่อควบคุมนโยบายและการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล - คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 388/29 สั่ง ณ วันที่ 2 มกราคม 2529 กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้กองทัพเรือควบคุมดูแลบริษัทฯ	O1	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจในกองทัพเรือเพิ่มขึ้นในอนาคต	ระยะยาว

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ผลกระทบ
- บันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา ระหว่างโครงการวิจัยจัดสร้างต้นแบบเครื่องบินทะเล กองทัพ และบริษัทฯ เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2563	O2 บริษัทฯ สามารถร่วมมือกับกองทัพเรือเพื่อนำ ผลงานวิจัยด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศมา ผลิตใช้ในราชการ และเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้ ให้กับหน่วยงานของรัฐ	ระยะกลาง
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บอท. ประจำปีบัญชี 2568 กำหนดให้บริษัทฯ ดำเนินการ Core Business Enablers 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน	O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับ รัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหาร จัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้ มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและ การ บริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ	ระยะยาว
กระทรวงกลาโหม ได้มีหนังสือ ที่ กท 0208/1551 ลงวันที่ 21 กันยายน 2566 ถึงกระทรวงการคลัง เพื่อขอรับการ ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐในสังกัด กระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจาก บริษัทฯ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ณ ปัจจุบันกระทรวงการคลัง อยู่ระหว่างการเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาออก กฎกระทรวง	O4 กระทรวงการคลัง อยู่ระหว่างการเสนอ คณะรัฐมนตรีพิจารณาออกกฎกระทรวงเรื่อง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐ ต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนเพิ่มเติม โดยให้หน่วย ของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดจ้างซ่อมเรือ และสร้างเรือโดยวิธีเฉพาะเจาะจงจากบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด	ระยะกลาง
การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค จะมีผล ทำให้ต้นทุนและปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่อง ผลักดันให้ประชาคมอาเซียน สามารถที่จะเติบโต และเป็น โอกาสในการพัฒนาการขนส่งสินค้าทางทะเลซึ่งใช้เรือใน การขนส่ง	O5 บริษัทฯอยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุง /ขอ ยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่า ด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 ตามมาตรา 7 (1) แห่ง พรบ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ เพื่อให้บริษัทฯ มีความคล่องตัว และมีขีด ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งเอกชน ในธุรกิจ การซ่อมสร้างเรือให้กับหน่วยงานด้านความมั่นคง	ระยะยาว
- พระราชบัญญัติการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ. 2562 เพื่อให้การรักษาผลประโยชน์ของชาติทาง ทะเลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งอำนาจอธิปไตย สิทธิอธิปไตย และสิทธิ หน้าที่อื่นใดตามกฎหมายระหว่างประเทศ - ยุทธศาสตร์ชาติด้านพาณิชย์นาวีของไทย กับการเข้า เป็นภาคีสัญญาขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ	O6 ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ต่างให้ ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทาง ทะเล ส่งผลต่อความต้องการเรือแบบต่างๆ เพื่อใช้ ในภารกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งการสร้างเรือใหม่ การซ่อมบำรุง การปรับปรุงขีด ความสามารถของเรือให้เหมาะสมกับภารกิจ	ระยะยาว

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ผลกระทบ
รัฐบาลไทยอยู่ระหว่างการพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีในโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ และหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ	O7	ปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ระหว่างการเตรียมการเข้าประมูลโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของภาครัฐ	ระยะยาว
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 กำหนดส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร ให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ในด้านที่ 8 การวิจัยและพัฒนา กำกับดูแล และบริหารงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารของกองทัพเรือที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ต่อยอด และในด้านที่ 9 การบริหารจัดการ พัฒนาระบบบริหารจัดการของกองทัพเรือ ให้มีมาตรฐานสากล เพื่อให้กองทัพเรือเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และตอบสนองความต้องการของหน่วยเหนือและประชาชน	T1	กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 75 ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ	ระยะกลาง
อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือถือเป็นอุตสาหกรรมสำคัญ ซึ่งทุกประเทศที่ต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมหลักให้เติบโตต่างสนับสนุนผู้ประกอบการในประเทศให้ต่อเรือของตัวเองและขยายไปสู่การต่อเรือเพื่อส่งออกไปต่างประเทศ อย่างเช่นญี่ปุ่นหลังสงครามโลกมีการลงทุนในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ตั้งแต่ปี 1950 – 1960 ซึ่งมองว่าเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างงานจำนวนมาก สร้างพื้นฐานอุตสาหกรรมหนักควบคู่ไปกับการพัฒนาฝีมือแรงงานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อุตสาหกรรมนี้ในญี่ปุ่นโดดเด่นอย่างมากในปี 1970-1980 เพราะรัฐให้การสนับสนุน ถัดมาปี 1970-1980 ประเทศเกาหลีใต้ก็มองว่าอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือขนาดใหญ่เป็นอุตสาหกรรมหลักที่จะผลักดันให้ประเทศเดินหน้าต่อไปได้ เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำของอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อ ทั้ง ชัมซุง แดว เฮฟวี อินดัสตรี เดปโตมาในรูปแบบเดียวกันทั้งสิ้นคือขยายตัวจากอุตสาหกรรมหนัก เช่นการต่อเรือขนาดใหญ่ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เป็นต้น ถัดมาปี 1990 หลังจากที่จีนเริ่มดำเนินเศรษฐกิจแบบใหม่ เขาก็ผลักดันอุตสาหกรรมนี้ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง จนปัจจุบันจีนครองตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือขนาดใหญ่ สร้างแรงงานนำไปต่อยอดในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ทำให้ประเทศและเศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ขณะที่	T2	คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูงในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี ราคา และการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล เช่น จีน เวียดนาม สิงคโปร์ ทำให้มีขีดความสามารถในการแบ่งสัดส่วนลูกค้าของบริษัท เพิ่มมากขึ้น	ระยะยาว

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ผลกระทบ
อุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือไทยนั้นขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากภาครัฐ ในรอบ 20 ปีซึ่งส่งผลให้การพัฒนานั้นเติบโตอย่างช้ามาก”		
- อุตสาหกรรมสร้างเรือและซ่อมเรือของประเทศไทย ไม่ได้เป็นเจ้าของวัตถุดิบ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเรือหรือซ่อมเรือ เช่น แผ่นเหล็กสำหรับการต่อเรือ เครื่องยนต์ เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือเดินเรือ ฯลฯ ทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง เพราะต้องนำเข้าวัสดุ และอุปกรณ์จากต่างประเทศ - ภาวะเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน มีอัตราการขยายตัวลดต่ำกว่าที่เป็นมาในอดีต เนื่องด้วยภาครัฐขาดสภาพคล่องทางการเงิน ส่งผลให้กองทัพเรือซึ่งเป็นลูกค้าของเรา ซึ่งได้รับงบประมาณจากรัฐบาล ชะลอความต้องการซ่อมสร้างเรือ	T3	ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง
- บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 13(2) กำหนดให้คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เสนอคณะรัฐมนตรี กำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งที่รัฐวิสาหกิจนั้นอาจดำเนินการเองได้นั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558 เห็นชอบในหลักการปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจตามมติคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เสนอ และให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถดำเนินการเองได้เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นเห็นชอบ โดยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบใช้บัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ จำนวน 53 ชั้น (อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดชั้นที่ 1 อัตราค่าจ้าง 9,040 บาท และอัตราค่าจ้างขั้นสูงสุดชั้นที่ 53 อัตราค่าจ้าง 142,830 บาท) - สมาคมผู้ต่อเรือของสาธารณรัฐเกาหลี และบริษัทฮุนได มีความต้องการ จ้างแรงงานเพิ่มปีละ 10,000 คน แบ่งเป็นสาขาช่างเชื่อม 4,000 คน ทาสี 1,400 คน ไฟฟ้า 1,800 คน แต่เนื่องจากเกาหลีได้มีอัตราการเกิดน้อย ทำให้ขาดแคลนแรงงานจึงต้องนำเข้าแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานด้วยวีซ่า E-7 รัฐบาล (วีซ่าทักษะฝีมือ)	T4	โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะ ในส่วนของแรงจูงใจ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
- กรมอุตุนิยมวิทยาเป็นหน่วยงานของกองทัพเรือ ซึ่งมีหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานงาน แนะนำ กำกับ การ และ ดำเนินการเกี่ยวกับการซ่อม สร้าง ดัดแปลง ทดสอบ วิจัยและพัฒนา เกี่ยวกับเรือ อากาศยาน ยานรบ และ อุปกรณ์การช่างที่เกี่ยวข้อง การส่งกำลังพลชุดสายช่าง ตลอดจนให้การฝึกและศึกษาวิชาที่เกี่ยวข้อง และ วิชาการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้ากรมอุตุนิยมวิทยา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ - จากภารกิจของกรมอุตุนิยมวิทยา จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มี ธุรกิจหลัก เหมือนกับภารกิจกรมอุตุนิยมวิทยา อย่างไรก็ดี ตาม ภารกิจของกรมอุตุนิยมวิทยา ในการซ่อมบำรุงเรือใน ปัจจุบันกองทัพเรือ มีเรือเป็นจำนวนมากและมีอายุการใช้งาน ที่ยาวนาน ประกอบกับในปัจจุบันภารกิจที่ กองทัพเรือ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการมีมากขึ้น ส่งผลให้ชั่วโมงการใช้งานของเรือเพิ่มขึ้น ดังนั้น วงรอบ ในการซ่อมบำรุงเรือจึงเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกินข้อจำกัด ด้านภาระงานของหน่วยซ่อมบำรุงเรือของกรมอุตุนิยมวิทยา และเกิดความไม่สมดุลกันระหว่างความต้องการและทรัพยากรที่มีกรมอุตุนิยมวิทยา จึงดำเนินการ แก้ปัญหาโดยการว่าจ้างซ่อมบำรุงเรือ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ จากอู่เรือและบริษัทเอกชนที่ปัจจุบันมีขีดความสามารถ เพื่อเป็นหน่วยให้การสนับสนุนการซ่อมบำรุงเรือของกรมอุตุนิยมวิทยา และเป็นการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือภายในประเทศ แบบพึ่งพาตนเอง ช่วยให้เศรษฐกิจหมุนเวียนภายในประเทศ	T5	ปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอุตุนิยมวิทยากับบริษัทฯ	
อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการน้ำอับเฉา กำหนดให้เรือเดินสมุทรต้องมีการจัดการน้ำอับเฉาเมื่อเข้าไปในอู่เรือ เรือเก่าที่ไม่มีระบบนี้ต้องปรับปรุงแก้ไข หรือเมื่อพิจารณาทางด้านค่าใช้จ่ายแล้วอาจจะไม่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับการสร้างเรือใหม่ อย่างไรก็ตามเป็นโอกาสของบริษัทฯ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการติดตั้ง หรือปรับปรุงระบบดังกล่าวให้แก่เรือเดินสมุทร	T6	ปัญหามาตรการสนับสนุนการซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศโดยไม่ต้องเสียภาษีนำเข้า ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อปริมาณความต้องการการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศลดลง	

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือหรือซ่อมเรือ ในปัจจุบันอุตสาหกรรมต่อเรือมีความต้องการเหล็กแผ่นเฉพาะเป็นจำนวนมากและต้องใช้เหล็กชนิดพิเศษในการต่อเรือหรือซ่อมเรือ โดยประเทศไทยไม่มีศักยภาพเพียงพอในการผลิตเหล็กชนิดดังกล่าวซึ่งต้องนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งทางผู้ประกอบการมีความต้องการให้รัฐงดมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดในการนำเข้าเหล็กจากต่างประเทศเพื่อลดต้นทุนในการผลิตเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติได้	T7	ปัญหามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (Anti – Dumping : AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือหรือซ่อมเรือทำให้ต้นทุนการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศสูงกว่าการสร้างเรือใหม่ภายนอกประเทศ	
Green Economy เศรษฐกิจสีเขียว คือ กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยตัวอย่างโอกาสธุรกิจ ได้แก่ การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า EVs และยานยนต์ไร้คนขับ ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Ecotourism)	T8	ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการอยู่เรือสูงขึ้น	

ตารางที่ 17 ตารางแสดงการวิเคราะห์ SWOT ปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ผลการวิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในด้านที่เป็นโอกาส หรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นด้านบวก และในด้านลบคือ จุดอ่อน หรืออุปสรรคทำให้บริษัทฯ รับรู้และเข้าใจถึงประโยชน์หรือข้อได้เปรียบต่าง ๆ ที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อช่วยในการมองหรือคาดการณ์การดำเนินงานไปในอนาคตว่า หากจะกำหนดเป้าหมายในระยะ 5 ปีข้างหน้า จะนำพาองค์กรไปยังจุดใด และจะต้องนำความได้เปรียบที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเติบโตให้กับองค์กรได้อย่างไร หรือมีอุปสรรค ข้อบกพร่องและจุดอ่อนจุดใด ที่จะต้องเร่งแก้ไข หรือหาทางหลีกเลี่ยง เพื่อไม่ให้成为อุปสรรคต่อการพัฒนาและเติบโตไปข้างหน้า



2.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

กระบวนการในการวิเคราะห์ และระบุถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) เป็นความกดดันที่มีผลอย่างแนบแน่นต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) เป็นความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆ ที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์/บริการที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงประเด็น ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือ SWOT เป็นการบอกให้รู้ว่าปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ ณ จุดใด (Where are we now?) และทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจว่าจะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตข้างหน้าอย่างไร ทั้งนี้ ผลการสรุปวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ บริษัทฯ รวมถึงวิเคราะห์และค้นหาความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อไป สรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix แสดงได้ดังตารางที่ 18

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	Strengths : S (จุดแข็ง)	Weaknesses: W (จุดอ่อน)
Opportunities : O (โอกาส)	SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
	(S1 S3 + O1 O4)	(W1 W2 W9 + O1 O2 O4)
	(S4 + O6)	(W6 W7 + O3 O5)
	(S2 + O3)	(W5 + O3 O6)
	(S1 + O2)	(W3 W8 + O3)
		(W4 + O3 O6)
Threats : T (อุปสรรค)	ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
	(S1 + T2)	(W1 W7 W9 + T3)
	(S3 + T6)	(W3 W8 + T3)
	(S4 + T7)	(W5 + T2)
	(S2 + T3)	(W6 + T4)
	(S5 + T5)	(W4 + T8)

ตารางที่ 18 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix

ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	Strengths : S (จุดแข็ง)	Weaknesses: W (จุดอ่อน)
	S1 บริษัทฯ มีประสบการณ์การบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ S2 บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ S3 บริษัทฯ สามารถใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง S4 การใช้งานอู่แห้งที่มีเพียงอย่างเดียวในพื้นที่ภาคกลาง ในการซ่อมบำรุงเรือ S5 บริษัทฯ ได้รับจ้างจากต่อเรือชุดแบบยั่งยืน วงเงินประมาณ 2,493 ล้านบาท	W1 ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด W2 บริษัทฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือจากกองทัพเรือ น้อย W3 บริษัทฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูงจากภาวะขาดทุน W4 ปัจจุบันท่าเลที่ตั้งบริษัทฯ อยู่ในพื้นที่ชุมชน การนำเรือเข้ามีความสะดวก W5 สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ เก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย W6 บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย W7 ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน W8 ปัญหานี้ค้างชำระตามคำพิพากษาศาลปกครอง คำภาษีที่ดินฯ และค่าปรับ W9 ปัญหาการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน
Opportunities : O (โอกาส)	SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
O1 บริษัทฯ มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจในกลุ่มทัพเรือเพิ่มขึ้น O2 บริษัทฯ สามารถนำผลงานวิจัยสู่สายการผลิตเชิงพาณิชย์ O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน O4 กค. อยู่ระหว่างการพิจารณาออกกฎกระทรวง ให้หน่วยของรัฐ จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจงจากบริษัทฯ O5 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการปรับปรุง/ขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 O6 ความต้องการเรือ เพื่อใช้ในการกิจการรักษาสันติภาพของชาติทางทะเล O7 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการเตรียมการเข้าประมูลโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่	SO1 ขยายธุรกิจสร้างเรือเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงของชาติ (S1 S3 + O1 O4) SO2 พัฒนาอู่แห้งเพื่อรองรับความต้องการซ่อมบำรุงเรือรบขนาดใหญ่ (S4 + O6) SO3 ใช้ที่ดินที่มีศักยภาพเพื่อสร้างรายได้ระยะยาว (S2 + O3) SO4 ร่วมมือกับกองทัพเรือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (S1 + O2)	WO1 ปรับปรุงกระบวนการบริหารโครงการและเสริมสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ (W1 W2 W9 + O1 O2 O4) WO2 ปรับปรุงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการแข่งขันในภาคเอกชน (W6 W7 + O3 O5) WO3 พัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์เครื่องมือ (W5 + O3 O6) WO4 บริหารจัดการหนี้สินและปรับปรุงสภาพคล่องทางการเงิน (W3 W8 + O3) WO5 ย้ายหรือปรับปรุงท่าเลที่ตั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (W4 + O3 O6)
Threats : T (อุปสรรค)	ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
T1 กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ T2 คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูง รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล ทำให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง T3 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง T4 โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับภาคเอกชน T5 ปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอุทกหารเรือกับบริษัทฯ T6 ปัญหามาตรการสนับสนุนการซื้อเรือจากต่างประเทศ T7 ปัญหามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือ T8 ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการเรือสูงขึ้น	ST1 ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ เพื่อรับมือกับการแข่งขันจากคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ (S1 + T2) ST2 พัฒนาและใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง เพื่อขยายตลาดและลดผลกระทบจากนโยบายสนับสนุนการซื้อเรือจากต่างประเทศ (S3 + T6) ST3 ใช้ประโยชน์จากอู่แห้งที่มีเพียงแห่งเดียวในภาคกลาง เพื่อรับมือกับต้นทุนการสร้างเรือใหม่ที่สูงขึ้นจากมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (S4 + T7) ST4 พัฒนาและบริหารจัดการที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของ เพื่อสร้างรายได้เสริมและลดผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย (S2 + T3) ST5 ใช้ประสบการณ์จากโครงการต่อเรือชุดแบบยั่งยืน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและรับมือกับปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอุทกหารเรือกับบริษัทฯ (S5 + T5)	WT1 ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (W1 W7 W9 + T3) WT2 เสริมสร้างความสามารถทางการเงินและลดภาระหนี้สิน (W3 W8 + T3) WT3 ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (W5 + T2) WT4 พัฒนาทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างค่าตอบแทน (W6 + T4) WT5 ปรับปรุงท่าเลที่ตั้งและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (W4 + T8)

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์โดยการพิจารณาปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ร่วมกับปัจจัยภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) เพื่อพัฒนาแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.1 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths – Opportunities): ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส

การกำหนดกลยุทธ์ SO จะช่วยให้บริษัทฯ ใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อคว้าโอกาสที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอก และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ โดยสามารถพิจารณากลยุทธ์ดังนี้

SO1 ขยายธุรกิจสร้างเรือเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงของชาติ (S1 S3 + O1 O4)

กลยุทธ์: ใช้ประสบการณ์และสิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งในการเสนอสร้างเรือใหม่ให้กับกองทัพเรือไทยและประเทศพันธมิตร เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงของชาติ

SO2 พัฒนาอู่แห้งเพื่อรองรับความต้องการซ่อมบำรุงเรือยอร์ชขนาดใหญ่ (S4 + O6)

กลยุทธ์: พัฒนาและปรับปรุงอู่แห้งให้มีความทันสมัย เพื่อรองรับความต้องการซ่อมบำรุงเรือยอร์ชขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

SO3 ใช้ที่ดินที่มีศักยภาพเพื่อสร้างรายได้ระยะยาว (S2 + O3)

กลยุทธ์: พัฒนาที่ดินที่มีศักยภาพเพื่อสร้างรายได้ระยะยาว และเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของบริษัทฯ

SO4 ร่วมมือกับกองทัพเรือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (S1 + O2)

กลยุทธ์: ร่วมมือกับกองทัพเรือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากผลงานวิจัย เพื่อสร้างรายได้และเสริมสร้างขีดความสามารถของบริษัทฯ

2.3.2 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงป้องกัน WO (Weaknesses – Opportunities): แก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาส

การกำหนดกลยุทธ์ WO จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กร โดยอาศัยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความมั่นคงในระยะยาว โดยสามารถพิจารณากลยุทธ์ดังนี้

WO1 ปรับปรุงกระบวนการบริหารโครงการและเสริมสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ (W1 W2 W9 + O1 O2 O4)

กลยุทธ์: พัฒนาระบบบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้ตามแผนที่กำหนด และเพิ่มความร่วมมือกับกองทัพเรือในการนำผลงานวิจัยด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศมาประยุกต์ใช้ในโครงการต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มรายได้และเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของบริษัทฯ

WO2 ปรับปรุงระเบียบและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการแข่งขันในภาคเอกชน (W6 W7 + O3 O5)

กลยุทธ์: ดำเนินการปรับปรุง/ขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ

WO3 พัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์เครื่องมือ (W5 + O3 O6)

กลยุทธ์: ลงทุนในการปรับปรุงและพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือให้ทันสมัยและพร้อมใช้งาน เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมการซ่อมสร้างเรือ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยอาศัยนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมทางทะเล

WO4 บริหารจัดการหนี้สินและปรับปรุงสภาพคล่องทางการเงิน (W3 W8 + O3)

กลยุทธ์: ดำเนินการบริหารจัดการหนี้สินอย่างมีประสิทธิภาพ และหาแนวทางในการเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน เช่น การร่วมมือกับภาคเอกชนในการลงทุนหรือการบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

WO5 ย้ายหรือปรับปรุงทำเลที่ตั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (W4 + O3 O6)

กลยุทธ์: พิจารณาย้ายหรือปรับปรุงทำเลที่ตั้งของบริษัทฯ ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน โดยอาศัยนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมทางทะเล

2.3.3 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงแก้ไข ST (Strengths – Threats): ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม

การกำหนดกลยุทธ์ ST จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อรับมือกับภัยคุกคามต่างๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยสามารถพิจารณากลยุทธ์ดังนี้

ST1 ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ เพื่อรับมือกับการแข่งขันจากคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ (S1 + T2)

กลยุทธ์: บริษัทฯ ควรเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสร้างเรือให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยใช้ประสบการณ์ที่มีในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงทั้งในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี และราคา

ST2 พัฒนาและใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง เพื่อขยายตลาดและลดผลกระทบจากนโยบายสนับสนุนการซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศ (S3 + T6)

กลยุทธ์: การใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งสามารถช่วยให้บริษัทฯ ขยายตลาดไปยังมิตรประเทศ และลดการพึ่งพาตลาดภายในประเทศที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายสนับสนุนการซื้อเรือเก่า

ST3 ใช้ประโยชน์จากอู่แห้งที่มีเพียงแห่งเดียวในภาคกลาง เพื่อรับมือกับต้นทุนการสร้างเรือใหม่ที่สูงขึ้นจากมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (S4 + T7)

กลยุทธ์: การมีอู่แห้งที่สามารถให้บริการซ่อมบำรุงเรือยอร์ชขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นข้อได้เปรียบที่สามารถช่วยลดต้นทุนและเพิ่มรายได้จากการให้บริการซ่อมบำรุง แทนการสร้างเรือใหม่ที่มีต้นทุนสูงขึ้น

ST4 พัฒนาและบริหารจัดการที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของ เพื่อสร้างรายได้เสริมและลดผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย (S2 + T3)

กลยุทธ์: การพัฒนาเชิงพาณิชย์บนที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของสามารถสร้างรายได้เสริมและเพิ่มความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการซ่อมสร้างเรือ

ST5 ใช้ประสบการณ์จากโครงการต่อเรือชุดแบบยั่งยืน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและรับมือกับปัญหาความล่าช้าของภารกิจระหว่างกรมอุทกหารเรือกับบริษัทฯ (S5 + T5)

กลยุทธ์: การมีผลงานที่ชัดเจนและประสบความสำเร็จในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่สามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทฯ และช่วยให้สามารถเจรจาและประสานงานกับกรมอุทกหารเรือได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.4 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์ WT (Weaknesses – Threats): ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

กลยุทธ์ WT จะช่วยให้บริษัทฯ มีเป้าหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กรและป้องกันความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก โดยสามารถพิจารณากลยุทธ์ดังนี้

WT1 ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (W1 W7 W9 + T3)

กลยุทธ์: ปรับปรุงระเบียบภายใน ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน เพื่อลดความล่าช้าในการดำเนินโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการต้นทุน เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในการซ่อมสร้างเรือและลดต้นทุนการดำเนินงาน

WT2 เสริมสร้างความสามารถทางการเงินและลดภาระหนี้สิน (W3 W8 + T3))

กลยุทธ์: จัดทำแผนฟื้นฟูทางการเงิน โดยการปรับโครงสร้างหนี้และบริหารสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ พิจารณาการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ เช่น การพัฒนาที่ดินเพื่อเพิ่มรายได้และเสริมความมั่นคงทางการเงิน

WT3 ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (W5 + T2)

กลยุทธ์: ซ่อมแซมและปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องมือ ให้ทันสมัยและพร้อมใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ

WT4 พัฒนาทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างค่าตอบแทน (W6 + T4)

กลยุทธ์: ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถ จัดอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ

WT5 ปรับปรุงทำเลที่ตั้งและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (W4 + T8)

กลยุทธ์: พิจารณาย้ายหรือขยายพื้นที่ดำเนินงาน ไปยังพื้นที่ที่เหมาะสมมากขึ้น เพื่อลดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดำเนินมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย Green Economy และลดต้นทุนในการบริหารจัดการ

2.3.5 วิเคราะห์และค้นหาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดคำจำกัดความคำว่า “ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆ ที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันโดยทั่วไปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้

1. ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

จากข้อมูล TOWS Matrix สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ได้ดังนี้

หมายเลข	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	ที่มา / จุดแข็งเชิงสนับสนุน
SA1	ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและประสบการณ์ในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่และซ่อมบำรุงเรือ ซึ่งตอบสนองความต้องการภาครัฐได้ตรงเป้าหมายและสร้างความเชื่อมั่นให้กับกองทัพเรือ	S1, S5, O1, O7
SA2	ที่ตั้งและทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ (กรรมสิทธิ์โฉนดที่ดิน + อยู่แห่งในภาคกลาง) ช่วยลดข้อจำกัดการเข้าถึงของคู่แข่งและรองรับโอกาสเติบโตในระยะยาว	S2, S4, O3, O4
SA3	สิทธิพิเศษแบบเรือ ตรวจการณ์ไกลฝั่ง สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดเฉพาะ (Niche Market) โดยเฉพาะกลุ่มงานด้านความมั่นคง	S3, O6, O7
SA4	ศักยภาพในการรับงานโครงการรัฐและเอกชนผ่านนโยบายสนับสนุนจากรัฐบาล เช่น การจัดจ้างเฉพาะเจาะจงและการปรับปรุง/ขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560	O3, O4, O5, S5
SA5	ศักยภาพการวิจัยและพัฒนาผลงานเชิงวิทยาศาสตร์สู่การผลิตเชิงพาณิชย์ ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว	O2, S1, S5
SA6	ความสัมพันธ์และฐานลูกค้ากองทัพเรือ ซึ่งแม้ปัจจุบันจะมีข้อจำกัด (W2) แต่เมื่อปรับโครงสร้างบริหารและพัฒนาศักยภาพตามนโยบายรัฐแล้ว จะช่วยสร้างตลาดรองรับที่มั่นคง	O1, O3, O4

ตารางที่ 20 ตารางแสดงการวิเคราะห์และค้นหาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

บริษัทฯ กำลังอยู่ในสถานะที่แม้จะมี จุดอ่อนภายในและอุปสรรคภายนอกจำนวนมาก แต่หากใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ต่อไปนี้ จะสามารถ "พลิกสถานการณ์" ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

SA1 + SA3 → เน้นเจาะตลาดเฉพาะ เช่น งานซ่อมสร้างและสร้างเรือเพื่อความมั่นคง (โครงการกองทัพเรือ / เรือใช้ภารกิจทางทะเล)

SA2 → ใช้ประโยชน์จากที่ตั้งและทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้เสริม เช่น พื้นที่ให้เช่า Dock Services พัฒนาคลังเก็บวัตถุดิบ

SA4 → เร่งพัฒนาและวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อรับงานตามนโยบายของรัฐ (เช่น การจัดจ้างเฉพาะเจาะจง)

SA5 → นำพลวิจัยต่อยอดสู่นวัตกรรมด้านวัสดุ ระบบขับเคลื่อน และเทคนิคซ่อมเรือที่ลดต้นทุนได้

SA6 → รักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะกองทัพเรือ เพื่อรับงานระยะยาว

หากบริษัทฯ เร่งแก้ไขข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ W3 (ขาดสภาพคล่อง) W5 (สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ทันสมัย) และ W9 (การจัดการต้นทุน) พร้อมใช้ SA1-SA6 เป็นแกนหลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3-5 ปี ข้างหน้า จะช่วยเปลี่ยนองค์กรให้กลับมาแข็งแกร่งและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาดได้ แม้จะต้องเผชิญ T2 T3 และ T8

2.3.6 วิเคราะห์และค้นหาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดคำจำกัดความคำว่า “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)” หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงทางการเงิน สังคม และ



ความเสี่ยง หรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

จากข้อมูล TOWS Matrix สามารถสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ได้ดังนี้

หมายเลข	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	ที่มา / จุดแข็งเชิงสนับสนุน
SC1	ขยายขีดความสามารถในการผลิตและซ่อมบำรุงเรือขนาดใหญ่ เพื่อรองรับดีมานด์จากกองทัพเรือและงานโครงการรัฐ	(S1, S4, O1, O6)
SC2	บริหารที่ดินและสิทธิพิเศษให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์สูงสุด เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มรายได้จากการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่	(S2, S3, O4, O7)
SC3	สร้างข้อได้เปรียบจากประสบการณ์และอยู่แห่ง เพื่อต้านทานต้นทุนสูงขึ้นและแรงกดดันจากคู่แข่งที่ได้รับการสนับสนุน	(S1, S4, T3, T8)
SC4	รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์กับภาครัฐ เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนนโยบายและภาวะตลาดซบเซา	(S1, S3)
SC5	ปรับปรุงระเบียบจัดซื้อจัดจ้างและบริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างโอกาสเข้าถึงงานใหม่ตามกฎกระทรวงใหม่	(W7, W9, O4, O5)
SC6	ฟื้นฟูสภาพคล่องและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับโครงการประมูลใหม่และขยายธุรกิจอย่างยั่งยืน	(W3, W5, O7)
SC7	ปรับปรุงการจัดการต้นทุนและโครงสร้างองค์กร เพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจและต้นทุนวัตถุดิบพุ่งสูง	(W9, T3, T8)
SC8	พัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงจากข้อกำหนดใหม่ (Green Economy)	(W6 + T8)

ตารางที่ 21 ตารางแสดงการวิเคราะห์และค้นหาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

บริษัทฯ มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) หลายด้านที่พร้อมใช้รับมือโอกาส โดยเฉพาะงานภาครัฐและกองทัพ แต่ความท้าทายหลักอยู่ที่ “ระบบภายใน” โดยเฉพาะ โครงสร้างต้นทุนและความล้าสมัยของสิ่งอำนวยความสะดวก ความเปราะบางทางการเงิน ข้อกำหนดกฎหมาย-สิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ดังนั้นการวางแผนระยะกลางควรโฟกัสที่ SC5 - SC8 เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรและสร้างความมั่นคง ก่อนจะเร่งการเติบโตผ่าน SC1 - SC4 ในระยะถัดไป

2.3.7 วิเคราะห์และค้นหาความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดคำจำกัดความคำว่า “ความสามารถพิเศษ (Core Competency : CC)” หมายถึงสิ่งที่มีองค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่งความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างได้ความเปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาด

ที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ความสามารถพิเศษ (Core Competency) ของบริษัทฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

CC1 ความเชี่ยวชาญในการสร้างเรือขนาดใหญ่ และเรือเฉพาะทาง

- การสร้างมูลค่า: สร้างรายได้จากตลาดเฉพาะ (เรือขนาดใหญ่ เรือขุด เรือตรวจการณ์) ทั้งกลุ่มลูกค้ารัฐและภาคเอกชน มีศักยภาพขยายไปยังมิตรประเทศ

- มีความซับซ้อนไม่ได้: ความเชี่ยวชาญในโครงการเฉพาะ มีการใช้แบบเรือจาก DAMEN และ สิทธิเฉพาะแบบเรือตรวจการณ์ ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียน

- Barrier ต่อการเข้าสู่ตลาด: ใช้ประสบการณ์ สายสัมพันธ์กับกองทัพ และโครงสร้างพื้นฐานเฉพาะ (อู่แห้ง) ที่ใช้เงินลงทุนสูงและใช้เวลาพัฒนามากกว่า 10 ปี

➤ ระดับสูงตามเกณฑ์: เป็นจุดแข็งที่คู่แข่งเลียนแบบยาก สร้างความแตกต่างในตลาด และมีต้นทุนทางเวลา/โครงสร้างที่สูงในการเข้าสู่ตลาด

CC2 การมีโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ เช่น อู่แห้งแห้งเดียวในภาคกลาง

- การสร้างมูลค่า: รองรับงานซ่อมเรือยอร์ชจากต่างประเทศ และการให้บริการที่เฉพาะเจาะจง

- มีความซับซ้อนไม่ได้: ตำแหน่งที่ตั้ง และขีดความสามารถของอู่ มีลักษณะเฉพาะ

- Barrier ต่อการเข้าสู่ตลาด: ต้นทุนในการสร้างอู่แห้งสูงมาก และต้องใช้ความชำนาญเฉพาะ

➤ ระดับสูง: ถือเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

CC3 สิทธิในการใช้แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง

- การสร้างมูลค่า: เจาะตลาดความมั่นคงที่มีความเฉพาะตัว

- มีความซับซ้อนไม่ได้: สิทธิแบบเรือเป็นข้อได้เปรียบเชิงนวัตกรรมและกฎหมาย

- Barrier ต่อการเข้าสู่ตลาด: ไม่สามารถได้สิทธิเช่นนี้โดยง่าย ต้องผ่านความร่วมมือระยะยาว

➤ ระดับกลางถึงสูง: เป็นต้นทุนเชิงสิทธิ (Intellectual Property) และความเชื่อมโยงกับกองทัพ

(1) Core Competencies ที่ชัดเจนขององค์กร

Core Competency	คำอธิบาย	ระดับ	การพัฒนา
ความเชี่ยวชาญในการสร้างเรือเฉพาะทาง	มีประสบการณ์เฉพาะด้าน สร้างได้ทั้งเรือขนาดใหญ่และเรือเฉพาะทาง	สูง	1. ลงทุนเพิ่มเติมในเทคโนโลยีการต่อเรือ/ซ่อมเรืออัจฉริยะ 2. สร้างแบรนด์ให้เชื่อมโยงกับ "คุณภาพในระดับกองทัพ"
โครงสร้างพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ (อู่แห้ง)	มีอู่แห้งแห้งเดียวในภาคกลาง รองรับงานซ่อมเรือระดับไฮเอนด์	สูง	3. เพิ่มขีดความสามารถในการร่วมทุนหรือ JV กับภาคเอกชน/ต่างประเทศ
สิทธิแบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง	ใช้แบบเรือเฉพาะขยายธุรกิจในตลาดเฉพาะได้	กลาง-สูง	

ตารางที่ 22 ตารางแสดงแผนพัฒนา Core Competencies

(2) แผนพัฒนา Core Competency ต่อยอดขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Core Competency	เป้าหมายการพัฒนา	แนวทางดำเนินการ	KPI/ตัวชี้วัด
1. ความเชี่ยวชาญในการสร้างเรือเฉพาะทาง	ยกระดับความเชี่ยวชาญเป็นระดับสากล และขยายตลาดต่างประเทศ	1. สร้างทีมวิศวกรเฉพาะทาง (เรือชุด เรือทางทหาร เรือสำรวจ) 2. พัฒนาแบบเรือร่วมกับหน่วยงานวิจัยกระทรวงกลาโหม 3. ขยายความร่วมมือกับ DAMEN หรือพันธมิตรต่างประเทศ 4. ขอใบรับรองมาตรฐาน ISO/Defense Standard ที่รองรับการส่งออก	1. จำนวนเรือเฉพาะทางที่ได้รับคำสั่งซื้อ 2. ใบรับรองมาตรฐานใหม่ที่ได้ 3. รายได้จากโครงการต่างประเทศ
2. โครงสร้างพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ (อู่แห้ง)	ยกระดับอู่แห้งให้ทันสมัย รองรับงานซ่อมระดับสูง และเพิ่มรายได้จากภาคเอกชน	1. รีโนเวตอู่แห้งด้วยเทคโนโลยี IoT และระบบบำรุงรักษาอัตโนมัติ 2. ทำ MOU ร่วมกับบริษัทซ่อมเรือยอร์ชต่างประเทศ เพื่อดึงลูกค้าเข้ามาใช้บริการ 3. จัดทำแพลตฟอร์มจอง/ติดตามงานซ่อมแบบออนไลน์	1. จำนวนลูกค้าใหม่ 2. สัดส่วนรายได้จากลูกค้าต่างประเทศ 3. ระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมลดลง
3. สิทธิแบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง	ใช้สิทธิให้เกิดรายได้สูงสุด และขยายสิทธิการผลิต/ส่งออก	1. เจรจากกับกองทัพเรือไทย และมีตรประเทศเพื่อสร้างเรือเพิ่มเติม 2. พัฒนาเวอร์ชันใหม่ของแบบเรือร่วมกับสถาบันวิจัย 3. ทำแบรนด์ "OPV by Bangkok Dock" ให้เป็นที่รู้จัก	1. จำนวนเรือที่ใช้แบบสิทธิ 2. มูลค่าสัญญาในแต่ละปี 3. การรับรู้แบรนด์ในระดับภูมิภาค

ตารางที่ 23 ตารางแสดงแผนพัฒนา Core Competency ต่อยอดขององค์กร

(3) กลยุทธ์สนับสนุนเพิ่มเติม (Cross-Cutting)

(3.1) การตลาดและแบรนด์

- จัดตั้งหน่วยงานการตลาดเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- สร้างเนื้อหาภาพลักษณ์มีอาชีพในระดับสากล (Branding)

(3.2) การเงินและการลงทุน

- ขอบทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานรัฐ เช่น วช. หรือ BOI
- จัดทำ Public-Private Partnership (PPP) เพื่อร่วมทุนกับเอกชนในโครงการต่อเรือใหญ่

(3.3) การบริหารคนและองค์ความรู้

- Upskill/Reskill บุคลากรด้านเรือชั้นสูง
- ดึงผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (อาทิ วิศวกรเรือจากสิงคโปร์/ยุโรป) มาร่วมพัฒนาโครงการต้นแบบ

(4) Roadmap การพัฒนา Core Competency ของบริษัทฯ

ปี	เป้าหมายหลัก	แผนงานสำคัญ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
2569	ปรับปรุงฐานรากเทคโนโลยีและการบริหาร	1. ปรับปรุงอยู่แห่งและระบบซ่อมเรือ (ระบบ IoT) 2. เริ่มพัฒนา Platform Online บริการเรือ 3. Upskill ทีมวิศวกร 4. เริ่มเจรจารัฐบาลมิตรประเทศใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์	1. ระบบอยู่แห่งพร้อมใช้งานขั้นต้น 2. Platform จองออนไลน์เริ่มทดลองใช้ 3. มีทีมวิศวกรเฉพาะทางชุดแรก 4. ข้อตกลงเบื้องต้นจากประเทศเป้าหมาย 1 ประเทศ
2570	เริ่มสร้างแบรนด์และขยายโครงการเฉพาะทาง	- ดำเนินโครงการสร้างเรือเฉพาะทาง (เรือชุด และเรือ OPV) - เริ่ม MOU กับ DAMEN และพันธมิตรต่างชาติ - รีแบรนด์ "Bangkok Dock Defense" - ขอใบรับรองมาตรฐาน ISO/Defense	- โครงการเรือเฉพาะทางเริ่มก่อสร้างจริง - มีลูกค้ารายใหม่ในกลุ่มมอร์ชและหน่วยงานเอกชน - สื่อสารแบรนด์ใหม่ผ่านสื่อระดับประเทศ - ได้รับ ISO ขั้นต้น
2571	ขยายสู่ตลาดภูมิภาคอาเซียน	- เปิดตัวบริการซ่อมสร้างในระดับ ASEAN - จัดงานแสดงแบบเรือในเวทีนานาชาติ (เช่น DSA และ LIMA) - จัดตั้งหน่วยการตลาดเชิงรุก (Defense B2G) - ขยายแพลตฟอร์มซ่อมเรือให้ใช้ในต่างประเทศ	- มีคำสั่งซื้อจากต่างประเทศ - ได้ลูกค้าในประเทศอาเซียน - มีทีมการตลาดภาครัฐระดับภูมิภาค
2572	ผลิตเชิงพาณิชย์เต็มรูปแบบ & ส่งออก	- เริ่มการผลิตเรือส่งออกในนามแบรนด์บริษัทฯ - เปิดคลังเก็บอะไหล่และศูนย์บริการในต่างประเทศ - จัดหลักสูตรฝึกอบรมพันธมิตรในภูมิภาค	- เรือสร้างเสร็จและส่งออกชุดแรก - มีศูนย์บริการในประเทศเพื่อนบ้าน - มีรายได้จากโครงการส่งออก
2573	เป็นผู้นำด้านเรือเฉพาะทาง	- ขยายความร่วมมือกับบริษัทระดับโลก (Co-design) - ทำ JV (Joint Venture) กับพันธมิตรต่างประเทศ - ตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา (R&D Center) - พัฒนานวัตกรรมแบบเรือ Hybrid/Green Tech	- ติดอันดับบริษัทผู้ผลิตเรือเฉพาะทาง - มีผลิตภัณฑ์เรือนวัตกรรมใหม่ - มี R&D พร้อมสิทธิบัตรร่วมกับพันธมิตร

ตารางที่ 24 ตารางแสดง Roadmap การพัฒนา Core Competency

บทที่ 3

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

3.1 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



ภาพที่ 22 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

3.1.1 เป้าประสงค์องค์กร

- (1) ขยายส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมกรรมการซ่อมสร้างเรือภายในและภายนอกกองทัพเรือ ภายในระยะเวลา 3-5 ปี
- (2) พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการบริหารโครงการ ควบคุมต้นทุน คุณภาพงาน และการส่งมอบให้ทันเทียมหรือดีกว่าคู่แข่งในประเทศและต่างประเทศ
- (3) สร้างความมั่นคงทางการเงิน ด้วยการจัดทำแผนฟื้นฟูกระแสเงินสด การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และลดหนี้สินภายใน 3 ปี
- (4) พัฒนาเรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทใหม่ของบริษัทฯ ให้เกิดรายได้สูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- (5) ยกระดับทักษะพนักงาน ให้มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ทัดเทียมภาคเอกชน
- (6) พัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม ภาษี ระเบียบรัฐใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบภายใน 2 ปี
- (7) ปรับตัวสู่แนวทางการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามนโยบาย Green Economy ของภาครัฐ เพื่อลดต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมและสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ยั่งยืน

3.1.2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes)

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- (1) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น Digital Twin ระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์ขั้นสูง และการผลิตแบบเติมเนื้อวัสดุ (Additive Manufacturing) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและซ่อมบำรุงเรือ
- (2) ความต้องการเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเรือที่ใช้พลังงานสะอาดและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อสอดคล้องกับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)
- (3) การแข่งขันจากต่างประเทศ การเติบโตของอุตสาหกรรมต่อเรือในประเทศสหรัฐอเมริกา จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น ที่มีการสนับสนุนจากรัฐบาล ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดโลก
- (4) การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและกฎระเบียบ การปรับเปลี่ยนนโยบายของประเทศต่างๆ เช่น สหรัฐอเมริกา ที่มีการส่งเสริมอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศ และลดการพึ่งพาการนำเข้าจากจีน
- (5) ความต้องการบุคลากรที่มีทักษะสูง การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในอุตสาหกรรมต่อเรือ ทำให้ต้องมีการพัฒนาทักษะและฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- (6) การเตรียมความพร้อมรับมือกับภัยพิบัติและสถานการณ์วิกฤติ การวางแผนและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติทางธรรมชาติและสถานการณ์วิกฤติ เช่น การแพร่ระบาดของโรค การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

3.1.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF)

(1) คุณภาพและมาตรฐานงานซ่อม/สร้างเรือ ความสามารถในการส่งมอบงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เช่น ISO IMO ABS Lloyd's Register ฯลฯ ระบบตรวจสอบคุณภาพงาน (QC) ที่เข้มงวดตลอดกระบวนการผลิต/ซ่อม

(2) ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและบุคลากร วิศวกร ช่างเทคนิค และแรงงานมีทักษะเฉพาะทางด้านโครงสร้างเรือ ระบบเครื่องยนต์ ระบบไฟฟ้า ระบบท่อการพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ระบบอัตโนมัติ IoT ในเรือ

(3) ความตรงต่อเวลาในการส่งมอบงาน การวางแผนการผลิตที่แม่นยำ ลดการล่าช้าเพื่อลดต้นทุน ฝั่งลูกค้า มีระบบบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ เช่น Critical Path Method (CPM) Lean Six Sigma

(4) ต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้ การควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรง และระยะเวลาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การมีเครือข่ายผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและอะไหล่ที่ดี ช่วยลด Lead time และต้นทุน

(5) ท่าเรือที่ตั้งและความพร้อมของอู่เรือ อยู่ใกล้เส้นทางเดินเรือหลัก ท่าเรือพาณิชย์ ช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงง่าย ความพร้อมของ Dock Crane Slipway และอุปกรณ์ยกขนที่เหมาะสมกับขนาดเรือ

(6) ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า มีการบริการหลังการซ่อมสร้างที่ดี เช่น การรับประกันงานซ่อม ให้คำปรึกษาทางเทคนิค การสร้าง Trust และ Reliability ระหว่างลูกค้า เช่น กลุ่มเจ้าของเรือเดินสมุทร Offshore การทหาร บริษัทน้ำมันและก๊าซ

(7) ความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรม รองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ระบบควบคุมอัตโนมัติ ระบบขับเคลื่อนพลังงานทางเลือก (Hybrid LNG Hydrogen) การพัฒนากระบวนการซ่อมสร้างแบบดิจิทัล เช่น 3D Modeling VR/AR สำหรับ Pre-Inspection

(8) การบริหารความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย (Occupational Safety) และข้อกำหนดสิ่งแวดล้อม IMO MARPOL Green Shipyard มาตรฐานลดของเสียและมลพิษในกระบวนการซ่อมสร้างเรือ

3.1.4 ความสามารถพิเศษ (Core Competency : CC)

จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 2 พบว่าความสามารถพิเศษของบริษัทฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

- CC1 ความเชี่ยวชาญในการสร้างเรือขนาดใหญ่ และเรือเฉพาะทาง
- CC2 การมีโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ เช่น อู่แห้งแห่งเดียวในภาคกลาง
- CC3 สิทธิ์ในการใช้แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง

ความสามารถพิเศษ (Core Competency) ที่บริษัทฯ ต้องสร้างในอนาคต หากบริษัทฯ ต้องการที่จะขยายขอบเขตในการดำเนินการไปสู่การให้บริการลักษณะอื่น ก็จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดความสามารถพิเศษ (Core Competency) ในอนาคตด้วย เพื่อรองรับการให้บริการใหม่ที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ “การบริหารสินทรัพย์พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจซ่อมสร้างเรือเพื่อสร้างรายได้”

3.1.5 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 2 พบว่าความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

- SA1 ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและประสบการณ์ในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่และซ่อมบำรุงเรือ ซึ่งตอบสนองความต้องการภาครัฐได้ตรงเป้าหมายและสร้างความเชื่อมั่นให้กับกองทัพเรือ
- SA2 ที่ตั้งและทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ (กรรมสิทธิ์ที่ดิน + อยู่แห่งในภาคกลาง) ช่วยลดข้อจำกัดการเข้าถึงของคู่แข่งและรองรับโอกาสเติบโตในระยะยาว
- SA3 สิทธิพิเศษแบบเรือ ตรวจการณ์ไกลฝั่ง สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดเฉพาะ (Niche Market) โดยเฉพาะกลุ่มงานด้านความมั่นคง
- SA4 ศักยภาพในการรับงานโครงการรัฐและเอกชนผ่านนโยบายสนับสนุนจากรัฐบาล เช่น การจัดจ้างเฉพาะเจาะจงและการปรับปรุงระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง
- SA5 ศักยภาพการวิจัยและพัฒนาผลงานเชิงวิทยาศาสตร์สู่การผลิตเชิงพาณิชย์ ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว
- SA6 ความสัมพันธ์และฐานลูกค้ากองทัพเรือ ซึ่งแม้ปัจจุบันจะมีข้อจำกัด แต่เมื่อปรับโครงสร้างบริหารและพัฒนาศักยภาพตามนโยบายรัฐแล้ว จะช่วยสร้างตลาดรองรับที่มั่นคง

3.1.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 2 พบว่าความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

- SC1 ขยายขีดความสามารถในการผลิตและซ่อมบำรุงเรือขนาดใหญ่ เพื่อรองรับปริมาณดำรงค์กองทัพเรือและงานโครงการรัฐ
- SC2 บริหารที่ดินและสิทธิพิเศษให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์สูงสุด เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มรายได้จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
- SC3 สร้างข้อได้เปรียบจากประสบการณ์และอยู่แห่ง เพื่อดำเนินงานต้นทุนสูงขึ้นและแรงกดดันจากคู่แข่งที่ได้รับการสนับสนุน
- SC4 รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์กับภาครัฐ เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนนโยบายและภาวะตลาดซบเซา
- SC5 ปรับปรุงระเบียบจัดซื้อจัดจ้างและบริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างโอกาสเข้าถึงงานใหม่ตามกฎกระทรวงใหม่
- SC6 พื้นฟูสภาพคล่องและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับโครงการประมูลใหม่และขยายธุรกิจอย่างยั่งยืน
- SC7 ปรับปรุงการจัดการต้นทุนและโครงสร้างองค์กร เพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจและต้นทุนวัตถุดิบพุ่งสูง
- SC8 พัฒนานองค์ความรู้ด้านกฎหมายและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงจากข้อกำหนดใหม่ (Green Economy)

3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ Strategic Positioning ขององค์กรนั้น บริษัทฯ ได้พิจารณาปัจจัยนำเข้าต่างๆ ซึ่งได้รวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการวิเคราะห์ Strategic Positioning โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Competitive Analysis ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลในมิติด้านการเงิน และมิติที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งบริษัทฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ ดังนี้

3.2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Dimensions)

ตัวชี้วัด	บริษัทฯ	คู่แข่งหลัก (เฉลี่ย)	วิเคราะห์ความได้เปรียบ
อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	-50.08%	15-20%	ไม่ได้เปรียบ: ควบคุมต้นทุนได้ไม่ดี
ROA / ROE	ROA -1.19% ROE -1.28%	ROA 5% ROE 10%	ไม่ได้เปรียบ: ใช้สินทรัพย์และทุนได้ไม่มีประสิทธิภาพ
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน (Operating Cash Flow)	ติดลบต่อเนื่อง	บางรายติดลบในบางปี	ไม่ได้เปรียบ: ความสามารถในการดำเนินงานไม่มั่นคง
Debt to Equity Ratio	0.6 เท่า	1.2 เท่า	ได้เปรียบ: มีโครงสร้างทุนที่มั่นคง ปลอดภัยกว่า
รายได้จากลูกค้ารัฐของรายได้รวม	95%	30-40%	ได้เปรียบ: ฐานรายได้มั่นคงจากรัฐ

ตารางที่ 25 ตารางแสดงมิติด้านการเงิน

3.2.2 มิติที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Dimensions)

มิติ	บริษัทฯ	คู่แข่งหลัก (เฉลี่ย)	วิเคราะห์ความได้เปรียบ
สิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์แบบเรือ	มีแบบเรือราชการ เช่น OPV, Fast Attack Craft	ส่วนมากไม่มี หรือใช้สิทธิ์จากภายนอก	ได้เปรียบ: ต้นทุนต่ำ + ใช้งานต่อยอดได้
ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Core Competency)	มีบุคลากรที่เคยทำงานร่วมกับกองทัพกว่า 10 ปี	จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก	ได้เปรียบ: เข้าใจข้อกำหนดเฉพาะทาง
สถานะความสัมพันธ์กับภาครัฐ	มีข้อตกลงระยะยาว เป็นผู้ให้บริการประจำ	ส่วนมากเจรจารายโครงการ	ได้เปรียบ: มีช่องทางเข้าถึงโครงการสำคัญ
ระบบคุณภาพ	มีมาตรฐาน ISO	มีมาตรฐาน ISO	ไม่ได้เปรียบ: รองรับงานด้านความมั่นคงโดยตรง
การวิจัยและพัฒนา (R&D)	มีการวิจัยร่วมกับกองทัพเรือ และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	บางรายมีการวิจัยร่วมกับหน่วยงานของรัฐ หรือไม่มีเป็นแค่ฝ่ายวิศวกรรม	ได้เปรียบ: สร้างนวัตกรรมต่อยอดได้
โอกาสขยายตลาด (Market Reach)	ลูกค้าหลักเป็นกองทัพเรือ และหน่วยงานของรัฐอื่น	มีแผนขยายตลาดภายในและภายนอกประเทศ	ได้เปรียบ: มีแนวโน้มลูกค้าภายนอกกองทัพเรือเติบโตสูงกว่า

ตารางที่ 26 ตารางแสดงมิติที่ไม่ใช่การเงิน

สรุป Strategic Positioning: บริษัทฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในด้านการเงินในบางประเด็น โดยบริษัทฯ มีกระแสเงินสดและอัตรากำไรที่ด้อยกว่าคู่แข่ง โครงสร้างทุนแข็งแกร่ง มีสัดส่วนลูกค้านักค้าปลีกสูงทำให้รายได้มั่นคง ด้านไม่ใช้การเงิน บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางงานราชการและทหาร สิทธิแบบเรือทำให้ต้นทุนต่ำและพัฒนาเรือใหม่ได้ มีพันธมิตรวิจัย พัฒนาเทคโนโลยีต่อยอด และมีความสัมพันธ์เชิงลึกกับภาครัฐและหน่วยงานมั่นคง

3.2.3 เป้าหมายหลักของ Strategic Positioning

- เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและป้องกันประเทศ
- สร้างระบบบริหารจัดการระดับสากล ที่มีความยืดหยุ่นและยั่งยืน
- พัฒนาความสามารถใหม่สอดคล้องเทคโนโลยีและ Green Economy
- สร้างการเติบโตจากฐานลูกค้ารัฐและเอกชน พร้อมขยายสู่ตลาดใหม่

3.2.4 ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวาง Strategic Positioning

ขั้นตอน	รายละเอียด
1. กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์องค์กร
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	SWOT PESTEL Competitive Analysis Matrix
3. การระบุ Gap Analysis	เปรียบเทียบสถานะปัจจุบันกับเป้าหมายปี 2070
4. การออกแบบตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ	Short-Term Mid-Term Long-Term
5. การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล ปัจจัย ระยะเวลา และผลผลิต
6. การบูรณาการกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา	SO WO ST WT Strategy Mapping

ตารางที่ 27 ตารางแสดงขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวาง Strategic Positioning

3.2.5 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 จำแนกตาม 4 มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้ง 4 มุมมอง โดยเฉพาะด้านการเงินและกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการผลักดันกลยุทธ์ที่ยั่งยืนในระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 ดังตารางที่ 28

เป้าหมาย	สถานะปัจจุบัน	ช่องว่าง (Gap)	แนวทางปิดช่องว่าง
1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)			
ความมั่นคงทางการเงิน	รายได้หลักจากรัฐ กำไรต่ำ ต้นทุนสูง	ขาดการบริหารต้นทุน-เงิน สดอย่างมีประสิทธิภาพ	ฟื้นฟูกระแสเงินสด Lean Cost พัฒนาอสังหาริมทรัพย์
ใช้ที่ดินสร้างรายได้เสริม	ยังไม่ใช่เชิงพาณิชย์ได้จริง	ขาดโมเดลรายได้จากสินทรัพย์	จัดทำแผนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)			
ขยายตลาด	รายได้เอกชนต่ำ พึ่งพากรัฐสูง	ไม่สามารถแข่งขันต้นทุนกับเอกชน	ปรับกลยุทธ์ตลาด พัฒนาบริการเฉพาะ
ความพึงพอใจลูกค้า	ไม่มีระบบวัดแบบมาตรฐาน	ขาด Feedback เชิงระบบ	พัฒนา CRM และ KPI ด้านลูกค้า

เป้าหมาย	สถานะปัจจุบัน	ช่องว่าง (Gap)	แนวทางปิดช่องว่าง
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)			
บริหารโครงการ/คุณภาพ/ ต้นทุน	ใช้คน ระบบไม่อัตโนมัติ	ขาดระบบบริหารโครงการ มาตรฐานงานไม่ชัดเจน	ลงทุนระบบ PM SOP คุณภาพ ระบบติดตามต้นทุน
บริหารความเสี่ยง	ทำแบบรายกรณี (Reactive)	ไม่มีระบบความเสี่ยงเชิง ระบบ	จัดทำ Risk Register และระบบ ติดตามกฎหมาย
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth)			
ยกระดับทักษะและ แรงจูงใจ	ทักษะไม่ตรงมาตรฐาน ขาดแรงจูงใจ	ระบบอบรมเฉพาะทางและ Incentive ไม่เพียงพอ	พัฒนา Career Path ระบบ Upskill สวัสดิการแข่งขันได้
ระบบความรู้ (KM)	ข้อมูลอยู่กับคน	ไม่มีระบบถ่ายทอด	จัดทำฐานข้อมูล KM และระบบ Coaching

ตารางที่ 28 ตารางแสดงการวิเคราะห์ช่องว่าง เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

3.2.6 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

บริษัท ฯ ดำเนินการวางโครงสร้างอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งเป้าหมายในอนาคต การเปรียบเทียบกับสถานะปัจจุบัน (Gap Analysis) และมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยสามารถแบ่งการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 3 ระยะหลัก ได้แก่ ระยะสั้น พ.ศ. 2569 ระยะกลาง พ.ศ. 2570–2571 ระยะยาว พ.ศ. 2572–2573 ดังตารางที่ 29

องค์ประกอบ	ระยะสั้น (พ.ศ. 2569)	ระยะกลาง (พ.ศ. 2570–2571)	ระยะยาว (พ.ศ. 2572–2573)
Strategic Positioning	"วางรากฐาน ปรับระบบ เสริมโครงสร้าง"	"ขยายขีดความสามารถ สร้างรายได้อย่างมั่นคง"	"เติบโตอย่างยั่งยืน สู่เรือระดับสากล"
เป้าหมาย	- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารต้นทุน - เริ่มใช้ระบบสารสนเทศในบริหารโครงการและต้นทุน - ริเริ่มระบบพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร (KMS) - วางแผนฟื้นฟูกระแสเงินสดและจัดทำแผนลดหนี้สิน	- พัฒนาอู่เรือและที่ดินให้เกิดรายได้ (ค่าเช่า, การใช้ร่วม) - ลงทุนเทคโนโลยี: Automation, Predictive Maintenance - ทำสัญญาระยะยาวกับลูกค้าเป้าหมาย (กองทัพ, เอกชน) - เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโครงการและต้นทุน	- เป็นอู่ซ่อมสร้างเรือที่มีมาตรฐาน Green Service - สร้างโมเดลรายได้หลายมิติ (บริการค่าเช่า Joint Venture) - ระบบบริหารโครงการ/บุคลากร/สิ่งแวดล้อมได้มาตรฐาน ISO/IMO - ใช้ระบบวิเคราะห์เชิงลึก (BI) ตัดสินใจแบบ Real-Time
Gap Analysis	- ยังไม่มีระบบบริหารต้นทุนและโครงการ - ไม่มีการบริหารความเสี่ยงหรือการถ่ายทอดความรู้ - ไม่มีรายได้จากสินทรัพย์ถาวรอย่างเป็นระบบ	- ยังไม่มีแหล่งรายได้ใหม่จากทรัพย์สิน - เทคโนโลยียังล้าหลัง ไม่มีระบบ Maintenance Intelligence - ยังไม่สามารถวางระบบสิทธิพิเศษกับรัฐได้ชัดเจน	- ต้องพัฒนาองค์กรให้ทันมาตรฐานสากล - ต้องลดพึ่งพารายได้จากงานรัฐเป็นหลัก - ต้องปรับภาพลักษณ์องค์กรให้ยั่งยืนและทันสมัย

องค์ประกอบ	ระยะสั้น (พ.ศ. 2569)	ระยะกลาง (พ.ศ. 2570–2571)	ระยะยาว (พ.ศ. 2572–2573)
Intelligent Risk	- Financial Risk → จัดการกระแสเงินสด - HR Risk → พัฒนา KMS และเริ่มฝึกอบรม - Structural Risk → ปรับแผนต้นทุนรับมือแรงงานผันผวน	- Technological Risk → ลงทุน Digital Twin BIM - External Risk → เริ่มปรับภาพลักษณ์ Green Service - Financial Risk → ทำ Long-Term Contract ลด Credit Risk	- External Risk → สร้าง Green Brand และระบบสอดคล้อง IMO - Financial Risk → Diversify รายได้, ใช้โมเดลร่วมทุน - HR Risk → พัฒนา In-house Academy และ Roadmap ทักษะ
กลยุทธ์หลัก	- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริหารโครงการ - พัฒนาแนวทางบริหารต้นทุนและลูกค้า - เริ่มปรับโครงสร้างองค์กร/ค่าตอบแทนให้จูงใจ	- ปรับปรุงเรือและที่ดินเชิงพาณิชย์ - ขยายฐานลูกค้า และจับคู่พันธมิตรทางเทคโนโลยี - เสริมสร้างความร่วมมือกับรัฐเพื่อสิทธิพิเศษ	- พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และ BI Dashboard - สร้างภาพลักษณ์องค์กรยั่งยืนในระดับอาเซียน - ร่วมมือกับพันธมิตรระยะยาวในอุตสาหกรรมการเดินเรือ

ตารางที่ 29 ตารางแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

ระยะ	เป้าหมายหลัก	กลยุทธ์สำคัญ	ความเสี่ยงที่จัดการ
2569	วางระบบพื้นฐาน	ระบบสารสนเทศ KMS พื้นฟูการเงิน	Financial HR Structural
2570–71	ขยายขีดความสามารถ	ลงทุนเทคโนโลยี บริหารต้นทุนพันธมิตร	Tech External Financial
2572–73	พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน	Green Shipyard Diversify รายได้	External Tech HR

ตารางที่ 30 ตารางแสดงการสรุปตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

3.3 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนดการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

3.3.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

การวิเคราะห์ Business Model ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์และบริการที่ดำเนินการในปัจจุบันและในอนาคต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และให้ความสำคัญกับการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มีความคล่องตัว (Organizational Agility) รวมถึงการระบุ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk ตามกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ รูปแบบดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน

Business Model Canvas: พ.ศ. 2569 – 2573			
Canvas Block	ระยะสั้น (2569)	ระยะกลาง (2570–2571)	ระยะยาว (2572–2573)
1. Customer Segments	- หน่วยงานราชการ (กองทัพเรือ หน่วยงานรัฐ) - ลูกค้าเรือพาณิชย์ไทย ที่ต้องการซ่อมด่วน	- เอกชนขนาดกลาง-ใหญ่ ที่มีเรือใช้งานประจำ - กลุ่มลูกค้าต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน	- พันธมิตรธุรกิจต่างประเทศ (ญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์) - บริษัทขนส่งน้ำมัน/ก๊าซ LNG
2. Value Propositions	- ราคาที่แข่งขันได้ในประเทศ - ความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานรัฐ	- คุณภาพงานซ่อมมาตรฐานสากล - การรับงานซ่อมเฉพาะทาง (Ballast Water, Green Retrofits)	- ระบบ Smart Yard พร้อมเทคโนโลยี Digital Twin / BIM - “Green Shipyard Service” สำหรับตลาดที่เน้น ESG
3. Channels	- งานโครงการรัฐ (จัดซื้อจัดจ้าง) - งานต่อเนื่องจากลูกค้าเดิม	- Website, Online Bidding System - ทีมพัฒนาธุรกิจ (BD)	- Strategic Partnership / Platform B2B - Digital CRM เชื่อมโยงกับลูกค้าทั่วโลก
4. Customer Relationships	- พึ่งพาโครงการรัฐเป็นหลัก - ช่องทางสื่อสารแบบดั้งเดิม	- การมีทีม Service Support - ระบบ Feedback และ After-Sales Service	- ระบบ Loyalty Program - Long-term Service Contracts
5. Revenue Streams	- รายได้จากงานซ่อมเรือ (หลัก) - งานเช่าอู่ เช่าที่ดินเล็กน้อย	- รายได้เพิ่มจากงาน retrofit และ บริการพิเศษ - ขยายสัญญาเชิงพาณิชย์	- รายได้ recurring จากสัญญาระยะยาว - รายได้ร่วมทุน/เชิงพื้นที่
6. Key Resources	- อู่เรือ 2 อู่ - บุคลากรระดับช่างเทคนิค	- เทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่ (NDT, 3D Scan) - ระบบ ERP / PMS	- Smart Yard / Automation - Workforce ที่มีทักษะสูงและ Agile Team - New dock yard
7. Key Activities	- งานซ่อมบำรุงทั่วไป - ดูแลสัญญาโครงการรัฐ	- พัฒนาเทคโนโลยีตรวจสอบควบคุม - พัฒนาโมเดลบริการ Modular	- สร้างเครือข่ายพันธมิตรต่างประเทศ - นำเสนอบริการ Turn-key Solution
8. Key Partnerships	- กองทัพเรือ / หน่วยงานรัฐ - ผู้จัดหาเครื่องมือ, เหล็ก	- สถาบันวิจัยด้านเรือ/มหาวิทยาลัย - พันธมิตรเอกชนที่ใช้บริการซ้ำ	- พันธมิตร ESG, ธนาคารที่สนับสนุน Green Finance - Tech Partner (IoT / AI / BIM)
9. Cost Structure	- ต้นทุนแรงงานสูง - ต้นทุนผันผวนจากวัสดุ (เหล็ก/อะไหล่)	- ลงทุนในระบบดิจิทัล / เทคโนโลยี - ควบคุมต้นทุนผ่านระบบ ERP	- ค่าลงทุนโครงสร้างพื้นฐานใหม่ (Smart Yard) - ลดต้นทุนแรงงานด้วย Automation

ตารางที่ 31 Business Model Canvas Framework พ.ศ.2569 – 2573

3.3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

การวิเคราะห์ Intelligent Risk คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน SWOT ขององค์กร และทำการ กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถเข้าถึงโอกาสนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นทั้ง จุดอ่อนและโอกาสใหม่ๆ ที่ซ่อนอยู่ ดังนี้

(1) ความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง (Structural Risk)

(1.1) ความผันผวนของอุตสาหกรรมเดินเรือ เช่น ค่าเช่าเรือ ราคาน้ำมัน กฎหมาย IMO (International Maritime Organization) ที่ควบคุมมลพิษ อัตราค่าแรงช่างเชื่อมและช่างซ่อมที่ผันผวน

(1.2) ความเสี่ยงต่อปัญหาขาดแคลนแรงงานฝีมือ

โอกาส

- การลงทุนใน Automation เช่น หุ่นยนต์เชื่อมและ 3D Laser Scan จะลดต้นทุนแรงงาน ในระยะยาว

- การเข้าสู่ตลาดซ่อมเรือที่ต้องปรับปรุงตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อมใหม่ เช่น scrubber retrofit ballast water treatment

(2) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk)

(2.1) ความล้าสมัยของเทคโนโลยีซ่อม เช่น การตรวจสอบรอยร้าวด้วยสายตา (Visual) อาจพลาดจุดเล็กๆ ได้

(2.2) การใช้ Software แบบ Manual อาจทำให้ประเมินระยะเวลาซ่อมผิดพลาด

โอกาส

- ลงทุนในเทคโนโลยี AI-Driven Predictive Maintenance / Digital Twin ช่วยตรวจสอบสภาพเรือ แบบ Real-Time

- ระบบ BIM (Building Information Modeling) ในงานต่อเรือและซ่อมสร้าง ทำให้งานแม่นยำขึ้น ลดต้นทุนซ้ำซ้อน

(3) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Risk)

(3.1) กฎหมายระหว่างประเทศ (IMO MARPOL) เปลี่ยนแปลงบ่อย

(3.2) ภาวะเศรษฐกิจโลกส่งผลต่อการเดินเรือและค่าซ่อมสร้าง

(3.3) คู่แข่งจากจีน เวียดนาม สิงคโปร์ ที่มีต้นทุนต่ำ

โอกาส

- เน้นการให้บริการที่ยืดหยุ่น เช่น Modular Repair Packages หรือบริการ "On-Board Repair" (ซ่อมถึงที่)

- วางตำแหน่งเป็น Shipyard Green Service Provider เน้นมาตรฐานรักษ์โลก ตอบโจทย์ลูกค้าในยุค Carbon Credit

(4) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

(4.1) โครงการซ่อมเรือบางลำขนาดใหญ่จ่ายเงินล่าช้า หรือมีความเสี่ยงด้านเครดิต

(4.2) ต้นทุนวัตถุดิบเหล็กและอะไหล่ มีความผันผวนสูง

โอกาส

- จัดทำ Long-term Service Contract กับลูกค้าเรือบรรทุกสินค้า/น้ำมัน/ก๊าซ เพื่อสร้างรายได้

สม่ำเสมอ

- จัดทำ Hedging ราคาวัตถุดิบ (ล่วงหน้า) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุน

(5) ความเสี่ยงจากบุคลากร (Human Resource Risk)

(5.1) ขาดช่างเชื่อม/ช่างเครื่องเรือที่มีทักษะเฉพาะทาง

(5.2) การสูญเสียความรู้ (Knowledge Loss) เมื่อลูกจ้างเกษียณหรือย้ายงาน

โอกาส

- ลงทุนพัฒนา ศูนย์ฝึกอบรมช่างซ่อมสร้างเรือในบริษัท (In-house Academy)

- ใช้ระบบ Knowledge Management System (KMS) จัดเก็บประสบการณ์ ช่างเก่า

เพื่อถ่ายทอดสู่รุ่นใหม่

Intelligent Risk เป็นการเปิดทางสู่โอกาส ถ้าประเมินและรับมือความเสี่ยงได้ดี จะกลายเป็น "โอกาส" ในการสร้างจุดแข็งธุรกิจ ดังตารางที่ 32

ความเสี่ยง	เปลี่ยนเป็นโอกาส
กฎหมายสิ่งแวดล้อมใหม่	เปิดบริการซ่อมดัดแปลงเรือตามมาตรฐานใหม่
ขาดแคลนแรงงาน	ลงทุนในระบบอัตโนมัติและ AI
คู่แข่งต้นทุนต่ำ	แข่งด้วยคุณภาพ และ Service Level
ราคาเหล็กผันผวน	ทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Hedging)

ตารางที่ 32 ตารางแสดงความเสี่ยงที่เปลี่ยนเป็นโอกาส



3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

3.4.1 ประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

ปีงบประมาณ	2569e	2570e	2571e	2572e	2573e
รายได้ :					
รายได้จากโครงการสร้างเรือชุดแบบยั้งดิน/เรือ ทร.	1,272.35	838.25	502.95	343.50	322.00
รายได้งานซ่อมเรือ	75.00	82.50	90.00	97.50	105.00
รายได้งานบริการอยู่เรือ	12.00	12.50	13.00	13.50	14.00
รายได้จากการขายพัสดุ	15.00	17.50	20.00	22.50	25.00
รายได้จากงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00
รายได้จากงานพัฒนาผลงานวิจัยสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00
รายได้ค่าเช่า	6.00	6.50	7.00	7.50	8.00
รายได้อื่นๆ	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00
รวมรายได้	1,395.35	973.75	650.95	504.00	495.00
ค่าใช้จ่าย :					
ต้นทุนงานโครงการสร้างเรือชุดแบบยั้งดิน/เรือ ทร. (90%)	1,145.12	754.43	452.66	309.15	289.80
ต้นทุนงานซ่อมเรือ (75%)	56.25	61.88	67.50	73.13	78.75
ต้นทุนงานบริการอยู่เรือ (10%)	1.20	1.25	1.30	1.35	1.40
ต้นทุนขายพัสดุ (90%)	13.50	15.75	18.00	20.25	22.25
ต้นทุนงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ (85%)	4.25	4.68	5.10	5.53	5.95
ต้นทุนงานพัฒนาผลงานวิจัยสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (85%)	4.25	4.68	5.10	5.53	5.95
รวมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	1,224.57	842.67	549.66	414.94	404.10
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร					
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	42.00	43.05	44.13	45.23	46.36
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	30.00	29.25	28.52	27.81	27.11
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร	72.00	72.30	72.65	73.04	73.47
โบนัสกรรมการและพนักงาน	9.73	5.73	2.72	1.45	1.57
ต้นทุนทางการเงิน	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	17.51	10.31	4.89	2.62	2.82
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	70.04	41.24	19.53	10.45	11.54

3.4.2 งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร

แผนปฏิบัติราชการ	2569	2570	2571	2572	2573	วงเงินรวม (ล้านบาท)
งบประมาณศักยภาพในการ บริหารจัดการองค์กร	8.280	8.694	9.128	9.584	10.063	45.749

ตารางที่ 34 ตารางแสดงงบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

3.4.3 ประมาณการลงทุนปีงบประมาณ และแหล่งเงินทุน

(1) แผนการลงทุน : งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ลำดับ	รายการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	จำนวน (หน่วย)	งบประมาณ รวม (ล้านบาท)	แหล่งเงินทุน
1	หมวดสิ่งก่อสร้าง				เงินรายได้ของบริษัทฯ
1.1	ปรับปรุงและซ่อมแซมอาคารโครงเหล็ก (บอร์เนียว)	2.90	1 งาน	2.90	
2	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์				เงินรายได้ของบริษัทฯ
2.1	รถยกด้านหน้าชนิดงาคู ขนาด 5 ตัน	5.00	1 คัน	5.00	
2.2	ระบบหม้อแปลงไฟฟ้า ขนาด 630 กิโลวัตต์ และ 315 กิโลวัตต์ พร้อมติดตั้ง	6.00	1 งาน	6.00	
3	หมวดสารองกรณีจำเป็นเร่งด่วน	1.00	-	1.00	เงินรายได้ของบริษัทฯ
	รวมทั้งสิ้น	14.90	-	14.90	เงินรายได้ของบริษัทฯ

ตารางที่ 35 ตารางแสดงแผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569

3.4.4 สมมติฐาน Scenario Planning

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์ Scenario ต่างๆ มีการประมาณการสมมติฐานที่สำคัญอย่างไรที่มีผลกระทบต่อประกอบการในแต่ละ Scenario และจากการวิเคราะห์แต่ละ Scenario นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการมุ่งสู่ Best Case และการปรับแผนระหว่างปีเพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case ดังตารางที่ 36

สถานการณ์	รายละเอียดสถานการณ์	ผลกระทบหลัก	กลยุทธ์ที่ควรเตรียม
 Scenario 1: Best Case ตลาดเดินเรือโตแรง	อุตสาหกรรมขนส่งและเดินเรือขยายตัวสูง > ความต้องการซ่อมสร้างเรือเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ลูกค้าเซ็นสัญญาระยะยาว	รายได้จากโครงการสร้างเรือ (บรรทัด 2) เติบโตสูง และมีลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	ลงทุนขยายพื้นที่ซ่อมสร้าง / เทคโนโลยีงานเชื่อมขั้นสูง (Automation) / จัดทีม Sale เจาะลูกค้าใหม่
 Scenario 2: Base Case เติบโตตามคาด	ตัวเลขประมาณการตามที่ประมาณการไว้ ธุรกิจมีรายได้กระจายหลายแหล่ง เสถียรแต่ไม่หวือหวา	กำไรเฉลี่ย 50-60 ล้านบาท ต่อปี (เหมือนปี 2569 2570 2573) / การเงินมีความมั่นคง	รักษา cost control เน้นบริการหลังการขาย และพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร

สถานการณ์	รายละเอียดสถานการณ์	ผลกระทบหลัก	กลยุทธ์ที่ควรเตรียม
 Scenario 3: Worst Case เศรษฐกิจโลกชะลอตัว	ค่าขนส่งตกต่ำ น้ำมันแพง IMO บังคับมาตรการสิ่งแวดล้อมใหม่ เจ้าของเรือเลื่อนซ่อม / สร้างเรือใหม่	รายได้จากโครงการสร้างเรือลดลงแรง กำไรหดเหลือ 8-10 ล้านบาท (เหมือนปี 2571-2572)	ปรับ Portfolio — โฟกัส “งานซ่อม เช่า งานบริการ” ที่มีรายได้สม่ำเสมอ และทำ Cost Reduction

ตารางที่ 36 ตารางแสดงการวิเคราะห์ Scenario Planning ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

(1) มุมมองจากตัวเลขปี 2569-2573

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571-2572 เห็นชัดว่ากำไรหดเหลือ 9 ล้าน (จาก 53-55 ล้านบาท ในปีก่อนหน้า) สาเหตุหลักรายได้จากโครงการเรือชุดฯ หายไป มีผลทำให้ขาดรายได้ก้อนใหญ่ รายได้ซ่อมสร้างยังเติบโตแต่ไม่พอชดเชย แสดงให้เห็นได้ว่า ถ้าพึ่งรายได้จากงานเรือชุดฯ มากเกินไป มีผลทำให้ธุรกิจจะผันผวนสูง

(2) Key Insight สำหรับการวางแผน

รายได้จากงานซ่อมเรือและค่าเช่าที่ดิน ค่อนข้างสม่ำเสมอ เหมาะใช้เป็นรายได้ประคองในช่วงวิกฤติ และความเสี่ยงจากโครงการขนาดใหญ่ เช่น เรือชุดฯ หรือสร้างเรือใหม่ ถ้าหายไป รายได้หดตัวแรง แต่ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบุคลากรยังคงคงที่และเพิ่มขึ้นทุกปี แม้รายได้ลด ดังตารางที่ 37

กลยุทธ์	สถานการณ์
Diversify: งานซ่อม + ค่าเช่าที่ดิน	รองรับ Worst Case
ลงทุนระบบงานซ่อมอัจฉริยะ/เชื่อมอัตโนมัติ	Best & Base Case
เจรจาสัญญาซ่อมระยะยาวกับลูกค้าเรือใหญ่	Base Case
ลดต้นทุน Fixed cost ในช่วงกำไรต่ำ	Worst Case
ต่อยอด Asset เช่น พื้นที่เช่าท่าเรือ/โกดัง	ทุกสถานการณ์

ตารางที่ 37 ตารางแสดงการกำหนดกลยุทธ์ตามสถานการณ์



3.4.5 การประมาณการผลประกอบการทางการเงินตามสถานการณ์

บริษัทฯ มีการประมาณการผลประกอบการทางการเงิน ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน ดังตารางที่ 38

ประมาณการผลการดำเนินงาน บริษัท กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569-2573															
ประมาณการผลการดำเนินการ	Worse Case					Base Case					Best Case				
	2569e	2570e	2571e	2572e	2573e	2569e	2570e	2571e	2572e	2573e	2569e	2570e	2571e	2572e	2573e
รายได้ :															
รายได้จากโครงการสร้างเรือชุดแบบยั้งดิน/เรือ ทร.	1,145.12	754.43	452.66	336.63	315.56	1,272.35	838.25	502.95	343.50	322.00	1,335.97	922.08	528.10	360.68	338.10
รายได้งานซ่อมเรือ	56.25	61.88	67.50	73.13	78.75	75.00	82.50	90.00	97.50	105.00	82.50	90.75	99.00	107.25	115.50
รายได้งานบริการอยู่เรือ	9.00	9.38	9.75	10.13	10.50	12.00	12.50	13.00	13.50	14.00	13.20	13.75	14.30	14.85	15.40
รายได้จากการขายพัสดุ	11.25	13.13	15.00	16.88	18.75	15.00	17.50	20.00	22.50	25.00	16.50	19.25	22.00	24.75	27.50
รายได้จากงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	3.75	4.13	4.50	4.88	5.25	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00	5.50	6.05	6.60	7.15	7.70
รายได้จากงานพัฒนาผลงานวิจัยสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์	3.75	4.13	4.50	4.88	5.25	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00	5.50	6.05	6.60	7.15	7.70
รายได้ค่าเช่า	4.50	4.88	5.25	5.63	6.00	6.00	6.50	7.00	7.50	8.00	6.60	7.15	7.70	8.25	8.80
รายได้อื่นๆ	3.75	4.13	4.50	4.88	5.25	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00	5.50	6.05	6.60	7.15	7.70
รวมรายได้	1,237.37	856.05	563.66	457.01	445.31	1,395.35	973.75	650.95	504.00	495.00	1,471.27	1,071.13	690.90	537.23	528.40
ค่าใช้จ่าย :															
ต้นทุนงานโครงการสร้างเรือชุดแบบยั้งดิน/เรือ ทร.	1,030.60	678.98	407.39	302.97	284.00	1,145.12	754.43	452.66	309.15	289.80	1,202.37	829.87	475.29	324.61	304.29
ต้นทุนงานซ่อมเรือ	42.19	46.41	50.63	54.85	59.06	56.25	61.88	67.50	73.13	78.75	61.88	68.07	74.25	80.44	86.63
ต้นทุนงานบริการอยู่เรือ	0.90	0.94	0.98	1.01	1.05	1.20	1.25	1.30	1.35	1.40	1.32	1.38	1.43	1.49	1.54
ต้นทุนขายพัสดุ	10.13	11.81	13.50	15.19	16.69	13.50	15.75	18.00	20.25	22.25	14.85	17.33	19.80	22.28	24.48
ต้นทุนงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	3.19	3.51	3.83	4.15	4.46	4.25	4.68	5.10	5.53	5.95	4.68	5.15	5.61	6.08	6.55
ต้นทุนงานพัฒนาผลงานวิจัยสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์	3.19	3.51	3.83	4.15	4.46	4.25	4.68	5.10	5.53	5.95	4.68	5.15	5.61	6.08	6.55
รวมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	1,090.19	745.16	480.14	382.31	369.73	1,224.57	842.67	549.66	414.94	404.10	1,289.77	926.93	581.99	440.98	430.02
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร															
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	42.00	43.05	44.13	45.23	46.36	42.00	43.05	44.13	45.23	46.36	42.00	43.05	44.13	45.23	46.36
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	30.00	29.25	28.52	27.81	27.11	30.00	29.25	28.52	27.81	27.11	30.00	29.25	28.52	27.81	27.11
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร	72.00	72.30	72.65	73.04	73.47	72.00	72.30	72.65	73.04	73.47	72.00	72.30	72.65	73.04	73.47
โบนัสกรรมการและพนักงาน	7.37	3.71	0.94	0.02	0.06	9.73	5.73	2.72	1.45	1.57	10.80	7.04	3.48	2.17	2.34
ต้นทุนทางการเงิน	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	13.26	6.68	1.69	0.03	0.11	17.51	10.31	4.89	2.62	2.82	19.44	12.67	6.26	3.91	4.21
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	53.05	26.70	6.74	0.11	0.44	70.04	41.24	19.53	10.45	11.54	77.76	50.68	25.03	15.63	16.86

ตารางที่ 38 ตารางแสดง Scenario Planning ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 - 2573

บทที่ 4

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

4.1.1 กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอน	รายละเอียด
1. วิเคราะห์บริบทองค์กร	ใช้ SWOT วิสัยทัศน์ CC SA SC
2. เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลัก	นำ 5 ยุทธศาสตร์เป็นกรอบตั้งต้น
3. กำหนดวัตถุประสงค์ระดับยุทธศาสตร์	กำหนดเป้าประสงค์เชิงผลลัพธ์ (Outcome Objectives)
4. พิจารณาข้อมูลคู่เทียบ	Benchmarking กับองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกัน
5. กำหนดเป้าประสงค์รอง (KPI/Indicator)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์
6. ทบทวนความเชื่อมโยง	ตรวจสอบความสอดคล้องกับ Strategic Positioning และแต่ละแผนแม่บท

ตารางที่ 39 ตารางกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

4.1.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) แบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์สำคัญ	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	เชื่อมโยงกับ	การวัดผลและปรับปรุง
1. ทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ	1.1 ปรับบทบาทให้สอดคล้องภารกิจสนับสนุนกองทัพเรือ	มีกรอบความร่วมมือกับกองทัพเรือ	SC1 SA1 วิสัยทัศน์	Strategic Positioning ด้าน “ภาครัฐ/ความมั่นคง”	ความชัดเจนของขอบเขตงานและสัญญา MOU
	1.2 ได้รับสิทธิพิเศษในงานซ่อมเรือภาครัฐ	ได้รับจัดจ้างแบบเฉพาะเจาะจง > 50%	SA4 SA6 SC5	SA ด้านช่องทางรัฐ	ร้อยละของโครงการเฉพาะเจาะจงที่ได้รับ
2. ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	2.1 พัฒนารูขี้อย่างใหม่-ขยายฐานลูกค้า	มีรายได้จากลูกค้าใหม่ $\geq 30\%$	SA3 SC1 วิสัยทัศน์	SC1 Niche Market	สัดส่วนรายได้จากลูกค้าภาคเอกชน
	2.2 ปรับปรุงอู่เรือ-พื้นที่ยานนาวา	โครงการพัฒนาฯ แล้วเสร็จ 100%	CC2 SA2 SC3	โครงสร้างพื้นฐานสำคัญ	% ความก้าวหน้าการพัฒนาอู่แห่ง
	2.3 บริหารต้นทุน-ลูกหนี้	ลดต้นทุนต่อหน่วย $\geq 10\%$	SC7 SC6 SA5	ความสามารถแข่งขัน	ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเรือที่สร้าง
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ	ใช้งานระบบ MIS เชิงวิเคราะห์	SA5 SC5	การตัดสินใจแบบ Data-driven	ระยะเวลาประมวลผลลดลง $\geq 30\%$

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์สำคัญ	แหล่งข้อมูลอ้างอิง	เชื่อมโยงกับ	การวัดผลและปรับปรุง
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	3.2 ปรับปรุงกฎระเบียบภายใน	ปรับปรุงข้อบังคับเสร็จ $\geq 90\%$	SC4 SC5	การตอบสนองนโยบาย	จำนวนกฎระเบียบที่ปรับให้ทันสมัย
	3.3 ธรรมาภิบาล	ได้คะแนนประเมิน ITA ≥ 90	หลักธรรมาภิบาล	ความโปร่งใสองค์กร	คะแนนประเมินจาก ITA
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร	4.1 ปรับโครงสร้าง-ค่าตอบแทน	โครงสร้างใหม่ประกาศใช้	SC7 SA1	แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์	Turnover Rate ลดลง 20%
	4.2 พัฒนาองค์ความรู้	บุคลากรผ่านการอบรม $> 80\%$	SA5 CC1 CC3	ทักษะเทคโนโลยีและกฎหมาย	ความพึงพอใจต่อหลักสูตรอบรม
5. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	5.1 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ลดของเสีย $> 20\%$	SC2 SC8	Green Economy	% การลดของเสียในโครงการ
	5.2 พัฒนาเทคโนโลยี-เครือข่าย	มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ≥ 3 ชนิด	SA5 SC6	Open Innovation	จำนวนเครือข่าย R&D

ตารางที่ 40 ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) แบบบูรณาการ

4.1.3 การวัดผลและการทบทวนวัตถุประสงค์

- รายไตรมาส: ติดตาม KPI, ประเมินผลระยะสั้น
- รายปี: ทบทวนความเชื่อมโยงกับ SA/SC/CC และ Strategic Map
- ทุก 3 ปี: ปรับแผนวิสาหกิจและ Strategic Positioning ใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและนโยบายรัฐ

4.1.4 Balanced Scorecard Mapping



ภาพที่ 23 Balanced Scorecard Mapping

4.1.5 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

วัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์ทั้งหมด 12 ข้อ สามารถรองรับทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ดังตารางที่ 41

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ประเด็นในวิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์ที่	CC	SA	SC
SO1 ปรับบทบาทและภารกิจของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับการกิจการสนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ	เป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	1	1-3	1,3,6	1,5
SO2 เสริมสร้างความร่วมมือกับภาครัฐเพื่อให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือของหน่วยงานรัฐ	สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน	1	1-3	4	1
SO3 พัฒนารูปแบบใหม่และขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มรายได้และความมั่นคงทางธุรกิจ	เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโต	2	1-3	1,3	5
SO4 ปรับปรุงอยู่เรือและพื้นที่ยานนาวาให้มีความพร้อมและทันสมัย เพื่อรองรับบทบาทใหม่และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโต	2	2	2	2,3,6
SO5 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนและลูกหนี้ เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานและลดปัญหาทางการเงิน	เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโต	2	1	1	7
SO6 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารจัดการโครงการ	เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโต	3	1	1	1
SO7 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ และข้อบังคับให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโต	3	1	1	5
SO8 เสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของบริษัทฯ	เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็บโต	3	1	1	1
SO9 ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภารกิจและการแข่งขันในอุตสาหกรรม	สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน	4	1	1	7
SO10 พัฒน่องค์ความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต	เป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย	4	CC อนาคต	1	1
SO11 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน	5	2	1	1

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ประเด็นในวิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์ที่	CC	SA	SC
SO12 พัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนและเครือข่ายพันธมิตร	เป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย	5	1	5	8

ตารางที่ 41 ตารางแสดงการตรวจสอบความสอดคล้องและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

4.2 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

การออกแบบ/ทบทวนระบบงาน (Work systems) ขององค์กร รวมถึงข้อกำหนดของแต่ละระบบงานในเชิงบูรณาการ และในเชิงการแข่งขัน รวมถึงการพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อกำหนดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการรองรับกับการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ/หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความสามารถพิเศษที่จำเป็นในปัจจุบัน หรือ อาจจำเป็นในอนาคต และการพิจารณาถึงการใช้ความสามารถพิเศษของ Supplier/Partners เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และเป้าประสงค์ (Goals) ที่กำหนดไว้ได้ ดังนี้

4.2.1 ระบบงานสนับสนุนภารกิจหลัก (Core Work Systems)

- (1) ระบบบริหารโครงการซ่อมสร้างเรือ (Naval Project Management System)
 - (1.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 SO2 SO4 และ SO5
 - (1.2) องค์ประกอบ: การวางแผน-ควบคุมเวลา-งบประมาณ-คุณภาพ การประเมินความเสี่ยงเทคโนโลยี CAD/CAM/CAE
 - (1.3) บูรณาการ: PMIS Dashboard การติดตามเรือแต่ละลำ, ความร่วมมือกับกองทัพเรือ
 - (1.4) Key Capabilities: Project Integration, Earned Value Management
 - (1.5) Competitive Edge: ส่งมอบตรงเวลา/คุณภาพตามมาตรฐาน ISO/IMO
- (2) ระบบงานพัฒนาและบริหารทรัพย์สิน (Asset Optimization System)
 - (2.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4 และ SO11
 - (2.2) องค์ประกอบ: Digital Twin ของอู่เรือ/ที่ดิน แผนใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์ CMMS (ระบบซ่อมบำรุง)
 - (2.3) ตอบสนองเป้าประสงค์: เพิ่มรายได้จากพื้นที่/ทรัพย์สิน (Goal 4)

4.2.2 ระบบงานสร้างขีดความสามารถ (Capability-Building Work Systems)

- (1) ระบบพัฒนาทักษะกำลังคนและพันธมิตร (Workforce & Partner Capability System)
 - (1.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO9 SO10 และ SO12
 - (1.2) องค์ประกอบ: Career Path Skill Matrix e-Learning Joint Training กับพันธมิตร
 - (1.3) สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านทักษะ: เช่น การใช้ AI/IoT ในอู่เรือ
 - (1.4) Partner Leverage: ใช้ความเชี่ยวชาญของภาคเอกชน (ผู้ผลิตอุปกรณ์, ship design firms)

(2) ระบบบริหารโครงสร้างองค์กรและค่าตอบแทน (Organizational Design System)

(2.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO9

(2.2) องค์ประกอบ: Job Re-Design Competency-Based Pay Performance Management

(2.3) เชื่อมโยงกับการแข่งขัน: สร้างแรงจูงใจเทียบเท่าเอกชน (Goal 5)

4.2.3 ระบบงานสนับสนุนการตัดสินใจและธรรมาภิบาล (Decision & Governance Systems)

(1) ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision Support System)

(1.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO6 และ SO5

(1.2) องค์ประกอบ: BI Tools Big Data Integration การวิเคราะห์ต้นทุน-ลูกหนี้-กระแสเงินสด

(1.3) เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน: ตัดสินใจจากข้อมูลแบบ near real-time

(1.4) ตอบสนอง Goal 3: พื้นฟูกระแสเงินสด ลดหนี้

(2) ระบบธรรมาภิบาลและตรวจสอบภายใน (Corporate Governance System)

(2.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO8 และ SO7

(2.2) องค์ประกอบ: Compliance Monitoring Whistleblower Channel Risk Register

(2.3) เชื่อมโยง: PDPA กฎหมายจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ISO 37001 (Anti-Bribery)

4.2.4 ระบบงานขับเคลื่อนนวัตกรรมและสิ่งแวดล้อม (Innovation & Sustainability Systems)

(1) ระบบพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation Incubation System)

(1.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 และ SO12

(1.2) องค์ประกอบ: Business Model Innovation Lab Sandbox Testing Tech Transfer Center

(1.3) ใช้ความสามารถพิเศษจาก Partner: กองทัพเรือ สมาคมต่อเรือฯ สวทช. กลุ่มเทคโนโลยีทางทะเล

(2) ระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและ Green Economy (Eco-Performance Management System)

(2.1) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO11

(2.2) องค์ประกอบ: ระบบวัด Carbon Footprint EIA Compliance Monitoring ระบบจัดการ

ของเสียอุตสาหกรรม

(2.3) เชื่อมโยงเป้าประสงค์ Goal 7: Green Economy



4.2.5 การบูรณาการระบบงาน (Work System Integration)

ระบบงาน	เชื่อมโยงลูกค้า	ตอบสนองคู่แข่ง	เพิ่มขีดความสามารถ	ใช้ประโยชน์จาก Partner
บริหารโครงการซ่อมเรือ	ส่งมอบคุณภาพ/ตรงเวลา	แข่งขันกับคู่แข่งเอกชน	วางแผนแบบ Agile	ใช้ซอฟต์แวร์จากภายนอก
พัฒนาทักษะและโครงสร้าง	สร้างความเชื่อมั่นภาครัฐ	เพิ่ม Productivity	Multi-skilling	ฝึกอบรมร่วมกับเอกชน
สารสนเทศและการเงิน	บริหารข้อมูลลูกค้า	ตัดสินใจเร็วกว่า	ใช้ระบบ ERP	ร่วมพัฒนากับผู้ให้บริการ
สิ่งแวดล้อม/นวัตกรรม	สร้างภาพลักษณ์	นวัตกรรมมากกว่าคู่แข่ง	Green Tech / Circular Economy	พัฒนาเทคโนโลยีร่วมกัน

ตารางที่ 42 ตารางแสดงการบูรณาการระบบงาน

4.2.6 Matrix Mapping ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO1-SO12) กับ ระบบงาน (Work Systems) และ Roadmap

การพัฒนาระบบแต่ละตัวในช่วง พ.ศ. 2569–2573 (ระยะสั้น–กลาง–ยาว) โดยออกแบบให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารในเชิงกลยุทธ์และกำหนดลำดับความสำคัญได้ชัดเจน ดังนี้

(1) Matrix Mapping: Strategic Objectives (SO) x Work Systems

Work Systems / Strategic Objectives	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO6	SO7	SO8	SO9	SO10	SO11	SO12
WS1. ระบบบริหารโครงการซ่อมสร้างเรือ	✓	✓		✓	✓							
WS2. ระบบพัฒนา/บริหารทรัพย์สิน (Asset)			✓	✓							✓	
WS3. ระบบพัฒนาทักษะและพันธมิตร (Workforce)			✓						✓	✓		✓
WS4. ระบบบริหารโครงสร้างและค่าตอบแทน									✓	✓		
WS5. ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (DSS)					✓	✓						
WS6. ระบบธรรมาภิบาล/Compliance							✓	✓				
WS7. ระบบพัฒนานวัตกรรม/เทคโนโลยี			✓							✓		✓
WS8. ระบบสิ่งแวดล้อม/Green Economy				✓							✓	✓

ตารางที่ 43 ตารางแสดง Matrix Mapping: Strategic Objectives (SO) x Work Systems

4.2.7 Work Systems Development Roadmap: 2569–2573

ระบบงาน	2569 (เริ่มต้น)	2570–2571 (ขยายผล)	2572–2573 (ยกระดับ/ต่อยอด)
WS1 บริหารโครงการ ซ่อมสร้างเรือ	วางระบบ PMIS และ Dashboard	ผสานกับ ERP/IoT เรือ	ใช้ AI วิเคราะห์แนวโน้ม/ ส่งมอบอัตโนมัติ
WS2 พัฒนา/บริหาร ทรัพยากร	สำรวจทรัพยากร-ประเมินมูลค่า	พัฒนา Digital Twin	สร้าง Platform ให้เข้าพื้นที่/ บริการ
WS3 ทักษะบุคลากร/ พันธมิตร	วาง Skill Matrix + หลักสูตรร่วม	MOU กับพันธมิตร	Reskilling ด้านเทคโนโลยี (เช่น Robotics)
WS4 โครงสร้าง/ ค่าตอบแทน	ทบทวน Job Structure	ใช้ Competency-Based Pay	ผูก Performance กับโบนัส/ หุ้น
WS5 DSS/สารสนเทศ	ติดตั้ง BI Tools/Training	เชื่อมโยงข้อมูลแผน-การเงิน- ต้นทุน	วิเคราะห์ Predictive KPI + Risk
WS6 Compliance / ธรรมาภิบาล	ปรับกฎ-ระเบียบให้ทันสมัย	E-Compliance Monitoring	จัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ครบวงจร
WS7 นวัตกรรม/ เทคโนโลยี	จัดตั้ง Innovation Hub	ทดสอบ Business Model ใหม่	ต่อยอดเทคโนโลยีข้าม อุตสาหกรรม (Dual Use)
WS8 Green Economy/สิ่งแวดล้อม	ติดตามคาร์บอนฟุตพริ้นท์	ลดของเสีย/พลังงาน	รับรองมาตรฐาน ESG/จัดทำ Green Report

ตารางที่ 44 ตารางแสดง Work Systems Development Roadmap: 2569–2573



บทที่ 5

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

5.1 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน รวมถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ นำมาซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด เชื่อมโยง และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ รวมถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กรสู่การปฏิบัติ โดยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัทฯ โดยคำนึงถึงเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

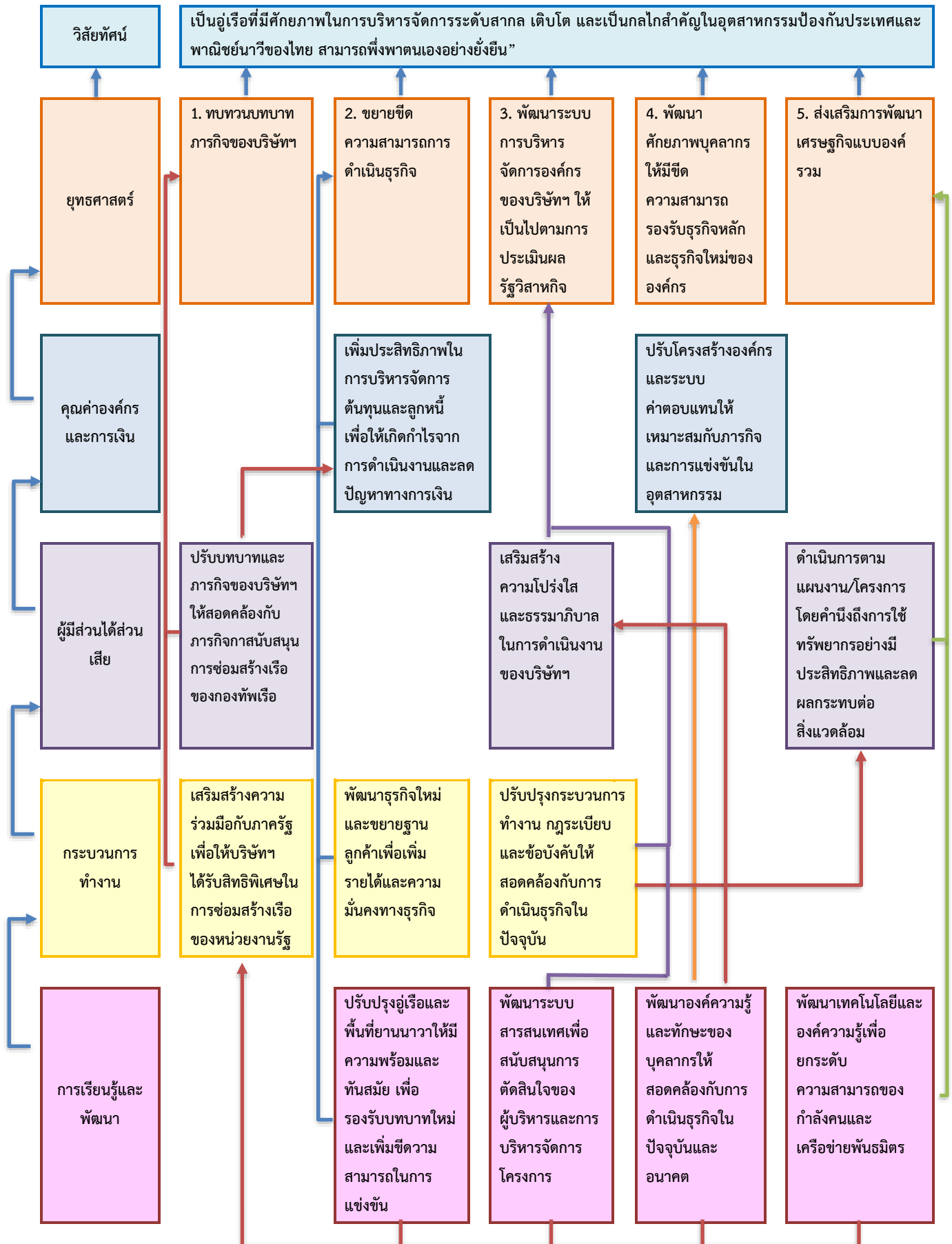
- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

5.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 - 2573

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาซึ่งในกรณีนี้คือวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในมุมมอง 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton, 1992 ได้แก่ (1) ด้านคุณค่าองค์กรและการเงิน (Financial Perspective) (2) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder/Customer Perspective) (3) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Process Perspective) และ (4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Development and Growth Perspective) โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ สามารถแสดงได้ในภาพที่ 23 และ 24



ภาพที่ 24 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573



ภาพที่ 25 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 - 2573

5.3. กลยุทธ์การดำเนินการ (Tactics)

บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการที่สอดคล้องรองรับกับยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด/แผนงาน และเป้าหมาย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 - 2573 ดังตารางที่ 45

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2569	2570	2571	2572	2573
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ	1.1 ปรับบทบาทและภารกิจของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจการสนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ	1.1 ทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ ให้สามารถรองรับภารกิจการสนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ	1.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานทบทวนบทบาทภารกิจ (1) แผนงานบทบาทภารกิจของบริษัทฯ ให้สามารถรองรับภารกิจการสนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ	>20	>40	>60	>80	100
			1.1.2 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (1) พัฒนา ฐานข้อมูล อยู่เรือ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร รวมถึงเอกชนในประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างเรือรบขนาดใหญ่ (2,000 - 5000 ตัน) และมีเทคโนโลยีซับซ้อน ทันสมัย (2) พัฒนา รูปแบบ กระบวนการในการนำผลงานวิจัยยุทธโศภรณ์ที่ผ่านมาตรฐานเข้าสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (3) สำรวจ และจัดทำข้อมูล แนวทางการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการซ่อมบำรุง ให้เรือของ ทร. มีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้น	>20	>40	>60	>80	100
	1.2 เสริมสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ เพื่อให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือของหน่วยงานรัฐ	1.2 ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้ บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	1.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการขอสนับสนุน (1) แผนงานการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษ ในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	100	-	-	-	-

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2569	2570	2571	2572	2573
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	2.1 พัฒนาธุรกิจใหม่และขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มรายได้และความมั่นคงทางธุรกิจ	2.1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ ขยายตลาดต่างประเทศ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างแบรนด์ Bangkok Dock ให้เป็นที่รู้จัก	2.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (1) การขยายตลาดภายใน ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - ขายพัสดุ (2) การขยายตลาดภายนอก ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - บริการ (3) การสร้างพันธมิตรยุทธศาสตร์ - ลงนาม MOU กับอุตสาหกรรมต่อเรือ/เทคโนโลยีต่างประเทศ (ฉบับ) (4) พัฒนาผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีของกองทัพเรือสู่สายการผลิตฯ (โครงการ)	>150.00 >65.00 >15.00 >1,121.85 >10.00 >12.00 - 1	>215.00 >70.00 >17.50 >623.25 >12.50 >12.50 - 1	>129.00 >75.00 >20.00 >373.50 >15.00 >13.00 1 >1	>193.50 >80.00 >22.50 >150.00 >17.50 >13.50 1 >1	>172.00 >85.00 >25.00 >150.00 >20.00 >14.00 >1 >1
			2.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการยกระดับอยู่แห่งให้ทันสมัยรองรับงานซ่อมระดับสูง (1) โครงการรีโนเวตอยู่แห่งด้วยเทคโนโลยี IoT และระบบบำรุงรักษาอัตโนมัติ 2.2.2 ความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาอยู่เรือ (1) โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่ (สามารถซ่อม/สร้างเรือที่มีระวางขับน้ำมากกว่า 1,000 ตัน)	ศึกษา ความ คุ้มค่าใน การลงทุน	ขอ อนุมัติ ผลการ ศึกษา	ขออนุมัติ งบลงทุน	ดำเนินการ การ รีโนเวต อยู่แห่ง	ดำเนินการ การ รีโนเวต อยู่แห่ง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	2.2 ปรับปรุงอยู่เรือและพื้นที่ยานนาวาให้มีความพร้อมและทันสมัย เพื่อบริการรับบทยานใหม่และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	2.2 พัฒนาอยู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทใหม่ของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	ศึกษา ความ เป็นไปได้ ของสถานที่ตั้งอยู่เรือ แห่งใหม่	ศึกษา ความ คุ้มค่า ในการ ลงทุน	ขออนุมัติ ผลการ ศึกษา กระทรวง เจ้าสังกัด	ดำเนินการ การขอ อนุมัติ งบ ลงทุน	ดำเนินการ การ รีโนเวต อยู่แห่ง	ดำเนินการ การ รีโนเวต อยู่แห่ง

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2569	2570	2571	2572	2573
			(2) โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 ISO 45001 และมาตรฐาน Green Service	>75	>80	>90	?95	100
			(3) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และ สิ่งแวดล้อม	>75	>80	>90	?95	100
			(4) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ตรวจสอบงานซ่อมเรือและ สร้างเรือ และการต่ออายุใบรับรองการตรวจสอบงานโดยไม่ ทำลาย (NDT Certificate)	100	100	100	100	100
			(5) สอบเทียบอุปกรณ์ เครื่องมือวัด (Equipment Calibration)	100	100	100	100	100
		2.3 พัฒนาศูนย์ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อ สร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร	2.3.1 ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินยาน นาวาเชิงพาณิชย์ (1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ บริเวณ โดยรอบอุเรื่อ	ทบทวน ผล การศึกษา	ศึกษา ความ คุ่มค่า ในการ ลงทุน	ขออนุมัติ ผลการ ศึกษา/ จัดทำร่าง TOR	ดำเนิน การ จัดทำ Market sounding และ จัดทำ TOR	เปิด ประมูล โครง การ พัฒนา ที่ดิน
			2.4.1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน (1) โครงการสนับสนุนการบริหารค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	<50	<45	<40	<35	<30
	2.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ต้นทุนและลูกหนี้ เพื่อให้เกิดกำไรจากการ ดำเนินงานและลดปัญหาทางการเงิน	2.4 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความ สอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่า สาธารณูปโภค						

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2569	2570	2571	2572	2573
		2.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี	2.5.1 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้เอกชนค้างชำระของลูกหนี้ทั้งหมด (1) แผนงานการบริหารลูกหนี้	<35	<30	<25	<20	<15
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารจัดการโครงการ	3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	3.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการ (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร - ระบบวิเคราะห์เชิงลึก (BI) ตัดสินใจแบบ Real-Time	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ
		3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า	3.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการ (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก - จัดทำแพลตฟอร์มจอง/ติดตามงานซ่อมแบบออนไลน์	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ
	3.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานกฎระเบียบ และข้อบังคับให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงานกฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	3.3.1 จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข /การอนุมัติยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน (1) แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	>2	>2	>2	>2	>2
	3.3 เสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของบริษัทฯ	3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด	3.4.1 คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า	>1.70	>1.80	>1.90	>2.20	>2.50

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2569	2570	2571	2572	2573
			(5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การบริหารทุนมนุษย์ (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (8) การตรวจสอบภายใน					
		3.5 พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ	3.5.1 ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (1) โครงการพัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ	>94.00	>94.15	>94.30	>94.45	>94.60
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภารกิจและการแข่งขันในอุตสาหกรรม	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และปรับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ ขยายเพดานอัตราค่าจ้าง	4.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจของบริษัทฯ (1) แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล	ทบทุน การ ปรับปรุง	>25	>50	>75	100
	4.2 พัฒนานองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต	4.2 พัฒนานองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ	4.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร (1) โครงการพัฒนานองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร	>20	>40	>60	>80	100
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	5.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม (1) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	>20	>40	>60	>80	100

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2569	2570	2571	2572	2573
	5.2 พัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนและเครือข่ายพันธมิตร	5.2 พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร	5.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ

ตารางที่ 45 ตารางแสดงกลยุทธ์การดำเนินการที่สอดคล้องรองรับกับยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด/แผนงาน และเป้าหมาย ระหว่างปีงบประมาณ 2569 - 2573



5.4 การบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

รายการ	ระยะสั้น (2569)	ระยะกลาง (2570–2571)	ระยะยาว (2572–2573)
เป้าหมาย	“วางระบบพื้นฐาน พื้นฟูองค์กร”	“ขยายขีดความสามารถ”	“พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”
กลยุทธ์หลัก	- วางระบบสารสนเทศ (ERP, KMS) - จัดการกระแสเงินสด และลดต้นทุน - วางระบบ HR และโครงสร้างองค์กร	- ลงทุนเทคโนโลยี (CAD/CAM, Smart Docking) - บริหารต้นทุนคุณภาพ และเวลา - สร้างพันธมิตรธุรกิจทั้งรัฐ-เอกชน	- Green Shipyard (สิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง) - Diversify รายได้ (ให้เข้าทรัพย์สิน, Smart Dock) - พัฒนาบุคลากรให้สากล
Business Model			
1. Customer Segments	- หน่วยงานราชการ (กองทัพเรือ หน่วยงานรัฐ) - ลูกค้าเรือพาณิชย์ไทยที่ต้องการซ่อมด่วน	- เอกชนขนาดกลาง-ใหญ่ ที่มีเรือใช้งานประจำ - กลุ่มลูกค้าต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน	- พันธมิตรธุรกิจต่างประเทศ (ญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์) - บริษัทขนส่งน้ำมัน/ก๊าซ LNG
2. Value Propositions	- ราคาที่แข่งขันได้ในประเทศ - ความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานรัฐ	- คุณภาพงานซ่อมมาตรฐานสากล - การรับงานซ่อมเฉพาะทาง (Ballast Water, Green Retrofits)	- ระบบ Smart Yard พร้อมเทคโนโลยี Digital Twin / BIM - Green Shipyard Service - สำหรับตลาดที่เน้น ESG
3. Channels	- งานโครงการรัฐ (จัดซื้อจัดจ้าง) - งานต่อเนื่องจากลูกค้าเดิม	- Website, Online Bidding System - ทีมพัฒนาธุรกิจ (BD)	- Strategic Partnership / Platform B2B - Digital CRM เชื่อมโยงกับลูกค้าทั่วโลก
4. Customer Relationships	- พึ่งพาโครงการรัฐเป็นหลัก - ช่องทางสื่อสารแบบดั้งเดิม	- การมีทีม Service Support - ระบบ Feedback และ After-Sales Service	- ระบบ Loyalty Program - Long-term Service Contracts
5. Revenue Streams	- รายได้จากงานซ่อมเรือ (หลัก) - งานเข้าอยู่ เข้าที่ดินเล็กน้อย	- รายได้เพิ่มจากงาน retrofit และบริการพิเศษ - ขยายสัญญาเชิงพาณิชย์	- รายได้ recurring จากสัญญาระยะยาว - รายได้ร่วมทุน/เชิงพื้นที่
6. Key Resources	- อู่เรือ 2 อู่ - บุคลากรระดับช่างเทคนิค	- เทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่ (NDT / 3D Scan) - ระบบ ERP / PMS	- Smart Yard / Automation - Workforce ที่มีทักษะสูงและ Agile Team - New dock yard

รายการ	ระยะสั้น (2569)	ระยะกลาง (2570–2571)	ระยะยาว (2572–2573)
7. Key Activities	- งานซ่อมบำรุงทั่วไป - ดูแลสัญญาโครงการรัฐ	- พัฒนาเทคโนโลยีตรวจสอบ - ควบคุม - พัฒนาโมเดลบริการ Modular	- สร้างเครือข่ายพันธมิตรต่างประเทศ - นำเสนอบริการ Turn-key Solution
8. Key Partnerships	- กองทัพเรือ / หน่วยงานรัฐ - ผู้จัดหาเครื่องมือ, เหล็ก	- สถาบันวิจัยด้านเรือ/ มหาวิทยาลัย - พันธมิตรเอกชนที่ใช้บริการซ้ำ	- พันธมิตร ESG, ธนาคารที่สนับสนุน Green Finance - Tech Partner (IoT / AI / BIM)
9. Cost Structure	- ต้นทุนแรงงานสูง - ต้นทุนผันผวนจากวัสดุ (เหล็ก/อะไหล่)	- ลงทุนในระบบดิจิทัล / เทคโนโลยี - ควบคุมต้นทุนผ่านระบบ ERP	- ค่าลงทุนโครงสร้างพื้นฐานใหม่ (Smart Yard) - ลดต้นทุนแรงงานด้วยAutomation
Key Processes	- ปรับปรุงระบบบัญชีและการเงิน - เริ่มต้นระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ (KMS) - พัฒนาโครงสร้างงานซ่อมเรือให้เป็นระบบ	- ลงทุนในระบบวางแผนงาน (Project Planning Software) - สร้างระบบประเมินต้นทุนแบบ Real-time - จัดทำ MOU กับคู่ค้ารายใหม่	- ติดตั้ง Solar Roof / ระบบจัดการขยะมลพิษ - เปิดบริการใหม่ เช่น Consultancy, Training - พัฒนาบุคลากรให้เชี่ยวชาญระบบซ่อม Smart Dock
Stakeholders	- กระทรวงกลาโหม / กองทัพเรือ - พนักงาน / ช่างเทคนิค - ผู้ตรวจสอบบัญชี / หน่วยงานควบคุมรัฐวิสาหกิจ	- พันธมิตรธุรกิจ (บริษัทเอกชน, สถาบันการศึกษา) - ลูกค้าเชิงพาณิชย์ (เรือสินค้า เรือประมง เรือขนส่ง) - หน่วยงานกำกับเทคโนโลยี / สิ่งแวดล้อม	- ลูกค้าต่างประเทศ / หน่วยงานระดับภูมิภาค - ผู้กำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อม IMO / MARPOL - พนักงานรุ่นใหม่ / บุคลากรเทคโนโลยี
Intelligent Risk	- ปรับโครงสร้างภายใน ลดต้นทุนคงที่ - บริหารความรู้ก่อนบุคลากรเกษียณ (HR Risk) - ควบคุมการเงิน / ลูกหนี้การค้า (Financial Risk) ทำงานซ้ำซ้อน	- คัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม ไม่ Over-invest - บริหารสัญญาแบบมีเงื่อนไขชำระเงินปลอดภัย - ติดตามสถานการณ์โลกและกฎ IMO อย่างใกล้ชิด	- พัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรผ่าน e-Learning LMS - บริหารความเสี่ยงสิ่งแวดล้อมตามกฎหมายระหว่างประเทศ - กระจายแหล่งรายได้ ลดการพึ่งพางานภาครัฐ

รายการ	ระยะสั้น (2569)	ระยะกลาง (2570–2571)	ระยะยาว (2572–2573)
การบูรณาการกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์			
1. ทบทวนบทบาทภารกิจ ของบริษัทฯ			
2. ขยายขีดความสามารถ การดำเนินธุรกิจ			
3. พัฒนาระบบการบริหาร จัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ			
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีขีดความสามารถรองรับ ธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ของ องค์กร			
5. ส่งเสริมเศรษฐกิจแบบ องค์กรรวม			

ตารางที่ 46 ตารางแสดงการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

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

บริษัทฯ สนับสนุนด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาทุนมนุษย์ภายใน และเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยพัฒนาแผนให้บุคลากร ปรับวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ผลลัพธ์ และนำนวัตกรรมที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ และยังสนับสนุนเรื่องอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ในเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ รวมไปถึงเรื่องอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดยส่งเสริมการวิจัยพัฒนาบุคลากรและการออกแบบ รวมทั้งการผลิตยูโปกรณ์และยูโปกรณ์ทางการทหาร

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

บริษัทฯ สนับสนุนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ หัวข้อที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยเน้นสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน และหัวข้อย่อย อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดยส่งเสริมการวิจัยและการออกแบบ โดยเฉพาะยูโปกรณ์ ยูโปกรณ์ทางการทหาร และด้านที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ในหัวข้อย่อย การประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจสีเขียว ยั่งยืน โดยเน้นการจัดการมลพิษ สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจสีเขียว และการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน

แผนปฏิรูปประเทศ
(ฉบับปรับปรุง)

บริษัทฯ สนับสนุนแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านที่ 2 การบริหารราชการแผ่นดิน โดยเน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย รวมถึงยึดมั่นในคุณธรรม และด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ โดยดำเนินการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรม สัมมนาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยบริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ผู้ให้บริการ หน่วยงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

บริษัทฯ สนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่า 12 กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการซ่อม/สร้างเรือ หมายความว่า 13 ภาครัฐสมรรถนะสูง ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยนำระบบ IT มาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ
(พ.ศ.2566 – 2570)

บริษัทฯ สนับสนุนแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 โดยนำแนวนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจมาทบทวนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
(SDGs)

บริษัทฯ สนับสนุนเป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียมกัน โดยส่งเสริมการเรียนรู้แก่ทุกคนในลักษณะของการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ในการสร้าง/ซ่อมเรือ และเป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทฯ เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ และลงทุนพัฒนาในโครงสร้างพื้นฐาน เป้าหมายที่ 12 ส่งเสริมรูปแบบการผลิตและบริโภคอย่างยั่งยืน โดยบรรจุแผนงานการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco) ในแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว

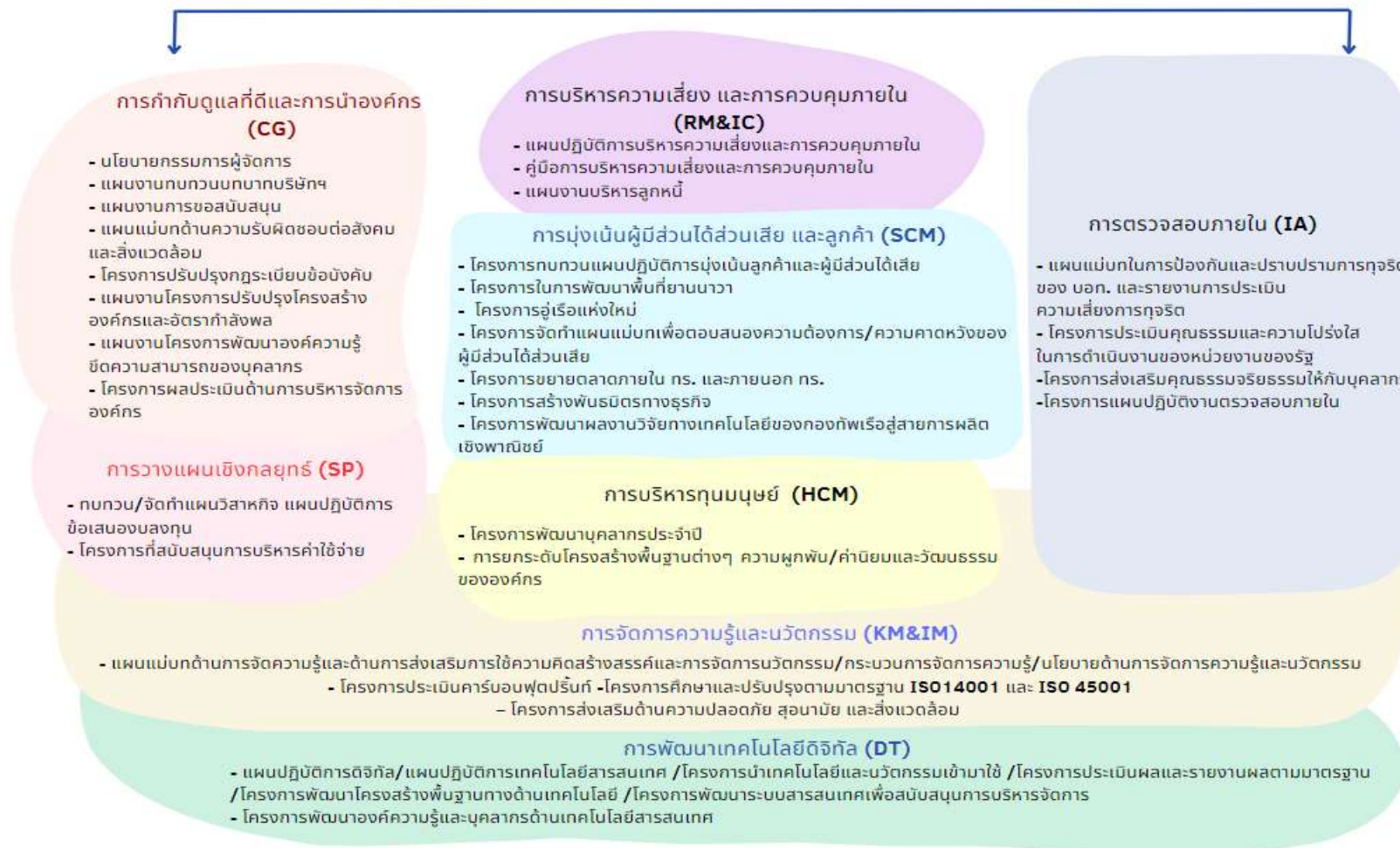
นโยบายรัฐมนตรีว่าการ
กระทรวงกลาโหมประจำปี
งบประมาณ พ.ศ.2567

บริษัทฯ สนับสนุนนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 โดยบริษัทฯ ให้ความร่วมมือในเรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและแผนระดับชาติ งานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ บูรณาการร่วมกับส่วนราชการ และพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกำลังพล เครื่องมือ และยูโปกรณ์

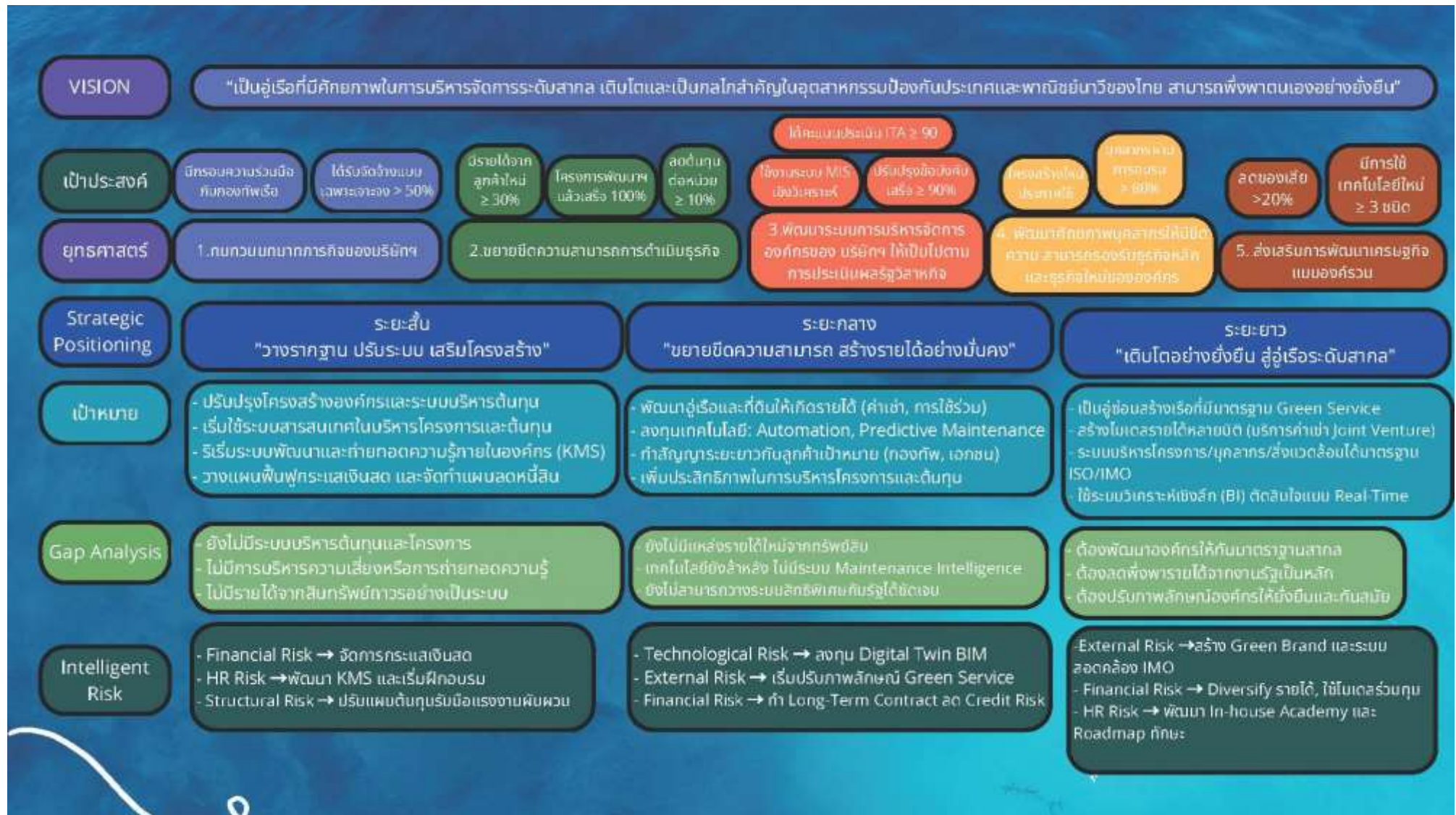
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

บริษัทฯ สนับสนุนนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ในเรื่องอุตสาหกรรมต่อเรือ การบริหารจัดการกำลังพล โดยพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือ และบริหารโครงการขนาดใหญ่ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ทร. และบริษัทฯ สนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนาตามนโยบายอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ S-Curves โดยวางบทบาทในการทำหน้าที่เป็น Commercial Arm โดยนำผลงานวิจัยที่ ทร. และ กท. ได้วิจัยผ่านการรับรองมาตรฐานมาพัฒนาต่อให้สามารถเข้าสู่การผลิตเพื่อใช้ในกองทัพ และจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ เช่น โครงการสร้างเครื่องบินทะเล(NAX4)

การบริหารจัดการองค์กร บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด



ภาพที่ 27 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 28 การบูรณาการ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะ

บทที่ 6

การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ

6.1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การดำเนินงานต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

6.1.1 การสื่อสารทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับ เป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจและร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้ ต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ

6.1.2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนงาน/โครงการ/แผนงานประจำ) โดยแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมีการวิเคราะห์เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ งบประมาณ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน และอัตราค่าจ้าง โดยมีการคัดเลือกแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรหากไม่ดำเนินการ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ต้นทุนในการดำเนินงาน ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน ฯลฯ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ จะต้องจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ/แผนงานประจำ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน

6.1.3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีลงสู่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งลงไปถึงในระดับบุคคลทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

6.1.4 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ

(1) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้พนักงานทราบ เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแผนกแผนงานและงบประมาณ จะจัดส่งแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ทุกฝ่ายไว้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการเผยแพร่ไว้ในระบบ Internet นอกจากนี้ จะมีการประชุมระหว่างผู้บริหาร และพนักงานผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อจูงใจ ให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการทำให้แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามหน่วยงานอาจมีการกำหนด วิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้พนักงานทราบโดยการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น

(2) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ เพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรในที่สุด โดยหน่วยงานสามารถกำหนดแนวทาง/วิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยสามารถพิจารณาเลือกดำเนินการได้ตามแนวทางต่าง ๆ ดังนี้

- (2.1) สื่อสารในการประชุม/สัมมนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโอกาสต่าง ๆ
- (2.2) เผยแพร่ผ่านระบบ Internet ของบริษัทฯ
- (2.3) เผยแพร่ผ่านเอกสารและการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ
- (2.4) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้คู่ส่งมอบรูปแบบคู่ค้าผ่านคณะทำงานกำกับดูแลโครงการต่าง ๆ
- (3) กำหนดวิธีประสานความร่วมมือและมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก บริษัทฯ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ
- (4) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีใช้ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการรายงานให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ ซึ่งแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนกแผนงานและงบประมาณ
- (5) การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ เผยแพร่ข้อมูลความรู้มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ เผยแพร่ข้อมูลความรู้ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และถ่ายทอดข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และนำความรู้มาประยุกต์เป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่บริษัทฯ

6.2 การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ

การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะผลักดันการทำงานของบริษัทฯ ให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานของบริษัทฯ ในการประสานแผนการดำเนินงาน แผนงบประมาณ และแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ชัดเจนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่บริษัทฯ ต้องการบรรลุในแต่ละปีงบประมาณในช่วงระยะเวลาของแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573 ดังตารางที่ 47

ตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์	หน่วยวัด	เป้าหมายปีงบประมาณ				
		2569	2570	2571	2572	2573
1. ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ	ร้อยละ	>87.50	>90.00	>92.50	>95.00	>97.50
2. ร้อยละของการใช้ประโยชน์ของอู่เรือสูงสุด	ร้อยละ	>90	>92.50	>95.00	>97.50	>97.50
3. คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร	คะแนน	>1.70	>1.80	>1.90	>2.20	>2.50
4. กำไรสุทธิ	ล้านบาท	>70.04	>41.24	>19.53	>10.45	>11.54

ตารางที่ 47 ตารางแสดงเป้าหมายตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์องค์กร (Corporate Goal) เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่บริษัทฯ ต้องการบรรลุในแต่ละปีงบประมาณในช่วงระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 – 2573 ดังนี้

ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์องค์กร	หน่วยวัด	เป้าหมายปีงบประมาณ				
		2569	2570	2571	2572	2573
1. ขยายส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมกรรมการซ่อมสร้างเรือ ทั้งภาครัฐ (กองทัพเรือ หน่วยงานรัฐ) และภาคเอกชน ภายในระยะเวลา 3-5 ปี - ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ	ร้อยละ	>87.50	>90.00	>92.50	>95.00	>97.50
2. พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการบริหารโครงการ, ควบคุมต้นทุน, คุณภาพงาน และการส่งมอบให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคู่แข่งในประเทศและต่างประเทศ - ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	50<	45<	40<	35<	30<
3. สร้างความมั่นคงทางการเงิน ด้วยการจัดทำแผนฟื้นฟูกระแสเงินสด การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และลดหนี้สินภายใน 3 ปี - กำไรสุทธิ	ล้านบาท	>70.04	>41.24	>19.53	>10.45	>11.54
4. พัฒนาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและอู่แห้งของบริษัทถือครองอยู่ ให้เกิดรายได้สูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว						
- ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการรีโนเวตอู่แห้งด้วยเทคโนโลยี IoT และระบบบำรุงรักษาอัตโนมัติ	ความสำเร็จ	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ขออนุมัติผลการศึกษา	ขออนุมัติงบลงทุน	ดำเนินการรีโนเวตอู่แห้ง	ดำเนินการรีโนเวตอู่แห้ง
- ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่	ความสำเร็จ	ศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอู่เรือแห่งใหม่	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ขออนุมัติผลการศึกษาระทรวงเจ้าสังกัด	ขออนุมัติงบลงทุน	ดำเนินการโครงการอู่เรือแห่งใหม่
- ร้อยละของการใช้ประโยชน์ของอู่เรือสูงสุด	ร้อยละ	>90	>92.50	>95.00	>97.50	>97.50
- ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินย่านนาเวียงพาณิชย์ บริเวณโดยรอบอู่เรือ	ความสำเร็จ	ทบทวนผลการศึกษา	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ขออนุมัติผลการศึกษา/จัดทำร่าง TOR	ดำเนินการจัดทำ Market sounding และจัดทำ TOR	เปิดประมูลโครงการพัฒนาที่ดิน

ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์องค์กร	หน่วยวัด	เป้าหมายปีงบประมาณ				
		2569	2570	2571	2572	2573
5. ยกระดับทักษะพนักงาน ให้มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ทัดเทียมภาคเอกชน - ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร	ร้อยละ	>20	>40	>60	>80	100
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม, ภาษี, ระเบียบรัฐใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบภายใน 2 ปี - คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรด้าน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับ บริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	คะแนน จำนวน	>1.70 >2	>1.80 >2	>1.90 >2	>2.20 >2	>2.50 >2
7. ปรับตัวสู่แนวทางการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามนโยบาย Green Economy ของภาครัฐ เพื่อลดต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมและสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ยั่งยืน - ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	>20	>40	>60	>80	100

ตารางที่ 48 ตารางแสดงเป้าหมายตัวชี้วัดของเป้าประสงค์องค์กร ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573



ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบน (Risk Tolerance : RT) ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์องค์กร โดยการกำหนด RA และ RT จะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือสอดคล้องกับเป้าหมายของบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน ดังนี้

[illegible]

ตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์องค์กร	หน่วยวัด	ปีงบประมาณ 2569			ปีงบประมาณ 2570			ปีงบประมาณ 2571			ปีงบประมาณ 2572			ปีงบประมาณ 2573		
		RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT
- ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการรีโนเวตอุ้งแห่งด้วยเทคโนโลยี IoT และระบบบำรุงรักษาอัตโนมัติ	ความสำเร็จ	ขออนุมัติผลการศึกษา	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ขออนุมัติงบประมาณ	ขออนุมัติผลการศึกษา	ขออนุมัติผลการศึกษา	ดำเนินการ การรีโนเวตอุ้งแห่ง	ขออนุมัติงบประมาณ	ขออนุมัติงบประมาณ	ดำเนินการ การรีโนเวตอุ้งแห่ง	ดำเนินการ การรีโนเวตอุ้งแห่ง	ดำเนินการ การรีโนเวตอุ้งแห่ง	ดำเนินการ การรีโนเวตอุ้งแห่ง	ดำเนินการ การรีโนเวตอุ้งแห่ง	ดำเนินการ การรีโนเวตอุ้งแห่ง
- ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสร้างอุ้งแห่งใหม่	ความสำเร็จ	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนของสถานที่ตั้งอุ้งแห่งใหม่	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนของสถานที่ตั้งอุ้งแห่งใหม่	ขออนุมัติผลการศึกษาระหวางเจ้าสังกัด	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ขออนุมัติงบประมาณลงทุน	ขออนุมัติผลการศึกษาระหวางเจ้าสังกัด	ขออนุมัติผลการศึกษาระหวางเจ้าสังกัด	ดำเนินการ การโครงการอยู่เรือแห่งใหม่	ดำเนินการ ขอบงบทุน	ดำเนินการ ขอบงบทุน	ดำเนินการ การโครงการอยู่เรือแห่งใหม่	ดำเนินการ การโครงการอยู่เรือแห่งใหม่	ดำเนินการ การโครงการอยู่เรือแห่งใหม่
- ร้อยละของการใช้ประโยชน์ของอุ้งเรือสูงสุด	ร้อยละ	>92.50	>90.00	>90.00	>95.00	>92.50	>92.50	>97.50	>95.00	>95.00	100.00	>97.50	>97.50	100.00	>97.50	>97.50
- ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ บริเวณโดยรอบอุ้งเรือ	ความสำเร็จ	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ทบทวนผลการศึกษา	ทบทวนผลการศึกษา	ขออนุมัติผลการศึกษาระหวางเจ้าสังกัด	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน	ดำเนินการ การจัดทำ Market soundi ng และจัดทำ TOR	ขออนุมัติผลการศึกษาระหวางเจ้าสังกัด	ขออนุมัติผลการศึกษาระหวางเจ้าสังกัด	เปิดประมูลโครงการพัฒนาที่ดิน	ดำเนินการ การจัดทำ Market soundi ng และจัดทำ TOR	ดำเนินการ การจัดทำ Market soundi ng และจัดทำ TOR	ลงนามสัญญาเช่าที่ดินและได้รับเงินงวดแรก	เปิดประมูลโครงการพัฒนาที่ดิน	เปิดประมูลโครงการพัฒนาที่ดิน
5. ยกระดับทักษะพนักงาน ให้มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ทัดเทียมภาคเอกชน - ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร	ร้อยละ	>30	>20	>20	>50	>40	>40	>70	>60	>60	>90	>80	>80	100	100	100

ตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์องค์กร	หน่วยวัด	ปีงบประมาณ 2569			ปีงบประมาณ 2570			ปีงบประมาณ 2571			ปีงบประมาณ 2572			ปีงบประมาณ 2573		
		RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT	RA	เป้าหมาย	RT
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม, ภาษี, ระเบียบรัฐใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบภายใน 2 ปี																
- คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร	คะแนน	>1.80	>1.70	>1.70	>1.90	>1.80	>1.80	>2.20	>1.90	>1.90	>2.50	>2.20	>2.20	>2.75	>2.50	>2.50
ด้าน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																
- จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ	จำนวน	>3	>2	>2	>3	>2	>2	>3	>2	>2	>3	>2	>2	>3	>2	>2
ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน																
7. ปรับตัวสู่แนวทางการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามนโยบาย Green Economy ของภาครัฐ เพื่อลดต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมและสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ยั่งยืน																
- ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	>30	>20	>20	>50	>40	>40	>70	>60	>60	>90	>80	>80	100	100	>30



6.3 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

