



แผนแม่บท

เพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รองรับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2567 - 2571

สิงหาคม 2566



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
บทสรุปผู้บริหาร	จ
ยุทธศาสตร์ นโยบาย และ แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน	
- ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	1-5
- ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา	6-7
- นโยบายที่เกี่ยวข้อง	8
- ร่างแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 - 2571 ของบริษัทฯ	9-12
- แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	13-17
- สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	18
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการ/ความคาดหวัง	
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	19-20
- บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Role of Stakeholder)	21
- ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	22-26
- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	27-29
- การวัดและเฝ้าติดตามความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	30-31
- แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	32
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของบริษัทฯ	33



การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวางกลยุทธ์หลักในการดำเนินการ

- การมีส่วนร่วมในธุรกิจของบริษัทฯ 34-39
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 40-42
- การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 43-48
- ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 46-61

แผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์หลักเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

- ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 62-74
- ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 75-80

การอ้างอิง 81



ยุทธศาสตร์ นโยบาย และ แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน

ในการดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดไว้ทั้งยุทธศาสตร์ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติต่างๆ ตลอดจนการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กรในระยะปานกลาง (5 ปี) ที่จะต้องได้รับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในแต่ละปีอีกด้วย ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และ แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานที่ สคร.กำหนดไว้ สามารถสรุปโดยสังเขปได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจของไทยในปัจจุบันมีบทบาทหลักในการดำเนินการตามภารกิจต่างๆ ประกอบด้วย

1. บทบาทในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ทั่วถึง มีคุณภาพ และ ในราคาที่เหมาะสม เช่น ไฟฟ้า ประปา รถโดยสารสาธารณะรถไฟ รถไฟฟ้า ทางพิเศษ เป็นต้น ถือเป็นบริการขั้นพื้นฐาน ที่จำเป็นหรือเพิ่มความสะดวกสบายต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน รวมถึง โครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และ จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนด้วย เช่น ท่าอากาศยาน ท่าเรือ เป็นต้น
2. บทบาทในการรักษาความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมที่เสริมสร้างความมั่นคงแห่งรัฐ ทั้งกิจการที่รัฐต้องดำเนินการเองเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านเศรษฐกิจและสังคม การดำเนินการที่มีลักษณะผูกขาดโดยธรรมชาติ (Natural Monopoly) และ กิจการที่รัฐต้องควบคุม เช่น การผลิตและส่งไฟฟ้า การผลิตยาและเวชภัณฑ์ ท่าอากาศยานการให้บริการจราจรทางอากาศ เป็นต้น
3. บทบาทในการสนับสนุนหรือส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม รัฐวิสาหกิจมีบทบาทสนับสนุนหรือส่งเสริมภาคประชาชนและภาคธุรกิจ ในรูปแบบของการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น การส่งเสริมให้ประชาชนหรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ด้อยโอกาส สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินและแหล่งเงินทุน การส่งเสริมด้านการกีฬาและการท่องเที่ยว การจัดให้มีนิคมอุตสาหกรรม การลงทุนด้านคมนาคม เป็นต้น
4. บทบาทในการหารายได้ให้แก่รัฐ รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการประกอบธุรกิจที่มีผลตอบแทนทางการเงินเป็นรายได้ให้แก่รัฐ ทั้งในรูปของรายได้ นำส่งแผ่นดิน เงินปันผล และ รายได้ในรูปภาษีต่างๆ



เช่น รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินธุรกิจที่มีผลกำไรตามผลประกอบการธุรกิจ (Business Practice) หรือ ดำเนินการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ควบคุมโดยภาครัฐ เป็นต้น

โดยรัฐวิสาหกิจหลายแห่งทำบทบาทข้างต้นมากกว่าหนึ่งบทบาท นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจยังมีบทบาทต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในทางอ้อม ทั้งในด้านการลงทุน การใช้จ่ายของรัฐผ่านรัฐวิสาหกิจ และการจ้างงานอีกด้วย ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งได้ถูกจัดตั้งมาเพื่อดำเนินภารกิจที่เป็นความต้องการของประเทศในช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งเมื่อสภาพแวดล้อม/บริบทต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปรัฐวิสาหกิจจึงจะต้องมีการทบทวนความเหมาะสมของบทบาทอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติที่เกี่ยวข้อง รัฐวิสาหกิจในฐานะหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างบทบาทการดำเนินงานให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม โดยกำหนดเป้าหมาย คือ “รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ สู่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินบทบาทในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่างๆ ได้ตามเป้าหมาย และ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลจากการเชื่อมโยงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และ แผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดการดำเนินงานสำคัญของภาครัฐ ในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติใน 5 ด้าน ดังนี้

- 1.) กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ
- 2.) บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
- 3.) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน ให้สามารถดำเนินการตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.) สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาภารกิจและการบริหารจัดการ
- 5.) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ใน 5 ด้าน มีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ การที่จะขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจมีเป้าหมาย และ การดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยยึดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นยุทธศาสตร์หลักได้นั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องมีบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน และ เมื่อรัฐวิสาหกิจมีบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว ด้านการลงทุนจะต้องสอดคล้องกับบทบาทและยุทธศาสตร์ของประเทศ ขณะที่การสร้างเสริมความแข็งแกร่งทางการเงิน จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การลงทุนและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมาย สำหรับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการผลิต/ให้บริการ และ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร



จัดการของรัฐวิสาหกิจ โดยที่ระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ จะถือเป็นกรอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีคุณธรรม และ ตรวจสอบได้

จากกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 5 ด้าน ตามข้างต้น คนร. ได้กำหนดยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ดังนี้
ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

วัตถุประสงค์ :

- 1.) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีบทบาท และทิศทางที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ
- 2.) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานได้ครบถ้วนตามบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศ

เป้าหมายการพัฒนา :

- 1.) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจนภายในปี 2565
- 2.) รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนและดำเนินงานตามบทบาทและเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

วัตถุประสงค์ :

- 1.) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทและมีทิศทางการดำเนินงาน
- 2.) เพื่อให้ภาครัฐสามารถวางแผนและกำกับการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจ อย่างบูรณาการในระยะยาว
- 3.) เพื่อให้ภาครัฐสามารถวางแผนและจัดหาแหล่งเงินลงทุนที่เหมาะสม และ สอดคล้องกับหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ

เป้าหมายการพัฒนา :

- 1.) ภาครัฐมีแผนการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี
- 2.) ภาครัฐกำหนดให้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจ มีแหล่งเงินลงทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ โดยคำนึงถึงทางเลือกในการลงทุนที่สามารถลดภาระงบประมาณของรัฐ และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและตลาดทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ :

- 1.) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินแข็งแกร่ง เพียงพอที่จะดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจได้
- 2.) เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ประสบผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง
- 3.) เพื่อให้ภาครัฐมีกลไกสนับสนุนทางการเงินรัฐวิสาหกิจ กรณีที่ต้องดำเนินงานตามนโยบายรัฐ



เป้าหมายการพัฒนา :

1.) รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง เพียงพอต่อการดำเนินงานและการลงทุนตามบทบาทและเป้าหมายของยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศ

2.) รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

3.) ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจ ในการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

วัตถุประสงค์ :

1.) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการพัฒนางานและการให้บริการแก่ประชาชน

2.) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3.) รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายการพัฒนา :

1.) รัฐวิสาหกิจมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการให้บริการและดำเนินงาน

2.) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3.) รัฐวิสาหกิจมีบทบาทที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

วัตถุประสงค์ :

1.) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม

2.) ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ

3) รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ

เป้าหมายการพัฒนา :

1.) โครงสร้างบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงาน ภายใต้หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของรัฐวิสาหกิจ และ หลักธรรมาภิบาลของสากล

2.) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งแสดงออกในการยอมรับ และ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้ง มีมาตรการทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง

3.) รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และ สิ่งแวดล้อม ในการตัดสินใจและการดำเนินการตามภารกิจ



4.) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส ที่สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจและการดำเนินการได้ และมีกลไกการตรวจสอบการตัดสินใจและการดำเนินการ รวมทั้ง มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

5.) รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามภารกิจ บนพื้นฐานของค่านิยมที่ยึดถือ ความเท่าเทียม และความยุติธรรมอย่างมีจริยธรรม โดยมีผู้บริหารที่กล้าตัดสินใจและกำกับดูแลองค์กรด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม



ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา

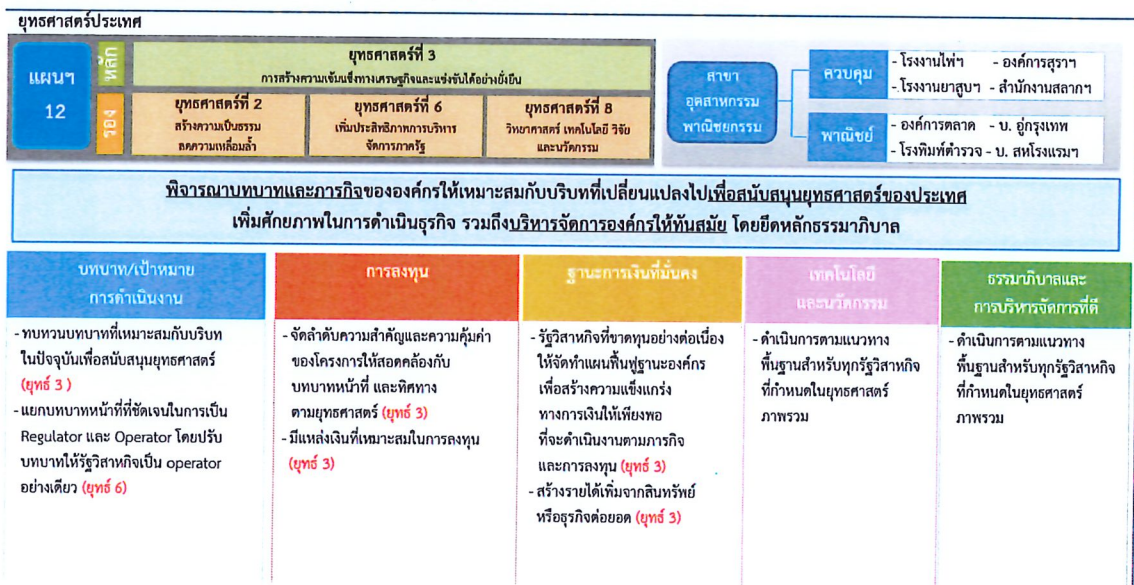
รัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง (โดยสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ: สคร.) มีทั้งสิ้น 53 รัฐวิสาหกิจ โดยแบ่งออกเป็นสาขาต่างๆ รวม 9 สาขา ประกอบด้วย 1.) สาขาสถาบันการเงิน 2.) สาขาสังคมและเทคโนโลยี 3.) สาขาทรัพยากรธรรมชาติ 4.) สาขาเกษตร 5.) สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม 6.) สาขาสาธารณูปโภค 7.) สาขาสื่อสาร 8.) สาขาพลังงาน 9.) สาขาขนส่ง

สำหรับบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ซึ่งมีการประกอบกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ได้ถูกจัดไว้ในอันดับที่ 7 ของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จึงต้องถือแนวทางการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ซึ่งกำหนดไว้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ :

เพื่อพิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวมถึง บริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยโดยหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม :



1. ยุทธศาสตร์ด้านบทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน

1.1 ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

1.2 แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็น Operator อย่างเดียว



2. ยุทธศาสตร์ด้านการลงทุน

2.1 จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับ บทบาท หน้าที่ และ ทิศทางตามยุทธศาสตร์

2.2 มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน

3. ยุทธศาสตร์ด้านฐานะการเงินที่มั่นคง

3.1 รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กร เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน ให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน

3.2 สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์ หรือ ธุรกิจต่อยอด

4. ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

4.1 ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

5. ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

5.1 ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม



นโยบายที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ จะต้องดำเนินการภายใต้นโยบายต่างๆ ที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

1. นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ (Statement of Direction : SoD)

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SoD) ที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการถ่ายทอดความคาดหวังของผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง และสร้างความเข้าใจร่วมกันในการนำไปใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางของรัฐวิสาหกิจในระยะปานกลาง ทั้งนี้ การจัดทำแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยความร่วมมือกันของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีโครงสร้างแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.1 นโยบายในภาพรวม : เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ บนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

1.2 นโยบายรายสาขา : เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.3 นโยบายรายแห่ง : พัฒนาการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นบริษัทที่มีศักยภาพ และได้รับการรับรองตามมาตรฐานในอุตสาหกรรมต่อเรือ และออกแบบเรือของประเทศ

ทั้งนี้ หลักการและแนวทางการดำเนินการตามนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ได้แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

1.) แผนระยะสั้น ประกอบด้วย

- 1.1) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจอยู่เรือ
- 1.2) ผลักดันการจัดหาอยู่ลอยและอุปกรณ์การซ่อม/สร้างเรือ ที่ได้มาตรฐานสากล
- 1.3) ขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่

1.4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง ให้รองรับการดำเนินการด้านการตลาด

1.5) ดำเนินการย้ายพื้นที่ประกอบการไปยังแห่งใหม่ (สัตหีบ)

1.6) จัดทำแผนธุรกิจเพื่อรองรับการพัฒนาพื้นที่อยู่กรุงเทพฯ

2.) แผนระยะยาว ประกอบด้วย

2.1) ให้เอกชนเข้าร่วมทุน โดยลดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐลง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ, นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ



ร่างแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 - 2571 ของบริษัทฯ

วิสัยทัศน์

“เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

ที่มา : ร่างแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 - 2571

พันธกิจ

(1) ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจ และเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

(2) ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชนภายในประเทศ

(3) ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย

(4) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

(5) พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณ

ชายทะเล

(6) วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

(7) ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

(8) มีรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2567 - 2571

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทบริษัทฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม



กลยุทธ์/มาตรการ รองรับยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2567 – 2571

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทบริษัทฯ

(1) ทบทวนบทบาทและส่งเสริมบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแลได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

(2) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

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

(2) พัฒนาเรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(3) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร

(4) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค

(5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้ เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

(1) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(3) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(4) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

(5) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถ รองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

(1) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และขยายเขตงานอัตราค่าจ้าง (เงินเดือน)



(2) พัฒนาศักยภาพรู้ ชีตความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

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

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ (Strategy objective)

บริษัทฯ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/กิจการ โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์ จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี สิ่งที่ต้องคำนึงต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร บริษัทฯ จึงได้ทำการทบทวนจุดมุ่งหมายขององค์กร และได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

(SO1) ทบทวนบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง ภายในปีงบประมาณ 2568

(SO2) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ 2570 และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดินโครงการยานนาวาภายในปีงบประมาณ 2571

(SO3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2571

(SO4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนโดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45000 ภายในปีงบประมาณ 2571



นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2566

“ยกระดับความเป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพด้านงานสร้าง/ซ่อมเรือในอนาคค”

“ยกระดับความเป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพด้านงานสร้าง/ซ่อมเรือในอนาคค”

2.1 การพัฒนาองค์กร ดำเนินการปรับบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

2.2 การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่ พัฒนาอยู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปรับปรุงการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

2.3 การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชนและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนด

2.4 การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

2.5 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม โดยดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร



แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ตามหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) ระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) และ เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และ ทิศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และ ใช้สารสนเทศเหล่านี้ เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง หรือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึง สามารถติดตามและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยง ภาพลักษณ์ ตลอดจน ความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และ พัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และ สร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ ก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ

ทั้งนี้ การดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enable ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563 ข้อ 4 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มีประเด็นที่ต้องพิจารณาโดยสังเขป แยกออกเป็น 2 ส่วน (Module) ดังนี้

1. Module 1 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 มิติ ได้แก่ 1) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และ บุคคลที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากบริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง องค์กร/หน่วยงานชุมชน กลุ่มบุคคล และ บุคคลที่



สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีโอกาสได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานในอนาคต ตามบริบททิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 2) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และ บุคคลที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่ดำเนินงาน และ ส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และ บุคคลที่สำคัญทั้งหมดในอนาคต ซึ่งมีโอกาสดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อรัฐวิสาหกิจ

ประเด็นสำคัญในการการจัดทำแผนแม่บท เพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

1.1 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ อาทิ

- รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ผ่านมา
- ฐานข้อมูลเพื่อบ่งชี้/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)
- ความต้องการ/ความคาดหวัง ทั้งเชิงบวกและเชิงลบของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กรและต่อสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)
- โอกาส และ ความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กรและสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)

เป็นต้น

1.1.2 ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ รวมทั้ง กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึง เป้าหมายที่ต้องการ บรรลุในภาพรวมขององค์กร

1.1.3 การแปลง หรือ ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ฯ สู่แผนปฏิบัติการประจำปี และ ถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายลงในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้ง ในหน่วยงานภายนอก/คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ/พันธมิตรที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

1.2 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)



1.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้น หรือ บริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กรอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีที่มาที่ไป

1.2.2 ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีที่มาที่ไปที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

1.2.3 ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีที่มาที่ไป

1.2.4 ถ่ายทอด/สื่อสารไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึง หน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.3 กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์

1.3.1 จัดลำดับความสำคัญ และ กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น/ความต้องการที่สำคัญ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน และ สอดคล้องตามบริบทของสายงาน/ฝ่ายอย่างเหมาะสม

1.3.2 กำหนดวัตถุประสงค์, ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และ วิธีการ รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3.3 จัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย

1.3.4 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3.5 ระบุทรัพยากร (Resources) และ ความสามารถ (Capacity) ขององค์กร ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

1.3.6 กำหนดแนวทางในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากร และ ระดับความสามารถขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

1.3.7 ระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ การระบุความเสี่ยงต้องครอบคลุมการวิเคราะห์ 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงาน และ ผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงาน และ ผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการขององค์กร

1.3.8 ติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน/ฝ่าย



1.3.9 การประเมินผลลัพธ์อย่างน้อยได้แก่ ความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Stakeholder โดยผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มสูงขึ้น 3 - 5 ปี

2. Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า

ประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนแม่บทเพื่อตอบสนองการมุ่งเน้นลูกค้า

2.1 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

2.1.1 จัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ และ ต้องครอบคลุมทุกส่วนตลาดในปัจจุบัน และ ส่วนตลาดที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต

2.1.2 ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้ง กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ทางการตลาด เป้าหมายที่สำคัญ

2.1.3 การแปลง หรือ ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาว และ แผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน

2.2 การจำแนกลูกค้า

2.2.1 กำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดแบบดั้งเดิม โดยจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด รวมถึง จัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด

2.2.2 นำผลการจำแนกลูกค้า ส่วนตลาด และ ส่วนตลาดเป้าหมาย ไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 การรับฟังลูกค้า

2.3.1 กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้า และ ครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และ ผู้ที่อาจจะ是客户ในอนาคต พร้อมทั้ง กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม และ มีการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้า

2.3.2 บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าจากทุกช่องทาง มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และ สรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ



2.3.3 กำหนดแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอกเพื่อวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.3.4 จัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมิน

2.4 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

2.4.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้ง กำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ ตลอดจน มีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงและการนำองค์กรมาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม

2.4.2 กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ

2.5 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

2.5.1 กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ

2.5.2 จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

2.5.3 กำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย และ กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร



สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการทบทวนยุทธศาสตร์ นโยบาย และ แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานที่ สคร.กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่า การกระบวนการในการดำเนินธุรกิจโดยรวม มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับต่างๆ ตลอดทั้งกระบวนการ ทั้งนี้ ในการพิจารณาให้ทราบถึงความต้องการ หรือ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำเป็นจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และ แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานที่ สคร. กำหนดไว้ ดังนี้

1. กำหนดและระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และ วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน รวมถึง การจัดลำดับความสำคัญของแต่ละการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการหาพันธมิตร เพื่อตอบวิสัยทัศน์ของ บอท.

2. นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ 1.1 มาจัดทำแผนงานในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบวิสัยทัศน์ของ บอท. ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษขององค์กร



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวัง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 19

จากหนังสือของสำนักพิมพ์ McGraw-Hill เรื่อง Management : Leading & Collaboration in a Competitive World เขียนโดย Thomas S. Bateman & Scott A. Snell ได้ระบุนิยามของคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ Stakeholder” ไว้ว่า

“Stakeholders are groups and individuals who affect and are affected by the achievement of the organization’s mission, goals, and strategies. They include buyers, suppliers, competitors, government and regulatory agencies, unions and employee groups, the financial community, owners and shareholders and trade association.”

หรือ

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กลุ่มบุคคล และ ตัวบุคคลที่มีผลกระทบและได้รับผลกระทบจากการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งรวมถึง ผู้ซื้อ ซัพพลายเออร์ คู่แข่ง รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลสภาพแรงงานและกลุ่มพนักงาน ชุมชน การเงิน เจ้าของและผู้ถือหุ้น และ สมาคมการค้า”

สามารถขยายความ/นิยามความหมายเพื่อให้เข้าใจได้ถ่องแท้ยิ่งขึ้น ได้ว่า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล ชุมชน หรือ องค์กร ที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการ แผนงาน และ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรและแผนงานนั้น สามารถส่งผลบวกและผลลบ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ผู้แทนจำหน่าย ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ตัวแทนผู้บริโภค สื่อสารมวลชน หรือองค์การมูลนิธิที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) สามารถแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็น 3 กลุ่ม ได้ดังนี้ คือ

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) คือ ผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลที่สำคัญ หรือ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรม เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการผลิต และ/หรือ การบริการ ตลอดจน การปรับปรุง

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นพื้นฐาน (Primary Stakeholders) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ซึ่งได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบทางบวกหรือทางลบได้ โดยทั่วไปจะเป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ผู้บริโภค (Consumer) ตัวแทนทางการค้า (Dealer) ผู้ผลิต



ในขั้นต้น (Primary Production) จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาขาย การปรับเปลี่ยนนโยบายทางการค้าทั้งการจัดซื้อและการขาย เป็นต้น 20

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชั้นรอง (Secondary Stakeholders) คือ ทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์การโดยตรง เช่น กิจกรรมบางประเภทที่เป็นที่เฝ้าติดตามจากหน่วยงานภายนอก เช่น กิจกรรมโรงพยาบาล องค์การสื่อสารมวลชน จะให้ความสนใจต่อคุณภาพการรักษาพยาบาล การบริการตามระบบที่เป็นมาตรฐาน การป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น หรือกิจกรรมการค้าสินค้าโภคภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ เช่น อาหาร น้ำมัน ยารักษาโรค องค์การภายนอกย่อมให้ความสนใจต่อการกำกับดูแลกิจกรรมขององค์การ เช่น การโฆษณาเกินจริง คุณภาพและความปลอดภัยของการใช้ผลิตภัณฑ์ การควบคุมด้านกลไกราคาที่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค กิจกรรมขององค์การเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

กิจการการดำเนินงานและการปรับปรุงขององค์การเป็นที่สนใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจกรรมการดำเนินงาน และนโยบายขององค์การสามารถยังประโยชน์ หรือผลลบลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงที่ยังประโยชน์ให้กับกลุ่มองค์การหนึ่งอาจส่งผลกระทบทางลบต่ออีกองค์การหนึ่ง เช่น การปรับราคาสินค้าสูงขึ้น กลุ่มผู้ถือหุ้น ผู้แทนจำหน่าย ผู้ส่งมอบ จะได้รับผลกระทบทางบวกจากกรณีที่ได้รับผลกำไรมากขึ้น แต่ย่อมส่งผลกระทบทางลบต่อผู้บริโภค เนื่องจากผลกระทบทางค่าครองชีพ นอกจากนี้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชั้นรอง เช่น สื่อสารมวลชน องค์การ ผู้บริโภคอาจให้ความสนใจต่อการปรับขึ้นราคาสินค้านั้น เนื่องจากการปรับขึ้นราคานั้นเป็นการเอาเปรียบผู้บริโภคหรือไม่ โครงสร้างต้นทุนเป็นธรรมหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การผู้ผลิตสินค้าสาธารณสุขพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่อประชาชนทั่วไป เช่น โรงไฟฟ้า โรงกลั่นน้ำมัน เป็นต้น ดังนั้น องค์การต้องมีการชี้แจงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการรับฟังความคิดเห็น การพิจารณาการสื่อสาร การพิจารณาความเสี่ยงและผลกระทบจากกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ การลดผลกระทบทางด้านลบต่อองค์การ การเสริมภาพบวกต่อองค์การ การกำหนดบทบาทหน้าที่ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ผลจากการรับฟังความคิดเห็นจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดทำแผนงานในการบริหารจัดการขององค์การ



บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Roles of Stakeholder) 21

จาก Compliance Prime, Role of Stakeholders in Business Organization, October 17, 2019 ได้แจกแจงบทบาทที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ ดังนี้

1. กำกับกับการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริษัท ดังนั้นจึงมีส่วนช่วยในการดำเนินการและแสดงบทบาทต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดูแลแผนกบางแผนก เช่น การบริการ การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ การวิจัยและพัฒนา และสามารถจัดการแผนกเหล่านี้เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จ

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้นำเงินมาให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักลงทุนรายใหญ่ของบริษัท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถนำเงินเข้าหรือออกจากบริษัทเมื่อไรก็ได้ การตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท ดังนั้น จึงสามารถกดดันฝ่ายบริหารจากการตรวจสอบรายงานทางการเงิน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้หากจำเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางราย ยังสามารถเพิ่มหรือลดการลงทุนเพื่อเปลี่ยนแปลงราคาหุ้นในตลาด และ ทำให้เงื่อนไขต่างๆ ดีขึ้นสำหรับพวกเขา

3. ช่วยในการตัดสินใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริษัท ดังนั้นจึงสามารถตัดสินใจร่วมกับสมาชิกคณะกรรมการคนอื่นๆ ด้วยและมีอำนาจที่จะขัดขวางการตัดสินใจบางอย่างได้เช่นกัน รวมถึงสามารถเสนอความคิดอีกมากมายกดดันฝ่ายบริหารให้เชื่อฟังให้ได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีอำนาจเด็ดขาดในการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงอยู่ในฐานะ/บทบาทด้านการตัดสินใจที่สำคัญทั้งหมด และยังสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการชำระบัญชี/สภาพคล่อง และการจัดซื้อจัดจ้างอีกด้วย

4. ความรู้สึกผิดชอบชั่วดีขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายใหญ่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของบริษัท และสามารถตรวจสอบ/ติดตามกิจกรรมที่สำคัญทั้งหมดของบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถทำให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายสิทธิมนุษยชนและสิ่งแวดล้อมได้ รวมทั้งยังสามารถตรวจสอบกิจกรรมการว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) และอาจลงคะแนนคัดค้านการตัดสินใจทางธุรกิจใดๆ หากเห็นว่าเป็นอันตรายต่อเป้าหมายระยะยาวของบริษัท

5. ความรับผิดชอบอื่นๆ นอกเหนือจากสื่อบทบาทหลักข้างต้นแล้ว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีบทบาทอื่นที่ต้องเล่นในบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถระบุพื้นที่ใหม่สำหรับการเจาะตลาดและเพิ่มยอดขาย รวมทั้งสามารถให้แนวคิดทางการตลาดเพิ่มเติมได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังสามารถดึงดูดนักลงทุนอื่นๆ ให้แก่บริษัท และสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการคัดเลือกคณะกรรมการหรือตัวแทนของบริษัทได้ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังสามารถตัดสินใจทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญได้ทั้งหมดอีกด้วย



ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 22

ตามมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพระดับสากล ISO 9001 Version 2015 ได้กำหนดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ตามข้อกำหนดที่ 4.2 ความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Understanding the needs and expectation of interested parties) ไว้ดังนี้

เนื่องจากผลกระทบ หรือ อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับข้อกำหนดลูกค้าและข้อกำหนดของกฎหมาย รวมถึง ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ องค์กรต้องทำการพิจารณากำหนด:

- a. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารคุณภาพ และ
- b. ข้อกำหนดของของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารคุณภาพ

องค์กรต้องเฝ้าติดตามและทบทวน สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละผู้มีส่วนได้เสียนั้น อาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ หรือ สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การรู้ความต้องการและความคาดหวังตลอดจน การทำให้สอดคล้องกันนั้น กระทำได้หลากหลายรูปแบบ/วิธี ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือ การต่อรอง การเจรจา การจ้างหรือการยกเลิกจ้าง หรือ การทำให้มีกิจกรรมประเภทต่างๆ ซึ่งแต่เดิมระบบการจัดการบริหาร และการดำเนินธุรกิจ มักมีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะในกระบวนการดำเนินงานของตัวเอง กล่าวคือ มองเพียงในระดับกระบวนการผลิต และ ส่งมอบสินค้าและบริการของธุรกิจเท่านั้น ต่อมาแนวคิดว่าระบบการบริหารธุรกิจและการดำเนินธุรกิจขององค์กร ไม่ได้เป็นผลมาจากการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของตัวธุรกิจเองเท่านั้น แต่ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานของตนเองด้วย ว่ามีการบริหารจัดการและการดำเนินงานอย่างไร รวมถึง มีการสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจมองเห็น และ คิดว่ามีความสำคัญหรือไม่อย่างไร เป็นไปตามจุดยืน ตามแผนการตลาด ตามกรอบกลยุทธ์องค์กรหรือไม่ จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจคือใคร มีลักษณะเฉพาะอย่างไร มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจในประเทศใด ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ แนวโน้มเศรษฐกิจไทยและต่างประเทศจะเปลี่ยนแปลงไปทิศทางใด สิ่งแวดล้อม รวมถึง มีความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียกับคุณค่าของธุรกิจอย่างไร ทั้งนี้ ในแต่ละธุรกิจย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งในประเทศที่มุ่งเน้น และ ในระดับความสำคัญของแต่ละประเด็น หรือ ประเภทของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นดำเนินงานอยู่ จึงต้องทำการระบุและบริหารจัดการในรูปแบบที่อาจแตกต่างกันในแต่ละองค์กร



23 ฉะนั้น การปฏิบัติใดๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย จะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ผู้มีส่วนได้เสียนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร ฉะนั้นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ มีการมีส่วนร่วม ซึ่งมีใช่เพียงการสร้างผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดอีกด้วย

องค์กรจึงต้องทราบความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ในเชิงผลกระทบและประเด็นที่เกี่ยวข้องระหว่างกันทั้งด้านบวกและลบ เพื่อทำการจัดทำ นำไปใช้และปรับปรุงระบบ การจัดการทางธุรกิจ จำต้องมีที่มาของกรอบการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งการทำให้ได้คำตอบเหล่านี้ ธุรกิจจะต้องมีการบริหารจัดการที่เรียกว่าการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การลดผลกระทบเชิงลบ และ สร้างผลกระทบเชิงบวกระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย อันจะนำไปสู่ความร่วมมือ และ การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้นที่ต้องการการลงทุน ลูกค้าที่ต้องการพอใจในสินค้าที่ซื้อ คู่ค้ายินดีร่วมในการประกอบธุรกิจด้วย พนักงานยินดีปฏิบัติงานกับองค์กร การได้รับการยอมรับจากสังคมและชุมชนให้ธุรกิจเข้ามาประกอบกิจการในพื้นที่โดยไม่คัดค้าน เป็นต้น

การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และ การมีความเข้าใจและได้ให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่องค์กรเมื่อเกิดปัญหา เพราะผู้มีส่วนได้เสียจะมีความไว้วางใจ เชื่อใจว่า ธุรกิจจะสามารถจัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์นั้นได้ องค์กรจึงต้องทำการระบุความสำคัญ และ ต้องให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มนั้นๆ และการวิเคราะห์อิทธิพลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะทำให้สามารถระบุขั้นตอนของการสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งจะเริ่มโดยระบุผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ และ ทำการระบุความสนใจ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญต่อองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าว จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

ทุกองค์กรจะมีผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกันไป โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ประกอบด้วย

- 1.) กลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้
- 2.) กลุ่มบุคลากรภายในองค์กร



3.) กลุ่มเจ้าของ/ผู้ลงทุน (เช่น ผู้ถือหุ้น รายบุคคลหรือกลุ่ม รวมถึง ภาคสาธารณะ ซึ่งมีส่วนได้เสียเฉพาะด้านกับองค์กร)

4.) ผู้กลุ่มส่งมอบ และ พันธมิตร และ

5.) กลุ่มสังคม ในรูปของชุมชนหรือสาธารณชน ผู้ได้รับผลกระทบจากองค์กร หรือ ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

ทั้งนี้ สามารถจำแนกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรได้ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายนอกและภายใน

1.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร อาทิ คณะกรรมการผู้บริหาร พนักงานหรือลูกจ้าง สหภาพแรงงาน ฯลฯ

1.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร อาทิ ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่าย รัฐบาล คู่แข่ง คู่ค้าชุมชนในท้องถิ่นองค์กร หน่วยงานราชการ สถาบันต่างๆ และ สาธารณะชน เป็นต้น

2. รูปแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางตรง อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ลูกค้า ผู้บริโภคร คู่ค้า คู่ธุรกิจ ชุมชนสังคมที่องค์กรตั้งอยู่ รัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางอ้อม อาทิ สมาคมธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ องค์กรการกุศล NGOs สื่อมวลชน นักวิชาการ นักวิจารณ์ กลุ่มกดดันหรือองค์กรรณรงค์ในเรื่องต่างๆ ผลกระทบต่อการดำเนินการและชื่อเสียงองค์กร ด้วยการเคลื่อนไหวเพื่อสนับสนุนหรือต่อต้าน เป็นต้น

ความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างมีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ส่วนองค์กรธุรกิจเองก็มีความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเช่นกัน โดยความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

1.) ผู้ถือหุ้น เป็นผู้นำเงินมาลงทุนโดยคาดหวังจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน การเติบโตของธุรกิจ กำไร ความโปร่งใส และอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของเจ้าของและผู้ลงทุน

2.) พนักงาน เป็นผู้ทำงานทุ่มเทโดยคาดหวังค่าตอบแทนจากองค์กร ได้แก่ ความจำเป็นและความคาดหวังของบุคลากรสำหรับการยอมรับ ความพอใจในการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี ความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรทางสายงานอาชีพ ความเอาใจใส่ ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานมีส่วนร่วมและการมีแรงจูงใจของบุคลากร มีความเข้มแข็งขึ้นเท่าที่จะเป็นไปได้



3.) ลูกค้า เป็นผู้ซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กร มีความคาดหวังจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพเหมาะสมกับราคา ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้ใช้ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร อาทิ ความเป็นไปตามข้อกำหนด/สเปค ความเชื่อถือได้ของคุณภาพ ความแม่นยำ เที่ยงตรง การจัดส่ง จัดทำให้มีได้อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมหลังการผลิต (เป็นการรับประกันการบริการ) ราคาและค่าใช้จ่ายตามวงจรอายุ ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์และบริการ และ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4.) คู่ค้า พันธมิตร ผู้จัดหาวัตถุดิบ หรือ ผู้จัดจำหน่าย มีความคาดหวังให้สามารถทำธุรกิจร่วมกันได้ และเป็นคู่ค้าที่ดี ได้แก่ ฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงศักยภาพของประโยชน์จากการสร้างพันธมิตรกับผู้ส่งมอบแก่องค์กร เพื่อสรรค์สร้างมูลค่าร่วมกันทั้งสองฝ่าย พันธมิตรควรอยู่บนพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ ความเสี่ยง และกำไร ทั้งนี้ การสร้างพันธมิตรองค์กรควรระบุผู้ส่งมอบที่สำคัญ และองค์กรอื่นว่ามีศักยภาพที่จะเป็นพันธมิตร ร่วมกำหนดและทำความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้ชัดเจน และกำหนดเป้าหมายเพื่อประกันถึงความเป็นไปได้ในการเป็นพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง

5.) คู่แข่ง คาดหวังให้เกิดการแข่งขันอย่างยุติธรรม

6.) รัฐบาล หรือ หน่วยงานของรัฐ มีความคาดหวังให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการ

7.) สังคม หรือ ชุมชน มีความคาดหวังให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและมีการห่วงใยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สิ่งแวดล้อม จริยธรรม สอดคล้องกับข้อกำหนดตามกฎหมายและข้อบังคับ การพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับสังคม องค์กรควรแสดงความรับผิดชอบต่อ ด้านสุขภาพ และ ความปลอดภัย พิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการอนุรักษ์พลังงาน และ ทรัพยากรธรรมชาติ ระบุถึงข้อบัญญัติด้านกฎหมายที่ต้องปฏิบัติ และ ระบุถึงผลกระทบในปัจจุบันหรือศักยภาพ ที่จะมีของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และกิจกรรมต่อสังคมในเรื่องทั่วไป และ ต่อชุมชนท้องถิ่นในเรื่องเฉพาะเจาะจง

ในการดำเนินธุรกิจควรให้ความสนใจต่อข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดและสร้างกลยุทธ์ หากผู้บริหารละเลยความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไป อาจทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเล็กให้การสนับสนุนต่อองค์กรได้ อาทิ การเลิกเป็นลูกค้า การถอนหุ้นออกจากบริษัทของผู้ถือหุ้น การลาออกจากงานของพนักงาน การหยุดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้ และ อาจมีการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างความกดดันเรียกร้องต่อองค์กร ทำให้เป็นการบ่อนทำลายการบริหารงานขององค์กรได้ เป็นต้น

ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจและบรรลุถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรควรระบุผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และรักษาไว้ซึ่งความสมดุลในการตอบสนองต่อความต้องการ แปลงความต้องการและความคาดหวังไปเป็นข้อกำหนด สื่อสารข้อกำหนดเหล่านั้นไปทั่วทั้งองค์กร และ มุ่งเน้นปรับปรุง



กระบวนการ เพื่อประกันมูลค่าสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่ระบุไว้ รวมทั้ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้ใช้ ฝ่ายบริหารควรจะเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึง ผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นลูกค้า พิจารณาลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญสำหรับลูกค้าและผู้ใช้ จำแนกและประเมินคู่แข่งในตลาด และ ระบุถึงโอกาสทางการตลาด จุดอ่อนและข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันในอนาคต



การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 27

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกออกแบบมา เพื่อการจัดทำแผนการดำเนินงาน และ การปรับปรุงแผนเพื่อ

- ความสนใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกองค์การ ผู้ซึ่งอาจมีผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบจากแผนงานกิจกรรมขององค์การ

- ความเสี่ยงที่สำคัญและความขัดแย้งที่มีอันตรายต่อแผนงาน
- โอกาสและความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนงานไปปฏิบัติ
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จของแผนงาน
- วิธีการปรับปรุงแผนงาน การลด การขัดผลประโยชน์ทางด้านลบ จุดอ่อนของแผนงาน และข้อด้อย

ของแผนงาน

ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การชี้แจง ขั้นตอนแรกนี้ คือ การชี้แจงผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ โดยสิ่งที่สำคัญ คือ การชี้แจงความสำคัญ และการมีอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การออกแบบและการประเมิน คือ การวิเคราะห์รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด โดยเป็นพื้นฐานในการออกแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

3. การริเริ่ม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกใช้เพื่อการวางแผนการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันในการเริ่มต้นนำกิจกรรมไปปฏิบัติ

4. การนำไปปฏิบัติ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความมั่นใจในการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องผู้ซึ่งสนับสนุนต่อแผนงาน และการเฝ้าติดตามผู้มีส่วนได้ส่วน-เสียที่ต่อต้านหรือเป็นอุปสรรคต่อแผนงาน

5. การประเมินผล การทบทวน การวิเคราะห์และการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันในด้านกิจกรรมต่าง ๆ

การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิธีการที่ใช้ในการระบุบุคคลที่สำคัญหรือกลุ่มที่สำคัญที่ต้องมีการวางแผนร่วมกัน เพื่อสร้างการสนับสนุนที่ช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ โดย

1.) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคลังข้อมูล สามารถใช้ข้อมูลและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวางแผนระบบการบริหาร ซึ่งทำให้มีแนวโน้มว่าจะสนับสนุนแผนงานและระบบการบริหารได้

2.) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียที่ดี สามารถทำให้เราเข้าถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่ทำให้มีแนวโน้มว่าโครงการแผนงานและระบบการบริหารประสบความสำเร็จ



3.) การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละเนิ่นๆ และ บ่อยครั้ง จะทำให้มั่นใจได้ว่าเข้าใจสิ่งที่กำลังทำ และ เข้าใจถึงประโยชน์ของระบบการบริหาร โครงการ กิจกรรม กระบวนการต่างๆ ซึ่งหมายความว่าจะสามารถรับ และให้การสนับสนุนอย่างแข็งขันให้เมื่อจำเป็น

4.) สามารถประเมินและคาดหวังผลลัพธ์ได้โดยดูจากผลการติดตาม

สำหรับการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถดำเนินการได้โดย

1. ระบุผู้มีส่วนได้เสีย ให้ทำการระบุ ว่า ใครเป็นกลุ่มสร้างผลกระทบต่อธุรกิจ ใครอยู่ในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ

2. ระบุประเด็นระหว่างธุรกิจกับผู้มีส่วนได้เสีย แต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอะไรที่เป็นผลกระทบ โยงใยระหว่างกัน ให้ทำการระบุความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

3. จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย

3.1 ทำการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย ว่ากลุ่มใดสำคัญมากน้อยกับธุรกิจ โดยกำหนด จากสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการจากธุรกิจท่าน กับสิ่งที่ธุรกิจท่านต้องการจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยทำการจัดลำดับ ความสำคัญจากการฟังพากัน โดยกำหนดให้ความสัมพันธ์ที่สำคัญอยู่ในลำดับต้นๆในกระบวนการเชื่อมโยง หาก ฟังพากันมากก็จะให้ลำดับสูง

3.2 การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียเอง ระดับความสำคัญของประเด็น มี ส่วนสำคัญในการกำหนดว่าธุรกิจควรตอบสนองต่อประเด็นนั้นๆอย่างไร มากน้อย เข้มงวด เอาใจใส่ รวดเร็ว เพียงใด แนวทางในการกำหนดประเด็นประเภทของผู้มีส่วนได้เสีย แยกตามลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการ จัดการอาจแยกกลุ่มโดย กลุ่ม A สำคัญมาก อิทธิพลมาก กลุ่ม B สำคัญน้อย อิทธิพลมาก กลุ่ม C สำคัญมาก อิทธิพลน้อย และ D สำคัญน้อย อิทธิพลน้อย ซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการบังคับใช้ตามกฎหมาย ที่มีผล โดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ ย่อมมีความสำคัญหลัก ประเด็นที่เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายของ ธุรกิจหรือไม่ เป็นไปตามแผนการตลาด หรือ ตอบโจทย์กลยุทธ์องค์กรหรือไม่ และ เป็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสีย ให้ความสำคัญหรือไม่

4 การจับคู่ประเด็นกับผู้มีส่วนได้เสียและกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ หาก ประเด็นที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ก็จะเป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพื่อ ป้องกันความเสียหายจากผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจการทำแผนผังนี้ อาจจัดทำตามการวิเคราะห์และการตั้ง สมมุติฐานขององค์กรเองหรืออาจมาจาก การสัมภาษณ์ การจัดประชุมกลุ่ม การสานเสวนา การจัดทำแบบ สสำรวจเพื่อตรวจสอบว่าธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียต่างมีมุมมอง การรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ



ที่เกิดขึ้นอย่างไร มีการมองประเด็นเร่งด่วนตรงกันหรือไม่ มีการสอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถบริหารความคาดหวังและการดำเนินการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

5 กำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยง เป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการโดยรวมของธุรกิจเข้าด้วยกัน เป็นการการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท จึงควรเอาวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นตัวตั้งและกำหนดวัตถุประสงค์ในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจนั้นๆ

หมายเหตุ การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย หากทำได้อย่างชัดเจน จะช่วยให้ธุรกิจสามารถเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่จะเชื่อมโยง รวมถึง การกำหนดแนวทางและรูปแบบการเชื่อมโยง ได้อย่างเหมาะสม เช่น การให้ความรู้ ให้ข้อมูล ดึงข้อมูล การสร้างความเชื่อมั่น หรือ ดำเนินงานร่วมกัน เป็นต้น

6. การวางแผนตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรต้องทำประเมินว่าใน ปัจจุบันธุรกิจได้ปฏิบัติต่อประเด็นนั้นๆ มากน้อยเพียงใดเช่น ไม่เคยตอบสนอง ตอบสนองเป็นครั้งคราว มีกระบวนการบริหารจัดการกับประเด็นนั้นแล้ว หลังจากนั้นจึงกำหนดเป็นกลยุทธ์ หากจัดการน้อยหรือมากเกินไป ก็อาจทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงในการทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

7 การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนอง เมื่อรู้ว่ามีแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียเหมาะสมอย่างไร ให้จัดเตรียมความพร้อม ในการตอบสนองต่อประเด็นที่มีผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะที่ต้องการ เช่น

- ความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงินและเทคโนโลยี
- สร้างความรู้ สร้างความเข้าใจ
- กำหนดเพิ่ม ทักษะความสามารถที่จำเป็น

หากมีการบกพร่องในจุดใดก็ควรยกระดับความสามารถ หรือปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย

8 การนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนไปปฏิบัติและติดตาม

9. การประเมินผลการเชื่อมโยง ประเมินผลการเชื่อมโยง เพื่อเพื่อนำไปสู่การเริ่มต้น กระบวนการเชื่อมโยงใหม่กับ ผู้มีส่วนได้เสียใหม่ในอนาคต เพราะเมื่อบริบทขององค์กรเปลี่ยนไป ผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่มหรือประเด็นบางประเด็นอาจเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญได้



การวัดและการเฝ้าติดตามความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย

การวัดและการเฝ้าติดตามความพึงพอใจควรระบุถึงสารสนเทศจากการวัดที่จำเป็น เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (นอกเหนือจากลูกค้า) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขององค์กรเพื่อสร้างสมดุลในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้ สารสนเทศดังกล่าวควรประกอบด้วย การวัดผลเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เจ้าของและผู้ลงทุน ผู้ส่งมอบ และ พันธมิตร รวมถึง สังคม

ตัวอย่างการวัดมีดังต่อไปนี้

สำหรับบุคลากรในองค์กร องค์กรควร :

- สำรวจความเห็นของบุคลากรในเรื่องที่องค์กรทำได้ตามความต้องการและความคาดหวัง และ
- ประเมินแต่ละบุคคล และสมรรถนะโดยรวม และความช่วยเหลือของพวกเขาต่อผลลัพธ์ขององค์กร

สำหรับเจ้าของ องค์กรควร :

- ประเมินขีดความสามารถในการบรรลุตามเป้าหมายที่ระบุ
- ประเมินผลสมรรถนะด้านการเงิน
- ประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่อผลลัพธ์ และ
- ระบุมูลค่าที่ได้รับจากการดำเนินการ

สำหรับผู้ส่งมอบและพันธมิตร องค์กรควร :

- สำรวจความเห็นของผู้ส่งมอบและพันธมิตรในเรื่องความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดซื้อขององค์กร
- เฝ้าติดตามและแจ้งข้อมูลป้อนกลับด้านสมรรถนะของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และความสอดคล้องตามนโยบายการจัดซื้อขององค์กร และ

- ประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ ความช่วยเหลือจากผู้ส่งมอบและพันธมิตร ผลประโยชน์ร่วมที่ประเมินจากความสัมพันธ์

สำหรับสังคม องค์กรควร :

- ระบุและคอยติดตามข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุถึงความพอใจในการสร้างความสัมพันธ์กับสังคม และ

- ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการ และ รับรู้สมรรถนะโดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมเป็นระยะ

รัฐบาล ผู้ใช้

ระบุความรู้ในข้อกำหนดของกฎหมายซึ่งมีผลบังคับใช้กับ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และกิจกรรม



ระบุและประเมินข้อกำหนดดังกล่าวว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารคุณภาพ โดยพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

- ส่งเสริมจริยธรรม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการเป็นไปตามข้อกำหนดทั้งปัจจุบันและในภายภาคหน้า

- ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียจากการทำได้เกินกว่าที่กำหนด

- บทบาทขององค์กรในการรักษาประโยชน์ของชุมชน

สารสนเทศนี้ ต้องได้รับการสรุปทบทวน เพื่อกำหนดการปรับเปลี่ยนของความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียตามระบบขององค์กร

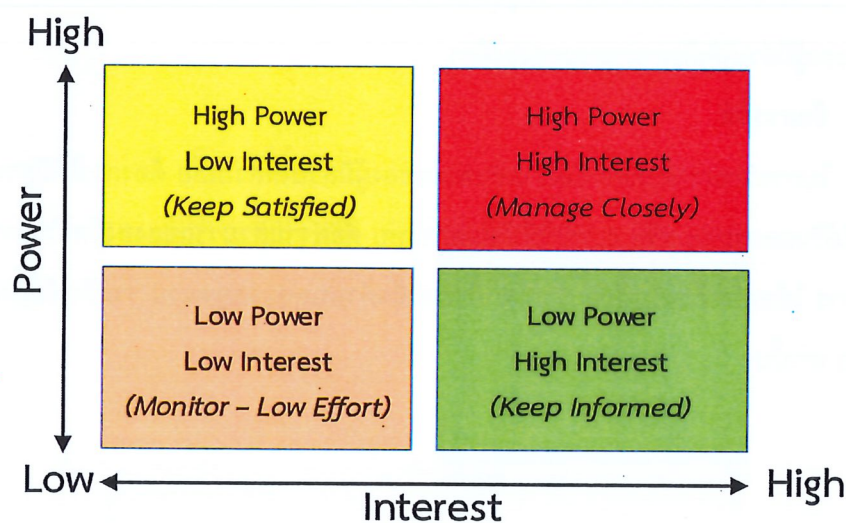
ข้อควรคิด

ในการวัดและเฝ้าติดตามความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องการให้มีการระบุผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะที่ได้รับผลกระทบ หรือ อาจก่อให้เกิดผลกระทบ ต่อความสามารถขององค์กรในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดลูกค้าและข้อกำหนดของกฎหมาย รวมถึง ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เท่านั้น



แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตามคำแนะนำของบริษัท Tris Corporation ที่ปรากฏตามการนำเสนอ (Presentation) เรื่อง เกณฑ์ Enabler “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า” (Stakeholder & Customer Management : SCM) ลง 26 มิ.ย.62 ได้กล่าวถึงการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามประเด็นสำคัญข้อ 2 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแสดงตัวอย่างจักรการลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้โมเดลของ James B. Gardner (ภาพที่ 1) ดังต่อไปนี้



ที่มา : James B. Gardner et. AL Handbook of Strategic Planning (1988)

ภาพที่ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างกำลัง (Power) และ ความสนใจ (Interest)

ตามภาพความสัมพันธ์ระหว่างกำลัง (Power) และ ความสนใจ (Interest) นี้ คำว่า “กำลัง” หรือ “Power” นั้นอาจหมายรวมถึง กำลังทางการเงิน/ทุน กำลังซื้อ ความสามารถในการร่วมมือ ความรู้ความสามารถของบุคลากร การสนับสนุนด้านต่างๆ เป็นต้น ส่วนคำว่า “ความสนใจ” หรือ “Interest” นั้น อาจหมายถึง ความจำเป็น (Needs) ต้องการ (Wants) การให้ความร่วมมือ และการให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เป็นต้น

ในที่นี้

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีกำลังมากและมีความสนใจมาก ควรบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีกำลังมาก แต่มีความสนใจน้อย ควรรักษาความพึงพอใจไว้
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีกำลังน้อย แต่มีความสนใจมาก ควรให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีกำลังน้อยและมีความสนใจน้อย ควรปฏิบัติเพียงการติดตาม



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของบริษัทฯ

จากข้อมูลที่ได้ศึกษามาตามข้างต้น สามารถสรุปและระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ได้ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการ/ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น
หน่วยงานของรัฐ

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า คู่ค้า/พันธมิตร คู่แข่ง ชุมชนและสังคม

ทั้งนี้ จะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อ “การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การวางกลยุทธ์หลักในการ
ดำเนินการ” ของบทถัดไป

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และการวางกลยุทธ์หลักในการดำเนินการ

จากการทบทวนสาระสำคัญที่ข้องเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ตามที่ได้กล่าวมาในบทที่แล้ว สามารถนำมาวิเคราะห์ให้ทราบถึง การมีส่วนร่วมในธุรกิจของบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ขอบเขตและรูปแบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจน สามารถจัดทำเป็นกลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังฯ ได้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การมีส่วนร่วมในธุรกิจของบริษัทฯ



ที่มา : <https://www.setsustainability.com/page/stakeholder-engagement>

ภาพที่ 2. แผนภูมิแสดงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจที่องค์กรต้องผูกพัน นโยบายในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง และ ธุรกิจที่ต่อเนื่อง ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น สามารถนำมาวิเคราะห์ให้ทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ด้วย 2 แนวทางคือ การวิเคราะห์กระบวนการเชื่อมโยงทางธุรกิจ และการวิเคราะห์สถานภาพด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย (SWOT Analysis)



การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยกระบวนการเชื่อมโยงทางธุรกิจ

จากวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจที่องค์กรต้องผูกพัน นโยบายในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง และ ธุรกิจที่ต่อเนื่อง ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น สามารถนำมาจัดทำเป็นแผนที่ ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ทางธุรกิจ ตามแนวทางการดำเนินธุรกิจและกระบวนการเชื่อมโยงทางธุรกิจ ใน อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของบริษัทฯ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในมิติต่างๆ ตามหลักการของ Balance Score Card : BSC แบ่งเป็น 4 มุมมอง ประกอบด้วย 1.) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) 2.) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3.) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4.) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective) ซึ่งการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว ถึงแม้ทิศทางองค์กร หรือ สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไป แต่วัตถุประสงค์ในการ ดำเนินธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไม่ได้เปลี่ยนแปลงตามไปด้วยความเชื่อมโยง/ความสัมพันธ์ กันของกระบวนการทางธุรกิจยังคงสามารถใช้ได้เช่นเดิม

วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ

“เป็นเรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็ดขาดและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรม
ป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

+

พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

Vision		“เป็นเรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็ดขาด และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”			
Mission		1. ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 2. ให้บริการจำหน่ายวัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วย ราชการ รัฐวิสาหกิจและ เอกชนภายในประเทศ 3. ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงทุพลาการให้แก่หน่วยรบในกองทัพไทย 4. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล 5. พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาลงทุนทรัพย์สิน และการสร้างเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล 6. วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึง อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ 7. ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส การป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด 8. มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม			
Strategic Priorities		สร้างความร่วมมือกับคู่ค้าได้เป็นอย่างดี สร้างความแข็งแกร่งทางทหาร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างเรือ พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี			
Strategic Results		บทบาทบทบาท ขยายขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร พัฒนากฎเกณฑ์การ ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของส่วน			
Strategic Objects		Measures		Target	Project/Note
Financial	พัฒนาความแข็งแกร่งทางธุรกิจ	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน		13.48 ลบ.	เร่งรัดโครงการตามงานวิจัยและพัฒนาให้สำเร็จ เต็ม ภายใต้งบประมาณ และลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
	เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการเงิน	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน		<71.18 %	
Customer	ยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ	เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ		>140.00 ลบ.	บริการลูกค้าให้ประทับใจและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า และ เชี่ยวชาญในการขายบริการ เก่งขึ้น และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ก่อให้เกิด Brand Loyalty
	เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ	เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ		>35.00 ลบ.	
Internal Processes	พัฒนาระบบการดำเนินงาน	พัฒนาระบบการดำเนินงาน		>5.00 ลบ.	การบริการลูกค้า (S enable) โดยปรับปรุงระบบการบริการให้รวดเร็วและแม่นยำ
	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน		>1.60	
Organizational Capacity	พัฒนาระบบการดำเนินงาน	พัฒนาระบบการดำเนินงาน		ภายในปี 69	โครงการ Smart Dockyard และโครงการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการต่อเรือและซ่อมเรือ
	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน		>2 ฉบับ	
Organizational Capacity		พัฒนาระบบการดำเนินงาน		>94.00	โครงการ Smart Dockyard และโครงการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการต่อเรือและซ่อมเรือ
Organizational Capacity		พัฒนาระบบการดำเนินงาน		20%	
Organizational Capacity		พัฒนาระบบการดำเนินงาน		20%	โครงการ Smart Dockyard และโครงการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการต่อเรือและซ่อมเรือ
Organizational Capacity		พัฒนาระบบการดำเนินงาน		20%	



ภาพที่ 3. แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ปี.67 – 71

ฉะนั้น ในการวิเคราะห์ให้ทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ จึงมีความสัมพันธ์กันในทุกมิติ สามารถพิจารณาได้จากแผนที่ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร (Strategic Map) ตามภาพที่ ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจและกระบวนการเชื่อมโยงของธุรกิจตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความน่าเชื่อถือ ความมั่นคง และความมั่งคั่งขององค์กร ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 3 ประเด็นหลัก รวม 7 ประเด็นย่อย และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

1.1 *กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สูงสุด* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (รัฐบาล กระทรวงการคลัง สคร. ทร.) ผู้ถือหุ้น พันธมิตรทางการค้า (สถาบันการเงิน) และ พนักงาน

1.2 *การเพิ่มขึ้นของรายได้* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (รัฐบาล กระทรวงการคลัง สคร. ทร.) ผู้ถือหุ้น พันธมิตรทางการค้า (สถาบันการเงิน) และ พนักงาน

1.2.1 *รายได้จากลูกค้าเก่า* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (เก่า) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และ พนักงาน

1.2.2 *รายได้จากลูกค้าใหม่* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (ใหม่) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และ พนักงาน

1.2.3 *รายได้จากธุรกิจใหม่* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และ พนักงาน

1.2.4 *การบริหารจัดการสินทรัพย์* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (กระทรวงการคลัง) พันธมิตรทางการค้า (สถาบันการเงิน) และ พนักงาน

1.3 *การลดลงของต้นทุน* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พันธมิตรทางการค้า และ พนักงาน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มีปัจจัยหรืออิทธิพลที่มีผลกระทบหลักอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ ความน่าเชื่อถือได้ ความรวดเร็ว ปรารถนา มีคุณภาพ ราคายุติธรรม และสามารถให้คำปรึกษาได้ ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 3 ประเด็นหลัก และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

2.1 *การรักษาลูกค้าเก่า* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (เก่า) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และ พนักงาน

2.2 *การแสวงหาลูกค้าใหม่* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (ใหม่) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน



2.3 การสร้างธุรกิจใหม่หรือธุรกิจต่อเนื่อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) คู่แข่ง และ พนักงาน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 5 ประเด็นหลัก และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

3.1 การจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และ พนักงาน

3.2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่ง ชุมชนและสังคม และ พนักงาน

3.3 การสร้างพันธมิตรและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) ลูกค้า คู่แข่ง และ พนักงาน

3.4 การจัดการวัตถุดิบ และการจัดซื้อ/จ้างที่มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (กระทรวงการคลัง หน่วยงานกำกับดูแล) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และ พนักงาน

3.5 การจัดการปฏิบัติการและการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) พันธมิตรทางการค้า ลูกค้า ชุมชนและสังคม และ พนักงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective) เป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทั้งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และ ความมั่นคงขององค์กรและบุคลากรขององค์กร ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 4 ประเด็นหลัก และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

4.1 กระบวนการสรรหาและการพัฒนาบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และ พนักงาน

4.2 การสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และ พนักงาน

4.3 ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) พันธมิตรทางการค้า และ พนักงาน

4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และ พนักงาน



การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก ของ บอท. โดยจำแนกถึงผลที่มีต่อการดำเนินงาน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (S:Strength) จุดอ่อน (W:Weaknesses) โอกาส (O:Opportunities) และอุปสรรค (T: Treats)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
S1 บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือ และสร้างเรือ รวมถึงการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของ ทร. S2 บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว S3 ในปีงบประมาณ 2566 บริษัทฯ มีสัดส่วนรายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือเพิ่มขึ้น 131.96% จากปีงบประมาณ 2565 S4 บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ ได้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ในการเจรจาต่อรอง เพื่อหาข้อตกลงหรือความร่วมมือทางธุรกิจต่างๆ รวมถึงเป็นหน่วยงานประสานประโยชน์หรือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	W1 ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด W2 ปัจจุบันทำเลที่ตั้งบริษัทฯ ยานนาวา อยู่ในพื้นที่ชุมชน การดำเนินธุรกิจการซ่อมและสร้างเรือในพื้นที่จึงมีความไม่เหมาะสมเนื่องจากส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน อีกทั้งการนำเรือเข้ามาซ่อมทำไม่มีความสะดวกเนื่องจากต้องการการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ และปิดการจราจร W3 บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น W4 สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการ อีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย W5 บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น W6 บริษัทฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 0.75 เท่า ส่งผลให้บริษัทฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูง W7 บริษัทฯ ประสพภาวะขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลา 4 ปี เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ W8 ลูกหนี้เอกชนค้างชำระชำระเพิ่มขึ้นเกินกว่า 65% ของลูกหนี้ทั้งหมด



ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม
O1 บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจของกองทัพอากาศเพิ่มขึ้นในอนาคตจากโครงการสร้างเรือเพื่อทดแทนเรือที่ปลดประจำการ O2 บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ และ/หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ต่อกัน O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ O4 อนุสัญญาระหว่างประเทศขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ ในด้านต่างๆ เช่น ด้านความปลอดภัยในการเดินเรือด้านสิ่งแวดล้อมทางทะเล ฯลฯ เอื้อให้มีความต้องการในการสร้างเรือใหม่ และปรับปรุงเรือเดิมเพิ่มมากขึ้น O5 การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) ช่วยให้มีการลงทุนในประเทศไทยที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะอุตสาหกรรมหรือบริการมากขึ้น O6 ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ต่างให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ส่งผลต่อความต้องการเรือแบบต่างๆ เพื่อใช้ในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งการสร้างเรือใหม่ การซ่อมบำรุง การปรับปรุงขีดความสามารถของเรือให้เหมาะสมกับการกิจ	T1 กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 75 ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ T2 คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูงในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี ราคา และการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล เช่น จีน เวียดนาม สิงคโปร์ ทำให้มีขีดความสามารถในการแบ่งสัดส่วนลูกค้าของ บอท. เพิ่มมากขึ้น T3 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง W4 สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการอีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย T4 โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะ ในส่วนของแรงงาน เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในธุรกิจของบริษัทฯ จากแผนที่ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (Strategic Map) และ การวิเคราะห์SWOT ตามข้างต้น สามารถจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholder) เป็นผู้ใกล้ชิดองค์กรโดยตรง และ ได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบทางตรงจากการประกอบกิจการ เช่น พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้ คู่ค้า ผู้ส่งมอบ นักลงทุน เจ้าหนี้ ชุมชนโดยรอบที่ตั้งองค์กร เป็นต้น

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholder) เป็นผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยทางอ้อม หรือ สังคมที่ไกลออกไป โดยได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบทางอ้อมจากการประกอบกิจการ เช่น หน่วยงานราชการ สมาคมการค้า กลุ่มวิชาชีพ หน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ ผู้ที่จะเป็นลูกค้าหรือพนักงานในอนาคต ชุมชนนอกถิ่นที่ตั้ง เป็นต้น

และ สามารถแจกแจงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์/เกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อมของบริษัทฯ ประกอบด้วย

1. พนักงาน เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับการเติบโตขององค์กร ค่าตอบแทนสวัสดิการ การพัฒนาความรู้ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และ เท่าเทียมกันตามหลักมนุษยชน

2. ลูกค้า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การกำหนดความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งคุณภาพและราคา กำลัง/ปริมาณ/ความต่อเนื่องในการซื้อหรือจ้าง การรับรู้และเข้าถึงสินค้าและบริการ รวมทั้ง ความพึงพอใจจากความคาดหวังที่ตั้งไว้

3. คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และ เงื่อนไขต่างๆ อย่างเป็นธรรมและโดยเคร่งครัด การรับและการชำระเงิน การอำนวยความสะดวก การร่วมมือกันทั้งด้านการค้า วิชาการ และ การสนับสนุนอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องในธุรกิจ

4. ผู้ถือหุ้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ผลตอบแทนสูงสุด และ ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

5. ชุมชนและสังคม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรอันเกี่ยวเนื่องกับ ผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่างๆ ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ อาทิ เสียภัย ฝุ่นละออง มลพิษ เป็นต้น สุขภาพและอนามัย ความปลอดภัย การจราจร การป้องกันอัคคีภัยของชุมชนและสังคม รวมถึง ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ



6. หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามมาตรฐานสากล การประเมินผลการดำเนินการ และการรายงานผลการปฏิบัติ

7. คู่แข่ง เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีและเป็นธรรม การฉ้อฉล ไม่สุจริตหรือขัดต่อจริยธรรม และ ไม่ทำลายคู่แข่งด้วยกลวิธีต่างๆ

ทั้งนี้ การได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ได้แก่

1.1 หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กระทรวงการคลัง (ผู้กำหนดและควบคุมนโยบายรัฐวิสาหกิจ) กระทรวงกลาโหม (หน่วยงานต้นสังกัดของบริษัทฯ) กองทัพเรือ (หน่วยงานกำกับดูแลบริษัทฯ ในการปฏิบัติต่างๆ) รวมทั้ง หน่วยงานต่างๆ ที่มีหน้าที่ควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

1.2 ผู้ถือหุ้น

1.3 คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร และ พนักงานและเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ของบริษัทฯ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มนี้ มีที่มาจากกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ที่จำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง/โครงสร้างของการประกอบกิจการของบริษัทฯ ตลอดจน ภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบในระดับต่างๆ

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯ ซึ่งได้รับผลกระทบ หรือ สร้างผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่

2.1 ลูกค้า เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบ หรือ สร้างผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยหลัก คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ การกำหนดราคาที่เหมาะสม ผลความพึงพอใจในการซื้อหรือรับบริการ การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ตลอดจน การบริการหลังการขายที่เหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.2 คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบ หรือ สร้างผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยหลัก คือ การจัดส่งวัตถุดิบ การจัดจำหน่าย การให้การสนับสนุนทางการเงิน การค้า อาทิ การสนับสนุนทางการเงิน ทางวิชาการ เทคโนโลยี เป็นต้น



2.3 คู่แข่ง เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบ หรือ สร้างผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยหลัก คือ ความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรมในการแข่งขัน จริยธรรมและความยุติธรรมในการประกอบธุรกิจและการแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน

2.4 ชุมชนและสังคม เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบ หรือ สร้างผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทั้งชุมชนและสังคมที่อยู่บริเวณโดยรอบสถานที่ประกอบกิจการ และ ชุมชนและสังคมที่อยู่ห่างออกไป แต่อาจได้รับผลกระทบเป็นบางส่วน ซึ่งมีปัจจัยหลัก คือ ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งทางด้านสุขภาพและอนามัย ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจน ผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

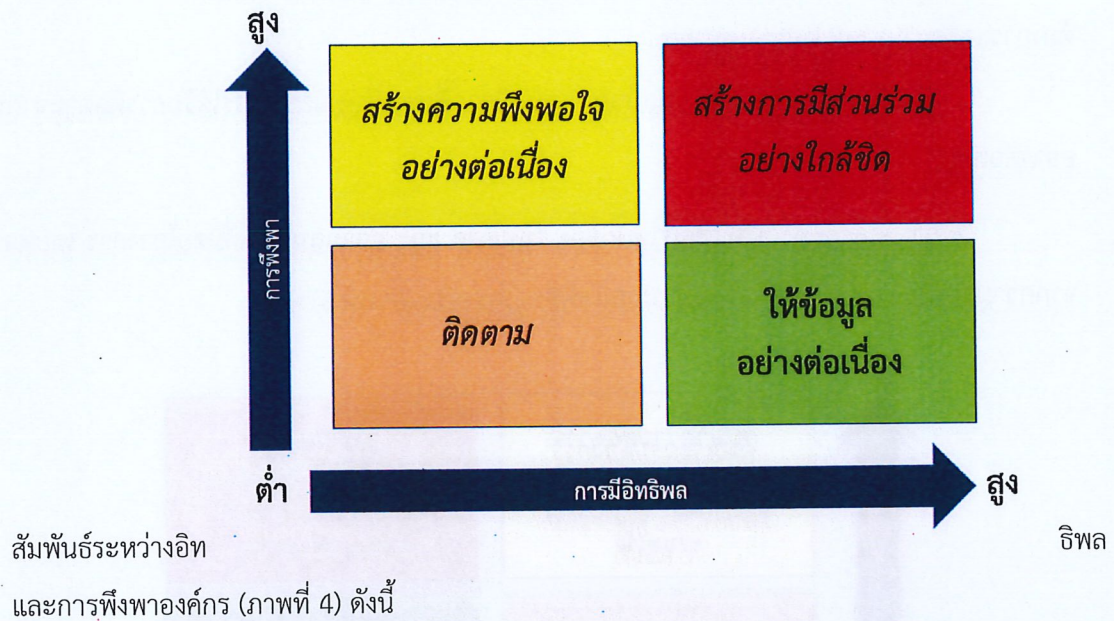
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มนี้ มีที่มาจากการประกอบธุรกิจ และ การแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน ทั้งทางความต้องการ/ความพึงพอใจในธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง และ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ราคา ความต้องการการสนับสนุน ตลอดจน ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีจำนวนมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับจำนวนหรือขนาดของธุรกิจของบริษัทฯ ในการดำเนินการในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต



การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำแผนภูมิตามภาพที่ 1 ในบทที่แล้วมาประยุกต์ใช้ได้ 2 กรณี ดังนี้

1. จัดลำดับจากประเด็นน้ำหนักของ “อิทธิพล และการพึ่งพา” ต่อบริษัท โดยพิจารณาจากความ



ที่มา : https://www.intouchcompany.com/csr_fsengagementg_th.asp

ภาพที่ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลและการพึ่งพาท้องค์กร

ในที่นี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพล คือ กลุ่มที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายด้านกลยุทธ์ของบริษัท

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการพึ่งพารับบริษัท คือ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการดำเนินงานและกิจกรรมของบริษัท

การปฏิบัติที่พึงมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ได้ดังนี้



- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก และ มีการพึ่งพาบริษัทมาก ควรได้รับการมีส่วนร่วมและได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเต็มที่ รวมถึง มีการติดตามอย่างใกล้ชิด
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก แต่มีการพึ่งพาบริษัทน้อย ควรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อเนื่อง
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลน้อย แต่มีการพึ่งพาบริษัทมาก ควรจะได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังอย่างเหมาะสม
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลน้อย และ มีการพึ่งพาบริษัทน้อย ควรได้รับการติดตามจากบริษัทอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดลำดับจากประเด็นน้ำหนักของ “อิทธิพล และ ความสนใจ” ที่มีต่อโครงการ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลและความสนใจที่มีต่อโครงการ (ภาพที่ 5) ดังนี้



ที่มา : Framework Management Tool Box & Management Theory

<http://parinya-t.blogspot.com/2015/08/stakeholder-analysis-stakeholder.html>

ภาพที่ 5. ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลและความสนใจที่มีต่อโครงการ

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามภาพที่ ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์กรณีปัญหาหรือวิเคราะห์โครงการจากข้อมูลของกลุ่ม เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการในการจัดทำโครงการ หรือ สร้างสรรค์แนวความคิดของผู้นำ โดยเครื่องมือนี้ใช้เพื่อวินิจฉัย ประกอบด้วย

- การบ่งชี้ผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล หน่วยงาน หรือ องค์กร
- อธิบายให้ทราบถึงสิ่งที่มีส่วนได้เสียให้มีความสนใจ หรือ มีความต้องการ



- รวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่างๆ
- ระบุแหล่งทรัพยากร (สิ่งที่ต้องการสนับสนุน หรือ ความพึงพอใจ หรือ ความปรารถนาที่จะทำ)
- กำหนดอำนาจในการสั่งการ (Mandate) ส่วนใหญ่เป็นบทบาทของภาครัฐต่อการกระทำต่างๆ

การปฏิบัติที่พึงมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ได้ดังนี้

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก และ มีความสนใจโครงการมาก ถือได้ว่าเป็นผู้เล่นหลักของโครงการ ควรได้รับความใส่ใจ และ ดึงมาเข้าร่วมและตัดสินใจในโครงการ ตลอดจน ให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก แต่มีความสนใจโครงการน้อย ถือได้ว่าเป็นผู้เล่นในระดับรองลงมา ควรค้นหาความต้องการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสนใจเกี่ยวกับโครงการ และ ควรไปพบปะ พูดคุยเพื่อเพิ่มความสนใจให้มากขึ้น
 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลน้อย แต่มีความสนใจโครงการมาก ถือได้ว่าเป็นผู้เล่นที่แสดงความสนใจ สามารถเป็นผู้สนับสนุนที่ดี ควรเชิญมาร่วมงานในบางส่วน และ ควรให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลน้อย และ มีความสนใจโครงการน้อย ถือได้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญน้อย ควรปฏิบัติเพียงการให้ข้อมูลผ่านการสื่อสารตามปกติ เพื่อสร้างให้เกิดความสนใจ
- จากแนวทางทั้ง 2 วิธี สามารถนำมาพิจารณากำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ได้ดังนี้

1. กลุ่มอิทธิพลสูง VS ความสนใจสูง (บริหารอย่างใกล้ชิด) ประกอบด้วย
 - 1.1 ลูกค้า ควรสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด
2. กลุ่มอิทธิพลสูง VS ความสนใจต่ำ (รักษาความพึงพอใจ) ประกอบด้วย
 - 2.1 ผู้ถือหุ้น ควรสร้างและรักษาความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง
 - 2.2 หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล ควรสร้างและรักษาความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง
3. กลุ่มอิทธิพลต่ำ VS ความสนใจสูง (ให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง) ประกอบด้วย
 - 3.1 คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า ควรให้ข้อมูลและแนวทางในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
 - 3.2 พนักงาน ควรให้ข้อมูลและแนวทางในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
4. กลุ่มอิทธิพลต่ำ VS ความสนใจต่ำ (ปฏิบัติเพียงติดตาม) ประกอบด้วย
 - 4.1 ชุมชนและสังคม ควรให้ความสำคัญและติดตามผลกระทบอย่างต่อเนื่อง
 - 4.2 คู่แข่ง ควรให้ความสำคัญและติดตามผลกระทบอย่างต่อเนื่อง



ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

จากการกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์/แจกแจงเพื่อให้ทราบถึงประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ดังนี้

1. พนักงาน มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 1.1 ความปลอดภัยในการทำงาน
- 1.2 ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน
- 1.3 การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานะเศรษฐกิจ
- 1.4 ความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

2. ลูกค้า มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 2.1 ให้การบริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย
- 2.2 เป็นอยู่หรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มีการดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากรและของเสียเชิงรุกเกินกว่าข้อบังคับตามกฎหมาย
- 2.3 การสื่อสารผ่านสื่อสังคมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่รวดเร็วและทั่วถึง
- 2.4 เพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการวางแผนการพัฒนาการดำเนินงานร่วมกัน

3. คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 3.1 การขยายธุรกิจและผลประกอบการที่ดีขึ้น
- 3.2 การให้การสนับสนุนข้อมูล การฝึกอบรม อุปกรณ์ หรือพื้นที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ
- 3.3 คุ้มครองด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมถึงสภาพการจ้างงานของแรงงานภายใน
- 3.4 การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน พร้อมดูแลให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

3.5 ได้รับการปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และเงื่อนไข

4. ผู้ถือหุ้น มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 4.1 การจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ในระดับที่น่าพอใจ และมีการจ่ายอย่างสม่ำเสมอ
- 4.2 ผลประกอบการที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และมั่นคง
- 4.3 ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี



5. **ชุมชนและสังคม** มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 5.1 การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน
- 5.2 การดูแลผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อชุมชน
- 5.3 ดูแลผลกระทบจากแรงงานก่อสร้างทำอากาศยานที่มาพักอาศัยบริเวณชุมชน
- 5.4 การร่วมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน โดยเฉพาะ

กิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน

- 5.5 สื่อสารการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสังคม

6. **หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล** มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 6.1 การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามนโยบาย และกฎหมาย
- 6.2 การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 6.3 ระบบการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ
- 6.4 การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

7. **คู่แข่ง** มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 7.1 ปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม และ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ

หลังจากทำการวิเคราะห์ให้ทราบถึง ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามข้างต้นแล้ว สามารถนำผลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์ และ กำหนดเป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

1. **การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน**

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
1. พนักงาน - ผู้บริหาร - พนักงานประจำ - ลูกจ้างชั่วคราว - พนักงานจัดจ้าง	- ความปลอดภัยในการทำงาน - ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดี เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	- การรับรองระบบการจัดการความปลอดภัย และ อาชีวอนามัย OHSAS 18001	- กรรมการผู้จัดการ/ผู้บริหาร สื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ในองค์กรเป็นประจำ



	- การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสภาวะเศรษฐกิจ - ความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ	- จัดทำแผนความก้าวหน้ารายบุคคล เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคลที่ไว้ใจกับองค์กร - ทบทวนค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร สภาวะเศรษฐกิจ ไปจนถึงสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน - จัดสวัสดิการในระยะยาวที่เหมาะสม	- การสำรวจความผูกพันและ - ความพึงพอใจของพนักงาน-งานต่อองค์กรประจำปี - ช่องทางการติดต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สื่อสังคม ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ภายในองค์กร
--	--	---	--

2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
2. ลูกค้า - กองทัพเรือ - เจ้าของเรือในหน่วยงาน	- ให้การบริการและตอบสนองความคาดหวังด้วย - ความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรม	- ติดตามตรวจสอบและ - พัฒนาการให้บริการและ - สิ่งอำนวยความสะดวก - ศึกษาและพัฒนานวัตกรรม	- การสำรวจความพึงพอใจ - ลูกค้าประจำปี - การประชุมร่วมกับตัวแทน



รัฐอื่นๆ	กรรมและค่านึงถึง	กรรมการให้บริการ	เจ้าของเรือ
- เจ้าของเรือเอกชน	ความ ต้องการที่หลากหลาย - เป็นอยู่เรือที่เป็นมิตรต่อ สิ่ง แวดล้อมและสังคม ดำเนิน งานด้านการใช้ ทรัพยากร และของเสียเชิงรุกเกิน กว่า ข้อบังคับตามกฎหมาย - การสื่อสารผ่านสื่อ สังคม เพื่อสร้างความรู้ความ เข้าใจที่รวดเร็วและ ทั่วถึง - เพื่อการมีส่วนร่วมและ รับ ฟังความคิดเห็นของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการ วาง แผนการพัฒนาการ ดำเนิน งานร่วมกัน	และ การประยุกต์ใช้ - รับการรับรอง มาตรฐานอยู่ เรือ ด้านการรักษา ความ ปลอดภัย และด้าน ความ ปลอดภัยและอาชีว อนามัย ตามมาตรฐานสากล - เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ผ่านสื่อสังคมแก่ผู้ที่มี ส่วน ได้ส่วนเสียอย่าง ต่อเนื่อง และครอบคลุม - จัดโครงการเพื่อสาน สัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ ประกอบการ	- กิจกรรมบริหารงาน ลูกค้า สัมพันธ์ (CRM) - Call Center และ ช่องทาง ร้องเรียนและแสดง ความ เห็นต่างๆ - จัดประชาสัมพันธ์ ตาม โอกาสที่เหมาะสม - เว็บไซต์และสื่อสังคม ของ องค์กร - จัดให้มีการประชุม ร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใน- นอกขององค์กร



3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/พันธมิตรทางการค้า

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
3.ลูกค้า/พันธมิตรทางการค้า - ผู้ขายวัตถุดิบ - ผู้เข้าร่วม - ผู้สนับสนุนทางการเงิน - ผู้สนับสนุนทางวิชาการ - สถาบันการเงิน	- การขยายธุรกิจและผลประโยชน์จากการที่ดีขึ้น - การให้การสนับสนุนข้อมูล การฝึกอบรม อุปกรณ์ หรือพื้นที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของลูกค้า/พันธมิตร - คุ้มครองด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยรวมถึง สภาพการทำงาน แรงงานภายใน - การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน พร้อมใช้งาน - ได้รับการปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลง และเงื่อนไข	- รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนความเห็น และ พัฒนาระบบการทำงานตามที่ได้ประชุมหารือกัน อย่างสม่ำเสมอ - กำหนดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการที่เอื้อต่อการดำเนินงานของลูกค้า - ปฏิบัติตามข้อตกลงสัญญา กฎหมาย - รายงานฐานะทางการเงินของบริษัทฯ แก่เจ้าหน้าที่ด้วย ความซื่อสัตย์ ถูกต้องและตรงเวลา อย่างสม่ำเสมอ	- การจัดประชุมลูกค้า/พันธมิตรทางการค้า - เปิด Call center และช่องทางในการร้องเรียน และแสดงความคิดเห็นต่างๆ - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร - การสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบความเห็นและความต้องการอย่างสม่ำเสมอ



4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
4. ผู้ถือหุ้น - กระทรวงการคลัง - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- การจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ในระดับที่น่าพอใจ และ มีการจ่ายอย่างสม่ำเสมอ - ผลประกอบการที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และ มั่นคง - ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี	- จัดสรรช่องทางการติดต่อ กับองค์กรที่หลากหลาย - จัดทำข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร ประจำปี เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ถือหุ้น ทราบถึงธุรกิจขององค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ หรือผลประกอบการรายไตรมาสเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้ - พาผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมกิจการ และติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร	- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี



5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
5. ชุมชนและสังคม - ชุมชนข้างเคียงทั้งพื้นที่ ยานนาวา และ สัตหีบ - สังคมโดยรวมระดับประเทศ - สื่อมวลชน - สิ่งแวดล้อม	- การดำเนินงานด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน - การดูแลผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อชุมชน - การร่วมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน - สื่อสารการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสังคม	- ศึกษา ตรวจสอบ และพัฒนากระบวนการจัดการผลกระทบทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในชุมชน - ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่ส่งเสริมทั้งในด้านเศรษฐกิจ-กิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาชุมชนในระยะยาวอย่างยั่งยืน - สื่อสารการดำเนินงานทางช่องทางออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก และ สื่อสาธารณะต่างๆ	- ลงพื้นที่และตรวจสอบผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึง สอบถามชุมชน - เว็บไซต์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสังคม - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร



6. การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
6. หน่วยงานของรัฐ/ หน่วย งานกำกับดูแล - รัฐบาล - กระทรวงกลาโหม - กองทัพเรือ - สำนักงานคณะ กรรม- การนโยบาย รัฐวิสาหกิจ	- การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามนโยบาย และ กฎหมาย - การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่าง ยั่งยืน - ระบบการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ - การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	- ปฏิบัติตามนโยบายกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และ โปร่งใส - เข้าร่วมการประเมิน และ เข้าชี้แจงข้อมูลกับ หน่วย- งานที่กำกับดูแลอย่าง ถูก ต้อง รวดเร็ว	- การพบปะประชุมร่วมกับ หน่วยงานกำกับดูแล - การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และการ ประเมินผลจาก หน่วยงาน กำกับดูแล - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียขององค์กร



7. การสร้างความสัมพันธ์กับคู่แข่ง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
7. คู่แข่ง - คู่แข่งคนอื่น - ผู้จัดการจำหน่ายอื่น	- ปฏิบัติตามกรอบกติกาของ การแข่งขันที่เป็นธรรม และ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ การ ได้รับผลตอบแทนที่เป็น ธรรมต่อทั้งสองฝ่าย	- สื่อสารผ่านสื่อสังคมแก่ ผู้ที่ มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง ต่อเนื่องและครอบคลุม	- เข้าร่วมการประชุม ร่วมกับ สมาคมอุตสาหกรรมต่อ เรือ และสร้างเรือไทย

ขอบเขตและรูปแบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษา วิเคราะห์ และ พิจารณาให้ทราบถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทฯ ตามข้างต้นแล้ว สามารถนำมากำหนดเป็นขอบเขตและรูปแบบ หรือ บทบาท/ทิศทางที่ทางบริษัทจะต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ดังนี้

1. นโยบายหลักเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 กำหนดนโยบาย/มาตรการ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.3 มีการปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสม

2. แนวทางการปฏิบัติตามนโยบายฯ

2.1 กำกับ ดูแล และ ออกมาตรการในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้



2.2 มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และ สร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินการของบริษัทฯ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และ เป็นปัจจุบัน

2.3 จัดให้มีการรับฟังข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

3. บทบาทของบริษัทฯ ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 บทบาทที่มีต่อพนักงาน

บริษัทฯ ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร จึงส่งเสริมและให้โอกาสพนักงานทุกระดับในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม จัดให้มีสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้แก่พนักงานอย่างครอบคลุม รวมทั้ง เสริมสร้างให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและขวัญกำลังใจของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและเติบโตอย่างยั่งยืน

3.2 บทบาทที่มีต่อลูกค้า

บริษัทฯ มุ่งมั่นให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเต็มใจ เสมอภาค และ เป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ให้ลูกค้าได้รับประโยชน์และความพึงพอใจในสูงสุด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และ มีความหลากหลาย ในราคาที่ยุติธรรม ตลอดจน จัดให้มีช่องทางเพื่อรับเรื่องร้องเรียนของลูกค้า และ ดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ

3.3 บทบาทที่มีต่อคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า

บริษัทฯ มีหลักในการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้าทุกรายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความโปร่งใสโดยยึดผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ เป็นสำคัญ ไม่เอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้อง มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และ อยู่บนพื้นฐานของความจริงแก่คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า หลีกเลี่ยงการรับของกำนัลสินน้ำใจ การเลี้ยรับรอง หรือ บริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัว หรือ หมุ่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อครหาต่างๆ และ ป้องกันมิให้เกิดความไม่เอียงที่อาจจะช่วยเหลือ ตอบแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษ โดยยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด

สำหรับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการลงทุน บริษัทฯ จะปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และ เงื่อนไขที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด รายงานฐานะทางการเงินของบริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้อง



และ ตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ และ แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า หากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญา เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย

3.4 บทบาทที่มีต่อผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจให้มีผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างผลกำไรให้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบ โปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณทางธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้ถือหุ้น อีกทั้งยังมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังคำนึงและให้ความสำคัญกับสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น โดยจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ มีการจ่ายเงินปันผลที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัทฯ

3.5 บทบาทที่มีต่อชุมชนและสังคม

บริษัทฯ ให้ความสำคัญ และ มุ่งมั่นที่จะปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ผ่านนโยบายและโครงการด้านการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ต่างๆ ที่จัดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรที่ดีของสังคม มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ชุมชนและสังคมโดยรวม โดยเฉพาะในด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

3.6 บทบาทที่มีต่อหน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ประกาศ ข้อกำหนด และ กฎระเบียบต่างๆ จากหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานกำกับดูแลอย่างเคร่งครัด รวมถึง ให้ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

3.7 บทบาทที่มีต่อคู่แข่ง

บริษัทฯ จะประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม และ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า ด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือไม่เหมาะสม และ ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้า ด้วยการกล่าวหาในทางที่เสื่อมเสีย โดยปราศจากข้อมูลความจริง



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสายงาน/หน่วยงาน ขององค์กร

บอท. ได้จัดแบ่งโครงสร้างองค์กรตามลักษณะของภารกิจหลักในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็น 4 สายงาน 12 หน่วยงาน รายละเอียดดังนี้

สายงาน	กอง	หน่วยงาน
1. กรรมการผู้จัดการ		- หน่วยงานประกันคุณภาพ - หน่วยงานตรวจสอบภายใน - แผนกความปลอดภัย
2. รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร	- กองบริหารทรัพยากร - กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	- แผนกทรัพยากรบุคคล - แผนกธุรการ - แผนกพัสดุ - แผนกบัญชีและการเงิน - แผนกแผนงานและงบประมาณ
3. รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด	- กองธุรกิจและการตลาด	- แผนกการตลาด - แผนกแผนงานและประมาณการ
4. รองผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	- กองปฏิบัติการ	- หน่วยงานกำกับกับการซ่อมสร้าง - หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้าง - แผนกการโรงงาน - หน่วยงานการอยู่ - แผนกการอยู่ - แผนกออกแบบ



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละสายงาน/หน่วยงาน

กอง	หน่วยงาน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หน่วยขึ้นตรงกรมการผู้จัดการ	หน่วยงานประกันคุณภาพ	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, พนักงาน(สายปฏิบัติการ)
	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล, ผู้ถือหุ้น, พนักงาน(ระดับหน่วยงาน)
	แผนกความปลอดภัย	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, พนักงาน, ชุมชนและสังคม
กองบริหารทรัพยากร	แผนกทรัพยากรบุคคล	พนักงาน, ชุมชนและสังคม
	แผนกธุรการ	พนักงาน, ลูกค้า
	แผนกพัสดุ	คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, พนักงาน
กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	แผนกบัญชีและการเงิน	คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, ลูกค้า, พนักงาน
	แผนกแผนงานและงบประมาณ	หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล, ผู้ถือหุ้น
กองธุรกิจและการตลาด	แผนกการตลาด	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, คู่แข่ง, ชุมชนและสังคม
	แผนกแผนงานและประมาณการ	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, คู่แข่ง
กองปฏิบัติการ	หน่วยงานกำกับกับการซ่อมสร้าง	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, ชุมชนและสังคม
	หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้าง	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, ชุมชนและสังคม
	แผนกการโรงงาน	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, ชุมชนและสังคม
	หน่วยงานการอยู่	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, ชุมชนและสังคม
	แผนกการอยู่	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, ชุมชนและสังคม
	แผนกออกแบบ	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า



ฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียดในปัจจุบัน	ตำแหน่ง/สถานที่จัดเก็บ	หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ
1.พนักงาน	มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลพนักงานและลูกจ้างขององค์กร	ระบบบริหารจัดการข้อมูลพนักงานและลูกจ้าง PC ของผู้รับผิดชอบ	แผนกทรัพยากรบุคคล
2.ลูกค้า	มีการรวบรวมและจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าสำคัญ	PC ของผู้รับผิดชอบ	กองธุรกิจและการตลาด
3.คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า	มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลของคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้าที่สำคัญขององค์กร	PC ของผู้รับผิดชอบ	แผนกพัสดุ กองธุรกิจและการตลาด
4.ผู้ถือหุ้น	มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลของผู้ถือหุ้น	PC ของผู้รับผิดชอบ	แผนกแผนงานและงบประมาณ แผนกธุรการ
5.ชุมชนและสังคม	มีการรวบรวมและจัดเก็บฐานข้อมูลชุมชนใกล้เคียง	PC ของผู้รับผิดชอบ	กองบริหารทรัพยากร
6.หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล	มีการรวบรวมและจัดเก็บฐานข้อมูลหน่วยงานของรัฐผู้กำหนดนโยบายและหน่วยงานกำกับดูแล โดยเน้นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้ประสานงานหลัก	PC ของผู้รับผิดชอบ	แผนกแผนงานและงบประมาณ แผนกธุรการ
7.คู่แข่ง	มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลของคู่แข่ง และคู่แข่งเปรียบเทียบกับที่สำคัญ	PC ของผู้รับผิดชอบ	กองธุรกิจและการตลาด



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า

จากการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนที่เกี่ยวข้อง ทั้งยุทธศาสตร์ นโยบาย แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการ/ความคาดหวัง ตลอดจน การวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ได้กล่าวมาแล้วตามข้างต้น สามารถนำมาสังเคราะห์และสรุปรวมเป็น “ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาว” โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน (Module) ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Module 1) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน กำหนดกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญ และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้นและ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2. บริหารโอกาส และ ความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 3. ถ่ายทอดแผนงาน/แนวทางสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดช่องทาง นโยบาย และ ระเบียบ รวมทั้ง วิธีปฏิบัติในการรับข้อร้องเรียนและการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedure)

กลยุทธ์ที่ 4. สร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ติดตามและประเมินผลตาม แผนการสร้างความสัมพันธ์/การบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงแผนการสร้างสัมพันธ์และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 5. ปิด/ลดช่องว่าง (Gap) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว กำหนดช่องทางและแนวทางการปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 6. บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนในทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 7. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับ ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Module 2) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนด เพิ่มเติมเพื่อขยายความ และ มุ่งเน้นการดำเนินการต่อลูกค้าโดยเฉพาะ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด สรรวจตลาด และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการ มุ่งเน้นและการบริหารจัดการลูกค้า และ การดำเนินการทางการตลาดขององค์กร



กลยุทธ์ที่ 2. ถ่ายทอดแผนงาน/แนวทางการบริหารจัดการลูกค้า ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน และ ความพึงพอใจของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 3. จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับฟังลูกค้าโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และ บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 4. พัฒนาการความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด

สำหรับแผนงาน/โครงการรองรับ “ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว” จะได้แสดงรายละเอียดไว้ในบทต่อไป



แผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์หลักเพื่อตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในระยะยาว ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ จัดทำแผนงานหรือโครงการรองรับการบริหารและการจัดการ แนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (คณะกรรมการฯ) ที่คณะกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้งขึ้นตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ในร่างกฎบัตรคณะกรรมการฯ (ผนวกแนบท้ายเอกสารนี้) ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการฯ รองรับกลยุทธ์หลักดังกล่าว ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กำหนดเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวม 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน กำหนดกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญ และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้นและ
การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยละเอียดในกลุ่มต่างๆ ที่ผ่าน
มาจนถึงปัจจุบัน อย่างครบถ้วน เป็นปัจจุบัน/ทันสมัย จัดแบ่งกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถนำมาพิจารณากำหนดแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านต่างๆ
เพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนและจัดทำบัญชีผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน	- จัดทำฐานข้อมูลให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน กอง และ แผนก ต่างๆ



2. ทบทวนการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ จัดทำรายละเอียดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม พร้อมจัดลำดับความสำคัญ อย่างเป็นระบบ	- จัดทำรายละเอียด และ แบ่งกลุ่มจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง
3. ทบทวนศึกษาและกำหนดประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละระดับ/กลุ่มทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ รวมทั้ง ค้นหาและ รวบรวมความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้า ตลอดจนวงจรชีวิตของการเป็น ลูกค้า	- ระบุความต้องการ/ความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในแต่ละกลุ่มให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง
4. ทบทวนการกำหนดวัตถุประสงค์และ ขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหาร จัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร ในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนและเป็น รูปธรรม	- ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนและกำหนดแนวทางในการ ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ ตอบสนองความ ต้องการ/ความคาดหวัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- กำหนด ทบทวน และ ปรับปรุง แนวทางการปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง
6. วิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้า เป้าหมายตัวแปรต่างๆ วิเคราะห์คู่แข่ง หรือคู่เทียบ รวมทั้ง ลูกค้าของคู่แข่ง ทั้งในตลาด ปัจจุบันและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีหรือ คาดหวังในอนาคต	- คัดเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายฯ ทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด



7. ประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสม รวมถึง จัดทำ ข้อมูล เกี่ยวกับ คุณสมบัติ หรือ ลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและ ส่วนตลาด	- นำเครื่องมือทางสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรต่างๆ และ สื่อสารอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด
8. นำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมาย ไปปฏิบัติให้เกิด การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	- จำแนกลูกค้าที่ชัดเจนและ นำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง และ ในทิศทาง เดียวกัน	- กองธุรกิจและการตลาด
9. รวบรวมและจัดเก็บฐานข้อมูลในระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล และสื่อสารสนเทศ เพื่อการวางแผนงานมุ่งเน้น/บริหาร จัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) และ การประชาสัมพันธ์	- จัดทำ ฐาน ข้อมูล ที่มี ประสิทธิภาพ และ ปรับปรุงให้ ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 2. บริหารโอกาส และ ความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

เพื่อสำรวจ ศึกษาและวิเคราะห์ ให้ทราบถึงศักยภาพหรือข้อได้เปรียบจากบุคคล องค์กร และ เครือข่ายทางสังคม เพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่บริษัทฯ โดยนำฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ จัดทำไว้ มาพิจารณาถึงโอกาสที่จะนำข้อได้เปรียบมาใช้ได้จริงกับคุณประโยชน์ที่บริษัทฯ จะได้รับ ตลอดจน บริหารระดับความเสี่ยงที่มีต่อโอกาส และ ผลกระทบ (ความรุนแรง) ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งกับองค์กรเอง และ เกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม



แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งระดับองค์กรและสายงาน/ฝ่าย	- วิเคราะห์ SWOT ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนข้อมูล
2. ศึกษา วิเคราะห์ และ กำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เห็นถึงโอกาสในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	- วิเคราะห์และกำหนดความท้าทายให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด
3. นำความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มาพิจารณาหาช่องว่าง/โอกาสในการดำเนินธุรกิจที่องค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุด และ สัมพันธ์กับความสามารถพิเศษของบริษัทฯ	-หาช่องว่าง/โอกาสที่สัมพันธ์กับความสามารถพิเศษฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
4. วิเคราะห์ให้ทราบถึงความเสี่ยงและผลกระทบ (ความรุนแรง) ที่อาจเกิดขึ้นได้จากการแสวงหาโอกาสและการบริหารโอกาสในการดำเนินธุรกิจ	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง - คณะอนุกรรมการฯ - คณะทำงานฯ
5. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมการวิเคราะห์ความเสี่ยง 2 มิติ ทั้งแผนที่ไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความต้องการของบริษัทฯ	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะอนุกรรมการฯ - คณะทำงานฯ



แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :- (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
6. ประเมินความเสี่ยงตามทฤษฎี และ นำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ จัดทำเป็นแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือ ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม	- ประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนและปรับปรุงแผนงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะอนุกรรมการฯ - คณะทำงานฯ
7. กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุม และ ประเมินผลความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ

กลยุทธ์ที่ 3. ถ่ายทอดแผนงาน/แนวทางสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดช่องทาง นโยบาย และระเบียบ รวมทั้ง วิธีปฏิบัติในการรับข้อร้องเรียนและการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedure)

วัตถุประสงค์

เพื่อรวบรวมหนทางปฏิบัติต่างๆ ที่พึงมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมและลูกค้า แล้วสื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ และ นำไปปฏิบัติ ติดตามและประเมินผล ตลอดจน กำหนดแนวทางการรับข้อร้องเรียน รับทราบข้อร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงหรือบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1.วิเคราะห์ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการ	- จัดทำแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะด้านให้	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



ดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อจัดทำกลยุทธมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมและลูกค้า ตามระบบการจัดการข้อร้องเรียนตามมาตรฐาน ISO 10002	แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	
2. แพลนหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปี และ ถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายลงในระดับหน่วยงานและบุคคล ระดับหน่วยงานภายนอก/ คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ/พันธมิตรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ถ่ายทอดไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและ หน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง	- ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในทุกระดับและติดตามอย่างต่อเนื่อง - มีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น ปีละ 1 - 3 ราย	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม และ ประเมินผล	- จัดทำสื่อสารสนเทศเพื่อรองรับการรับฟังลูกค้า ติดตาม ควบคุมและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนข้อมูล
4. ทบทวนกำหนดนโยบาย ระเบียบ และ วิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complainthandling policy outlines procedures) ประกอบด้วย การรับข้อร้องเรียน การตอบรับ การประเมินและแก้ไขเบื้องต้น การให้เหตุผลสนับสนุนต่อการตัดสินใจ	- กำหนดนโยบาย ระเบียบ และ วิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



การปิดการบันทึก การชดเชย/แก้ไข ข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตาม ข้อร้องเรียน		
5. เผยแพร่นโยบาย ระเบียบ และ วิธี ปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้ง ภายในและภายนอก	- ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง - แผนกสารสนเทศ
6. กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน และ การประเมินผลยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ให้ เป็นไปตามมาตรฐาน	- กำหนดแนวทางและกลไกฯ ให้ แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 4. สร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ติดตามและประเมินผลตาม
แผนการสร้างสัมพันธ์/การบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงแผนการสร้างสัมพันธ์และการบริหาร
จัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อพิจารณาให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ ระดับที่คาดหวังต่างๆ แล้วนำมากำหนดเป็น
แนวทางในการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตอบสนองความต้องการ/ความ
คาดหวังได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ ที่คาดหวังและวิธีการ/รูปแบบของการ สร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การจัดการ ความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการและ	- กำหนดวัตถุประสงค์ฯ การ สร้างสัมพันธ์ ให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง



ความแตกต่างกันของลูกค้า เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าใหม่ และ ทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า		
2. จัดทำโครงการและแผนงานการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า(CRM) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าประจำปีให้ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย	- จัดทำโครงการและแผนงาน CRM และ CSR ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด - ดำเนินโครงการ CRM และ CSR อย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมทั้ง 2 โครงการ อย่างน้อยโครงการละ 1 ครั้งต่อปี	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. จัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการที่สื่อถึงความมุ่งมั่นในการให้บริการ และ ชุดของนโยบาย และ หลักเกณฑ์ที่กำหนด (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องทั้งด้านการบริการสารสนเทศ การทำธุรกรรม หรือ การขอรับบริการ รวมถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับ	- จัดทำกฎบัตรและมาตรฐานฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ
4. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่ายแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- รับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. กำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ กลไกในการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วน	- กำหนดแนวทางการวัดและประเมินผลฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



ได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อวิเคราะห์และ ปรับแผนปฏิบัติการหากมีความจำเป็น	-ดำเนินการประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	
6.การประเมินผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนเสียของผู้มีส่วนเสียและลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงต้นเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมพิจารณาหนทางแก้ไข	- ดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 5. ปิด/ลดช่องว่าง (Gap) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดช่องทางและแนวทางการปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์

เพื่อทบทวน และ วิเคราะห์ทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร แล้วนำมาพิจารณากำหนดช่องทางและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อปิดหรือลดช่องว่างที่มีระหว่างบริษัทฯ กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม ให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ระบุทรัพยากร (Resources) และ ความสามารถ (Capacity) รวมถึง ความสามารถพิเศษของ บริษัทฯ ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-จัดทำฐานข้อมูลทรัพยากร ความสามารถและความสามารถพิเศษของบริษัทฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
3. กำหนดแนวทาง/แผนงานในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากร และระดับความสามารถขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้ง กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ	- จัดทำแผนงานปิด/ลดช่องว่างให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
4. กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของ ทรัพยากร และ ระดับความสามารถขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน	- กำกับการปฏิบัติ และ ประเมินผลการปิด/ลดช่องว่างอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ

กลยุทธ์ที่ 6. บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนในทุกมิติ

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดให้มีการรับฟังข้อคิดเห็น รวมทั้ง ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสารสนเทศจากลูกค้า สารสนเทศจากตลาด และ สารสนเทศจากการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ แล้วนำมารวบรวมและบูรณาการเสี่ยงที่ได้รับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกมิติ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึง ความพึงพอใจ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวต่อไป

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำระบบและบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงด้านต่างๆ จากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ทั้งส่วนตลาดในปัจจุบัน และส่วนตลาดที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต	- รวบรวมและบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ



แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
3. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า พร้อมทั้ง กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม โดยพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ ในกระบวนการรับฟังลูกค้า	- จัดทำช่องทางและแนวทางการรับฟังลูกค้าให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ
4. สร้างเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ ทั้งมิติวงจรชีวิตลูกค้า มิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้า และมิติกลุ่มลูกค้า	- รวบรวมและสรุปผลความต้องการฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. รวบรวมและจัดเก็บฐานข้อมูลในระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ สื่อสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงแผนงานการมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) และ การประชาสัมพันธ์	- จัดทำสารสนเทศการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 7. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อพิจารณานำความต้องการ ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มาสรุพอองค์ความรู้ใหม่ๆ แล้วสร้างเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ การออกแบบ และ สร้างผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ให้สอดคล้อง มีประสิทธิภาพ และ ยั่งยืนต่อไปในอนาคต



แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดแนวทางการจำหน่ายลูกค้าและส่วนตลาดแบบดั้งเดิม ลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน	- จัดทำแนวทางการจำหน่ายลูกค้าฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
2. รวบรวมความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์เทียบกับผลิตภัณฑ์และบริการกับคู่แข่งชั้น และ/หรือ คู่เทียบ	- จัดทำรายการความต้องการฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
3. ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก เพื่อทำการวิเคราะห์ความต้องการ/ความจำเป็นของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	- ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ประเมินความพึงพอใจฯ และ รายงานผลการประเมินให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะอนุกรรมการฯ - คณะทำงานฯ
4. กำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ ความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์	- จัดทำวัตถุประสงค์ฯ ตามผลการประเมินความพึงพอใจของบริษัทที่ปรึกษาให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ
5. ระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	- จัดทำคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด



6. กำหนดการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและสร้างกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ	-รวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ - คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
7. มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ การตลาดและการออกแบบ และ ปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับความสามารถพิเศษของบริษัทฯ	-จัดให้มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ - คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
8. พิจารณาความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัยความครอบคลุมของประเด็นในการสำรวจความเหมาะสมของการสู่มั่วอย่าง ความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจ และร้อยละการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง	-ทบทวน/ปรับปรุงระเบียบวิธีวิจัยให้สอดคล้องและเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
9. ประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงและการนำองค์มาใช้ในการกระบวนการพัฒนาและ นวัตกรรม	-สามารถใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- คณะทำงานฯ - คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ คณะทำงานฯ ในที่นี้ หมายถึงคณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ที่บริษัทฯ แต่งตั้งขึ้นจากผู้แทนของหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับบริษัทฯ เพื่อจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

กำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพิ่มเติม เฉพาะส่วนของลูกค้าและตลาด รวม 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด สํารวจตลาด และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้นและการบริหารจัดการลูกค้า และ การดำเนินการทางการตลาดขององค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อทบทวน รวบรวม และ จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัทฯ ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน โดยละเอียด ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน/ทันสมัย จำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการ จัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อให้สามารถนำมาพิจารณากำหนดแนวทางในการปฏิบัติต่อลูกค้า ส่วนตลาด และ ส่วนตลาดเป้าหมาย รวมทั้ง สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดโดยการนำสารสนเทศด้านลูกค้าตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ และ สารสนเทศลูกค้าของคู่แข่งทั้งในตลาดปัจจุบันและตลาดอื่นๆ ที่พึงมี/คาดหวังในอนาคต	-ทำการทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน - กองธุรกิจและการตลาด
2. กำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดโดยจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติที่มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสม	-จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และ วิเคราะห์ตัวแปรที่เหมาะสมให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



3. จัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า(Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดให้แก่หน่วยต่างๆ ในบริษัทฯ ทราบ	- จัดทำฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้า ให้แล้วเสร็จภายในภายในระยะเวลาที่กำหนด - สื่อสารให้หน่วยต่างๆ ทราบอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด
4. นำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดและส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และ กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อมุ่งเน้นและบริหารจัดการลูกค้าและตลาด	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 2. ถ่ายทอดแผนงาน/แนวทางการบริหารจัดการลูกค้า สู่มือผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน และ ความพึงพอใจของลูกค้า

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อรวบรวมหนทางปฏิบัติต่างๆ ที่พึงมีต่อลูกค้าและตลาด แล้วสื่อสารและถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้า ส่วนตลาด และ ส่วนตลาดเป้าหมาย ให้หน่วยต่างๆ ภายในบริษัทฯ ได้รับทราบและนำไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ตลอดจน สำนวณความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง หรือ บริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาดต่อไป

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. แปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน	- ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในทุกระดับและติดตามอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน กอง และ แผนกต่างๆ



2. สื่อสารแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมาย ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ ทราบ	- สื่อสารแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามวิเคราะห์และคาดการณ์ ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด	- กำหนด ทบทวน และ ปรับปรุงแผนปฏิบัติการฯ อย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของบริษัทฯ	- ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด
5. กำหนดแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก เพื่อศึกษาปัจจัยความต้องการ/ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าให้ครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด	-ดำเนินการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด -บริษัทที่ปรึกษาดำเนินการประเมินและสรุปผลให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด

กลยุทธ์ที่ 3. จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับฟังลูกค้าโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และ บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า

วัตถุประสงค์

เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ ระดับที่คาดหวังต่างๆ แล้วนำมากำหนดเป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและส่วนตลาด การรับฟังข้อคิดเห็น รวมทั้ง ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสารสนเทศเสี่ยงจากลูกค้า ตลาด และ การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และบริการ แล้วนำมาบูรณาการเสี่ยงที่ได้รับจากลูกค้าและตลาดในทุกมิติ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ



แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า วิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และ คู่แข่งหรือคู่เทียบ	-จัดทำและดำเนินโครงการลูกค้าสัมพันธ์(CMR)อย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด
2. จัดระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการการสนับสนุนลูกค้า การทำธุรกรรม และการจัดการความสัมพันธ์ รวมทั้ง ค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตลอด วงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติ ในการ รับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต	- กำหนดช่องทางและแนวปฏิบัติ ในการรับฟังลูกค้าให้แล้วเสร็จ ภายในภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด
5. ใช้สื่อออนไลน์/เทคโนโลยีบนเว็บ เพื่อรับฟังลูกค้าพร้อมทั้งกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม และ มีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้า	- นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาปรับ และพร้อมใช้งานภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ
6. บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าจากทุกช่องทาง มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และ สรุปเป็นความต้องการ ความคาดหวัง ได้ครบถ้วนในทุกมิติ	-รวบรวมและบูรณาการเสี่ยงของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง -นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ



กลยุทธ์ที่ 4. พัฒนานองค์ความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อพิจารณานำความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้าและตลาด มาสรรหาองค์ความรู้ใหม่ๆ แล้วนำมาสร้างเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และ กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง	- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน กอง และ แผนกต่างๆ
2. ระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าสามารถใช้สื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	- จัดทำคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการเป้าหมาย ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด - กองปฏิบัติการ
3. กำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ ตลอดจน มีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงและการนำองค์กร มาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม	- จัดทำกระบวนการพัฒนาฯ และ ทบทวนอย่างต่อเนื่อง - บริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด - กองปฏิบัติการ
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ อย่างน้อยได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์เทียบกับผลิตภัณฑ์และบริการกับคู่แข่งและ/หรือคู่เทียบเป็นต้น	- จัดให้มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ อย่างน้อยปีละ 2 ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด - กองปฏิบัติการ



5. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ สินค้าและบริการ ข้อมูล คู่แข่ง/คู่แข่งกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้าตลอดจน จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ ตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่ก่อน เป็น ลูกค้า จนกระทั่งเกิดความผูกพัน	-จัดทำช่องทางและแนวทางการสนับสนุนลูกค้า ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด -นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ
6.ออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารให้ลูกค้าทราบ รวมทั้ง ประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมิน	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนและประเมินผลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะทำงานฯ

หมายเหตุ คณะทำงานฯ ในที่นี้ หมายถึงคณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า หรือ คณะทำงานที่รับผิดชอบด้านลูกค้าสัมพันธ์โดยตรง ที่บริษัทฯ แต่งตั้งขึ้นจากผู้แทนของหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับบริษัทฯ เพื่อจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ ติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

จากแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามข้างต้น หน่วยงานและกองต่างๆ ภายในบริษัทฯ จะต้องนำไปวิเคราะห์ แยกงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการระยะยาว และ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป



การอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ, แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ
2. กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1, สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ, ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา, กรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม
3. สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ, นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ
4. บริษัท กรุงเทพ จำกัด, ร่างแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 - 2571
5. บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2566 ระหว่างรัฐบาลไทยกับ บริษัท กรุงเทพ จำกัด
6. คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)
7. Management Leading & Collaboration in a Competitive World by Thomas S. Bateman & Scott A. Snell, McGraw-Hill.
8. Compliance Prime, Role of Stakeholders in Business Organization, October 17, 2019 www.complianceprime.com/blog/2019/10/17/role-of-stakeholders-in-business-organization
9. ISO 9001:2015 ข้อกำหนดที่ 4.2 ความเข้าใจความจำเป็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย, www.isotoyou.com/index.php/article/554-4-2-interested-party.html
10. เอกสารการนำเสนอ (Presentation) เรื่อง เกณฑ์ Enabler “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า” (Stakeholder & Customer Management : SCM) เมื่อ 26 มิ.ย.62
11. James B. Gardner et. Al., Handbook of Strategic Planning (1988)
12. www.setsustainability.com/page/stakeholder-engagement
13. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map), แผนกแผนงานและประมาณการ, กองธุรกิจและการตลาด
14. www.intouchcompany.com/csr_fsengagementg_th.asp
15. Framework Management Tool Box & Management Theory, <http://parinyat.blogspot.com/2015/08/stakeholder-analysis-stakeholder.html>