



แผนแม่บทเพื่อตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

บริษัท อู่กรุงเทพจำกัด
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ
สังกัด กระทรวงกลาโหม





คำนำ

ในการประกอบธุรกิจ และการบริหารจัดการภายในและภายนอกของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ย่อมมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับต่างๆ ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ใกล้ชิดกับบริษัทฯ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ห่างไกลออกไป ซึ่งผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะเป็นไปได้ทั้งผลกระทบในเชิงบวกและผลกระทบในเชิงลบ หรือ ผลกระทบที่มีต่อบริษัทฯ เอง และ ผลกระทบที่เกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม ฉะนั้น เพื่อให้การประกอบกิจการของบริษัทฯ สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทฯ จะต้องมีการบริหารจัดการในการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และการอยู่ร่วมกันระหว่างบริษัทฯ กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รองรับแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ ตามประเด็นต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้

การจัดทำเอกสาร “แผนแม่บทเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองรับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2569 - 2573” ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูล/รายละเอียดเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ นโยบาย แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน องค์ความรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการและความคาดหวัง แนวทางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักในการดำเนินการ ตลอดจน การจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของ ทั้งการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม และ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในระยะยาว เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและดำเนินการของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ของบริษัทฯ ต่อไป

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
บทสรุปผู้บริหาร	ฉ
บทที่ 1 บริบทของ กรุงเทพมหานคร	1
1.1 ที่มา และความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ลักษณะองค์กร	2
1.4 กระบวนการดำเนินการ	6
บทที่ 2 ข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7
2.1 รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา	7
2.2 รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย ที่ผ่านมา	9
2.3 ฐานข้อมูลเพื่อบ่งชี้/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)	10
2.4 ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กร และสายงาน/ฝ่าย	10
2.5 โอกาสและความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย	11
2.6 ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และสายงาน/ฝ่าย ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา	12
2.7 แผนวิสาหกิจและแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ขององค์กร	16
2.8 การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/ กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	17
2.9 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากภายนอกองค์กร	18
2.10 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	18
2.11 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)	19
2.12 ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ	20



สารบัญ

	หน้า
2.13 กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)	20
2.14 ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ	20
บทที่ 3 การวิเคราะห์สารสนเทศด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	23
3.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลักเกณฑ์การกำหนด/ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	23
3.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	27
3.3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ระดับองค์กร สายงาน/หน่วยงาน ที่พบทวนในปัจจุบัน	29
3.4 ข้อมูลการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	32
3.5 การวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage :SA) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge :SC) และกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ TOWS Matrix	36
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	38
4.2 วิสัยทัศน์	38
4.3 พันธกิจ	38
4.3 วัตถุประสงค์และขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	38
4.4 แนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ	40
4.5 ขอบเขตและรูปแบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	44
4.6 ยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว	46
บทที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด	47
5.1 กรอบแนวคิด และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	47
5.1.1 วัตถุประสงค์	47
5.1.2 กรอบแนวคิด	47



สารบัญ

	หน้า
5.1.3 แนวทางปฏิบัติ	47
5.1.4 บทบาทต่อลูกค้า	48
5.2 การวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้า	48
5.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร	48
5.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร	49
5.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	52
5.4 การวิเคราะห์ลูกค้าและการตลาด	53
5.4.1 การจำแนกลูกค้า	53
5.4.2 การรับฟังเสียงลูกค้า การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ	54
5.4.3 ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	55
5.4.4 กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ	55
5.5 ยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	57
5.6 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของ บอท.	58
บทที่ 6 แผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์หลักเพื่อตอบสนองความต้องการ/ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	59
6.1 แผนงาน/โครงการรองรับ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	59
6.2 แผนงาน/โครงการรองรับ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	69
6.3 แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ประจำปี 2569	73



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1. กราฟสรุปผลการประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า ประจำปี 2567	12
ภาพที่ 2. แผนภูมิแสดงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	23
ภาพที่ 3. แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุ้งราชเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 68 – 72	24
ภาพที่ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลและการพึ่งพาองค์กร	32
ภาพที่ 5. ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลและความสนใจที่มีต่อโครงการ	33



บทสรุปผู้บริหาร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ นโยบาย แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเป็นมาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ความต้องการและความคาดหวังพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว สามารถนำมาทำการวิเคราะห์ให้ทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของบริษัท ฯ ได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการ/ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น หน่วยงานของรัฐ และ 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า คู่ค้า/พันธมิตร คู่แข่ง ชุมชนและสังคม

ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้ง 2 ส่วนนี้ สามารถสรุปและระบุ/จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ โดยแบ่งการพิจารณาออกเป็นกลุ่มได้ 7 กลุ่ม พร้อมความต้องการ/ความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. พนักงาน เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับการเติบโตขององค์กร ค่าตอบแทนสวัสดิการ การพัฒนาความรู้ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และ เปรียบเทียบกันตามหลักมนุษยชน มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานะเศรษฐกิจ และ ความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

2. ลูกค้า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การกำหนดความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งคุณภาพและราคา กำลัง/ปริมาณ/ความต่อเนื่องในการซื้อหรือจ้าง การรับรู้และเข้าถึงสินค้าและบริการ รวมทั้ง ความพึงพอใจจากความคาดหวังที่ตั้งไว้ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การให้บริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย เป็นอยู่เรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มีการดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากรและของเสียเชิงรุกเกินกว่าข้อบังคับตามกฎหมาย การสื่อสารผ่านสื่อสังคมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่รวดเร็วและทั่วถึง และ เพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการวางแผนการพัฒนา การดำเนินงานร่วมกัน

3. คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และ เงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและโดยเคร่งครัด การรับและการชำระเงิน การอำนวยความสะดวก การร่วมมือกันทั้งด้านการค้า วิชาการ และการสนับสนุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องในธุรกิจ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การขยายธุรกิจและผลประโยชน์ที่ดีขึ้น การให้การสนับสนุนข้อมูล การฝึกอบรม อุปกรณ์ หรือพื้นที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ คำนึงถึงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมถึงสภาพการจ้างงานของแรงงานภายใน การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน พร้อมดูแลให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และได้รับการปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และเงื่อนไข

4. ผู้ถือหุ้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร โดยเกี่ยวเนื่องกับการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ผลตอบแทนสูงสุด และความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น มีความต้องการ/ความคาดหวัง



ประกอบด้วย การจ่ายเงินปันผลของบริษัท ฯ ในระดับที่น่าพอใจ และมีการจ่ายอย่างสม่ำเสมอ ผลประกอบการที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และมั่นคง และ ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี

5. ชุมชนและสังคม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรอันเกี่ยวเนื่องกับ ผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ อาทิ เสี่ยง ฝุ่นละออง มลพิษ เป็นต้น สุขภาพและอนามัย ความปลอดภัย การจราจร การป้องกันอัคคีภัยของชุมชนและสังคม รวมถึง ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน การดูแลผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อชุมชน ดูแลผลกระทบจากแรงงานก่อสร้างทำอากาศยานที่มาพักอาศัยบริเวณชุมชน การร่วมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน และ สื่อสารการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสังคม

6. หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามมาตรฐานสากล การประเมินผลการดำเนินการ และการรายงานผลการปฏิบัติ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามนโยบาย และกฎหมาย การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ระบบการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และ การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

7. คู่แข่ง เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีและเป็นธรรม การฉ้อฉล ไม่สุจริตหรือขัดต่อจริยธรรม และไม่ทำลายคู่แข่งด้วยกลวิธีต่าง ๆ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย ปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย

จากผลการวิเคราะห์ให้ทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของบริษัท ฯ ตามข้างต้นแล้ว สามารถนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลัก รองรับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของบริษัท ฯ ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวม 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน กำหนดกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญ และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้นและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2. บริหารโอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ

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

กลยุทธ์ที่ 4. สร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างสัมพันธ์/การบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงแผนการสร้างสัมพันธ์และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กลยุทธ์ที่ 5. ปิด/ลดช่องว่าง (Gap) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดช่องทางและแนวทางการปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 6. บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนในทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 7. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวม 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด สำรวจตลาด และจัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้นและการบริหารจัดการลูกค้า และการดำเนินการทางการตลาดขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2. ถ่ายทอดแผนงาน/แนวทางการบริหารจัดการลูกค้า สู่ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน และ ความพึงพอใจของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 3. จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับฟังลูกค้าโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 4. พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด

ทั้งนี้ จากยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักดังกล่าว ทั้งด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สามารถนำมาจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการรองรับได้ รวม 68 แผนงาน/โครงการ และหน่วยงานและกองต่าง ๆ ภายในบริษัทฯ สามารถนำไปวิเคราะห์ แยกงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะยาว และ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป โดยสามารถดูรายละเอียดได้ในบท “**แผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์หลักเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า**”



บทที่ 1

บริบทของ อู่กรุงเทพ

1.1. ที่มา และ ความสำคัญ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ดำเนินกิจการต่อเนื่องมาจากบริษัท บางกอกด็อก จำกัด ซึ่งก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2408 โดย กัปตันจอห์น บุษ นักลงทุนชาวอังกฤษ และ ราชนาวิไทย ต้องเข้ามาควบคุมกิจการในช่วงหลัง สงครามโลกครั้งที่สอง และส่งคืนให้แก่ ประเทศอังกฤษ หลังเสร็จสิ้นสงคราม แต่ บางกอกด็อก ต้องเลิกกิจการ ในปี พ.ศ. 2494 และขายกิจการกลับมาเป็นของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด อีกครั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2495 และได้มีการโอนกิจการโดยสมบูรณ์ให้ กองทัพเรือ ในปี พ.ศ. 2500 พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษของบริษัทจาก Bangkok Dock Co., Ltd. มาเป็น Bangkok Dock company (1957) Limited. เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2500 ต่อมาในปี พ.ศ. 2521 กองทัพเรือจึงโอนหุ้นทั้งหมดให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ ถือหุ้น ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยกระทรวงการคลัง มอบหมายให้กองทัพเรือเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และในปี พ.ศ. 2526 คณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้อู่กรุงเทพ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทยุทธปัจจัย อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออก ระหว่าง สะพานกรุงเทพ และ สะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน มีพื้นที่ 20 ไร่ 1 งาน 82 ตารางวา เป็นพื้นที่อยู่จำนวน 2 ไร่ สามารถซ่อมเรือขนาดระวางบรรทุก 3,000 - 4,000 ตัน ได้ 3 ลำในเวลาเดียวกัน และยังมีสำนักงานธุรกิจตั้งอยู่ที่ อู่ราชานาวีมหิตลอดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี อีกแห่งหนึ่ง มีพื้นที่ 44 ไร่ 2 งาน

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในยุคปัจจุบันถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือ ซึ่งต้องอาศัยความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และความพึงพอใจจากหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภาครัฐ ภาคเอกชน พนักงาน คู่ค้า หน่วยงานราชการ และชุมชนโดยรอบ

แผนแม่บทฉบับนี้จึงมีความสำคัญในหลายด้าน ดังนี้:

1. เป็นเครื่องมือกำหนดแนวทางและมาตรฐานการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. ช่วยให้อู่กรุงเทพสามารถระบุ วิเคราะห์ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การลดความขัดแย้ง เพิ่มความร่วมมือ และสร้างความไว้วางใจ
3. ส่งเสริมการบูรณาการกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ากับแผนวิสาหกิจขององค์กร เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมกัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. สนับสนุนการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR / ESG) ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญของการดำเนินธุรกิจในระดับประเทศและสากล

5. เป็นพื้นฐานในการประเมินผลและพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยใช้ตัวชี้วัด (KPI) และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามความก้าวหน้า

1.2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์การรับรู้ความต้องการ และความคาดหวังในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงทัศนคติที่มีต่อการบริการของ บริษัทอุ้งกรุงเทพ จำกัด ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพัฒนาต่อไปในอนาคต
2. เพื่อจัดทำแผนแม่บทเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองรับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2569 – 2573 และแผนการสร้างความสัมพันธ์การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ฯ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจ การตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 ลักษณะขององค์กร

1.3.1 ผลิตภัณฑ์ และการบริการ

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจ ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ ประเภทยุทธปัจจัย ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องกับกิจการพาณิชย์ และเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลายประเภท มีสถานที่ประกอบการทั้งหมด 2 แห่ง คือ

1.3.1.1 บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด (สำนักงานใหญ่) ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออก บนถนนเจริญกรุง ระหว่างสะพานกรุงเทพ และสะพานตากสิน มีพื้นที่ทั้งหมด 20 ไร่ 1 งาน 82 ตารางวา มีอาณาเขตติดกับวัดยานนาวา มีลักษณะเป็นอู่แห่งทั้งหมด 2 อู่ ซึ่งรับเรือได้ที่ขนาดระวางบรรทุก 3,000 - 4,000 ตัน

1.3.1.1.1 อู่แห่งหมายเลข 1



อู่แห่ง หมายเลข 1

ความยาวจากปากประตูถึงกันอู่	103.50 เมตร
ความกว้างพื้นอู่	15.42 เมตร
ความกว้างอู่ด้านบน	19.42 เมตร
ความสูงอู่	7.42 เมตร
ความกว้างปากประตู	13.72 เมตร

1.3.1.1.2 อุ้แห่งหมายเลข 2



อุ้แห่ง หมายเลข 2

ความยาวจากปากประตูถึงกันอุ้	114.07 เมตร
ความกว้างพื้นอุ้	17.05 เมตร
ความกว้างอุ้ด้านบน	22.11 เมตร
ความสูงอุ้	7.85 เมตร
ความกว้างปากประตู	15.91 เมตร

1.3.1.2. บริษัท อุ้กรุงเทพ จำกัด (สำนักงานธุรกิจสตีบ) ตั้งอยู่ในพื้นที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ (บริเวณอุ้ราชนาวิมิตตลอดยุคช กรมอุ้ทหารเรือ) ตำบลสตีบ อำเภอสตีบ จังหวัดชลบุรี สามารถใช้อุ้แห่ง อรม.อร.ขนาด 236 x 40 ม. สามารถรับเรือได้ไม่เกิน 20,000 ตัน (เมื่อเว้นว่างจากงานราชการ)



อุ้แห่ง อรม.อร.

ความยาว	236.00 เมตร
ความกว้าง	40.00 เมตร
ความสูง	18.00 เมตร
ระวางขับน้ำสูงสุดที่รับได้	20,000 ตัน



1.3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์

“เป็นอุ้เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกัน ประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

ที่มา : ร่างแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2569 – 2573



พันธกิจ

- (1) ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- (2) ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนภายในประเทศ
- (3) ให้บริการจำหน่าย และซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย
- (4) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล
- (5) พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ และการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล
- (6) วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- (7) ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

- (1) ค่านิยม
“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”
“Seek business opportunities Accumulate professional expertise, create innovation for sustainability”
- (2) วัฒนธรรมองค์กร
“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”
“Dedicated to fulfilling customer needs and continue to improve the organization to impress customers continuously”

1.3.3 นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2568

“พัฒนาบริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้และมีขีดความสามารถหลักในการซ่อมและสร้างเรือรบ ซึ่งเป็นยุทธโศปกรณ์ที่สำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ”

(1) การพัฒนาองค์กร ดำเนินการผลักดันให้ผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพบเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เร่งรัดการดำเนินการให้บริษัท ฯ ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท ฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง และให้การสนับสนุนบริษัท ฯ ได้รับงานซ่อมสร้างเรือของหน่วยงานของรัฐ เพิ่มขึ้นมากกว่าในปีงบประมาณที่ผ่านมา

(2) การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อการรองรับการซ่อมสร้างเรือ และทบทวนผลการศึกษาโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้และเจ้าหนี้

(3) การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้าปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัท ฯ

(4) การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

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



1.4 กระบวนการดำเนินการ

1. วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ บริบทองค์กร แผนปฏิบัติการ : แผนแม่บทเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองรับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2569 – 2573 และแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. วิเคราะห์รายละเอียดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทบทวนการจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. สำรวจและวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความต้องการ และความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อองค์กรและต่อสายงาน/ฝ่าย โดยให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ได้จัดกลุ่มไว้ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. จัดทำแผนแม่บทเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองรับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2569 – 2573
5. เผยแพร่แผนแม่บทเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2569 – 2573 ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้

บทที่ 2

ข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ประกอบด้วย 14 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

2.1. รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา

ในปี 2567 บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ ออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

2.1.1 พนักงาน เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับการเติบโตขององค์กร ค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาความรู้ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และเท่าเทียมกันตามหลักมนุษยชน มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานะเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

2.1.2 ลูกค้า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การกำหนดความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งคุณภาพและราคา กำลัง/ปริมาณ/ความต่อเนื่องในการซื้อหรือจ้าง การรับรู้และเข้าถึงสินค้าและบริการ รวมทั้ง ความพึงพอใจจากความคาดหวังที่ตั้งไว้ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การให้บริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย เป็นอยู่เรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มีการดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากรและของเสียเชิงรุกเกินกว่าข้อบังคับตามกฎหมาย การสื่อสารผ่านสื่อสังคมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่รวดเร็วและทั่วถึง และเพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการวางแผนการพัฒนา การดำเนินงานร่วมกัน

2.1.3 คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และ เงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและโดยเคร่งครัด การรับและการชำระเงิน การอำนวยความสะดวก การร่วมมือกันทั้งด้านการค้า วิชาการ และ การสนับสนุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องในธุรกิจ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การขยายธุรกิจและผลประโยชน์ที่ดีขึ้น การให้การสนับสนุนข้อมูล การฝึกอบรม อุปกรณ์ หรือพื้นที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ คุ้มครองด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมถึงสภาพการจ้างงานของแรงงานภายใน การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน พร้อมดูแลให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และได้รับการปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และเงื่อนไข

2.1.4 ผู้ถือหุ้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร โดยเกี่ยวเนื่องกับการเจริญเติบโตของธุรกิจ อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ผลตอบแทนสูงสุด และความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การจ่ายเงินปันผลของบริษัท ฯ ในระดับที่น่าพอใจ และมีการจ่ายอย่างสม่ำเสมอ ผลประกอบการ ที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และมั่นคง และ ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี

2.1.5 ชุมชนและสังคม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรอันเกี่ยวเนื่องกับ ผลกระทบทางตรง และทางอ้อมต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ อาทิ เสี่ยง ฝุ่นละออง มลพิษ เป็นต้น สุขภาพและอนามัย ความปลอดภัย การจราจร การป้องกันอัคคีภัยของชุมชนและสังคม รวมถึง ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีความ ต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยที่มี มาตรฐาน การดูแลผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อชุมชน ดูแลผลกระทบจากแรงงานก่อสร้าง ทำอาภาศยานที่มาพักอาศัยบริเวณชุมชน การร่วมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดี ของชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน และสื่อสารการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนใน เชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสังคม

2.1.6 หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามมาตรฐานสากล การประเมินผลการดำเนินการ และ การรายงานผลการปฏิบัติ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตาม นโยบาย และกฎหมาย การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ระบบ การจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และ การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2.1.7 คู่แข่ง เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีและเป็น ธรรม การฉ้อฉล ไม่สุจริตหรือขัดต่อจริยธรรม และ ไม่ทำลายคู่แข่งด้วยกลวิธีต่าง ๆ มีความต้องการ/ความ คาดหวัง ประกอบด้วย ปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับ ผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย



2.2. รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย ที่ผ่านมา

สายงาน	กอง	หน่วยงาน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กรรมการผู้จัดการ	หน่วยขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการ	หน่วยงานประกันคุณภาพ	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, พนักงาน (สายปฏิบัติการ)
		หน่วยงานตรวจสอบภายใน	หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล, ผู้ถือหุ้น, พนักงาน(ระดับหน่วยงาน)
		แผนกความปลอดภัย	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, พนักงาน, ชุมชนและสังคม
รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร	กองบริหารทรัพยากร	แผนกทรัพยากรบุคคล	พนักงาน, ชุมชนและสังคม
		แผนกธุรการ	พนักงาน, ลูกค้า
		แผนกพัสดุ	คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, พนักงาน
	กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	แผนกบัญชีและการเงิน	คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, ลูกค้า, พนักงาน
		แผนกแผนงานและงบประมาณ	หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล, ผู้ถือหุ้น
รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด	กองธุรกิจและการตลาด	แผนกการตลาด	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, คู่แข่ง, ชุมชนและสังคม
		แผนกแผนงานและประมาณการ	ลูกค้า, คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า, คู่แข่ง
รองผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	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



2.3. ฐานข้อมูลเพื่่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (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

2.4. ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กรและสายงาน/ฝ่าย

อธิบายในบทที่ 3 หัวข้อ 3.4 ข้อมูลการวิเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



2.5. โอกาสและความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย

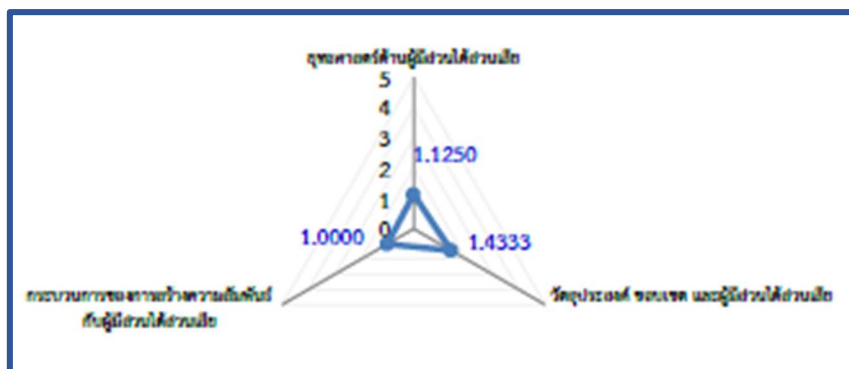
ระดับ	โอกาส	ความเสี่ยง
องค์กร	1. มีนโยบายการดำเนินงานที่เน้นการขยายตลาด และฐานลูกค้าใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กร ทำให้มีโอกาสขยายความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น 2. ดำเนินการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานเป็นโอกาสได้เรียนรู้ และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเป็นระบบต่อเนื่อง	1. การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจใหม่หรือรายใหม่ อาจมีประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ต้องพิจารณา ซึ่งการตีความต่างกัน อาจทำให้เกิดความเสี่ยงมากขึ้น 2. การดำเนินงานไม่เป็นระบบ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านความโปร่งใส
สายงาน/ฝ่าย	1. ความก้าวหน้าของดิจิทัล สนับสนุนให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก จึงสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และ ลดความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. การพัฒนาช่องทางสื่อสารอย่างเป็นระบบช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน และโอกาสการมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าร่วม 3. การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน โดยการจัดอบรมเพื่อ พัฒนา ศักยภาพพนักงานในแต่ละฝ่ายหรือ สายงาน ให้เกิดทักษะ การปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น พัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสม กับทักษะ ความรู้ความสามารถ ตามทิศทาง และ เป้าหมายขององค์กร สร้างขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการ ให้บริการ สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน	1. การดำเนินงานที่ขาดความบูรณาการอาจเกิดประเด็นทำงานซ้ำซ้อน และเกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 2. การขาดความรู้ความเข้าใจใน Compliance ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อาจเกิดความเสี่ยงด้านการทุจริต

2.6. ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และสายงาน/ฝ่าย ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา

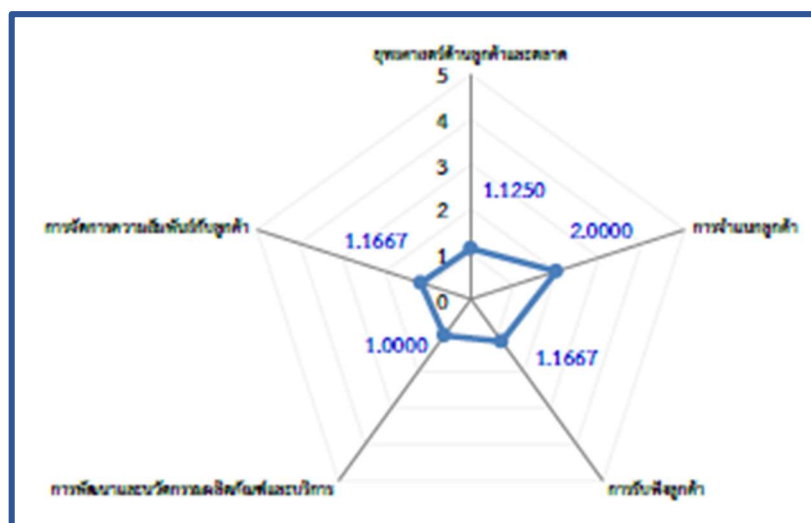
ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในเรื่องผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา คือ ผลการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder ของ บอท. อาศัยข้อมูลจากรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (บอท.) โดยด้าน Core Business Enablers หัวข้อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า คะแนนภาพรวมคือ 1.1538 คะแนน ประกอบด้วยผลการประเมินในหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ ได้แก่ 1.การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ได้ 1.0992 คะแนน และ 2. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management) ได้ 1.2083 คะแนน

ผลการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder ของ บอท. อาศัยข้อมูลจากรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (บอท.) โดยมีรายละเอียดที่สำคัญในส่วน Core Business Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ประกอบด้วย

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)



การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)



ภาพที่ 1. กราฟสรุปผลการประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า ประจำปี 2567

**ประเด็นหลักที่ บอท.
สามารถดำเนินการได้**

- มีการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ บอท.
- มีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านลูกค้าและตลาด
- มีการระบุ Stakeholder ที่สำคัญขององค์กร โดยวิเคราะห์จาก Stakeholder ของทุกแผนก/หน่วยงานที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร
- มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในภาพรวม
- มีการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว และผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ บอท.
- มีแนวทางในการจำแนกลูกค้า มีการกำหนดตัวแปร และเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปร ในการ Segmentation
- มีการนำเสนอสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ และนำลูกค้าของคู่แข่งมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย

**ประเด็นที่ บอท.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์**

- แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องมีการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศ ที่สำคัญ และจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน ด้านมุ่งเน้นหรือการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน
- ควรมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกแผนก/หน่วยงาน (ที่เป็นชั้นบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรในระดับแผนกตามบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม
- ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ที่มีการวิเคราะห์จาก Value Chain ซึ่งบูรณาการในระดับภาพรวม/ ยุทธศาสตร์ กับระดับแผนก/หน่วยงาน อย่างเป็นระบบ ตามบริบท/การดำเนินงานในปัจจุบัน และอนาคต
- ควรมีการกำหนดประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญดังกล่าวที่มีต่อองค์กร ซึ่งบูรณาการมาจากประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พบหรือปรากฏในแต่ละระดับ แผนก/หน่วยงาน ทุกแผนก/หน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ประเด็นความต้องการที่ได้ครอบคลุม ประเด็นสำคัญจากการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง
- ควรมีแนวทางในการจัดทำ Stakeholder Profile ที่เป็นระบบ
- ควรมีแนวทางการระบุหรือกำหนดทรัพยากร (Resources) ให้มีความพอเพียงและเหมาะสม เพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแต่ละแผนก/หน่วยงาน

- ควรมีการระบุและบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละแผนก/หน่วยงาน
- ควรมีการกำหนดแนวทางการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านบริหารจัดการ/สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมองค์กร ผ่านตัวชี้วัดทั้งในมิติ Output และ Outcome ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ ขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ขององค์กร ในแต่ละกลุ่มผ่านรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน ที่มีการจัดทำในรูปเอกสาร และแสดงผ่าน Web Site โดยอาจพิจารณาการรายงานผลโดยประยุกต์ตามกรอบ GRI (Global Reporting Initiative)
- แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ต้องมีการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศ ที่สำคัญ และครอบคลุมทุกส่วนตลาด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน
- ควรมีกระบวนการใช้ข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบ Big Data Analytic ในการจำแนกลูกค้า
- ควรมีการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารผลการจำแนกลูกค้า และส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมาย
- ควรมีการกำหนดช่องทางการรับฟังลูกค้าที่ครบถ้วนตามวงจรชีวิตลูกค้า หรือครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และจัดทำคู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการรับฟังลูกค้าในแต่ละช่องทาง อย่างครบถ้วน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินความสำเร็จทั้งในเชิง Output และ Outcome ในแต่ละช่องทางดังกล่าว
- ควรมีการสำรวจความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ทุกกลุ่มลูกค้า และครอบคลุมด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน
- ควรมีการนำสารสนเทศจากกลุ่มลูกค้า (VOC) รวมถึงข้อมูลของคู่แข่ง และ/หรือคู่เทียบองค์กรความรู้ ของ บอท. มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ
- ควรมีกระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งกระบวนการเชื่อมโยง องค์ความรู้และความเสี่ยงและ Intelligent Risk ที่สำคัญสู่การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการในทุกส่วนตลาด/กลุ่มลูกค้า
- ควรมีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการความคาดหวังที่สำคัญที่ครบทุกกลุ่ม และทุกประเด็นการสนับสนุนลูกค้า รวมถึงการกำหนดช่องทางและวิธีการในการสนับสนุนลูกค้า
- ควรมีการจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ ที่ครอบคลุมทุกช่องทางและวิธีการในการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ
- ควรมีจัดทำแผนงานหรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ที่มีความสอดคล้องตามความต้องการ และความคาดหวังลูกค้า

- ควรมีการกำหนดและเผยแพร่มาตรฐานด้านการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (SLA) ไปยังกระบวนการ และ Stakeholder ที่เกี่ยวข้อง และควรบริหารจัดการข้อร้องเรียนได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
- ควรมีการทบทวนแนวทางการจัดการข้อร้องเรียนสู่การกำหนดตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายที่ท้าทาย และเหมาะสม ในระดับหน่วยงาน/บุคคล ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนทั่วทั้งองค์กร
- ควรมีการนำการจัดการข้อร้องเรียนสู่การจัดการความรู้และการจัดทำทเรียนที่ดี (Best Practice)

ข้อเสนอแนะ

- รัฐวิสาหกิจควรทำความเข้าใจบทบาทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรควบคู่ไปกับการทำความเข้าใจ บทบาทและความต้องการขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ไม่เพียงแต่การสานความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ต้องตอบสนองและก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญกับองค์กรด้วย
- รัฐวิสาหกิจควรเพิ่มการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งมิติ Environmental, Social และ Governance โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีผลกระทบรุนแรง มากขึ้น เพื่อนำข้อมูลไปออกแบบแนวทางการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการลดผลกระทบและเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- รัฐวิสาหกิจควรทบทวนแนวทางการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สอดคล้องกับระดับ (Levels) ที่คาดหวัง วิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวทางที่องค์กร กำหนด และครอบคลุมทุกประเด็น
- รัฐวิสาหกิจควรปรับรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด นอกจากการรายงาน ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนปฏิบัติการแล้ว ควรให้มีการรายงานตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ รวมถึงควรมีการคาดการณ์ ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี ทุกครั้งที่ติดตามเพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงาน และเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- รัฐวิสาหกิจควรปรับแนวทางการทำงานที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการสนับสนุน และสร้างความผูกพันกับลูกค้าตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่แตกต่างกันรวมถึงการตอบสนอง แบบเฉพาะเจาะจง (Personalization)
- รัฐวิสาหกิจควรทบทวนกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการให้มีส่วนของการกำหนดผลลัพธ์ และค่าเป้าหมายให้ครบถ้วนทุกแผนงาน/โครงการ โดยผลลัพธ์ต้อง

มีอย่างน้อยทั้ง 3 มิติ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ ของโครงการ 2) คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้า ได้รับ และ 3) ผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงานของรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจควรวิเคราะห์ Customer Journey เพื่อมาออกแบบกระบวนการสนับสนุนลูกค้าที่ครอบคลุม Life Cycle ของทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงกำหนดขั้นตอนมาตรฐานด้านบริการให้ครบถ้วนครอบคลุมช่องทางและบริการที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลการเรียนรู้มาใช้ปรับปรุง/นวัตกรรม การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งทั้งองค์กร

2.7. แผนวิสาหกิจและแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2569 - 2573

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัท ฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผล
รัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่
ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

กลยุทธ์/มาตรการ รองรับยุทธศาสตร์ของบริษัทฯปีงบประมาณ 2569 – 2573

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ

(1) ทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัท ฯ ให้สามารถรองรับภารกิจ การสนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ

(2) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

(1) พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ ขยายตลาดต่างประเทศ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างแบรนด์ Bangkok Dock ให้เป็นที่รู้จัก

(2) พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทใหม่ของบริษัท ฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(3) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร

(4) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหารเพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค

(5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนาน เรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัท ฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

(1) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
(2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(3) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(4) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

(5) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัท ฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

(1) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และปรับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ ขยายเพดานอัตราค่าจ้าง

(2) พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

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

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

2.8. การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/ กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

บอท. ยังไม่มีกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ และส่งผลกระทบต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.9. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร

1. ภัยพิบัติและสถานการณ์วิกฤติ ทั้งโดยธรรมชาติ โดยการกระทำของมนุษย์
2. การดำเนินงานที่ให้คุณค่าต่อการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยง ด้านความยั่งยืน (ESG)
3. นโยบายพัฒนาประเทศภายใต้ BCG Model
4. การเข้าสู่สังคมสูงวัย หรือสังคมอายุยืนของประเทศไทย
5. นโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy)

2.10. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2567

"พัฒนาบริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้ และมีขีดความสามารถหลักในการซ่อม และสร้างเรือรบ ซึ่งเป็นยุทธโศปกรณ์ที่สำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ"

1. การพัฒนาองค์กร ดำเนินการปรับบทบาทบริษัท ฯ กับผู้กำกับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อผลักดันและสนับสนุนให้บริษัท ฯ ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดจ้างซ่อมเรือ และสร้างเรือจากบริษัท ฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง
2. การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินงานธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัท ฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการจัดการนี้
3. การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัท ฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัท ฯ

4. การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัท ฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัท ฯ

5. การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมโดยดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ และคำนึงถึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) พัฒนาเทคโนโลยีองค์ความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

2.11. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) ต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัท ฯ และพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเรือเฉพาะทางให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และมีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป
- 2) ซ่อม และตัดแปลงเรือในระบบต่าง ๆ สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และ ด้านความมั่นคงทั้งในภาคราชการและเอกชน
- 3) ซ่อม และสร้างชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ
- 4) จำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistic Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์รวมถึง ยุทโธปกรณ์ประเภทต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติ ภารกิจด้านการส่งกำลังบำรุง การซ่อมบำรุงการบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ
- 5) ให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าของบริษัท ฯ ทั้งในพื้นที่ยานนาวา กทม. และ พื้นที่เช่าจากกรมธนารักษ์ ในพื้นที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี (ทั้งการให้เช่าช่วงดำเนินการ หรือ การร่วมการดำเนินการเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสร้างธุรกิจใหม่)
- 6) ฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ

2.12. ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ

บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีบุคลากรที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการสร้างและซ่อมเรือ มีสถานประกอบการ 2 แห่ง คือ 1) สำนักงานใหญ่ พื้นที่ในกรุงเทพ ที่มีอู่แห้ง จำนวน 2 อู่ ใช้สำหรับการสร้าง และซ่อมเรือ เหมาะสำหรับเรือขนาดกลาง และเล็ก 2) สำนักงานธุรกิจสตั๊ปป อยู่ในพื้นที่อู่ราชานาวีมหิตลอดุลยเดช มีอู่แห้งขนาดใหญ่ เหมาะสำหรับเรือขนาดใหญ่

2.13. กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)

นโยบาย	ประเด็นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง นำหลักสำคัญการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ มาใช้ในการปฏิบัติงาน 2. คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ร่วมต่อต้านคอร์รัปชัน และป้องกันการกระทำใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
2. นโยบายและแนวปฏิบัติการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน	1. บริษัท ฯ มีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สำคัญให้สาธารณชนทราบโดยทันทีและอย่างทั่วถึง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลข่าวสารได้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าทุกกลุ่ม 2. กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ยึดมั่นเกี่ยวกับการป้องกันรักษาความลับของข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และห้ามมิให้แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและผู้อื่นโดยใช้ข้อมูลใด ๆ ของบริษัท / ลูกค้า
3. นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์	1. ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์
4. นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม	1. บริษัท ฯ ต่อด้านการทุจริตทุกรูปแบบ และถือปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านทุจริต และการรับสินบน

2.14. ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

ในการดำเนินธุรกิจและกระบวนการเชื่อมโยงของธุรกิจตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความน่าเชื่อถือ ความมั่นคง และความมั่งคั่งขององค์กร ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 3 ประเด็นหลัก รวม 7 ประเด็นย่อย และมีส่วนได้ส่วนเสีย 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) และพนักงาน
 - 1.2.1 รายได้จากลูกค้าเก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (เก่า) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน
 - 1.2.2 รายได้จากลูกค้าใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (ใหม่) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน
 - 1.2.3 รายได้จากธุรกิจใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน
 - 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 ความน่าเชื่อถือ ความรวดเร็ว ประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ราคายุติธรรม และสามารถให้คำปรึกษาได้ ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 3 ประเด็นหลัก และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย
 - 2.1 การรักษาลูกค้าเก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (เก่า) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน
 - 2.2 การแสวงหาลูกค้าใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (ใหม่) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน
 - 2.3 การสร้างธุรกิจใหม่หรือธุรกิจต่อเนื่อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) คู่แข่ง และพนักงาน
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 5 ประเด็นหลัก และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย
 - 3.1 การจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน
 - 3.2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่ง ชุมชนและสังคม และพนักงาน

- 3.3 การสร้างพันธมิตรและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) ลูกค้า คู่แข่ง และพนักงาน
- 3.4 การจัดการวัตถุดิบ และ การจัดซื้อ/จ้างที่มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (กระทรวงการคลัง หน่วยงานกำกับดูแล) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน
- 3.5 การจัดการปฏิบัติการและการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) พันธมิตรทางการค้า ลูกค้า ชุมชนและสังคม และพนักงาน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective) เป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทั้งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และความมั่นคงขององค์กรและบุคลากรขององค์กร ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 4 ประเด็นหลัก และ มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย
 - 4.1 กระบวนการสรรหาและการพัฒนาบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน
 - 4.2 การสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน
 - 4.3 ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน
 - 4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน

บทที่ 3

การวิเคราะห์สารสนเทศด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลักเกณฑ์การกำหนด/ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

จากการทบทวนสาระสำคัญที่ข้องเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ตามที่ได้กล่าวมาในบทที่แล้ว สามารถนำมาวิเคราะห์ให้ทราบถึง การมีส่วนร่วมในธุรกิจของบริษัท ฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขอบเขตและรูปแบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจน สามารถจัดทำเป็นกลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง ฯ ได้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การมีส่วนร่วมในธุรกิจของบริษัท ฯ



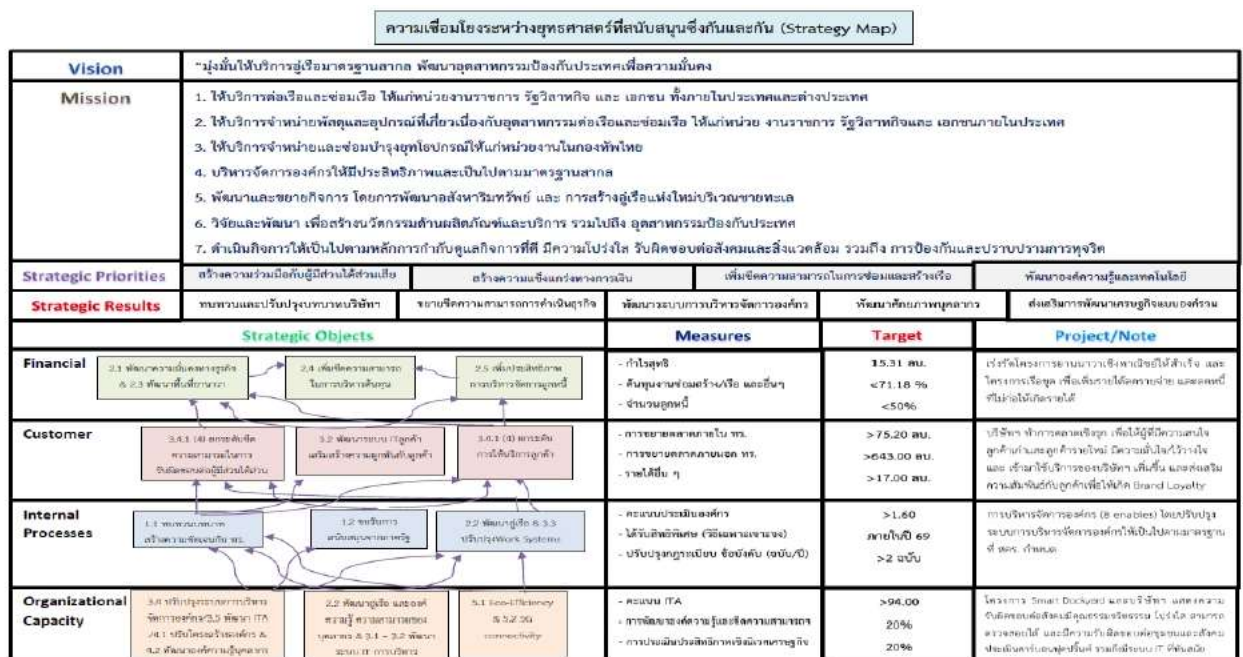
ที่มา : <https://www.setsustainability.com/page/stakeholder-engagement>

ภาพที่ 2. แผนภูมิแสดงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจที่องค์กรต้องผูกพัน นโยบายในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น สามารถนำมาวิเคราะห์ให้ทราบถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ ด้วย 2 แนวทางคือ การวิเคราะห์ กระบวนการเชื่อมโยงทางธุรกิจ และการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยกระบวนการเชื่อมโยงทางธุรกิจ

จากวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจที่องค์กรต้องผูกพัน นโยบายในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น สามารถนำมาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ทางธุรกิจ ตามแนวทางการดำเนินธุรกิจและกระบวนการเชื่อมโยงทางธุรกิจ ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของบริษัทฯ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในมิติต่าง ๆ 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) ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว ถึงแม้ทิศทางองค์กร หรือ สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไป แต่วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไม่ได้เปลี่ยนแปลงตามไปด้วยความเชื่อมโยง/ความสัมพันธ์กันของกระบวนการทางธุรกิจยังคงสามารถใช้ได้เช่นเดิม



ภาพที่ 3. แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด ปีงบประมาณ 68 – 72

ฉะนั้น ในการวิเคราะห์ให้ทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ จึงมีความสัมพันธ์กันในทุกมิติ สามารถพิจารณาได้จากแผนที่ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร (Strategic Map) ตามภาพที่ 3. 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) และพนักงาน

1.2.2 รายได้จากลูกค้าใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (ใหม่) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน

1.2.3 รายได้จากธุรกิจใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน

1.2.4 การบริหารจัดการสินทรัพย์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (กระทรวงการคลัง) พันธมิตรทางการค้า (สถาบันการเงิน) และพนักงาน

1.3 การลดลงของต้นทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน

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

2.1 การรักษาลูกค้าเก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า (เก่า) พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) และพนักงาน

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

2.3 การสร้างธุรกิจใหม่หรือธุรกิจต่อเนื่อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) คู่แข่ง และพนักงาน

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

3.1 การจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน



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

3.3 การสร้างพันธมิตรและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า (คู่ค้า) ลูกค้า คู่แข่ง และพนักงาน

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

3.5 การจัดการปฏิบัติการและการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (หน่วยงานกำกับดูแล) พันธมิตรทางการค้า ลูกค้า ชุมชนและสังคม และพนักงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning & Growth Perspective) เป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทั้งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และความมั่นคงขององค์กรและบุคลากรขององค์กร ประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาในมุมมองนี้มี 4 ประเด็นหลัก และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

4.1 กระบวนการสรรหาและการพัฒนาบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน

4.2 การสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน

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

4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ พันธมิตรทางการค้า และพนักงาน

3.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (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 บริษัท ฯ มีประสบการณ์การบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ เกินกว่า 1,000 ตัน S2 บริษัท ฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว S3 บริษัท ฯ สามารถใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ในการขยายธุรกิจการสร้างเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ให้กับกองทัพเรือไทย และมิตรประเทศ S4 การใช้งานอู่แห้งที่มีเพียงอู่เดียวในพื้นที่ภาคกลาง ในการซ่อมบำรุงเรือยอร์ชขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ S5 บริษัท ฯ ได้รับจ้างจากการท่าเรือแห่งประเทศไทย ในการต่อเรือชุดแบบยั้งดิน ขนาดความจุไม่น้อยกว่า 2,500 ลูกบาศก์เมตร จำนวน 1 ลำ วงเงิน ประมาณ 2,493 ล้านบาท ระยะเวลา 900 วัน โดยใช้แบบเรือของ DAMEN สำหรับในการสร้างและประกอบเรือ	W1 ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด W2 บริษัท ฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ และมีสัดส่วนรายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือน้อย W3 บริษัท ฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงิน สูง จากภาวะขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลา 5 ปี เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน W4 ปัจจุบันทำเลที่ตั้งบริษัท ฯ ยานนาวา อยู่ในพื้นที่ชุมชน การดำเนินธุรกิจการซ่อมและสร้างเรือในพื้นที่จึงมีความไม่เหมาะสมเนื่องจากส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน อีกทั้งการนำเรือเข้ามาซ่อมทำไม่มีความสะดวกเนื่องจากต้องรอการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ และปิดการจราจร W5 สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัท ฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการ อีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย W6 สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัท ฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการ อีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย W7 ระเบียบบริษัท ฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน W8 ปัญหาหนี้ ค้างชำระตามคำพิพากษาศาลปกครอง ค่าภาษีที่ดิน และค่าปรับกรมศุลกากร W9 ปัญหาการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน



ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม
O1 บริษัท ฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจของกองทัพเรือเพิ่มขึ้นในอนาคต O2 บริษัท ฯ สามารถร่วมมือกับกองทัพเรือเพื่อนำผลงานวิจัยด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศมาผลิตใช้ในราชการ และเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้ให้กับหน่วยงานของรัฐ O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ O4 กระทรวงการคลัง อยู่ระหว่างการเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาออกกฎกระทรวงเรื่องกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนเพิ่มเติม โดยให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจงจากบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด O5 บริษัท ฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุง /ขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 ตามมาตรา 7 (1) แห่ง พรบ. การจัดซื้อจัดจ้าง ฯ เพื่อให้บริษัท ฯ มีความคล่องตัว และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับอู่เรือเอกชนในธุรกิจการซ่อมสร้างเรือให้กับหน่วยงานด้านความมั่นคง O6 ประเทศไทย และประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค ต่างให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ส่งผลต่อความต้องการเรือแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งการสร้างเรือใหม่ การซ่อมบำรุง การปรับปรุงขีดความสามารถของเรือให้เหมาะสมกับภารกิจ O7 ปัจจุบันบริษัท ฯ อยู่ระหว่างการเตรียมการเข้าประมูลโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของภาครัฐ	T1 กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัท ฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท ฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 75 ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ T2 คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูงในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี ราคา และการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล เช่น จีน เวียดนาม สิงคโปร์ ทำให้มีขีดความสามารถในการแบ่งสัดส่วนลูกค้าของบริษัท เพิ่มขึ้น T3 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง T4 โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะ ในส่วนของแรงงานใจ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน T5 ปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอุทกหารเรือกับบริษัท ฯ T6 ปัญหามาตรการสนับสนุนการซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศ โดยไม่ต้องเสียภาษีนำเข้า ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อปริมาณความต้องการการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศลดลง T7 ปัญหามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (Anti – Dumping : AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือหรือซ่อมเรือ ทำให้ต้นทุนการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศสูงกว่าการสร้างเรือใหม่ภายนอกประเทศ T8 ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการอู่เรือสูงขึ้น



3.3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ระดับองค์กร สายงาน/หน่วยงาน ที่พบทวนในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในธุรกิจของบริษัท ฯ จากแผนที่ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (Strategic Map) และ การวิเคราะห์ SWOT ตามข้างต้น สามารถจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholder)** เป็นผู้ใกล้ชิดองค์กรโดยตรง และ ได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบทางตรงจากการประกอบกิจการ เช่น พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า 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 ทั้งทางตรง และทางอ้อมของบริษัทฯ ประกอบด้วย

1. **พนักงาน** เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับการเติบโตขององค์กร ค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาความรู้ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และเท่าเทียมกันตามหลักมนุษยชน

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

3. **คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า** เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และ เงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและโดยเคร่งครัด การรับและการชำระเงิน การอำนวยความสะดวก การร่วมมือกันทั้งด้านการค้า วิชาการ และ การสนับสนุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องในธุรกิจ

4. **ผู้ถือหุ้น** เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ผลตอบแทนสูงสุด และ ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

5. **ชุมชนและสังคม** เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรอันเกี่ยวเนื่องกับ ผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ อาทิ เสียง ฝุ่นละออง มลพิษ เป็นต้น สุขภาพและอนามัยความปลอดภัย การจราจร การป้องกันอัคคีภัยของชุมชนและสังคม รวมถึง ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

6. **หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล** เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามมาตรฐานสากล การประเมินผลการดำเนินการ และ การรายงานผลการปฏิบัติ

7. **คู่แข่ง** เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรเกี่ยวกับ การแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีและเป็นธรรม การฉ้อฉล ไม่สุจริตหรือขัดต่อจริยธรรม และ ไม่ทำลายคู่แข่งด้วยกลวิธีต่าง ๆ

ทั้งนี้ การได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้



1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ได้แก่

1.1 หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กระทรวงการคลัง (ผู้กำหนดและควบคุมนโยบายรัฐวิสาหกิจ) กระทรวงกลาโหม (หน่วยงานต้นสังกัดของบริษัท ฯ) กองทัพเรือ (หน่วยงานกำกับดูแลบริษัท ฯ ในการปฏิบัติต่าง ๆ) รวมทั้ง หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

1.2 ผู้ถือหุ้น

1.3 คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร และ พนักงานและเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ของบริษัท ฯ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มนี้ มีที่มาจากกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ที่จำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทาง/โครงสร้างของการประกอบกิจการของบริษัทฯ ตลอดจน ภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบในระดับต่าง ๆ

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท ฯ ซึ่งได้รับผลกระทบหรือสร้างผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่

2.1 ลูกค้า เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบ หรือ สร้างผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยหลัก คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ฯ การกำหนดราคาที่เหมาะสมเหตุผล ความสะดวกสบายในการซื้อหรือรับบริการ การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ตลอดจน การบริการหลังการขายที่เหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.2 คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบ หรือ สร้างผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยหลัก คือ การจัดส่งวัตถุดิบ การจัดจำหน่าย การให้การสนับสนุนทางการค้า 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 ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท ฯ ทั้งทางด้านสุขภาพและอนามัย ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจน ผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มนี้ มีที่มาจากการประกอบธุรกิจ และ การแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน ทั้งทางความต้องการ/ความพึงพอใจในธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง และ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ราคา ความต้องการการสนับสนุน ตลอดจน ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



จะมีจำนวนมากนักน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับจำนวนหรือขนาดของธุรกิจของบริษัท ฯ ในการดำเนินการในปัจจุบัน และที่จะมีในอนาคต

ดังนั้น จึงสามารถจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

ตารางแสดง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. พนักงาน	- ผู้บริหาร - พนักงานประจำ - ลูกจ้างชั่วคราว - พนักงานจัดจ้าง
2. ลูกค้า	- กองทัพเรือ - เจ้าของเรือในหน่วยงานรัฐอื่น ๆ - เจ้าของเรือเอกชน
3. คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า	- ผู้ขายวัตถุดิบ - ผู้ค้าร่วม - ผู้สนับสนุนทางการค้า - ผู้สนับสนุนทางวิชาการ - สถาบันการเงิน
4. ผู้ถือหุ้น	- กระทรวงการคลัง - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. ชุมชนและสังคม	- ชุมชนข้างเคียงทั้งพื้นที่ยานนาวา และ สัตหีบ - สังคมโดยรวมระดับประเทศ - สื่อมวลชน - สิ่งแวดล้อม
6. หน่วยงานของรัฐ/ หน่วยงานกำกับดูแล	- รัฐบาล - กระทรวงกลาโหม - กองทัพเรือ - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
7. คู่แข่ง	- คู่เรือเอกชนอื่น - ผู้จัดจำหน่ายอื่น

3.4 ข้อมูลการวิเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.4.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำแผนภูมิตามภาพที่ 2 ในมาประยุกต์ใช้ได้ 2 กรณี ดังนี้

1. การจัดลำดับจากประเด็นน้ำหนักของ “อิทธิพล และการพึ่งพา” ต่อบริษัท ฯ โดยพิจารณาจากความ สัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลและการพึ่งพองค์กร (ภาพที่ 4) ดังนี้



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

ภาพที่ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลและการพึ่งพองค์กร

ในที่นี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพล คือ กลุ่มที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายด้านกลยุทธ์ของบริษัท

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการพึ่งพบริษัท คือ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการดำเนินงานและกิจกรรมของบริษัท

การปฏิบัติที่พึงมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ได้ ดังนี้

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก และ มีการพึ่งพบริษัทมาก ควรได้รับการมีส่วนร่วม และได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเต็มที่ รวมถึง มีการติดตามอย่างใกล้ชิด
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก แต่มีการพึ่งพบริษัทน้อย ควรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อเนื่อง

- 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 5. ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์กรณีปัญหาหรือวิเคราะห์โครงการจากข้อมูลของกลุ่ม เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการในการจัดทำโครงการ หรือสร้างสรรค์แนวความคิดของผู้นำ โดยเครื่องมือนี้ใช้เพื่อวินิจฉัย ประกอบด้วย

- การบ่งชี้ผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล หน่วยงาน หรือ องค์กร
- อธิบายให้ทราบถึงสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจ หรือ มีความต้องการ
- รวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ
- ระบุแหล่งทรัพยากร (สิ่งที่ต้องการสนับสนุน หรือ ความพึงพอใจ หรือ ความปรารถนาที่จะทำ)
- กำหนดอำนาจในการสั่งการ (Mandate) ส่วนใหญ่เป็นบทบาทของภาครัฐต่อการกระทำต่าง ๆ

การปฏิบัติที่พึงมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ได้ดังนี้



- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก และ มีความสนใจโครงการมาก ถือได้ว่าเป็นผู้เล่นหลักของโครงการ ควรได้รับความใส่ใจ และ ดึงมาเข้าร่วมและตัดสินใจในโครงการ ตลอดจน ให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลมาก แต่มีความสนใจโครงการน้อย ถือได้ว่าเป็นผู้เล่นในระดับรองลงมา ควรค้นหาความต้องการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสนใจเกี่ยวกับโครงการ และ ควรไปพบปะ พูดคุย เพื่อเพิ่มความสนใจให้มากขึ้น

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลน้อย แต่มีความสนใจโครงการมาก ถือได้ว่าเป็นผู้เล่นที่แสดงความสนใจ สามารถเป็นผู้สนับสนุนที่ดี ควรเชิญมาร่วมงานในบางส่วน และ ควรให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลน้อย และ มีความสนใจโครงการน้อย ถือได้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญน้อย ควรปฏิบัติเพียงการให้ข้อมูลผ่านการสื่อสารตามปกติ เพื่อสร้างให้เกิดความสนใจ

จากแนวทางทั้ง 2 วิธี สามารถนำมาพิจารณากำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ ได้ดังนี้

1. กลุ่มอิทธิพลสูง VS ความสนใจสูง (บริหารอย่างใกล้ชิด) ประกอบด้วย

1.1 **ลูกค้า** ควรสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างบริษัท ฯ กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด

2. กลุ่มอิทธิพลสูง VS ความสนใจต่ำ (รักษาความพึงพอใจ) ประกอบด้วย

2.1 **ผู้ถือหุ้น** ควรสร้างและรักษาความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง

2.2 **หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล** ควรสร้างและรักษาความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง

ต่อเนื่อง

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

3.4.2 ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)

จากการกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์/แจกแจงเพื่อให้ทราบถึงประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ดังนี้

1. **พนักงาน** มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

1.1 ความปลอดภัยในการทำงาน

1.2 ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

1.3 การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสภาวะเศรษฐกิจ

1.4 ความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ



2. ลูกค้า มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

2.1 ให้การบริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย

2.2 เป็นอยู่เรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มีการดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากรและของเสียเชิงรุกเกินกว่าข้อบังคับตามกฎหมาย

2.3 การสื่อสารผ่านสื่อสังคมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่รวดเร็วและทั่วถึง

2.4 เพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการวางแผนการพัฒนา การดำเนินงานร่วมกัน

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 การจ่ายเงินปันผลของบริษัท ฯ ในระดับที่น่าพอใจ และมีการจ่ายอย่างสม่ำเสมอ

4.2 ผลประกอบการที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และมั่นคง

4.3 ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี

5. ชุมชนและสังคม มีประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ประกอบด้วย

5.1 การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน

5.2 การดูแลผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อชุมชน

5.3 ดูแลผลกระทบจากแรงงานก่อสร้างท่าอากาศยานที่มาพักอาศัยบริเวณชุมชน

5.4 การร่วมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน

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 และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย

3.5 การวิเคราะห์ความท้าทายยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage :SA) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge :SC) และกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ดำเนินการผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix โดยการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ จะเป็นการพิจารณาจากจุดแข็งขององค์กร และสามารถสร้างหรือแสวงหาโอกาสที่มีได้ หรือพิจารณาจากจุดแข็งและ โอกาส ร่วมกันในการกำหนด สำหรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เป็นการวิเคราะห์ผ่านองค์ประกอบของทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคได้ทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้



ตารางแสดง การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัยแวดล้อมภายใน ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (S) S1 บริษัท ฯ มีประสบการณ์การบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ S2 บริษัท ฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ S3 บริษัท ฯ สามารถใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง S4 การใช้งานอู่แห้งที่มีเพียงอย่างเดียวในพื้นที่ภาคกลาง ในการซ่อมบำรุงเรือ S5 บริษัท ฯ ได้รับจ้างจากต่อเรือชุดแบบยั่งยืน วงเงินประมาณ 2,493 ล้านบาท	จุดอ่อน (W) W1 ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด W2 บริษัท ฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือจากกองทัพเรือ น้อย W3 บริษัท ฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูงจากภาวะขาดทุน W4 ปัจจุบันท่าเลที่ตั้งบริษัท ฯ อยู่ในพื้นที่ชุมชน การนำเรือเข้ามีความสะดวก W5 สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัท ฯ เก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย W6 บริษัท ฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย W7 ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน W8 ปัญหาหนี้ค้างชำระตามค่าพิพาทศาลปกครอง ค่าภาษีที่ดิน ฯ และค่าปรับ W9 ปัญหาการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน
โอกาส (O) O1 บริษัท ฯ มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจในกองทัพเรือเพิ่มขึ้น O2 บริษัท ฯ สามารถนำผลงานวิจัยสู่สายการผลิตเชิงพาณิชย์ O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน O4 กค. อยู่ระหว่างการพิจารณาออกกฎกระทรวง ให้หน่วยของรัฐ จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจงจากบริษัท ฯ O5 บริษัท ฯ อยู่ระหว่างการปรับปรุง/ขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 O6 ความต้องการเรือ เพื่อใช้ในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล O7 บริษัท ฯ อยู่ระหว่างการเตรียมการเข้าประมูลโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่	SO1 ขยายธุรกิจสร้างเรือเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงของชาติ (S1 S3 + O1 O4) SO2 พัฒนาอู่แห้งเพื่อรองรับความต้องการซ่อมบำรุงเรือรบขนาดใหญ่ (S4 + O6) SO3 ใช้ที่ดินที่มีศักยภาพเพื่อสร้างรายได้ระยะยาว (S2 + O3) SO4 ร่วมมือกับกองทัพเรือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (S1 + O2)	WO1 ปรับปรุงกระบวนการบริหารโครงการและเสริมสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ (W1 W2 W9 + O1 O2 O4) WO2 ปรับปรุงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการแข่งขันในภาคเอกชน (W6 W7 + O3 O5) WO3 พัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์เครื่องมือ (W5 + O3 O6) WO4 บริหารจัดการหนี้สินและปรับปรุงสภาพคล่องทางการเงิน (W3 W8 + O3) WO5 ย้ายหรือปรับปรุงท่าเลที่ตั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (W4 + O3 O6)
อุปสรรค (T) T1 กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัท ฯ T2 คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูง รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล ทำให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง T3 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง T4 โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับภาคเอกชน T5 ปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอยู่ทหารเรือกับบริษัท ฯ T6 ปัญหาการสนับสนุนการซื้อเรือจากต่างประเทศ T7 ปัญหาการตอบโต้การทุบตลาด สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือ T8 ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการอยู่เรือสูงขึ้น	ST1 ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ เพื่อรับมือกับการแข่งขันจากคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ (S1 + T2) ST2 พัฒนาและใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง เพื่อขยายตลาดและลดผลกระทบจากนโยบายสนับสนุนการซื้อเรือจากต่างประเทศ (S3 + T6) ST3 ใช้ประโยชน์จากอู่แห้งที่มีเพียงแห่งเดียวในภาคกลาง เพื่อรับมือกับต้นทุนการสร้างเรือใหม่ที่สูงขึ้นจากมาตรการตอบโต้การทุบตลาด (S4 + T7) ST4 พัฒนาและบริหารจัดการที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของ เพื่อสร้างรายได้เสริมและลดผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย (S2 + T3) ST5 ใช้ประสบการณ์จากโครงการต่อเรือชุดแบบยั่งยืน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและรับมือกับปัญหาความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่างกรมอยู่ทหารเรือกับบริษัทฯ (S5 + T5)	WT1 ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (W1 W7 W9 + T3) WT2 เสริมสร้างความสามารถทางการเงินและลดภาระหนี้สิน (W3 W8 + T3) WT3 ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (W5 + T2) WT4 พัฒนาทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างค่าตอบแทน (W6 + T4) WT5 ปรับปรุงท่าเลที่ตั้งและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (W4 + T8)



บทที่ 4

ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.1. วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านการต่อและซ่อมเรือที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้วางใจ ด้วยมาตรฐานสากล ความปลอดภัยสูงสุด และการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเศรษฐกิจ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม”

4.2. พันธกิจ

1. ส่งมอบงานต่อเรือและซ่อมเรือที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ทั้งภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศ ด้วยความแม่นยำ ปลอดภัย และเชื่อถือได้

2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

สร้างช่างฝีมือและวิศวกรที่มีความสามารถผ่านการฝึกอบรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ทั้งลูกค้า พนักงาน ซัพพลายเออร์ คู่ค้า หน่วยงานรัฐ และชุมชนรอบข้าง

4. ส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางทะเล

โดยควบคุมของเสียจากงานต่อ/ซ่อมเรือให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและมาตรฐานสิ่งแวดล้อม

5. เสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือของประเทศ

4.3. วัตถุประสงค์และขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวก และลดผลกระทบเชิงลบ ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการในทุกระดับเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน ลด ความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน



ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.พนักงาน	จัดวางแนวทางการบริหารจัดการตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด วางแผนการพัฒนา ความพร้อมบุคลากรคุณภาพ (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่ง ทาง การบริหาร (Succession Plan) จัดให้มีกระบวนการสรรหาและว่าจ้างที่โปร่งใส เป็นธรรม และ ไม่เลือกปฏิบัติ โดยคำนึงถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับ การประกอบกิจการขององค์กรเป็นสำคัญ โดยไม่จำกัดด้านศาสนา วัฒนธรรม เพศ และ ความพิการ เพื่อให้ได้อัตรากำลังที่มีความหลากหลายทางความคิด เข้ามาร่วมสืบสานภารกิจ ขององค์กร จัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ โปร่งใส เป็นธรรม มีระบบการจ่าย ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินที่สอดคล้องกับ ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพการปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงได้กับรัฐวิสาหกิจชั้นนำทั่วไป
2.ลูกค้า	ให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการด้วยความรวดเร็ว เชื่อถือได้ ปลอดภัย มี คุณภาพตามมาตรฐานสากลและให้บริการที่เกี่ยวข้องในราคาที่เป็นธรรม สะดวก รวดเร็ว ตรงต่อ ความต้องการของลูกค้า ด้วยความเสมอภาค และมุ่งมั่นในการพัฒนาการ บริการ รวมทั้ง แสวงหาช่องทางที่จะเพิ่มประโยชน์ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
3.คู่ค้า/พันธมิตรทาง การค้า	คู่ค้า : ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างเคร่งครัด พัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่าง กัน อย่างยั่งยืน พันธมิตรทางการค้า : ดำเนินการตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับหน่วยงานเจ้าของพื้นที่อย่าง เคร่งครัด และเป็นไปอย่างส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจระหว่างกัน เป็นไปอย่างยุติธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เสมอภาค และตรวจสอบได้
4.ผู้ถือหุ้น	ปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด ตลอดจนมติ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ฯ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็น ธรรม และเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายหลักและพันธกิจขององค์กร
5.ชุมชนและสังคม	ดำเนินงานด้วยกระบวนการทำงาน ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเสริมสร้าง สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม ชุมชนโดยรวม
6.หน่วยงานของรัฐ/ หน่วยงานกำกับดูแล	ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของ รัฐบาล อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเสริมผลิตภาพของประเทศ (Productivity)
7.คู่แข่ง	การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า ประพฤติปฏิบัติภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับ ของคู่แข่ง/คู่แข่งอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม และต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันทางการตลาด



4.4 แนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

หลังจากทำการวิเคราะห์ในบทที่ 2 สามารถนำผลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
1. พนักงาน - ผู้บริหาร - พนักงานประจำ - ลูกจ้างชั่วคราว - พนักงานจัดจ้าง	- ความปลอดภัยในการทำงาน - ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดี เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน - การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานะเศรษฐกิจ - ความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ	- การรับรองระบบการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย OHSAS 18001 - จัดทำแผนความก้าวหน้ารายบุคคล เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคลที่ดีไว้กับองค์กร - ทบทวนค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร สถานะเศรษฐกิจ ไปจนถึงสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน - จัดสวัสดิการในระยะยาวที่เหมาะสม	- กรรมการผู้จัดการ/ผู้บริหาร สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ในองค์กรเป็นประจำ - การสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรประจำปี - ช่องทางการติดต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สื่อสังคม ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ภายในองค์กร

2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
2. ลูกค้า - กองทัพเรือ - เจ้าของเรือในหน่วยงานรัฐอื่น ๆ - เจ้าของเรือเอกชน	- ให้การบริการและตอบสนองความคาดหวังด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย - เป็นอยู่เรือที่เป็นมิตรต่อสิ่ง	- ติดตามตรวจสอบและพัฒนาการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก - ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการให้บริการและการประยุกต์ใช้	- การสำรวจความพึงพอใจลูกค้าประจำปี - การประชุมร่วมกับตัวแทนเจ้าของเรือ - กิจกรรมบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)



	แวดล้อมและสังคม ดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากรและของเสียเชิงรุกเกินกว่าข้อบังคับตามกฎหมาย - การสื่อสารผ่านสื่อสังคมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่รวดเร็วและทั่วถึง - เพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการวางแผนการพัฒนาการดำเนินงานร่วมกัน	- รับการรับรองมาตรฐานอยู่เรือ ด้านการรักษาความปลอดภัย และด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามมาตรฐานสากล - เพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคมแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม - จัดโครงการเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ประกอบการ	- Call Center และช่องทางร้องเรียนและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ - จัดประชาสัมพันธ์ ตามโอกาสที่เหมาะสม - เว็บไซต์และสื่อสังคมขององค์กร - จัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกขององค์กร
--	--	--	--

3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/พันธมิตรทางการค้า

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
3.ลูกค้า/พันธมิตรทางการค้า - ผู้ขายวัตถุดิบ - ผู้ค้าร่วม - ผู้สนับสนุนทางการค้า - ผู้สนับสนุนทางวิชาการ - สถาบันการเงิน	- การขยายธุรกิจและผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้น - การให้การสนับสนุนข้อมูลการฝึกอบรม อุปกรณ์หรือพื้นที่ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของลูกค้า/พันธมิตร - คุ้มครองด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมถึง สภาพการจ้างงานของแรงงานภายใน - การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน พร้อมใช้งาน - ได้รับการปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลง และเงื่อนไข	- รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนความเห็น และพัฒนากระบวนการทำงาน ตามที่ได้ประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ - กำหนดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการที่เอื้อต่อการดำเนินงานของลูกค้า - ปฏิบัติตามข้อตกลง สัญญา กฎหมาย - รายงานฐานะทางการเงินของบริษัท ฯ แก่เจ้าหนี้ด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้องและตรงเวลา อย่างสม่ำเสมอ	- การจัดประชุมลูกค้า/พันธมิตรทางการค้า - เปิด Call center และช่องทางในการร้องเรียนและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร - การสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบความเห็นและความต้องการอย่างสม่ำเสมอ



4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
4. ผู้ถือหุ้น - กระทรวงการคลัง - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- การจ่ายเงินปันผลของบริษัท ฯ ในระดับที่น่าพอใจ และ มีการจ่ายอย่างสม่ำเสมอ - ผลประกอบการที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และ มั่นคง - ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี	- จัดสรรช่องทางการติดต่อกับองค์กรที่หลากหลาย - จัดทำข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร ประจำปีเพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ที่ผู้ถือหุ้นทราบถึงธุรกิจขององค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ หรือผลประกอบการรายไตรมาสเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้ - พาผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมกิจการ และติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร	- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
5. ชุมชนและสังคม - ชุมชนข้างเคียงทั้งพื้นที่ ยานนาวา และ สัตหีบ - สังคมโดยรวมระดับประเทศ - สื่อมวลชน - สิ่งแวดล้อม	- การดำเนินงานด้านความปลอดภัย และ การรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน - การดูแลผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อชุมชน - การร่วมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน	- ศึกษา ตรวจสอบ และ พัฒนาระบบการจัดการผลกระทบทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในชุมชน - ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่ส่งเสริมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาชุมชนในระยะยาวอย่างยั่งยืน - สื่อสารการดำเนินงานทางช่องทางออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก และ สื่อสาธารณะ	- ลงพื้นที่และตรวจสอบผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึง สอบถามชุมชน - เว็บไซต์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสังคม - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร



	- สื่อสารการบริหารจัดการ ด้านความยั่งยืนในเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับ สังคม	ต่าง ๆ	
--	---	--------	--

6. การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความ คาดหวัง	การตอบสนองความ ต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
6. หน่วยงานของรัฐ/หน่วย งานกำกับดูแล - รัฐบาล - กระทรวงกลาโหม - กองทัพเรือ - สำนักงานคณะกรรมการ- นโยบายรัฐวิสาหกิจ	- การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามนโยบาย และ กฎหมาย - การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน - ระบบการจัดการองค์กรที่ ได้มาตรฐานและมีประ สิทธิภาพ - การดำเนินธุรกิจโดยยึด หลักธรรมาภิบาล	- ปฏิบัติตามนโยบายกฎ- หมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และ โปร่งใส - เข้าร่วมการประเมินและ เข้าชี้แจงข้อมูลกับหน่วย- งานที่กำกับดูแลอย่างถูก ต้อง รวดเร็ว -	- การพบปะประชุมร่วมกับ หน่วยงานกำกับดูแล - การดำเนินธุรกิจอย่างมี ประสิทธิภาพ และ การ ประเมินผลจากหน่วยงาน กำกับดูแล - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียขององค์กร

7. การสร้างความสัมพันธ์กับคู่แข่ง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความ คาดหวัง	การตอบสนองความ ต้องการ/ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม/สื่อสาร
7. คู่แข่ง - คู่แข่งเอกชนอื่น - ผู้จัดการหน่วยอื่น	- ปฏิบัติตามกรอบกติกาของ การแข่งขันที่เป็นธรรมและ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ ได้รับผลตอบแทนที่เป็น ธรรมต่อทั้งสองฝ่าย	- สื่อสารผ่านสื่อสังคมแก่ผู้ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม	- เข้าร่วมการประชุมร่วมกับ สมาคมอุตสาหกรรมต่อ เรือและซ่อมเรือไทย



4.5 ขอบเขตและรูปแบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษา วิเคราะห์ และ พิจารณาให้ทราบถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับบริษัท ฯ ตามข้างต้นแล้ว สามารถนำมากำหนดเป็นขอบเขตและรูปแบบ หรือ บทบาท/ทิศทางที่ทางบริษัท จะต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ดังนี้

4.5.1 นโยบายหลักเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5.1.1 กำหนดนโยบาย/มาตรการ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท ฯ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5.1.2 สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัท ฯ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.5.1.3 มีการปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และ มีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัท ฯ ได้อย่างเหมาะสม

4.5.2 แนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย ฯ

4.5.2.1 กำกับ ดูแล และ ออกมาตรการในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และ สามารถตรวจสอบได้

4.5.2.2 มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และ สร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินการของบริษัท ฯ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และ เป็นปัจจุบัน

4.5.2.3 จัดให้มีการรับฟังข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

4.5.3 บทบาทของบริษัท ฯ ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5.3.1 บทบาทที่มีต่อพนักงาน

บริษัท ฯ ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร จึงส่งเสริมและให้โอกาสพนักงานทุกระดับในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ และ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัท ฯ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม จัดให้มีสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงานอย่างครอบคลุม รวมทั้ง เสริมสร้างให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและขวัญกำลังใจของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและเติบโตอย่างยั่งยืน

4.5.3.2 บทบาทที่มีต่อลูกค้า

บริษัท ฯ มุ่งมั่นให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเต็มใจ เสมอภาค และเป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ให้ลูกค้าได้รับประโยชน์และความพึงพอใจในสูงสุด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และ มีความหลากหลาย ในราคาที่ยุติธรรม ตลอดจน จัดให้มีช่องทางเพื่อรับเรื่องร้องเรียนของลูกค้า และ ดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ



4.5.3.3 บทบาทที่มีต่อคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า

บริษัท ฯ มีหลักในการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้าทุกรายอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความโปร่งใสโดยยึดผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท ฯ เป็นสำคัญ ไม่เอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้อง มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และ อยู่บนพื้นฐานของความจริงแก่คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า หลีกเลี่ยงการรับของกำนัล สินน้ำใจ การเลี้ยงรับรอง หรือ บริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัว หรือ หมู่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อครหาต่าง ๆ และ ป้องกันมิให้เกิดความไม่ไว้วางใจที่อาจจะช่วยเหลือตอบแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษ โดยยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด

สำหรับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการลงทุน บริษัท ฯ จะปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และ เงื่อนไขที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด รายงานฐานะทางการเงินของบริษัท ฯ ด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้อง และ ตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ และ แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า หากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญา เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย

4.5.3.4 บทบาทที่มีต่อผู้ถือหุ้น

บริษัท ฯ มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจให้มีผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างผลกำไรให้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบ โปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณทางธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้ถือหุ้น อีกทั้งยังมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว นอกจากนี้ บริษัท ฯ ยังคำนึงและให้ความสำคัญกับสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น โดยจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ มีการจ่ายเงินปันผลที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัท ฯ

4.5.3.5 บทบาทที่มีต่อชุมชนและสังคม

บริษัท ฯ ให้ความสำคัญ และ มุ่งมั่นที่จะปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ผ่านนโยบายและโครงการด้านการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรที่ดีของสังคม มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ชุมชนและสังคมโดยรวม โดยเฉพาะในด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

4.5.3.6 บทบาทที่มีต่อหน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล

บริษัท ฯ ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ประกาศ ข้อกำหนด และ กฎระเบียบต่าง ๆ จากหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานกำกับดูแลอย่างเคร่งครัด รวมถึง ให้ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี



4.5.3.7 บทบาทที่มีต่อคู่แข่ง

บริษัท ฯ จะประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม และ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า ด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือไม่เหมาะสม และ ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้า ด้วยการกล่าวหาในทางที่เสื่อมเสีย โดยปราศจากข้อมูลความจริง

4.6 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว

จากการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนที่เกี่ยวข้อง ทั้งยุทธศาสตร์ นโยบาย แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการ/ความคาดหวัง ตลอดจน การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ได้กล่าวมาแล้วตามข้างต้น สามารถนำมาสังเคราะห์และสรุปรวมเป็น “ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาว” ดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกลยุทธ์ที่ใช้บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน กำหนดกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญ และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้น และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2. บริหารโอกาส และ ความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ

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

กลยุทธ์ที่ 4. สร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/การบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงแผนการสร้างสัมพันธ์และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 5. ปิด/ลดช่องว่าง (Gap) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดช่องทางและแนวทางการปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 6. บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนในทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 7. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 5

ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า

5.1 กรอบแนวคิด และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

5.1.1 วัตถุประสงค์

5.1.1.1 เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ยึดถือเป็นกรอบทิศทางในการขับเคลื่อน และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าทุกจุดที่ลูกค้าปฏิสัมพันธ์ (Touchpoint) และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ความ ต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก (Unmet Needs) ตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

5.1.1.2 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการลูกค้า และตลาด อย่างเป็นระบบ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

5.1.1.3 เพื่อศึกษา วิเคราะห์ กลุ่มลูกค้า และกลุ่มเป้าหมาย นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการ และบริหารความคาดหวัง ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า พัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์ สร้างความพึงพอใจอย่าง สูงสุด

5.1.2 กรอบแนวคิด

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด รองรับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2569 -2573 กำหนดกรอบ แนวคิดในการจัดทำ โดยมีรายละเอียดเนื้อหาการพัฒนาให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ด้านเกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในคู่มือ “ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM” ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นผู้กำหนด (ปรับปรุงตาม แนวทางการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ (New Enabler)) และครอบคลุมถึงการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และภารกิจปฏิบัติของแต่ละสายงาน การบริหารจัดการองค์กร เพื่อหาแนวทางในการตอบสนองความต้องการ และพึงพอใจอย่างสูงสุด ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า รองรับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2569 -2573 โดยทิศทางการดำเนินการกิจ ต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวนโยบาย ภาครัฐ และตอบสนองความพึงพอใจ และความคาดหวังทุกกลุ่มลูกค้า

5.1.3 แนวทางปฏิบัติ

5.1.3.1 กำกับดูแลและออกมาตรการในการปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

5.1.3.2 มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินการของ บอท. อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน

5.1.3.3 จัดให้มีการรับฟังข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นระบบ

5.1.4 บทบาทต่อลูกค้า

บริษัท ฯ มุ่งมั่นให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเต็มใจ เสมอภาค และเป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ให้ลูกค้าได้รับประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย ตลอดจนจัดให้มีช่องทางเพื่อรับเรื่องร้องเรียนของลูกค้าและดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความใส่ใจ

5.2 การวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้า

5.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

กลุ่มธุรกิจหลัก-อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญและมีส่วนเชื่อมโยงกับธุรกิจการขนส่งทางน้ำและกิจการพาณิชย์นาวี ตลอดจนเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นอีกมากมาย เช่น อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์เดินเรือ อุตสาหกรรมสีและเคมีภัณฑ์อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล เครื่องยนต์เรือ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมไม้และเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

กรมเจ้าท่า ได้แบ่งประเภทเรือไทยตามลักษณะการใช้งานเป็น 23 ประเภท ได้แก่ เรือประมง เรือบรรทุกสินค้าตู้ เรือบรรทุกสินค้าทั่วไป บรรทุกน้ำมัน บรรทุกแก๊ส เรือชุด/ดูดแร่ เรือดูดทราย เรือโดยสาร เรือลากจูง เรือสำราญและกีฬา เรือยอร์ช เรือตรวจการณ์/นำร่อง เรือชุด/รักษาร่องน้ำ เรือสำรวจ เรือดับเพลิง เรือบรรทุกสินค้าห้องเย็น เรือบรรทุกแก๊ส-น้ำมัน เรือดัน-จูง เรือโดยสาร-สินค้า เรือลำเลียงแม่น้ำ เรือลำเลียงทะเล เรือโดยสาร-ประจำทาง เรือตอกเสาเข็ม/ปั้นจั่น และเรืออื่น ๆ

ลักษณะงานในอุตสาหกรรมต่อเรือ

งานในอุตสาหกรรมต่อเรือ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. งานต่อเรือใหม่

เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ ได้แก่ การออกแบบและการคำนวณ การทดลองเรือจำลองในถังน้ำ การทดสอบจากโมเดลของเรือที่ได้จากสถาบันออกแบบที่เชื่อถือได้ การออกแบบโครงสร้างของเรือ การออกแบบส่วนประกอบของเรือ เพลาใบจักรเครื่องจักรและกลจักรเรือต่าง ๆ การออกแบบระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนระบบสื่อสาร ดาวเทียม และอื่น ๆ ตามความต้องการและวัตถุประสงค์การใช้งาน เมื่อทำการออกแบบและคำนวณพร้อมทั้งทดลองลากเรือในถังน้ำทดสอบจนได้ผลเป็นที่พอใจแล้ว จึงนำแบบดังกล่าวมาทำการออกแบบเพื่อการผลิตหรือต่อเรือต่อไป อยู่นี้เรือที่ไม่มีขีดความสามารถในการออกแบบและคำนวณ สามารถซื้อแบบจากบริษัทผู้ออกแบบอื่นหรืออยู่เรืออื่นมาขายหรือปรับปรุงแบบให้ตรงตามความต้องการของตน และต้องเป็นไปตามอนุสัญญาว่าด้วยความปลอดภัยทางทะเล (International Convention for Safety of Life at Sea, SOLAS)

2. งานซ่อมเรือ

ส่วนใหญ่จะเป็นงานซ่อมเครื่องจักร กลจักรเรือ ตัวเรือ และระบบต่าง ๆ ภายในเรือ งานซ่อมเรือ มักจะติดต่อประสานงานกันล่วงหน้า (ยกเว้นกรณีซ่อมฉุกเฉิน) เพื่อกำหนดวันและเวลาที่นำเรือมาซ่อม รวมทั้ง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ผู้เรือสามารถส่งวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการซ่อมเรือมา เตรียมพร้อมไว้ โดยปกติจะซ่อมบำรุงเรือหลังจากการตรวจสภาพเรือ ซึ่งทำเป็นประจำทุก ๆ 2 – 3 ปี ตามหลักสากลหรือเมื่อทราบว่าเรือได้รับความเสียหาย หรือใช้งานต่อไปอาจจะไม่ปลอดภัย

ภาพรวมลูกค้าในธุรกิจการซ่อม/สร้างเรือ

ลูกค้าที่ต้องการใช้บริการหลัก/ธุรกิจหลักของบริษัท คือ กิจการอุตสาหกรรมอยู่เรือ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เจ้าของเรือที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เช่น

- | | |
|---|----------------|
| 1.1 กองทัพเรือ ซึ่งมีเรือปฏิบัติการด้วยเรือรบกว่า 74 ลำ | 1.4 ตำรวจน้ำ |
| 1.2 กรมเจ้าท่า | 1.5 กรมประมง |
| 1.3 กรมทรัพยากร และ สิ่งแวดล้อม | 1.6 กรมศุลกากร |

2. เจ้าของเรือที่เป็นภาคเอกชนทั้งในไทย และ ต่างประเทศ

- 2.1 เจ้าของเรือเอกชนในประเทศไทย ซึ่งจากฐานข้อมูลจาก กองส่งเสริมการพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า ประจำปี 2567 มีเรืออยู่ทั้งสิ้น 353 ลำ
- 2.2 เจ้าของเรือเอกชนกลุ่มเรือท่องเที่ยวและ Yacht
- 2.3 เจ้าของเรือเอกชนต่างประเทศ ขนาดใหญ่ จากข้อมูลใน world fleet ข้อมูลแก้ไข ณ ปี 2018 นั้น ทั่วโลกมีเรือที่จดทะเบียนในประเภทต่าง ๆ รวมทั้งหมดประมาณ 11,600 ลำ

5.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจ ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ ประเภทยุทธปัจจัย ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอยู่เรือ และ อุตสาหกรรมต่อเนื่องกับกิจการพาณิชย์นาวี และเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลายประเภท มีสถานที่ประกอบการทั้งหมด 2 แห่ง คือ

1. บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (สำนักงานใหญ่) ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออกบนถนนเจริญกรุง ระหว่างสะพานกรุงเทพ และสะพานตากสิน มีพื้นที่ทั้งหมด 20 ไร่ 1 งาน 82 ตารางวา มีอาณาเขตติดกับวัดยานนาวา มีลักษณะเป็นอู่แห่งทั้งหมด 2 อู่ ซึ่งรับเรือได้ที่ขนาดระวางบรรทุก 3,000 - 4,000 ตัน และมีคานเรือ Slipway 1 คาน (ปัจจุบันไม่สามารถใช้งานได้เนื่องจากชำรุดตามอายุ)

1.1 อุ้แห่งหมายเลข 1



อุ้แห่ง หมายเลข 1

ความยาวจากปากประตูถึงกันอุ้	103.50 เมตร
ความกว้างพื้นอุ้	15.42 เมตร
ความกว้างอุ้ด้านบน	19.42 เมตร
ความสูงอุ้	7.42 เมตร
ความกว้างปากประตู	13.72 เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรณีประตู (เมื่อน้ำขึ้นสูงสุด)	4.80 เมตร

1.2 อุ้แห่งหมายเลข 2



อุ้แห่ง หมายเลข 2

ความยาวจากปากประตูถึงกันอุ้	114.07 เมตร
ความกว้างพื้นอุ้	17.05 เมตร
ความกว้างอุ้ด้านบน	22.11 เมตร
ความสูงอุ้	7.85 เมตร
ความกว้างปากประตู	15.91 เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรณีประตู (เมื่อน้ำขึ้นสูงสุด)	5.20 เมตร

ปัญหา/อุปสรรค และข้อจำกัดของสถานที่ประกอบการของ บอท. สำนักงานใหญ่

เนื่องจากกระเปียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมจึงส่งผลกระทบในเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขัน คือ

1. ระยะทางที่ลูกค้านำเรือเข้าซ่อมทำจากปากแม่น้ำเจ้าพระยา ถึง บริษัท ฯ มีระยะทางกว่า 50 กิโลเมตร
2. การเดินเรือผ่านสะพานกรุงเทพ ที่ต้องใช้ความชำนาญในการนำเรือ และข้อตกลงที่สามารถเป็นสะพานได้ในเวลา 09.00 น. ในวันอังคาร หรือ วันพฤหัสบดี
3. ปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการซ่อมทำเรือที่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบในเรื่อง มลพิษทางอากาศ และเสียง

2. บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด (สำนักงานธุรกิจสัตหีบ) ตั้งอยู่ในพื้นที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ (บริเวณ อุทยานวืมหิตลอดุสยเดช กรมอุทธารเรือ) ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี สามารถใช้อู่แห่ง อรม.อร.ขนาด 236 x 40 ม. สามารถรับเรือได้ไม่เกิน 20,000 ตัน (เมื่อเว้นว่างจากงานราชการ)



<u>อู่แห่ง อรม.อร.</u>	
ความยาว	236.00 เมตร
ความกว้าง	40.00 เมตร
ความสูง	18.00 เมตร
ระวางขนน้ำสูงสุดที่รับได้	20,000 ตัน



ปัญหา/อุปสรรคและข้อจำกัดของสถานที่ประกอบการของ บอท. สำนักงานธุรกิจสัตหีบ

1. การซ่อมทำเรือ ของบริษัท ฯ ในพื้นที่สัตหีบ จะเป็นการซ่อมทำเรือของกองทัพเรือที่อยู่ ภายใต้การดูแลของอุทยานวืมหิตลอดุสยเดช กรมอุทธารเรือ (อรม.อร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำหนดแผนการใช้ อู่ ดังนั้น การที่บริษัท ฯ ต้องการที่จะหารายได้เพิ่มโดยการนำเรือของลูกค้าภาคเอกชน หรือภาครัฐอื่น ๆ เข้า ซ่อม จะต้องเป็นช่วงที่อู่ อรม.อร. ว่างจากการซ่อมทำเรือของกองทัพเรือ ซึ่งมีห้วงเวลาที่จำกัดในแต่ละปี (โดย ปกติ อรม.อร. จะรับผิดชอบการซ่อมทำเรือของ ทร. ประมาณ 22-24 ลำ เฉลี่ยซ่อมทำปีละ 7-10 ลำ)

2. การใช้อู่แห่งของ อรม.อร. นั้น บอท. จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการใช้บริการให้กับ อรม.อร. ซึ่งอู่แห่งดังกล่าวมีขนาดใหญ่ และมีค่าใช้จ่ายในการนำเรือเข้า-ออกที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น บอท.จะต้องพิจารณา ถึงกลุ่มลูกค้า และประเภท (ขนาด) ของเรือที่เหมาะสม ในการนำเรือเข้ามาใช้บริการ

5.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (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 มีฐานลูกค้าหลักคือกองทัพเรือ และหน่วยงานภาครัฐ S2 ความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมเรือโดยเฉพาะเรือรบและเรือราชการ S3 มีชื่อเสียงและประสบการณ์ยาวนานในธุรกิจต่อเรือและซ่อมเรือ S4 ได้รับความเชื่อถือในคุณภาพและมาตรฐานงานซ่อมสร้าง S5 ได้รับความไว้วางใจจากรัฐบาลและหน่วยงานรัฐในการมอบหมายโครงการ S6 มีความร่วมมือกับหน่วยงานความมั่นคงอย่างต่อเนื่อง	W1 ขาดการทำการตลาดเชิงรุกในกลุ่มลูกค้าเอกชน W2 ภาพลักษณ์ถูกมองว่าเน้นภาครัฐมากกว่าตลาดทั่วไป W3 ระบบบริการลูกค้าทางการตลาดอาจยังไม่ทันสมัยเท่าคู่แข่งภาคเอกชน W4 ข้อจำกัดด้านความคล่องตัวจากการเป็นรัฐวิสาหกิจในการแข่งขันกับภาคเอกชน

ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค
O1 การเติบโตของอุตสาหกรรมต่อเรือ-ซ่อมเรือในภูมิภาคอาเซียน O2 มีแนวโน้มความต้องการเรือของภาคเอกชนมากขึ้น (เช่น เรือบรรทุก เรือเดินทะเล) O3 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศในประเทศ O4 การสร้างแบรนด์ร่วมกับพันธมิตรเอกชน เพื่อขยายตลาด	T1 การแข่งขันจากคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ (เช่น เกาหลี จีน เวียดนาม) T2 ความผันผวนของงบประมาณรัฐอาจกระทบต่อโครงการใหญ่ T3 ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมือง T4 ความคาดหวังจากภาคเอกชนสูงในเรื่องบริการและความยืดหยุ่น

5.4 การวิเคราะห์ลูกค้าและการตลาด

5.4.1 การจำแนกลูกค้า

ลูกค้าของ บอท.

ลูกค้า มีความหมายว่า ผู้ที่ติดต่อกับเรา ซึ่งเป็นผู้หวังพึ่ง หรือได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการของเรา โดยมีค่าสินค้าหรือค่าบริการเป็นการแลกเปลี่ยน ซึ่งส่วนใหญ่เราจะได้รับเป็นเงิน ซึ่งเราเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หลายต่อหลายครั้งที่ค่านิยมและพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสินค้าและบริการ ดังนั้นเราต้องสามารถจัดทำแผนการบริหารลูกค้า หากพิจารณาจากวิสัยทัศน์ “**เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน**” และพันธกิจต่าง ๆ ของบริษัท ฯ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่

1. **ธุรกิจหลัก** ได้แก่ กลุ่มบริการ (การต่อเรือ จำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ และการซ่อมบำรุงเรือ ทั้งเรือรบและเรือพาณิชย์) และ กลุ่มการป้องกันประเทศ (ยุทโธปกรณ์ทางทหาร)
2. **ธุรกิจรอง** ได้แก่ กลุ่มการพาณิชย์กรรม (การขุดเจาะกลางทะเล และ การขุดลอก) และ กลุ่มการขนส่ง (การขนส่งทางทะเล และ การขนส่งทางบกที่เกี่ยวข้อง)

จากข้อมูลลูกค้าในธุรกิจหลักของ ตามข้อมูลที่อ้างถึงข้างต้น นำมาทำการแบ่งแยกประเภทลูกค้า และ กำหนดน้ำหนักความสำคัญ (Customer Segmentation and Targeting) ดังนี้

เกณฑ์ใช้ในการแบ่งแยก (Segmentation) ลูกค้า

- แบ่งตาม Location
- แบ่งตามขนาดของเรือ
- แบ่งตามอายุของเรือ
- แบ่งตามจำนวนของเรือในแต่ละเจ้าของ
- แบ่งตามประเภทของการให้บริการ
- แบ่งตามความเติบโตของบริษัท (วิเคราะห์โอกาสสั่งต่อเรือใหม่)
- แบ่งตามประเภทของการซ่อมทำ

Targeting (การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย)

- ใช้หลัก “TOP-DOWN ANALYSIS”
- จากนั้นใช้ Focus แบบ bottom-up เพื่อเข้าถึงลูกค้า



สรุปกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ ระหว่าง ปี 2567-2569

1. กองทัพเรือ ซึ่งมีเรือปฏิบัติการด้วยเรือรบกว่า 100 ลำ
2. หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมเจ้าท่า การท่าเรือ กรมประมง ฯลฯ
3. เรือเอกชนกลุ่มเรือท่องเที่ยวและ Yacht โดยเฉพาะกลุ่ม Super Yacht
4. เรือเอกชนกลุ่มเรือชายฝั่งที่มีขนาดเล็กกว่า 3,000 ตัน หรือ
5. เรือเอกชนกลุ่มเรือเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศ และต่างประเทศ

แบ่งตามสถานที่ประกอบการและน้ำหนักความสำคัญได้ ดังนี้

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (สำนักงานใหญ่)

1. กองทัพเรือ จากอู่ อจปร. อรบ.
2. หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมเจ้าท่า การท่าเรือ กรมประมง ฯลฯ
3. เรือเอกชนกลุ่มเรือท่องเที่ยวและ Yacht โดยเฉพาะกลุ่ม Super Yacht
4. เรือเอกชนกลุ่มเรือชายฝั่งที่มีขนาดเล็กกว่า 3,000 ตัน หรือ

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (สำนักงานธุรกิจสัตหีบ)

1. กองทัพเรือ จากอู่ อรม.
2. เรือเอกชนกลุ่มเรือเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศ และต่างประเทศ สำหรับการซ่อมทำเมื่ออู่แห่ง อรม. ห่างจากภารกิจ และ งานซ่อมทำแบบ Afloat repair

ธุรกิจรอง-กลุ่มการพาณิชย์นาวีและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่

1. ธุรกิจการขุดเจาะกลางทะเลและการขุดลอก
 - ผู้ประกอบการฐานขุดเจาะในทะเล
 - ผู้ประกอบการสร้างโครงสร้างหลักขนาดใหญ่
2. ธุรกิจการขนส่งทางทะเล
 - ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล อาทิ เรือลากจูง เรือข้ามฝาก เรือขนส่งสินค้าชายฝั่ง เป็นต้น
3. ธุรกิจการเกี่ยวเนื่อง
 - ผู้ประกอบการขนส่งบริเวณท่าเรือพาณิชย์
 - ผู้ประกอบการท่าเรือ
 - ผู้ประกอบการอู่เรือ

5.4.2 การรับฟังเสียงลูกค้า การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ

บริษัท ฯ รับฟังเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางหลัก ประกอบด้วย ช่องทาง Digital และ ช่องทาง Physical ผ่านระบบรับฟังเสียงของลูกค้าของบริษัทฯ (Voice of Customer : VoC) แบบสอบถาม การเข้าพบปะลูกค้าโดยตรง ข้อมูลเสียงของลูกค้าประกอบด้วยความต้องการและความคาดหวังใน ด้านงานบริการ

บอท. ดำเนินการสำรวจความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะความต้องการ ของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของ บอท. ตามการจำแนก กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ผลสำรวจพบว่า ปีงบประมาณ 2567 ในภาพรวมของลูกค้าที่นำเรือเข้ามาซ่อมทำกับ บอท. มีความพึงพอใจอยู่ที่ ร้อยละ 97.274

5.4.3 ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ของลูกค้า ประกอบด้วย

5.4.3.1 ให้การบริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย

5.4.3.2 เป็นอยู่เรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มีการดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากร และของเสียเชิงรุกเกินกว่าข้อบังคับตามกฎหมาย

5.4.3.3 การสื่อสารผ่านสื่อสังคมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่รวดเร็วและทั่วถึง

5.4.3.4 เพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการวางแผนการพัฒนา การดำเนินงานร่วมกัน

5.4.4 กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ

กฎบัตรบริการ (Service Charter) หมายถึง นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสื่อสารถึงความมุ่งมั่นของหน่วยงานในการให้บริการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและมาตรฐานของความมุ่งมั่นในการให้บริการลูกค้าเพื่อใช้ในการสื่อสารให้พนักงานและลูกค้าทราบ

มาตรฐานการให้บริการลูกค้า (Customer Service Standard) หมายถึง ชุดของนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ออกแบบระบบงานและให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่เป็นมาตรฐานขององค์กรครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ทางธุรกิจที่อาจมีกับลูกค้า ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ พิมพ์เขียวบริการ (Service Blueprint) พฤติกรรมการให้บริการ (Service Guideline) ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน (Service Protocol) การรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Service Recovery Plan) และกำหนดแนวทางการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ และประเภทการให้บริการที่สำคัญ ซึ่งผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยกลไกในการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบและประเมินผลทั้งภายในและ/หรือภายนอก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแสดงเจตนารมณ์อันแน่วแน่ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ที่จะให้บริการที่เป็นเลิศเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อ เมื่อมีการติดต่อใช้บริการ

2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อ การให้บริการที่น่าเชื่อถือและมีคุณภาพ ด้วยความโปร่งใส ผลិតภัณฑ์และบริการมีมาตรฐาน และสามารถ การให้คำตอบและดำเนินการอย่างทันทั่วทั้งที่ สำหรับข้อสอบถามและข้อร้องเรียนของลูกค้า

ในการกำหนดกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) คำนึงถึงกระบวนการของเส้นทางการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey) และจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ของลูกค้า เพื่อให้สามารถให้บริการตลอดจนการกำหนดแนวทางการประเมินผลได้ครบถ้วนทุกขั้นตอนสำคัญในการติดต่อรับบริการระหว่างลูกค้ากับ ดังนี้

ตารางที่แสดง เส้นทางการเดินทางของลูกค้า จุดสัมผัสบริการและแนวทางการประเมินผล

เส้นทางการเดินทาง ของลูกค้า (Customer Journey)	จุดสัมผัสบริการ (Customer Touch Point)		แนวทาง การประเมินผล
	Digital Touchpoint	Physical Touchpoint	
1. การรับรู้ (Awareness) สร้างการรับรู้ ทั้งด้านภารกิจ ภาพลักษณ์ ผลงาน และความ เชี่ยวชาญของ บอท. ให้เป็นที่รู้จัก โดยใช้รูปแบบการประชาสัมพันธ์เชิง รุก เพื่อสร้างภาพจำ และเกิดความ เข้าใจในสิ่งที่ บอท. จะส่งมอบให้กับ ลูกค้า	• สื่อสังคมออนไลน์ของ บอท. ได้แก่ Facebook และ LINE official • Google Map • Website ของ บอท. หน่วยงานในสังกัด หน่วยงานพันธมิตร และ ลูกค้า	• การประชาสัมพันธ์ผ่าน ป้ายประชาสัมพันธ์ สื่อ สิ่งพิมพ์ • การจัดการสัมมนาทั้งที่ บอท.จัดเอง และเข้าร่วมกับ หน่วยงานอื่น ๆ • ตราสัญลักษณ์หรือโลโก้ การรับรองต่าง ๆ บนสินค้า หรือบริการที่ผ่านการรับ บริการจาก บอท.	• การสำรวจการรับรู้ ช่องทางสื่อสารของ บอท. ผ่านหน่วยงาน Third Party • การสำรวจการรับรู้ ช่องทางสื่อสารของ บอท. ผ่านแบบสำรวจ ออนไลน์
2.การตัดสินใจ (Decision) การตัดสินใจของลูกค้าในการใช้ บริการในด้านต่างๆ	• คำแนะนำที่แสดงถึง ความพึงพอใจ รวมไปถึงการ ยืนยันถึง ประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณค่าของ ผลิตภัณฑ์หรือ การบริการ (Testimonials) ในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น ตัวอักษร รูปภาพ วีดีโอ ในสื่อ ออนไลน์ ต่าง ๆ เช่น Facebook, Youtube Website ของ บอท. หน่วยงานในสังกัด หน่วยงานพันธมิตร และ ลูกค้า	• การบอกต่อ หรือรีวิว จากผู้ที่เคยใช้บริการ หรือผู้ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้น ๆ • การประชาสัมพันธ์ สื่อ สิ่งพิมพ์ • เจ้าหน้าที่ที่ให้ข้อมูลได้ ครบถ้วน ชัดเจนและมีความ เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ • สถานที่ในการติดต่อเข้า ใช้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก	• การสำรวจความ พึงพอใจต่อการ ใช้ บริการ • การสัมภาษณ์เชิง ลึกจากผู้ที่เคยใช้ บริการ
3. การให้บริการ (Service) • การให้บริการตั้งแต่เริ่มต้น จน จบกระบวนการ เพื่ออำนวยความสะดวก	• มีระบบที่ใช้งานบนเวป ไซต์ ที่สะดวกในการใช้งาน	• ผู้ประสานงาน หรือผู้รับ งานเพื่อส่งต่อ	• การวิเคราะห์เสียง ของลูกค้าผ่านการ ใช้

สะดวก และให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ และมีการซื้อหรือใช้บริการซ้ำ และนำไปสู่การบอกต่อไปยังผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าในอนาคต • บอท. จัดให้มีช่องทางที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าในการยื่นคำร้อง ร้องเรียน หาทางแก้ปัญหา และไม่กำหนดอุปสรรคที่ไม่มีเหตุผลต่อลูกค้า	• การ Chat หรือสนทนาแบบ real time ให้คำปรึกษา	• การให้คำตอบและดำเนินการการอย่างทันท่วงทีสำหรับข้อสอบถามและข้อร้องเรียนลูกค้า บอท. มีการกำหนดวิธีดำเนินการในการปฏิบัติการจัดการข้อร้องเรียนที่ได้รับ	บริการช่องทางต่าง ๆ ของ บอท. • การประเมินผลความพึงพอใจ ทันทีเมื่อลูกค้าใช้บริการ ณ จุดบริการ • การรับฟังข้อร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ บอท. รวมถึงการหาสาเหตุ และการแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ ตามเอกสารคุณภาพ ระบบ ISO 9001-2015
4. การซื้อซ้ำ (Repurchase) มีการเก็บข้อมูลของลูกค้าอย่างละเอียด นอกจากข้อมูลสำหรับการติดต่อแล้ว ยังต้องมีข้อมูลที่จะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าพอใจ	• การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การใช้อีเมลส่งข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอที่น่าสนใจให้กับลูกค้า • การ Chat หรือสนทนาแบบ real time ให้คำปรึกษา	• จัดหมายแจ้งสิทธิประโยชน์ ส่วนลดสินค้า หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการ • ช่องทางการจำหน่ายหรือให้บริการใหม่ๆ	• การประเมินการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า

5.5 ยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดเพิ่มเติมเพื่อขยายความและมุ่งเน้นการดำเนินการต่อลูกค้าโดยเฉพาะ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด สำรวจตลาด และจัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้นและการบริหารจัดการลูกค้า และการดำเนินการทางการตลาดขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2. ถ่ายทอดแผนงาน/แนวทางการบริหารจัดการลูกค้า สู่ผู้บริหาร และพนักงานในระดับต่าง ๆ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน และ ความพึงพอใจของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 3. จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับฟังลูกค้าโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 4. พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด

5.6 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าของ บอท.

	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิธีการมีส่วนร่วม/ สื่อสาร	ความคาดหวัง	การตอบสนองความ คาดหวัง
1.ลูกค้า	- กองทัพเรือ - เจ้าของเรือใน หน่วยงานรัฐอื่นๆ - เจ้าของเรือเอกชน	- การสำรวจความพึง พอใจลูกค้าประจำปี - การประชุมร่วมกับ ตัวแทนเจ้าของเรือ - กิจกรรมบริหารงาน ลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) - Call Center และ ช่องทางร้องเรียนและ แสดงความเห็นต่างๆ - จัดประชาสัมพันธ์ ตามโอกาสที่เหมาะสม - เว็บไซต์และสื่อสังคม ขององค์กร - การประชุมร่วมกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ของ บอท.	- ให้ การ บริ การ และ ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้ นวัตกรรม และ คำนึงถึงความต้องการที่ หลากหลาย - เป็นอยู่ที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมและสังคม มีการ ดำเนินงานด้านการใช้ ทรัพยากรและของเสียเชิงรุก เกินกว่าข้อบังคับตาม กฎหมาย - การสื่อสารผ่านสื่อสังคม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ที่รวดเร็วและทั่วถึง - เพื่อการมีส่วนร่วมและรับ ฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเพื่อการวาง แผน การ พัฒนา การ ดำเนินงานร่วมกัน	- ติดตามตรวจสอบและ พัฒนาการให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก ของอยู่เรือ - ศึกษาและพัฒนา นวัตกรรมการให้บริการ และการประยุกต์ใช้ - รับการรับรอง มาตรฐาน อยู่เรือ ด้าน การรักษาความ ปลอดภัย และด้าน ความปลอดภัยและอาชี วอนามัย ตาม มาตรฐานสากล - เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ผ่านสื่อสังคมแก่ผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียอย่าง ต่อเนื่องและครอบคลุม - จัดโครงการเพื่อสาน สัมพันธ์กับลูกค้าและ ผู้ประกอบการ



บทที่ 6

แผนงาน/โครงการรองรับกลยุทธ์หลักเพื่อตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ รวมทั้ง การกำหนดกลยุทธ์หลักในการตอบสนอง ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในระยะยาว ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ จัดทำแผนงานหรือโครงการรองรับการบริหารและ การจัดการ แนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ โดยอยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของคณะกรรมการการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (คณะกรรมการการ ๖) ที่ คณะกรรมการบริษัท ฯ แต่งตั้งขึ้น ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการ ฯ รองรับกลยุทธ์หลักดังกล่าว ประกอบด้วย

6.1 แผนงาน/โครงการรองรับ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กำหนดเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวม 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน กำหนดกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญ และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้น และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยละเอียดในกลุ่มต่าง ๆ ที่ผ่าน มาจนถึงปัจจุบัน อย่างครบถ้วน เป็นปัจจุบัน/ทันสมัย จัดแบ่งกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถนำมาพิจารณากำหนดแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนและจัดทำบัญชีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน	- จัดทำฐานข้อมูลให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - หน่วยงาน กอง และ แผนกต่าง ๆ
2. ทบทวนการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ จัดทำรายละเอียดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในแต่ละกลุ่ม อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม พร้อม จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ	- จัดทำรายละเอียดและแบ่งกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
3. ทบทวนศึกษาและกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละระดับ/กลุ่มทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ รวมทั้งค้นหาและรวบรวมความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ตลอดจนวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า	- ระบุความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ทบทวนการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร ในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม	- ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- กำหนด ทบทวน และ ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. วิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตัวแปรต่าง ๆ วิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบ รวมทั้ง ลูกค้าของคู่แข่ง ทั้งในตลาดปัจจุบันและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต	- คัดเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ฯ ทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด
7. ประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสม รวมถึง จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติ หรือ ลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด	- นำเครื่องมือทางสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ และสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด
8. นำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมาย ไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- จำแนกลูกค้าที่ชัดเจน และ นำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และในทิศทางเดียวกัน	- กองธุรกิจและการตลาด
9. รวบรวมและจัดเก็บฐานข้อมูลในระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และสื่อสารสนเทศ เพื่อการวางแผนงานมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) และ การประชาสัมพันธ์	- จัดทำฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ



กลยุทธ์ที่ 2. บริหารโอกาส และ ความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้น/บริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อสำรวจ ศึกษาและวิเคราะห์ ให้ทราบถึงศักยภาพหรือข้อได้เปรียบจากบุคคล องค์กร และ เครือข่ายทางสังคม เพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่บริษัท ฯ โดยนำฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ จัดทำไว้ มาพิจารณาถึงโอกาสที่จะนำข้อได้เปรียบมาใช้ได้จริงกับคุณประโยชน์ที่บริษัท ฯ จะได้รับ ตลอดจน บริหารระดับความเสี่ยงที่มีต่อโอกาส และ ผลกระทบ (ความรุนแรง) ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งกับองค์กรเอง และ เกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของการดำเนินงาน ด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทั้งระดับองค์กรและสายงาน/ฝ่าย	- วิเคราะห์ SWOT ให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องสนับสนุนข้อมูล
2. ศึกษา วิเคราะห์ และ กำหนดความท้าทายและ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้น หรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เห็น ถึงโอกาสในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	- วิเคราะห์และกำหนดความท้าทาย ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด
3. นำความท้าทายและความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ มาพิจารณาหาช่องว่างโอกาสในการ ดำเนินธุรกิจที่องค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุด และ สัมพันธ์กับความสามารถพิเศษของบริษัท ฯ	- หาช่องว่าง/โอกาสที่สัมพันธ์กับ ความสามารถพิเศษ ฯ ให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
4. วิเคราะห์ให้ทราบถึงความเสี่ยงและ ผลกระทบ (ความรุนแรง) ที่อาจเกิดขึ้นได้จาก การแสวงหาโอกาส และ การบริหารโอกาสใน การดำเนินธุรกิจ	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง - คณะอนุกรรมการ ฯ - คณะทำงาน ฯ
5. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการสร้าง ความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมการวิเคราะห์ความเสี่ยง 2 มิติ ทั้ง แผนที่ไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และ ความต้องการของบริษัท ฯ	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะอนุกรรมการ ฯ - คณะทำงาน ฯ



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
6. ประเมินความเสี่ยงตามที่ระบุ และ นำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ จัดทำเป็นแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือ ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม	- ประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนและปรับปรุงแผนงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะอนุกรรมการ ฯ - คณะทำงาน ฯ
7. กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุม และ ประเมินผลความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงาน ฯ

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

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อรวบรวมหนทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่พึงมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมและลูกค้า แล้วสื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ และ นำไปปฏิบัติ ติดตามและประเมินผล ตลอดจน กำหนดแนวทางการรับข้อร้องเรียน รับทราบข้อร้องเรียนต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงหรือบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. วิเคราะห์ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานของ บริษัท ฯ เพื่อจัดทำกลยุทธ์มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะด้าน ให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมและลูกค้า ตามระบบการจัดการข้อร้องเรียนตามมาตรฐาน ISO 10002	- จัดทำแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะด้าน ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
2. แปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการประจำปี และ ถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายลงในระดับหน่วยงานและบุคคล ระดับหน่วยงานภายนอก/คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ/พันธมิตรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ถ่ายทอดไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และ หน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง	- ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในทุกระดับและติดตามอย่างต่อเนื่อง - มีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น ปีละ 1 - 3 ราย	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ เพื่อรับฟังลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดแนวทาง และกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม และประเมินผล	- จัดทำสื่อสารสนเทศเพื่อรองรับการรับฟังลูกค้า ติดตาม ควบคุม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนข้อมูล
4. ทบทวนกำหนดนโยบาย ระเบียบ และ วิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) ประกอบด้วย การรับข้อร้องเรียน การตอบรับ การประเมินและแก้ไขเบื้องต้น การให้เหตุผล สนับสนุนต่อการตัดสินใจ การปิดการบันทึก การชดเชย/แก้ไขข้อผิดพลาดและ การสอบสวน/ติดตามข้อร้องเรียน	- กำหนดนโยบาย ระเบียบ และ วิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. เผยแพร่ นโยบาย ระเบียบ และ วิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ทั้งภายในและภายนอก	- ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง - แผนกสารสนเทศ
6. กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน และ การประเมินผลยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน	- กำหนดแนวทางและกลไก ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



กลยุทธ์ที่ 4. สร้างความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างสัมพันธ์/การบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงแผนการสร้างสัมพันธ์และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อพิจารณาให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ ระดับที่คาดหวังต่าง ๆ แล้วนำมากำหนดเป็นแนวทางในการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับที่คาดหวัง และ วิธีการ/รูปแบบของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการและความแตกต่างกันของลูกค้า เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าใหม่ และ ทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า	- กำหนดวัตถุประสงค์ ฯ การสร้างสัมพันธ์ ให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำโครงการและแผนงานการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และ การแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม (CSR) เพื่อสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าประจำปี ให้ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย	- จัดทำโครงการและแผนงาน CRM และ CSR ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด - ดำเนินโครงการ CRM และ CSR อย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมทั้ง 2 โครงการ อย่างน้อยโครงการละ 1 ครั้งต่อปี	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. จัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ ที่สื่อถึงความมุ่งมั่นในการให้บริการ และ ชุดของนโยบาย และ หลักเกณฑ์ที่กำหนด (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องทั้งด้านการบริการสารสนเทศ การทำธุรกรรม หรือ การขอรับบริการ รวมถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับ	- จัดทำกฎบัตรและมาตรฐานฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ
4. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- รับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
5. กำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ผลกระทบ การติดตาม ประเมินผล และ รายงานผลการ ดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่าง ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อวิเคราะห์ และ ปรับ แผนปฏิบัติการหากมีความจำเป็น	- กำหนดแนวทางการวัดและประ- เมินผล ฯ ให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด - ดำเนินการประเมินผลการสร้าง ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านความพึงพอใจต่อ รายงานผลการดำเนินงาน การสร้าง ความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อให้ทราบถึง ต้นเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมพิจารณา หนทางแก้ไข	- ดำเนินการประเมินผลความพึงพอ ใจอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

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

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อทบทวน และ วิเคราะห์ทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร แล้วนำมาพิจารณากำหนด ช่องทางและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อปิดหรือลดช่องว่างที่มีระหว่างบริษัท ฯ กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม ให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. ระบุทรัพยากร (Resources) และ ความสามารถ (Capacity) รวมถึง ความสามารถ พิเศษของบริษัท ฯ ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ /บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- จัดทำฐานข้อมูลทรัพยากร ความ สามารถ และ ความสามารถพิเศษ ของบริษัท ฯ ให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. รวบรวมข้อมูลความต้องการ/ความคาด หวัง พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้า และ บริการของลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ ความ ต้องการการสนับสนุน ตลอดจน จุดสัมผัส บริการ (Touch Points) ที่สำคัญตลอดวงจร ชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle)	- ดำเนินการรวบรวมข้อมูลอย่าง ต่อเนื่อง และ ทบทวนอย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง	- กองธุรกิจและการตลาด



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
3. กำหนดแนวทาง/แผนงานในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากร และ ระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะยาว และ ระยะสั้น รวมทั้ง กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ	- จัดทำแผนงานปิด/ลดช่องว่างให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
4. กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน และ การประเมินผลการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากร และ ระดับความสามารถขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน	- กำกับการปฏิบัติ และ ประเมินผลการปิด/ลดช่องว่างอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงาน ฯ

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 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ทั้งส่วนตลาดในปัจจุบัน และส่วนตลาดที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต	- รวบรวมและบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ
2. กำหนดแนวทางดำเนินการ ให้ได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความพึงพอใจ รวมถึง ข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อบริษัทฯ เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง หรือ ที่มีต่อคู่แข่งในบริบทการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน	- จัดทำแนวทางการได้มาของสารสนเทศด้านความพึงพอใจ ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
3. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ เพื่อรับฟังลูกค้า พร้อมทั้ง กำหนดแนวทาง และกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม โดยพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้า	- จัดทำช่องทางและแนวทางการรับฟังลูกค้าให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ
4. สรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ ทั้งมิติวงจรชีวิตลูกค้า มิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้า และมิติกลุ่มลูกค้า	- รวบรวมและสรุปผลความต้องการ ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. รวบรวมและจัดเก็บฐานข้อมูลในระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ สื่อสารสนเทศ เพื่อการปรับปรุงแผนงานการมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) และการประชาสัมพันธ์	- 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. กำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดแบบดั้งเดิม ลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน	- จัดทำแนวทางการจำแนกลูกค้า ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
2. รวบรวมความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์เทียบกับผลิตภัณฑ์และ บริการกับคู่แข่ง และ/หรือ คู่เทียบ	- จัดทำรายการความต้องการ ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
3. ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก เพื่อทำการวิเคราะห์ความต้องการ/ความจำเป็นของบริษัท ฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	- ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ประเมินความพึงพอใจฯ และ รายงานผลการประเมินให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะอนุกรรมการ ฯ - คณะทำงานฯ
4. กำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์	- จัดทำวัตถุประสงค์ ฯ ตามผลการประเมินความพึงพอใจของบริษัทที่ปรึกษาให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ
5. ระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	- จัดทำคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด
6. กำหนดการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและสร้างกระบวนการพัฒนา และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ	- รวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็น ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ - คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
7. มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ การตลาด และการออกแบบ และ ปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับความสามารถพิเศษของบริษัท ฯ	- จัดให้มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ - คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
8. พิจารณาความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัยความครอบคลุมของประเด็นในการสำรวจความเหมาะสมของการสุ่มตัวอย่าง ความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจ และ ร้อยละการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง	- ทบทวน/ปรับปรุงระเบียบวิธีวิจัยให้สอดคล้องและเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงาน ฯ - คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
9. ประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงและการนำองค์กร มาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม	- สามารถใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- คณะทำงาน ฯ - คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ คณะทำงาน ฯ ในที่นี้ หมายถึงคณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ที่บริษัท ฯ แต่งตั้งขึ้นจากผู้แทนของหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับบริษัท ฯ เพื่อจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ ติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้



6.2 แผนงาน/โครงการรองรับ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

กำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพิ่มเติม เฉพาะส่วนของลูกค้าและตลาด รวม 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1. ทบทวน จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด สํารวจตลาด และ จัดทำฐานข้อมูล เพื่อการมุ่งเน้นและการบริหารจัดการลูกค้า และการดำเนินการทางการตลาดขององค์กร

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อทบทวน รวบรวม และ จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัท ฯ 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. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด โดยการนำสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ และ สารสนเทศลูกค้าของคู่แข่ง ทั้งในตลาดปัจจุบัน และตลาดอื่น ๆ ที่พึงมี/คาดหวังในอนาคต	- ทำการทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์ ฯ ให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด
2. กำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด โดยจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสม	- จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และวิเคราะห์ตัวแปรที่เหมาะสมให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. จัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและ ส่วนตลาดให้แก่หน่วยต่าง ๆ ในบริษัท ฯ ทราบ	- จัดทำฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้า ให้แล้วเสร็จภายในภายในระยะเวลาที่กำหนด - สื่อสารให้หน่วยต่าง ๆ ทราบอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด
4. นำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และ ส่วนตลาดเป้าหมาย ไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และ กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อมุ่งเน้นและบริหารจัดการลูกค้าและตลาด	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะทำงาน ฯ - หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



กลยุทธ์ที่ 2. ถ่ายทอดแผนงาน/แนวทางการบริหารจัดการลูกค้า ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน และ ความพึงพอใจของลูกค้า

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อรวบรวมหนทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่พึงมีต่อลูกค้าและตลาด แล้วสื่อสารและถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้า ส่วนตลาด และ ส่วนตลาดเป้าหมาย ให้หน่วยต่าง ๆ ภายในบริษัทฯ ได้รับทราบและนำไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ตลอดจน สำนวความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง หรือ บริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาดต่อไป

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. แปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาว และ แผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน	- ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในทุกระดับและติดตามอย่างต่อเนื่อง	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน กอง และ แผนกต่าง ๆ
2. สื่อสารแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมาย ให้แก่หน่วยต่าง ๆ ในบริษัทฯ ทั่วทราบ	- สื่อสารแผนปฏิบัติการ และ ถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามวิเคราะห์และคาดการณ์ ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด	- กำหนด ทบทวน และ ปรับปรุงแผนปฏิบัติการฯ อย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของบริษัท ฯ	- ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด
5. กำหนดแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก เพื่อศึกษาปัจจัยความต้องการ/ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าให้ครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด	- ดำเนินการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด - บริษัทที่ปรึกษาดำเนินการประเมินและสรุปผลให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด



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

กลยุทธ์ที่ 3. จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับฟังลูกค้าโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และ บูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า

วัตถุประสงค์ :-

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

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็น ระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อให้ลูกค้าใหม่ตอบสนองความต้องการและทำให้เห็นว่าความคาดหวังของลูกค้าวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกรุ่นลูกค้า เป้าหมาย และ คู่แข่งหรือคู่แข่ง	- จัดทำและดำเนินโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CMR) อย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด
2. จัดระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การทำธุรกรรม และการจัดการความสัมพันธ์ รวมทั้ง ค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	- กำหนด ทบทวน และ ปรับปรุงแผนงาน/โครงการอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- หน่วยงาน และ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติ ในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต	- กำหนดช่องทางและแนวปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้แล้วเสร็จภายในภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด
5. ใช้สื่อออนไลน์/เทคโนโลยีบนเว็บ เพื่อรับฟังลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม และ มีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ กระบวนการรับฟังลูกค้า	- นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาปรับ และพร้อมใช้งานภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
6. บูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทาง มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และ สรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ	- รวบรวมและบูรณาการเสียงของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 4. พัฒน่องค์ความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อพิจารณานำความต้องการ ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของลูกค้าและตลาด มาสรุหาองค์ความรู้ใหม่ๆ แล้วนำมาสร้างเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด และ ผู้รับผิดชอบ :-

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และ กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง	- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ฯ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงานฯ - หน่วยงาน กอง และ แผนกต่าง ๆ
2. ระบुकุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สามารถใช้สื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	- จัดทำคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการเป้าหมาย ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	- กองธุรกิจและการตลาด - กองปฏิบัติการ
3. กำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ ตลอดจน มีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงและการนำองค์กร มาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม	- จัดทำกระบวนการพัฒนา ฯ และ ทบทวนอย่างต่อเนื่อง - บริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด - กองปฏิบัติการ
4. พัฒนาคุณลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ อย่างน้อยได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์ เทียบเคียงกับผลิตภัณฑ์ และบริการกับคู่แข่งและ/หรือคู่เทียบ เป็นต้น	- จัดให้มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างน้อยปีละ 2 ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	- กองธุรกิจและการตลาด - กองปฏิบัติการ



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

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
5. กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ สินค้าและบริการ ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ กำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า ตลอดจน จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่มุ่งเน้นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน	- จัดทำช่องทางและแนวทางการสนับสนุนลูกค้าให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด - นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	- คณะทำงาน ฯ - กองธุรกิจและการตลาด - แผนกสารสนเทศ
6. ออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารให้ลูกค้าทราบ รวมทั้ง ประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมิน	- ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - ทบทวนและประเมินผล ฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- คณะทำงาน ฯ

หมายเหตุ คณะทำงาน ฯ ในที่นี้ หมายถึงคณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า หรือคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านลูกค้าสัมพันธ์โดยตรง ที่บริษัท ฯ แต่งตั้งขึ้นจากผู้แทนของหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับบริษัท ฯ เพื่อจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ ติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

6.3 แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ประจำปี 2569

ชื่อแผนงาน/โครงการ :	การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รหัสสป. AP-B06)
เหตุผลและความจำเป็น :	สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้บริษัท ฯ รับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัท ฯ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
วัตถุประสงค์ :	1. เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



ชื่อแผนงาน/โครงการ :	การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รหัสงป. AP-B06)
วัตถุประสงค์ : (ต่อ)	2. เพื่อให้บริษัท ฯ มีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจ อย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	1. การบริหารจัดการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 2. คะแนน enable ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ไม่น้อยกว่า 1.35 คะแนน
ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) :	- ระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของบริษัท ฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - คะแนน enable ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ไม่น้อยกว่า 1.35 คะแนน
ผู้รับผิดชอบ :	หัวหน้าแผนกการตลาด/ผอ.กองธุรกิจและการตลาด/รองผู้จัดการ (การตลาด)
งบประมาณและแหล่งเงิน :	งบประมาณรายได้ วงเงินรวม 40,000 บาท แบ่งเป็น ค่าตอบแทนในการประชุม คณะกรรมการ SCM จำนวนเงิน 30,000 บาท (รวม 2 ครั้ง/ปี) และค่าเลี้ยงรับรองการประชุม และค่าเอกสาร จำนวนเงิน 10,000 บาท (รวม 2 ครั้ง/ปี)
เป้าหมาย :	จัดทำยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และแผนปฏิบัติการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ไม่น้อยกว่า 1.35 คะแนน
ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด :	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัท ฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ/คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร
ระยะเวลาดำเนินงาน :	12 เดือน (1 ตุลาคม 2568 – 30 กันยายน 2569)
ขั้นตอนและแนวทางดำเนินงาน :	1. จัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบริษัท ฯ 1.1 ทบทวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน 1.2 พิจารณาระบบงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจำเป็นที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบริษัท ฯ 2. จัดทำแผนปฏิบัติการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาทบทวนในข้อ 1.1 และ 1.2 มาจัดทำแผนปฏิบัติการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย โดยการจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ออกเป็นด้านต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับการบริหารงานมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม 2.2 กำหนดแนวทางในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และค่าเป้าหมาย 2.3 จัดทำแผนผังควบคุมงาน (Gantt Chart) กำหนดระยะเวลางบประมาณโดยพิจารณาลำดับการดำเนินงานตามความสำคัญเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ฯ



ชื่อแผนงาน/โครงการ :	การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รหัสงป. AP-B06)
ขั้นตอนและแนวทาง ดำเนินงาน : (ต่อ)	3. เสนอคณะกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาให้ความเห็นชอบ 4. เสนอคณะกรรมการบริษัท ฯ เพื่อทราบ
ปัจจัยเสี่ยง :	การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึก ข้อตกลง ฯ