



แผนวิสาหกิจ  
(Corporate Plan)  
ปีงบประมาณ 2567 - 2571

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด  
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ  
กระทรวงกลาโหม



ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ  
ในคราวประชุมครั้งที่ 7 /2566 วันที่ 21 กรกฎาคม 2566



## คำนำ

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2566 –2570 โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 และตรวจสอบสถานะแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Business Model 2023 ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน การกำหนด Intelligent Risk ของบริษัทฯ การวิเคราะห์ Scenario Planning กำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ กลยุทธ์/มาตรการของบริษัทฯ รวมไปถึงแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ในการนี้บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2567 – 2571 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีการพัฒนา และเติบโต อย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และนโยบายภาครัฐฯ และบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด



## สารบัญ

	หน้า
● คำนำ	-ก-
● สารบัญ	-ข-
- สารบัญภาพ	-ค-
- สารบัญตาราง	-ง-
1.1 บทสรุปผู้บริหาร	1
1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด	3
1.2.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ	3
1.2.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ	3
1.2.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน	3
1.2.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (Structure)	6
1.3 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 – 2571	7
1.3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ	7
1.3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	7
1.3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	7
1.3.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	8
1.3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	8
1.3.1.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570	9
1.3.1.6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	10
1.3.2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อม (Environment Scanning)	11
1.3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	11
1.3.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	16
1.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร	37
1.3.3.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ของบริษัทฯ	37
1.3.3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	37
1.3.3.3 การวิเคราะห์ Business Model 2023 ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน	38
1.3.3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning ปี 2567	39
1.3.3.5 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับการออกแบบ Work System	40
1.4 สาระสำคัญแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2567 – 2571 ของ บริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด	41
1.4.1 วิสัยทัศน์	41
1.4.2 พันธกิจ	41
1.4.3 ค่านิยม	41



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.4.4 ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2567 - 2571	42
(1) ยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ	42
(2) กลยุทธ์/มาตรการ ของบริษัทฯ	45
(3) แผนงาน/โครงการที่สำคัญ	46
1.4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาวิสาหกิจ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	48
(1) แผนที่ยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ (Strategic Map)	48
(2) ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด พ.ศ.2567-2571	49
(3) แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	50
1.4.6 ประมาณการลงทุนปีงบประมาณ และแหล่งเงินทุน	51
(1) แผนการลงทุน : งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2567	51
(2) ประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2567-2571	51
1.4.7 การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของ บริษัทฯ	52
1.4.8 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	53



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2567 – 2571	2
ภาพที่ 2 โครงสร้างหลักขององค์กร	6
ภาพที่ 3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	7
ภาพที่ 4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580)	7
ภาพที่ 5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	8
ภาพที่ 6 แผนนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ	9
ภาพที่ 7 กรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ	9
ภาพที่ 8 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	10
ภาพที่ 9 เครื่องมือ PESTEL Analysis	11
ภาพที่ 10 ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศไทย	12
ภาพที่ 11 เหล็กเส้น/ส่วนการผลิตและการคาดการณ์การใช้งานที่ชัดเจน	13
ภาพที่ 12 ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี 2551 - 2565	14
ภาพที่ 13 เครื่องมือ 7s McKinsey	16
ภาพที่ 14 ตำแหน่งคู่แข่งในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ	20
ภาพที่ 15 การวิเคราะห์คู่แข่งของบริษัทฯ	22
ภาพที่ 16 เกณฑ์การวิเคราะห์ขีดความสามารถธุรกิจ	29
ภาพที่ 17 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ก่อนทบทวนกลยุทธ์	32
ภาพที่ 18 BDC the four-Action Grid	32
ภาพที่ 19 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) หลังทบทวนกลยุทธ์	33
ภาพที่ 20 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.)	37
ภาพที่ 21 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	37
ภาพที่ 22 การวิเคราะห์ Business Model 2024 (ระยะสั้น)	38
ภาพที่ 23 การวิเคราะห์ Business Model 2028 (ระยะกลาง)	38
ภาพที่ 24 การวิเคราะห์ Business Model 2033 (ระยะยาว)	39
ภาพที่ 25 การวิเคราะห์ Scenario Planning ปี 2567	39
ภาพที่ 26 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับการออกแบบ Work System	40
ภาพที่ 27 โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	47
ภาพที่ 28 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บริษัทฯ อุ๋กรุงเทพ จำกัด	48
ภาพที่ 29 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2567-2571	49
ภาพที่ 30 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	50



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 คุณลักษณะคู่แข่ง สำนักงานใหญ่ยานนาวา	3
ตารางที่ 2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	4
ตารางที่ 3 ช่องทางการขาย	5
ตารางที่ 4 อัตรากำลังของบริษัทฯ	6
ตารางที่ 5 ข้อมูลคู่แข่งของบริษัทฯ	21
ตารางที่ 6 SWOT บอท. ปี 2566	28
ตารางที่ 7 ตารางการประเมิน VRIO ของบริษัทฯ	30
ตารางที่ 8 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์เชิงรุกของบริษัทฯ	33
ตารางที่ 9 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์ป้องกันของบริษัทฯ	34
ตารางที่ 10 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์เชิงพัฒนาของบริษัทฯ	35
ตารางที่ 11 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์เชิงรับของบริษัทฯ	36
ตารางที่ 12 แผนวิสาหกิจบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2567 – 2571	44
ตารางที่ 13 แผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2567	51
ตารางที่ 14 ประมาณการรายรับ ปีงบประมาณ 2567 - 2571	51
ตารางที่ 15 ประมาณการงบดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2567 - 2571	51
ตารางที่ 16 งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร ปีงบประมาณ 2567-2571	52

## แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 – 2571 ของ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

### 1.1 บทสรุปผู้บริหาร

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 – 2571 ของ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแผนหลัก และปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์ในปัจจุบัน และคำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นไปตามข้อเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทาง และแนวทางที่กำหนดไว้ ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า รวมทั้งการดำเนินงานที่ควรให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยมีประเด็นสำคัญตามหัวข้อดังนี้

(1) ดำเนินการการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก วิเคราะห์ปัจจัยภายในจุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยภายนอกโอกาสและภัยคุกคาม TOWS Matrix วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก และภายใน วิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

(2) กำหนดวัฒนธรรมองค์กร “อุทิศตนเพื่อความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง” เพื่อเป็นตัวชี้้นำให้พนักงานบริษัทฯ เกิดพฤติกรรมที่สร้างและเรียนรู้ร่วมกัน นำมาปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมเนียม เป็นระบบและระเบียบในการอยู่ร่วมกัน อันจะส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

(3) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระหว่างปีงบประมาณ 2567 – 2571 เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดำเนินการตามพันธกิจขององค์กรภายในปีงบประมาณ 2571 โดยบริษัทฯ จะดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2567 ดำเนินการพัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(4) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

(4.1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง ภายในปีงบประมาณ 2568

(4.2) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ 2570 และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดินโครงการยานนาวา ภายในปีงบประมาณ 2567

(4.3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2571

(4.4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001 ภายในปีงบประมาณ 2571

(5) กำหนดยุทธศาสตร์ จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ และกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร จำนวน 16 กลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ในปีงบประมาณ 2567 – 2571

(6) ประเมินการผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2567 รายได้ประมาณ 269.08 ล้านบาท รายจ่ายประมาณ 255.60 ล้านบาท ผลกำไรสุทธิประมาณ 13.48 ล้านบาท เพื่อใช้ในการกำหนดการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567

(4) ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2567 – 2571 โดยสรุปพอสังเขปได้ตามภาพที่ 1 ดังนี้

ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2567-2571					
วิสัยทัศน์	“มุ่งมั่นให้บริการเรือมาตรฐานสากล พัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน”				
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>2. ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วย งานราชการ รัฐวิสาหกิจและ เอกชนภายในประเทศ</li> <li>3. ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย</li> <li>4. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล</li> <li>5. พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการสร้างเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล</li> <li>6. วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึง อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ</li> <li>7. ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด</li> </ol>				
คำนิยาม	“แสวงโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”				
วัฒนธรรมองค์กร	“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ทบทวนและปรับปรุงบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด		สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ	มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	
ยุทธศาสตร์	1.ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัท	2.ขยายขีดความสามารถดำเนินงานธุรกิจ	3.พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร	5.ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบวงจร
กลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทกับหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>1.2 ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ</li> <li>2.2 พัฒนาเรือแห่งใหม่ให้มีความพร้อม</li> <li>2.3 พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2.4 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุน</li> <li>2.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร</li> <li>3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า</li> <li>3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>3.5 พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใส (ITA)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจ</li> <li>4.2 พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency)</li> <li>5.2 กำหนดโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร</li> </ol>

ภาพที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ของ บริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2567 – 2571

## 1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

### 1.2.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ สาขาอุตสาหกรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2408 โดยชาวอังกฤษชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาวิสูตรสาครดิษฐ์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2500 กองทัพเรือได้ซื้อกิจการทั้งหมด และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด” (The Bangkok Dock Company (1957) Limited) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 174/1 ถ.เจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. 10120 และมีสำนักงานสาขาที่สี่ตึก (อาคาร F) ตั้งอยู่เลขที่ 2369 หมู่ที่ 2 ต.สี่ตึก อ.สี่ตึก จ.ชลบุรี 20180 ตั้งอยู่ในพื้นที่เขาราชพัสตุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม.อร. อ.สี่ตึก จ.ชลบุรี เป็นสถานที่ประกอบกิจการการก่อสร้างซ่อมเรือ

### 1.2.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท เท่ากับ 1,000,000 หุ้น ๆ ละ 100 บาท

### 1.2.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

บริษัทฯ มีอู่เรือลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด 2 อู่ ดังนี้

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

ตารางที่ 1 คุณลักษณะอู่แห้ง สำนักงานใหญ่ยานนาวา

#### (1) ธุรกิจหลัก ประกอบด้วย

(1.1) ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคงเป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และมีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

(1.2) ธุรกิจการซ่อมและตัดแปลงเรือในระบบต่าง ๆ สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวีและด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน

(1.3) ธุรกิจการซ่อมและการสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

## (2) ธุรกิจรอง ประกอบด้วย

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

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

(2.3) ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ

## (3) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สามารถพิจารณาวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามธุรกิจหลักและธุรกิจรอง ได้ดังนี้

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

ตารางที่ 2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

## (4) ช่องทางการขาย ในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของบริษัทฯ ดังนี้

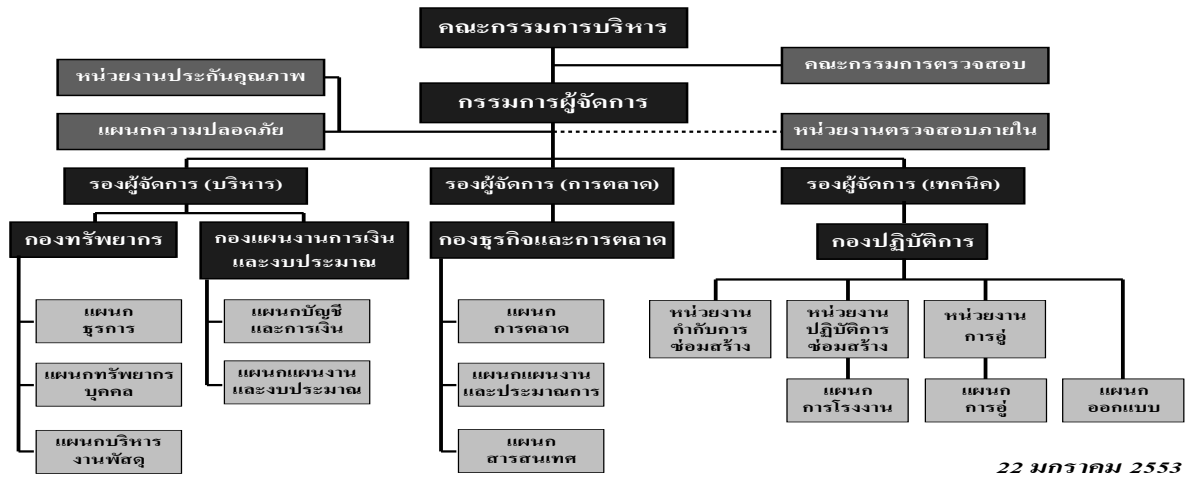
1	การจัดจำหน่าย โดยฝ่ายขายของบริษัทฯ	(1) การติดต่อกับทางบริษัทฯ โดยตรง ณ สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ 174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. 10120 หมายเลขโทรศัพท์ 02-307-8576 และมีสำนักงานสาขาที่สัตหีบ (อาคาร F) ตั้งอยู่เลขที่ 2369 หมู่ที่ 2 ต.สัตหีบ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี 20180 ตั้งอยู่ในพื้นที่เขาราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม.อร. อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี หมายเลขโทรศัพท์ 081-735-1615 (2) การจัดจำหน่ายโดยตรงจากพนักงานของบริษัทฯ เช่น การเยี่ยมเยียนลูกค้า นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ (3) การติดต่อกับทางบริษัทฯ ผ่าน Website คือ www.bangkokdock.co.th
2	การจัดจำหน่าย ผ่านตัวแทนหรือพันธมิตร ทางการค้า	บริษัทฯ ดำเนินการผ่านตัวแทน หรือ พันธมิตรของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการภายในประเทศ ในการทำการตลาดการซ่อมทำเรือ การจัดการโครงการ การตลาดระหว่างประเทศ รวมถึงผู้ประกอบการงานด้านโครงสร้างเหล็กและงานเหล็กขนาดใหญ่ เพื่อร่วมกันในการผลิต จำหน่าย และ ให้บริการหลังการขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3	ลูกค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ	- หน่วยงานราชการ กองทัพเรือ เป็นหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินกิจการ ตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมทั้งกรมอุทกหารเรือ เป็นหน่วยงานที่ให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีและประสบการณ์ - หน่วยงานราชการอื่น เช่น กระทรวงกลาโหม กองทัพบก กรมเจ้าท่า การท่าเรือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต เป็นหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือ/ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านวิชาการ และ ด้านเทคโนโลยี ด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ - ภาคเอกชน เช่น บริษัท แอสตรา เทคโนโลยี จำกัด บริษัท ซี.ไอ. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) Red offshore industries Pte Ltd. Sea tech solutions internationals Pte Ltd. Sinopec Engineering Group (Thailand) Co., Ltd. Po team Builder Co., Ltd. บริษัท ทำเลื่อวิศวกรรม จำกัด และบริษัท อาร์.พี. เอส.ซัพพลาย จำกัด
4	ผู้ต่อเรือ	- ในประเทศ บริษัทฯ เป็นหนึ่งในสมาชิกของสมาคมต่อเรือแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ต่อเรือต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน - ในต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้ากับผู้ต่อเรือ ที่มีชื่อเสียง เพื่อทำการต่อเรือ ออกแบบเรือ และ การพัฒนาเทคโนโลยีในการต่อเรือมาโดยตลอด
5	กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	- ในประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้า เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจ ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ร่วมกับภาคธุรกิจต่างๆ ในการสนับสนุนการต่อเรือ การผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ ที่มีขีดความสามารถภายในประเทศ เป็นต้น - ต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้า เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจ ในรูปแบบต่าง ๆ ไปยังภูมิภาคอาเซียน

ตารางที่ 3 ช่องทางการขาย

## 1.2.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (Structure)

### (1) โครงสร้างหลักขององค์กร

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



ภาพที่ 2 โครงสร้างหลักขององค์กร

### (2) อัตรากำลังของบริษัทฯ

อัตรากำลังของบริษัทฯ ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม 155 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม 90 คน ดังตารางที่ 4

ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2566 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด				
ลำดับ	หน่วยงาน	ชาย	หญิง	รวม
1	บริหาร	2	-	2
2	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	-	3	3
3	หน่วยงานประกันคุณภาพ	2	-	2
4	แผนกความปลอดภัย	3	-	3
5	กองปฏิบัติการ	24	2	26
6	กองธุรกิจและการตลาด	8	2	10
7	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	7	7	14
8	กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	1	8	9
9	สำนักงานธุรกิจสตีป	14	7	21
รวมทั้งหมด		61	29	90
ข้อมูล Gen ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2566 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด				
Gen	พ.ศ. เกิด	ชาย	หญิง	รวม
Baby Boomer	2489-2507	5	2	7
X	2508-2522	25	9	34
Y	2523-2540	27	18	45
Z	2541-2566	4	-	4
รวมทั้งหมด		61	29	90

ตารางที่ 4 อัตรากำลังของบริษัทฯ

### 1.3 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 - 2571

#### 1.3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ

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

เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ คือ “ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรมฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน ” ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 3



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

บริษัทฯ มีบทบาทสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยบริษัทฯ พัฒนาทุนมนุษย์ภายใน เสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกรอบการพัฒนาด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลต่อการบรรลุกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีที่กำหนดไว้

##### 1.3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580) ประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งสิ้น 23 แผน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ จะเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ทั้งด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และหัวข้อย่อย อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดยบริษัทฯ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาบุคลากรและพัฒนารูปแบบ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับโลกเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด โดยเฉพาะยุทธโรปกรณ์ ยุทธภัณฑ์ทางการทหารเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ และด้านที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ในหัวข้อย่อย การประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจ สีเขียวอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น โดยบริษัทฯ เน้นการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจสีเขียว และการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน

### 1.3.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสร้าง “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” มี 13 ด้าน ประกอบด้วย

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

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

### 1.3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

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



ภาพที่ 5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

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

### 1.3.1.5 แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ ดังนี้

#### (1) แนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ

แนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ	
ยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคง	รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะที่มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์
ยุทธศาสตร์ ด้านความสามารถ ในการแข่งขัน	รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนา และเสริมสร้าง ศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์	รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต
ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาค ทางสังคม	รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้าง การเติบโต บนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม	รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบ การบริหาร จัดการภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

#### ภาพที่ 6 แนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ

#### (2) กรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	สำนักงานสลากฯ ยสท. โรงงานไฟฟ้า องค์การสุราฯ สรท. บอท. โรงพิมพ์ฯ และ อต.*				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>กรอบภารกิจ</th> <th>บทบาท</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</td> <td> <p>กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ : สรท. บอท. และโรงพิมพ์ฯ</p> <p>กิจการที่รัฐต้องควบคุม : สำนักงานสลากฯ ยสท. โรงงานไฟฟ้า และองค์การสุราฯ</p> <p>ภารกิจเชิงส่งเสริม : อต.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	กรอบภารกิจ	บทบาท	การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	<p>กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ : สรท. บอท. และโรงพิมพ์ฯ</p> <p>กิจการที่รัฐต้องควบคุม : สำนักงานสลากฯ ยสท. โรงงานไฟฟ้า และองค์การสุราฯ</p> <p>ภารกิจเชิงส่งเสริม : อต.</p>	
กรอบภารกิจ	บทบาท				
การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	<p>กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ : สรท. บอท. และโรงพิมพ์ฯ</p> <p>กิจการที่รัฐต้องควบคุม : สำนักงานสลากฯ ยสท. โรงงานไฟฟ้า และองค์การสุราฯ</p> <p>ภารกิจเชิงส่งเสริม : อต.</p>				

หมายเหตุ : \* เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาบทบาทบทบาท

#### ภาพที่ 7 กรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ

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

### 1.3.1.6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

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



ภาพที่ 8 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

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

#### ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินงานที่สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงานและลูกค้าของบริษัทฯ ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยความยั่งยืน ขององค์กร ได้แก่ การสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน สร้างความน่าเชื่อถือ วางรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรให้เติบโต อย่างยั่งยืนด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกธุรกิจ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี พนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในด้านแรงงาน ออกแบบซ่อมสร้างเรือ งานเชื่อมและประกอบเรือ โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ เฉพาะด้านเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และการสร้างความยั่งยืนให้แก่ลูกค้า การทำธุรกิจแบบโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้ และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีอย่างมีมาตรฐาน



1.3.2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

### 1.3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) รายละเอียด ดังนี้

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



ภาพที่ 9 เครื่องมือ PESTEL Analysis

#### (1) นโยบายการเมือง (Politics)

(1.1) สถานการณ์ทางการเมืองในปี 2566 มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเลือกตั้ง และการจัดตั้งรัฐบาล ในอนาคตรัฐบาลอาจขาดเสถียรภาพ คนหลากหลายภาคส่วนมีการแบ่งขั้วทางการเมือง การเลือกตั้ง จึงไม่สามารถจะแก้ปัญหาที่สะสมได้ ในทางกลับกันอาจจะเป็นตัวจุดชนวนความขัดแย้งขึ้นมา เนื่องจากกลไกของรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2560 ที่กำหนดให้สร้างสภาวะการเมือง หรือประชาธิปไตยที่ถูกควบคุมกำกับด้วยรัฐสภาจำนวน 750 คน ประกอบด้วย ส.ส. จำนวน 500 คน และจำนวน ส.ว. 250 คน ที่มีอำนาจเลือกนายกรัฐมนตรีก็ยังคงอยู่ ทำให้ไม่สามารถสะท้อนเจตจำนง ของประชาชนได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และส่งผลต่อนโยบายการใช้จ่ายรัฐบาล ในการใช้จ่ายด้านความมั่นคง ระบบงบประมาณแผ่นดิน

(1.2) นโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ 2566 ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยใช้ศักยภาพของรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของ กระทรวงกลาโหม ในการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศเชิงพาณิชย์ โครงสร้างพื้นฐาน และพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ในภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างโอกาสและ นำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยสู่สากล และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) โดยใช้ศักยภาพของรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติ ไปพร้อมกัน

#### (1.3) นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2566

กำหนดส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร ให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนา อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (S - Curve 11) โดยนำผลงานวิจัยด้านยุทธโธปกรณ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาทดลองใช้ ศึกษา และเตรียมการในการจัดสร้างเรือฟรีเกต โดยอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศ และส่งเสริมการพัฒนาศูนย์นวัตกรรมทางเรือ และทางทะเล ภายใต้โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และยกระดับมาตรฐานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงส่งเสริมการตระหนักรู้ภาวะ โลกร้อนและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (Bio-Circular-Green : BCG) และ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ 2566 โดยบริษัทฯ ให้ความร่วมมือในเรื่องความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ และนโยบาย ผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ 2566 ในเรื่องอุตสาหกรรมต่อเรือ การบริหารจัดการกำลังพล โดยบริษัทฯ

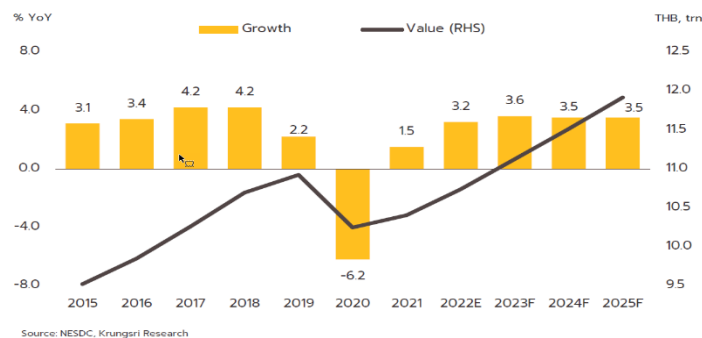
ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างเรือ และซ่อมเรือและบริหารโครงการขนาดใหญ่ เพื่อให้การบริหารจัดการ และพนักงานมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ รวมทั้งการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อเป็นสรรพกำลังหนึ่งของกองทัพเรือ และดำเนินการตามแนวทางการจัดหายุทธโปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติการกิจของ ทร. ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และบริษัทฯ ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาโครงการสร้างเครื่องบินทะเล ร่วมกับ ทร. เพื่อเป็นยุทธโปกรณ์เสริมในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

ที่มา : <https://www.krungsri.com/th/research/macroeconomic/EO/economic-outlook-2023>

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

### ❖ ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2566-2568

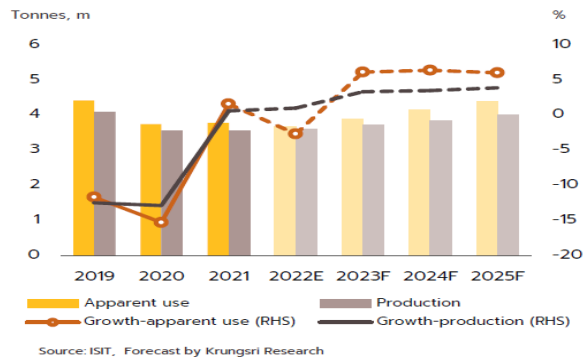
- เศรษฐกิจไทยคาดว่าจะขยายตัวเฉลี่ย 3.5% ต่อปีในช่วงปี 2566-2568 ปรับตัวดีขึ้นจากที่เติบโต 3.2% ในปี 2565 แรงขับเคลื่อนสำคัญมาจากภาคท่องเที่ยวที่เติบโตจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ และการบริโภคภาคเอกชนที่ทยอยเติบโตตามความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายของผู้บริโภค การฟื้นตัวของตลาดแรงงานและการใช้จ่ายของกลุ่มผู้มีรายได้สูง ส่วนการใช้จ่ายของกลุ่มผู้มีรายได้น้อยจะถูกจำกัดจากค่าครองชีพที่สูงและปัญหาหนี้ครัวเรือนที่มีภาระเพิ่มเติมจากการปรับขึ้นดอกเบี้ย และด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ภาครัฐคาดว่าจะเร่งตัวขึ้น โดยเฉพาะโครงการที่รองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งตั้งเป้าหมายการลงทุนในช่วงปี 2566-2570 ไว้ที่ 2.2 ล้านล้านบาท และการส่งออกยังขยายตัวได้แม้อัตราการเติบโตจะชะลอลงจากปี 2565 ปัจจัยกดดันมาจากการชะลอตัวของการค้าโลกและแนวโน้มการทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) ท่ามกลางความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจ อย่างไรก็ตาม การส่งออกในบางตลาดอาจช่วยบรรเทาการชะลอตัวของการส่งออก สำหรับการดำเนินนโยบายการเงินของไทยเพื่อควบคุมเงินเฟ้ออาจไม่เข้มงวดมากเนื่องจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจยังอ่อนแอ คาดว่าอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มจะทยอยปรับขึ้นอย่างช้าๆ และระดับ 1.75% ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2566 โดยเงินเฟ้อจะยังสูงในช่วงต้นปี 2566 ก่อนจะทยอยกลับเข้าสู่กรอบเงินเฟ้อเป้าหมายได้ในช่วงกลางปี ด้านค่าเงินบาทยังคงเผชิญความผันผวนสูงจากการดำเนินนโยบายการเงินที่เข้มงวดของประเทศแกนหลักและความเสี่ยงจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม รายได้จากการท่องเที่ยวอาจช่วยหนุนให้เงินบาทแข็งค่าได้บ้างเป็นระยะ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศไทย

ที่มา : <https://www.krungsri.com/th/research/macroeconomic/EO/economic-outlook-2023>

- ราคาวัสดุก่อสร้างโดยรวมยังคงเพิ่มขึ้นเล็กน้อย จากปัจจัยการฟื้นตัวของอุปสงค์ในภาคก่อสร้าง และการปรับเพิ่มขึ้นของต้นทุนวัตถุดิบนำเข้า อาทิ เศษเหล็ก (Scrap) เหล็กแท่งเล็ก (Billet) ตามราคาสินค้าโภคภัณฑ์ในตลาดโลก แนวโน้มปี 2566-2568 ปริมาณการผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อนคาดว่าจะเพิ่มขึ้น ตามภาวะเศรษฐกิจและการลงทุนที่ทยอยฟื้นตัว อย่างไรก็ตาม ค่าสั่งซื้อหลักจะมาจากภาคการผลิตยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งคาดว่าจะทยอยฟื้นตัวตามภาวะเศรษฐกิจและกำลังซื้อในประเทศ ขณะที่การส่งออกมีแนวโน้มฟื้นตัวตามเศรษฐกิจประเทศคู่ค้า โดยราคาเหล็กแผ่นรีดร้อนน่าจะยังอยู่ในระดับสูงต่อเนื่องจากปี 2565 ตามความต้องการใช้ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะในปี 2567-2568 ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 เหล็กเส้น/ส่วนการผลิตและการคาดการณ์การใช้งานที่ชัดเจน

ที่มา : <https://www.krungsri.com/th/research/macroeconomic/EO/economic-outlook-2023>

อย่างไรก็ตามจากภาพรวมเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทยและอุตสาหกรรมไทย บริษัทฯ ควรใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยง ปัญหาเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นโดยจัดทำแผนป้องกันฯ เพื่อรับมือจากราคาสินค้า ราคาเหล็กและบริการอื่นๆ และค่าเงินบาทที่มีความผันผวนสูง ซึ่งจะกระทบอุตสาหกรรมก่อสร้างในไทย รวมถึงบริษัทฯ เนื่องจากราคาต้นทุนที่สูงขึ้น โดยราคาสินค้าเหล็กในลีดตีใหม่ คงต้องจ่ายในราคาตามต้นทุนที่ขยับสูงขึ้นซึ่งส่งผลโดยตรงกับต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ

#### ❖ สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมเรือของโลก

- ในปี 2565 อู่ต่อเรือของจีนมีส่วนแบ่งตลาดเกินอู่ต่อเรือของญี่ปุ่นและเกาหลีใต้รวมกัน ในขณะที่ปริมาณการสั่งต่อเรือใหม่ทั่วโลกลดลง แต่กลับมีราคาสูงขึ้น มีคำสั่งต่อเรือใหม่โดยเฉพาะเรือบรรทุกก๊าซ LNG สูงถึง 182 ลำ คิดเป็นมูลค่า 39 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นการลงทุนด้านเชื้อเพลิงทางเลือกที่เพิ่มขึ้นสูงสุดเป็นประวัติการณ์คำสั่งต่อเรือใหม่ เรือที่อู่ต่อเรือของจีนส่งมอบในปี 2565 มีจำนวนทั้งสิ้น 14.6 ล้าน GT จากยอดส่งมอบเรือใหม่ของอู่ต่อเรือทั่วโลกคือ 30.8 ล้าน GT โดยญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ส่งมอบเรือใหม่ 4.8 และ 7.8 ล้าน GT ตามลำดับ ความสำเร็จของอู่ต่อเรือในจีน เกิดขึ้นจากการรักษาตำแหน่งผู้นำในการต่อเรือบรรทุกสินค้าแห่ง และพัฒนาเทคโนโลยีจนสามารถขยายตลาดเข้าไปต่อเรือคอนเทนเนอร์ ในขณะที่อู่ต่อเรือของเกาหลีใต้เป็นผู้นำในการต่อเรือบรรทุกก๊าซ LNG คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของตลาดต่อเรือบรรทุกก๊าซ LNG ทั่วโลก และวิกฤตยูเครนดันตลาดเรือชนิดนี้ให้ยิ่งโตขึ้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ในระยะสั้น คงไม่มีประเทศที่จะเป็นคู่แข่งหลักในตลาด โดยที่จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาดร่วมกัน แต่ในระยะต่อไปด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าประเทศอย่างเวียดนามและฟิลิปปินส์อาจกลายเป็นคู่แข่งที่ใหญ่ขึ้นในอนาคต เหมือนกับที่ศูนย์กลางการต่อเรือในอดีตย้ายจากยุโรปไปญี่ปุ่นและต่อไปยังเกาหลีใต้และจีนในขณะที่อู่ต่อเรือในยุโรปมีการส่งมอบเรือใหม่ในระดับคงที่ที่ 2.5 ล้าน GT โดยส่วนแบ่งตลาดทั่วโลกโดยมีการส่งมอบเรือสำราญเป็นหลัก โดยคาดการณ์ในปี 2566 ตลาดต่อเรือใหม่ส่วนใหญ่จะเป็นเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์และเรือบรรทุกก๊าซ LNG มากขึ้น คาดว่าการส่งมอบตามกำหนดในปี 2566 เพิ่มขึ้นเงิน 58% ในปี 2567

ที่มา: Clarksons Research, <https://www.seatrade-maritime.com/shipyards/shipbuilding-market-outlook-2023-tale-two-tiers?fbclid=IwAR1YPxjMEHpgH1R1TKc37oBz2t5qEYzUumqCOMszMt8gmOqyHpl2cFhzqdQ>

อย่างไรก็ดี แนวโน้มอุตสาหกรรมการต่อเรือทั่วโลกกำลังเผชิญกับปริมาณการสั่งต่อเรือใหม่ทั่วโลกลดลง และเรือบรรทุกก๊าซ LNG ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มอุตสาหกรรมการต่อเรือปี 2567 อย่างมีนัยสำคัญ บริษัทฯ จึงต้องมุ่งเน้นไปที่การให้บริการในการซ่อมแซมเรือเป็นหลัก และหารูรกิจอื่น ๆ และศึกษาการลงทุนด้านเชื้อเพลิงทางเลือก รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมเรือ

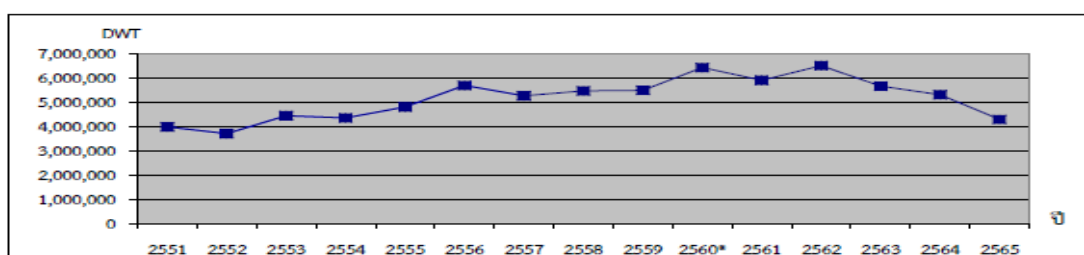
### ❖ สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมอู่เรือในประเทศไทย

ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือปี 2566 จากภาพรวมของอุตสาหกรรมทำให้อู่เรือในประเทศไทยหันมามองหาการต่อเรือ และซ่อมทำเรือของภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากภาครัฐมีแผนงาน และงบประมาณที่แน่นอน ในการซ่อมทำประจำทุกปี ในส่วนภาคเอกชนจากข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทยปี 2551- 2565 (ตามภาพที่ 11) พบว่า ภาพรวมในปี 2565 เรือบรรทุกสินค้าเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 4 ลำ คาดว่ามาจากการส่งออกของสินค้าที่เพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 แต่อัตราการเติบโตของระวางบรรทุกลดลงร้อยละ -19.2 เมื่อเทียบกับปี 2564 หรือก็คือน้ำหนักที่เรือสามารถบรรทุกได้ลดลง การแข่งขันในภาคการต่อเรือยังมาด้วยจากอู่ต่อเรือในต่างประเทศ เช่น เวียดนาม จีน เกาหลีใต้ ซึ่งการที่ผู้ประกอบการ(เจ้าของเรือ) สามารถนำเข้าเรือจากต่างประเทศมาใช้ได้ในราคาถูก เนื่องจากสิทธิทางด้านภาษี จึงทำให้เกิดการแข่งขันในภาคการต่อเรือในประเทศไทยสูง ดังภาพที่ 12

#### ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี พ.ศ. 2551 - 2565

(เรือขนาดตั้งแต่ 500 ตันกรอสขึ้นไป)

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



หมายเหตุ : \*ปรับปรุงข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ตั้งแต่ปี 2560 ตามระบบประมวลผลข้อมูลทะเบียนเรือ (BI)

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบทะเบียนเรือ สำนักมาตรฐานทะเบียนเรือ กรมเจ้าท่า

รวบรวมโดย : กองส่งเสริมการพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า (เดือนธันวาคม 2565)

#### ภาพที่ 12 ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ปี 2551 - 2565

บริษัทฯ จึงควรรักษาฐานลูกค้าเดิมในธุรกิจซ่อมเรือ ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สม่ำเสมอ และต่อเนื่องและบริหารจัดการค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาระดับความสามารถในการทำกำไรให้เหมาะสม ในขณะเดียวกัน เร่งรัดให้เกิดการพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงบริษัทฯ ควรใช้จุดแข็งขององค์กรในการเป็นหน่วยงานภาครัฐ ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเอกชน เพื่อมองหาโอกาสทางธุรกิจการต่อเรือใหม่ ทั้งใน และนอกประเทศ

### (3) สังคมและวัฒนธรรม (Social-Culture)

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

อย่างไรก็ตามการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพนั้น บริษัทฯ จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากรายได้ธุรกิจอาจจะถูกกระทบหากลูกค้าเอกชนยังคงใช้จ่ายไม่ต่างจากเดิม แต่ฐานลูกค้าเอกชนมีจำนวนที่ลดลงเรื่อยๆ และในเรื่องต้นทุนธุรกิจอาจจะสูงขึ้นตามภาวะการขาดแคลนแรงงานบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะแรงงานและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัย

### (4) เทคโนโลยี (Technological)

แนวโน้มเทคโนโลยีปี 2566 ไม่เหมือนปี 2565 มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญกับธุรกิจสามารถขยายธุรกิจให้เติบโตท่ามกลางปัจจัยภายนอก ทั้งเรื่องไซเบอร์ซีเคียวริตี้และโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที การเชื่อมต่อระหว่างผู้คน อุปกรณ์ และข้อมูลมีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลา โดยมีจุดเชื่อมต่อที่เปิดกว้างรองรับการใช้งานร่วมกัน การทำงานบนเครือข่ายแบบไม่จำกัดขอบเขต (Untethered edge) และมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในการทำงานแบบไฮบริดที่ใช้ระบบคลาวด์ “เครือข่าย”

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า ในปี 2566 นั้น บริษัทฯ จะต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยี เช่น นำระบบ software ใหม่ ๆ มาใช้ในการออกแบบเรือ ขยายตลาดในการสร้างเรือด้วยเทคโนโลยี EV และใช้ระบบคลาวด์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในเรื่องการใช้กระดาษ และยังช่วยลดภาวะโลกร้อน รวมถึงลดระยะเวลาในการดำเนินงานและส่งมอบงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า เนื่องจากสามารถเคลื่อนย้ายข้อมูลได้รวดเร็ว

### (5) สิ่งแวดล้อม (Environmental)

สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” ตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณสุขปโภค และสาธารณสุขปโภคเป็นส่วนใหญ่

บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตาม กฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยการดำเนินกิจการซ่อมสร้างเรือ เช่น การพันทราวย การทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้างก่อนเสมอ รวมถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม เช่น สภาวะโลกร้อน น้ำท่วมกรุงเทพมหานคร ที่ส่งผลให้พื้นที่เรือมีน้ำท่วม ซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงต้องเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ

### (6) กฎหมาย (Legal)

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

การเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือเหตุอื่นใดจะกระทำมิได้ มาตราที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม บุคคลผู้เป็นทหาร ตำรวจ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ และพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรของรัฐย่อมมีสิทธิและเสรีภาพเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป เว้นแต่ที่จำกัดไว้ในกฎหมายเฉพาะ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเมือง สมรรถภาพ วินัย หรือจริยธรรม”

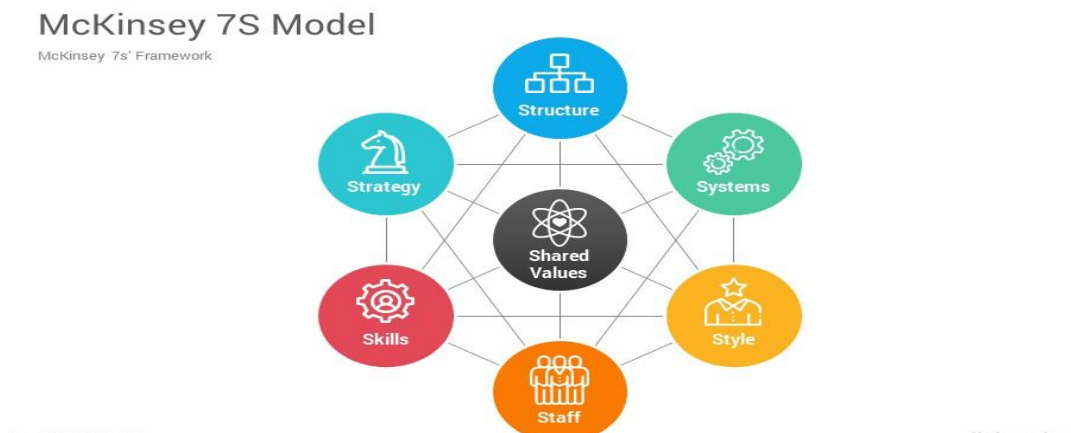
- ข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรืออุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมที่มีโรงงานประเภทต่าง ๆ ประกอบเป็นหลักในการปฏิบัติการ และ ย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สรุปลสาระสำคัญ ได้ดังนี้ 1) พรบ.โรงงาน พ.ศ.2535 ครอบคลุมถึง แนวทางในการประกอบกิจการ บทกำหนดโทษ รวมถึงบทเฉพาะกาล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

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

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

### 1.3.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) รายละเอียด ดังนี้

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



ภาพที่ 13 เครื่องมือ 7s McKinsey

- กลยุทธ์ (Strategy) ของบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 16 ข้อ ดังนี้

## (2.1) กลยุทธ์ ตามยุทธศาสตร์บริษัทฯ

(1) ทบทวนและส่งเสริมบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

(2) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

(3) พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่

(4) พัฒนาเรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(5) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร

(6) ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

(7) ปรับปรุงการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

(8) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(9) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(10) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(11) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

(12) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)

(13) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ

(14) พัฒนางค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(15) ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

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

- โครงสร้างองค์กร (Structure) ของบริษัทฯ จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน ดังนี้

(1) ส่วนอำนวยการ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้จัดการ รองผู้จัดการ (ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายเทคนิค) คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และ แผนกความปลอดภัย

(2) กองทรัพยากร ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรบุคคล และ แผนกบริหารงานพัสดุ

(3) กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ประกอบด้วย แผนกบัญชีและการเงิน และ แผนกแผนงานและงบประมาณ

(4) กองธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย แผนกการตลาด แผนกแผนงานและประมาณการ และแผนกสารสนเทศ

(5) กองปฏิบัติการ ประกอบด้วย หน่วยงานกำกับอาคารก่อสร้าง หน่วยงานปฏิบัติการก่อสร้าง และแผนกการโรงงาน หน่วยงานการอยู่และแผนกการอยู่ และแผนกออกแบบ

ที่มา : มติคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน

- ระบบ (System) บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีกระทรวงการคลังเป็นถือหุ้น และจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ต่อมากระทรวงการคลังได้มอบอำนาจในการบริหารบริษัทฯ ให้กับกระทรวงกลาโหม ในการนี้กระทรวงกลาโหม ได้มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และการบริหารงานบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ให้แก่กองทัพเรือ ดังนั้นระบบการบริหารงานบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด โดยมีรายละเอียดสรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (1) การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ (2) การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 (3) การบริหารงบประมาณเป็นไปตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 (4) การเงินและบัญชีเป็นไปตามเป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (5) การตรวจสอบภายในเป็นไปตามตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 ปัจจุบัน บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศเพื่อช่วยเหลือ อำนวยการ และแสดงผลการดำเนินธุรกิจ ในส่วนของระบบการวางแผน ระบบบริหารงบประมาณ ระบบบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบริหารจัดการต่อเรือและซ่อมบำรุงเรือ (ถ้ามี) และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนระบบบริหารจัดการค่าตอบแทน ด้วยระบบที่บริษัทฯ ใช้งาน ทำให้ภาพรวมในการดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว มีความเชื่อมโยงกับทุกส่วนงาน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

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

- ทักษะ (Skill) บริษัทฯ ได้จัดทำเส้นทางการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) และแผนการฝึกอบรมพัฒนาประจำปี เพื่อให้มีความครอบคลุมกับการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พัฒนาสมรรถนะในการทำงาน (Competencies) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วย กระบวนการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) และส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และเสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร เสริมสร้างความตระหนักรู้ในหลักคุณธรรมจริยธรรมและนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรฝ่ายผลิต ในการซ่อมสร้างเรือ เช่น การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานช่างเชื่อม ประกอบกับปัจจุบันบริษัทฯ ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนากระบวนการต่อเรือพัฒนาเทคโนโลยีของเรือ และพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์เรือ รวมถึงธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมแล้ว เห็นว่า บริษัทฯ ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และต้องพัฒนาศักยภาพให้แก่พนักงานที่มีอยู่เดิมด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ อาจร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนในการวิจัยหรือพัฒนาเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนากระบวนการต่อเรือและซ่อมเรือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

กับการเดินเรือ หรือร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ใช้งานบนเรือ อันจะช่วยพัฒนาทักษะด้านการวิจัยและ พัฒนาให้แก่บุคลากรของบริษัทฯ

- สไตล์ (Style) สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับพนักงาน ลูกจ้าง เป็นอย่างมาก โดยสไตล์ในการทำงานผู้บริหารของบริษัทฯ นั้น ส่วนใหญ่ เน้นการมอบหมายงาน และกระจายงานไปยังผู้ได้บังคับบัญชา เน้นการแสดงออก/ความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งบริษัทฯ ยังคงเป็น “รัฐวิสาหกิจ” สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยกองทัพเรือเป็นหน่วยงานควบคุมกำกับดูแล ทำให้ผู้บริหารของบริษัทฯ ในปัจจุบัน ยังคงต้องคำนึงถึงกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ ตลอดจนข้อหาหรือที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยจะต้อง แข่งขันกับภาคเอกชน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัวในการต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ ดังนั้น การบริหารกิจการ ภายในควรสร้างกระบวนการหรือกรอบการปฏิบัติหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบ ให้เป็น มาตรฐานการปฏิบัติและสร้างความรวดเร็ว และมอบอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารในระดับรอง ตลอดจน สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

- ค่านิยม (Shared Value) บริษัทฯ มีแนวทางในการสร้างค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและ พนักงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีระหว่าง พนักงานตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อชี้แจงสถานการณ์ของการประกอบกิจการ และรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยคณะกรรมการสัมพันธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัทฯ ได้กำหนดค่านิยมคือ “แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

(2) นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2566

“ยกระดับความเป็นอยู่เรื่องที่มีศักยภาพด้านงานสร้าง/ซ่อมเรือในอนาคต”

(2.1) การพัฒนาองค์กร ดำเนินการปรับบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ ให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

(2.2) การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนา และเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่ พัฒนาอยู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปรับปรุงการบริหาร จัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

(2.3) การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบ การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนด

(2.4) การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลัก และธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนา อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อม สร้างเรือ เป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

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

(3) คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

เปรียบเทียบกับคู่แข่งใกล้เคียงจากการตรวจสอบข้อมูลโดยทั่วไปต่อเรือในพื้นที่ชายทะเลภาคตะวันออก จากสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย และ รายชื่อผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจต่อเรือใหญ่ และสิ่งก่อสร้างลอยน้ำประกอบด้วย

(1) บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด (UNITHAI SHIPYARD & ENGINEERING LIMITED) จ.ชลบุรี มีทุนจดทะเบียน 2,774.40 ล้านบาท

(2) บริษัท เอเชียัน มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (ASIAN MARINE SERVICES PUBLIC COMPANY LIMITED) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 258.29 ล้านบาท

(3) บริษัท อู่เรือ มารีน แอ็คมี ไทย จำกัด (Marine Acme Thai Dockyard Co., Ltd.) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 85.50 ล้านบาท

(4) บริษัท มาร์ซัน จำกัด (มหาชน) (MARSUN PUBLIC COMPANY LIMITED) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 411.00 ล้านบาท

(5) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (Bangkok Dock Co., Ltd.) กรุงเทพมหานคร และ สำนักงานสัตหีบ จ.ชลบุรี มีทุนจดทะเบียน 100.00 ล้านบาท

(6) บริษัท ซี เครสท์ มารีน จำกัด (Seacrest Marine Co., Ltd.) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 82.20 ล้านบาท

(7) บริษัท ไทยอินเตอร์เนชั่นแนล ด็อกยาร์ด จำกัด (Thai International Dockyard CO., LTD.) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 100.00 ล้านบาท



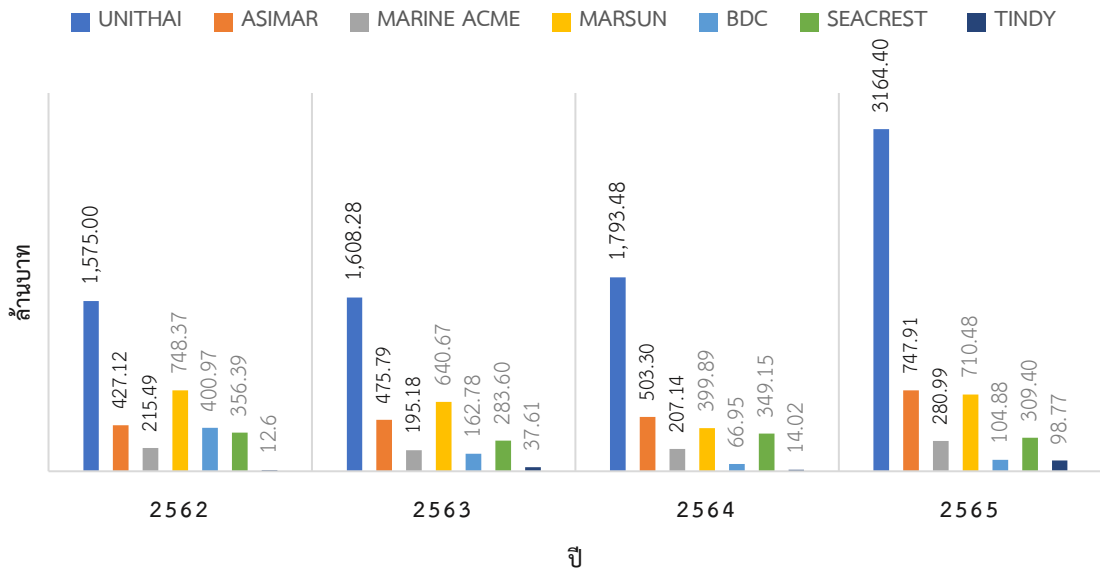
ภาพที่ 14 ตำแหน่งคู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

ลำดับ	ชื่อ	ที่ตั้ง	อู่เรือ					ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ผลประกอบกิจการ (ล้านบาท)				ผลประกอบการเฉลี่ย 4 ปี (ล้านบาท)	
			อู่ลอย (DTW)		อู่แห้ง (DTW)	Slipway (G.T)			2562	2563	2564	2565		
1	บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด	ชลบุรี	No.1 140,000	No.2 13,000				2,774.40	(1,004.03)	(677.57)	421.68	283.85	(-244.01)	
2	บริษัท เอเซีย มาร์ีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	No.1 6,000	No.2 4,000				258.29	11.78	30.43	22.79	10.25	18.81	
3	บริษัท อู่เรือ มาร์ีน แอ็ค มี ไทย จำกัด	สมุทรปราการ	3,500					85.50	2.05	0.26	17.18	24.13	10.90	
4	บริษัท มาร์ชิน จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	3,000					411.00	158.90	111.88	22.81	(24.92)	67.16	
5	บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	กรุงเทพฯ และ ชลบุรี		No.1 3,000	No.2 4,000			100.00	37.52	(18.61)	(44.78)	(74.64)	(-25.12)	
6	บริษัท ซี เคสท์ มาร์ีน จำกัด	สมุทรปราการ				No.1 300 mt	No.2 2,000 mt	No.3 2,500 mt	82.20	49.92	27.52	63.79	71.26	53.12
7	บริษัท ไทยอินเตอร์เนชั่น แนล ดีคยาร์ด จำกัด	สมุทรปราการ				No.1 100 ton	No.2 600 ton		100.00	(18.80)	4.37	0.67	7.70	(-1.51)

\* หมายเหตุ เรียงตามขนาดอู่เรือ

ตารางที่ 5 ข้อมูลคู่แข่งของบริษัทฯ

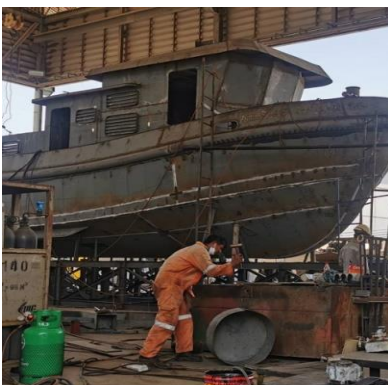
## Competitor Analysis 2562 - 2565



หมายเหตุ : ตัวเลขดังกล่าวเป็นยอดรวมได้รวม


### ภาพที่ 15 การวิเคราะห์คู่แข่งของบริษัทฯ

จากการวิเคราะห์คู่แข่งของบริษัทฯ พบว่า อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือในประเทศไทยปัจจุบันเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประเทศ โดยมีมูลค่ารวมการซ่อมสร้างเรือเฉลี่ยประมาณ 3,350 ล้านบาทต่อปี ซึ่งกองทัพเรือเป็นลูกค้าที่มีส่วนแบ่งการตลาดในงานซ่อมสร้างเรือสูงสุด โดยเฉพาะงานซ่อมเรือมีมูลค่าโดยเฉลี่ยประมาณ 1,200 ล้านบาท/ปี คิดเป็นร้อยละ 35.82 โดยสัดส่วนบริษัทฯ ที่ได้รับงานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1.มาร์ชัน 2.เอเชียมาริน 3.ยูนิไทย 4.อุกรุงเทพ 5.แอดคิม อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ทำการรวบรวมข้อมูลคู่แข่งโดยได้เข้าไปสำรวจภายในอยู่ต่าง ๆ เมื่อเทียบกับขนาดคู่แข่ง บริษัทฯ เป็นบริษัท เดียวในประเทศไทยที่มีอยู่แห่งขนาดใหญ่ ซึ่งแตกต่างกับบริษัทอื่น ๆ ที่ใช้กลยุทธ์ และ slip way ในการซ่อมสร้างเรือ ในปี 2562-2565 บริษัทฯ มีรายได้ในการซ่อมสร้างเรือ 400.97 ล้านบาท 162.78 ล้านบาท 67.11 ล้านบาท 104.88 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากภาวะการแข่งขันของตลาดซ่อมและสร้างเรือสำหรับหน่วยงานภาครัฐมีการแข่งขันสูง ประกอบกับข้อจำกัดของบริษัทฯ ที่สำคัญ ในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์หลักชำรุดเสียหาย บุคลากรปัจจุบันได้รับการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานด้านการซ่อมสร้างเรือ 4F จำนวน 4 คน และ 4G จำนวน 3 คน รวม 7 คน รวมถึง การนำเรือเข้าซ่อมทำจะต้องรอการปิดเปิดสะพานกรุงเทพ ซึ่งจะสามารถปิดเปิดเฉพาะวันอังคารเท่านั้น ทำให้ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำ และ ไม่สามารถนำเรือออกจากอู่ไปดำเนินธุรกิจได้ทันที ลูกค้าส่วนใหญ่จึงไปใช้บริการอู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน ซึ่งแผนวิสาหกิจฉบับนี้ บริษัทฯ จะมุ่งเน้นการปรับปรุงเครื่องมือหลักให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานทันสมัย และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน รวมทั้งบริหารจัดการอย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่า บริษัทฯ ดำเนินการซ่อมสร้างเรือตามมาตรฐานสากล ทำงานครบถ้วนสมบูรณ์เกินความคาดหวัง ซื่อสัตย์ และจริงใจ ตามวงเงินงบประมาณที่ลูกค้ากำหนดและได้รับความพึงพอใจสูงสุด



## (4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใต้ทิศทางที่กำหนด (SWOT Analysis)

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

Evidence-Based	จุดแข็ง	ผลกระทบ
<p>- ตลาดในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นตลาดที่มีกำแพงการเข้าสู่ตลาดสูง เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินทุนมาก และระยะเวลาคืนทุนค่อนข้างยาว ต้องการทำเลที่ตั้งที่มีพื้นที่บนบกที่มีขนาดใหญ่และพื้นที่ที่ตื้นน้ำที่กว้างและลึก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมในการดำเนินธุรกิจ ต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญสูง นอกจากนี้ยังต้องมีชื่อเสียงและได้รับความเชื่อถือ ซึ่งต้องใช้เวลาในการสั่งสมชื่อเสียง</p> 	S1 บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือ และสร้างเรือ รวมถึงการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ	ระยะยาว
<p>- ผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินย่านนาวาเชิงพาณิชย์เนื้อที่ 20-1-82 ไร่ (8,182 ตรว.) มูลค่าที่ดินที่เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมและเศรษฐกิจ อยู่ที่ 500,000 บาท/ตารางวา ทำให้มูลค่าที่ดินเท่ากับ 4,091,000,000 บาท</p>	S2 บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว	ระยะยาว
<p>รายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือ ปี 2565 จำนวน 31.862 ล้านบาท ปี 2566 จำนวน 73.910 ล้านบาท</p>	S3 ในปีงบประมาณ 2566 บริษัทฯ มีสัดส่วนรายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือเพิ่มขึ้น 131.96% จากปีงบประมาณ 2565	ระยะสั้น
<p>- ข้อบังคับ ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ. 2563 หมวดที่ 1 ข้อความทั่วไป ข้อ 3 วัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อประกอบกิจการ ข้อ (1) – (28) - ตามหนังสือบริษัทสนธิ บอท. มีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท แบ่งเป็น 1,000,000 หุ้น มีมูลค่าหุ้นละ 100 บาท ปัจจุบันมีผู้ถือหุ้น 3 ราย ดังนี้ (1) กระทรวงการคลัง ถือหุ้น 999,998 หุ้น (2) ผู้แทน สคร. ถือหุ้นแทนกระทรวงการคลัง จำนวน 2 ราย ๆ ละ 1 หุ้น</p>	S4 บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ ได้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ในการเจรจาดำเนินการเพื่อหาข้อตกลงหรือความร่วมมือทางธุรกิจต่างๆ รวมถึงเป็นหน่วยงานประสานประโยชน์หรือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	ระยะยาว

Evidence-Based	จุดอ่อน		ผลกระทบ
<p>- <b>โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์</b> มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ วาระพิเศษ ครั้งที่1/66 วันที่ 14 มี.ค.66 เห็นชอบการทบทวนรายละเอียดการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของค่าหน้าดิน โดยให้เริ่มคำนวณในปีที่ 2 -5 และอนุมัติร่างประกาศเชิญชวน เอกสารสำหรับการจัดหา วิธีการให้เช่า หลักเกณฑ์วิธีการเงื่อนไขการประมูล และร่างสัญญา และกำหนดค่าธรรมเนียมการขายเอกสารสำหรับการจัดหาผู้เช่า ค่าธรรมเนียมการประเมินข้อเสนอ และค่าธรรมเนียมอื่น ๆ อย่างไรก็ตามโครงการนี้ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากไม่ได้รับค่าหน้าดินภายในปีงบประมาณ 2566</p> <p>- <b>โครงการสร้างอุโมงค์ใหม่</b> รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2565 มีมติเห็นชอบให้ปรับเลื่อนกรอบระยะเวลาการลงทุนออกไปอีก 1 ปีงบประมาณ จากเดิม “ปีงบประมาณ 2566-2570” เป็น “ปีงบประมาณ 2567-2571” โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของโครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปี 2566 อยู่ระหว่างการดำเนินการทบทวนผลการศึกษา ความเหมาะสมของสถานที่(เดิม)/พิจารณาคัดเลือกสถานที่(ใหม่) การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอุโมงค์ใหม่ในประเทศ</p> <p>*โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ส่งผลต่อการดำเนินโครงการสร้างอุโมงค์ใหม่</p>	W1	ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	ระยะกลาง
<p>- ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การเรียกเงินค่าซ่อมทำลวงหน้า พ.ศ.2519 ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ไม่มีคล่องตัวในทางปฏิบัติ เพื่อให้รักษาผลประโยชน์ของบริษัท</p> <p>- ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย โบนัสกรรมการ พนักงานและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2525 ไม่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่อง การปรับปรุงระบบแรงจูงใจในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548</p> <p>- ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์การตั้งสำรองหนี้สูญ พ.ศ.2549 และระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ พ.ศ.2555 ไม่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 และฉบับแก้ไข และกฎกระทรวง ฉบับที่ 186 (พ.ศ.2534) ออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ และฉบับที่แก้ไข</p>	W2	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	ระยะกลาง
<p>สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” ตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณูปโภค และ</p>	W3	ปัจจุบันทำเลที่ตั้งบริษัทฯ ยานนาวา อยู่ในพื้นที่ชุมชน การดำเนินธุรกิจการซ่อมและสร้างเรือในพื้นที่จึงมีความไม่เหมาะสมเนื่องจากส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน อีกทั้งการนำเรือเข้ามาซ่อมทำไม่มีความสะดวก เนื่องจากต้องรอการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ และปิดการจราจร	ระยะยาว

Evidence-Based	จุดอ่อน		ผลกระทบ
<p>สาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ หากต้องดำเนินการต่อไป ต้องลงทุนเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษ และการรักษาภาวะแวดล้อมไม่ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน</p>			
<p>- <b>แผนย้ายสถานที่ประกอบกิจการ หัวข้อสิ่งอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในสายการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน หน้า 46-66</b> ผลการตรวจสอบ ทดสอบ ทดลอง สิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในงานการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบันของบริษัทฯ เฉพาะสิ่งอุปกรณ์ในกลุ่มเครื่องมือกล เครื่องจักรกลโรงงานประจำที่และแบบเคลื่อนที่ได้ขนาดใหญ่แล้ว สามารถสรุปรายการอุปกรณ์ฯ ที่ใช้เฉพาะในสายการผลิตที่สมควรย้ายไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ หรือ รุ้จำหน่ายออกจากบัญชีทรัพย์สิน รวม 166 รายการ</p>	W4	<p>สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการอีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย</p>	ระยะกลาง
<p>- <b>คดีไอศเวิล คอร์เปอร์เรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด</b> เมื่อวันที่ 24 ก.พ.66 ศาลปกครองกลางได้นัดฟังคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด คดีหมายเลขดำที่ อ.558/2561 คดีหมายเลขแดงที่ อ.65/2566 โดยพิพากษาให้ บริษัทฯ ในฐานะผู้ฟ้องคดี ชำระเงินจำนวน 74,108,724 บาท แก่ผู้ถูกฟ้องคดี พร้อมดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 7.5 ต่อปี นับแต่วันที่ 20 ส.ค.58 ซึ่งเป็นวันฟ้องแย้ง จนถึงวันที่ 10 เม.ย.64 และดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี บวกด้วยอัตราเพิ่มร้อยละ 2 ต่อปี โดยชำระให้เสร็จสิ้นภายใน 60 วัน นับแต่วันที่คดีถึงที่สุด ภายใน วันจันทร์ที่ 24 เม.ย.66 และให้ยกฟ้องของผู้ฟ้องคดี ปัจจุบันบริษัทฯ เข้าเจรจาโดยหลักเกณฑ์การผ่อนปรนเงื่อนไขในการชำระหนี้ของ บอท. ภาระหนี้ต้นเงิน 74,108,724 บาท ขอผ่อนชำระ 9 ปี แบ่งเป็น 9 งวด โดยชำระภายในวันที่ 31 ม.ค. ของทุกปีจนครบ เริ่มตั้งแต่ 31 ม.ค.67 เป็นต้นไป และดอกเบี้ยขอปรับลดลงให้น้อยที่สุด และบริษัท ไอศเวิล คอร์เปอร์เรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด ในฐานะเจ้าหนี้ ไม่มีความประสงค์ที่จะเจรจาปรับเงื่อนไขการชำระเงินและชะลอการบังคับคดี เนื่องจากผู้ถือหุ้นไม่ให้ความยินยอม เมื่อสิ้นสุดระยะเวลา 60 วันนับแต่วันที่คดีถึงที่สุด จะดำเนินการบังคับคดีต่อ บอท.</p>	W5	<p>บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น (การทำนิติกรรมสัญญาหรือเอกสารใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย)</p>	ระยะกลาง
<p>อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) = <math>\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}</math> อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ปังประมาณ 2566 = <math>\frac{59.629}{78.790}</math> (6 เดือนแรก) = 0.75 <b>คำอธิบาย</b> หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยกว่า 1 หมายความว่า กิจการมีหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนทำให้อาจมีปัญหาได้ หากอัตราส่วนนี้มากกว่า 1 แสดงว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนในการเปลี่ยนสิ่งของหรือทรัพย์สินเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว</p>	W6	<p>บริษัทฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 0.75 เท่า ส่งผลให้บริษัทฯ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูง</p>	ระยะกลาง
<p>ข้อมูลจากรายงานการเงิน ปี 2563 บริษัทฯ ขาดทุน 18.606 ล้านบาท ปี 2564 บริษัทฯ ขาดทุน 44.781 ล้านบาท ปี 2565 บริษัทฯ ขาดทุน 74.649 ล้านบาท</p>	W7	<p>บริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุนติดต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลา 4 ปี เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ</p>	ระยะกลาง

Evidence-Based	จุดอ่อน		ผลกระทบ
ปี 2566 บริษัทฯ ประมาณการขาดทุน 60.000 ล้านบาท (ไม่รวมค่าใช้จ่ายในคดีอีอีคเวล) ร้อยละค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร - ปี 2565 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร 105.22 ล้านบาท และมีรายได้จากการดำเนินงาน 68.87 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานของบริษัทฯ ร้อยละ 152.78			
ปี 2564 บริษัทฯ มีลูกหนี้เอ็กซนค้างชำระรวม 12.017 ล้านบาท จากลูกหนี้ทั้งหมด 12.017 ล้านบาท ปี 2565 บริษัทฯ มีลูกหนี้เอ็กซนค้างชำระรวม 49.061 ล้านบาท จากลูกหนี้ทั้งหมด 54.774 ล้านบาท ปัจจุบัน บริษัทฯ มีลูกหนี้เอ็กซนค้างชำระรวม 49.742 ล้านบาท จากลูกหนี้ทั้งหมด 72.604 ล้านบาท	W8	ลูกหนี้เอ็กซนค้างชำระชำระเพิ่มขึ้นเกินกว่า 65% ของลูกหนี้ทั้งหมด	ระยะสั้น

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส		ผลกระทบ
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/42381 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2522 ได้มอบอำนาจในการบริหาร บอท. และมอบฉันทะในการแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ให้กับกองทัพเรือกระทรวงกลาโหม เพื่อควบคุมนโยบายและการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล - คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 388/29 ลง วันที่ 2 มกราคม 2529 กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้กองทัพเรือควบคุมดูแลบริษัทฯ	O1	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจ ในกองทัพเรือเพิ่มขึ้นในอนาคตจากโครงการสร้างเรือเพื่อทดแทนเรือที่ปลดประจำการ	ระยะยาว
- บันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา ระหว่างโครงการวิจัยจัดสร้างต้นแบบเครื่องบินทะเล กองทัพ และบริษัทฯ เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2563	O2	บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ และ/หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ต่อกัน	ระยะกลาง
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บอท. ประจำปีบัญชี 2566 กำหนดให้บริษัทฯ ดำเนินการ Core Business Enablers 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน	O3	รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจ ด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ	ระยะยาว
อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการน้ำอับเฉา กำหนดให้เรือเดินสมุทรต้องมีการจัดการน้ำอับเฉาเมื่อเข้าไปในอู่เรือ เรือเก่าที่ไม่มีระบบนี้ต้องปรับปรุงแก้ไข หรือเมื่อพิจารณาทางด้านค่าใช้จ่ายแล้วอาจจะไม่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับการสร้างเรือใหม่ อย่างไรก็ตามก็เป็นโอกาสของ	O4	อนุสัญญาระหว่างประเทศขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศในด้านต่างๆ เช่น ด้านความปลอดภัยในการเดินเรือ ด้านสิ่งแวดล้อมทางทะเล ฯลฯ เอื้อให้มีความต้องการในการสร้างเรือใหม่ และปรับปรุงเรือเดิมเพิ่มมากขึ้น	ระยะกลาง

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส	ผลกระทบ	
บริษัทฯ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการติดตั้ง หรือปรับปรุงระบบดังกล่าวให้แก่เรือเดินสมุทร			
การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค จะมีผลทำให้ต้นทุนและปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องผลักดันให้ประชาคมอาเซียน สามารถที่จะเติบโต และเป็นโอกาสในการพัฒนาการขนส่งสินค้าทางทะเลซึ่งใช้เรือในการขนส่ง	O5	การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีการลงทุนในประเทศไทยที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะอุตสาหกรรมหรือบริการมากขึ้น	ระยะยาว
- พระราชบัญญัติการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ. 2562 เพื่อให้การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งอำนาจอธิปไตย สิทธิอธิปไตย และสิทธิหน้าที่อื่นใดตามกฎหมายระหว่างประเทศ - ยุทธศาสตร์ชาติด้านพาณิชย์นาวีของไทย กับการเข้าเป็นภาคีอนุสัญญาขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ	O6	ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ต่างให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ส่งผลต่อความต้องการเรือแบบต่างๆ เพื่อใช้ในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งการสร้างเรือใหม่ การซ่อมบำรุง การปรับปรุงขีดความสามารถของเรือให้เหมาะสมกับภารกิจ	ระยะยาว

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ	
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2566 กำหนดส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร ให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (S - Curve 11) โดยนำผลงานวิจัยด้านยุทธโศปกรณ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาทดลองใช้ ศึกษาและเตรียมการในการจัดสร้างเรือฟรีเกต โดยอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศ และส่งเสริมการพัฒนาศูนย์นวัตกรรมทางเรือและทางทะเล ภายใต้โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และยกระดับมาตรฐานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงส่งเสริมการตระหนักรู้ภาวะโลกร้อนและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (Bio-Circular-Green : BCG) และการส่งเสริมเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy)	T1	กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 75 ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ	ระยะกลาง
อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือถือเป็นอุตสาหกรรมสำคัญ ซึ่งทุกประเทศที่ต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมหลักให้เติบโตต่างสนับสนุนผู้ประกอบการในประเทศให้ต่อเรือของตัวเองและขยายไปสู่การต่อเรือเพื่อส่งออกไปต่างประเทศ อย่างเช่นประเทศญี่ปุ่น หลังสงครามโลกซึ่งเริ่มแรกมีเศรษฐกิจค่อนข้างแย่เขาก็มีการลงทุนในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรืออย่างจริงจัง ตั้งแต่ปี 1950 - 1960 ซึ่งมองว่าเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างงานจำนวนมาก สร้างพื้นฐานอุตสาหกรรมหนักที่เป็นอุตสาหกรรมของตัวเองจริงๆควบคู่ไปกับการพัฒนาฝีมือแรงงานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อุตสาหกรรมนี้ในญี่ปุ่นโดดเด่นอย่างมากในปี 1970-1980 เพราะรัฐให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถัดมาปี 1970-1980 ประเทศเกาหลีใต้ก็ดำเนินกลยุทธ์คล้ายๆกันคือ มองว่าอุตสาหกรรมต่อเรือ	T2	คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูงในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี ราคา และการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล เช่น จีน เวียดนาม สิงคโปร์ ทำให้มีขีดความสามารถในการแบ่งสัดส่วนลูกค้าของ บอท. เพิ่มมากขึ้น	ระยะยาว

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
<p>ข่อมเรือขนาดใหญ่เป็นอุตสาหกรรมหลักที่จะผลักดันให้ประเทศเดินหน้าต่อไปได้ ตัวอุตสาหกรรมต่อเรืออาจจะไม่ได้ใหญ่มาก แต่เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำของอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องจริงๆ เขาก็เลยลงทุน ทั้ง ซัมซุง แดว เฮปวี อินดัสตรี เด็บโตมาในรูปแบบเดียวกัน ทั้งสิ้นคือขยายตัวจากอุตสาหกรรมหนักเช่นการต่อเรือขนาดใหญ่ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เป็นต้น ถัดมาปี 1990 หลังจากที่จีนเริ่มดำเนินเศรษฐกิจแบบใหม่ เขาก็ผลักดันอุตสาหกรรมนี้ ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง จนปัจจุบันจีนครองตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือข่อมเรือขนาดใหญ่ สร้างแรงงานนำไปต่อยอดในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ทำให้ประเทศและเศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ขณะที่อุตสาหกรรมต่อเรือข่อมเรือไทยนั้นขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากภาครัฐ ในรอบ 20 ปีซึ่งส่งผลให้การพัฒนานั้นเติบโตอย่างช้ามาก”</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- อุตสาหกรรมสร้างเรือและข่อมเรือของประเทศไทย ไม่ได้เป็นเจ้าของวัตถุดิบ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเรือหรือข่อมเรือ เช่น แผ่นเหล็กสำหรับการต่อเรือ เครื่องยนต์ เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือเดินเรือ ฯลฯ ทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง เพราะต้องนำเข้าวัสดุ และอุปกรณ์จากต่างประเทศ</li> <li>- ภาวะเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน มีอัตราการขยายตัวลดต่ำ กว่าที่เป็นมาในอดีต เนื่องด้วยภาครัฐขาดสภาพคล่อง ทางการเงิน ส่งผลให้กองทัพเรือซึ่งเป็นลูกค้าของเราซึ่งได้รับงบประมาณจากรัฐบาล ชะลอความต้องการซ่อมสร้างเรือ</li> </ul>	T3	ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอลดลง	ระยะกลาง
<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 13(2) กำหนดให้คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เสนอคณะรัฐมนตรี กำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งที่รัฐวิสาหกิจนั้นอาจดำเนินการเองได้นั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558 เห็นชอบในหลักการปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจตามมติคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เสนอ และให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถดำเนินการเองได้เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นเห็นชอบ โดยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบใช้บัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ จำนวน 53 ชั้น (อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดชั้นที่ 1 อัตราค่าจ้าง 9,040 บาท และอัตราค่าจ้างขั้นสูงสุด ชั้นที่ 53 อัตราค่าจ้าง 142,830 บาท)</li> <li>- สมาคมผู้ประกอบการเรือของสาธารณรัฐเกาหลี และบริษัทฮุนได มีความต้องการ จ้างแรงงานเพิ่มปีละ 10,000 คน แบ่งเป็นสาขาช่างเชื่อม 4,000 คน ทาสี 1,400 คน ไฟฟ้า 1,800 คน แต่เนื่องจากเกาหลีได้มีอัตราการเกิดน้อย ทำให้ขาดแคลนแรงงาน จึงต้องนำเข้าแรงงานต่างชาตินำเข้าทำงานด้วยวีซ่า E-7 รัฐบาล (วีซ่าทักษะฝีมือ)</li> </ul>	T4	โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะ ในส่วนของแรงจูงใจ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ระยะกลาง

## (5) ข้อจำกัดของบริษัทฯ

จากการที่บริษัทฯ มีที่ตั้งของสถานประกอบการอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร และ พื้นที่บริเวณใกล้เคียงโดยรอบมีการขยายตัวของธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องหลัก ๆ ในการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

(5.1) ปัญหาทำเลที่ตั้งอู่เรือของ บริษัทฯ ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ลูกค้านำจำเป็นต้องนำเรือผ่านร่องน้ำแม่น้ำเจ้าพระยาจากปากร่องจนถึงบริษัทฯ มีระยะทางประมาณ 45 กิโลเมตร และต้องผ่านสะพานกรุงเทพ ซึ่งเป็นสะพานเตี้ยทอดระหว่างฝั่งตะวันออก-ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา บริเวณถนนตึก เขตวัดพระยาไกร เขตบางคอแหลม โดยสะพานจะเปิดเฉพาะวันอังคารเท่านั้น ทำให้ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำ และไม่สามารถนำเรือออกจากอู่ไปดำเนินธุรกิจได้ทันที ลูกค้าส่วนใหญ่จึงไปใช้บริการอู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน เป็นเหตุให้ลูกค้ามีจำนวนลดลงมากและหายไปมากที่สุด

(5.2) สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่านยานนาวา เขตสาทร ตามสำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยการดำเนินกิจการซ่อมสร้างเรือ เช่น การพ่นทราย การทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้าง และผลกระทบและสิ่งแวดล้อมก่อนเสมอ

(5.3) การประกอบกิจการอู่เรือ เป็นกิจการที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและใช้ระยะเวลาคืนทุนนาน ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เองมาลงทุนสร้างอู่เรือแห่งใหม่ ซึ่งบริษัทฯ ยังไม่สามารถนำเงินที่ได้จากการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมในเชิงพาณิชย์ มาใช้ในการลงทุนสร้างอู่เรือแห่งใหม่ได้

## (6) การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)

จากเกณฑ์การวิเคราะห์ขีดความสามารถธุรกิจ กับ VRIO Analysis Framework สามารถวิเคราะห์สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบริษัทฯ ได้ดังนี้

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

ภาพที่ 16 เกณฑ์การวิเคราะห์ขีดความสามารถธุรกิจ

ตารางการประเมิน VRIO ของบริษัทฯ

จุดแข็ง	สร้างมูลค่า	ความหายาก	ยากที่จะลอกเลียนแบบ	การนำไปใช้	ความได้เปรียบทางธุรกิจ
S2 บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	- บริษัทฯ ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออก บนถนนเจริญกรุง ระหว่างสะพานกรุงเทพ และ สะพานตากสิน มีพื้นที่ทั้งหมด 20 ไร่ 1 งาน 82 ตารางวา - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน
S1 บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือ และสร้างเรือ รวมถึงการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ	ใช่	ใช่	ไม่	-	- บริษัทฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกหลักในการซ่อม/สร้างเรือมีลักษณะเป็นอู่แห่งทั้งหมด 2 อู่ สามารถรองรับเรือขนาด 4,000 และ 3,000 DWT (Dead Weight Ton) - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจแค่ชั่วคราว
S4 บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ ได้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ในการเจรจาต่อรอง เพื่อหาข้อตกลงหรือความร่วมมือทางธุรกิจต่างๆ รวมถึงเป็นหน่วยงานประสานประโยชน์หรือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	- ในปี พ.ศ. 2526 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ บริษัทฯ อยู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจตามนโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทยุทธปัจจัย (ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น สาขาอุตสาหกรรม) อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม ดำเนินกิจการในรูปแบบพาณิชย์กรรม (กระทรวงกลาโหมมอบอำนาจ ในการควบคุม นโยบาย และการบริหารงาน ให้แก่กองทัพเรือ ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 389/29 ลงวันที่ 2 พ.ศ.29) - เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 7 ตารางการประเมิน VRIO ของบริษัทฯ

อย่างไรก็ดี ศักยภาพของบริษัทฯ โดยรวม บริษัทฯ มีที่ดินบนถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร ที่มีมูลค่าสูงสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว และบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจหลักในการซ่อมและสร้างเรือ โดยเฉพาะเรือของกองทัพเรืออย่างต่อเนื่อง และได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ให้ใช้แบบเรือในการสร้างเรือฯ ให้กับกองทัพเรือ และบริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ ได้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนได้ และบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพ ราคาที่เหมาะสมและการส่งมอบงานที่ตรงต่อเวลารวมถึงปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ในช่วงเวลาในการพัฒนาขีดความสามารถสำคัญ เช่น การออกแบบเรือ (Ship Design) ทั้งตัวบุคลากร และโปรแกรมการยกระดับขีดความสามารถของวิศวกรของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น การบริหารโครงการขนาดใหญ่ การจัดซื้อ/จัดจ้าง ทั้งในและต่างประเทศ

(7) การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

(7.1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

บริษัทฯ กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในส่วนของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ผ่านการจัดลำดับความสำคัญโดยผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ

## (7.1.1) ความท้าทายจากภายนอก

(1) ความท้าทายภายนอกที่เป็นแรงผลักดันในเชิงบวก ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(O1) บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจในกองทัพเรือเพิ่มขึ้นในอนาคตจากโครงการสร้างเรือเพื่อทดแทนเรือที่ปลดประจำการ

(O2) บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ และ/หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ต่อกัน

(O3) รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ

(2) ความท้าทายภายนอกที่เป็นแรงผลักดันในเชิงลบ ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

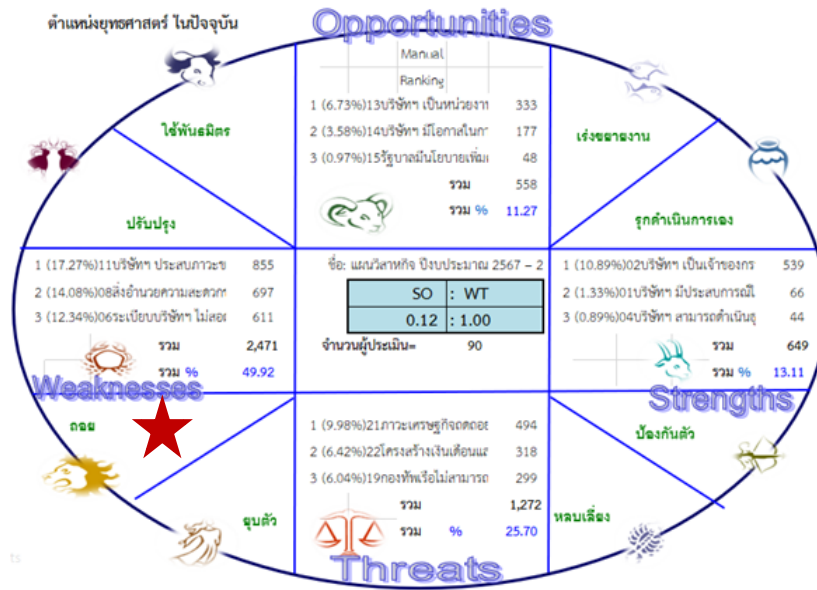
(T3) ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง

(T4) โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะในส่วนของแรงจูงใจ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน

(T1) กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 75 ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ

## (7.2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

บริษัทฯ ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยการประเมินลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็น โดยการจัดทำแบบสำรวจทั้งผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทฯ จำนวน 90 ตัวอย่าง และนำมาคำนวณและแปลผลทางสถิติ สามารถสรุปได้ คือ มีอุปสรรค (Threats) เป็นสัดส่วน 25.70% มากกว่าโอกาส (Opportunities) 11.27 % และมีจุดแข็ง (Strengths) เป็นสัดส่วน 13.11% ซึ่งน้อยกว่า จุดอ่อน (Weaknesses) 49.92% อย่างไรก็ตามการคำนวณอัตราส่วน SO : WT ซึ่งคำนวณได้จากการเปรียบเทียบความได้เปรียบ คือ น้ำหนักรวมของจุดแข็งคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ ความเสียเปรียบ คือ การนำน้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับน้ำหนักรวมของภัยคุกคาม ซึ่งเท่ากับ 0.12 : 1.00 คือ เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงบวก (จุดแข็ง+โอกาส) น้อยกว่าปัจจัยเชิงลบ (จุดอ่อน+อุปสรรค) ทำให้บริษัทฯ ไม่มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้น บริษัทฯ จึงใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เนื่องจากบริษัทฯ มีขนาดเล็กและมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย ประกอบกับบริษัทฯ มีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 4 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 จนถึงปีงบประมาณ 2566 บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องดำเนินการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น โดยไม่ควรถูกลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ในกิจการหลัก จนกว่าสภาพคล่องทางการเงินจะดีขึ้น เพื่อที่จะไม่ต้องรับภาระในการดำเนินงานขององค์กรต่อไปในอนาคต และอาศัยการซ่อมแซมปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ เงินทุน บุคลากร และวัสดุคงคลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ก่อนทบทวนกลยุทธ์

อย่างไรก็ดี เพื่อให้บริษัทฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในสัดส่วนที่สูงขึ้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง POSE: Philosophy Of Sufficient Economy และ กรอบยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม หรือ BOSS: Blue Ocean Strategy Scheme โดยการสร้างกลยุทธ์ “เล็ก ลด เสริม สร้าง” ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์เสริม (Raise)**

1. ทบทวนและส่งเสริมบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล
2. พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ
3. พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร
4. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สสร. กำหนด
5. ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับการกิจการในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ
6. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน
7. พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ
8. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
9. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า
10. พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร
11. พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ
12. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ

**กลยุทธ์เล็ก (Eliminate)**

1. เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีควมน่าเชื่อถือ
2. เลิกทำผิดกฎระเบียบ
3. เลิกจ้างเหมาแรงงานที่ บอท. มีความเชี่ยวชาญ

**กลยุทธ์สร้าง (Create)**

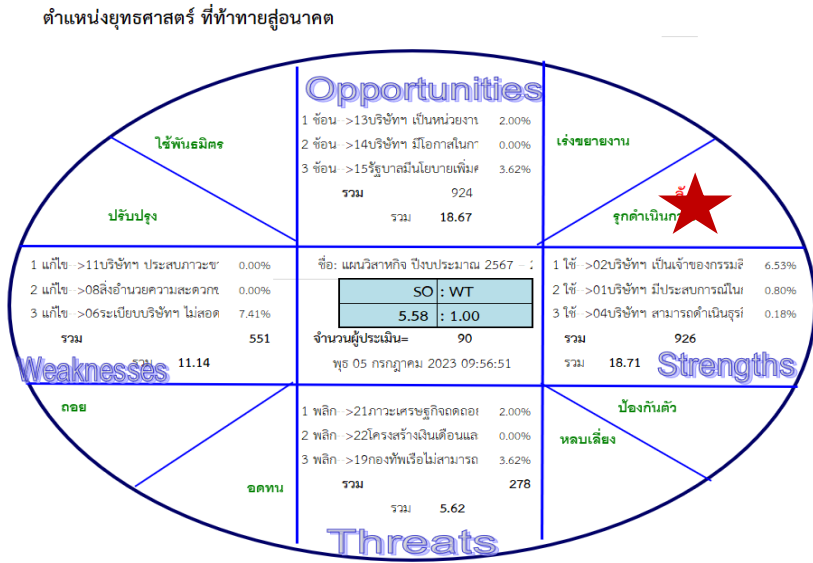
1. พัฒนาเรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ
3. สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่
5. ขยายเพดานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)

**กลยุทธ์ลด (Reduce)**

1. ลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน
2. เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค
3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ภาพที่ 18 BDC the four-Action Grid

จากการกำหนดกลยุทธ์ “เล็ก ลด เสริม สร้าง” เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ขึ้นเป็นอัตราส่วน SO : WT เท่ากับ 5.58 : 1.00 ดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) หลังก่อนทบทวนกลยุทธ์ การวิเคราะห์ Tows matrix ของบริษัทฯ แบ่งเป็น 4 กรณี ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก ของบริษัทฯ

กำหนดบทบาทของ บริษัทฯ ให้ชัดเจน	รุก	TOWS	SO1	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ /บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคง
			SO2	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ /บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ และ/หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ต่อกัน
			SO3	บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ /บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคง
			SO4	บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ และความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน /บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคง
			SO5	บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ /บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ
ขยายขีดความสามารถการ ดำเนินธุรกิจ	รุก	POSE & BOSS	1	- สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ที่บริษัทฯ มีความสามารถ - ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ
			2	- พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และ การเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร - ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ
			3	- พัฒนาพินที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร - ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด - พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ

ตารางที่ 8 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์เชิงรุกของบริษัทฯ

## 2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน ของบริษัทฯ

ขยายขีด ความสามารถการ ดำเนินงานธุรกิจ	ป้องกัน	TOWS	ST1	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง /ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการก่อสร้างเรือสูงขึ้น และ ความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง
			ST2	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง /โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มี ความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน
			ST3	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง /กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ ในการดำเนินงานให้แก่บริษัทฯ
			ST4	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง /คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูง รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากรัฐบาล
			ST5	บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ / ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการก่อสร้างเรือสูงขึ้น และ ความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง
	POSE & BOSS	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาศักยภาพยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร</li> <li>- พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ</li> <li>- สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> </ul>	
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาศักยภาพยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร</li> <li>- ทบทวนบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล</li> </ul>	
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ที่บริษัทฯ มีความสามารถ</li> <li>- เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิด กำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค</li> <li>- เลิกจ้างเหมาแรงงานที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ</li> </ul>	

ตารางที่ 9 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์เชิงป้องกันของบริษัทฯ

## 3. กลยุทธ์เชิงพัฒนา ของบริษัทฯ

พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	พัฒนา	TOWS	WO1	บริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุนติดต่อกัน เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ / บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคง
			WO2	สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ขาด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย / บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคง
			WO3	บริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุนติดต่อกัน เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ / บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ
			WO4	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน / บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคง
			WO5	สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ขาด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย / บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ
ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม		POSE & BOSS	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน</li> <li>- ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ</li> </ul>
			2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญ</li> <li>- เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน+เลิกทำผิดกฎระเบียบ</li> <li>- พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ</li> </ul>
			3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาอยู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ+พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร</li> <li>- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า</li> <li>- พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ</li> </ul>

ตารางที่ 10 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์เชิงพัฒนาของบริษัทฯ

## 4. กลยุทธ์เชิงรับ ของบริษัทฯ

พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	รับ	TOWS	WT1	บริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุนติดต่อกัน เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ / ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง
พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร		TOWS	WT2	บริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุนติดต่อกัน เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ / โครงการสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน
พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ			WT3	สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย / ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง
		POSE & BOSS	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญ</li> <li>- เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีค่านาเชื่อถือ+ลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน</li> <li>- เลิกทำผิดกฎระเบียบ</li> <li>- ขยายเพดานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)+ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับการกิจการในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ</li> </ul>
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ</li> <li>- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร</li> <li>- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า</li> <li>- ขยายเพดานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)+ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับการกิจการในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือเป็นสำคัญ</li> </ul>	
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญ</li> <li>- เลิกทำธุรกิจกับบริษัทที่ไม่มีค่านาเชื่อถือ+ลดการหารายได้ที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน</li> <li>- เลิกทำผิดกฎระเบียบ</li> <li>- พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ</li> <li>- สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> </ul>		

ตารางที่ 11 ตารางวิเคราะห์ Tows matrix กลยุทธ์เชิงรับของบริษัทฯ

1.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

1.3.3.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ของบริษัทฯ ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.)

1.3.3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

BDC STRATEGIC POSITIONING				
VISION	"เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน"			
STRATEGIC POSITIONING	2567	2571	2576	
	เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล	เต็มโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย	สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน	
CORE BUSINESS	LABOUR SKILL	AWS D10.9 (AMERICAN WELDING SOCIETY) (AR - 1) ACCEPTANCE REQUIREMENT 1	AWS D10.9 (AMERICAN WELDING SOCIETY) (AR - 2) ACCEPTANCE REQUIREMENT 2	AWS D10.9 (AMERICAN WELDING SOCIETY) (AR - 3) ACCEPTANCE REQUIREMENT 3
	CAPACITY	DRY DOCK 3,000/4,000GT	SMART DOCKYARD	SMART DOCKYARD
	EXPERTISE	REPAIRING SHIPS UNDER WATER LINE	ENGINE, ELECTRICAL, PUMPS, UTILITIES, AIR CONDITIONING	SHIPBUILDING/REPAIR SUPER YATCH
	STANDARD	ISO 9001/14001/45001	ISO 9001/14001/45001	+ISO 18000
	ASSET	4,091 MB	5,136 MB	5,136 MB
CUSTOMER	CLIENT	ns. 90% อื่นๆ 10%	ns. 80% อื่นๆ 20%	ns. 60% อื่นๆ 40%
	GLOBAL REACH	ALL REGION OF THAILAND	SOUTHEAST ASIAN	ASIAN
TARGET	MARKET SHARES	1/10	1/5	1/3
	REVENUE	269.08 MB	314.87 MB	559.06 MB

ภาพที่ 21 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

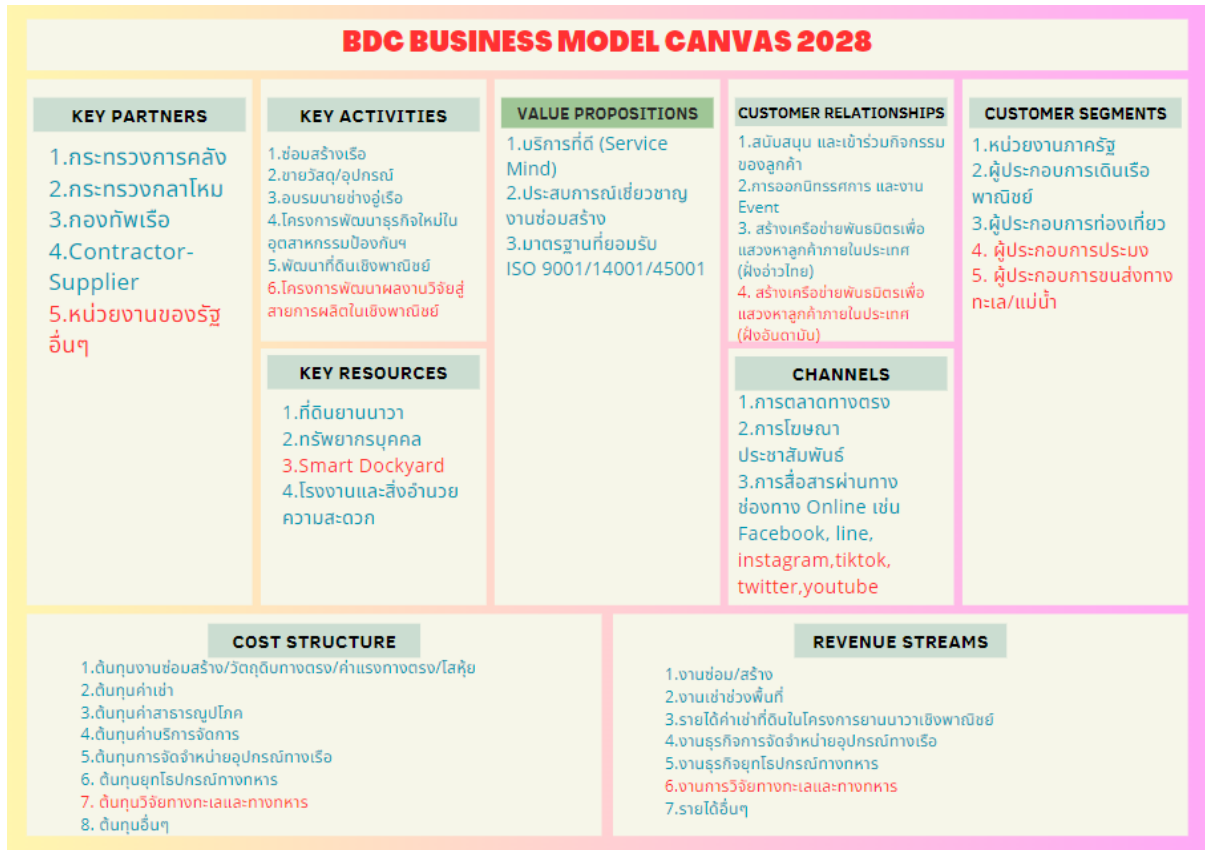
1.3.3.3 การวิเคราะห์ 2023 ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน 3 ระยะ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ Business Model ปี 2024 (ระยะสั้น)



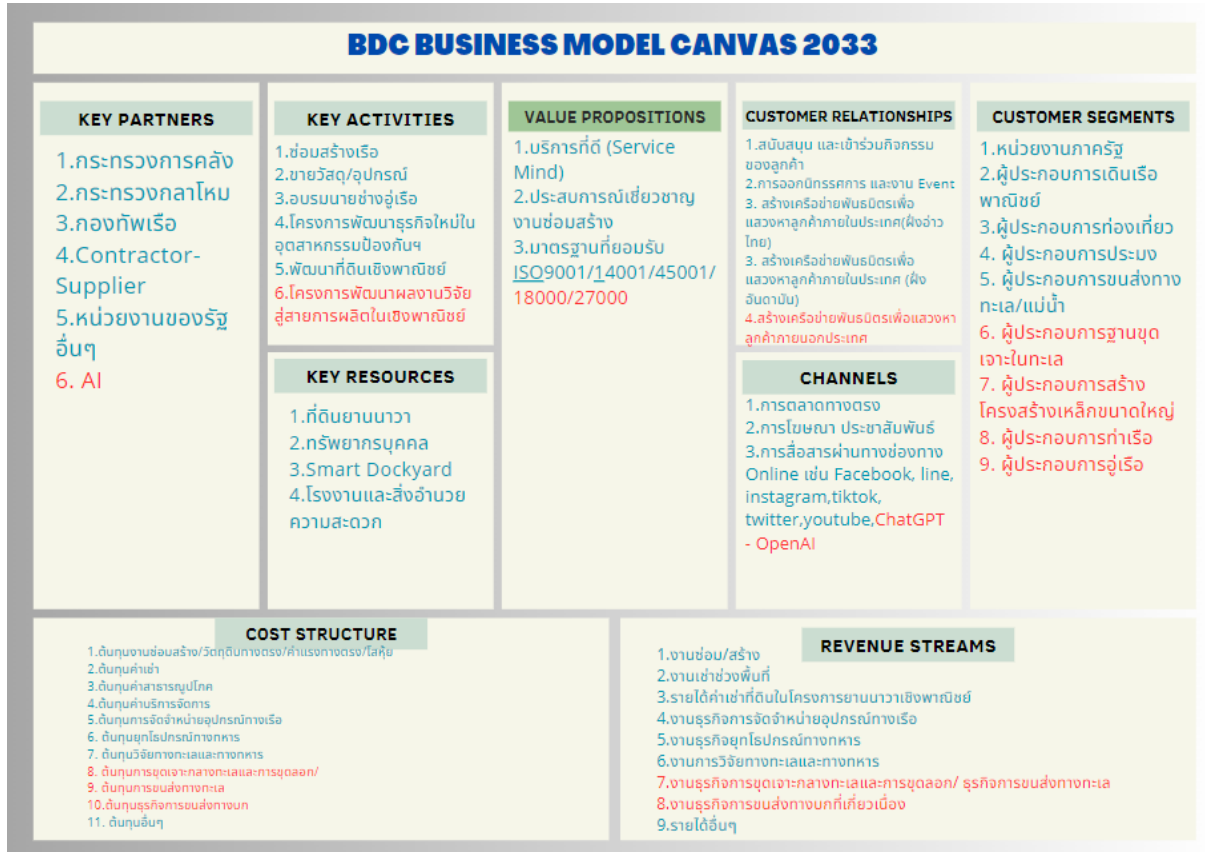
ภาพที่ 22 การวิเคราะห์ Business Model 2024 (ระยะสั้น)

(2) การวิเคราะห์ Business Model ปี 2028 (ระยะกลาง)



ภาพที่ 23 การวิเคราะห์ Business Model 2028 (ระยะกลาง)

(3) การวิเคราะห์ Business Model ปี 2033 (ระยะยาว)



ภาพที่ 24 การวิเคราะห์ Business Model 2033 (ระยะยาว)

1.3.3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning บริษัทฯ ปี 2567 ได้ดังนี้

Scenario Planning ปี 2567 ของบริษัทฯ

	Worst Case -25%	Base Case	Best Case +10%	
Inventory Mgt. System	Sales	201.81	269.08	295.99
	Direct Costs	120.86	161.15	177.27
	Gross Profit	80.95	107.93	118.72
Manpower Planning	Operating Expenses	39.78	39.78	39.78
	Payroll	43.99	43.99	43.99
	Bonus for employee and board of director	2.55	3.40	3.74
	Operating Profit	15.57	20.76	22.84
External Funding Mgt.	Interest	1.50	1.50	1.50
	Tax	4.34	5.78	6.36
	Net Profit	9.73	13.48	14.98

ภาพที่ 25 การวิเคราะห์ Scenario Planning ปี 2567



## 1.4 สาระสำคัญแผนวิสาหกิจ งบประมาณ 2567 – 2571 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

### 1.4.1 วิสัยทัศน์

“เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เด็ดขาด และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

### 1.4.2 พันธกิจ

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

### 1.4.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

#### (1) ค่านิยม

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

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

#### (2) วัฒนธรรมองค์กร

“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

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

## 1.4.4 ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2567 - 2571

(1) ยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2567	2568	2569	2570	2571
(SO1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาท ตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน กับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม สคร. กระทรวงการคลัง ภายใน ปีงบประมาณ 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ	1.1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ กับหน่วยงาน ต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง	1.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาท (1) แผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาทกับผู้กำกับดูแล	50	100	-	-	-
			1.1.2 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการ ซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (1) พัฒนา ฐานข้อมูล อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร รวมถึงเอกชน ในประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างเรือรบขนาดใหญ่ (2,000 - 5000 ตัน) และมีเทคโนโลยีซับซ้อน ทันสมัย (2) พัฒนา รูปแบบ กระบวนการในการนำผลงานวิจัยยุทธโศปกรณ์ที่ผ่านมาตรฐาน เข้าสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (3) สำรวจ และจัดทำข้อมูล แนวทางการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการ ซ่อมบำรุง ให้เรือของ ทร. มีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้น	25	50	75	100	-
		1.2 ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิ พิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	1.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการขอสนับสนุน (1) แผนงานการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษ ในการซ่อม สร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	50	75	100	-	-
(SO2) สร้างความเข้มแข็งและ สามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดย บริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและ สนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัด กระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและ สร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการ เฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ 2570 และเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดิน โครงการยานนาวา ภายใน ปีงบประมาณ 2571	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	2.1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการ รักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนารูป ใหม่ สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อ เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เลิกจ้างเหมา แรงงานที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ เลิกทำธุรกิจกับ บริษัทที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ และลดการทราขายได้ที่ไม่ คุ้มค่าต่อการลงทุน	2.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (1) การขยายตลาดภายใน ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - ขายพัสดุ (2) การขยายตลาดภายนอก ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - บริการอยู่เรือ (3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (3.1) มีความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจ (ล้านบาท) (4) พัฒนาผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีของกองทัพเรือสู่สายการผลิต	>80.00 >60.00 >3.50 >20.00 >15.00 >5.00 >5.00 1	>84.00 >63.00 >3.68 >21.00 >15.75 >5.25 >5.25 1	>88.20 >66.15 >3.86 >22.05 >16.54 >5.51 >5.51 2	>92.61 >69.46 >4.05 >23.15 >17.36 >5.79 >5.79 2	>97.24 >72.93 >4.25 >24.31 >18.23 >6.08 >6.08 2

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2567	2568	2569	2570	2571
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	2.2 พัฒนาอุปกรณ์ให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับ บทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการ แข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	2.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาอุปกรณ์ (1) โครงการ Smart Dockyard	ศึกษา แนวทาง ดำเนินงาน	ปรับปรุง โครงสร้าง พื้นฐาน และระบบ สิ่งแวดล้อม	ปรับปรุง ระบบสิ่ง แวดล้อม	ปรับปรุง สำนักงาน โรงงาน และตู้เรือ	ปรับปรุง โรงงาน และตู้เรือ
			(2) โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือ	100%	100%	100%	100%	100%
			(3) โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001	100%	100%	100%	100%	100%
			(4) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	100%	100%	100%	100%	100%
			(5) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ตรวจสอบงานซ่อมเรือและสร้างเรือ และการต่ออายุ ใบรับรองการตรวจสอบงานโดยไม่ทำลาย (NDT Certificate)	100%	100%	100%	100%	100%
			(6) สอบเทียบอุปกรณ์ เครื่องมือวัด (Equipment Calibration)	100%	100%	100%	100%	100%
2.3 พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้ เพิ่มเติมให้กับองค์กร	2.3.1 รายรับโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร (ล้านบาท) (1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	>75.58	>75.58	>75.58	>79.67	>79.67		
2.4 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการ ดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการ ดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่า สาธารณูปโภค	2.4.1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (1) โครงการสนับสนุนการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน	>20.01	18.01- 20.00	16.01- 18.00	14.01- 16.00	<14.00		
2.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลด ปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี	2.5.1 ร้อยละของลูกหนี้เอกชนค้างชำระต่อลูกหนี้ทั้งหมด (1) แผนงานการบริหารลูกหนี้	<50	40-50	30-40	30-20	<20		
(SO3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็น เลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการ องค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2571	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการ ตัดสินใจของผู้บริหาร	3.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการ (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ
		3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหาร จัดการโครงการและลูกค้า	3.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการ (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการ และผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ
		3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับให้ สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ใน ปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	3.3.1 จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวน ปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน (1) แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมี มาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	>2	>2	>2	>2	>2

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2567	2568	2569	2570	2571
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไป ตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด	3.4.1 คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การบริหารทุนมนุษย์ (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (8) การตรวจสอบภายใน	>1.60	>1.70	>1.80	>1.90	>2.00
		3.5 พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ	3.5.1 ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) (1) โครงการพัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ	>94.00	>94.15	>94.30	>94.45	>94.60
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีด ความสามารถรองรับธุรกิจหลักและ ธุรกิจใหม่ขององค์กร	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับ ภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้าง เรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และขยายเขตงานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)	4.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และอัตราค่าจ้างพล เพื่อรองรับโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ฯ (1) แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างพล	ทบทวน การ ปรับปรุง	25	50	75	100
		4.2 พัฒนาการความรู้ ชีตความสามารถของบุคลากร ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน และธุรกิจ ใหม่ของบริษัทฯ	4.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีด ความสามารถของบุคลากร (1) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร	20	40	60	80	100
(SO4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่าง มั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้รับ มาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45000 ภายในปีงบประมาณ 2571	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ แบบองค์รวม	5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการ นำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลด ปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการประเมิน ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency)	5.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม (4) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency)	20	40	60	80	100
		5.2 พัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุค สมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถ ของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่าย พันธมิตร	5.2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการ เชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ	>1 โครงการ

ตารางที่ 12 แผนวิสาหกิจบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2567 - 2571

## (2) กลยุทธ์/มาตรการ ของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจฉบับปีงบประมาณ 2566 - 2570 สำหรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2567 - 2571 ดังนี้

## (2.1) กลยุทธ์ ตามยุทธศาสตร์บริษัทฯ

## (2.1.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ

(1) ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ กับกับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

(2) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

## (2.1.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินงานธุรกิจ

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

(2) พัฒนาอยู่ เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(3) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร

(4) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับรายได้ และประหยัดค่าสาธารณูปโภค

(5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างนานเรียกเก็บไม่ได้ ลดการตัดหนี้สูญ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

(2.1.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

(1) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(3) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(4) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

(5) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA) และเลิกทำผิดกฎระเบียบ

(2.1.4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

(1) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และขยายเขตงานอัตราค่าจ้าง(เงินเดือน)

(2) พัฒนาคณะความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

## (2.1.5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

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

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

### (2.2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของบริษัทฯ (Strategy objective)

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

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

**(SO2) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ** โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัดกระทรวงกลาโหมจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง ภายในปีงบประมาณ 2570 และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เช่าที่ดินโครงการยานนาวา ภายในปีงบประมาณ 2571

**(SO3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ** สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5 ภายในปีงบประมาณ 2571

**(SO4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน** โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45000 ภายในปีงบประมาณ 2571

### (3) แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

#### (3.1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

การย้ายสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามแนวความคิดในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิม จากพื้นที่เขตยานนาวา กทม. ไปสร้างอยู่ต่อเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยกำหนดแนวทางให้บริษัทฯ ดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวา แล้วนำเงินรายได้จากโครงการดังกล่าว มาใช้เป็นเงินลงทุน บริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา และจากการศึกษาความเป็นไปได้โครงการฯ มีผลการศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ทันที รวมถึงผลตอบแทนที่พึงได้รับจากโครงการฯ สรุปได้ว่าโครงการที่มีความเหมาะสมควรเป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาพื้นที่ใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mix-Used Project) ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้า โรงแรม/คอนโดมิเนียม พิพิธภัณฑสถาน/ตลาดนัด/ตลาดน้ำ รวมถึง อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ และมีอัตราผลตอบแทนตลอดอายุโครงการ กรณีจ่ายค่าหน้าดินและค่าเช่ารายปีตลอดอายุโครงการฯ รวม 30 ปี ผลการวิเคราะห์ค่าเช่าที่ดินที่เหมาะสม ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นประมาณ 2,996.14 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นการจ่ายค่าหน้าดิน เมื่อทำการลงนามในสัญญาเช่าที่ดิน เป็นเงินประมาณ 1,040.14 ล้านบาท และจะต้องชำระค่าเช่ารายปี โดยในปีแรกชำระเป็นเงินประมาณ 40.91 ล้านบาท และมีการเติบโตของค่าเช่าตลอด 30 ปี เพิ่มขึ้น 10% ทุก ๆ 3 ปี และในปีงบประมาณ 2565 บริษัทฯ ดำเนินการ

ประกาศเชิญชวนให้เสนอการเช่าและค่าตอบแทนการเช่าที่ดินเพื่อพัฒนาเชิงพาณิชย์ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 31 มี.ค.65 มีผู้สนใจซื้อของประกวดราคา 2 ราย แต่มีผู้ยื่นข้อเสนอม่า เพียง 1 ราย แต่ไม่ผ่านการคัดเลือก ประกาศฯ ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 27 พ.ค.65 มีผู้สนใจซื้อของประกวดราคา 4 ราย แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอม่า ตามวันและเวลาที่กำหนด และประกาศฯ ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 5 ส.ค.65 มีผู้สนใจซื้อของประกวดราคา 3 ราย แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอม่า ตามวันและเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2566 บริษัทฯ ดำเนินการจัด Market sounding เมื่อวันที่ 19 ธ.ค.65 เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากภาคเอกชนเพื่อปรับปรุง TOR การให้เช่าฯ และบริษัทฯ ดำเนินการประกาศเชิญชวนฯ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 15 มี.ค.66 และจำหน่ายเอกสารข้อมูลประกวดราคา ตั้งแต่วันที่ 15 มี.ค.66 ถึง 13 เม.ย.66 และขอให้ผู้เสนอราคาเข้าร่วมรับฟังคำชี้แจงโครงการ ในวันที่ 18 เม.ย.66 ต่อมา มีผู้สนใจซื้อของประกวดราคาและมายื่นซองคุณสมบัติ 3 ราย แต่ไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือก บริษัทฯ จึงดำเนินการทบทวน TOR การให้เช่าฯ ใหม่



ภาพที่ 27 โครงการพัฒนาที่ดินย่านนาเวียงพาณิชย์

### (3.2) โครงการ Smart Dockyard

บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. และคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบผลการศึกษา ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 4/63 เมื่อวันที่ 28 เม.ย.63 โดยต่อมาผู้บัญชาการทหารเรือได้เห็นชอบผลการศึกษา เมื่อวันที่ 31 ก.ค.63 และ รมว.กท. ได้อนุมัติผลการศึกษา และแผนงานโครงการฯ เมื่อวันที่ 23 ก.ย.63 เรียบร้อยแล้ว สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

ปีงบประมาณ 2550 กระทรวงกลาโหมได้อนุมัติให้บริษัทฯ ย้ายจากยานนาวาไปพื้นที่เช่าที่ อรม.อร. โดยบริษัทฯ ได้ย้ายสถานที่ประกอบการไป อรม.อร. เมื่อปี 56 และย้ายกลับมาที่ยานนาวา เมื่อปี 59 เนื่องจากไม่มีเงินทุนในการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ แต่จากการดำเนินกิจการ ก็ยังไม่มีวามเหมาะสมประกอบกับต้องพัฒนาพื้นที่ยานนาวา และ ในปี 63 จึงดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ โดยกำหนดที่ตั้งในพื้นที่ภายใน อรม.อร.

ปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการทบทวนทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ โดยทบทวนบทบาทการดำเนินงาน รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหา อุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงาน รวมถึงผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา และทบทวน/วิเคราะห์ประมาณการความต้องการ (Real Demand) ในการสร้าง-ซ่อมเรือของลูกค้าทั้งกองทัพเรือ ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนความเหมาะสมของสถานที่ (เดิม) และพิจารณาคัดเลือกสถานที่ (ใหม่) พร้อมทั้งประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอู่เรือแห่งใหม่ในประเทศ และจัดทำผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหาอู่เรือแห่งใหม่แทนอู่ยานนาวา

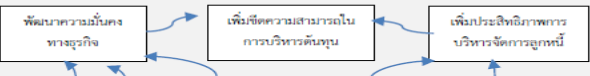
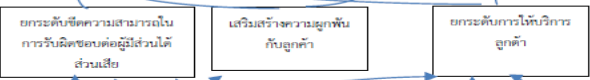
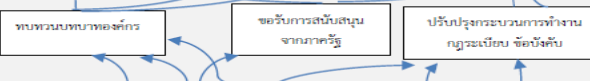
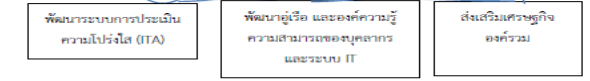
ในการนี้ บริษัทฯ ร่วมกับ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในการดำเนินการศึกษาแนวทางพัฒนา Smart Dockyard ด้วยเทคโนโลยี Smart Energy Solutions ของ กฟผ. ในพื้นที่อู่เรือยานนาวาและฐานทัพเรือ พร้อมพัฒนาเรือไฟฟ้าต่ออีกชั้น เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร พัฒนาบุคลากร แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ตอบโจทย์พลังงานไฟฟ้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่ Carbon Neutrality ของประเทศ

1.4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(1) แผนที่ยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ (Strategic Map)

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

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

<b>Vision</b>	“มุ่งมั่นให้บริการเรือมาตรฐานสากล พัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศเพื่อความมั่นคง				
<b>Mission</b>	1. ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 2. ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วย งานราชการ รัฐวิสาหกิจและ เอกชนภายในประเทศ 3. ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย 4. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล 5. พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ การสร้างเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล 6. วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึง อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ 7. ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริต				
<b>Strategic Priorities</b>	สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	เพิ่มขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ	พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี	
<b>Strategic Results</b>	ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ	ขยายขีดความสามารถการดำเนินงานธุรกิจ	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร	พัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	
	<b>Strategic Objects</b>		<b>Measures</b>	<b>Target</b>	<b>Project/Note</b>
<b>Financial</b>			- กำไรสุทธิ - ต้นทุนงานซ่อมสร้าง/เรือ และอื่นๆ - จำนวนลูกหนี้	13.48 ลบ. <71.18 % <50%	เြงรัดโครงการยานนาวาเชิงพาณิชย์ให้สำเร็จ เพิ่มรายได้ลดรายจ่าย และลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
<b>Customer</b>			- การขยายตลาดภายใน ทร. - การขยายตลาดภายนอก ทร. - รายได้อื่น ๆ	>240 ลบ. >35 ลบ. 10 ลบ.	บริษัทฯ ทำการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจลูกค้าเก่าและลูกค้ารายใหม่ มีความมั่นใจ/ไว้วางใจ และ เข้ามาใช้บริการของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น และส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิด Brand Loyalty
<b>Internal Processes</b>			- คะแนนประเมินองค์กร - ได้รับสิทธิพิเศษ (วิธีเฉพาะเจาะจง) - ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ (ฉบับ/ปี)	>1.60 ภายในปี 69 >2 ฉบับ	การบริหารจัดการองค์กร (8 enables) โดยปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด
<b>Organizational Capacity</b>			- คะแนน ITA - การพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถ - การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	>94.00 20% 20%	โครงการ Smart Dockyard และบริษัทฯ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ รวมถึงมีระบบ IT ที่ทันสมัย

ภาพที่ 28 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด

(2) ภาพรวมและทิศทางการยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2567-2571

## ภาพรวมและทิศทางการยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2567-2571

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

บริษัทฯ มีบทบาทสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เรื่องอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดย บริษัทฯ สรรหาบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ

เรื่องอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดย บริษัทฯ ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาบุคลากรและพัฒนาการออกแบบ เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมฯ รวมทั้งการผลิตยูโทปกรณ์และยุทธภัณฑ์ทางการทหาร

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ



บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

หัวข้อที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดย บริษัทฯ จะเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน

หัวข้อ 4.2.5 อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ โดย บริษัทฯ ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการ ทุกกลุ่ม โดยอาศัยกลไกความร่วมมือภาครัฐและเอกชน

แผนปฏิรูปประเทศ  
(ฉบับปรับปรุง)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

ด้านที่ 2 การบริหารราชการแผ่นดิน โดย บริษัทฯ เน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย รวมถึงยึดมั่นในคุณธรรม

ด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจพัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดย บริษัทฯ ส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น

ด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดย บริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ผู้ใช้บริการ

หน่วยงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

หมวดหมู่ที่ 12 ก้าวล้ำคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการซ่อม/สร้างเรือ

หมวดหมู่ที่ 13 ภาครัฐสมรรถนะสูง ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยบริษัทฯ มีการนำระบบ IT มาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ  
พ.ศ.2566 – 2570

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570

โดย บริษัทฯ ได้นำแนวนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจมาทบทวนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

นโยบายเร่งด่วนของ  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม  
ประจำปีงบประมาณ 2566

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ 2566

โดย บริษัทฯ ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

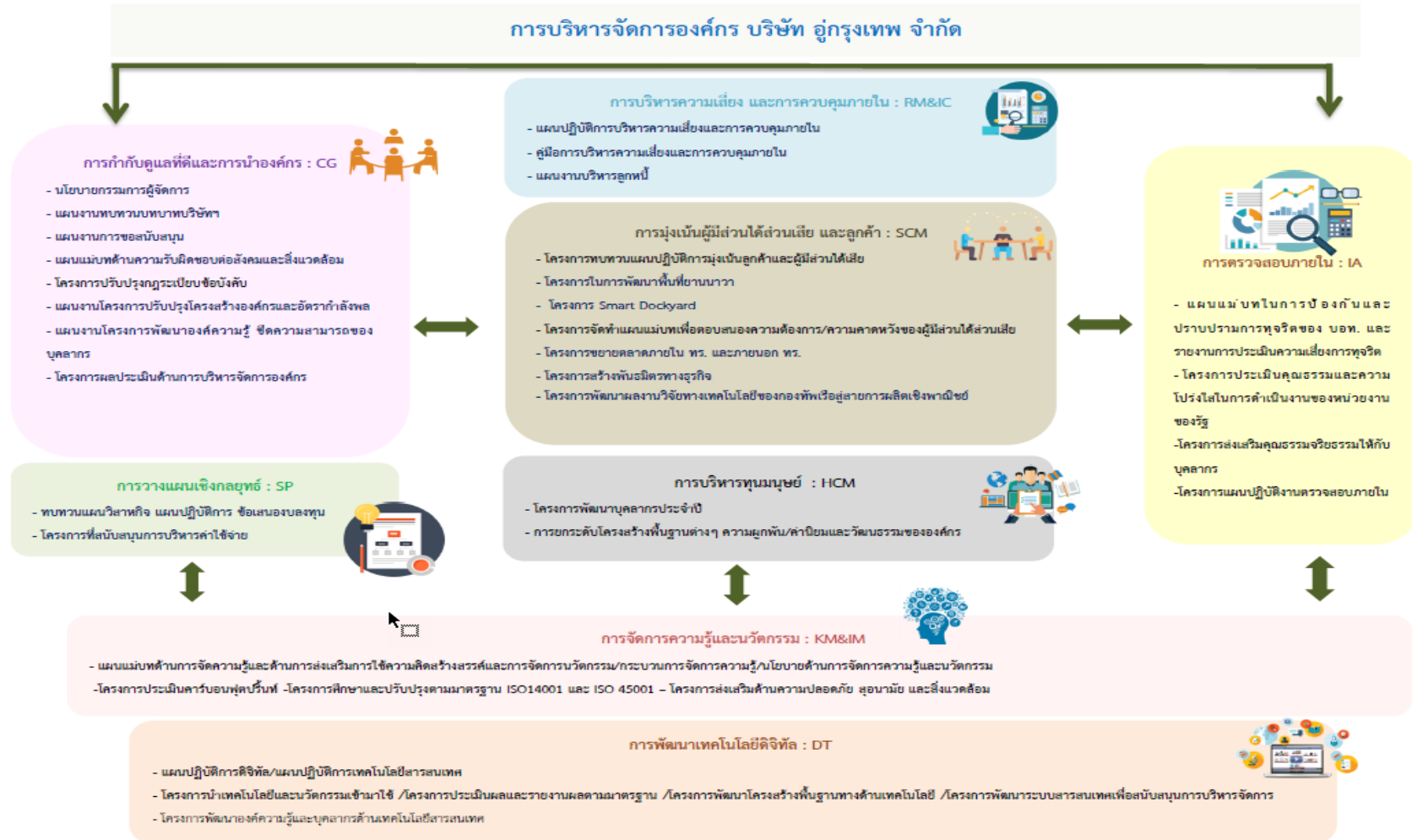
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ  
ประจำปีงบประมาณ 2566

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ 2566

โดย บริษัทฯ ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างเรือ และซ่อมเรือและบริหารโครงการขนาดใหญ่ เพื่อให้การบริหารจัดการและพนักงานมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ รวมทั้งการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อเป็นสรรพกำลังหนึ่งของกองทัพเรือ และดำเนินการตามแนวทางการจัดหายูโทปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติการกิจของ ทร. ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และบริษัทฯ ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาโครงการสร้างเครื่องบินทะเล ร่วมกับ ทร. เพื่อเป็นยูโทปกรณ์หลักในการกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

ภาพที่ 29 ภาพรวมและทิศทางการยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2567-2571

(3) แนวทางการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 30 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร

#### 1.4.6 ประมาณการลงทุนปีงบประมาณ และแหล่งเงินทุน

(1) แผนการลงทุน : งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2567

ลำดับ	รายการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	จำนวน (หน่วย)	งบประมาณรวม (ล้านบาท)	แหล่งเงินทุน
1	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์ (โปรแกรมออกแบบเรือ)	1.50	-	1.50	เงินรายได้ของบริษัทฯ
2	หมวดสารองกรณ์จำเป็นเร่งด่วน	1.00	-	1.00	เงินรายได้ของบริษัทฯ
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>2.50</b>	<b>-</b>	<b>2.50</b>	<b>เงินรายได้ของบริษัทฯ</b>

ตารางที่ 13 แผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2567

(2) ประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 - 2571

(2.1) ประมาณการรายรับ

ประมาณการรายรับ	2567	2568	2569	2570	2571
รายได้โครงการสร้างเรือใหม่	100.00	105.00	110.25	115.76	121.55
รายได้งานซ่อม	75.00	78.75	82.69	86.82	91.16
รายได้งานบริการ	5.00	5.25	5.51	5.79	6.08
รายได้จากการขายพัสดุ	3.50	3.68	3.86	4.05	4.25
รายได้จากงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	5.00	5.25	5.51	5.79	6.08
รายได้ค่าเช่าที่ดินโครงการยานนาวา	75.58	75.58	75.58	79.67	79.67
รายได้อื่นๆ (ดอกเบี้ย, อื่น ๆ)	5.00	5.25	5.51	5.79	6.08
<b>รวมรายได้</b>	<b>269.08</b>	<b>278.76</b>	<b>288.91</b>	<b>303.67</b>	<b>314.87</b>

\* หมายเหตุ รายได้โครงการสร้างเรือใหม่ เป็นประมาณการรายรับปี 2567-2571 จากการเข้าร่วมในงานสร้างเรือ (1) เรือชุดแบบยั้งดิน วงเงินประมาณ 2,500 ลบ.

(2) เรือฟรีเกต วงเงินประมาณ 5,000 ลบ. (3) เรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง วงเงินประมาณ 3,250 ลบ. (4) เรือไฟฟ้า จาก กฟผ. 12 ล้านบาท

ตารางที่ 14 ประมาณการรายรับปีงบประมาณ 2567-2571

(2.2) ประมาณการงบดำเนินงาน

งบดำเนินงาน	2567	2568	2569	2570	2571
ต้นทุนขายโครงการสร้างเรือใหม่	92.00	96.60	101.43	106.50	111.83
ต้นทุนงานซ่อม	60.00	63.00	66.15	69.46	72.93
ต้นทุนงานบริการ	3.00	3.15	3.31	3.47	3.65
ต้นทุนขายพัสดุ	3.15	3.31	3.47	3.65	3.83
ต้นทุนงานรับจ้างอื่น ๆ และฯ	3.00	3.15	3.31	3.47	3.65
<b>รวมต้นทุน</b>	<b>161.15</b>	<b>169.21</b>	<b>177.67</b>	<b>186.55</b>	<b>195.88</b>
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	43.99	45.09	46.22	47.37	48.56
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	39.78	40.77	41.79	42.84	43.91
<b>รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร</b>	<b>83.77</b>	<b>85.86</b>	<b>88.01</b>	<b>90.21</b>	<b>92.47</b>
โบนัสกรรมการและพนักงาน	3.40	3.33	3.26	3.81	3.75
ต้นทุนทางการเงิน	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	5.78	5.66	5.54	6.48	6.38
<b>รวมงบดำเนินงาน</b>	<b>255.60</b>	<b>265.56</b>	<b>275.98</b>	<b>288.55</b>	<b>299.98</b>
<b>ผลประกอบการสุทธิ</b>	<b>13.48</b>	<b>13.20</b>	<b>12.93</b>	<b>15.12</b>	<b>14.89</b>

ตารางที่ 15 ประมาณการงบดำเนินงานปีงบประมาณ 2567 - 2571

## (2.3) งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร

แผนปฏิบัติการ	2567	2568	2569	2570	2571	วงเงินรวม (ล้านบาท)
งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร	7.150	7.508	7.883	8.277	8.691	39.508

## ตารางที่ 16 งบประมาณศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรปีงบประมาณ 2567 - 2571

## 1.4.7 การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของ บริษัทฯ กำหนดได้ ดังนี้

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

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

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

(4) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งรายได้และต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ บางส่วนอ้างอิงกับอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากจะต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรมูลค่าสูงจากต่างประเทศ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องจักรเดินเรือ เครื่อง กว๊าน ในขณะที่งานซ่อมเรือจะมีการซื้ออุปกรณ์ภายในประเทศ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยการจัดทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สำหรับภาระผูกพันที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ

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

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

(7) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติภัย บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สต็อกสินค้า อู่ลอย รวมทั้งความสูญเสีย และความเสียหายต่อตัวเรือที่กำลังสร้างหรือกำลังซ่อม

## 1.4.8 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

