แผนวิสาหกิจ
(Corporate Plan)

ปีงบประมาณ 2570 – 2574

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ
กระทรวงกลาโหม

มติคณะกรรมการบริษัทฯ ในคราวประชุมครั้งที่ 7 /2569
เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2569

คำนำ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 – 2574 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรในระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายภาครัฐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค

แผนวิสาหกิจฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้หลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน ครอบคลุมการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) รวมถึงการประเมินแนวโน้มอุตสาหกรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความมั่นคงทางทะเล เพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต

บริษัทฯ มุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรสู่การเป็น "อู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน" โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความมั่นคงทางการเงิน การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรขององค์กรให้เกิดมูลค่าสูงสุด

แผนวิสาหกิจฉบับนี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการบูรณาการการดำเนินงานของทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงทางทะเลและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

ท้ายที่สุดนี้ บริษัทฯ ขอขอบคุณคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ที่ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบการดำเนินงานในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ และประเทศชาติต่อไป

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

สารบัญ

คำนำ ..... ก
สารบัญ ..... ข
บทสรุปผู้บริหาร 1

บทที่ 1 บทนำ 3

1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ 3
1.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ 4
1.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน 5
1.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง 9
1.5 ข้อมูลงานซ่อมสร้างเรือของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2568 11
1.6 ฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2568 12
1.7 โครงการที่สำคัญ 14
1.8 ผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ตอบสนองเป้าประสงค์องค์กรจากแผนวิสาหกิจ 15
1.9 นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เกี่ยวกับการซ่อมเรือและสร้างเรือ 16
1.10 ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง 18
1.11 การทบทวนบทบาทข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง 19
1.12 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ 20

บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 21

2.1 กระบวนการรวบรวมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ 22
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) 22
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) 42
2.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Other Factors Analysis) 50
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใต้ทิศทางที่กำหนด (SWOT Analysis) 62
2.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร 73
2.3.1 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths – Opportunities) 74
2.3.2 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงป้องกัน WO (Weaknesses – Opportunities) 75
2.3.3 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงแก้ไข ST (Strengths – Threats) 76
2.3.4 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์ WT (Weaknesses – Threats) 77
2.3.5 วิเคราะห์และค้นหาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ SA (Strategic – Advantage) 78
2.3.6 วิเคราะห์และค้นหาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) 80
2.3.7 วิเคราะห์และค้นหาความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) 82

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 84

- 3.1 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด 84
  - วิสัยทัศน์ 84
  - พันธกิจ 84
  - ค่านิยมองค์กร 84
  - วัฒนธรรมองค์กร 84
- 3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 85
- 3.3 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนดการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) 88
  - 3.3.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน 88
  - 3.3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) 92
- 3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning 93

บทที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) 95

- 4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) 95
  - 4.1.1 กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 95
  - 4.1.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ 96
  - 4.1.3 Strategy Map + KPI + Business Model + Intelligent Risk 97
  - 4.1.4 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ 98
- 4.2 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives 99

บทที่ 5 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) 103

- 5.1 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation Process) 103
- 5.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2570 – 2574 104
- 5.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2570 – 2574 105
- 5.4 กลยุทธ์การดำเนินการ (Tactics) 108
- 5.5 การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ 109
- 5.6 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ 110
- 5.7 การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ 111
- 5.8 แผนการเติบโตทางการเงินและความยั่งยืนขององค์กร 112
- 5.9 แผนการลงทุนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน 113
- 5.10 การบูรณาการ 114
- 5.11 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี 120

บทสรุปผู้บริหาร

1. บทนำและบริบทเชิงยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 - 2574
STRATEGIC ENTERPRISE PLAN 2027 - 2031
มุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้านการซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารจัดการที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืน
1
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน
COST LEADERSHIP & COMPETITIVENESS
KEY TARGETS 2574
GPM งานสร้าง 16%
GPM งานซ่อม 29%
Dock Utilization 90%
Productivity +15%
Customer Satisfaction 90%
อุบัติเหตุจากการทำงานลดลง 25%
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ลดลง 5%
2
การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้
FINANCIAL SUSTAINABILITY & REVENUE DIVERSIFICATION
KEY TARGETS 2574
รายได้รวมจากธุรกิจหลักเติบโต 15%
รายได้จากธุรกิจใหม่ 20%
Current Ratio 1.5 เท่า
ROA 6%
พันธมิตรทางธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ 6 ราย
D/E Ratio ≤ 1.8 เท่า
Backlog งานล่วงหน้า 12+ เดือน
3
การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม
TECHNOLOGY & INNOVATION DEVELOPMENT
KEY TARGETS 2574
ระบบงานที่เป็น Digital 90%
Smart Operations 5 ระบบ
ผลงานนวัตกรรม/งานวิจัย 10 โครงการ
เทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ 5 เทคโนโลยี
Innovation Team 5 ทีม
Executive Dashboard 10 ระบบ
4
การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล
ORGANIZATIONAL AGILITY & GOVERNANCE REFORM
KEY TARGETS 2574
กระบวนการที่ปรับปรุง 25 กระบวนการ
ITA Score 93.00 คะแนน
CG Score 2.58 คะแนน
ความเสี่ยงระดับสูงที่ควบคุมได้ 95%
Employee Engagement 90%
ตำแหน่งที่มี Successor ครบถ้วน 100%
5
การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ
ASSET & ECOSYSTEM DEVELOPMENT
KEY TARGETS 2574
Asset Utilization 85%
มูลค่าการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน 100 ล้านบาท
พันธมิตรทางธุรกิจ 12 ราย
รายได้จากธุรกิจต่อเนื่อง 30 ล้านบาท
ระยะเวลาการขนส่งและจัดหาลดลง 25%
ปริมาณการใช้พลังงานลดลง 15%
ROADMAP สู่เป้าหมายปี 2574
2570 FOUNDATION
วางรากฐานและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
2571 GROWTH
เพิ่มขีดความสามารถสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
2572 EXPANSION
ขยายธุรกิจและลงทุนในเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน
2573 TRANSFORMATION
ขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล นวัตกรรม และการบริหารจัดการสมัยใหม่
2574 SUSTAINABLE LEADERSHIP
เป็นผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมด้วยมาตรฐานระดับสากล
VISION 2574
เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพาณิชยนาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
SAFETY FIRST ปลอดภัยไว้ก่อน
INNOVATION นวัตกรรมสร้างคุณค่า
INTEGRITY ซื่อสัตย์ โปร่งใส
COLLABORATION ร่วมมือเพื่อความสำเร็จ
SUSTAINABILITY เติบโตอย่างยั่งยืน

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ประวัติความเป็นมา

ประวัติความเป็นมา
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม

ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน
มีประวัติความเป็นมาสรุปได้ดังนี้

พ.ศ. 2484

ได้เกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา ทำให้พื้นที่บริเวณอู่และพื้นที่ใกล้เคียงได้รับความเสียหาย และกองทหารญี่ปุ่นได้เข้ายึดและควบคุมกิจการระหว่างสงครามผู้ถือหุ้นทางกองทัพเรือไทยเห็นว่าภาระใช้ประโยชน์จากอู่แห่งนี้ได้ จึงได้เช่าซื้อหุ้นจากชาวอังกฤษจำนวนหนึ่ง พร้อมกับเข้าร่วมดำเนินกิจการตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

พ.ศ. 2486

บริษัท บางกอกด็อก จำกัด ได้จดทะเบียน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2486 ทะเบียนเลขที่ 812 ทุนจดทะเบียนเดิม 1,200,000.- บาท

พ.ศ. 2500

กองทัพเรือได้ซื้อหุ้นทั้งหมด และได้ทำการเปลี่ยนชื่อของบริษัทใหม่จาก บริษัท บางกอกด็อก จำกัด เป็น บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด และเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษ Bangkok Dock Co., Ltd เป็น Bangkok Dock Company (1957) Limited เมื่อ 15 พ.ย. 2500

พ.ศ. 2521

หุ้นของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ทั้งหมด ได้โอนมูลนิธิให้กองทัพเรือได้โอนหุ้นให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น ตามมติ ครม. ในปี พ.ศ.2522 กองทัพเรือได้โอนหุ้นให้กระทรวงการคลัง รวม 106,701 หุ้น และ มีหุ้นที่ยึดตา (โอนให้คณะกรรมการบริหาร) รวม 10 หุ้น รวมทั้ง กระทรวงการคลังได้มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และการบริหารงานให้กองทัพเรือดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป

พ.ศ. 2526

คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจตามนโยบายพิเศษของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทธุรกิจวิชชา (ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นสาขาอุตสาหกรรม) อยู่ในการควบคุมของกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม ดำเนินกิจการในรูปแบบพาณิชยกรรม (กระทรวงกลาโหม มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และ การบริหารงานให้แก่กองทัพเรือ ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 388/29 ลงวันที่ 2 พ.ค.29)

พ.ศ. 2532

กระทรวงการคลัง ได้มอบให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด สามารถเพิ่มทุนบริษัทได้ โดยให้รวมทุนจดทะเบียนเดิม 1,200,000.- บาท กับ เงินโอนจากกำไรสะสมที่มีอยู่ 89,328,900.- บาท ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 100,000,000.- บาท หรือ คิดเป็นจำนวนหุ้นเท่ากับ 1,000,000 หุ้น (หุ้นละ 100 บาท) โดยแบ่งการถือหุ้นเป็น 2 ส่วน คือ กระทรวงการคลังถือหุ้นรวม 999,990 หุ้น และ คณะกรรมการฯ ยึดถือ 10 หุ้น รวมทั้ง ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลประเภทธุรกิจจำกัด เมื่อ 17 พ.ค. 32 ทะเบียนเลขที่ 0105486000315

พ.ศ. 2555

บริษัทฯ เปิดสถานประกอบกิจการสถานที่ใหม่ (สาขา) ในพื้นที่ อู่ราชนาวินหาดอุดมเดช และ การท่าเรือสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

จากอู่เรือเริ่มต้นในอดีต สู่การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
เพื่อเป็นผู้ให้บริการด้านการต่อเรือ และซ่อมบำรุงเรือ ชั้นนำของประเทศ อย่างยั่งยืน

1.2 กฎหมายจัดตั้ง

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ
สังกัดกระทรวงกลาโหม

ความเป็นมาและสถานะทางกฎหมาย

จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2486

ทุนจดทะเบียนเริ่มแรก
1,200,000 บาท

ปัจจุบันบริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน
100,000,000 บาท

แบ่งเป็น
1,000,000 หุ้น
หุ้นละ 100 บาท

100%
ปัจจุบันกระทรวงการคลัง
เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละร้อย

การกำกับดูแลและการควบคุมนโยบาย

18 ธันวาคม 2522

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/42381

ได้มอบอำนาจในการบริหารบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด และมอบฉันทะในการแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ให้กับกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม เพื่อควบคุมนโยบายและการบริหาร ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

→ **มอบอำนาจและมอบฉันทะให้**

กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม

เพื่อควบคุมนโยบายและการบริหาร ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

26 เมษายน 2525

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/4793

กระทรวงการคลังรับรองว่า บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลถือหุ้นอยู่ร้อยละร้อย และเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502 อยู่ในความควบคุมดูแลของกระทรวงกลาโหม

→ **รับรองสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ**

รัฐวิสาหกิจที่รัฐบาล ถือหุ้นร้อยละร้อย

อยู่ในความควบคุมดูแล ของกระทรวงกลาโหม

2 พฤษภาคม 2529

คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 388/29

กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้กองทัพเรือ มีอำนาจควบคุมนโยบาย และการบริหารงาน บริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล

→ **มอบหมายอำนาจควบคุมให้**

กองทัพเรือ

ควบคุมนโยบาย และการบริหารงาน ให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล

โครงสร้างการถือหุ้นและการกำกับดูแล

กระทรวงการคลัง (ผู้ถือหุ้นร้อยละร้อย) **100%**

→ มอบอำนาจ และมอบฉันทะ ในการบริหาร

กระทรวงกลาโหม (หน่วยงานกำกับดูแล)

→ มอบหมาย อำนาจควบคุม

กองทัพเรือ (ควบคุมนโยบาย และการบริหารงาน)

- ดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล
- บริหารงานตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล
- พัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อความยั่งยืน
- สร้างมูลค่าเพิ่ม แก่ประเทศและสังคม

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลถือหุ้นร้อยละร้อย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงกลาโหม และมอบหมายให้กองทัพเรือควบคุมนโยบายและการบริหารงาน เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล เกิดความมั่นคง โปร่งใส และสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนแก่ประเทศชาติ

1.3 การดำเนินการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

การบริการซ่อมสร้างเรือ
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ให้บริการซ่อมเรือ สร้างเรือ และบำรุงรักษาเรือ
ด้วยมาตรฐานระดับสากล และประสบการณ์ยาวนานกว่า 60 ปี

มีอู่เรือรองรับการให้บริการ
รวมทั้งหมด 3 อู่เรือ

- อู่แห้ง (Graving Dock) 2 อู่
- พื้นที่เช่ากองทัพเรือ 1 อู่

01 อู่แห้งหมายเลข 1 (Graving Dock No.1)

ความยาวจากปากประตูถึงท้ายอู่	103.00	เมตร
ความกว้างพื้นอู่	15.42	เมตร
ความกว้างอู่ด้านบน	19.42	เมตร
ความสูงอู่	7.42	เมตร
ความกว้างปากประตู	13.72	เมตร
ความสูงที่ปากประตู-ความยาวจากปากประตูถึงท้ายอู่	6.10	เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรรมประตู	4.80	เมตร
ความกว้างอู่สูงสุดของเรือ	13.00	เมตร
สามารถรับเรือที่มีระวางขับน้ำตั้งแต่	3,000.00	ตัน

02 อู่แห้งหมายเลข 2 (Graving Dock No.2)

ความยาวจากปากประตูถึงท้ายอู่	114.07	เมตร
ความกว้างพื้นอู่	17.05	เมตร
ความกว้างอู่ด้านบน	22.11	เมตร
ความสูงอู่	7.85	เมตร
ความกว้างปากประตู	15.91	เมตร
ความสูงที่ปากประตู-ความยาวจากปากประตูถึงท้ายอู่	6.71	เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรรมประตู	5.20	เมตร
ความกว้างอู่สูงสุดของเรือ	15.20	เมตร
สามารถรับเรือที่มีระวางขับน้ำตั้งแต่	4,000.00	ตัน

03 อู่ราชนาวินหิดลอุดลยเดช (พื้นที่เช่ากองทัพเรือ)

ความยาวจากปากประตูถึงท้ายอู่	236.00	เมตร
ความกว้างพื้นอู่	40.00	เมตร
ความลึกอู่	18.00	เมตร
ความกว้างปากประตู	36.00	เมตร
ความสูงที่ปากประตู-ความยาวจากปากประตูถึงท้ายอู่	16.00	เมตร
ความลึกสูงสุดเหนือธรรมประตู	16.00	เมตร
ความกว้างอู่สูงสุดของเรือ	30.00	เมตร
สามารถรับเรือที่มีระวางขับน้ำตั้งแต่	20,000.00	ตัน

บริการของเรา

ซ่อมเรือ
รองรับเรือทุกประเภท
ทั้งเรือพาณิชย์และเรือราชการ

สร้างเรือ
ออกแบบและก่อสร้าง
ตามมาตรฐานสากล

บำรุงรักษาเรือ
ดูแลและบำรุงรักษา
อย่างครบวงจร

มาตรฐานความปลอดภัย
และคุณภาพสูงสุด

ทีมงานมืออาชีพ
ประสบการณ์ยาวนาน
พร้อมให้บริการ

ครบวงจรทุกบริการ
เพื่อความมั่นคงทางทะเล
บูรณาการทุกภารกิจทางเรือ ด้วยศักยภาพระดับมืออาชีพ
เพื่อหน่วยงานภาครัฐ กองทัพ และภาคเอกชน
EV
เรือไฟฟ้า
พัฒนาและให้บริการเรือไฟฟ้า
เพื่ออนาคตที่ยั่งยืน
OPV
เรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง
ออกแบบและต่อเรือตรวจการณ์
ที่ทันสมัยเพื่อภารกิจความมั่นคง
FRIGATE
เรือฟริเกต
ต่อและสนับสนุนเรือฟริเกต
ด้วยเทคโนโลยีระดับสูง
GOVERNMENT
หน่วยงานภาครัฐ
ให้บริการและสนับสนุน
โครงการของภาครัฐ
อย่างครบวงจร
SHIP BUILDING
ต่อเรือใหม่
ออกแบบและต่อเรือคุณภาพ
ตามมาตรฐานสากล
SEAPLANE
เครื่องบินทะเล
บริการซ่อมบำรุงและปรับปรุง
เครื่องบินทะเล
SHIP REPAIRING
ซ่อมเรือ
ซ่อมบำรุงเรือทุกประเภท
ด้วยมาตรฐานและความปลอดภัย
MARITIME & DEFENCE INDUSTRY
อุตสาหกรรมทางทะเล
และป้องกันประเทศ
สนับสนุนอุตสาหกรรมยุทโธปกรณ์
และระบบทางทะเล
VTOL
อากาศยานขึ้นลงแนวดิ่ง
รองรับเทคโนโลยีอากาศยาน
สมัยใหม่
UAV
อากาศยานไร้คนขับ
สนับสนุนการกิจลาดตระเวน
และปฏิบัติการระยะไกล
กองทัพเรือ
พันธมิตรสำคัญในการซ่อมบำรุง
และพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์
ทางเรือ
SHIPYARD SERVICES
& LAND DEVELOPMENT
บริการอู่เรือ
และพัฒนาที่ดิน
พัฒนาพื้นที่และโครงการ
เชิงพาณิชย์อย่างยั่งยืน
USV
ยานผิวน้ำไร้คนขับ
พัฒนายานผิวน้ำไร้คนขับ
เพื่อการกิจทางทะเล
UVV
ยานใต้น้ำไร้คนขับ
เทคโนโลยีใต้น้ำเพื่อ
ความมั่นคงและสำรวจ
PRIVATE
ให้บริการลูกค้าเอกชน
ด้วยคุณภาพและความเชื่อมั่น
SHIPYARD SERVICES
บริการอู่เรือ
บริการซ่อมบำรุง จอดเรือ
และงานวิศวกรรมครบวงจร
LAND DEVELOPMENT
พัฒนาที่ดิน
พัฒนาที่ดินและโครงการเชิงพาณิชย์
สร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายธุรกิจหลัก

1. ธุรกิจต่อเรือ

- **หน่วยงานราชการ** – กองทัพเรือ ศรชล. กรมประมง กรมเจ้าท่า การท่าเรือ ธนาคารออมสิน การไฟฟ้า ฝ่ายผลิต
- **ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์** – เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน
- **ผู้ประกอบการประมง** – เรือประมงพาณิชย์น้ำลึก
- **ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ** – เรือลากจูง เรือจ้ามฝ่าา เรือสินค้า

2. ธุรกิจการซ่อมบำรุงเรือ

- **หน่วยงานราชการ** – กองทัพเรือ การท่าเรือ กรมประมง กรมเจ้าท่า ธนาคารออมสิน การไฟฟ้า ฝ่ายผลิต
- **ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์** – เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน
- **ผู้ประกอบการท่องเที่ยว** – กลุ่มเรือ super yacht
- **ผู้ประกอบการประมง** – เรือประมงพาณิชย์น้ำลึก
- **ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ** – เรือลากจูง เรือจ้านฝ่าา เรือสินค้า/แม่น้ำ
- **ผู้ประกอบการเรืออื่น ๆ**

3. ธุรกิจให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมเรือ/สร้างและโครงสร้างทางน้ำอื่น ๆ

บริการพื้นที่อู่เรือ เครื่องจักรอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

4. ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ

- **หน่วยงานราชการ** – กองทัพเรือ ศรชล. กรมประมง กรมเจ้าท่า การท่าเรือ
- **ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์** – เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน
- **ผู้ประกอบการประมง** – เรือประมงพาณิชย์ เรือประมงน้ำลึก
- **ผู้ประกอบการเรืออื่น ๆ**

5. ธุรกิจยุทโธปกรณ์ทางทหาร

- **หน่วยงานราชการ** – กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ กองทัพบก

6. การวิจัยทางทะเลและทางทหาร

- **หน่วยงานราชการ** – กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ กองทัพบก สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ สถาบันการศึกษา

ช่องทางในการจัดจำหน่าย สินค้าและบริการ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

มุ่งมั่นให้บริการที่มีคุณภาพ ครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า
ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายและเชื่อถือได้

01 การจัดจำหน่าย โดยฝ่ายขาย	• **การติดต่อกับทางบริษัทโดยตรง** ณ **สำนักงานใหญ่** ตั้งอยู่ที่ 174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. (02-307-8576) และ **ณ สำนักงาน สาขาที่สัตหีบ** อรเบ.อร.(อาคาร F) ตั้งอยู่ที่ 2369 หมู่ที่ 2 ต.สัตหีบ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี 20180 (081-735-1615) • **การจัดจำหน่ายโดยตรงจากพนักงานของบริษัท** เช่น การเยี่ยมเยียนลูกค้า นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท • **การติดต่อกับทางบริษัทผ่าน Website**	**กลุ่มลูกค้า** ภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ
02 การจัดจำหน่าย ผ่านตัวแทนหรือพันธมิตร ทางการค้า	บริษัทฯ ดำเนินการผ่านตัวแทน หรือ พันธมิตรของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการภายในประเทศ ในการทำการตลาด การแนะนำ เรือ การจัดการโครงการ การตลาดระหว่างประเทศ รวมถึงผู้ประกอบการขนาดใหญ่ของสิงคโปร์และมาเลเซียกับการผลิต จำหน่าย และให้บริการหลังการขายทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ	**กลุ่มลูกค้า** ภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ
03 คู่ค้าพันธมิตร ทางธุรกิจ	**หน่วยงานราชการ** กองทัพหรือ เป็นหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรสำคัญบนเส้นทางดิเนดำการตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมทั้งการบริการเรือและซ่อมบำรุงสำหรับเรือ ผู้แทนเรือ และเครื่องจักรที่ช่วยลดเทคโนโลยีและประสนการณ์	**กลุ่มลูกค้า** หน่วยงานราชการ กองทัพและรัฐวิสาหกิจ
04 ช่องทาง การติดต่อโดยตรง	**ในประเทศ** บริษัทฯ เป็นหนึ่งในสมาชิกของสมาคมผู้ส่งออกไทย สมาคมสัมพันธ์อุตสาหกรรมต่อเรือไทย สมาคมผู้ส่งออก และกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง **ต่างประเทศ** บริษัทฯ ได้รับการเจรจาและทำความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ร่วมกับภาคธุรกิกว่า ในการสนับสนุนการต่อเรือ การผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ ที่มีขีดความสามารถภายในประเทศ เป็นต้น	**กลุ่มลูกค้า** ภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ
05 กลุ่มธุรกิจ ที่เกี่ยวข้อง	**ในประเทศ** บริษัทฯ ได้มีการเจรจาและทำความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำธุรกิจ **ต่างประเทศ** บริษัทฯ ได้มีการเจรจาและทำความร่วมมือจากภาคธุรกิจทั้งเรือและภาคอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ไปยังภูมิภาคอาเซียน	**กลุ่มลูกค้า** ภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ

174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 | 02-307-8576 | info@bangkokdock.co.th | www.bangkokdock.co.th

1.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

1.4.1 โครงสร้างหลักขององค์กร

1.4.2 อัตรากำลัง

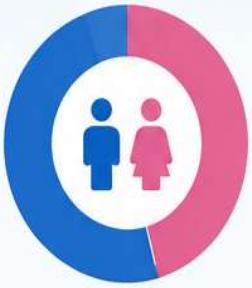
อัตรากำลังของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม 155 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม 78 คน

จำแนกตามหน่วยงาน

ลำดับ	หน่วยงาน	ชาย	หญิง	รวม
1	บริหาร	1	0	1
2	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	0	3	3
3	หน่วยงานประกันคุณภาพ	3	0	3
4	แผนกความปลอดภัย	4	0	4
5	กองปฏิบัติการ	30	3	33
6	กองธุรกิจและตลาด	8	4	12
7	กองบริหารทรัพยากร	8	5	13
8	กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	1	8	9
รวมทั้งหมด		55	23	78

จำแนกตามช่วงอายุ (Generations)

Generations	พ.ศ. เกิด	ชาย	หญิง	รวม
Baby Boomer (เบบี้บูมเมอร์)	2489–2507	0	0	0
X (เจเนอเรชัน X)	2508–2522	22	8	30
Y (เจเนอเรชัน Y)	2523–2540	28	14	32
Z (เจเนอเรชัน Z)	2541–2566	5	1	6
รวมทั้งหมด		55	23	78



ชาย 55 คน

หญิง 23 คน

รวมทั้งหมด 78 คน

สัดส่วนชาย-หญิง

สัดส่วนตามช่วงอายุ

- Baby Boomer 0 คน (0%)
- Gen X 30 คน (38.5%)
- Gen Y 32 คน (41.0%)
- Gen Z 6 คน (7.5%)

ข้อมูลพนักงาน ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2569 รวมทั้งสิ้น 78 คน
โดยเป็นพนักงานชาย 55 คน (70.5%) และพนักงานหญิง 23 คน (29.5%)

1.5 ข้อมูลงานซ่อมสร้างของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2568

ข้อมูลงานซ่อมสร้างของบริษัทฯ

ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2564 - 2568

งานซ่อม

ลูกค้า	2564 รายได้ (ลบ.)	2564 จำนวน (ลำ)	2565 รายได้ (ลบ.)	2565 จำนวน (ลำ)	2566 รายได้ (ลบ.)	2566 จำนวน (ลำ)	2567 รายได้ (ลบ.)	2567 จำนวน (ลำ)	2568 รายได้ (ลบ.)	2568 จำนวน (ลำ)
กองทัพเรือ	36.88	6	31.86	7	34.11	5	60.57	8	17.43	5
หน่วยรัฐและรัฐวิสาหกิจ	11.04	4	-	-	-	-	3.05	1	4.16	2
เอกชน	-	-	31.63	3	3.50	2	-	-	-	-
รวมงานซ่อม	47.92	10	63.49	10	37.62	7	63.62	9	21.59	7

งานสร้าง

ลูกค้า	2564 รายได้ (ลบ.)	2564 จำนวน (ลำ)	2565 รายได้ (ลบ.)	2565 จำนวน (ลำ)	2566 รายได้ (ลบ.)	2566 จำนวน (ลำ)	2567 รายได้ (ลบ.)	2567 จำนวน (ลำ)	2568 รายได้ (ลบ.)	2568 จำนวน (ลำ)
กองทัพเรือ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
หน่วยรัฐและรัฐวิสาหกิจ	-	-	9.93	11	18.35	2	16.09	4	4.03	3
เอกชน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมงานสร้าง	-	-	9.93	11	18.35	2	16.09	4	4.03	3

รวมงานซ่อมสร้าง

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
รายได้รวม (ลบ.)	47.92	73.42	55.97	79.72	25.62
จำนวนรวม (ลำ)	10	21	9	13	10

รายได้รวม (ลบ.)

หน่วย : ล้านบาท

รายได้รวม จำแนกตามประเภทลูกค้า (ลบ.)

สรุปภาพรวม 5 ปี (2564 - 2568)

รายได้รวมทั้งสิ้น	282.65	ลบ.
จำนวนรวมทั้งสิ้น	63	ลำ

หมายเหตุ : รายได้ (ลบ.) = รายได้ (ล้านบาท)
จำนวน (ลำ) = จำนวนเรือ

"มาตรฐานชั้นนำ บริการประทับใจ ก้าวไกลเทคโนโลยี"

1.6 ฐานะการเงินของบริษัทฯ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2568

ฐานะการเงินของบริษัทฯ

ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2568

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ให้บริการซ่อมเรือ สร้างเรือ และบำรุงรักษาเรือ
ด้วยมาตรฐานระดับสากล และประสบการณ์ยาวนานกว่า 60 ปี

ฐานะทางการเงิน

หน่วย : ล้านบาท

	2564	2565	2566	2567	2568
สินทรัพย์รวม	134.70	107.12	4,158.91	4,146.43	4,461.68
หนี้สินรวม	33.21	80.28	238.70	279.47	790.99
ส่วนของผู้ถือหุ้น	101.49	26.84	3,920.21	3,866.96	3,670.69
รายได้รวม	67.11	104.88	79.08	98.08	65.96
รายจ่ายรวม	111.89	179.53	265.44	151.33	262.22
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(44.78)	(74.65)	(186.36)	(53.25)	(196.26)

อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

	หน่วย	2564	2565	2566	2567	2568
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม	(%)	(66.73)	(71.17)	(235.66)	(54.29)	(297.56)
เงินทุนหมุนเวียน	(ล้านบาท)	70.35	5.80	(176.72)	(230.07)	(426.77)
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	(เท่า)	5.61	1.11	0.18	0.11	0.45
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน D/E	(เท่า)	0.33	2.99	0.06	0.07	0.22
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน ROE	(%)	(0.44)	(2.78)	(0.05)	(0.01)	(0.05)
อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้	(เท่า)	4.49	3.13	1.41	2.01	1.49

สรุปแนวโน้มทางการเงิน (2564–2568)

ภาพรวมสถานะทางการเงิน

- สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญตั้งแต่ปี 2566 จากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและอู่เรือ
- ผลดำเนินงานยังขาดทุนต่อเนื่องทุกปี
- สภาพคล่องอยู่ในระดับต่ำ เงินทุนหมุนเวียนติดลบต่อเนื่อง

ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ

- เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- เร่งสร้างรายได้จากงานซ่อมและงานสร้างเรือ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร
- บริหารสภาพคล่องและโครงสร้างหนี้สิน ให้เหมาะสมและยั่งยืน

และสภาพคล่องของบริษัท

4,461.68 ล้านบาท	790.99 ล้านบาท	3,670.69 ล้านบาท	65.96 ล้านบาท	(196.26) ล้านบาท

หมายเหตุ : ข้อมูลตามงบการเงินรวม ณ สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2568

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2568

ภาพรวมผลการดำเนินงาน ปี 2568 เทียบ ปี 2567

ผลการดำเนินงาน	ปี 2568 บาท	ปี 2567 บาท	เพิ่มขึ้น/(ลดลง) บาท	เพิ่มขึ้น/(ลดลง) ร้อยละ
รายได้				
1. รายได้จากการดำเนินงาน				
- รายได้จากงานผลิตผล	25,622,435.10	79,716,825.23	(54,094,390.13)	(67.86)
- รายได้จากงานบริการ	14,127,858.93	10,965,626.82	3,162,232.11	28.84
- รายได้จากการขายพัสดุ	18,547,431.28	-	18,547,431.28	-
2. รายได้จากการดำเนินงานอื่น	6,429,992.77	7,319,301.40	(889,308.63)	(12.15)
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	64,727,718.08	98,001,753.45	(33,274,035.37)	(33.95)
3. รายได้อื่น	1,230,865.14	75,013.99	1,155,851.15	1,540.85
รวมรายได้	65,958,583.22	98,076,767.44	(32,118,184.22)	(32.75)
ค่าใช้จ่าย				
1. ต้นทุนในการดำเนินงาน				
- ต้นทุนงานผลิตผล	50,704,891.69	101,710,817.48	(51,005,925.79)	(50.15)
- ต้นทุนขายสินค้า	16,624,696.35	-	16,624,696.35	-
- ต้นทุนงานบริการ	712,369.52	731,517.11	(19,147.59)	(2.62)
รวมต้นทุนในการดำเนินงาน	68,041,957.56	102,442,334.59	(34,400,377.03)	(33.58)
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร	193,991,790.55	48,760,170.99	145,231,619.56	297.85
3. โบนัสกรรมการและพนักงาน	-	-	-	-
รวมค่าใช้จ่าย	262,033,748.11	151,202,505.58	110,831,242.53	73.30
กำไร (ขาดทุน) ก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้นิติบุคคล	(196,075,164.89)	(53,125,738.14)	(142,949,426.75)	268.57
ต้นทุนทางการเงิน	(190,693.93)	(124,474.92)	(66,219.01)	53.20
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล	(196,265,585.82)	(53,250,213.06)	(143,015,645.76)	268.57
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(196,265,858.82)	(53,250,213.06)	(143,015,645.76)	268.57

สรุปภาพรวมสำคัญ

รายได้รวม 65.96 ล้านบาท — ลดลง 32.12 ล้านบาท (-32.75%)

ค่าใช้จ่ายรวม 262.03 ล้านบาท — เพิ่มขึ้น 110.83 ล้านบาท (+73.30%)

ขาดทุนสุทธิ 196.27 ล้านบาท — เพิ่มขึ้น 143.02 ล้านบาท (+268.57%)

อัตราขาดทุนสุทธิ (Net Profit Margin) (297.85%) — เพิ่มขึ้น 239.28 pp (+268.57%)

โครงสร้างรายได้ ปี 2568

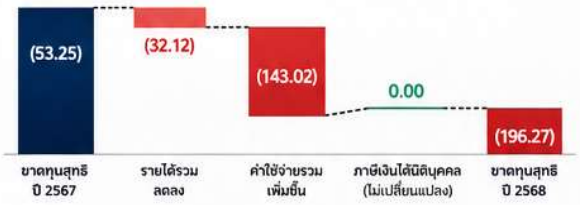
- รายได้จากงานผลิตผล 25,622,435.10 บาท (38.84%)
- รายได้จากงานบริการ 14,127,858.93 บาท (21.42%)
- รายได้จากการขายพัสดุ 18,547,431.28 บาท (28.13%)
- รายได้จากการดำเนินงานอื่น 6,429,992.77 บาท (9.75%)
- รายได้อื่น 1,230,865.14 บาท (1.86%)

โครงสร้างค่าใช้จ่าย ปี 2568

- ต้นทุนในการดำเนินงาน 68,041,957.56 บาท (25.97%)
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร 193,991,790.55 บาท (74.03%)
- โบนัสกรรมการและพนักงาน 0.00 บาท (0.00%)

การเปลี่ยนแปลงของขาดทุนสุทธิ ปี 2568 เทียบ ปี 2567

หน่วย : ล้านบาท



ขาดทุนสุทธิ ปี 2568 เพิ่มขึ้น 143.02 ล้านบาท
หรือ เพิ่มขึ้น 268.57% จากปี 2567
เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง
อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	(297.85%)	(239.28%)	(58.57) pp
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	(297.85%)	(239.28%)	(58.57) pp
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)*	N/A	N/A	N/A
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)*	N/A	N/A	N/A
อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)*	N/A	N/A	N/A

หมายเหตุ: *ไม่สามารถคำนวณได้ เนื่องจากข้อมูลสินทรัพย์และหนี้สินสิ้นปีไม่ปรากฏในข้อมูลที่ให้มา

Key Takeaways

- รายได้รวมลดลง 32.12 ล้านบาท หรือลดลง 32.75%
- ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น 110.83 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น 73.30%
- ขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้น 143.02 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น 268.57%

1.7 โครงการที่สำคัญ

โครงการที่สำคัญ

ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน สู่อนาคตที่มั่นคงของกิจการ

1.7.1 โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

บริษัทฯ มีแนวคิดย้ายสถานประกอบการจากพื้นที่เขตยานนาวาไปยังอู่ต่อเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยกำหนดให้นำรายได้จากโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวามาใช้เป็นเงินลงทุนในการย้ายและพัฒนากิจการ

วัตถุประสงค์

- สร้างรายได้เพื่อใช้ลงทุนในการย้ายและพัฒนากิจการ
- พัฒนาพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแบบยั่งยืน
- เสริมภาพลักษณ์และศักยภาพทางธุรกิจของบริษัทฯ

แนวคิดการพัฒนาพื้นที่

Mixed-Use Project

- ศูนย์การค้า
- โรงแรม / คอนโดมิเนียม
- พิพิธภัณฑ์
- ตลาดนัด
- ตลาดน้ำ
- อาคารสำนักงานบริษัทฯ

ข้อมูลสำคัญของโครงการ

อายุสัมปทาน
30 ปี

มูลค่าผลตอบแทนรวม
2,996.14 ล้านบาท

ค่าหน้าดิน
ประมาณ 1,040.14 ล้านบาท

ค่าเช่ารายปีเริ่มต้น
ประมาณ 40.91 ล้านบาท
ปรับเพิ่มขึ้น 10% ทุก 3 ปี

ผลการดำเนินโครงการ ปี 2565 – 2569

- **2565** เปิดประกาศเชิญชวน 3 ครั้ง มีผู้สนใจซื้อซองหลายราย แต่ไม่มีผู้ผ่านเกณฑ์
- **2566** เปิดประกาศเชิญชวนครั้งที่ 4 มีผู้ยื่นคุณสมบัติ แต่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก
- **2567** เปิดประกาศเชิญชวนครั้งที่ 5 มีผู้ยื่นคุณสมบัติ 1 ราย แต่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก
- **2568** บริษัทฯ ทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้ และคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติชะลอโครงการ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องใช้พื้นที่รองรับโครงการต่อเรือชุดแบบยุ้งดิน รวมทั้งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- **2569** บริษัทฯ อยู่ระหว่างทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์บริเวณโดยรอบอู่เรือ

รายได้จากการให้เช่าที่ดินยานนาวา → นำไปใช้เป็นเงินลงทุนสำคัญในการย้ายและพัฒนากิจการ โดยเฉพาะโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่

1.7.2 โครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่

เพื่อย้ายฐานการดำเนินงานไปยังพื้นที่ อรม.อร. ฐานทัพเรือสัตหีบ จังหวัดชลบุรี รองรับธุรกิจซ่อมและต่อเรืออย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว

วัตถุประสงค์

- ย้ายฐานการดำเนินงานไปยังพื้นที่เหมาะสม
- เพิ่มขีดความสามารถในการซ่อมและต่อเรือ
- รองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

ความเป็นมาของโครงการ

- **2550** กระทรวงกลาโหมอนุมัติให้บริษัทฯ ย้ายสถานประกอบการจากพื้นที่ยานนาวาไปยังพื้นที่เช่า อรม.อร.
- **2556** บริษัทฯ ย้ายไปดำเนินงานในพื้นที่ อรม.อร.
- **2559** ย้ายกลับมายังยานนาวา เนื่องจากขาดเงินทุนในการก่อสร้างอู่เรือแห่งใหม่
- **2563** ศึกษาความเป็นไปได้โครงการก่อสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. เพื่อย้ายฐานการดำเนินงานไปยังพื้นที่สัตหีบ จังหวัดชลบุรี ครอบคลุมการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ เครื่องมือเครื่องจักร และครุภัณฑ์
- **2567** ชะลอการดำเนินงานและการสำรวจเครื่องมืออุปกรณ์ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและผลประกอบการขาดทุน
- **2568–2569** กลับมาทบทวนและศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอู่เรือแห่งใหม่อีกครั้ง

รายละเอียดโครงการ

สถานที่ตั้ง
ด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. ฐานทัพเรือสัตหีบ จ.ชลบุรี

ขอบเขตการลงทุน

- อสังหาริมทรัพย์
- เครื่องมือและเครื่องจักร
- ครุภัณฑ์

เป้าหมาย
เพื่อให้มีอู่เรือที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ รองรับงานซ่อมและต่อเรือทุกประเภท

การปรับปรุงการศึกษา (ปี 2568 – 2569)

การศึกษาฉบับปรับปรุงได้นำข้อมูลโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ปี 2562 มาปรับให้สอดคล้องกับราคาที่ดินปัจจุบัน

มูลค่าที่ดินรวม

เดิม (ปี 2562)	ปรับปรุง (ปี 2568–2569)
4,091 ล้านบาท	4,213.73 ล้านบาท

แหล่งเงินทุนสำคัญ

รายได้จากการให้เช่าที่ดินยานนาวา จะถูกนำมาใช้เป็นแหล่งเงินทุนสนับสนุนการก่อสร้างอู่เรือแห่งใหม่ในพื้นที่ อรม.อร. ฐานทัพเรือสัตหีบ จ.ชลบุรี

2 โครงการสำคัญ เพื่ออนาคตที่มั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน

- เพิ่มรายได้
- เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
- สร้างความมั่นคงระยะยาว
- ยกระดับองค์กรสู่อนาคต

1.8 ผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ตอบสนองเป้าประสงค์องค์กรจากแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569-2573

✅ บรรลุเป้าหมาย 🟠 ใกล้เคียงเป้าหมาย ❌ ไม่บรรลุเป้าหมาย -- ไม่มีแผนงาน/ไม่มีข้อมูล

หมายเหตุ : ตัวเลขหน่วยล้านบาท (ลบ.)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ 2566		ปีงบประมาณ 2567		ปีงบประมาณ 2568	
		แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน
1 ทบทวนและปรับปรุงบทบาทและของต่อหน่วยกำกับดูแลเพื่อตอบสนองกับหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กร. ทส. สคร. กต. สร้างความเชื่อมโยงกับ บร.ในการทบทวนทบาทภารกิจของบริษัทฯ	1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานทบทวนและปรับปรุงบทบาทฯ	50%	-	50%	100% ✅	100%	100% ✅
	1.2 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนายืดความสามารถในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	25%	25%	25%	25% 🟠	25%	25% 🟠
	1.3 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการประสานสนุน	25%	25%	50%	- ❌	100%	50% 🟠

2 สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยของรัฐในสังกัด กห. จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือรบ บริษัทฯ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยสามารถให้เงินที่ต้นโครงการบางนาวา	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ 2566		ปีงบประมาณ 2567		ปีงบประมาณ 2568	
		แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน	แผนงาน	ผลงาน
	2.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (ล้านบาท)						
	(1) การขยายตลาดภายใน กร.						
	- สร้างเรือ	>350	>50	>80.00	13.25 ✅	>15.20	13.00 ❌
	- ซ่อมเรือ	37.37	>60.00	>60.57	>55.00 ✅	55.00	55.00 ✅
	- บริษัทย่อย	8.03	>3.50	-	>5.00 ✅	>5.00	5.00 ✅
	(2) การขยายตลาดภายนอก กร.						
	- สร้างเรือ	>20.00	10.32	>20.00	>15.00 ✅	>5.00	- ❌
	- ซ่อมเรือ	37.37	24.22	>10.00	8.00 ✅	10.00	- 🟠
	- บริการดีเอ็อ	-	-	>8.00	-	-	-
	(3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	>20.00	-	>5.00	- ✅	>10.00	5.00 🟠
	(4) พัฒนาผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีขององค์การให้สู่ตลาดทรรมเรือ	>13.00	-	1 โครงการ	1 โครงการ ✅	>1 โครงการ	1 โครงการ ✅
	2.2 ความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาธุรกิจ						
	(1) โครงการสร้างอู่ซ่อมทำเทียม/โครงการ Smart Shipyard	ทบทวนผลการศึกษา	-	ศึกษาแนวทางดำเนินงาน	-	ศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอู่ซ่อมแห่งใหม่	ผลการศึกษาความเป็นไปได้ 🟠
	(2) โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือ	100%	100%	100%	100%	70%	70% 🟠
	(3) โครงการศึกษาและปรับปรุงระบบมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001	100%	100%	100%	100%	75%	75% 🟠
	(4) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม	100%	100%	100%	100%	70%	70% 🟠
	(5) ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ตรวจสอบงานซ่อมเรือและสร้างเรือและการต่ออายุใบรับรองการตรวจสอบภายเป็นนี้เผาทียอง (NDT Certificate)	100%	100%	100%	100%	100%	100% ✅
	(6) สอบเทียบอุปกรณ์ เครื่องมือวัด	100%	100%	100%	100%	100%	100% ✅
	2.4 ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินนางบาวาเซียพาณิชย์ (ล้านบาท)	>75.58		-	>75.58 -	ทบทวนผลการศึกษา	ผลการทบทวนผลศึกษา 🟠
	2.5 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	<40%	112.38% ❌	<20.01%	127.09% ❌	50%	50% 🟠
	2.6 การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้เอกยนที่างด้าระของลูกหนี้ทั้งหมด	<35%	1.46% ✅	<50%	0.70% ✅	<35%	1.25% ✅

3 มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยได้รับคะแนนการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.5							
	3.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	50%	50%	>1 โครงการ	1 โครงการ	1 โครงการ	1 โครงการ ✅
	3.2 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการด้านการลงทุน,จัดซื้อ/จัดจ้าง การเงินและการตลาด	50%	50%	>1 โครงการ	1 โครงการ	1 โครงการ	1 โครงการ ✅
	3.3 จำนวนกระบวนการทำงานระดับผ่ายจัดซื้อจัดจ้างที่ได้รับการทบทวน	>2	1 🟠	>2	2 ✅	>2	2 ✅
	3.4 คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร	>1.50	1.6580 ✅	>1.60	1.4537 ❌	>1.70	1.6675 🟠
	3.5 ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	>94.00	94.91 ✅	>94.00	90.40 ❌	>94.00	92.54 🟠
	3.6 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างกำลังคนระดับบัญชีตลุดแต่งตั้ง/ เพื่อรองรับโครงการการจัดซื้อ/จัดจ้าง	ทบทวนการปรับปรุง	-	ทบทวนการปรับปรุง	-	ทบทวนการปรับปรุง	- 🟠
	3.7 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาความรู้	25%	25%	20%	20%	20%	20% ✅

4 มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและเชื่อมั่น โดยบริษัทฯ ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001							
	4.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม	-	-	20%	-	20%	20% 🟠
	4.2 ความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้และการเชื่อมต่อเทคโนโลยี						
	(1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	60%	60%	>1 โครงการ	1 โครงการ	>1 โครงการ	1 โครงการ ✅
	(2) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	60%	60%	>1 โครงการ	1 โครงการ	>1 โครงการ	1 โครงการ ✅

สรุปภาพรวมการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2568

บรรลุเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่บรรลุเป้าหมาย
64.3%	28.6%	7.1%
เพิ่มขึ้นจากปี 2567	ลดลงจากปี 2567	ลดลงจากปี 2567

ไฮไลต์ปี 2568

- รายได้จากงานบริการและงานพัสดุเพิ่มขึ้น
- การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารได้ตามเป้าหมาย 50%
- ความก้าวหน้าโครงการพัฒนาอู่เรือและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- ผลการประเมินด้าน ITA อยู่ที่ 92.54 คะแนน

1.9 นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เกี่ยวกับการซ่อมและสร้างเรือ

1.9.1 แผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทในระดับชาติ แผนปฏิบัติการระดับกระทรวง

นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ ที่เกี่ยวกับการซ่อมและสร้างเรือ

เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาประเทศในทุกระดับ

กรอบแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

กำหนดทิศทางจากระดับชาติ สู่การปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาการซ่อมและสร้างเรือของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

แผนระดับ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) → **แผนระดับ 2** แผนแม่บทฯ / แผนปฏิรูปประเทศ / นโยบายและแผนระดับชาติ / แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ → **แผนระดับ 3** แผนปฏิบัติการระดับกระทรวง → **แผนระดับ 4** แผนวิสาหกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1 แผนระดับ 1 : ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

มี 6 ยุทธศาสตร์ชาติ โดยมี 4 ด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการซ่อมและสร้างเรือของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ยุทธศาสตร์ชาติ	แนวทางภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	การนำไปปรับใช้ในการพัฒนาการซ่อมและสร้างเรือของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
ด้านความมั่นคง	• การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง โดยการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางบกและทางทะเล (ข้อ 2) • การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์กร โดยการพัฒนากลไกและองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (ข้อ 5)	• สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานความมั่นคงในการให้บริการต่อและซ่อมเรือของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เพื่อรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางทะเล เช่น กองทัพเรือ ตำรวจน้ำ กรมประมง กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง • ให้มีผู้แทนบริษัทฯ เข้าไปเป็นคณะทำงานเกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางทะเลและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	• สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการพัฒนาการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำและการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค (ข้อ 3)	• การเพิ่มขีดความสามารถในการต่อและซ่อมเรือเพื่อการท่องเที่ยวทางน้ำ อาทิ เรือซูเปอร์ยอร์ช เรือเร็ว เรือสำราญทีฟา และเรือของหน่วยงานภาครัฐที่คอยดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของการท่องเที่ยวทางน้ำและชายฝั่งทะเล

2 แผนระดับ 2 : แผนแม่บทฯ / แผนปฏิรูปประเทศ / นโยบายและแผนระดับชาติ / แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ

สรุปแผนและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการซ่อมและสร้างเรือ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (4 ประเด็น)	แผนย่อยภายใต้ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการพัฒนาตามแผนย่อย	การนำไปปรับใช้ในการพัฒนาการซ่อมและสร้างเรือของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
ประเด็นความมั่นคง	การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง	รักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล	• ยกระดับศักยภาพการซ่อมและสร้างเรือของบริษัทฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการพาณิชยนาวี สร้างผลประโยชน์ของชาติทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงในภาวะไม่ปกติ รวมถึงพัฒนานวัตกรรมการต่อและซ่อม และการจัดหาอุปกรณ์ประจำเรือตามความต้องการของภาครัฐและเอกชน
ประเด็นการท่องเที่ยว	การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ	ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำ	• ยกระดับศักยภาพการซ่อมและสร้างเรือสำราญทีฟาและเรือยอร์ช และการทำการตลาดเชิงรุกกับกลุ่มเรือเพื่อการท่องเที่ยวทางทะเลตามแนวชายฝั่งและหมู่เกาะทั้งฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน
ประเด็นด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน	การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล	พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	• พัฒนาการขนส่งทางทะเลทั้งระบบให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านพาณิชยนาวีของภูมิภาค • พัฒนาการต่อและซ่อมเรือเพื่อรองรับการเติบเรือสินค้าตามแนวชายฝั่ง เพื่อส่งเสริมให้การเติบเรือสินค้าตามแนวชายฝั่งเติบโต
		สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	• พัฒนาการปฏิบัติงานในอู่เรือเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้ปล่อยคาร์บอนต่ำและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
ประเด็นด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ	การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ	ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร และออกแบบระบบบริหารงานใหม่ให้ยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย	• พิจารณาออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ ไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์การแบบราชการ และวางกฎระเบียบได้เองอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

แผนการปฏิรูปประเทศ

- ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน: • จัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานภาครัฐให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อประชาชน
- ด้านเศรษฐกิจ: • เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย

→ **นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 – 2570)**: นโยบายด้านการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

→ **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)**: หมุดหมาย : การเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมายเหตุ : รายละเอียดแนวทางการนำไปปรับใช้ เป็นไปตามข้อมูลในเอกสารแผนวิสาหกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

3 แผนระดับ 3 : แผนปฏิบัติการระดับกระทรวง

- แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม
- แผนปฏิบัติราชการประจำปี
- แผนด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- แผนด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือและพาณิชยนาวี

ทิศทาง : สนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงและพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือของประเทศ

4 แผนระดับ 4 : แผนวิสาหกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

- พัฒนายีดความสามารถการซ่อมและสร้างเรือทุกประเภท
- ตอบสนองความต้องการของภาครัฐและเอกชน
- มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านคุณภาพ นวัตกรรม และความยั่งยืน
- สร้างความมั่นคงทางธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำด้านการซ่อมและสร้างเรือระดับภูมิภาค ด้วยมาตรฐานสากล เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของประเทศ

มั่นคง · มีคุณภาพ · เชื่อถือได้ · ใส่ใจสิ่งแวดล้อม · พร้อมพัฒนาเพื่ออนาคต

1.9.2 นโยบายของผู้ควบคุมและผู้กำกับดูแล

1 นโยบายกระทรวงการคลัง (ผู้ถือหุ้น)

ให้บริษัทฯ ประกอบกิจการบริการต่อเรือและซ่อมเรือ จำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ จำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล พัฒนาและขยายกิจการโดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

- บริการต่อเรือและซ่อมเรือ
- จำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์
- บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- วิจัยและพัฒนานวัตกรรม
- ธรรมาภิบาล โปร่งใส ยั่งยืน

2 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ข้อ 4 การส่งเสริมอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

"พึ่งพาตนเอง เพื่ออธิปไตยที่ยั่งยืน"

- ส่งเสริมงานวิจัย นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการทหาร
- สนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทย
- บูรณาการความร่วมมือ รัฐ-เอกชน-สถาบันการศึกษา
- เตรียมการจัดงาน THAIDEF-EX 2026
- เชื่อมไทยสู่เวทีอุตสาหกรรมป้องกันประเทศระดับนานาชาติ

3 นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

6 กำหนดนโยบายทั่วไป ข้อที่ 6 ส่งเสริมระบบงาน พัฒนา และนวัตกรรมทางการทหารของกองทัพเรือและรัฐวิสาหกิจในกำกับให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และการพัฒนานวัตกรรม โดยส่งเสริมงานวิจัยที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง และเทคโนโลยีทางการทหารในอนาคต และการนำผลงานการวิจัยเข้าสู่กระบวนการผลิตไว้ใช้ในรายการจริงจัง

นโยบายเร่งด่วน ด้านที่ 2 ด้านองค์วัตถุ ข้อ 1

เร่งดำเนินการโครงการจัดหาเรือฟริเกตสมรรถนะสูงของ ทร. ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งผลักดันการเสนอความต้องการเรือฟริเกตสมรรถนะสูงเพิ่มเติมให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ และเกิดความคุ้มค่าในการต่อเรือภายในประเทศ

4 นโยบายคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

4.1 การพัฒนาองค์กร

- ปรับบทบาทและการกิจของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับการกิจการสนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ
- เสริมสร้างความร่วมมือกับภาครัฐในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทฯ ได้ดำเนินการซ่อมสร้างเรือของหน่วยงานรัฐ
- ภายในเดือนกันยายน 2569

4.2 การพัฒนาธุรกิจ

- พัฒนาธุรกิจใหม่และขยายฐานลูกค้าเพิ่มรายได้และความมั่นคงทางธุรกิจ
- รักษาลูกค้าเดิม ขยายลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ ขยายตลาดต่างประเทศ
- สร้างพันธมิตร เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างแบรนด์ Bangkok Dock ให้เป็นที่รู้จัก
- ปรับปรุงอู่เรือและพื้นที่ยานนาวาให้พร้อมและตื่นสนัย
- เพิ่มประสิทธิภาพบริหารดันทุนและลูกหนี้
- ส่งเสริมการสร้างเรือชุดแบบยุอ้คิน ให้เป็นไปตามแผนงาน

ภายในเดือนกันยายน 2569

4.3 การบริหารจัดการองค์กร

- พัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจและบริหารโครงการ
- ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ และข้อบังคับ
- ปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- เสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล
- ผลักดันผลการประเมินองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 อยู่ในระดับมาตรฐาน ไม่น้อยกว่า 2.50 คะแนน

4.4 การพัฒนาบุคลากร

- ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสม
- พัฒนาองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทฯ ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้กำหนดไว้

ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในเดือนกันยายน 2569

4.5 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

- ดำเนินการโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- พัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนและเครือข่ายพันธมิตร
- ผลักดันผลการประเมิน Eco - Efficiency ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 อยู่ในระดับมาตรฐาน ไม่น้อยกว่า 2.50 คะแนน

5 นโยบายสำคัญที่มุ่งสู่ความยั่งยืน

ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

ดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้

รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ยึดมั่นในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

มุ่งสู่มาตรฐานสากลและการแข่งขันที่ยั่งยืน

พัฒนายีดความสามารถองค์กรสู่มาตรฐานสากล เพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.10 ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง

สรุปผลการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2568

กระทรวงการคลัง ได้จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2568 ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

โดยบริษัทฯ มีผลการประเมินระดับคะแนน **1.6675**

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินการดำเนินงานประจำปี 2567 แล้ว

พบว่าบริษัทฯ มีคะแนนลดลง 0.3640 คะแนน

ปีบัญชี 2567		ปีบัญชี 2568
2.0315	-	1.6675

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2568

1 การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์

บริษัทฯ ควรกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในกรณีที่ผลตอบแทนไม่เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อรัฐ

2 การกำกับติดตามความคืบหน้าของโครงการเรือขุด

บริษัทฯ ควรกำกับติดตามความคืบหน้าของโครงการเรือขุดในด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นโครงการที่สำคัญและมีมูลค่าสูง ดังนั้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารสัญญาโครงการจ้างเหมาต่อเรือขุดแบบกยุ้งดิน และรายได้ของบริษัทฯ ได้

3 การขยายฐานรายได้จากงานซ่อมและสร้างเรือ

บริษัทฯ ควรเร่งดำเนินการขยายฐานรายได้จากงานซ่อมและสร้างเรือ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มปริมาณงานจากหน่วยงานกองทัพเรือ และหน่วยงานของรัฐ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มีแหล่งรายได้ที่มั่นคง ตลอดจนควรพิจารณาหาแหล่งรายได้ใหม่จากบริการหรือโครงการอื่น เช่น บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โครงการซ่อมสร้างจากหน่วยงานรัฐ เป็นต้น เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้แก่บริษัทฯ

4 การลดต้นทุนการดำเนินงานและบริหารจัดการ

บริษัทฯ ควรลดต้นทุนการดำเนินงานและบริหารจัดการ โดยกำหนดแนวทางหรือแผนงานในการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานและบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5 การเร่งพัฒนาการดำเนินงานหัวข้อ Core Business Enablers เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กรที่ดียิ่งขึ้น

5.1 ปีบัญชี 2568 บริษัทฯ มีผลการประเมินผลการดำเนินงานหัวข้อ Core Business Enablers เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดี บอท. ยังคงมีผลการดำเนินงานทั้ง 8 หัวข้อ อยู่ที่ระดับคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ระดับ 3.0000) ดังนั้น บริษัทฯ ควรกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนและดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งคณะกรรมการและผู้บริหารของ บอท. ต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กรให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในหัวข้อ Core Business Enablers ให้ได้มาตรฐานต่อไป

5.2 กองทัพเรือควรกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทฯ ในการดำเนินการตามแนวทางการทบทวนบทบาทภารกิจ เร่งรัดการดำเนินการแก้ไขปัญหาการขาดทุนของบริษัทฯ รวมทั้งการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ โดยให้บริษัทฯ พิจารณาอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับจากการให้เช่าพื้นที่ให้มีความเหมาะสม เป็นธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ เพื่อให้การพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์สามารถเป็นแหล่งรายได้ของบริษัทฯ ในอนาคตได้ตรงตามวัตถุประสงค์

เป้าหมายสูงสุด

- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
- ตอบสนองภารกิจของรัฐ
- โปร่งใส เป็นธรรม คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.11 การทบทวนบทบาทข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง

การทบทวนบทบาทข้อเสนอแนะ
การประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงการคลัง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สถานภาพปัจจุบันและปัญหาที่พบ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านการซ่อมและสร้างเรือมากว่า 160 ปี แต่ปัจจุบันเผชิญปัญหาที่มีสิน ผลประกอบการขาดทุน และขาดความสามารถในการแข่งขัน ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

ปัญหาและสาเหตุสำคัญที่พบ 6 ด้าน

1 ด้านโครงสร้างและการบริหาร
- การบริหารและกำกับดูแลขาดความต่อเนื่อง
- โครงสร้างการทำงานซ้ำซ้อน
- บุคลากรยึดติดวัฒนธรรมราชการ ขาดแรงจูงใจ
- ขาดความคล่องตัวในการบริหารเชิงธุรกิจ
- บุคลากรด้านบริการเทคนิค และแรงงานฝีมือไม่เพียงพอ

2 ด้านเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก
- พื้นที่จำกัดและซ่อมบำรุงไม่เหมาะกับการขยายกิจการ
- เครื่องจักร/ระบบผลิตล้าสมัย ขาดการลงทุนเทคโนโลยีสมัยใหม่
- ขาดเทคโนโลยีและนวัตกรรมของตนเอง ต้องพึ่งพาต่างประเทศ
- การวิจัยและพัฒนา (R&D) ภายในองค์กรมีจำกัด

3 ด้านธุรกิจและการตลาด
- ขาดความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์
- ขาดสินค้า/บริการ (Product) ที่ชัดเจนหรือเป็นจุดขาย
- ขาดการพัฒนาเชิงรุกภาพลักษณ์/แบรนด์ และความเชื่อมั่นจากลูกค้า
- การขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศเกิดขึ้นได้น้อย

4 ด้านการเงินและงบประมาณ
- ภาระหนี้สินและผลประกอบการขาดทุนสะสมอย่างต่อเนื่อง
- รายรับจากหลายแหล่งและต่างประเทศมีน้อย
- รายรับส่วนใหญ่มาจากงานภาครัฐ ขึ้นอยู่กับการจัดสรรงบประมาณ
- การประมาณการรายรับไม่ชัดเจน

5 ด้านยุทธศาสตร์องค์กร
- ขาดปัจจัยสนับสนุนในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม
- ขาดความสามารถในการดำเนินงานตามแผนและทิศทางที่กำหนด
- ไม่ได้รับสิทธิพิเศษในการจัดจ้างงานซ่อมโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

6 ด้านกฎระเบียบ
- กฎระเบียบล้าสมัย ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
- กฎระเบียบไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการประเมินองค์กร ประเมินบุคลากรเพื่อการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1 ปรับโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ
- ปรับโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน
- เสริมสร้างระบบกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ปรับระบบบริหารบุคลากรและค่าตอบแทนให้จูงใจ

2 ยกระดับเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก
- ลงทุนเครื่องจักร เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Smart Yard, Digital Twin, Shipyard Management System)
- พัฒนาพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้รองรับการขยายกิจการ
- ส่งเสริม R&D และสร้างนวัตกรรมของตนเอง

3 เสริมความสามารถเชิงธุรกิจและการตลาด
- กำหนดสินค้า/บริการ (Product) ที่ชัดเจน
- พัฒนาแบรนด์และภาพลักษณ์องค์กร
- ขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

4 เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน
- บริหารจัดการหนี้สินและเพิ่มสภาพคล่อง
- เพิ่มรายได้จากหลายแหล่งและต่างประเทศ
- ควบคุมต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

5 กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์องค์กรให้ชัดเจน
- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- สร้างพันธมิตรกับบริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ
- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

6 ปรับปรุงกฎระเบียบและสิทธิประโยชน์
- ปรับปรุง/ยกระดับกฎระเบียบให้ทันสมัยและยืดหยุ่น
- สนับสนุนสิทธิประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
- สร้างกลไกการประเมินองค์กรและบุคลากรที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- องค์กรมีความเข้มแข็งและมั่นคงทางการเงิน
- สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือทั้งในและต่างประเทศ
- เป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของชาติ
- บุคลากรมีศักยภาพและองค์กรมีประสิทธิภาพสูง
- สร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติ

พัฒนาองค์กร ก้าวทันเทคโนโลยี เสริมศักยภาพการแข่งขัน
เพื่อความมั่นคงของชาติและความยั่งยืนขององค์กร

1.12 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ

บทที่ 2
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

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

2.1 กระบวนการรวบรวมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

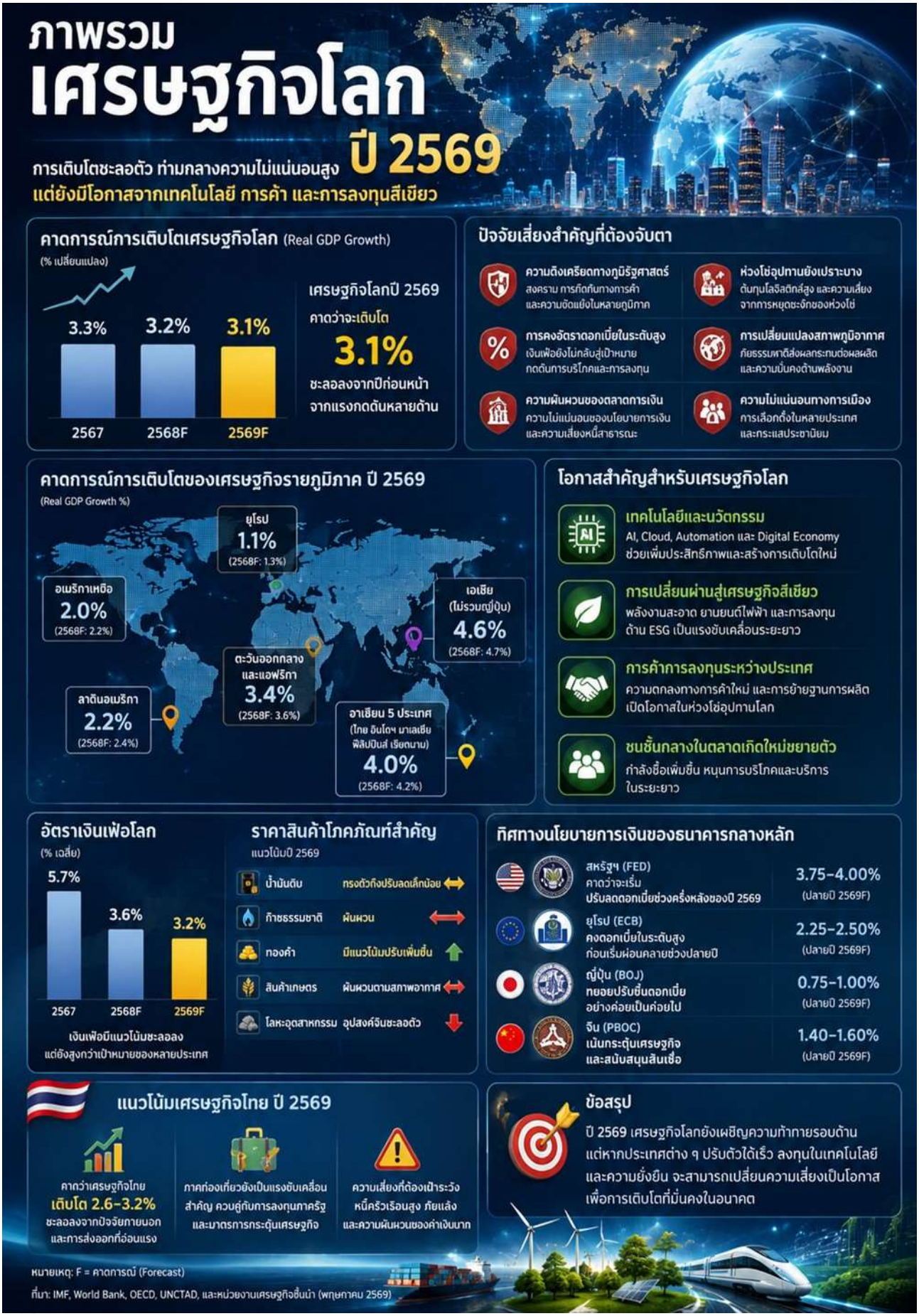
(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Analysis)

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

(1.1) นโยบายการเมือง (Politics)

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

(1.2.1) ภาพรวมเศรษฐกิจโลก



(1.2.2) ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี พ.ศ.2569

(1.2.3) สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมอู่เรือของโลก

(1.2.4) สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมอู่เรือในประเทศไทย

มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมอู่เรือของไทย ปี 2560–2567

ภาพรวมมูลค่าตลาดอุตสาหกรรมอู่เรือของไทย
(หน่วย: ล้านบาท)

สรุปภาพรวม

มูลค่าตลาดรวมในปี 2567
7,961.19 ล้านบาท

เพิ่มขึ้นจากปี 2566
7.4%

มูลค่าตลาดเฉลี่ยรวม (2560–2567)
7,081.21 ล้านบาท

แนวโน้มสำคัญ

ปี 2560–2561
มูลค่าตลาดรวมอยู่ในระดับสูงต่อเนื่อง และแตะจุดสูงสุดในปี 2561 ที่ 8,001.33 ล้านบาท

ปี 2562–2564
มูลค่าตลาดปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง สะท้อนผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกและความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรม

ปี 2565
มูลค่าตลาดฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญ แตะระดับ 8,114.07 ล้านบาท สูงสุดเป็นอันดับ 2 ในรอบ 8 ปี

ปี 2566–2567
มูลค่าตลาดยังคงฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยปี 2567 เพิ่มขึ้น 7.4% จากปี 2566

สัดส่วนตลาดปี 2567

มูลค่าตลาดรวม **7,961.19** ล้านบาท

- มูลค่าตลาดอู่เรือเพื่อใช้วัตถุประสงค์ในเชิงพาณิชย์ (591101) 67.4% (5,371.00 ล้านบาท)
- มูลค่าตลาดอู่เรือเพื่อใช้ (331131) 32.6% (2,590.19 ล้านบาท)

ข้อสังเกต

- กลุ่มอู่เรือเพื่อใช้วัตถุประสงค์ในเชิงพาณิชย์ยังคงเป็นฐานตลาดหลัก คิดเป็นกว่า 2 ใน 3 ของมูลค่าตลาดรวม
- ปี 2565 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมอู่เรือของไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง

- ภาวะเศรษฐกิจโลกและการค้าระหว่างประเทศ
- ความต้องการซ่อมบำรุงเรือและการลงทุนด้านกองเรือ
- นโยบายภาครัฐและโครงการโครงสร้างพื้นฐานทางทะเล

ที่มา: ข้อมูลมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย (TSIC) 591101, 351131

ภาพรวมอุตสาหกรรม ต่อและซ่อมเรือไทย ปี 2567

ข้อมูลสรุปสถานการณ์อุตสาหกรรมต่อเรือใหญ่ สิ่งก่อสร้างลอยน้ำ และการซ่อมเรือในประเทศไทย สะท้อนขนาดตลาด จำนวนกิจการ รายได้ และกำไรก่อนหักภาษีเฉลี่ยต่อกิจการ

กิจการ	มูลค่าตลาด (ล้านบาท)	จำนวนกิจการ (ราย)	รายได้เฉลี่ยต่อกิจการ (ล้านบาท)	กำไรเฉลี่ยก่อนหักภาษี (ล้านบาท)
กิจการต่อเรือใหญ่และสิ่งก่อสร้างลอยน้ำ (30110)	5,146.39	167	30.82	0.06
กิจการซ่อมเรือ (33151)	3,970.85	230	17.26	0.73
รวมกิจการต่อเรือและซ่อมเรือในประเทศไทย	9,117.24	397	22.97	0.44

ประเด็นสำคัญปี 2567

มูลค่าตลาดรวม
9,117.24 ล้านบาท
ขยายตัวต่อเนื่องจากความต้องการในประเทศและภูมิภาค

จำนวนกิจการรวม
397 ราย
กิจการซ่อมเรือมีจำนวนมากที่สุด สะท้อนการกระจายตัวของผู้ประกอบการ

รายได้เฉลี่ยต่อกิจการ
22.97 ล้านบาท
กิจการต่อเรือใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อกิจการสูงกว่ากิจการซ่อมเรือ

กำไรเฉลี่ยก่อนหักภาษี
0.44 ล้านบาท
กิจการซ่อมเรือมีความสามารถในการทำกำไรเฉลี่ยต่อกิจการสูงกว่ากิจการต่อเรือใหญ่

สัดส่วนมูลค่าตลาด ปี 2567

- ต่อเรือใหญ่และสิ่งก่อสร้างลอยน้ำ 5,146.39 ล้านบาท (56.4%)
- ซ่อมเรือ 3,970.85 ล้านบาท (43.6%)

แนวโน้มอุตสาหกรรม ปี 2568 เป็นต้นไป

- ความต้องการต่อเรือและสิ่งก่อสร้างลอยน้ำเพิ่มขึ้นจากโครงการพลังงานและโครงสร้างพื้นฐาน
- ธุรกิจซ่อมเรือเติบโตต่อเนื่องจากกองเรือพาณิชย์ที่มีอายุเพิ่มขึ้น
- แนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีและมาตรฐานสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ
- โอกาสในการขยายตลาดในอาเซียนและการเป็นศูนย์กลางซ่อมเรือของภูมิภาค

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจ

20 อันดับ อู่ต่อเรือและซ่อมเรือในไทย

จัดอันดับตามรายได้ (ล้านบาท)

อันดับ	ชื่อกิจการ	วัตถุประสงค์หลัก	ที่ตั้งอู่เรือ	รายได้ (ล้านบาท)	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	เรือที่ให้บริการ
1	ยูนิไทย ชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริ่ง	ต่อเรือ	ชลบุรี	2,320.22	190.31	งานโครงสร้างเหล็ก เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสินค้า
2	เอเชียน มารีน เซอร์วิสส์	ซ่อมเรือ	สมุทรปราการ	552.76	21.66	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสำราญทีฟา เรือสินค้าในแม่น้ำและทะเล เรือประมง เรือเฟอร์รี่
3	มาร์ซัน	ต่อเรือ	สมุทรปราการ	351.27	-46.44	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสำราญทีฟา
4	โชคนำชัย ไฮเทค เพรสซิ่ง	ต่อเรือ	สุพรรณบุรี	230.85	-219.74	เรือตรวจการณ์ เรือสำราญทีฟา เรือโดยสาร
5	ซีทโบ๊ต	ต่อเรือ	ชลบุรี	222.75	4.73	เรือตรวจการณ์ เรือสำราญทีฟา
6	หะรินต่อเรือ	ต่อเรือ	กรุงเทพฯ	210.20	16.09	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสินค้าในแม่น้ำและทะเล
7	ไทยอินเตอร์เนชั่นแนล ด็อคยาร์ด	ต่อเรือ	สมุทรปราการ	189.81	35.73	เรือท้องแบน เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสินค้าแม่น้ำ
8	เจเอ็ม มารีน	ต่อเรือ	ภูเก็ต	139.04	6.28	เรือสำราญทีฟา
9	มิทส์ ดิสิชั่น	ต่อเรือ	สมุทรสาคร	132.67	18.60	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสำราญทีฟา เรือสินค้าแม่น้ำ เรือประมง เรือโดยสาร
10	ซี เครสท์ มารีน	ต่อเรือ	สมุทรปราการ	109.02	-24.98	เรือท้องแบน เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสินค้าแม่น้ำ
11	บี.พี.เซ็นเตอร์ 1995	ต่อเรือ	ปทุมธานี	106.69	9.03	เรือท้องแบน เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสำราญทีฟา เรือโดยสาร
12	เอส อี เอ ชิพยาร์ด	ซ่อมเรือ	กรุงเทพฯ	106.63	8.87	เรือท้องแบน เรือสินค้าแม่น้ำและทะเล เรือโดยสาร
13	อู่เรือวังเจ้า	ต่อเรือ	กรุงเทพฯ	98.71	-6.78	เรือสินค้าแม่น้ำและทะเล
14	มารีอาร์ท (ประเทศไทย)	ต่อเรือ	สมุทรปราการ	95.67	4.50	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสำราญทีฟา
15	เอ็ม ยอชัทส์ (ไทยแลนด์)	ซ่อมเรือ	ภูเก็ต	83.99	4.37	เรือสำราญทีฟา
16	ลันตา ครูซ	ต่อเรือ	กระบี่	81.45	2.33	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสำราญทีฟา เรือโดยสาร
17	อู่กรุงเทพ	ต่อเรือ	กรุงเทพฯ	79.08	-186.36	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสำราญทีฟา
18	อู่ปราการกลการ	ซ่อมเรือ	สมุทรปราการ	74.88	4.63	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสินค้าแม่น้ำ เรือประมง
19	อู่เรือบางกอกนาวา	ต่อเรือ	กรุงเทพฯ	48.78	1.80	เรือสินค้าแม่น้ำ
20	นาวาเจริญกิจ	ต่อเรือ	สมุทรปราการ	36.58	3.46	เรือตรวจการณ์ เรือบริการ เรือสินค้าแม่น้ำ

ภาพรวมอุตสาหกรรม (20 อันดับ)

รายได้รวม **5,520.47** ล้านบาท

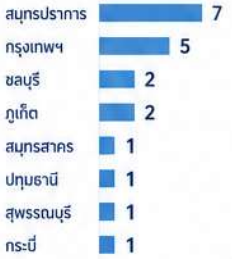
กำไรสุทธิรวม **-358.64** ล้านบาท

วัตถุประสงค์หลัก

ซ่อมเรือ 4 บริษัท (20%)

ต่อเรือ 16 บริษัท (80%)

ที่ตั้งอู่เรือ (จำนวนบริษัท)



ประเภทเรือที่ให้บริการ (ที่พบมากที่สุด)

- เรือตรวจการณ์
- เรือบริการ
- เรือสำราญทีฟา
- เรือสินค้าแม่น้ำและทะเล
- เรือท้องแบน
- เรือประมง
- เรือโดยสาร
- เรือเฟอร์รี่

หมายเหตุ: ข้อมูลรายได้และกำไรสุทธิ ตามงบการเงินล่าสุดที่เปิดเผย (หน่วย: ล้านบาท)

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566)

ขีดความสามารถอู่เรือในประเทศไทย

ขีดความสามารถอู่เรือของคู่เทียบบริษัทฯ

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ที่ตั้ง	อู่ลอย (DTW)	อู่แห้ง (DTW)	Slipway (G.T)	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)
1	UNI THAI ยูนิไทย ชิปยาร์ด แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด	ชลบุรี	No.1 180,000 DTW No.2 3,000 GRT	–	–	2,774.40
2	ASIMAR เอเชียท มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	No.1 5,000 GRT No.2 5,000 GRT	–	–	258.29
3	MARINE ACME THAI อู่เรือ มารีน แอ็คมี ไทย จำกัด	สมุทรปราการ	5,500 DTW	–	–	85.50
4	MARZAN มาร์ซัน จำกัด (มหาชน)	สมุทรปราการ	3,500 DTW	–	–	411.00
5	อู่กรุงเทพ จำกัด	กรุงเทพฯ และ ชลบุรี	–	No.1 3,000 DTW No.2 4,000 DTW	–	100.00
6	SEACREST MARINE ซี เครสท์ มารีน จำกัด	สมุทรปราการ	–	–	No.1 300 mt No.2 2,000 mt No.3 2,500 mt	82.20
7	TID ไทยอินเตอร์เนชั่นแนล ด็อคยาร์ด จำกัด	สมุทรปราการ	–	–	No.1 2,500 GRT No.2 2,500 DWT	100.00
8	ITALTHAI MARINE อิตัลไทย มารีน จำกัด	สมุทรปราการ	21.98*63*3 ม.	–	–	810.00

หมายเหตุ / คำอธิบาย

- อู่ลอย (DTW) คือ อู่ลอยน้ำ (Floating Dock)
  หน่วย : เดดเวทตัน (Deadweight Tonnage) หรือ GRT
- อู่แห้ง (DTW) คือ อู่แห้ง (Dry Dock)
  หน่วย : เดดเวทตัน (Deadweight Tonnage)
- Slipway (G.T) คือ ทางลาดเรือ (Slipway)
  หน่วย : ตันกรอส (Gross Tonnage : G.T.) หรือ mt (เมตริกตัน)
- ทุนจดทะเบียน ข้อมูลทุนจดทะเบียนของบริษัท (หน่วย : ล้านบาท)

สรุปภาพรวม

- รวม 8 อู่เรือชั้นนำในประเทศไทย
- ครอบคลุมทั้งอู่ลอย อู่แห้ง และ Slipway
- รองรับเรือหลากหลายประเภท ทั้งพาณิชย์ เรือประมง และเรือพิเศษ
- พร้อมรองรับความต้องการซ่อมสร้างเรือที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (ข้อมูลปี 2567)

(1.3) สังคมและวัฒนธรรม (Social-Culture)

สังคมและวัฒนธรรม (SOCIAL-CULTURE)

ปัจจัยที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ ปี 2569

โครงสร้างสังคมที่เปลี่ยนแปลง ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ การพัฒนาทักษะ วัฒนธรรมองค์กร ความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์กับชุมชน และการเคลื่อนย้ายแรงงาน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ

1.3.1 โครงสร้างประชากรและกำลังแรงงาน

- ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แรงงานฝีมือ เช่น ช่างเชื่อม ผู้ควบคุมเครื่องจักร มีแนวโน้มเกษียณสูงขึ้น
- อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือต้องใช้แรงงานฝีมือเฉพาะทาง แข่งขันกับอุตสาหกรรมอื่น
- ต้องลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแรงงาน ให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ผลกระทบ

- ต้นทุนแรงงานสูงขึ้น
- ขาดแคลนช่างฝีมือคุณภาพ หากไม่มีมาตรการพัฒนากำลังแรงงานอย่างเข้มแข็ง

1.3.2 การศึกษาและทักษะของแรงงาน

- ความต้องการทักษะด้านเทคโนโลยีการผลิต การวิเคราะห์ข้อมูลจากเซนเซอร์/IoT และระบบอัตโนมัติ (Automation) สูงขึ้น
- หากระบบการศึกษาหรืองานฝึกอาชีวะไม่ตอบโจทย์อุตสาหกรรม จะเกิดช่องว่างทักษะ (Skill Gap)
- ต้องมีความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจ และสถาบันการศึกษา เพื่อปรับหลักสูตรและฝึกอบรมตามความต้องการจริง

ผลกระทบ

- รับแรงงานใหม่ได้ไม่ทัน ต่อความต้องการของอุตสาหกรรม
- ลดขีดความสามารถในการแข่งขัน ระยะยาว

1.3.3 ค่านิยมและทัศนคติต่องานอุตสาหกรรม

- คนรุ่นใหม่อาจเลือกทำงานด้านเทคโนโลยีหรือบริการมากกว่าแรงงานอุตสาหกรรมหนัก
- อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรืออาจถูกมองว่า "งานหนัก" "เสี่ยง" หรือ "รายได้ไม่สูงพอเมื่อเทียบกับภาคอื่น"
- ต้องสร้างภาพลักษณ์อาชีพ (Career Branding) ให้ชัดเจน ว่าเป็นงานที่มีเสถียรภาพ รายได้ดี และมีโอกาสเติบโต

ผลกระทบ

- ดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานยาก
- ขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่ ต่อเนื่องในอนาคต

1.3.4 วัฒนธรรมการทำงานและความสัมพันธ์องค์กร

- วัฒนธรรมองค์กรแบบไทยที่เน้นความสัมพันธ์และความสามัคคี ช่วยให้ทีมทำงานร่วมกันได้ดี
- หากองค์กรไม่ปรับให้ยืดหยุ่นกับการทำงานยุคใหม่ เช่น hybrid work / การสื่อสารข้ามรุ่น อาจเกิดความตึงเครียด
- องค์กรต้องเปิดรับระบบการจัดการยุคใหม่ ที่บาลานซ์ทั้งความเป็นไทยและความทันสมัย

ผลกระทบ

- ความตึงเครียดระหว่างคนรุ่นใหม่กับผู้บริหาร
- ประสิทธิภาพการทำงาน และนวัตกรรมลดลง

1.3.5 ความตระหนักเรื่องสิ่งแวดล้อมและสังคม (ESG)

- ผู้บริโภคและลูกค้าระดับโลกให้ความสำคัญกับมาตรฐานสิ่งแวดล้อมและการจัดการสังคมมากขึ้น
- อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือเกี่ยวข้องกับการปล่อยของเสีย น้ำมัน น้ำเสีย หากไม่จัดการดี อาจถูกกดดันจากประชาชนและนักลงทุน
- ต้องนำแนวคิด ESG มาใช้จริง เช่น ระบบจัดการของเสีย การใช้พลังงานสะอาด

ผลกระทบ

- เสียภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น จากลูกค้า/นักลงทุน
- อาจถูกกดดันทางกฎหมาย และมาตรการสิ่งแวดล้อม

1.3.6 ชุมชนรอบพื้นที่ปฏิบัติการ

- โรงซ่อมเรือตั้งอยู่บริเวณชายฝั่งใกล้ชุมชน อาจมีเสียงดัง มลพิษทางกลิ่น และผลกระทบสิ่งแวดล้อม
- หากองค์กรไม่สื่อสารหรือสร้างความเข้าใจกับชุมชน อาจเกิดความขัดแย้งทางสังคม
- ต้องมีโครงการ CSR / การมีส่วนร่วมของชุมชน (Stakeholder Engagement) อย่างต่อเนื่อง

ผลกระทบ

- การคัดค้านจากชุมชน กระทบการดำเนินงาน
- โครงการล่าช้า หรือถูกจำกัด การขยายกิจการ

1.3.7 โลกาภิวัตน์และการเคลื่อนย้ายแรงงาน

- เพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงาน อาจต้องนำเข้าแรงงานต่างชาติ
- การผสมผสานวัฒนธรรมทำงานระหว่างคนไทยกับแรงงานต่างชาติ ต้องมีการจัดการด้านภาษา วัฒนธรรม และสิทธิแรงงาน
- ต้องมีมาตรการด้านสิทธิมนุษยชนและการฝึกอบรม การอยู่ร่วมกัน

ผลกระทบ

- ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม และข้อร้องเรียนด้านแรงงาน
- เสี่ยงต่อภาพลักษณ์และ การถูกตรวจสอบจากสังคม

นัยเชิงยุทธศาสตร์สำหรับอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ

- ลงทุนพัฒนาคน และทักษะอนาคต อย่างต่อเนื่อง
- สร้างภาพลักษณ์อาชีพ และดึงดูดคนรุ่นใหม่
- พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้ยืดหยุ่น ทันสมัย และครอบคลุม
- บูรณาการ ESG และความรับผิดชอบ ต่อสังคม
- สร้างความร่วมมือ กับชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย อย่างยั่งยืน

(1.4) เทคโนโลยี (Technological)

(1.5) สิ่งแวดล้อม (Environmental)

(1.6) หฎหมาย (Legal)

PESTEL ANALYSIS
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
วิเคราะห์ปัจจัยมหภาคที่มีผลกระทบต่อธุรกิจซ่อมและต่อเรือ
ประเด็นสำคัญ
โอกาส (Opportunity)
ความเสี่ยง/ผลกระทบ (Threat)
P POLITICAL การเมืองและนโยบายรัฐ
• นโยบายความมั่นคงของรัฐและ Maritime Security
• การพึ่งพาตนเองด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Defense Industry)
• การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางทะเลและท่าเรือ
• ภาครัฐเป็นลูกค้าหลักของอู่เรือไทย
งานซ่อมและต่อเรือของภาครัฐมีความต่อเนื่อง
นโยบาย Defense Industry และ Maritime Security สนับสนุนอุตสาหกรรมในประเทศ
โอกาสเป็นศูนย์กลางซ่อมเรือในภูมิภาคอาเซียน
ความไม่แน่นอนทางการเมือง
ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างซับซ้อน
ความล่าช้าในการอนุมัติโครงการ
การเปลี่ยนแปลงงบประมาณภาครัฐ
E ECONOMIC เศรษฐกิจ
• เศรษฐกิจโลกเติบโตแบบช้าแต่มั่นคง
• การค้าโลกและการขนส่งทางทะเลยังเติบโต
• เศรษฐกิจไทยเติบโตต่ำกว่า 2%
• การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน (EEC, ท่าเรือ, โลจิสติกส์) และการท่องเที่ยวยังเป็นแรงขับสำคัญ
ตลาดซ่อมเรือโลกยังขยายตัวต่อเนื่อง
การค้าโลกและการขนส่งทางทะเลยังเติบโต
การลงทุน EEC และท่าเรือเพิ่มความต้องการซ่อมเรือ
GDP ไทยเติบโตต่ำ
กำลังซื้ออ่อนตัว
ราคาวัตถุดิบผันผวน
ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก
S SOCIAL สังคม
• การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
• ขาดแคลนแรงงานทักษะสูงและแรงงานฝีมือ
• ลูกค้าคาดหวังคุณภาพ ความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และสิ่งแวดล้อม
การพัฒนาบุคลากรเฉพาะทางสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน
ความต้องการบริการคุณภาพสูงเพิ่มขึ้น
การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีด้านความปลอดภัยและ ESG
ขาดแคลนแรงงานฝีมือ
ต้นทุนแรงงานสูงขึ้น
การดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมทำได้ยาก
T TECHNOLOGICAL เทคโนโลยี
• การเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Shipyard
• การใช้ Automation, AI, IoT, Robotics
• Digital Twin และ Predictive Maintenance
• การพัฒนา Green Shipbuilding และเทคโนโลยีสะอาด
เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุน
เพิ่มคุณภาพ ความปลอดภัย และความแม่นยำ
ลดระยะเวลาในการซ่อมสร้างเรือ
ขยายบริการ Smart Shipyard และ Retrofit
ต้องลงทุนเทคโนโลยีสูง
เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
ขาดบุคลากรด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี
E ENVIRONMENTAL สิ่งแวดล้อม
• มาตรฐาน IMO และข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมเข้มงวดขึ้น
• การลดการปล่อยคาร์บอน (Carbon Neutral)
• แนวโน้ม Green Shipyard และ Circular Economy
ตลาด Green Shipping และบริการ Retrofit เติบโตสูง
โอกาสในการพัฒนา Green Shipyard และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
สร้างภาพลักษณ์องค์กรสีเขียวและความยั่งยืน
ต้องลงทุนระบบควบคุมมลพิษและจัดการของเสีย
ต้นทุนการปฏิบัติตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น
ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
L LEGAL กฎหมายและข้อบังคับ
• พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
• กฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายแรงงาน
• มาตรฐาน IMO และมาตรฐานสากล (ISO, Classification)
• กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน
ระบบ Compliance ที่ดีช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ
เพิ่มโอกาสรับงานภาครัฐและลูกค้าต่างประเทศ
ยกระดับธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
ขั้นตอนกฎหมายและระเบียบซับซ้อน
ความเสี่ยงด้านข้อพิพาทและบทลงโทษ
ต้นทุนการปฏิบัติตามกฎหมายสูง
การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบอย่างต่อเนื่อง
สรุปผลการวิเคราะห์
ปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่เอื้อต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมซ่อมและต่อเรือในระยะยาว โดยเฉพาะนโยบายความมั่นคงของรัฐ การสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานทางทะเล และการเติบโตของตลาดซ่อมเรือโลก อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายจากเศรษฐกิจไทยที่เติบโตต่ำ ต้นทุนวัตถุดิบผันผวน การขาดแคลนแรงงานทักษะสูง เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว กฎหมายและมาตรฐานสิ่งแวดล้อมเข้มงวดขึ้น ซึ่งกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ
ภาพรวมผลกระทบ
โอกาส
ตลาดเติบโต
นโยบายสนับสนุน
เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ
ความยั่งยืนและ ESG
ความเสี่ยง
เศรษฐกิจชะลอตัว
ต้นทุนสูงขึ้น
ขาดแคลนบุคลากร
กฎหมายและมาตรฐานเข้มงวด
ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Implications)
1 ใช้นโยบายความมั่นคงและการพึ่งพาตนเองเป็นฐานในการขยายตลาดภาครัฐ
2 ลงทุนพัฒนา Digital Shipyard และ Smart Shipyard เพื่อผลิตภาพและลดต้นทุน
3 พัฒนาบริการ Green Shipyard และ Retrofit รองรับมาตรฐาน IMO และเรือพลังงานสะอาด
4 สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรด้านเทคโนโลยีทั้งในและต่างประเทศ
5 พัฒนาบุคลากรด้านวิศวกรรม ดิจิทัล และเทคโนโลยีการซ่อมสร้างเรือ
6 ยกระดับระบบ Governance, Risk และ Compliance (GRC) รองรับกฎหมายและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
มุ่งสู่การเป็นอู่เรือที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีความยั่งยืนทางการเงินและเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับนโยบายความมั่นคงและการป้องกันประเทศของภูมิภาค

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive Analysis)

(2.1) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือของไทย

ผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือของไทย

ตามแบบจำลอง Diamond Model

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือของไทย
โดยใช้กรอบแนวคิด Diamond Model ของ Michael E. Porter

1. บริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ

+ ไม่มีข้อจำกัดการเข้ามาประกอบธุรกิจ
+ อู่ต่อเรือในประเทศยังไม่มีการผูกขาดตลาด ทำให้มีการแข่งขันด้านราคาและคุณภาพ
+ เอกชนไทยที่มีขนาดใหญ่และกลางมีการทำความร่วมมือกับต่างประเทศ ในการซื้อหรือร่วมกันออกแบบและผลิตเรือ (กรณีที่อู่เรือในไทยยังไม่มีความชำนาญในการต่อและซ่อมเรือบางประเภท)
- รัฐบาลยกเว้นภาษีการนำเข้าเรือใหม่และเรือมือสองจากต่างประเทศ ทำให้เป็นอุปสรรค ต่อการพัฒนาการต่อเรือในประเทศ

2. โอกาสทางธุรกิจ (Chance)

- รายได้ในอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือไทยอยู่ในสภาพที่ไม่เติบโต เนื่องจากความต้องการในประเทศมีไม่มาก
- งานของอู่เรือไทยได้รับการยอมรับดีจากต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศอาเซียนและตะวันออกกลาง แต่ยังขาดแบรนด์ที่สากลและเครือข่ายประเภทฉ่
- การขยาย อู่ ดี เรือยอร์ค เรือเร็ว เรือขุด จากภาครัฐและเอกชน

3. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)

- ตลาดการต่อและซ่อมเรือในภาคธุรกิจและภาครัฐในประเทศยังมีขนาดเล็ก
+ ตลาดการต่อและซ่อมเรือบางประเภทยังเป็นเช่น เรือยอร์ค
+ ลูกค้ามีความภักดีให้กับในการเลือกอู่ต่อและซ่อมเรือที่มีคุณภาพและส่งมอบตรงเวลา

ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือของไทย

4. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)

- ขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือ โดยเฉพาะงานด้านช่างและ Naval Architect และภาคาดการศึกษาในประเทศ
- รัฐบาลสนับสนุนเงินทุน Soft Dumping กับการนำเข้าหรือทคิการในอู่เรือในประเทศ
+ รัฐบาลยกเว้นภาษีนำเข้าสำหรับเครื่องจักรในการต่อและซ่อมเรือจากประเทศที่มีการจัดทำ FTA

5. บทบาทภาครัฐ (Government)

+ หน่วยงานภาครัฐยังอู่ให้การส่งเสริมการต่อและซ่อมเรือจากอู่เรือของไทยในประเทศ (ยกเว้นกองทัพเรือ)
- กองทัพเรือยังคสั่งต่อเรือบางประเภทจากต่างประเทศได้โดยอ้างความไม่พร้อมของอู่เรือในประเทศไทย

6. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Support Industries)

- ขาดอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนจากภายในการต่อและซ่อมเรือ เช่น อุปกรณ์ทางทะเลที่สำคัญ อุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์และอะไหล่ อุตสาหกรรมผลิตอาวุธและอุปกรณ์ทางทหาร

สรุปผลการวิเคราะห์

จุดแข็ง (Strengths)
- อู่เรือไทยมีความเชี่ยวชาญและได้รับการยอมรับในบางประเภทเรือ
- ลูกค้ามีความภักดี และให้ความสำคัญกับคุณภาพและระยะเวลา
- รัฐบาลมีมาตรการสนับสนุนด้านภาษีและการส่งเสริมในบางด้าน

จุดอ่อน (Weaknesses)
- ขาดแคลนแรงงานฝีมือและบุคลากรเฉพาะทาง
- ขาดอุตสาหกรรมสนับสนุนภายในประเทศ
- การพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบและอุปกรณ์จากต่างประเทศ

โอกาส (Opportunities)
- ความต้องการเรือเฉพาะทางและเรือสนับสนุนในภูมิภาคเพิ่มขึ้น
- การขยายตัวของอุตสาหกรรมพลังงานทางทะเลและโลจิสติกส์
- โอกาสในการร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อยกระดับเทคโนโลยีและแบรนด์

อุปสรรค (Threats)
- การแข่งขันด้านราคาจากอู่เรือต่างประเทศ
- การยกเว้นภาษีนำเข้าเรือใหม่และเรือมือสอง
- ความผันผวนทางเศรษฐกิจและนโยบายระดับโลก

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

พัฒนาศักยภาพบุคลากร
สร้างระบบการฝึกอบรมและดึงดูดบุคลากรด้านวิศวกรรมเรือและช่างเทคนิคเฉพาะทาง

เสริมสร้างอุตสาหกรรมสนับสนุนภายในประเทศ
ส่งเสริมผู้ผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ทางทะเลในประเทศ ลดการพึ่งพาการนำเข้า

สร้างความร่วมมือและนวัตกรรม
ร่วมมือกับต่างประเทศในการพัฒนาเทคโนโลยี มาตรฐาน และการออกแบบเรือเฉพาะทาง

พัฒนานโยบายภาครัฐให้เอื้อต่อการแข่งขัน
ทบทวนนโยบายภาษีนำเข้าและจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้สนับสนุนอุตสาหกรรมเรือไทยอย่างเป็นรูปธรรม

ยกระดับการตลาดและสร้างแบรนด์
สร้างการรับรู้และภาพลักษณ์ของอู่เรือไทยในระดับสากล เน้นคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และการส่งมอบตรงเวลา

เป้าหมาย
ยกระดับอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือของไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระดับภูมิภาคและระดับโลก

อนาคตที่แข็งแกร่ง ด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วน
สร้างมาตรฐาน สร้างคุณค่า สร้างโอกาสให้อุตสาหกรรมเรือไทย

(2.2) การประเมินความน่าสนใจในการประกอบการในอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือ

(2.3) ส่วนแบ่งตลาดและการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ

สรุปลักษณะของคู่แข่งทางตรง

บริษัท	ตำแหน่ง ในแผนภาพ	จุดเด่น	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
UNITHAI	ความน่าเชื่อถือสูง ราคาสูง	• เทคโนโลยีและมาตรฐานระดับสากล • รับงานเรือขนาดใหญ่และซับซ้อน • ชื่อเสียงและความเชื่อถือสูง	• บริษัทเดินเรือขนาดใหญ่ • เรือพาณิชย์ / เรือขนส่ง • ลูกค้าต่างประเทศ
Marsun	ความน่าเชื่อถือสูง ราคาค่อนข้างสูง	• ประสบการณ์สูง งานคุณภาพดี • เชี่ยวชาญงานต่อเรือเฉพาะทาง • ฐานลูกค้าประจำมั่นคง	• เรือเฉพาะทาง / เรือเทคนิค • เรือบริการนอกชายฝั่ง (OSV) • ลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ
	ความน่าเชื่อถือสูง ราคาค่อนข้างสูง	• งานภาครัฐและโครงการขนาดใหญ่ • มาตรฐานการผลิตเชื่อถือได้ • เครือข่ายและพันธมิตรแข็งแกร่ง	• หน่วยงานภาครัฐ • โครงการก่อสร้าง / ซ่อมบำรุง • ลูกค้าภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ
ASIMAR	ความน่าเชื่อถือสูง ราคาปานกลาง	• ต่อเรือและซ่อมเรือครบวงจร • ยืดหยุ่นและส่งมอบตรงเวลา • คุณภาพได้มาตรฐาน	• เรือประมง / เรือขนาดกลาง • ลูกค้าเอกชนในประเทศ • ลูกค้าต่างประเทศบางส่วน
SEACONCEPT MARINE	ความน่าเชื่อถือสูง ราคาปานกลาง	• เชี่ยวชาญงานออกแบบและต่อเรือ • นวัตกรรมและเทคโนโลยีทันสมัย • บริการแบบครบวงจร	• เรืออลูมิเนียม / เรือเร็ว • เรือเฉพาะทาง • ลูกค้าเอกชน / ภาครุรกิจ
อู่กรุงเทพ จำกัด	ความน่าเชื่อถือสูง ราคาปานกลาง	• ประสบการณ์ยาวนานและผลงานหลากหลาย • คุณภาพเชื่อถือได้ในราคาที่แข่งขันได้ • ยืดหยุ่น ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้า	• เรือพาณิชย์ขนาดเล็ก-กลาง • เรือประมง / เรือโดยสาร • ลูกค้าเอกชนและรัฐวิสาหกิจ
SAKUN.C	ความน่าเชื่อถือต่ำ ราคาต่ำ	• ราคาที่แข่งขันได้ • ความรวดเร็วในการส่งมอบ • รับงานขนาดเล็กถึงปานกลาง	• ลูกค้าในประเทศ • เรือขนาดเล็ก / งานซ่อมทั่วไป • โครงการงบประมาณจำกัด

ข้อสรุป: ตำแหน่งของ อู่กรุงเทพ จำกัด

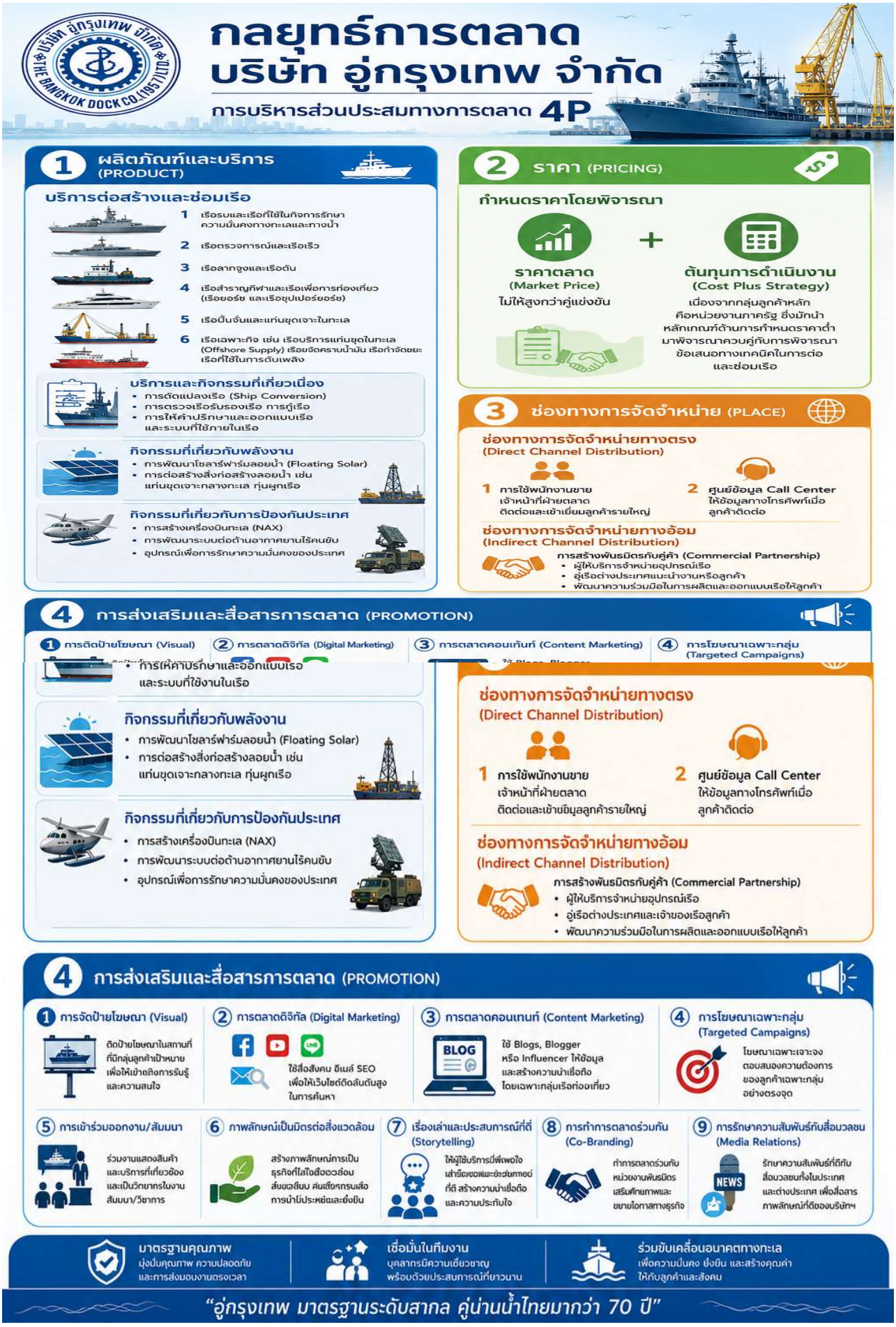
อู่กรุงเทพ จำกัด อยู่ในกลุ่มที่มีความน่าเชื่อถือสูง ในระดับหนึ่ง และมีราคาปานกลาง

สามารถแข่งขันได้ด้วยประสบการณ์ คุณภาพงาน ที่น่าเชื่อถือ และความคุ้มค่า เหมาะสำหรับลูกค้าที่ต้องการงานคุณภาพในราคาที่สมเหตุสมผล

โอกาสในการเติบโต

- ยกระดับมาตรฐานและเทคโนโลยีให้ทัดเทียมผู้นำตลาด
- ขยายฐานลูกค้าต่างประเทศ
- สร้างความแตกต่างด้วยบริการเฉพาะทางและนวัตกรรม
- เสริมภาพลักษณ์และการสื่อสารแบรนด์ให้แข็งแกร่ง

(2.4) กลยุทธ์การตลาด



อุตสาหกรรมอู่เรือไทย ปี 2569

ปัจจัยภายนอก โอกาส ความท้าทาย และแนวโน้มในระยะกลาง

2.6 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม

2.6.1 สภาพเศรษฐกิจและภาคการค้า

เศรษฐกิจไทยปี 2569 เผชิญแรงกดดันด้านการส่งออกและกำลังซื้อในประเทศ อาจกระทบการลงทุนของภาคเอกชนและอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือโดยอ้อม เช่น ลดงบประมาณการจัดซื้อเรือ หรือเปลี่ยนการสั่งซื้อจากลูกค้ารายใหญ่เป็นเรือขนาดเล็ก–กลางมากขึ้น

2.6.2 ตลาดท่องเที่ยวทางทะเล

กิจกรรมท่องเที่ยวเรือยอทช์/เรือสำราญขนาดเล็กมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องอย่างต่อเนื่อง ระดับนานาชาติ Thailand International Boat Show 2026 ช่วยผลักดันภาพลักษณ์ไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลในเอเชีย เพิ่มปริมาณงานซ่อมบำรุงเรือยอทช์และการผลิตเรือเพื่อการท่องเที่ยว

2.7 ปัจจัยกำกับนโยบายและกฎระเบียบ

นโยบายภาครัฐและการส่งเสริมอุตสาหกรรม

- กระทรวงอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางพัฒนามาตรฐานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในปี 2569
- สะท้อนว่าภาครัฐให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานและการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมและการค้า

- ภาคการส่งออกไทยเผชิญข้อจำกัดจากมาตรการสิ่งแวดล้อมของคู่ค้า เช่น Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)
- อาจกระทบต้นทุนของสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางทะเล หากไม่ผ่านมาตรฐานสิ่งแวดล้อมของตลาดส่งออก

2.8 โอกาสของอุตสาหกรรมอู่เรือไทย

2.8.1 การบริการซ่อมบำรุงและ retrofit

ความต้องการซ่อมบำรุงเรือ (Ship Repair & Maintenance) ยังมีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะจากประเทศในภูมิภาคที่ใช้บริการอู่เรือไทย และแนวโน้มงาน retrofit เพื่อปรับให้เรือเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกำลังเติบโต

2.8.2 เรือเพื่อการท่องเที่ยวและเรือพลังงานสะอาด

ตลาดเรือใช้เทคโนโลยีพลังงานสะอาด และเรือหรูเพื่อตอบโจทย์นักท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างชาติ เป็นสินค้ามูลค่าสูงกว่าผลิตภัณฑ์ประมงหรือเรือขนาดเล็กทั่วไป

2.9 ความท้าทายที่อุตสาหกรรมเผชิญ

2.9.1 แรงงานทักษะสูงขาดแคลน

อุตสาหกรรมเรือในไทยยังเผชิญปัญหาแรงงานทักษะสูงไม่เพียงพอ ส่งผลต่อความสามารถในการรับงานที่ใช้เทคโนโลยีหรือการผลิตระดับสูง เช่น เรือขนาดใหญ่ หรือเรือแข็งพลังงานสะอาด ซึ่งต้องการวิศวกรรมและทักษะเฉพาะทางในระดับสูง

2.9.2 ขีดจำกัดด้านเงินทุนและเทคโนโลยี

อู่เรือขนาดเล็ก–กลางมีข้อจำกัดด้านเงินทุนลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่และนวัตกรรมการผลิต เช่น block-building หรือระบบ automation ทำให้ยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างประเทศที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงได้เต็มที่

2.10 การเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.10.1 โลจิสติกส์และโครงสร้างพื้นฐานทางทะเล

การพัฒนาท่าเรือและระบบโลจิสติกส์ของไทย เช่น ท่าเรือที่มีศักยภาพสูงในภูมิภาค ช่วยเพิ่มโอกาสให้อุตสาหกรรมอู่เรือ ทั้งงานต่อเรือใหม่และการซ่อมบำรุง

2.10.2 เทคโนโลยีและนวัตกรรมร่วม

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบการออกแบบ 3D/CAD, Digital Twin และระบบ IoT ในการตรวจสอบสภาพเรือ มีศักยภาพช่วยเพิ่ม productivity แต่ต้องได้รับการลงทุนและการพัฒนาทักษะจากผู้ประกอบการเพื่อใช้อย่างเต็มศักยภาพ

3D/CAD Digital Twin IoT

2.11 แนวโน้มในระยะกลาง (2569–2573)

แนวโน้มสำคัญที่คาดว่าจะเกิดในช่วงปี 2569–2573

2.11.1 ขยายตลาดซ่อมบำรุงและ retrofit เพื่อรองรับมาตรฐานสิ่งแวดล้อมใหม่ของประเทศคู่ค้า

2.11.2 เพิ่มการผลิตเรือใช้เทคโนโลยีพลังงานสะอาด เพื่อตอบโจทย์ทั้งการท่องเที่ยวและตลาดส่งออก

2.11.3 การพัฒนาทักษะแรงงานและการนำเทคโนโลยีที่รองรับเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่ม productivity และลดต้นทุน

2.12 สรุปเชิงกลยุทธ์

2.12.1 จุดแข็ง

- ความต้องการซ่อมบำรุงเรือและตลาดเรือท่องเที่ยวเติบโตต่อเนื่อง
- ตำแหน่งของไทยในภูมิภาคที่ใกล้ตลาดอาเซียนและเอเชียแปซิฟิก

2.12.2 ความท้าทาย

- แรงงานทักษะสูงยังขาดแคลน
- การเข้าถึงเทคโนโลยีและเงินทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรม

2.12.3 ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์

- การพัฒนาทักษะแรงงานเฉพาะทาง (training centers, vocational curriculum)
- การส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อยกระดับ productivity
- การขยายบริการ retrofit และซ่อมบำรุงที่รองรับมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล

เสริมศักยภาพอุตสาหกรรมอู่เรือไทย สู่อนาคตที่ยั่งยืนและแข่งขันได้ในระดับสากล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ Five Forces Model

การวิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 ประการ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

1 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งเดิม (Rivalry among Existing Competitors)

สาระสำคัญของการวิเคราะห์	ระดับแรงกดดัน	ผลกระทบต่ออุตสาหกรรม	นัยเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร
มีอู่ซ่อมเรือทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก แข่งขันด้านราคา ระยะเวลาซ่อม และคุณภาพงาน โดยเฉพาะงานซ่อมทั่วไป ซึ่งมีความแตกต่างต่ำ	สูง	กำไรเฉลี่ยต่ำ เกิดการแข่งขันตัดราคา และกำลังการผลิตส่วนเกินในบางช่วง	พัฒนาไปสู่งานซ่อมเฉพาะทาง งานมาตรฐานสูง และงานยุทธศาสตร์ที่คู่แข่งเข้าถึงยาก

2 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

สาระสำคัญของการวิเคราะห์	ระดับแรงกดดัน	ผลกระทบต่ออุตสาหกรรม	นัยเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร
ลูกค้าเป็นเจ้าของเรือรายใหญ่หรือหน่วยงานรัฐ มีทางเลือกหลากหลาย สามารถเปรียบเทียบราคาและเงื่อนไข รวมถึงเลือกอู่ในต่างประเทศ	สูงมาก	ลูกค้ากดราคาหรือกำหนดเงื่อนไขเข้มงวด ส่งผลต่อรายได้และอัตรากำไร	สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว สัญญาต่อเนื่อง และเพิ่มมูลค่าบริการแบบครบวงจร

3 อำนาจต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Bupplers)

สาระสำคัญของการวิเคราะห์	ระดับแรงกดดัน	ผลกระทบต่ออุตสาหกรรม	นัยเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร
พึ่งพาวัสดุ อะไหล่เฉพาะทาง และแรงงานฝีมือ ซึ่งบางรายการต้องนำเข้า และมีผู้จัดหาจำกัด	ปานกลาง–สูง	ต้นทุนผันผวน โดยเฉพาะจากค่าแรงและอัตราแลกเปลี่ยน	พัฒนาความร่วมมือกับผู้ผลิตในประเทศ เสริมขีดความสามารถภายใน และบริหารต้นทุนเชิงรุก

4 ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entrants)

สาระสำคัญของการวิเคราะห์	ระดับแรงกดดัน	ผลกระทบต่ออุตสาหกรรม	นัยเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร
ต้องใช้เงินลงทุนสูง มีข้อจำกัดด้านกฎหมาย สิ่งแวดล้อม และมาตรฐานสากล แต่ยังมีความเป็นไปได้จากการร่วมทุน	ต่ำ–ปานกลาง	การแข่งขันเพิ่มขึ้นในบางตลาดเฉพาะ	รักษาความได้เปรียบด้านโครงสร้างพื้นฐาน มาตรฐาน และความน่าเชื่อถือ

5 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitutes)

สาระสำคัญของการวิเคราะห์	ระดับแรงกดดัน	ผลกระทบต่ออุตสาหกรรม	นัยเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร
ลูกค้าอาจเลื่อนซ่อม ใช้การซ่อมเฉพาะจุด เทคโนโลยี Predictive Maintenance หรือเลือกซ่อมในต่างประเทศ	ปานกลาง	รายได้ซ่อมบางประเภทลดลง	ปรับบทบาทจากงานซ่อมเชิงรับ เป็นผู้ให้บริการดูแลตลอดอายุการใช้งานเรือ

สรุปภาพรวม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันตาม Five Forces Model พบว่า อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือมี**ระดับการแข่งขันสูง** โดยเฉพาะจากคู่แข่งเดิมและอำนาจต่อรองของลูกค้า องค์กรจึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาความแตกต่างเชิงยุทธศาสตร์ ยกระดับขีดความสามารถเฉพาะทาง และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

บริษัทฯ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือ7s McKinsey ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้

(1) กลยุทธ์ (Strategy)

1. ภาพรวมกลยุทธ์ของบริษัทฯ (5 ยุทธศาสตร์หลัก)

	ยุทธศาสตร์	แก่นของกลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
1	ทบทวนบทบาทภารกิจของบริษัทฯ	ปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการกิจ สนับสนุนการซ่อมสร้างเรือของกองทัพเรือ	สร้างความชัดเจนของบทบาทและยึดความสามารถหลัก
2	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ขยายตลาด ลูกค้า ธุรกิจใหม่ พัฒนาอู่เรือและที่ดิน ควบคุมต้นทุนและลูกหนี้	เพิ่มรายได้ ความสามารถแข่งขัน และความมั่นคงทางการเงิน
3	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร	Digital, BI, ระบบบริหารโครงการ, ปรับกฎระเบียบ ธรรมาภิบาล	เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการบริหารองค์กร
4	พัฒนาศักยภาพบุคลากร	ปรับโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง ค่าตอบแทน และพัฒนาทักษะ	สร้างขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่
5	ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	Eco-Efficiency, เทคโนโลยี นวัตกรรม และ Connectivity	สร้างความยั่งยืนและยกระดับความสามารถขององค์กรและเครือข่าย

จุดแข็ง (Strategy Strengths: ST)

- **ST1** มีกรอบยุทธศาสตร์ 5 ปี ที่ชัดเจน มีเป้าหมายและ KPI รองรับ
- **ST2** สอดคล้องกับบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ และกองทัพเรือ
- **ST3** กระจายกลยุทธ์ไปยังธุรกิจใหม่ พันธมิตร และการพัฒนาทรัพย์สิน
- **ST4** เริ่มเปลี่ยนสู่ Digital Organization มี BI, IoT, Online Platform
- **ST5** เชื่อมโยง Strategy กับการพัฒนาทรัพย์สินสำคัญ (อู่แห้ง/ที่ดินยานนาวา)

จุดอ่อน (Strategy Weaknesses: SW)

- **SW1** กลยุทธ์ยังเป็นลักษณะ Functional/Operational Strategy สูง
- **SW2** Strategic Positioning ยังไม่เฉียบคม ไม่ชัดว่าจะเป็นผู้นำในตลาดใด
- **SW3** ยังไม่ชัดเจนเรื่อง Competitive Advantage ที่แตกต่างจากคู่แข่ง
- **SW4** การขยายธุรกิจใหม่มีความเสี่ยงด้านการดำเนินการ กฎระเบียบ และบุคลากร
- **SW5** กลยุทธ์ทางการเงินยังเน้น "แก้ปัญหา" มากกว่า "สร้างมูลค่า"

2. ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (สอดคล้องสูงในหลายด้าน)

1. **ใช้ประโยชน์จากสถานะรัฐวิสาหกิจและความสัมพันธ์กับกองทัพเรือ**
   ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ และใช้ Government-to-Government Advantage
2. **ใช้ประโยชน์จากอู่แห้งและทรัพย์สิน**
   ยกระดับอู่แห้ง อู่ใหม่ และพัฒนาที่ดินยานนาวา สอดคล้องกับจุดแข็งด้านทรัพย์สิน
3. **รองรับการขยายธุรกิจ**
   รักษาลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างธุรกิจใหม่ ขยายตลาดต่างประเทศ และสร้างพันธมิตร
4. **รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี**
   นำ BI, Real-Time Decision Support, Online Platform, IoT, ระบบบำรุงรักษาอัตโนมัติ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้

3. Strategic Gap ที่พบ

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ช่องว่างเชิงกลยุทธ์
Strategic Positioning	มีบทบาทเป็นรัฐวิสาหกิจด้านอู่เรือ	ยังไม่ชัดว่าต้องการเป็นผู้นำในตลาดใด
Competitive Advantage	มีสถานะรัฐวิสาหกิจ ประสบการณ์ อู่แห้ง และทรัพย์สิน	ต้องเปลี่ยนทรัพยากรให้เป็นความได้เปรียบที่แข่งขันได้
Revenue Model	รายได้หลักจากงานซ่อม/สร้างเรือ	ธุรกิจใหม่และรายได้ประจำยังต้องพัฒนา
Market Expansion	มีเป้าหมายขยายตลาดภายในและภายนอก ทร.	ต้องมี Market Segment และ Value Proposition ที่ชัดเจน
Cost Competitiveness	มีเป้าหมายลดค่าใช้จ่ายต่อรายได้	ยังต้องยกระดับ Productivity และ Lean Operation
Technology	มีแผน BI, IoT, Digital Platform	ต้องเชื่อมเทคโนโลยีกับ Productivity และรายได้
Partnership	มีเป้าหมาย MOU กับต่างประเทศ	ต้องพัฒนาเป็น Strategic Partnership/JV ที่สร้างรายได้และเทคโนโลยี
Asset Utilization	มีที่ดินและอู่แห้งเป็นทรัพย์สินสำคัญ	ต้องเปลี่ยน Asset เป็น Revenue-generating Asset
Execution	มีแผนงานและ KPI จำนวนมาก	ต้องเพิ่มระบบติดตามผลและ Accountability
Financial Sustainability	มีเป้าหมายควบคุมต้นทุนและลูกหนี้	ต้องเชื่อมกลยุทธ์กับ Cash Flow และกำไรอย่างชัดเจน

4. การประเมิน Strategy ตาม McKinsey 7S

องค์ประกอบด้าน Strategy	ระดับ	การประเมิน
ความชัดเจนของทิศทาง	★★★★☆	4/5
ความสอดคล้องกับภารกิจ	★★★★★	5/5
ความครอบคลุม	★★★★★	5/5
ความสามารถในการแข่งขัน	★★★½☆	3/5
การสร้างรายได้ใหม่	★★★½☆	3/5
การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน	★★★★½	4/5
Digital & Technology Strategy	★★★★★	4/5
Strategic Partnership	★★★½☆	3/5
ความเชื่อมโยงกับผลประกอบการ	★★★☆☆	3/5
ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	★★★☆☆	3/5

คะแนนภาพรวมโดยประมาณ 3.7/5

ระดับปานกลางค่อนข้างดี
มีทิศทางชัดเจน ครอบคลุมหลายมิติ แต่ยังต้องยกระดับสู่การแข่งขันและความยั่งยืนทางธุรกิจ

5. ข้อสรุปเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Key Takeaway)

บริษัทฯ มีความแข็งแรงด้านการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในระดับนโยบายและแผนงาน โดยมีแผนวิสาหกิจ 2569–2573 ที่ครอบคลุมหลายมิติ อย่างไรก็ตาม ยังมีช่องว่างด้านการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบที่ชัดเจน การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับผลกำไรและกระแสเงินสด และการเปลี่ยนทรัพยากรหลักขององค์กรให้เป็นความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

Strategic Logic ที่เหมาะสมกับบริษัทฯ

Policy Advantage → Core Competencies → Technology & Capability → Cost & Operational Efficiency → Competitive Advantage → Market Expansion & Revenue Diversification → Financial Sustainability → Sustainable Growth

6. ข้อเสนอเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจฉบับปรับปรุง (5 Strategic Themes มุ่งผลลัพธ์)

- **S1 Cost & Competitiveness Leadership**
  แข่งขันด้วยต้นทุน คุณภาพ และความรวดเร็ว
- **S2 Financial Sustainability & Revenue Diversification**
  เพิ่มรายได้ ลดการพึ่งพารายได้จากตลาดเดิม และสร้าง Cash Flow
- **S3 Technology & Innovation Development**
  ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม Productivity และสร้างธุรกิจใหม่
- **S4 Organizational Agility & Governance Reform**
  ปรับองค์กรให้เร็ว คล่องตัว โปร่งใส และรองรับธุรกิจ
- **S5 Asset & Ecosystem Development**
  เปลี่ยนที่ดิน อู่แห้ง และเครือข่ายพันธมิตรให้เป็นแหล่งรายได้และ Ecosystem

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

1. โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน (Functional Structure)

คณะกรรมการบริษัทฯ

- หน่วยงานประกันคุณภาพ
- แผนกความปลอดภัย

กรรมการผู้จัดการ

- คณะกรรมการตรวจสอบ
- หน่วยงานตรวจสอบภายใน

รองผู้จัดการ (บริหาร)
- กองบริหารทรัพยากร
  - แผนกธุรการ
  - แผนกทรัพยากรบุคคล
  - แผนกบริหารพัสดุ

รองผู้จัดการ (การตลาด)
- กองธุรกิจและการตลาด
  - แผนกการตลาด
  - แผนกแผนงานและประมาณการ
  - แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ

รองผู้จัดการ (การเงิน)
- กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ
  - แผนกบัญชีและการเงิน
  - แผนกแผนงานและงบประมาณ

รองผู้จัดการ (เทคนิค)
- กองปฏิบัติการ
  - หน่วยงานทำกับการซ่อมสร้าง
  - หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้าง
  - หน่วยงานปฏิบัติการ ตู้
    - แผนกการโรงงาน
    - แผนกการตู้
    - แผนกออกแบบ

ภาพรวมโครงสร้างองค์กร

- บริษัทฯ มีโครงสร้างแบบ Hierarchical + Functional Structure ประกอบด้วย หน่วยงานอิสระ 3 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับกอง 4 กอง แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เชื่อมโยงทั้งแนวดิ่งและแนวนอน
- เหมาะกับธุรกิจซ่อมสร้างเรือที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหลายสาขา และต้องการระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง

2. วิเคราะห์ Structure ตาม 7S McKinsey

ประเด็นผลการวิเคราะห์	ระดับ
รูปแบบโครงสร้าง Functional Structure แบ่งตามภารกิจและความเชี่ยวชาญ	แข็งแรง
สายการบังคับบัญชา มีลำดับอำนาจและความรับผิดชอบชัดเจน	แข็งแรง
การแบ่งหน้าที่ แยกงานบริหาร การเงิน ธุรกิจการตลาด และปฏิบัติการชัดเจน	แข็งแรง
การควบคุมและกำกับดูแล มีตรวจสอบภายใน ประกันคุณภาพ และความปลอดภัย	แข็งแรง
การประสานงานแนวนอน มีโอกาสเกิดรอยต่อระหว่างกอง/หน่วยงาน	ควรปรับปรุง
ความคล่องตัว โครงสร้างหลายระดับ อาจทำให้การตัดสินใจช้าลง	ควรปรับปรุง
Project Management ยังไม่เห็นโครงสร้าง Project-based อย่างชัดเจน	ช่องว่างสำคัญ
R&D / Innovation ไม่มีสายงาน R&D เฉพาะในโครงสร้าง	ช่องว่างสำคัญ
Strategic Business Development ยังไม่ปรากฏเป็นหน่วยงานเฉพาะ	ช่องว่าง
Digital Transformation มี IT แต่เน้นระบบสารสนเทศมากกว่า Digital Business	ควรยกระดับ

คะแนนภาพรวม 3.2 / 5

"โครงสร้างองค์กรมีความแข็งแรงด้านการควบคุม การแบ่งหน้าที่ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความคล่องตัว การบริหารโครงการ การพัฒนานวัตกรรม และการขับเคลื่อนธุรกิจเชิงรุก"

3. จุดแข็งของ Structure

โครงสร้างลำดับชั้นชัดเจน
- สายบังคับบัญชาชัดเจน ใครรับผิดชอบงานอะไร
- ลดความซ้ำซ้อน มี Accountability ชัดเจน
- เหมาะกับการกิจที่มีความเสี่ยงสูง

การแบ่งงานตามหน้าที่ชัดเจน
- แยกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- พัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะทางได้สูง
- เหมาะกับธุรกิจซ่อมสร้างเรือที่ซับซ้อน

ระบบตรวจสอบและควบคุมภายในดี
- มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ประกันคุณภาพ และความปลอดภัย
- หน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ
- มีการควบคุมงานทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

4. จุดอ่อน / ข้อจำกัด

ความคล่องตัวเชิงองค์กรต่ำ
- ต้องผ่านหลายระดับในการตัดสินใจ
- Functional Efficiency สูง แต่ Cross-functional Agility ต่ำ

ยังไม่รองรับ Project-based Organization
- ขาด Project Manager / Project Team อย่างเป็นระบบ
- โครงการต้องวิ่งผ่านหลายสายงาน ทำให้ช้า

ขาดสายงาน R&D / Innovation
- ยังไม่มีหน่วยงาน R&D เฉพาะทาง
- เสี่ยงต่อการไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่และนวัตกรรมได้ทันการแข่งขัน

เน้นภายในมากกว่าตลาด
- หน่วยงานการตลาดมีขนาดเล็ก
- ขาด Strategic Business Development เพื่อขยายตลาดเชิงรุก

5. เชื่อมโยง Structure กับ 6S ที่เหลือ

Strategy	ยุทธศาสตร์ใหม่ต้องการ Agility แต่โครงสร้างเดิมเป็น Functional
Systems	ต้องเชื่อมระบบงานข้ามกอง เพิ่ม Project Management และ Digital Workflow
Shared Values	เปลี่ยนค่านิยมจาก Functional เป็น Customer & Performance เน้นความร่วมมือ
Style	ผู้นำควรลดการตัดสินใจรวมศูนย์ เพิ่ม Delegation และ Empowerment
Staff	ต้องเพิ่มบุคลากรสาย Project, Business Development, R&D
Skills	ต้องพัฒนาทักษะ Digital, Commercial, Innovation, Project Management

6. Structural Gap Analysis

ระดับที่ 1	สิ่งที่โครงสร้างเดิมทำได้ดี	Governance + Functional Expertise + Internal Control
ระดับที่ 2	สิ่งที่เริ่มเป็นข้อจำกัด	Cross-functional Coordination + Decision Speed
ระดับที่ 3	ความสามารถที่ยังขาด	Project Management + Business Development + R&D
ระดับที่ 4	ความสามารถที่ต้องเพิ่มเพื่ออนาคต	Hybrid Organization + Digital/Smart Shipyard + Innovation Ecosystem

7. แนวทางพัฒนา Structure ในอนาคต

1. **พัฒนาเป็น Hybrid Functional + Project-based Structure**
   ผสมผสานความเชี่ยวชาญกับความคล่องตัวในการบริหารโครงการ
2. **จัดตั้ง Project Management Office (PMO)**
   บริหาร Portfolio และมาตรฐานการบริหารโครงการ ให้เกิดประสิทธิภาพ
3. **เพิ่มสายงาน R&D / Innovation**
   พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม รองรับ Smart Shipyard, AI, IoT, Digital Twin
4. **เสริม Strategic Business Development**
   ขยายตลาดเอกชนและต่างประเทศ สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

เป้าหมาย | เพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ • เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน • สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

(3) ระบบ (System)

ภาพรวมระบบของบริษัทฯ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้กรอบการกำกับดูแลของภาครัฐและกองทัพเรือ ส่งผลให้ระบบการบริหารงานส่วนใหญ่ต้องดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ของภาครัฐ ทั้งด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ การเงินและบัญชี การตรวจสอบภายใน ระบบสารสนเทศ และการควบคุมคุณภาพ

บริษัทฯ มี "ระบบพื้นฐานและระบบกำกับดูแลที่ค่อนข้างครบถ้วน" แต่ประเด็นสำคัญคือ ความคล่องตัว การบูรณาการข้อมูล และความสามารถของระบบในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงธุรกิจและการแข่งขัน ซึ่งยังเป็นช่องว่างที่ควรได้รับการพัฒนา

การวิเคราะห์ Systems ตาม McKinsey 7S

ประเด็นระบบ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน/ช่องว่าง (Weaknesses/Gaps)
1. ระบบกำกับดูแลและกฎระเบียบ	ดำเนินงานภายใต้กฎหมายและระเบียบของภาครัฐ	ขั้นตอนและข้อกำหนดจำนวนมากอาจทำให้การดำเนินงานล่าช้า
2. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ใช้ พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้างฯ 2560 และระเบียบกระทรวงการคลัง	ระยะเวลาและขั้นตอนอาจไม่สอดคล้องกับธุรกิจซ่อมสร้างเรือที่ต้องตอบสนองเร็ว
3. ระบบงบประมาณ	มีการควบคุมและติดตามการใช้ทรัพยากร	ความยืดหยุ่นในการจัดสรรงบประมาณมีข้อจำกัด
4. ระบบการเงินและบัญชี	มีระบบควบคุมทางการเงินและตรวจสอบย้อนหลังได้	ควรพัฒนาสู่ระบบ Financial Intelligence/ Business Analytics
5. ระบบบริหารโครงการ	มีระบบบริหารจัดการต่อเรือและซ่อมบำรุงเรือ	ควรพัฒนา Real-time เชื่อมโยงต้นทุน เวลา ความก้าวหน้า กำลังคน และความเสี่ยง
6. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	มีระบบ HR และค่าตอบแทน	ควรพัฒนา Workforce Planning และ Performance Analytics
7. ระบบสารสนเทศ	มีระบบงานครอบคลุมหลายส่วน	ยังมีโอกาสพัฒนา System Integration, Data Analytics และ Digital Workflow
8. ระบบควบคุมภายในและตรวจสอบ	มีหน่วยตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบ	ควรยกระดับสู่ Risk-based/Internal Control Analytics
9. ระบบมาตรฐานคุณภาพ	มี ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001	ควรเชื่อมกับ KPI ผลประกอบการและความพึงพอใจลูกค้า
10. ระบบความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	มีกรอบรองรับการคุ้มครองข้อมูลและ Cybersecurity	ควรพัฒนา Cyber Risk Management และ Security Monitoring

จุดแข็งด้าน Systems

- **S-SYS1** มีระบบกำกับดูแลที่ชัดเจนและเป็นไปตามกฎหมาย ลดความเสี่ยงด้านการทุจริตและเสริมธรรมาภิบาล
- **S-SYS2** มีระบบงานครอบคลุมกระบวนการหลักขององค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการยกระดับสู่ Digital & Integrated Shipyard
- **S-SYS3** มีระบบบริหารโครงการที่สอดคล้องกับธุรกิจหลัก ช่วยควบคุมโครงการ ลดความล่าช้าเพิ่มประสิทธิภาพ
- **S-SYS4** มีระบบมาตรฐานสากลรองรับการดำเนินงาน เพิ่มความน่าเชื่อถือต่อหน่วยงานภาครัฐและคู่ค้า
- **S-SYS5** มีระบบควบคุม ตรวจสอบ และตรวจสอบย้อนกลับ สนับสนุนความโปร่งใสและธรรมาภิบาล

จุดอ่อนและช่องว่างด้าน Systems

- **W-SYS1** ระบบมีความครบถ้วน แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความคล่องตัวจากกรอบกฎหมายและระเบียบของรัฐ
- **W-SYS2** ระบบสารสนเทศยังมีโอกาสพัฒนาให้เชื่อมโยงข้อมูลแบบ End-to-End
- **W-SYS3** การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงธุรกิจยังควรได้รับการพัฒนา
- **W-SYS4** ระบบบริหารความเสี่ยงควรเชื่อมโยงกับระบบปฏิบัติการ
- **W-SYS5** ระบบมาตรฐานควรเชื่อมโยงกับ KPI ผลประกอบการและความสามารถในการแข่งขัน

ระดับความพร้อมของ Systems

มิติระดับวิเคราะห์	ระดับ
ระบบกำกับดูแล	สูง
ระบบควบคุมภายใน	สูง
ระบบการเงิน/บัญชี	ปานกลาง–สูง
ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ปานกลาง
ระบบบริหารโครงการ	ปานกลาง
ระบบสารสนเทศ	ปานกลาง
Data & Analytics	ต่ำ–ปานกลาง
Digital Integration	ปานกลาง
ระบบมาตรฐาน ISO	สูง
ความพร้อมต่อ Digital Shipyard	ปานกลาง

ภาพรวม: ระดับความพร้อมของ Systems = **ปานกลางถึงค่อนข้างสูง**

"มีระบบพื้นฐานที่ดี แต่ยังต้องยกระดับจากระบบที่เน้นการควบคุมและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไปสู่ระบบที่เน้นความคล่องตัว การบูรณาการข้อมูล และการสนับสนุนการแข่งขัน"

ข้อค้นพบเชิงยุทธศาสตร์

บริษัทฯ ไม่ใช่การขาดระบบ แต่เป็นการมีระบบจำนวนมากที่ยังต้องเชื่อมโยงและปรับให้ตอบโจทย์ธุรกิจ

Compliance System → Integrated Management System → Digital Management System → Intelligent Shipyard

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ด้าน Systems

1. จัดทำ Enterprise System Integration Roadmap
2. พัฒนาระบบ Dashboard สำหรับผู้บริหาร
3. เชื่อมระบบโครงการ–จัดซื้อ–การเงิน–บุคลากร–ต้นทุน
4. พัฒนา Real-time Project Monitoring
5. จัดทำระบบ Business Intelligence (BI)
6. พัฒนา Data Governance และ Single Source of Truth
7. นำ Risk Alert / Early Warning System มาใช้กับโครงการ
8. ทบทวนกระบวนการที่มีขั้นตอนซ้ำซ้อนด้วย Business Process Re-engineering
9. เชื่อมระบบ ISO กับ KPI, Productivity, Cost และ Customer Satisfaction
10. ยกระดับระบบสารสนเทศไปสู่แนวคิด Smart Shipyard

สรุป

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีระบบการบริหารงานและการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกระบวนการสำคัญขององค์กร และดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ของรัฐอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ การเงินและบัญชี การบริหารทรัพยากรบุคคล การตรวจสอบภายใน และระบบสารสนเทศ รวมถึงการได้รับมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001:2015 และ ISO 45001:2018 อย่างไรก็ตาม ควรยกระดับจากระบบที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance-based System) ไปสู่ระบบบริหารแบบบูรณาการและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Integrated & Data-driven Management System) เพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว ความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาไปสู่ Smart Shipyard อย่างยั่งยืน

(4) บุคลากร (Staff)

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจซ่อมและสร้างเรือ ซึ่งต้องใช้แรงงานฝีมือ วิศวกร ช่างเทคนิค และบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง

1. ภาพรวมกำลังคน

กรอบอัตรากำลัง	บุคลากรปฏิบัติงานจริง	อัตรากำลังจริง
155 ตำแหน่ง	78 คน	50.3% ของกรอบ

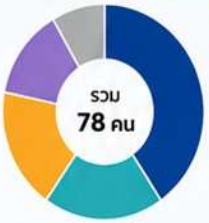
ตำแหน่งว่าง **77** ตำแหน่ง (49.7% ของกรอบทั้งหมด)

สัดส่วนเพศ

ชาย	หญิง
55 คน (70.5%)	23 คน (29.5%)

รวม 78 คน

สัดส่วนตามหน่วยงาน (จำนวนคน)



- กองปฏิบัติการ 33 คน (42.3%)
- กองวิศวกรรมและออกแบบ 16 คน (20.5%)
- กองบริหารและสนับสนุน 14 คน (17.9%)
- กองธุรกิจและการตลาด 9 คน (11.5%)
- อื่น ๆ 6 คน (7.8%)

สัดส่วนตาม Generation

Generation X	30 คน (38.5%)
Generation Y	42 คน (53.8%)
Generation Z	6 คน (7.7%)

หมายเหตุ: ข้อมูล Generation Y ในต้นฉบับไม่สอดคล้องกัน ควรตรวจสอบก่อนใช้ในเอกสารทางการ

ข้อสังเกตสำคัญ

- กำลังคนจริงเพียง 50.3% ของกรอบอัตรากำลัง
- บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในกองปฏิบัติการ สอดคล้องกับธุรกิจหลัก
- Gen X และ Y เป็นกำลังหลัก ควรเตรียม Succession
- Gen Z มีสัดส่วนต่ำ ต้องสร้าง Talent Pipeline
- ตำแหน่งว่างจำนวนมาก โดยเฉพาะสายงานสำคัญ
- ต้องเร่ง Workforce Planning และพัฒนาทักษะรองรับอนาคต

STRENGTHS จุดแข็ง

- S1 มีช่างเทคนิคและบุคลากรวิชาชีพที่มีทักษะเฉพาะทางด้านการซ่อมและสร้างเรือ
- S2 มีบุคลากรครอบคลุมกระบวนการหลัก ตั้งแต่ออกแบบ ทำกับงาน ซ่อมสร้าง จนถึงการบริหารและสนับสนุน
- S3 มีระบบนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ
- S4 มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- S5 มีฐานบุคลากร Generation X และ Y ซึ่งเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กร

W WEAKNESSES จุดอ่อน

- W1 กำลังคนจริงมีเพียงประมาณ 50.3% ของกรอบอัตรากำลัง
- W2 มีตำแหน่งว่างในสายงานสำคัญที่อาจจำกัดความสามารถในการรับและส่งมอบงาน
- W3 มีความเสี่ยงจากการพึ่งพาบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะตัว
- W4 บุคลากรรุ่นใหม่มีสัดส่วนค่อนข้างต่ำ
- W5 การบริหารค่าตอบแทนและสภาพการจ้างมีข้อจำกัดจากกฎหมายและระเบียบรัฐวิสาหกิจ
- W6 ระบบ Workforce Planning, Succession Planning และ Knowledge Management ยังต้องยกระดับให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

O OPPORTUNITIES โอกาส

- O1 ใช้การบริหารกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Planning)
- O2 พัฒนาบุคลากรรองรับ Smart Shipyard และเทคโนโลยีใหม่
- O3 สร้างระบบช่างฝีมือและบุคลากรวิชาชีพรุ่นใหม่ ผ่านความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและพันธมิตร
- O4 จัดทำ Knowledge Management และถ่ายโอนองค์ความรู้
- O5 Upskill/Reskill เพื่อเพิ่มศักยภาพโดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร
- O6 พัฒนาระบบ Performance-Based HR เชื่อมโยงผลลัพธ์ทางธุรกิจ

THREATS ภัยคุกคาม

- T1 การแข่งขันแย่งชิงแรงงานฝีมือกับภาคเอกชน
- T2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเร็วกว่าอัตราการพัฒนาบุคลากร ทำให้เกิด Skill Gap
- T3 การขาดบุคลากรอาจกระทบความสามารถในการรับงานและการขยายธุรกิจ
- T4 ข้อจำกัดด้านกฎหมายและสภาพการจ้างอาจทำให้เสียเปรียบด้านค่าตอบแทนและความยืดหยุ่น

8. STAFF GAP ANALYSIS

Capability ที่ต้องการ	สถานะปัจจุบัน	Gap
ช่างซ่อมสร้างเรือ	มีฐานบุคลากร	Medium
วิศวกรรมและออกแบบ	มีบุคลากรแต่จำนวนจำกัด	Medium-High
Project Management	มีประสบการณ์แต่ต้องเพิ่ม Capacity	Medium
Commercial Business	มีโครงสร้างแต่กำลังคนจำกัด	Medium-High
Digital / IT	มีแผนก IT แต่กำลังคนจำกัด	High
Smart Shipyard	อยู่ในระยะพัฒนา	High
R&D / Innovation	ต้องเพิ่มขีดความสามารถ	High
Data Analytics	ยังควรพัฒนาเพิ่มเติม	High
Succession Planning	มีความจำเป็นสูง	High
Workforce Planning	ต้องพัฒนาให้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์	High
Knowledge Management	ต้องทำให้เป็นระบบ	High
Talent Management	ต้องพัฒนาเพิ่มเติม	High

9. ความเชื่อมโยงกับ McKinsey 7S

STRATEGY
ต้องการเปลี่ยนสู่ Competitive Hybrid Shipyard

STRUCTURE
โครงสร้าง 155 ตำแหน่ง แต่คนจริง 78 คน เกิดช่องว่างศักยภาพ

SKILLS
พัฒนา Technical Digital และ Commercial Skills

SYSTEMS
ต้องปรับระบบ HR, Workforce Planning, Performance และ Knowledge Management

STYLE
ผู้บริหารต้องเปลี่ยนเป็น Performance & Capability-Based Management

SHARED VALUES
สร้างวัฒนธรรม Professionalism • Safety Quality • Cost • Customer Orientation • Innovation

10. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Strategic Workforce Planning	Critical Position Management	Succession Planning	Technical Talent Program	Upskill & Reskill for Smart Shipyard	Knowledge Management	Performance-Based HR	Talent Pipeline	Flexible Workforce Model	Human Capital Dashboard
กำหนดและเชื่อโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและยุทธศาสตร์	จัดลำดับตำแหน่งสำคัญที่ส่งผลต่อธุรกิจหลักและการสร้างรายได้	จัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ	สร้างและเร่งการช่างฝีมือ/วิศวกรเฉพาะทาง	Digital, Automation, Data และเทคโนโลยีการผลิต	ถอดองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์ และเก็บเข้าสู่ Technical Knowledge Base	เชื่อม KPI บุคลากรกับ Productivity, Cost, Quality, Delivery และ Revenue	สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและอาชีวศึกษา	ผสมผสานพนักงานประจำ, ผู้เชี่ยวชาญ, Outsourcing และพันธมิตร	ติดตาม Headcount, Vacancy, Skill, Training, Turnover และ Succession รายไตรมาส

สรุประดับการประเมิน STAFF

- ประสบการณ์และทักษะเฉพาะทางค่อนข้างแข็งแกร่ง (Moderate-Strong)
- ความเพียงพอและความพร้อมของกำลังคนปานกลางค่อนข้างอ่อน (Moderate-Weak)

" ประเด็นสำคัญไม่ใช่เพียง "เพิ่มจำนวนคน" แต่คือ "จัดคนให้ถูกตำแหน่ง พัฒนาทักษะให้ถูกอนาคต และเปลี่ยนองค์ความรู้ของบุคลากรให้เป็นขีดความสามารถขององค์กร "

(5) ทักษะ (Skill)

1. ภาพรวมด้านทักษะของบริษัทฯ

- ธุรกิจซ่อมและสร้างเรือที่พึ่งพาทักษะเฉพาะทางและประสบการณ์สูง
- มีองค์ความรู้และประสบการณ์สะสมจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 30 ปี
- มีระบบพัฒนาทักษะ Training Roadmap, Annual Training Plan, Competency Gap, และ Individual Development Plan (IDP)
- ต้องพัฒนาทักษะจากเดิม สู่ทักษะยุคใหม่ ทั้งด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล R&D การบริหารโครงการเชิงพาณิชย์และนวัตกรรม

11. การประเมิน SKILLS ตาม MCKINSEY 7S

Technical Skill	●●●●
Ship Repair Skill	●●●●
Shipbuilding Skill	●●●●
Project Management	●●●●
Quality & Safety Skill	●●○
Design Engineering	●●●
Digital Skill	●●●
R&D Skill	●●
Innovation Skill	●●
Commercial Skill	●●●
Cost / Productivity Skill	●●●
Knowledge Management	●●
Future Skill	●●

ผลการประเมินโดยรวม
ปานกลาง – สูง (MODERATE – HIGH)

15. สรุปเป็น SWOT ด้าน SKILLS

STRENGTHS

- S-SK1 ความเชี่ยวชาญซ่อมและสร้างเรือขนาดใหญ่
- S-SK2 ประสบการณ์ End-to-End Project Management
- S-SK3 มีทักษะช่างเฉพาะทางหลายสาขา
- S-SK4 มีบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง และมี Tacit Knowledge
- S-SK5 มีระบบ Training Roadmap, Competency Gap และ IDP

WEAKNESSES

- W-SK1 Digital/Smart Shipyard Skills ยังไม่เพียงพอ
- W-SK2 R&D และ Innovation Capability ยังจำกัด
- W-SK3 ความเสี่ยงการสูญเสียองค์ความรู้จากบุคลากรอาวุโส
- W-SK4 Commercial และ Business Development Skills ต้องยกระดับ
- W-SK5 Cost Engineering และ Productivity Management ยังต้องพัฒนา

9. จุดแข็งด้าน SKILLS

- **SK1** มีความเชี่ยวชาญด้านการซ่อมและสร้างเรือ
- **SK2** มีประสบการณ์บริหารโครงการเรือขนาดใหญ่
- **SK3** มีทักษะช่างหลายสาขาครบห่วงโซ่การซ่อมสร้าง
- **SK4** มีบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง
- **SK5** มีระบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

8. COMPETENCY GAP ที่สำคัญ

ด้านทักษะ	สถานะปัจจุบัน	ช่องว่างที่ต้องพัฒนา	ระดับ GAP
การซ่อมเรือ	เชี่ยวชาญสูง	เทคโนโลยีใหม่	ปานกลาง
การสร้างเรือ	ประสบการณ์สูง	Digital Shipbuilding	ปานกลาง
Project Management	ความสามารถสูง	Cost / Schedule / Risk Control	ปานกลาง
งานเชื่อมและประกอบ	ทักษะพื้นฐานสูง	มาตรฐาน/Certification	ต่ำ-ปานกลาง
เครื่องกล/ไฟฟ้า	บุคลากรเฉพาะทาง	Smart Technology	ปานกลาง
การออกแบบ	มีบุคลากร	3D/Simulation/ Digital Twin	สูง
Quality	มีระบบ	Quality Engineering	ปานกลาง
R&D	มีแนวคิด	บุคลากรเฉพาะทางจำกัด	สูง
Digital/IT	มีบุคลากร IT	Digital Transformation Skill	สูง
Innovation	ระยะพัฒนา	Innovation Capability	สูง
Commercial/Marketing	มีหน่วยงาน	B2B / International Business	ปานกลาง-สูง
Cost Engineering	งานประมาณการ	เชื่อมกับ Productivity และ Project Cost	สูง
Knowledge Management	Tacit Knowledge สูง	ระบบถ่ายทอดความรู้	สูง

Strategic Skill Gap ที่ควรให้ความสำคัญสูงสุด 5 เรื่อง

1. **Digital & Smart Shipyard**
   Digital Design, Digital Twin, AI, Automation, Data Analytics
2. **R&D & Innovation**
   Advanced Marine Technology, Smart Ship, Robotics, Green Technology
3. **Cost & Productivity Management**
   Cost Engineering, Earned Value Management, Productivity
4. **Commercial & Business Development**
   B2B Marketing, Contract Management, Pricing, International Business
5. **Knowledge Transfer & Succession Skill**
   Mentoring, Coaching, Certification, Knowledge Database

13. แนวทางพัฒนาทักษะเชิงยุทธศาสตร์

1 Core Shipyard Skills
Welding, Ship Repair, Shipbuilding, Mechanical, Electrical, Hull Construction, Marine Equipment, Quality Control

2 Advanced Technical Skills
Advanced Materials, Digital Design, 3D Modeling, Simulation, Automation, Robotics, Smart Shipyard, Digital Twin

3 Business & Management Skills
Project Management, Cost Engineering, Contract Management, Commercial Management, Business Development, Strategic Procurement, Risk Management, Negotiation

4 Future Skills
R&D, Innovation, AI & Data Analytics, Green Ship Technology, Autonomous Vessel, Technology Partnership, International Business

14. ข้อเสนอสำคัญ: SKILL MATRIX

ระดับทักษะ

L1 Basic	L2 Working	L3 Competent	L4 Expert	L5 Master/ Trainer

- Job Description
- Competency
- Skill Matrix
- Competency Gap
- Training
- Certification
- IDP
- Performance Evaluation

ระบบนี้จะทำให้ Training Roadmap วัดผลได้จริงว่าหลังการอบรมแล้วขีดความสามารถขององค์กรเพิ่มขึ้นหรือไม่

12. นัยเชิงยุทธศาสตร์ (เชื่อมกับ 5 ยุทธศาสตร์)

(6) สไตล์ (Style)

" อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กร เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง "

1. ภาพรวมสไตล์การบริหาร

- มอบหมายงานและกระจายอำนาจ ตามสายบังคับบัญชา
- เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- ยึดมั่นในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และธรรมาภิบาล
- เน้นความรวดเร็ว คล่องตัว และความสามารถในการแข่งขัน

2. ลักษณะสไตล์ที่สำคัญ

มอบหมายและกระจายงาน	ชัดเจนของผู้รับผิดชอบ ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารระดับรองและหัวหน้างาน
การมีส่วนร่วมในการบริหาร	ใช้ความรู้จากหลายสาขา ร่วมกันตัดสินใจ อย่างมีเป้าหมาย
บริหารภายใต้กรอบระเบียบ	มาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่ต้องเพิ่มความคล่องตัวในการแข่งขัน
ผู้นำเชิงเทคนิค/วิศวกรรม	เข้าใจงานจริง แก้ปัญหาได้ตรงจุด ต้องเพิ่มทักษะด้านธุรกิจและกลยุทธ์
แก้ปัญหาเชิงระบบ	เน้น Root Cause และการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ
ตัดสินใจบนข้อมูลจริง	ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ร่วมกับประสบการณ์จริง
เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	พร้อมยอมรับเทคโนโลยีใหม่ เพื่อยกระดับองค์กร
มุ่งเน้นลูกค้าและปรับปรุงต่อเนื่อง	ตอบสนองความต้องการลูกค้า สร้างความประทับใจ อย่างต่อเนื่อง

3. วัฒนธรรมองค์กร

"อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กร เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง"

- **Customer Focus** เข้าใจความต้องการของลูกค้า
- **Accountability** รับผิดชอบผลสำเร็จของงาน
- **Continuous Improvement** ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
- **Service Excellence** ส่งมอบงานที่สร้างความพึงพอใจ

4. การประเมินสไตล์ตาม McKinsey 7S

องค์ประกอบ	ระดับ	วิเคราะห์โดยสรุป
Delegation	● ● ● ●	มอบหมายงานชัดเจน
Participation	● ● ●	เปิดรับความคิดเห็น
Technical Leadership	● ● ● ●	เข้าใจงานและปัญหาจริง
Customer Orientation	● ● ● ●	มุ่งเน้นความต้องการลูกค้า
Teamwork	● ● ● ●	ทำงานข้ามหน่วยงาน
Data-driven Management	● ● ●	ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
Change Leadership	● ● ●	ต้องเร่งพัฒนา
Innovation Leadership	● ● ●	ต้องสร้างเป็นวัฒนธรรม
Decision Speed	● ● ●	กระบวนการยังช้า
Empowerment	● ● ●	ควรเพิ่มอำนาจตัดสินใจ
Commercial Orientation	● ● ●	ต้องเพิ่มด้านธุรกิจ

ผลการประเมินโดยรวม: ปานกลาง – สูง (Moderate – High)

มีพื้นฐานที่ดี แต่ต้องมุ่งสู่องค์กรที่คล่องตัว ใช้ข้อมูล และมุ่งผลลัพธ์

6. จุดอ่อน/ข้อจำกัดด้านสไตล์ (WEAKNESSES)

- WS1 ขั้นตอนและกฎระเบียบจำกัดความคล่องตัว
- WS2 การมอบหมายงานยังไม่สอดคล้องกับการมอบอำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่
- WS3 กระบวนการตัดสินใจใช้เวลานาน
- WS4 เน้นด้านเทคนิคมากกว่าด้านธุรกิจ
- WS5 ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และดิจิทัลยังต้องพัฒนา
- WS6 การบริหารเชิงป้องกันและเชิงรุกยังไม่เพียงพอ

7. STYLE GAP ที่สำคัญ

สไตล์ปัจจุบัน	สไตล์ที่ต้องการ	ระดับ GAP
Hierarchical Decision	Empowered Decision	สูง ↑
Compliance-oriented	Compliance + Agility	สูง ↑
Technical-oriented	Technical + Commercial	ปานกลาง-สูง ↓
Problem Solving	Preventive & Systemic Management	ปานกลาง
Experience-based	Data + Experience-based	ปานกลาง
Traditional Management	Digital & Innovation Leadership	สูง ↑
Internal Focus	Customer & Market Focus	ปานกลาง ↓

5. แนวทางพัฒนาสไตล์เชิงยุทธศาสตร์

1 EMPOWERMENT & DELEGATION
มอบอำนาจตัดสินใจ ให้ชัดเจนในแต่ละระดับ เพื่อความรวดเร็ว และความรับผิดชอบ

2 AGILE DECISION MAKING
กำหนดกรอบเวลา ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มความเร็วและยืดหยุ่น

3 DATA-DRIVEN LEADERSHIP
ใช้ข้อมูลจริงจากระบบ Dashboard วิเคราะห์ ตัดสินใจแม่นยำ ตรวจสอบได้

4 CHANGE & INNOVATION LEADERSHIP
ผู้นำต้องเป็น Change Champion ขับเคลื่อนดิจิทัล นวัตกรรม R&D และการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

5 CUSTOMER & COMMERCIAL LEADERSHIP
มุ่งลูกค้า คุ้มค่า รวดเร็ว ตอบโจทย์ตลาด สร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

9. ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

S1 Cost & Competitiveness Leadership	S2 Financial Sustainability & Revenue Diversification	S3 Technology & Innovation Development	S4 Organizational Agility & Governance Reform	S5 Asset & Ecosystem Development
Lean, Productivity, Fast Decision, Data-driven	Commercial Leadership, Customer-oriented, Market-driven	Innovation Leadership, Change Leadership, Digital Transformation	Empowerment, Accountability, Agile Management, Data-driven	Partnership Leadership, Strategic Collaboration, Ecosystem Thinking

10. สาระสำคัญของสไตล์

- ✓ รักษาความถูกต้องตามกฎระเบียบ
- ✓ เพิ่มความเร็ว มอบอำนาจให้เหมาะสม
- ✓ ใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ
- ✓ ทำงานเป็นทีม เปิดรับนวัตกรรม
- ✓ ขับเคลื่อนองค์กรด้วยความต้องการของลูกค้า

(7) ค่านิยม (Shared Value)

พันธกิจ (Mission)

1. ให้บริการต่อเรือ ซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ และจัดส่งพัสดุให้แก่กองทัพเรือ
2. ให้บริการต่อเรือ ซ่อมเรือของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
3. ขยายกิจการโดยการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล
4. ขยายกิจการในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ การต่อเรือเฉพาะทาง และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
5. บริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ
6. ดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

ค่านิยมองค์กร (Core Values)

- แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ — Business Opportunity Seeking
- สั่งสมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ — Professional Expertise
- สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน — Innovation for Sustainability

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

"อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง"

- มุ่งเน้นลูกค้า Customer Focus
- รับผิดชอบต่อผลงาน Accountability
- ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Continuous Improvement
- สร้างความประทับใจให้ลูกค้า Service Excellence

จุดแข็ง (Strengths)

- SV1 มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลและความยั่งยืน
- SV2 มีค่านิยมที่สนับสนุนการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ
- SV3 ให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพ
- SV4 ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- SV5 มี Customer-oriented Culture
- SV6 ให้ความสำคัญกับ Safety และ Quality
- SV7 ให้ความสำคัญกับ Integrity และ Accountability
- SV8 มีการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างค่านิยมร่วม

จุดอ่อน / ช่องว่าง (Weaknesses)

- WSV1 ค่านิยมด้านการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจต้องแปลงเป็นพฤติกรรมเชิงรุกมากขึ้น
- WSV2 Innovation Value ยังต้องทำให้เกิดโครงการและผลลัพธ์ที่วัดได้
- WSV3 Customer Focus ต้องเชื่อมโยงกับ KPI และ Customer Experience
- WSV4 Safety และ Quality ต้องฝังเป็นพฤติกรรมของทุกระดับ
- WSV8 ต้องเปลี่ยนค่านิยมจาก "ข้อความ" ไปสู่ "วิถีการทำงาน"
- WSV8 ต้องสร้างความเข้าใจค่านิยมร่วมระหว่างบุคลากรหลายรุ่น
- WSV8 ต้องเชื่อม Shared Values กับระบบประเมินผลและการให้รางวัล
- WSV8 ต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับความคิดใหม่

การประเมิน Shared Values ตาม McKinsey 7S

องค์ประกอบ	ระดับ	องค์ประกอบ	ระดับ
Vision Alignment	สูง	Business Orientation	ปานกลาง
Mission Alignment	สูง	Innovation Culture	ปานกลาง
Customer Orientation	สูง	Learning Culture	ปานกลาง-สูง
Professionalism	สูง	Sustainability Culture	ปานกลาง-สูง
Safety Culture	สูง	Value-to-Behavior Alignment	ปานกลาง
Quality Culture	สูง		
Integrity & Governance	สูง		

ผลการประเมินโดยรวม : ปานกลาง-สูง (Moderate-High)

โครงสร้างค่านิยม (Value Architecture)

5. Innovation & Sustainability — นวัตกรรม เติบโต และยั่งยืน — สร้างคุณค่าใหม่ ขับเคลื่อนอนาคตอย่างยั่งยืน
4. Customer & Business — ลูกค้า โอกาสทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน — ตอบสนองลูกค้า สร้างโอกาส เพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจ
3. Professional Excellence — เชี่ยวชาญ เรียนรู้ พัฒนา — พัฒนาความเชี่ยวชาญ บุคลากร และองค์กรอย่างต่อเนื่อง
2. Safety & Quality — ปลอดภัย คุณภาพสูง — ทำงานปลอดภัย มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
1. Integrity — ซื่อสัตย์ โปร่งใส รับผิดชอบ — ยึดมั่นธรรมาภิบาล โปร่งใส รับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน

Shared Value Gaps ที่สำคัญ

แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ	Proactive Business Development	สูง
สั่งสมความเชี่ยวชาญ	Continuous Professional Development	ปานกลาง
สร้างสรรค์นวัตกรรม	Innovation with Measurable Outcomes	สูง
มุ่งเน้นลูกค้า	Customer Experience & Retention	ปานกลาง
Safety First	Zero Harm Culture	ปานกลาง
Quality First	Quality by Design	ปานกลาง
ความซื่อสัตย์	Integrity-based Decision Making	ต่ำ-ปานกลาง
ความยั่งยืน	Sustainable Business Model	สูง
การทำงานร่วมกัน	Cross-functional Collaboration	ปานกลาง

5 ค่านิยมเชิงยุทธศาสตร์ที่ควรเน้น

1. Integrity & Accountability — ซื่อสัตย์ โปร่งใส รับผิดชอบ
2. Safety & Quality Excellence — ปลอดภัยก่อน คุณภาพเหนือมาตรฐาน
3. Professional & Learning Excellence — เชี่ยวชาญ เรียนรู้ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. Customer & Business Orientation — เข้าใจลูกค้า แสวงหาโอกาส สร้างคุณค่าทางธุรกิจ
5. Innovation & Sustainability — สร้างสรรค์นวัตกรรม เติบโตอย่างยั่งยืน

เชื่อมโยงค่านิยมกับระบบ HR และการบริหาร

Recruitment & Selection → Orientation & Training → IDP & Development → Performance Evaluation → Reward & Recognition → Promotion & Career Path

"ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และธรรมาภิบาล ให้ความปลอดภัยและคุณภาพเป็นพื้นฐาน
สั่งสมความเชี่ยวชาญ มุ่งมั่นต่อลูกค้า แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ เปิดรับนวัตกรรม และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน"

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
(INTERNAL ANALYSIS)
ด้วยเครื่องมือ McKinsey 7S Framework

ปัจจัยภายใน 7 ด้าน ที่ต้องทำงานสอดประสานกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน

McKinsey 7S Framework คืออะไร?

กรอบแนวคิดที่ช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร 7 ด้าน (7S) ทั้งด้านที่เป็น "โครงสร้าง/ระบบ (Hard Elements)" และ "คน/วัฒนธรรม (Soft Elements)" เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน และความสอดคล้องภายในองค์กร ให้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

เป้าหมายหลัก

บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ สร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

HARD ELEMENTS (ด้านโครงสร้างและระบบ)

1	Strategy	กลยุทธ์
2	Structure	โครงสร้างองค์กร
3	Systems	ระบบงาน

SOFT ELEMENTS (ด้านคนและวัฒนธรรม)

4	Staff	บุคลากร
5	Skills	ทักษะองค์กร
6	Style	รูปแบบการบริหาร
7	Shared Values	ค่านิยมร่วม

1 Strategy กลยุทธ์

จุดแข็ง (Strengths)
- แผนวิสาหกิจครอบคลุมทุกมิติ (รายได้ เทคโนโลยี บุคลากร ESG และ Digital Transformation)
- มีทิศทางชัดเจนในการพัฒนา Smart Shipyard และการสร้างรายได้ใหม่
- สอดคล้องกับนโยบายทองทัพเรือและรัฐบาล

จุดอ่อน (Weaknesses)
- พึ่งพารายได้จากภาครัฐสูง
- กลยุทธ์เชิงพาณิชย์และตลาดต่างประเทศยังไม่เด่นชัด
- ดำเนินกลยุทธ์หลายด้านพร้อมกัน ทำให้ทรัพยากรกระจาย

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ และเพิ่มสัดส่วนรายได้เชิงพาณิชย์

2 Structure โครงสร้างองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)
- โครงสร้าง Functional ชัดเจน
- มีระบบทำกับดูแล ตรวจสอบ และควบคุมภายในเข้มแข็ง
- ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานชัดเจน

จุดอ่อน (Weaknesses)
- การตัดสินใจหลายลำดับขั้น
- ขาดหน่วยงานด้าน R&D, Innovation และ Data Analytics
- โครงสร้างเน้นงานประจำมากกว่างานเชิงโครงการ

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ปรับสู่ Hybrid Organization (Functional + Project-based) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว

3 Systems ระบบงาน

จุดแข็ง (Strengths)
- มีระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
- ระบบบัญชี EXPRESS
- ระบบ ISO 9001 และระบบควบคุมคุณภาพ
- ระบบ ERP และระบบบริหารโครงการเริ่มพัฒนา

จุดอ่อน (Weaknesses)
- ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างซับซ้อน
- Digital Transformation ยังไม่สมบูรณ์
- ข้อมูลยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-Time

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

พัฒนา Digital Platform และ Data Integration รองรับ Smart Shipyard

4 Staff บุคลากร

จุดแข็ง (Strengths)
- บุคลากรมีทักษะเฉพาะด้านต่อเรือและซ่อมเรือ
- Gen X และ Gen Y เป็นกำลังหลักขององค์กร
- มีระบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

จุดอ่อน (Weaknesses)
- จำนวนบุคลากรต่ำกว่ากรอบอัตรากำลัง
- บุคลากรด้าน Digital, AI และ Automation ยังมีน้อย
- ความเสี่ยงจากการเกษียณของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

วางแผน Workforce Transformation และ Succession Plan

5 Skills ทักษะองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)
- เชี่ยวชาญงานซ่อมและสร้างเรือขนาดใหญ่
- มีความสามารถบริหารโครงการแบบ End-to-End
- มีมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยสูง

จุดอ่อน (Weaknesses)
- ทักษะด้าน R&D และนวัตกรรมยังจำกัด
- ขาดความเชี่ยวชาญด้าน AI, Digital Engineering และ Green Ship Technology
- การถ่ายทอดองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

พัฒนา Core Competency ใหม่ด้าน Smart Shipyard และ Innovation

6 Style รูปแบบการบริหาร

จุดแข็ง (Strengths)
- เน้นการมีส่วนร่วม
- ตัดสินใจบนข้อมูลจริง (Fact-Based Decision)
- ส่งเสริมธรรมาภิบาลและการทำงานเป็นทีม

จุดอ่อน (Weaknesses)
- การตัดสินใจยังล่าช้า
- การกระจายอำนาจยังจำกัด
- การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่ทั่วถึง

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

เพิ่ม Agile Leadership และ Empowerment ให้ผู้บริหารระดับกลาง

7 Shared Values ค่านิยมร่วม

จุดแข็ง (Strengths)
- ให้ความสำคัญกับความปลอดภัย คุณภาพ ความรับผิดชอบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม
- สนับสนุนความยั่งยืน (ESG)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- การถ่ายทอดค่านิยมยังไม่ทั่วถึงทุกระดับ
- วัฒนธรรมแบบรัฐวิสาหกิจทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดช้า
- นวัตกรรมยังไม่เกิดในระดับปฏิบัติการอย่างเต็มที่

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

สร้างวัฒนธรรม Innovation และ Customer-Centric ให้เป็นพฤติกรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์ (7S ALIGNMENT)

HARD ELEMENTS (ด้านโครงสร้างและระบบ)

องค์ประกอบ	ระดับ
Strategy	แข็งแกร่ง
Structure	ปานกลาง
Systems	ปานกลาง

ข้อสังเกต
- กลยุทธ์มีความชัดเจนและเกรดบกลุม
- โครงสร้างและระบบยังไม่รองรับการดำเนินกลยุทธ์ด้าน Digital และ Innovation ได้เต็มที่

SOFT ELEMENTS (ด้านคนและวัฒนธรรม)

องค์ประกอบ	ระดับ
Staff	ปานกลาง
Skills	ปานกลาง
Style	ปานกลาง
Shared Values	แข็งแกร่ง

ข้อสังเกต
- วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมมีความเข้มแข็ง
- จุดอ่อนสำคัญอยู่ที่กำลังคน ทักษะใหม่ และรูปแบบการบริหารที่ยังไม่คล่องตัว

ประเด็น GAP ของ McKinsey 7S

	ผลกระทบ
กลยุทธ์มุ่ง Smart Shipyard แต่ยังไม่มีหน่วยงาน R&D และ Digital โดยตรง	การขับเคลื่อนนวัตกรรมล่าช้า
กลยุทธ์ต้องการแข่งขันเชิงพาณิชย์ แต่โครงสร้างยังเป็น Functional แบบรัฐวิสาหกิจ	การตอบสนองลูกค้าและตลาดไม่รวดเร็ว
ต้องการใช้ Data-Driven Management แต่ระบบข้อมูลยังไม่เชื่อมโยง	การตัดสินใจยังใช้ข้อมูลไม่ครบด้วน
ต้องการสร้างธุรกิจใหม่ แต่บุคลากรด้าน Business Development ยังมีจำกัด	การขยายรายได้ใหม่ทำได้ช้า
ต้องการ Digital Transformation แต่ทักษะ AI, Automation และ Data Analytics ยังไม่เพียงพอ	ขีดความสามารถการแข่งขันต่ำกว่าเอกชน

STRATEGIC IMPLICATIONS

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีความแข็งแกร่งด้านกลยุทธ์ ค่านิยมร่วม และระบบทำกับดูแล ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรรัฐวิสาหกิจ แต่ยังมีช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับความสามารถในการปฏิบัติ (Strategy–Execution Gap) โดยเฉพาะด้านโครงสร้างองค์กร ระบบดิจิทัล บุคลากร และทักษะใหม่ ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Smart Shipyard และการขยายตลาดเชิงพาณิชย์ยังไม่เต็มศักยภาพ

แนวทางดำเนินการสำคัญในระยะ 3–5 ปี

1. ปรับโครงสร้างองค์กรสู่ Hybrid Organization (Functional + Project-based)
2. จัดตั้งหน่วยงาน Innovation & Digital Technology
3. พัฒนาระบบ Enterprise Digital Platform และ Data Integration
4. ยกระดับบุคลากรด้าน AI, Data Analytics, Automation และ Green Ship Technology
5. ปรับรูปแบบการบริหารสู่ Agile & Empowerment Leadership
6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและลูกค้า (Innovation & Customer-Centric Culture)

> "7S ที่สอดประสานกันอย่างแข็งแรง จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร สู่การเป็น **Smart Shipyard** ชั้นนำของภูมิภาค อย่างยั่งยืน"

2.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Other Factors Analysis)

(1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(Stakeholder Analysis)

การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน

บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความคาดหวัง
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 7 กลุ่ม

องค์กร
อู่ราชนาวิมหิดลอดุลยเดช

1. **พนักงาน**
   - ผู้บริหาร
   - พนักงาน
   - ลูกจ้าง
2. **ลูกค้า**
   - กองทัพเรือ
   - เจ้าของเรือในหน่วยงานรัฐอื่นๆ
   - เจ้าของเรือเอกชน
3. **คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า**
   - ผู้ขายวัตถุดิบ
   - ผู้ค้าร่วม
   - ผู้สนับสนุนทางการค้า
   - ผู้สนับสนุนทางวิชาการ
   - สถาบันการเงิน
4. **ผู้ถือหุ้น**
   - กระทรวงการคลัง
   - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. **ชุมชนและสังคม**
   - ชุมชนข้างเคียง (พื้นที่ยานนาวา และสัตหีบ)
   - สังคมโดยรวมระดับประเทศ
   - สื่อมวลชน
   - สิ่งแวดล้อม
6. **หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล**
   - รัฐบาล
   - กระทรวงกลาโหม
   - กองทัพเรือ
   - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
7. **คู่แข่ง**
   - อู่เรือเอกชนอื่น
   - ผู้จัดจำหน่ายอื่น

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ / ความคาดหวัง	การตอบสนองความต้องการ / ความคาดหวัง	วิธีการมีส่วนร่วม / สื่อสาร
1 **พนักงาน** (ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง)	• ความปลอดภัยในการทำงาน • ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน • การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสภาวะเศรษฐกิจ • ความก้าวหน้าในอาชีพ ตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ	• การรับรองระบบการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย OHSAS 18001 • จัดทำแผนความก้าวหน้ารายบุคคล เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคลที่ดีไว้กับองค์กร • ทบทวนค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานและสภาวะเศรษฐกิจ • จัดสวัสดิการในระยะยาวที่เหมาะสม	• ผู้บริหารสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ในองค์กรเป็นประจำ • สำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรประจำปี • ช่องทางการติดต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม (สื่อสังคม, ระบบเครือข่าย, คอมพิวเตอร์ภายในองค์กร)
2 **ลูกค้า** (กองทัพเรือ, เจ้าของเรือในหน่วยงานรัฐอื่นๆ, เอกชน)	• ให้บริการและตอบสนองความคาดหวังด้วยความรวดเร็ว ใช้นวัตกรรม และคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลาย • เป็นอู่เรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม • การสื่อสารรวดเร็ว เพื่อการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ติดตามตรวจสอบและพัฒนาการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก • ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการให้บริการและการประยุกต์ใช้ • รับการรับรองมาตรฐานอู่เรือ (ความปลอดภัย / อาชีวอนามัย) • เพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม • จัดโครงการเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ประกอบการ	• สำรวจความพึงพอใจลูกค้าประจำปี • ประชุมร่วมกับตัวแทนเจ้าของเรือ • กิจกรรมบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) • Call Center และช่องทางร้องเรียน/ความคิดเห็น • จัดประชาสัมพันธ์ตามโอกาสที่เหมาะสม • เว็บไซต์และสื่อสังคมขององค์กร • ประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
3 **คู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า**	• การขยายธุรกิจและมีผลประกอบการที่ดีขึ้น • การสนับสนุนข้อมูล การฝึกอบรม อุปกรณ์/พื้นที่ • คุ้มครองด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพการจ้างงาน • สิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มาตรฐาน • ได้รับการปฏิบัติตามสัญญา เงื่อนไขและข้อตกลง	• รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพัฒนากระบวนการทำงาน • จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่เอื้อต่อการดำเนินงาน • ปฏิบัติตามข้อตกลง สัญญา และกฎหมาย • รายงานฐานะทางการเงินของบริษัทฯ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างสม่ำเสมอ	• การจัดประชุมคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า • เปิด Call Center และช่องทางร้องเรียน/แสดงความคิดเห็น • ประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร • สัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นและความต้องการอย่างสม่ำเสมอ
4 **ผู้ถือหุ้น** (กระทรวงการคลัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)	• การจ่ายเงินปันผลในระดับที่น่าพอใจและอย่างสม่ำเสมอ • ผลประกอบการที่ดี เติบโตต่อเนื่อง โปร่งใสและมั่นคง • ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี	• จัดสรรช่องทางการติดต่อกับองค์กรที่หลากหลาย • จัดทำข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรประจำปี และผลประกอบการรายไตรมาสเพื่อความโปร่งใส • พาผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมกิจการและติดตามผลการดำเนินงาน	• การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี
5 **ชุมชนและสังคม** (ชุมชนข้างเคียง, สังคมโดยรวม, สื่อมวลชน, สิ่งแวดล้อม)	• การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน • การดูแลผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อชุมชน • การร่วมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ โดยเฉพาะด้านการศึกษาและเยาวชน • สื่อสารการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสังคม	• ศึกษา ตรวจสอบ และพัฒนากระบวนการจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในชุมชน • ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่ส่งเสริมเงิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน • สื่อสารการดำเนินงานผ่านช่องทางออนไลน์ (เช่น Facebook) และสื่อสาธารณะต่างๆ	• ลงพื้นที่และตรวจสอบผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงสอบถามชุมชน • เว็บไซต์/สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสังคม • ประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก
6 **หน่วยงานของรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล**	• การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามนโยบายและกฎหมาย • การดำเนินธุรกิจด้านข้อถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน • ระบบการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ • การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	• ปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และโปร่งใส • เข้าร่วมการประเมินและเข้าชี้แจงข้อมูลกับหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างถูกต้องรวดเร็ว	• การประชุมร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแล • การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลจากหน่วยงานกำกับดูแล • ประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
7 **คู่แข่ง** (อู่เรือเอกชนอื่น, ผู้จัดจำหน่ายอื่น)	• ปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย	• สื่อสารผ่านสื่อสังคมแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม • เข้าร่วมการประชุมร่วมกับสมาคมอุตสาหกรรมต่อเรือและสร้างเรือไทย	

แนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

- **เข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** — ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคาดหวังอย่างรอบด้าน
- **สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** — เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย รับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง
- **ตอบสนองอย่างเหมาะสม** — กำหนดแนวทางและมาตรการตอบสนองความต้องการ และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- **สร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน** — ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สร้างความเชื่อมั่นระยะยาว
- **ติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** — ติดตามและ ประเมินประสิทธิภาพ และพัฒนากรอบความคิดเชิงต่อเนื่อง

ร่วมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี • สร้างคุณค่าให้สังคม • มุ่งสู่ความยั่งยืน

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้วยเครื่องมือ
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(STAKEHOLDER ANALYSIS)

เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง ระดับอิทธิพล และผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีต่อความสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์

1. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
2. วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม
3. ประเมินผลกระทบและระดับอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. กำหนดแนวทางการตอบสนองที่เหมาะสม
5. ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผน CSR/ESG

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูลภายใน

- แผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ.2569-2573
- ผลสำรวจความพึงพอใจลูกค้า
- ผลสำรวจความผูกพันพนักงาน
- ข้อร้องเรียน
- Voice of Customer (VOC)
- Voice of Employee (VOE)
- รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น
- รายงานผลการดำเนินงาน
- ระบบ CRM
- ระบบรับข้อร้องเรียน

ข้อมูลภายนอก

- นโยบายรัฐบาล
- นโยบายกระทรวงกลาโหม
- นโยบายกองทัพเรือ
- แนวทาง สคร.
- ความต้องการของตลาด
- ข้อกำหนด ISO
- ESG
- SDGs
- ข้อกฎหมาย
- ข้อมูลชุมชน

ขั้นตอนการวิเคราะห์

1 ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บริษัทฯ จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 7 กลุ่ม

- พนักงาน
- ลูกค้า
- คู่ค้า/พันธมิตร
- ผู้ถือหุ้น
- ชุมชนและสังคม
- หน่วยงานกำกับดูแล
- คู่แข่ง

2 วิเคราะห์ความต้องการ (Needs & Expectations)

รวบรวมข้อมูลจาก

- แบบสอบถาม
- การสัมภาษณ์
- Focus Group
- การประชุม
- VOC / VOE
- Call Center
- Social Media
- CRM

3 ประเมินระดับอิทธิพล (Power)

วิเคราะห์ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มสามารถส่งผลต่อ

- รายได้
- ภาพลักษณ์
- การดำเนินธุรกิจ
- การอนุมัติโครงการ
- การกำกับดูแล
- ความต่อเนื่องของธุรกิจ

4 ประเมินระดับผลกระทบ (Impact)

วิเคราะห์ว่าหากไม่สามารถตอบสนองความคาดหวัง จะส่งผลต่อ

- รายได้
- ความพึงพอใจ
- ความเชื่อมั่น
- ความร่วมมือ
- การอนุมัติงบประมาณ
- ความเสี่ยงองค์กร

5 กำหนดแนวทางการตอบสนอง

กำหนดมาตรการ

- CSR
- Customer Experience
- Employee Engagement
- Supplier Relationship
- ESG
- การสื่อสาร
- การมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความคาดหวังหลัก	ระดับอิทธิพล	ผลกระทบต่อองค์กร	ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์
1	พนักงาน	ความมั่นคง ความปลอดภัย ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ	สูง	สูง	พัฒนาทุนมนุษย์
2	ลูกค้า	คุณภาพงานเสร็จตรงเวลา ราคาเหมาะสม นวัตกรรม บริการที่ดี	สูงมาก	สูงมาก	เพิ่มความสามารถแข่งขัน
3	คู่ค้า/พันธมิตร	ความร่วมมือ ความโปร่งใส การชำระเป็นตรงเวลา การพัฒนาร่วมกัน	สูง	สูง	Supply Chain
4	ผู้ถือหุ้น	ผลประกอบการดี เติบโตต่อเนื่อง ธรรมาภิบาล การจ่ายเงินปันผล	สูงมาก	สูงมาก	Financial Sustainability
5	ชุมชนและสังคม	สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย CSR การศึกษาและเยาวชน คุณภาพชีวิตที่ดี	ปานกลาง	สูง	ESG
6	หน่วยงานกำกับดูแล	กฎหมาย ระเบียบ ธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส การกำกับดูแลที่ดี	สูงมาก	สูงมาก	Compliance
7	คู่แข่ง	การแข่งขันที่เป็นธรรม โปร่งใส เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน	ปานกลาง	ปานกลาง	Competitive Strategy

หมายเหตุ : ระดับอิทธิพล / ผลกระทบ สูงมาก = 3 | สูง = 2 | ปานกลาง = 1 | ต่ำ = 0

STAKEHOLDER POWER-INTEREST MATRIX

STRATEGIC INSIGHT จากการวิเคราะห์

1. **ลูกค้าและกองทัพเรือเป็นผู้มีอิทธิพลสูงที่สุด**
   ผลกระทบ : รายได้หลัก งานซ่อมเรือ งานต่อเรือ งานด้านความมั่นคง
   นัยเชิงยุทธศาสตร์ : ยกระดับคุณภาพบริการ ความรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจของลูกค้า
2. **หน่วยงานกำกับดูแลมีอำนาจในการกำหนดทิศทางองค์กร**
   ผลกระทบ : งบประมาณ ธรรมาภิบาล การประเมิน SE-AM การอนุมัติโครงการ
   นัยเชิงยุทธศาสตร์ : ยกระดับ Governance และ Compliance
3. **พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มผลิตภาพ**
   ผลกระทบ : Productivity Innovation คุณภาพงาน ต้นทุน
   นัยเชิงยุทธศาสตร์ : ลงทุนด้าน People Development และ Employee Engagement
4. **ชุมชนและสังคมให้ความสำคัญกับ ESG มากขึ้น**
   ผลกระทบ : Social License ภาพลักษณ์ ความยั่งยืน
   นัยเชิงยุทธศาสตร์ : พัฒนา Green Shipyard และยกระดับการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม
5. **คู่ค้าเป็นส่วนสำคัญของห่วงโซ่อุปทาน**
   ผลกระทบ : ระยะเวลาซ่อมเรือ ต้นทุน คุณภาพ
   นัยเชิงยุทธศาสตร์ : พัฒนาระบบ Strategic Partnership และ Supplier Development

ความเชื่อมโยงกับ SWOT

S	ลูกค้าต้องการคุณภาพและความรวดเร็ว	:	ตลาดต้องการบริการคุณภาพสูง
W	พนักงานต้องการความก้าวหน้า	:	บุคลากรและทักษะเฉพาะด้านยังต้องพัฒนา
O	หน่วยงานกำกับเน้นธรรมาภิบาล	:	นโยบายรัฐส่งเสริมการกำกับดูแลที่ดี
T	ชุมชนต้องการสิ่งแวดล้อม	:	ความเข้มงวดด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น
O	คู่ค้าต้องการความร่วมมือ	:	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์บริษัท

1	ลูกค้าต้องการคุณภาพและความรวดเร็ว	:	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน
2	ผู้ถือหุ้นต้องการผลประกอบการที่มั่นคง	:	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงิน และการกระจายแหล่งรายได้
3	ลูกค้าต้องการนวัตกรรม	:	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม
4	หน่วยงานกำกับดูแลต้องการธรรมาภิบาล	:	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กร สู่ความเป็นเลิศและธรรมาภิบาล
5	ชุมชนและคู่ค้าต้องการการเติบโตร่วมกัน	:	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสินทรัพย์และระบบนิเวศทางธุรกิจ

บทสรุปเชิงยุทธศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ต้องบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล โดยเฉพาะลูกค้า หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น และพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงที่สุด ขณะเดียวกัน ความคาดหวังของชุมชน คู่ค้า และสังคม มีแนวโน้มมุ่งเน้นด้านความยั่งยืน การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังนั้น องค์กรควรนำผลการวิเคราะห์นี้ไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement Plan) และแผน CSR/ESG เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่กับการสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว.

(2) การประเมินประเด็นความยั่งยืน

การประเมินประเด็นความยั่งยืน

การมุ่งมั่นสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่ออนาคตที่ดีของเราและสังคม

บริษัทฯ จัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้องและโปร่งใส ซึ่งครอบคลุมผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งบริษัทฯ ได้นำแนวทางการรายงานตามมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนสากลของ GRI (Global Reporting Initiative: GRI Standards) มาปรับใช้ โดยเนื้อหาหลักจะรายงานผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของบริษัทฯ ได้เข้าใจและรับทราบถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาบริษัทฯ ให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

การรายงานตามมาตรฐานสากล GRI
(Global Reporting Initiative: GRI Standards)

- เศรษฐกิจ (Economic)
- สังคม (Social)
- สิ่งแวดล้อม (Environment)

การพัฒนาที่สมดุล เชื่อมโยงกันอย่างยั่งยืน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

บริษัทฯ มุ่งมั่น **"การพัฒนาที่ยั่งยืน"** โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกัน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมาย (SDGs) ระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2573

แผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 – 2574

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1 ยกระดับการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	1. มีนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด 2. พัฒนากระบวนการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ได้มาตรฐาน	ระดับคะแนนการประเมินผลด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	1. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีการนำองค์กร 2. แผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 3. แผนดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม	ปี 70 – 74	กองบริหารทรัพยากร
2 สร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	สร้างการเรียนรู้ตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ให้แก่พนักงาน	ระดับความรู้ความเข้าใจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	แผนการเรียนรู้ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการองค์กร	ปี 70 – 74	กองบริหารทรัพยากร
3 การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด	แผนดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ปี 70 – 74	กองบริหารทรัพยากร/กองธุรกิจและการตลาด/กองปฏิบัติการ

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- ยกระดับการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร
- ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- สร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
THE BANGKOK DOCK CO., LTD.

"เรามุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล เติบโตอย่างยั่งยืน เคียงคู่สังคม และสิ่งแวดล้อม"

(3) การวิเคราะห์องค์กรเปรียบเทียบ (Benchmarking)

BENCHMARKING ANALYSIS

การวิเคราะห์Benchmarking
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
เปรียบเทียบเพื่อยกระดับสู่ความเป็นเลิศ

ภาพรวมอุตสาหกรรมอู่เรือในประเทศไทย

- มูลค่าตลาดรวมปี 2567: **9,117 ล้านบาท**
- ผู้ประกอบการรวม: **397 ราย**
- ตลาดกระจุกตัวในผู้เล่นรายใหญ่: ยูนิไทย + เอเชียน มาริน = 68.56%, อู่กรุงเทพ = 2.45%

1. ตาราง Benchmarking Analysis

ประเด็นเปรียบเทียบ	บริษัทชั้นนำ (Best Practice)	อู่กรุงเทพ จำกัด	Gap Analysis	นัยเชิงยุทธศาสตร์
ขนาดธุรกิจ (Market Size)	ยูนิไทย รายได้เฉลี่ยกว่า 2,200 ล้านบาท/ปี	รายได้เฉลี่ยประมาณ 103 ล้านบาท/ปี	เล็กกว่าประมาณ **20 เท่า**	ต้องขยายฐานลูกค้าและเพิ่มมูลค่างาน
ส่วนแบ่งตลาด	ยูนิไทย 52.65% เอเชียนมาริน 15.91% มาร์เซีน 11.90%	2.45%	ส่วนแบ่งตลาดต่ำ	เพิ่มงานภาครัฐและขยายตลาดเอกชน
ผลตอบแทนสินทรัพย์ (ROA)	ผู้นำตลาดส่วนใหญ่มี ROA เป็นบวก	ROA ติดลบหลายปี	ประสิทธิภาพใช้สินทรัพย์ต่ำ	เพิ่ม Utilization และบริหารสินทรัพย์
ผลตอบแทนการลงทุน (ROI)	ผู้นำตลาดมี ROI สูง	ROI ต่ำ	การลงทุนยังไม่สร้างผลตอบแทน	ลงทุนเฉพาะโครงการที่สร้างมูลค่า
ศักยภาพอู่เรือ	ยูนิไทยมี Dock ขนาดใหญ่ 180,000 DWT	Dock 3,000 และ 4,000 DWT	รองรับเรือขนาดใหญ่ได้น้อยกว่า	เน้นตลาดเรือขนาดกลางและเรือราชการ
เงินทุนจดทะเบียน	ยูนิไทย 2,774 ล้านบาท อิตัลไทย 810 ล้านบาท	100 ล้านบาท	ความสามารถลงทุนต่ำกว่า	ใช้ JV และ Strategic Partnership
ความเชี่ยวชาญ	งานเชิงพาณิชย์และต่างประเทศ	งานราชการและเรือความมั่นคง	พึ่งพาลูกค้าภาครัฐสูง	กระจายแหล่งรายได้
เทคโนโลยี	ใช้เทคโนโลยีและพันธมิตรต่างประเทศ	ยังต้องพัฒนา Digital Shipyard	ช่องว่างด้านเทคโนโลยี	ลงทุน Smart Shipyard

2. ผลการ Benchmark รายบริษัท

ยูนิไทย Shipyard	Asian Marine Services	Marsun	Sea Crest Marine	Thai International Dockyard	อิตัลไทย Marine
รายได้สูงที่สุดของประเทศ มี Dock ขนาดใหญ่ รองรับเรือขนาดใหญ่ และ Offshore	กำไรต่อเนื่อง เชี่ยวชาญงานซ่อมเรือ มีฐานลูกค้าหลากหลาย	เชี่ยวชาญเรือตรวจการณ์และเรือทหาร ใช้เทคโนโลยีทันสมัย	เชี่ยวชาญเรือเฉพาะทางและงานซ่อม	เชี่ยวชาญเรือแม่น้ำและเรือบริการ	เงินทุนแข็งแรง มีเครือข่ายธุรกิจ
สิ่งที่ควรเรียนรู้	**สิ่งที่ควรเรียนรู้**	**สิ่งที่ควรเรียนรู้**	**สิ่งที่ควรเรียนรู้**	**สิ่งที่ควรเรียนรู้**	**สิ่งที่ควรเรียนรู้**
การบริหารโครงการขนาดใหญ่ การสร้างพันธมิตรต่างประเทศ และการบริหารต้นทุน	ระบบบริการลูกค้า การซ่อมเรือเชิงพาณิชย์ และการสร้างรายได้ประจำ	การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	ความคล่องตัวในการบริหารโครงการ	การบริหารอู่ขนาดกลางให้เกิดประสิทธิภาพ	การสร้าง Synergy และการบริหารโครงการร่วม

3. Benchmark ด้านศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน

บริษัท	ศักยภาพอู่เรือ	ขนาด / รายละเอียด	ระดับการแข่งขัน
ยูนิไทย	Dock	180,000 DWT	★★★★★ สูงมาก
Asian Marine	Floating Dock	5,000 GRT (2 ชุด)	★★★★☆ สูง
Marine Acme	Floating Dock	5,500 GRT	★★★½☆ ปานกลาง-สูง
Marsun	Floating Dock	3,500 GRT	★★★☆☆ ปานกลาง
อู่กรุงเทพ	Dry Dock	3,000 และ 4,000 DWT	★★★☆☆ ปานกลาง
Sea Crest	Slipway	300 – 2,500 ตัน	★★★☆☆ ปานกลาง
Thai International Dockyard	Slipway	2,500 GRT	★★★☆☆ ปานกลาง
Italthai Marine	อู่ต่อเรือเฉพาะทาง	–	★★★☆☆ ปานกลาง

ข้อสังเกต

- อู่กรุงเทพมี Dry Dock ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบเหนืออู่หลายแห่งที่มีเพียง Slipway
- แต่ยังมีขนาดเล็กกว่ายูนิไทยและไม่สามารถรองรับเรือขนาดใหญ่มากได้
- ควรเน้นตลาดเรือขนาดกลาง เรือราชการ และเรือเฉพาะกิจ

4. Benchmark ด้านความสามารถในการแข่งขัน

จุดที่เหนือกว่าคู่แข่ง

1. เป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับกองทัพเรือ มีความน่าเชื่อถือสูง
2. มีประสบการณ์สร้างเรือตรวจการณ์ OPV
3. มีใบอนุญาตแบบเรือจาก BAE Systems
4. มี Dry Dock ของตนเอง
5. มีที่ดินมูลค่าสูง สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้

จุดที่ด้อยกว่าคู่แข่ง

1. รายได้ต่ำ
2. ส่วนแบ่งตลาดต่ำ
3. ROA และ ROI ต่ำ
4. ข้อจำกัดด้านเงินทุน
5. เทคโนโลยีการผลิตยังล้าหลังกว่าผู้นำตลาด
6. พึ่งพารายได้จากภาครัฐสูง

5. Best Practice ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้

Strategic Partnership	ต้นแบบ: ยูนิไทย	→ ร่วมทุนกับผู้ผลิตต่างประเทศ
Digital Shipyard	ต้นแบบ: Marsun	→ พัฒนา Smart Shipyard
Commercial Marketing	ต้นแบบ: Asian Marine	→ ขยายตลาดเอกชนและต่างประเทศ
Lean Operation	ต้นแบบ: ผู้นำตลาด	→ ลดต้นทุนและเพิ่ม Productivity
Asset Utilization	ต้นแบบ: ผู้นำตลาด	→ เพิ่มการใช้ Dry Dock และทรัพย์สินให้เกิดรายได้

6. สรุปผล Benchmarking

อู่กรุงเทพเป็นอู่เรือขนาดกลางของประเทศ มีจุดแข็งด้านความน่าเชื่อถือ ประสบการณ์ในโครงการเรือเพื่อความมั่นคง และมีฐานที่ดินของตนเอง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านขนาดธุรกิจ เงินทุน เทคโนโลยี และผลตอบแทนทางการเงิน เมื่อเทียบกับผู้นำตลาด เช่น ยูนิไทยและเอเชียนมาริน ตลาดอุตสาหกรรมโดยรวมเติบโตค่อนข้างต่ำและมีผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย ทำให้การแข่งขันต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการสร้างความแตกต่างมากกว่าการแข่งขันด้านราคา

7. ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

ยกระดับจาก "Government Shipyard" ไปสู่ "Competitive Hybrid Shipyard"

ใช้ข้อได้เปรียบด้านความมั่นคงและโครงการภาครัฐเป็นฐาน → พัฒนา Smart Shipyard → สร้างพันธมิตรด้านเทคโนโลยี → เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และบริหารต้นทุน → ขยายตลาดซ่อมเรือพาณิชย์ เรือท่องเที่ยว และงาน Retrofit

เปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้ • ปรับปรุงเพื่อแข่งขัน • สร้างคุณค่าเพื่อความยั่งยืน

(4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RISK ANALYSIS)

รายงานการวิเคราะห์สถานการณ์เสี่ยงและทิศทางการบริหารความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (THE BANGKOK DOCK CO., LTD.)

กลุ่มที่ 1 สาเหตุ/สาเหตุความเสี่ยง

มิติความเสี่ยง	ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงทางธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (สาเหตุความเสี่ยง)
1 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	1.1 ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจสังคม	1.1.1 การเติบโตของปริมาณเรือ 1.1.2 สภาวะเศรษฐกิจ 1.1.3 สภาวะสงคราม
2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรองค์กร	2.1 ความเสี่ยงทางทุน โครงสร้าง องค์กร	2.1.1 ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร 2.1.2 การกำกับดูแลองค์กร 2.1.3 ความพร้อมต่อการตอบสนองเหตุวิกฤต
	2.2 ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มของเทคโนโลยีสารสนเทศแก่องค์กร 2.2.2 ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.2.3 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และความมั่นคงปลอดภัยของระบบ
3 ความเสี่ยงด้านกระบวนการ	3.1 ความเสี่ยงทางทุนกระบวนการ	3.1.1 ผลิตภาพของการจัดการนวัตกรรม 3.1.2 ผลิตภาพของการจัดการองค์กร
	3.2 ความเสี่ยงทางการจัดการลูกค้า	3.2.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า 3.2.2 การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันแก่ลูกค้า
	3.3 ความเสี่ยงทางการจัดการคู่ค้า	3.3.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของคู่ค้า 3.3.2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของคู่ค้า
	3.4 ความเสี่ยงทางการบริหารภาครัฐ	3.4.1 การบริหารจัดการที่ดี 3.4.2 การสนับสนุนจากภาครัฐ
	3.5 ความเสี่ยงทางการบริหารบุคลากร	3.5.1 การสร้างสรรค์และเรียนรู้ขององค์กร 3.5.2 ผลิตภาพของการบริหารบุคลากร
	3.6 ความเสี่ยงทางการบริหารผู้ถือหุ้น	3.6.1 ความสามารถในการขยายธุรกิจ 3.6.2 ศักยภาพของผู้ถือหุ้น
	3.7 ความเสี่ยงทางการจัดการชุมชนและสังคม	3.7.1 การสนับสนุนจากชุมชนและสังคม 3.7.2 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม
4 ความเสี่ยงด้านผู้มีส่วนได้เสีย	4.1 ความเสี่ยงทางการตอบสนองลูกค้า	4.1.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ 4.1.2 การสร้างอรรถประโยชน์ต่อลูกค้า
	4.2 ความเสี่ยงทางการตอบสนองคู่ค้า	4.2.1 การปฏิบัติและดำเนินธุรกิจต่อคู่ค้าอย่างเป็นธรรม 4.2.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า
	4.3 ความเสี่ยงทางการตอบสนองภาครัฐ	4.3.1 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของภาครัฐ 4.3.2 ความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังภาครัฐ
	4.4 ความเสี่ยงทางการรักษาบุคลากร	4.4.1 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม 4.4.2 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4.4.3 ความผาสุกในการทำงาน
	4.5 ความเสี่ยงทางการตอบสนองผู้ถือหุ้น	4.5.1 ความสามารถในการบริหารผลตอบแทน 4.5.2 การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น
	4.6 ความเสี่ยงทางการพัฒนาชุมชนและสังคม	4.6.1 การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม 4.6.2 ประสิทธิภาพของมาตรการและการจัดการผลกระทบ
5 ความเสี่ยงด้านการเงิน	5.1 ความเสี่ยงทางมูลค่าโอกาส	5.1.1 ความสามารถในการทำกำไร 5.1.2 ความสามารถในการจัดการโครงสร้างเงินทุน 5.1.3 ความสามารถในการจัดการสินทรัพย์
	5.2 ความเสี่ยงทางการลงทุน	5.2.1 ความสามารถในการลงทุนระยะยาว 5.2.2 ความสามารถในการบริหารเงิน 5.2.3 ประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุน
6 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	6.1 ความเสี่ยงทางกลยุทธ์	6.1.1 ความสามารถในการพัฒนาและยกระดับองค์กร 6.1.2 การพัฒนาคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ 6.1.3 การพัฒนาคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ

กลุ่มที่ 2 ผลกระทบของความเสี่ยง

ความเสี่ยงองค์กรโดยรวม

- มูลค่าองค์กร
- กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักโบนัส
- การเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ

บริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ | สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน | เพื่อองค์กร ลูกค้า สังคม และประเทศชาติ

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RISK ANALYSIS)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

"การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ"
เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร"

1 ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- โครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่
- การแข่งขันในอุตสาหกรรมต่อเรือ
- การพัฒนาธุรกิจใหม่
- ความผันผวนเศรษฐกิจและสังคราม

ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

- โครงการสร้างเรือขุดคร่าท่าเรือ
- ต้นทุนซ่อมสร้างเรือสูง
- บุคลากรขาดความเข้าใจ พ.ร.บ.อาชีวอัตบ้าน
- โครงการพัฒนาพื้นที่ย่านนาวาไม่เป็นไปตามแผน
- ประสิทธิภาพคู่ค้าและ Supply Chain

RISK
การบริหารความเสี่ยงอย่างบูรณาการ

3 ด้านการเงิน (Financial Risk)

- สภาพคล่องทางการเงิน
- ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูง
- การลงทุนระยะยาว
- การบริหารสินทรัพย์

ด้านกฎหมายและกำกับดูแล (Compliance Risk)

- ระเบียบข้อบังคับแลงการแข่งขันธุรกิจในปัจจุบัน
- ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล
- Cyber Security & IT Compliance
- การควบคุมภายในรัฐวิสาหกิจ

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 – 2573

1 Financial Sustainability	2 Digital Transformation	3 Stakeholder Engagement	4 Governance & Compliance	5 Risk Culture Organization
รักษาสมดุลและความมั่นคงทางการเงิน	ขับเคลื่อนนวัตกรรมธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าด้วยเครือข่ายความร่วมมือ	ปรับปรุงกระบวนการด้วยธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	เสริมสร้างวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงด้วยแรงจูงใจ

Key Risk Indicator (KRI)

รายรับจริงต่ำกว่าประมาณการ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้	ลูกหนี้ค้างชำระของลูกค้าเกินกำหนด	ความล่าช้าโครงการสร้างเรือ	การเบิกจ่ายงบประมาณด้านเทคโนโลยี
> 25%	> 50%	> 35%	ล่าช้า > 3 เดือน	65% – 85%
ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงปานกลาง

ระดับความเสี่ยง

- ต่ำ (Low)
- ปานกลาง (Moderate)
- สูง (High)
- สูงมาก (Critical)

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

- ประเมินความเสี่ยงอย่างรอบด้าน
- ติดตามและเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง
- ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สร้างโอกาสทางธุรกิจ
- สื่อสารและปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยง

"บริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ สร้างความมั่นคง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน"

- มั่นคงทางการเงิน
- เป็นเลิศในการดำเนินงาน
- โปร่งใส ธรรมาภิบาล
- สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ 2569 บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ภาพรวม

บริษัทฯ นำความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดที่มีการควบคุมไม่เพียงพอ จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง มาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการ/แผนในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium) ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย โดยพิจารณาความคุ้มค่าระหว่างค่าใช้จ่าย/ต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
2. วิเคราะห์ความเสี่ยง (Probability & Impact)
3. ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ
4. กำหนดมาตรการ ควบคุม/ลดความเสี่ยง
5. ติดตามและทบทวน อย่างต่อเนื่อง

3.1 วิเคราะห์ Cost – Benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) ที่คุ้มค่าที่สุด

ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost – Benefit ต้นทุน: งบประมาณ	Cost – Benefit ต้นทุน: แรงงาน	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยงกลยุทธ์ 4T of Risk Responses
1	การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ	จัดทำรายงานข้อมูลกระแสเงินสดให้ผู้บริหารทราบทุกไตรมาส กองธุรกิจตลาดการตลาด เร่งหารายได้เพิ่มเพื่อเสริมสภาพคล่อง	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)		สภาพคล่องทางการเงิน ลดการจ่ากการระยะยาว เพิ่มกระแสเงินสด	การวิเคราะห์ 1. ไม่มีต้นทุนในรูปการเงินหรือแรงงานที่ส่งผลกระทบ 2. สภาพคล่องของบริษัทส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กร 3. สภาพคล่องของบริษัท ไม่สามารถตอบสนองการให้เงินกู้ยืมได้ การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
2	การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	มีการรายงานผลการจัดการต้นทุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและ กน.นทท. ทราบทุกไตรมาส	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)		ลดความลาดเลื่อนของงบโครงการและค่าใช้จ่ายกำ 5% เพิ่มกำไรขึ้นต้นและความโปร่งใสในการเบิกจ่าย	การวิเคราะห์ การจัดการต้นทุนที่ใช้จ่ายและรายได้จากการดำเนินงาน เป็นส่วนเพิ่มของความเสี่ยงต่อการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน ดังนั้นการตอบรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องนิการควบคุมน/มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทลยุทธ์ระดับองค์กนรีเอุได้ต่อไป การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
3	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	จัดทำแผนงาน (Project Plan) ให้ชัดเจน ใช้ระบบติดตามความคืบหน้าโครงการ	งบประมาณเพิ่มเติมสำหรับการจัดหาและวางระบบ ~5-10% ของงบโครงการ (High)		โครงทางต้นทุนทคโนโลยีเพิ่ม แผนงานที่ดี ระบบเทคโนโลยีพร้อมและมีมินต์ตีบสนุนและรองรับการเติบโตในอนาคต	การวิเคราะห์ พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนธุรกิจหลัก การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
4	การบริหารโครงการสร้างเรือให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	คุณกำพงานจัดทำแผนงานโครงการฯ พร้อมทั้งติดตามติดบุนผลตโครงการฯ ให้ถูกต้อง ครอบคลุม วิเคราะห์ ทบทวน ปัญหาและอุปสรรค	มีต้นทุนดำเนินการ จำนวน 200,000 บาท ประกอบด้วย • ค่าที่ปรึกษาดูแลงาน ค่าตอบตอกที่ผลการผลบการสำรวจเดิมการ • ค่าทีมน (High)		• ส่งมอบเรือได้ตามกำหนดในสัญญา • ควบคุมงบประมาณได้ตามเป้าหมาย • เกิดสภาพคล่องทางการเงินมากขึ้น	การวิเคราะห์ โครงการสร้างเรือ เป็นโครงการที่สำคัญของ บจก. ซึ่งมีความเสี่ยงต่อผลกระทบในการบริหารจัดการ การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
5	การบริหารโครงการซ่อมเรือให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	• จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์เชิงลูกค้าหลัก • สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรงานรัฐ/เอกชนด้านการซ่อมเรือ	มีต้นทุนดำเนินการ จำนวน 200,000 บาท ประกอบด้วย • ค่าใช้จ่ายในการตลาด • ค่าชดเชยกำไรเกณฑ์ (High)		• จำนวนเรือเข้าซ่อมเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายรายได้ • ความสัมพันธ์กับลูกค้าสัมแน่นเพิ่มขึ้นและได้ลูกค้าใหม่ • เกิดสภาพคล่องมากขึ้น	การวิเคราะห์ ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดและขยายบริการเพื่อลดการพึ่งพิงรายได้จากงานซ่อมเรือเพียงอย่างเดียว การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat

สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการโดยเร่งด่วน (5 ปัจจัยเสี่ยง)

	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	รองรับยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบ
F1	การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผอ. กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ และ ผอ. กองธุรกิจและการตลาด
F2	การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผอ. กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ และ ผอ. กองธุรกิจและการตลาด
01	การบริหารโครงการสร้างเรือให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการ
02	การบริหารโครงการซ่อมเรือให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	หัวหน้าหมวดแผนงานและประสานการ และหัวหน้าหน่วยปัญชีบทุนซ่อม
03	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	(2) พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนธุรกิจหลัก	หัวหน้าหมวดเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 วิเคราะห์โอกาสเกิด (P) และผลกระทบ (I) ของปัจจัยเสี่ยง (ตัวอย่าง)

3.2.1 การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ

โอกาสเกิด (Probability : P)	ผลกระทบ (IMPACT : I)
1 บริษัทฯ มีข้อมูลมีเงินติดบัญเพียงพัอวสภาพคล่องภายในระยะสั้น	1 รายรับน้อย + ประมาณการรายรับ
2 บริษัทฯ ใช้ข้อมูลมีเงินต้อนต้อนต้เลอสภาพคล่องภายในระยะกลาง	2 รายรับน้อย + ประมาณการรายรับในค่าใช้จ่ายะ 25
3 บริษัทฯ ใช้ข้อมูลมีเงินต้อนต้อนต้เลอสภาพคล่องภายในระยะยาว	3 รายรับน้อย + ประมาณการรายรับคิดเป็นสัดณะ 25 แต่ไม่เกินร้อยละ 50
4 บริษัทฯ ใช้ข้อมูลมีเงินต้อนต้อนต้เลอสภาพคล่องภายในระยะยาว	4 รายรับน้อย + ประมาณการรายรับคิดเป็นสัดละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75
5 บริษัทฯ ไม่มีข้อมูลเงินสัดองต้องเพียงพัองเสภาพคล่อง	5 รายรับน้อย + ประมาณการรายรับคิดเป็นสัดสละ 75

3.2.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน

โอกาสเกิด (Probability : P)	ผลกระทบ (IMPACT : I)
1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 < ปี 2568	1 กำไรขึ้นต้นสที่เขึ้น
2 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 = ปี 2568	2 กำไรขึ้นต้นลดงิเล็กน้อย
3 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 > ปี 2568 ไม่เกิน 5%	3 กำไรขึ้นต้นลดลงไม่เกิน 5%
4 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 > ปี 2568 แต่ต่ แต่ไม่เกิน 10%	4 กำไรขึ้นต้นลดลงเกิน 5% แต่ไม่เกิน 10%
5 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 > ปี 2568 มีมีนัยไะเกิน 10%	5 กำไรขึ้นต้นลดลงเกิน 10%

4T of Risk Responses

- **TREAT** (ลดความเสี่ยง): กำหนดมาตรการเพื่อลดระดับเสี่ยงให้อยู่ในสามารถยอมรับได้ และสามารถยอมรับต่อเนื่อง
- **TRANSFER** (โอนความเสี่ยง): ถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น ประกันภัย, Outsource
- **TOLERATE** (ยอมรับความเสี่ยง): ยอมรับความเสี่ยงต่อศูนย์ระดับที่ผลบริเวณการประเมินต่ำมีนี้ โดยมีการตามต่อต่อที่ไพเสี่ยง
- **TERMINATE** (หลีกเลี่ยง/ยกเลิก): หยุดหรือยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง

ระดับความเสี่ยง (Risk Level)

ระดับ	ช่วงคะแนน (P x I)	ความหมาย	สัญลักษณ์
สูงมาก (Extreme)	20 – 25	ความเสี่ยงสูงมาก ต้องจัดการเร่งด่วน	
สูง (High)	10 – 19	ความเสี่ยงสูง ต้องจัดการการควบคุม	
ปานกลาง (Medium)	5 – 9	ความเสี่ยงปานกลาง เฝ้าระวังและควบคุม	
ต่ำ (Low)	1 – 4	ความเสี่ยงมีน้อย ยอมรับได้	

หมายเหตุ

- ทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
- ปรับปรุงผมบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- สื่อสารและสร้างความตระหนักในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(5) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Driver Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ปีงบประมาณ 2560 - 2568

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้วยหลัก Economic Profit (EP)
เพื่อประเมินมูลค่าที่แท้จริงและสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืน

1 ภาพรวมผลการดำเนินงาน (2560 - 2568)

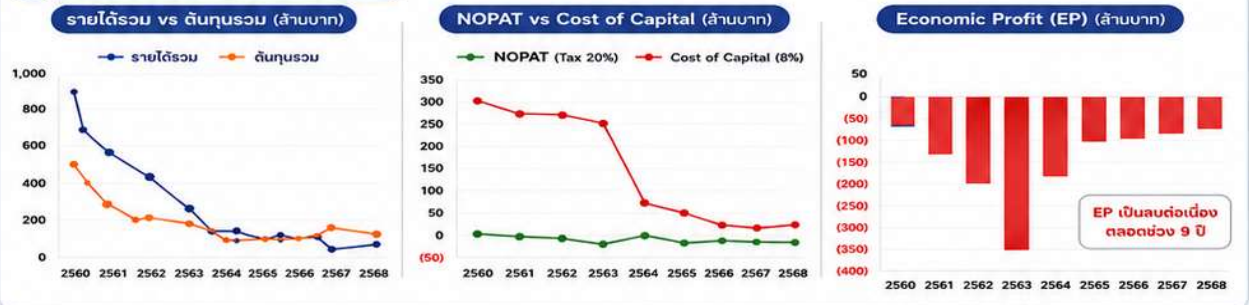
รายได้รวม	ต้นทุนรวม	ทุน (ส่วนของผู้ถือหุ้น)	หนี้สิน	NOPAT	Cost of Capital	Economic Profit (EP)
65.96 ล้านบาท (2568)	262.22 ล้านบาท	3,670.69 ล้านบาท	790.99 ล้านบาท	(39.25) ล้านบาท	293.66 ล้านบาท	(332.91) ล้านบาท

หมายเหตุ: ตัวเลขปี 2568

2 ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สำคัญ (หน่วย: บาท)

รายการ	2568	2567	2566	2565	2564	2563	2562	2561	2560
รายได้รวม	65,958,583.22	98,076,767.44	79,082,984.47	104,881,682.16	67,113,170.62	163,625,286.49	402,250,437.95	634,742,377.18	913,931,638.33
ต้นทุนรวม	262,224,442.04	151,326,980.50	265,445,634.84	179,530,992.99	111,894,830.26	182,703,588.57	366,665,880.90	623,535,785.80	889,825,669.65
ทุน (ส่วนของผู้ถือหุ้น)	3,670,693,174.96	3,856,959,033.78	3,920,209,246.84	26,841,697.52	101,491,008.35	146,272,667.99	181,479,057.95	153,733,134.95	152,546,543.57
หนี้สิน	790,986,764.78	279,473,547.15	238,704,772.43	80,281,283.27	33,205,387.92	87,879,215.62	203,966,262.21	291,901,256.05	499,315,062.03
NOPAT (Tax 20%)	(39,253,171.76)	(10,650,042.61)	(37,272,530.07)	(14,929,862.17)	(8,956,331.93)	(3,721,277.99)	7,170,911.47	2,241,318.28	4,821,193.78
Cost of Capital (8%)	293,655,454.00	309,356,722.70	313,616,739.75	2,147,335.80	8,119,280.67	11,701,813.44	14,518,324.64	12,300,250.80	12,300,723.49
Economic Profit (EP)	(332,908,625.76)	(320,006,765.31)	(350,889,269.82)	(17,077,197.97)	(17,075,612.60)	(15,423,091.43)	(7,347,413.16)	(10,058,932.52)	(6,582,529.71)

3 แนวโน้มผลการดำเนินงานที่สำคัญ



4 โครงสร้างเงินทุน

4 (ต่อ) WACC (Weighted Average Cost of Capital)

5 ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)

รายได้	−	ต้นทุน	−	ภาษี	−	ต้นทุนเงินทุน	=	EP (Economic Profit)
รายได้ไม่เติบโต และผันผวน		ต้นทุนสูงกว่ารายได้ต่อเนื่อง		ภาระภาษี 20% จากผลกำไร (ถ้ามี)		ต้นทุนเงินทุนเฉลี่ย (WACC) 6.4% - 11.6%		EP เป็นลบทุกปี ตลอด 9 ปี

6 ข้อค้นพบเชิงยุทธศาสตร์

- **รายได้ลดลงต่อเนื่อง** — รายได้รวมลดลงกว่า 92% จากปี 2560 ถึง 2568
- **ต้นทุนสูงกว่ารายได้มาก** — ปี 2568 ต้นทุนสูงกว่ารายได้ถึง 4 เท่า
- **NOPAT เป็นลบต่อเนื่อง** — ไม่สามารถสร้างผลกำไรหลังหักภาษีได้
- **EP เป็นลบต่อเนื่อง** — มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ถูกทำลายทุกปี
- **โครงสร้างเงินทุนเปลี่ยนแปลง** — ทุนเพิ่มสูงขึ้นมากตั้งแต่ปี 2566

7 แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง EP ให้เป็นบวก

- เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและขยายธุรกิจใหม่
- บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ
- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และโครงสร้างเงินทุน
- พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- บริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

(6) การวิเคราะห์ข้อจำกัดของบริษัทฯ

6.1 ข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ

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

6.2 ข้อจำกัดด้านสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ

- บริษัทฯ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. และมีสำนักงานสาขาที่สัตหีบ (อาคาร F) ตั้งอยู่ที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม.อร.
- บริษัทฯ ประสบปัญหา ด้านระยะทางในการเดินทางของลูกค้าที่จะนำเรือเข้าซ่อมทำจากปากแม่น้ำเจ้าพระยา ถึงบริษัทฯ มีระยะทางไกลเมื่อเทียบกับคู่แข่งขันที่อยู่ปากแม่น้ำซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง และช่วงเวลาการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ เป็นข้อจำกัดต่อการนำเรือเข้าซ่อมทำ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องขออนุญาตกรมทางหลวงชนบทในการเปิด-ปิดสะพาน สัปดาห์ละ 2 วัน (อังคาร/พฤหัส เวลา 10.00 น.)
- ทำให้ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำ และไม่สามารถนำเรือออกจากอู่ไปดำเนินธุรกิจได้ทันที ลูกค้าส่วนใหญ่จึงไปใช้บริการอู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน เป็นเหตุให้ลูกค้ามีจำนวนลดลงมากและหายไปในที่สุด

6.3 ข้อจำกัดด้านกฎหมายสิ่งแวดล้อม

ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจหลัก ทั้งทางเสียง ฝุ่น และกลิ่น

- ที่จำเป็นต้องบริหารจัดการไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ เนื่องจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่านยานนาวา ตามสำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท "ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก" (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท "ย.8" โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่
- บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองกทม. พ.ศ.2556 โดยการดำเนินกิจการซ่อมสร้างเรือ เช่น การพ่นทราย การทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้าง และผลกระทบและสิ่งแวดล้อมก่อนเสมอ

6.4 การประกอบกิจการอู่เรือ

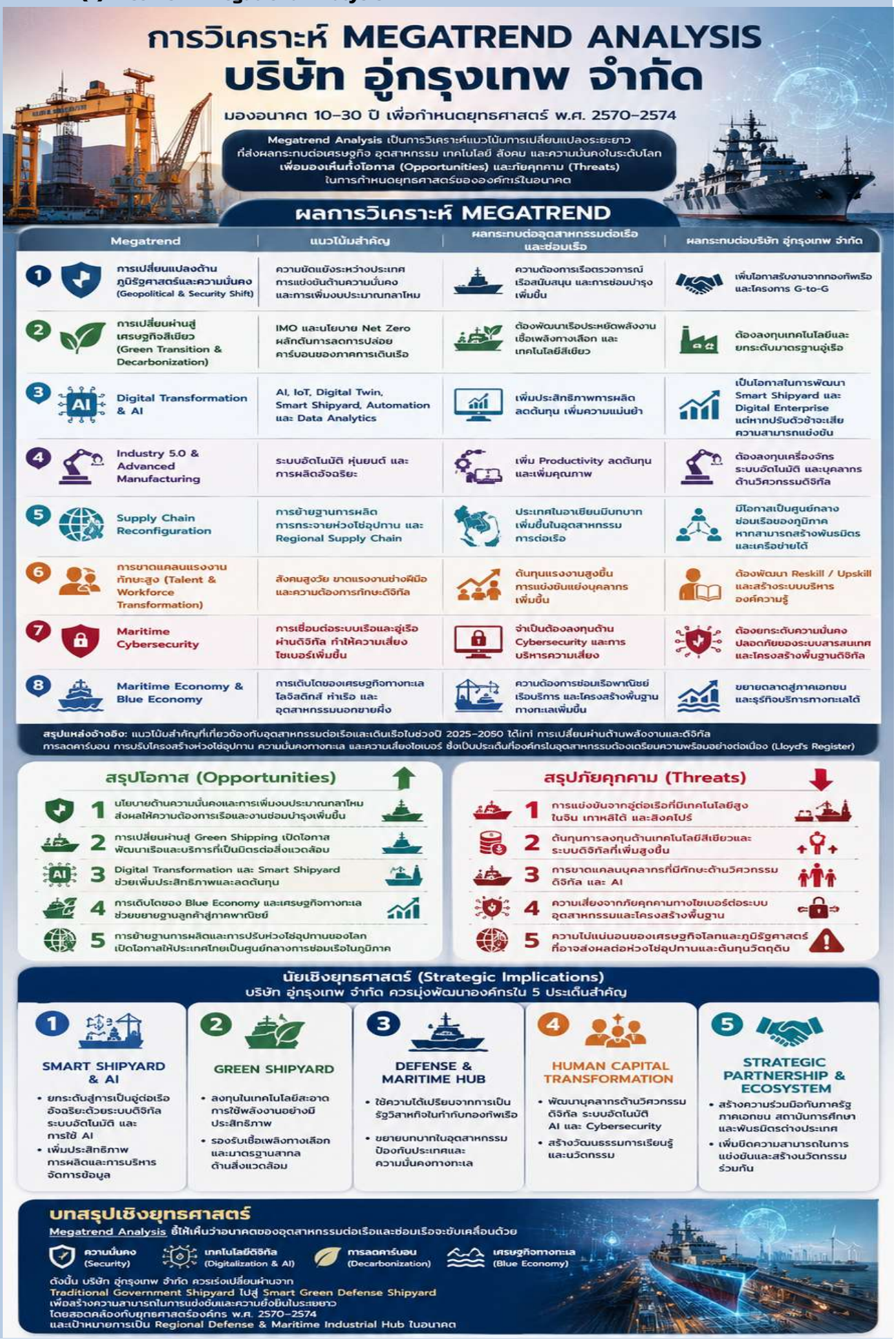
เป็นกิจการที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้ระยะเวลาคืนทุนนาน

- ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เองมาลงทุนสร้างอู่เรือแห่งใหม่ ซึ่งบริษัทฯ ยังไม่สามารถนำเงินที่ได้จากการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมในเชิงพาณิชย์ มาใช้ในการลงทุนสร้างอู่เรือแห่งใหม่ได้

สรุปภาพรวม

ข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ สถานที่ประกอบกิจการ กฎหมายสิ่งแวดล้อม และเงินลงทุน ล้วนส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน รายได้ และความยั่งยืนของบริษัทฯ

(7) การวิเคราะห์ Megatrend Analysis



(8) การวิเคราะห์ Market Intelligence (MI)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก
ด้วยเครื่องมือ MARKET INTELLIGENCE (MI)

รวบรวม วิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจขององค์กร
มุ่งเน้นการวิเคราะห์ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี แนวโน้มอุตสาหกรรม และนโยบายภาครัฐ
สำหรับ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มุ่งประเมินแนวโน้มตลาดซ่อมสร้างเรือทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

กระบวนการวิเคราะห์ MARKET INTELLIGENCE

01 MARKET SCANNING	02 CUSTOMER INTELLIGENCE	03 COMPETITOR INTELLIGENCE	04 TECHNOLOGY INTELLIGENCE	05 INDUSTRY TREND	06 STRATEGIC INTELLIGENCE
สำรวจภาพรวมตลาดซ่อมเรือและต่อเรือ	วิเคราะห์ความต้องการลูกค้า	วิเคราะห์คู่แข่ง	วิเคราะห์เทคโนโลยีใหม่	วิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรม	วิเคราะห์ผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์
แหล่งข้อมูล: กระทรวงกลาโหม, กองทัพเรือ, สมาคมต่อเรือ, กรมเจ้าท่า	แหล่งข้อมูล: Voice of Customer (VOC), แบบสอบถาม, ข้อมูลลูกค้าเดิม	แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์บริษัท, รายงานประจำปี, ข่าวสารอุตสาหกรรม	แหล่งข้อมูล: IMO, DGA, Smart Shipyard, AI, Digital Shipyard	แหล่งข้อมูล: Clarkson Research, BIMCO, Lloyd's List	แหล่งข้อมูล: PESTEL, Five Forces, SWOT

ผลการวิเคราะห์ MARKET INTELLIGENCE

	ประเด็น	ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ
1	ตลาดซ่อมเรือภาครัฐเติบโตต่อเนื่อง	กองทัพเรือมีงบประมาณซ่อมบำรุงและต่อเรือทุกปี รวมถึงแผนเสริมสร้างอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	โอกาสสูง
2	ความต้องการเรือเฉพาะทางเพิ่มขึ้น	OPV, Patrol Boat, เรือไร้คนขับ (USV), เรือสนับสนุนภารกิจ	โอกาสสูง
3	ตลาดเรือพาณิชย์แข่งขันรุนแรง	เอกชนแข่งขันด้านราคาและระยะเวลาส่งมอบ	ความเสี่ยง
4	ลูกค้าต้องการบริการแบบ One Stop Service	ซ่อม บำรุง ดัดแปลง และบริการหลังการขายครบวงจร	โอกาส
5	Digital Shipyard เป็นมาตรฐานใหม่	AI, IoT, Digital Twin และ Smart Maintenance ถูกนำมาใช้มากขึ้น	ต้องลงทุน
6	ESG และ Green Shipyard	ลูกค้าให้ความสำคัญกับการลด Carbon และการจัดการสิ่งแวดล้อม	ต้องปรับตัว
7	การแข่งขันจากอู่ต่างประเทศ	สิงคโปร์ จีน เวียดนาม และเกาหลีใต้ มีเทคโนโลยีและต้นทุนที่แข่งขันได้	ความเสี่ยงสูง
8	การร่วมทุน (Joint Venture)	แนวโน้มความร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศเพิ่มขึ้น	โอกาส

การวิเคราะห์ลูกค้า (CUSTOMER INTELLIGENCE)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ
กองทัพเรือ	คุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย ส่งมอบตรงเวลา
หน่วยงานรัฐ	ความโปร่งใส ราคาคุ้มค่า
บริษัทเดินเรือ	ซ่อมเร็ว ราคาต่ำ
Offshore	ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
เรือท่องเที่ยว	คุณภาพและบริการครบวงจร

INSIGHT
- ลูกค้าไม่ได้แข่งขันที่ "ราคา" เพียงอย่างเดียว
- ให้ความสำคัญกับ คุณภาพ ระยะเวลาส่งมอบ และความน่าเชื่อถือ
- บริการหลังการขายเป็นปัจจัยสร้างความแตกต่าง

การวิเคราะห์คู่แข่ง (COMPETITOR INTELLIGENCE)

คู่แข่ง	จุดแข็ง	ผลกระทบต่อบริษัท
อู่เอกชนขนาดใหญ่	ต้นทุนต่ำ ตัดสินใจเร็ว	แข่งขันด้านราคา
อู่ต่างประเทศ	เทคโนโลยีสูง	แข่งขันงานมูลค่าสูง
อู่ในภูมิภาคอาเซียน	ค่าแรงต่ำ	แข่งขันด้านต้นทุน

INSIGHT
การแข่งขันจะเปลี่ยนจาก
PRICE COMPETITION
↓
ไปสู่
TECHNOLOGY + PRODUCTIVITY + SPEED

การวิเคราะห์เทคโนโลยี (TECHNOLOGY INTELLIGENCE)

แนวโน้ม	ผลกระทบ
Smart Shipyard	เพิ่ม Productivity
AI Inspection	ลดเวลา
Robotics Welding	เพิ่มคุณภาพ
IoT Monitoring	Predictive Maintenance
Digital Twin	ลดต้นทุน
Green Shipyard	รองรับ ESG

การวิเคราะห์แนวโน้มตลาด (MARKET TREND)

แนวโน้ม	โอกาส
Maritime Security	สูง
Defence Industry	สูงมาก
Autonomous Vessel	สูง
Green Shipping	สูง
Offshore Energy	ปานกลาง
Logistics Hub	สูง

STRATEGIC INSIGHT

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีโอกาสจากนโยบายภาครัฐและการเติบโตของอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ แต่ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านต้นทุน เทคโนโลยี และความรวดเร็วในการให้บริการจากอู่ต่อเรือทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น การรักษาความสามารถในการแข่งขันจำเป็นต้องพัฒนา Smart Shipyard, ยกระดับเทคโนโลยีการซ่อมสร้างเรือ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างบริการครบวงจร (One Stop Service) ควบคู่กับการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการขยายธุรกิจสู่บริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง

สรุปประเด็นสำคัญ (STRATEGIC INTELLIGENCE SUMMARY)

MARKET INTELLIGENCE	ผลต่อองค์กร	นัยเชิงยุทธศาสตร์
ตลาดกลาโหมเติบโต	โอกาส	ขยายงานภาครัฐและ G-to-G
ตลาดแข่งขันด้านต้นทุน	ความเสี่ยง	ลดต้นทุนด้วย Lean Shipyard
ลูกค้าต้องการ One Stop Service	โอกาส	พัฒนาบริการครบวงจร
Smart Shipyard	โอกาส	ลงทุน Digital Transformation
ESG / Green Shipyard	โอกาส	พัฒนาอู่สีเขียว
คู่แข่งต่างประเทศ	ความเสี่ยง	สร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพ ความเชี่ยวชาญ และบริการ
เทคโนโลยีใหม่	โอกาส	ลงทุน AI, IoT และ Automation
Joint Venture	โอกาส	สร้างพันธมิตรกับผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ

ข้อสรุปเชิงยุทธศาสตร์

Market Intelligence ชี้ให้เห็นว่า "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570–2574 คือการใช้ความได้เปรียบจากการเป็นรัฐวิสาหกิจด้านความมั่นคง ควบคู่กับการยกระดับเทคโนโลยี ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างรายได้จากบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม เพื่อก้าวสู่การเป็น

REGIONAL DEFENSE & SMART SHIPYARD HUB

ที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระดับภูมิภาค

(9) การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์ SCENARIO PLANNING

เตรียมพร้อมอนาคตทางเลือก เพื่อกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

1. หลักการ

Scenario Planning เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ใช้ศึกษาความเป็นไปได้ของ "อนาคตทางเลือก" (Alternative Futures) โดยพิจารณาจากปัจจัยขับเคลื่อน (Driving Forces) และความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบสูง (Critical Uncertainties) เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น (Strategic Flexibility) และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Scenario Planning ไม่ใช่การพยากรณ์อนาคต แต่เป็นการสร้าง "ภาพอนาคตที่เป็นไปได้" หลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเชิงรุก ลดความเสี่ยง และสร้างโอกาสใหม่ได้อย่างเหมาะสม

2. วัตถุประสงค์

1. วิเคราะห์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อองค์กรในระยะยาว
2. ประเมินผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อธุรกิจ
3. เตรียมกลยุทธ์รองรับหลายสถานการณ์
4. เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กร
5. ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ไม่ได้

3. กระบวนการวิเคราะห์

1. **วิเคราะห์ Driving Forces** รวบรวมแนวโน้มที่อาจส่งผลต่อธุรกิจ
2. **คัดเลือก Critical Uncertainty** เลือกปัจจัยที่มีผลกระทบสูงและมีความไม่แน่นอนสูง
3. **สร้างแกนของ Scenario Matrix** กำหนดแกน X และ Y เพื่อสร้างสถานการณ์หลัก 4 รูปแบบ
4. **จัดทำ Scenario** กำหนดรายละเอียดของแต่ละสถานการณ์ (เศรษฐกิจ, ลูกค้า, คู่แข่ง, เทคโนโลยี, ความเสี่ยง, โอกาส)
5. **วิเคราะห์ผลกระทบ** วิเคราะห์ผลกระทบต่อ รายได้, กำไร, ต้นทุน, การลงทุน, บุคลากร, เทคโนโลยี, การแข่งขัน
6. **กำหนดกลยุทธ์รองรับ** กำหนด No Regret Strategy, Contingency Plan, Trigger Point และ Early Warning Signal

4. แหล่งข้อมูล

ข้อมูลภายใน

- งบการเงิน
- ผลการดำเนินงาน
- KPI
- Productivity
- Backlog
- ความสามารถการผลิต
- แผนลงทุน
- แผนยุทธศาสตร์
- ความเสี่ยงองค์กร (ERM)

ข้อมูลภายนอก

- นโยบายรัฐบาล
- แผนความมั่นคง
- งบประมาณกลาโหม
- ข้อมูลตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือ
- รายงานเศรษฐกิจ
- World Bank, IMF, OECD
- ASEAN Outlook
- Defence White Paper
- Lloyd's List Intelligence
- Clarkson Research
- BIMCO
- กรมเจ้าท่า
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

5. การประเมิน Driving Forces

ปัจจัย	ผลกระทบ	ความไม่แน่นอน
งบประมาณกลาโหม	สูง	สูง
เศรษฐกิจโลก	สูง	สูง
ความมั่นคงทางทะเล	สูง	ปานกลาง
Digital Shipyard	สูง	ปานกลาง
AI	สูง	ปานกลาง
ESG	ปานกลาง	ปานกลาง
ราคาพลังงาน	สูง	สูง
อัตราแลกเปลี่ยน	สูง	สูง
คู่แข่งขันต่างประเทศ	สูง	ปานกลาง
Supply Chain	สูง	สูง

6. ตัวอย่าง Scenario Matrix สำหรับบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

Critical Uncertainty: ต่ำ ← → สูง

ความต้องการตลาดเชิงพาณิชย์: สูง ↑ ↓ ต่ำ

SCENARIO 3 — Commercial Competition

- ภาครัฐลดงาน
- เอกชนแข่งขันสูง

กลยุทธ์
- ลดต้นทุน
- Lean Shipyard
- Diversification
- เพิ่มบริการใหม่
- Marine Service

SCENARIO 2 — High Growth Marine Industry

- ตลาดเติบโตมาก
- นักลงทุนเข้ามา
- งานซ่อมเรือเพิ่ม

กลยุทธ์
- ขยายกำลังการผลิต
- ลงทุน Digital Shipyard
- Joint Venture
- ขยายตลาดต่างประเทศ

SCENARIO 4 — Crisis Scenario

- เศรษฐกิจถดถอย
- งานลดลงมาก
- สภาพคล่องตึงตัว

กลยุทธ์
- ลดค่าใช้จ่าย
- รักษา Cash Flow
- บริหารสินทรัพย์
- หารายได้ใหม่
- Restructuring

SCENARIO 1 — Government Driven

- งานกองทัพเรือเพิ่ม
- รายได้มั่นคง
- การแข่งขันต่ำ

กลยุทธ์
- รักษาฐานลูกค้าภาครัฐ
- เพิ่มประสิทธิภาพการซ่อมเรือ
- พัฒนาเทคโนโลยีทางทหาร

7. การประเมินผลกระทบ

ประเด็น	Government Driven	High Growth Marine Industry	Commercial Competition	Crisis Scenario
รายได้	สูง	สูงมาก	ปานกลาง	ต่ำ
กำไร	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
ความเสี่ยง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
การลงทุน	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
การแข่งขัน	ต่ำ	สูง	สูงมาก	ปานกลาง

8. Early Warning Indicators

ตัวชี้วัด	สัญญาณเตือน
งบประมาณกลาโหม	เพิ่ม/ลดมากกว่า 10%
มูลค่างานซ่อมเรือ	ลดลงต่อเนื่อง
ราคาพลังงาน	เพิ่มเกิน 20%
ค่าเงินบาท	ผันผวนเกิน ±5%
จำนวนงานประมูล	ลดลงอย่างต่อเนื่อง
Market Share	ลดลงมากกว่า 5%
Backlog	ต่ำกว่า 12 เดือน
Utilization Rate	ต่ำกว่า 70%

9. Strategic Implication

Government Driven

เสริมความเป็นผู้นำด้านการซ่อมสร้างเรือภาครัฐ พร้อมยกระดับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

High Growth Marine Industry

เร่งลงทุนในเทคโนโลยีอู่เรืออัจฉริยะ (Smart Shipyard) ขยายกำลังการผลิต และสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

Commercial Competition

ปรับโครงสร้างต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และกระจายแหล่งรายได้สู่ตลาดเชิงพาณิชย์และบริการทางทะเล

Crisis Scenario

มุ่งบริหารสภาพคล่อง ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และเตรียมแผนฟื้นฟูองค์กร

10. สรุปผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ด้วย Scenario Planning พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่ออนาคตของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้แก่ ระดับงบประมาณภาครัฐด้านกลาโหม และความต้องการของตลาดซ่อมสร้างเรือเชิงพาณิชย์ ซึ่งก่อให้เกิด 4 สถานการณ์ทางเลือกที่สะท้อนความเป็นไปได้ของสภาพแวดล้อมในอนาคต การจัดทำแผนรองรับแต่ละสถานการณ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนด No-Regret Strategies ที่ดำเนินการได้ในทุกสถานการณ์ ควบคู่กับ Contingency Plans สำหรับกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง และกำหนด Early Warning Indicators เพื่อเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570–2574 ได้อย่างยั่งยืน.

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใต้ทิศทางที่กำหนด (SWOT Analysis)

การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร
(Internal Data Collection & Internal Analysis)

ประเมินศักยภาพองค์กร ระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่แม่นยำ

1. หลักการและเหตุผล

วิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อประเมินศักยภาพขององค์กร ระบุจุดแข็ง-จุดอ่อน ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ตรวจสอบได้ เปรียบเทียบกับคู่เทียบ และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อให้ผลวิเคราะห์น่าเชื่อถือ นำไปใช้กำหนด SWOT และยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของแผนวิสาหกิจ

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 ประเมินศักยภาพและมีดความสามารถขององค์กรในทุกมิติ
- 2.2 ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนจากข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2.3 วิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน
- 2.4 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่เทียบและค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
- 2.5 จัดทำฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ SWOT

3. ขอบเขตการวิเคราะห์ (8 มิติหลัก)

มิติการวิเคราะห์	วัตถุประสงค์
การเงิน (Financial)	วิเคราะห์ฐานะการเงินและสภาพคล่อง
ลูกค้า (Customer)	วิเคราะห์ความพึงพอใจและรายได้
การปฏิบัติการ (Operation)	วิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ทรัพยากรบุคคล (Human Capital)	วิเคราะห์สมรรถนะและกำลังคน
เทคโนโลยีและนวัตกรรม	วิเคราะห์ความพร้อมด้านเทคโนโลยี
สินทรัพย์และโครงสร้างพื้นฐาน	วิเคราะห์ศักยภาพของทรัพย์สิน
การกำกับดูแลและกฎหมาย	วิเคราะห์ธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎหมาย
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์ความสามารถในการบริหารองค์กร

4. แหล่งข้อมูล (Input)

ประเภทข้อมูล	แหล่งข้อมูล
งบการเงิน	รายงานการเงิน
KPI	Dashboard องค์กร
ผลการดำเนินงาน	รายงานประจำปี
ผลการประเมิน Core Business Enablers	กระทรวงการคลัง
ข้อมูลโครงการ	PMO
ข้อมูลบุคลากร	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ข้อมูลทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
รายงานตรวจสอบ	Internal Audit
Risk Register	Interprise Risk Management

5. วิธีการดำเนินงาน (Process) 8 ขั้นตอน

1 รวบรวมข้อมูล
รวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานตามแบบฟอร์มมาตรฐาน
ผลผลิต: Internal Database

2 ตรวจสอบคุณภาพข้อมูล
- ความครบถ้วน
- ความถูกต้อง
- ความทันสมัย
- ความสอดคล้อง

ผลผลิต: Verified Data

3 วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
ใช้เครื่องมือ
- KPI Trend
- Financial Analysis
- Productivity Analysis
- Asset Utilization

ผลผลิต: Performance Assessment

4 วิเคราะห์ เปรียบเทียบ
เปรียบเทียบกับ
- เป้าหมาย
- ผลย้อนหลัง
- Benchmark
- Best Practice

ผลผลิต: Gap Analysis

5 วิเคราะห์สาเหตุ
ใช้เครื่องมือ
- Root Cause Analysis
- Fishbone Diagram
- Why-Why Analysis

ผลผลิต: Root Cause Report

6 วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร
ใช้เครื่องมือ
- VRIO
- RBV
- Core Competency

ผลผลิต: Strategic Capability

7 สรุปประเด็นสำคัญ
จัดประชุมผู้บริหาร
สรุป
Strength
Weakness
ผลผลิต: Internal Assessment

8 รับรองผล
คณะอนุกรรมการ
การวางแผนเชิงกลยุทธ์
ทบทวน รับรอง
ผลผลิต: Internal Assessment Report

6. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
KPI Trend Analysis	วิเคราะห์แนวโน้ม
Financial Analysis	วิเคราะห์ฐานะการเงิน
Gap Analysis	วิเคราะห์ช่องว่าง
Benchmarking	เปรียบเทียบกับคู่เทียบ
Root Cause Analysis	วิเคราะห์สาเหตุ
Value Chain Analysis	วิเคราะห์กิจกรรมหลัก
VRIO	วิเคราะห์ความได้เปรียบ
RBV	วิเคราะห์ทรัพยากร
Core Competency	วิเคราะห์ความสามารถหลัก

7. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

7.1 ด้านการเงิน
ข้อมูลที่ใช้
- งบการเงินย้อนหลัง
- งบกำไรขาดทุน
- กระแสเงินสด
- สภาพคล่อง

ผลการวิเคราะห์
- ขาดทุนสะสมต่อเนื่อง
- สภาพคล่องลดลง
- ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้
- เป็นข้อจำกัดต่อการลงทุนและการพัฒนาองค์กร

สรุปผล
Weakness : W3, W8
อ้างอิงจากผลการดำเนินงานทางการเงินและเอ็ดราค่าใช้จ่ายต่อรายได้

7.2 ด้านการดำเนินงาน
ข้อมูลที่ใช้
- ผลการดำเนินงานโครงการ
- งานซ่อมสร้าง
- ระยะเวลาดำเนินงาน
- Productivity

ผลการวิเคราะห์
มีประสบการณ์โครงการใหญ่หลายโครงการ แต่ยังพบความล่าช้าในโครงการเรือขุดแบบมุ่งดิน ส่งผลต่อค่าปรับและความน่าเชื่อถือ

สรุปผล
Strength : S2
Weekness : W9
อ้างอิงจากผลงานโครงการสำคัญและสถานะโครงการต่อเรือขุดฯ

7.3 ด้านสินทรัพย์
ผลการวิเคราะห์พบว่า
- มีที่ดินมูลค่าสูง
- มีตู่แห้งที่มีศักยภาพ
- สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ได้

สรุปผล
Strength : S4, S5
อ้างอิงจากการประเมินมูลค่าที่ดินและศักยภาพของอู่แห้ง

7.4 ด้านทรัพยากรบุคคลและการกำกับดูแล
ผลการวิเคราะห์พบว่า
- คณะกรรมการเปลี่ยนแปลงบ่อย
- ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย
- การบริหารบุคลากรไม่ต่อเนื่อง

สรุปผล
Weakness : W1, W2
อ้างอิงจากโครงสร้างการกำกับดูแลและข้อจำกัดของการเป็นรัฐวิสาหกิจ

7.5 ด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล
ผลการวิเคราะห์พบว่า
- มีคดีความที่สร้างภาระทางการเงิน
- ขาดความเชี่ยวชาญด้านนิติกรรมและการกำกับดูแล
- ระเบียบบริหารไม่สอดคล้องกับสภาพธุรกิจปัจจุบัน

สรุปผล
Weakness : W5, W7
อ้างอิงจากคำฟ้องศาลและการทบทวนระเบียบบริหาร

7.6 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
ผลการวิเคราะห์พบว่า
- เครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนหนึ่งล้าสมัย
- ขาดการวิจัยและพัฒนา (R&D) ภายในองค์กร
- ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

สรุปผล
Weakness : W6
อ้างอิงจากการประเมินเครื่องจักรและแผนย้ายสถานประกอบกิจการ

7.7 ด้านศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์
บริษัทฯ จะเติบโตจาก Enterprise Profile และข้อมูลการดำเนินงาน พบว่า บริษัทฯ มีจุดแข็งสำคัญ ได้แก่

- **S1** สถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับกองทัพเรือ
- **S3** ประสบการณ์ด้านการซ่อมและต่อเรือยาวนาน
- **S6** สิทธิการใช้แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง (OPV)

8. ผลผลิตของขั้นตอน
- Internal Assessment Report
- Strengths (S1–S6)
- Weaknesses (W1–W9)
- Gap Analysis Report
- Root Cause Report
- Strategic Capability Assessment
- Verified Internal Database

9. การเชื่อมโยงกับขั้นตอนถัดไป
- Internal Database
- Verified Data
- Performance Assessment
- Gap Analysis
- Strategic Capability
- Strengths / Weaknesses
- Internal Assessment
- External Analysis

10. การประเมินประสิทธิผลของขั้นตอน

มิติการประเมิน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
ความครบถ้วนของปัจจัย	รวบรวมข้อมูลจากทุกมิติที่กำหนด	100%	100%	ผ่าน
	ข้อมูลผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล	100%	100%	ผ่าน
กระบวนการ	ดำเนินการครบทั้ง 8 ขั้นตอนตามวิธีปฏิบัติ	100%	100%	ผ่าน
	มีการวิเคราะห์ Benchmark, Gap Analysis และ Root Cause	100%	100%	ผ่าน
ผลผลิต	สามารถระบุ Strength และ Weakness ได้ครบทุกประเด็นพร้อมหลักฐานรองรับ	100%	100%	ผ่าน
	รายงาน Internal Assessment ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์	100%	100%	ผ่าน
ระยะเวลาแล้วเสร็จ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	≤ 2 สัปดาห์	2 สัปดาห์	ผ่าน

11. สรุปผลการดำเนินการ

บริษัทฯ สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในได้อย่างครบด้วน ครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงาน และสามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นจุดแข็ง (S1–S6) และจุดอ่อน (W1–W9) ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับทุกประเด็น พร้อมทั้งผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการรับรองจากผู้บริหาร ทำให้ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการวิเคราะห์ภายนอก การจัดทำ SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
(External Analysis)

ประเมินโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร

1. หลักการและเหตุผล

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis) เป็นกระบวนการสำคัญในการประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท อู่ทรงเทพ จำกัด ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งระดับมหภาค (Macro Environment) และระดับอุตสาหกรรม (Industry Environment)

บริษัทฯ ใช้หลักการ Environmental Scanning ร่วมกับ PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, Benchmarking, Market Intelligence, Scenario Planning และ Stakeholder Analysis เพื่อให้การวิเคราะห์ครอบคลุมทุกมิติและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ
- 2.2 ระบุโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญขององค์กร
- 2.3 ประเมินแนวโน้มของอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ
- 2.4 วิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายภาครัฐและสถานการณ์เศรษฐกิจ
- 2.5 ประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- 2.6 จัดทำฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ SWOT

3. ขอบเขตการวิเคราะห์ (8 มิติ)

มิติ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์
การเมืองและนโยบาย (Political)	PESTEL	Political Factors
เศรษฐกิจ (Economic)	PESTEL	Economic Factors
สังคม (Social)	PESTEL	Social Factors
เทคโนโลยี (Technology)	PESTEL	Technology Factors
สิ่งแวดล้อม (Environmental)	PESTEL	Environmental Factors
กฎหมาย (Legal)	PESTEL	Legal Factors
การแข่งขัน	Five Forces	Industry Structure
คู่เทียบ	Benchmarking	Competitive Position

4. แหล่งข้อมูล (Input)

แหล่งข้อมูล	รายละเอียด
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ทิศทางการพัฒนาประเทศ
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมายการพัฒนา
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	แนวโน้มเศรษฐกิจ
นโยบายรัฐบาล	นโยบายรัฐวิสาหกิจ
นโยบายกระทรวงกลาโหม	อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
นโยบายทองที่พเรือ	การจัดหาและซ่อมสร้างเรือ
ข้อมูลอุตสาหกรรม	Shipbuilding Industry
ข้อมูลคู่แข่งขัน	Competitor Intelligence
ข้อมูลลูกค้า	Voice of Customer
งานวิจัยและเทคโนโลยี	R&D และ Innovation

5. วิธีการดำเนินงาน (Process) 8 ขั้นตอน

1. **รวบรวมข้อมูลภายนอก** — รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่ง → ผลผลิต: External Database
2. **วิเคราะห์ PESTEL** — Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal → ผลผลิต: PESTEL Report
3. **วิเคราะห์อุตสาหกรรม (Porter's Five Forces)** — คู่แข่งขัน, ลูกค้า, Supplier, New Entrants, Substitute → ผลผลิต: Industry Analysis
4. **วิเคราะห์คู่แข่งขัน (Benchmarking)** — Competitive Analysis → Competitive Analysis
5. **วิเคราะห์แนวโน้ม** — Megatrend, Scenario Planning, Technology Trend → ผลผลิต: Future Trend
6. **วิเคราะห์ผลกระทบ** — Impact Analysis, Risk Analysis → ผลผลิต: Strategic Impact
7. **ระบุ Opportunity และ Threat** — จัดประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ สรุป O / T → ผลผลิต: External Assessment
8. **รับรองผล** — คณะอนุกรรมการการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พิจารณา รับรอง → ผลผลิต: External Assessment Report

6. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
PESTEL Analysis	วิเคราะห์ปัจจัยมหภาค
Five Forces	วิเคราะห์การแข่งขัน
Benchmarking	เปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน
Stakeholder Analysis	วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Scenario Planning	วิเคราะห์อนาคต
Market Intelligence	วิเคราะห์ตลาด
Megatrend Analysis	วิเคราะห์แนวโน้มระยะยาว

7. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

7.1 การเมืองและนโยบาย (Political)

ข้อมูลที่ใช้
- นโยบายรัฐบาล
- นโยบายกระทรวงกลาโหม
- นโยบายทองที่พเรือ
- ยุทธศาสตร์ชาติ

ผลการวิเคราะห์

รัฐบาลและกระทรวงกลาโหมมีนโยบายสนับสนุนการพึ่งพาตนเองด้านยุทโธปกรณ์ การผลิตและซ่อมบำรุงภายในประเทศ และพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ส่งผลให้บริษัทฯ มีโอกาสได้รับการสนับสนุนและขยายบทบาทในการต่อและซ่อมเรือของภาครัฐ

สรุปผล
- O1 นโยบายพึ่งพาตนเองด้านยุทโธปกรณ์
- O2 นโยบายเพิ่มความเข้มแข็งรัฐวิสาหกิจ
- O3 โครงการเรือฟริเกตต่อในประเทศ
- O7 กฎกระทรวงจัดซื้อจัดจ้างเฉพาะเจาะจง

7.2 เศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic)

ผลการวิเคราะห์

อุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือยังมีแนวโน้มเติบโตจากความต้องการของกองทัพเรือและประเทศในภูมิภาค อย่างไรก็ตาม งบประมาณภาครัฐอาจมีความไม่แน่นอน หากการขึ้นงบประมาณล่าช้า จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ

สรุปผล
- O4 พัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ
- O6 ความสำคัญของผลประโยชน์ทางทะเลของประเทศ
- T2 ข้อจำกัดงบประมาณภาครัฐ

7.3 เทคโนโลยี (Technology)

ผลการวิเคราะห์

แนวโน้มของอุตสาหกรรมมุ่งสู่
- Smart Shipyard
- Automation
- AI
- Digital Twin
- Robotics

หากบริษัทฯ ไม่เร่งลงทุนด้านเทคโนโลยี จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

สรุปผล
- O3 ความร่วมมือด้านประเทศต่างตอบเทคโนโลยี
- O5 นำผลงานวิจัยสู่สายการผลิตเชิงพาณิชย์
- T3 อุตสาหกรรมเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

7.4 กฎหมาย (Legal)

ผลการวิเคราะห์

บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจาก
- พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง
- กฎหมายสิ่งแวดล้อม
- ESG / Green Economy

ขณะเดียวกัน การมอบอกกฎกระทรวงให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมสามารถจัดจ้างบริษัทฯ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ถือเป็นโอกาสสำคัญในการแข่งขันได้

สรุปผล
- O7 กฎกระทรวงจัดซื้อจัดจ้างเฉพาะเจาะจง
- T6 ผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม

7.5 การแข่งขัน (Competitive Analysis)

ผลการวิเคราะห์

จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ พบว่า
- คู่แข่งมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า
- มีต้นทุนต่ำกว่า
- มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่า
- สามารถส่งมอบงานได้รวดเร็วกว่า

จึงทำให้บริษัทฯ เสียเปรียบในการแข่งขันด้านราคาและระยะเวลาดำเนินงาน

สรุปผล
- T7 การแข่งขันจากภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

7.6 ห่วงโซ่อุปทานและต้นทุน (Supply Chain)

ผลการวิเคราะห์

การใช้มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (Anti-Dumping) สำหรับเหล็กแผ่นที่ใช้ในการต่อเรือและซ่อมเรือ ทำให้ต้นทุนการผลิตภายในประเทศสูงขึ้นเมื่อเทียบกับต่างประเทศ มองอีกทางหนึ่ง การนำเข้าเรือเก่าที่ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีเชิงลดแรงจูงใจในการสั่งต่อเรือใหม่ภายในประเทศ

สรุปผล
- T4 ปัญหามาตรการสนับสนุนการซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศ
- T5 ปัญหามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด

8. ผลผลิตของขั้นตอน (Output)

- External Assessment Report
- Opportunity (O1–O8)
- Threat (T1–T7)
- PESTEL Analysis Report
- Industry Analysis Report
- Benchmarking Report
- Competitive Position Report
- Future Trend Report
- Strategic Impact Assessment

9. การเชื่อมโยงกับขั้นตอนถัดไป

- External Database
- PESTEL Analysis
- Industry Analysis
- Competitive Analysis
- Future Trend
- Opportunity / Threat
- External Assessment
- Benchmark & Competitive Analysis

10. การประเมินประสิทธิผลของขั้นตอน

มิติการประเมิน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
ความครบถ้วนของปัจจัย	ครอบคลุม Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal และการแข่งขัน	100%	100%	✓
	ครอบคลุมข้อมูลจากนโยบายภาครัฐ อุตสาหกรรม คู่แข่งขัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	100%	100%	✓
กระบวนการ	ดำเนินการครบทั้ง 8 ขั้นตอน	100%	100%	✓
	ใช้เครื่องมือ PESTEL, Five Forces, Benchmarking และ Scenario Planning ครบถ้วน	100%	100%	✓
ผลผลิต	สามารถระบุ Opportunity (O1–O8) และ Threat (T1–T7) พร้อมหลักฐานรองรับ	100%	100%	✓
	รายงาน External Assessment ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์	100%	100%	✓
ระยะเวลาแล้วเสร็จ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	≤ 2 สัปดาห์	2 สัปดาห์	✓

11. สรุปผลการดำเนินการ

ผลการดำเนินงานของขั้นตอนที่ 3 แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายนอกได้อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งปัจจัยมหภาค สภาพการแข่งขัน แนวโน้มเทคโนโลยี กฎหมาย และบริบทอุตสาหกรรม โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และเครื่องมือวิเคราะห์มาตรฐานสากล ทำให้สามารถสังเคราะห์ โอกาส (O1–O8) และ อุปสรรค (T1–T7) ได้ครบถ้วน พร้อมหลักฐานรองรับทุกประเด็น

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
(Benchmark & Competitive Analysis)

ประเมินตำแหน่งทางการแข่งขัน ระบุช่องว่าง ค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

1. หลักการและเหตุผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmark & Competitive Analysis) เพื่อประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต้นแบบ คู่แข่งขัน และค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ค้นหาช่องว่างของผลการดำเนินงาน ระบุปัจจัยแห่งความได้เปรียบ/เสียเปรียบ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อปรับปรุงศักยภาพองค์กร ก่อนนำข้อมูลไปจัดทำ SWOT Analysis

สอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ และการกำหนดยุทธศาสตร์

เปรียบเทียบ | ระบุช่องว่าง | Best Practice | ศักยภาพองค์กร | สนับสนุน SWOT

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 ประเมินตำแหน่งการแข่งขันของบริษัทฯ
- 2.2 เปรียบเทียบศักยภาพกับคู่แข่งขันและองค์กรต้นแบบ
- 2.3 วิเคราะห์ช่องว่างของผลการดำเนินงาน (Performance Gap)
- 2.4 ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)
- 2.5 ระบุแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
- 2.6 จัดทำข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ SWOT

3. หลักเกณฑ์การเลือกคู่เทียบ (Benchmark Selection)

หลักเกณฑ์	วัตถุประสงค์
ธุรกิจประเภทเดียวกัน	เปรียบเทียบประสิทธิภาพโดยตรง
ขนาดธุรกิจใกล้เคียง	ลดความคลาดเคลื่อน
เป็นผู้นำอุตสาหกรรม	ศึกษา Best Practice
มีข้อมูลที่เชื่อถือได้	วิเคราะห์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	เปรียบเทียบศักยภาพในอนาคต

4. กลุ่มองค์กรที่ใช้เปรียบเทียบ

กลุ่ม	ตัวอย่าง	วัตถุประสงค์
รัฐวิสาหกิจ	อู่รายนาวีมหิดลอดุลยเดช	เปรียบเทียบด้านการกิจ
อู่เอกชนไทย	บริษัทในอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ	เปรียบเทียบต้นทุนและความคล่องตัว
อู่ต่างประเทศ	อู่ในภูมิภาคอาเซียน	เปรียบเทียบเทคโนโลยี
อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	ผู้ผลิตยุทโธปกรณ์	เปรียบเทียบการบริหารโครงการ
Best Practice	องค์กรชั้นนำ	ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5. ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ (10 ด้าน)

ด้าน	ตัวชี้วัด	ด้าน	ตัวชี้วัด
1 การเงิน	กำไร สภาพคล่อง ROA	6 เทคโนโลยี	Automation Digital Maturity
2 ต้นทุน	Cost per Project	7 บุคลากร	Competency Engagement
3 การผลิต	Productivity	8 นวัตกรรม	R&D Innovation
4 ระยะเวลาดำเนินงาน	Cycle Time	9 ลูกค้า	Customer Satisfaction
5 คุณภาพ	Defect Rate	10 การกำกับดูแล	Governance

6. วิธีการดำเนินงาน (Process) 8 ขั้นตอน

1. กำหนดหัวข้อ Benchmark
2. เลือกองค์กรต้นแบบ
3. รวบรวมข้อมูล
4. เปรียบเทียบข้อมูล
5. วิเคราะห์ Gap
6. วิเคราะห์ Best Practice
7. สรุป Competitive Position
8. จัดทำ Benchmark Report

7. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
Benchmarking	เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน
Gap Analysis	วิเคราะห์ช่องว่าง
Competitive Analysis	วิเคราะห์การแข่งขัน
Value Chain Analysis	วิเคราะห์กิจกรรมหลัก
Best Practice Review	ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
Strategic Positioning Matrix	วิเคราะห์ตำแหน่งองค์กร

8.1 ด้านการบริหารองค์กร

ผลการเปรียบเทียบ

ประเด็น	บริษัทฯ	คู่เทียบ	ผลการวิเคราะห์
ความคล่องตัว	ต่ำ	สูง	Gap
การตัดสินใจ	หลายขั้นตอน	รวดเร็ว	Gap
Procurement	ล่าช้า	รวดเร็ว	Gap

สรุป
พบว่าบริษัทฯ มีข้อจำกัดจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ความคล่องตัวในการดำเนินงานต่ำกว่าคู่แข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ W2

8. ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ

ผลการเปรียบเทียบ

ประเด็น	บริษัทฯ	Industry
สภาพคล่อง	ต่ำ	สูงกว่า
กำไร	ขาดทุน	กำไร
Cost Ratio	สูง	ต่ำกว่า

สรุป
ต้นทุนการดำเนินงานสูงกว่าคู่เทียบ และมีผลขาดทุนสะสมต่อเนื่อง จึงเป็นข้อจำกัดด้านความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับ W3 และ W8

8.3 ด้านเทคโนโลยี

ผลการเปรียบเทียบ

พบว่า
- คู่แข่งใช้ Smart Shipyard
- Robot Welding
- CNC Automation
- Digital Manufacturing

ในขณะที่บริษัทฯ ยังมีเครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวกทางส่วนที่ล้าสมัย จึงเกิดช่องว่างด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

สรุป
Gap → W6 และสัมพันธ์กับ Threat T3

8.4 ด้านตลาด

ผลการเปรียบเทียบ

พบว่า
- บริษัทฯ มี Market Share ต่ำ
- งานจากทองทัพเรือยังมีสัดส่วนจำกัด
- รายได้จากลูกค้าภาคเอกชนยังไม่สูง

สรุป
Gap → W4
อ้างอิงจากข้อมูลส่วนแบ่งตลาดและงานซ่อมของทองทัพเรือ

8.5 ด้านทรัพย์สิน

ผลการเปรียบเทียบ

บริษัทฯ มีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันหลายแห่ง ได้แก่
- เป็นเจ้าของที่ดินมูลค่าสูง
- มีตู้แห้งที่มีศักยภาพ
- ทำเลที่ตั้งเหมาะสม
- สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ได้

สรุป
ข้อได้เปรียบนี้สนับสนุน S4 และ S5

8.6 ด้านประสบการณ์และความน่าเชื่อถือ

ผลการเปรียบเทียบ

พบว่า บริษัทฯ มีจุดแข็งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย ได้แก่
- ประสบการณ์ซ่อมและต่อเรือยาวนาน
- การเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของทองทัพเรือ
- ประสบการณ์โครงการ OPV
- ความน่าเชื่อถือในการทำสัญญาแบบ G to G

สรุป
สนับสนุน S1, S2, S3, S6
ซึ่งเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดจากทรัพยากรและความสามารถเฉพาะขององค์กร

9. Competitive Position Matrix

ปัจจัยแข่งขัน	บัวชัฯ	คู่เทียบ	สถานะ
ความน่าเชื่อถือ	สูง	สูง	เทียบเท่า
ประสบการณ์	สูง	ปานกลาง	เหนือกว่า
G to G	สูง	ต่ำ	เหนือกว่า
ที่ดินและอู่แห้ง	สูง	ปานกลาง	เหนือกว่า
เทคโนโลยี	ปานกลาง	สูง	ด้อยกว่า
ต้นทุน	สูง	ต่ำ	ด้อยกว่า
ความคล่องตัว	ต่ำ	สูง	ด้อยกว่า
การวิจัยและพัฒนา	ต่ำ	สูง	ด้อยกว่า
Market Share	ต่ำ	สูง	ด้อยกว่า
ศักยภาพการเติบโต	สูง	สูง	เทียบเท่า

10. ผลผลิตของขั้นตอน (Output)

- Benchmark Report
- Competitive Analysis Report
- Gap Analysis Report
- Competitive Position Matrix
- Best Practice Summary
- Strategic Gap Assessment
- Key Success Factors

11. การเชื่อมโยงกับขั้นตอนถัดไป

- Benchmark Report →
- Competitive Analysis →
- Gap Analysis →
- Competitive Position →
- Key Success Factors →
- Strategic Gap →
- SWOT Analysis →

12. การประเมินประสิทธิผลของขั้นตอน

มิติการประเมิน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
ความครบถ้วนของปัจจัย	ครอบคลุมด้านการเงิน การดำเนินงาน เทคโนโลยี ตลาด บุคลากร และธรรมาภิบาล	100%	100%	ผ่าน
	มีข้อมูลเปรียบเทียบจากคู่เทียบที่กำหนด	≥ 5 องค์กร	6 องค์กร	ผ่าน
กระบวนการ	ดำเนินการครบทั้ง 8 ขั้นตอน	100%	100%	ผ่าน
	ใช้เครื่องมือ Benchmarking, Gap Analysis และ Competitive Analysis ครบถ้วน	100%	100%	ผ่าน
ผลผลิต	จัดทำ Competitive Position Matrix และ Gap Analysis ได้ครบถ้วน	100%	100%	ผ่าน
ระยะเวลาแล้วเสร็จ	ระบุ Key Success Fatuแผน และ Strategic Gap ได้ชัดเจน	≤ 1 สัปดาห์	1 สัปดาห์	ผ่าน

13. สรุปผลการดำเนินการ

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่า บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด **มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน** จากสถานะรัฐวิสาหกิจ ความน่าเชื่อถือในการดำเนินโครงการภาครัฐ ประสบการณ์การบริหารโครงการขนาดใหญ่ ความเชี่ยวชาญด้านการซ่อมและสร้างเรือ และการครอบครองทรัพย์สินเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ ที่ดินและอู่แห้ง ซึ่งเป็นฐานของ S1–S6 ในการวิเคราะห์ SWOT

ในขณะเดียวกัน การเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันทำให้เห็น **ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์** (Strategic Gap) ในด้านความคล่องตัว ต้นทุน เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และส่วนแบ่งตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ W2, W3, W4, W6 และ W8

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

สังเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

1. หลักการและเหตุผล

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเป็นการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์จาก

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)
- การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Benchmark & Competitive Analysis)

เพื่อระบุปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และจัดทำฐานข้อมูลสำหรับการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Options) ผ่าน TOWS Matrix ในขั้นตอนถัดไป

ทุกประเด็นของ SWOT ต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based) สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) และผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่าผลการวิเคราะห์สะท้อนสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก
- 2.2 ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
- 2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์
- 2.4 จัดทำฐานข้อมูลสำหรับ TOWS Matrix
- 2.5 ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนด Strategic Issues และยุทธศาสตร์องค์กร

3. หลักการกำหนด SWOT

หลักเกณฑ์	รายละเอียด
Evidence Based	ทุกประเด็นต้องมีข้อมูลสนับสนุน
Traceability	ตรวจสอบย้อนกลับได้
Materiality	มีผลกระทบต่อองค์กร
Strategic Relevance	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
Consensus	ผ่านการพิจารณาของผู้บริหาร

4. กระบวนการดำเนินงาน (Process) 8 ขั้นตอน

1. รวบรวมผลการวิเคราะห์
   - Internal Assessment
   - External Assessment
   - Benchmark
2. ตรวจสอบข้อมูลหลักฐาน Evidence Validation
3. จำแนกปัจจัย
   - Strength
   - Weakness
   - Opportunity
   - Threat
4. จัดประชุมผู้บริหาร Review SWOT
5. ตรวจสอบความซ้ำซ้อน SWOT Validation
6. กำหนดรหัส SWOT
   S1–S6 W1–W9
   O1–O8 T1–T7
7. จัดทำ SWOT Matrix
8. รับรองผล คณะอนุกรรมการการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

5. เครื่องมือที่ใช้

SWOT Matrix	วิเคราะห์ปัจจัย
Evidence Matrix	ตรวจสอบหลักฐาน
Materiality Assessment	วิเคราะห์ความสำคัญ
Benchmark Report	สนับสนุนการวิเคราะห์
Strategic Review	ตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์

6. ผลการวิเคราะห์ SWOT

S Strengths (S1–S6): S1, S2, S3, S4, S5, S6

W Weaknesses (W1–W9): W1, W2, W4, W5, W9, W3, W9

O Opportunities (O1–O8): O1, O2, O3, O4, O6, O6

T Threats (T1–T7): T1, T2, T3, T5, T6, T7

STRENGTHS (S)

- **S1** บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม สามารถใช้สถานะดังกล่าวในการสร้างความเชื่อมั่นต่อหน่วยงาน องค์กร และบริษัท รวมทั้งมีข้อได้เปรียบในการทำสัญญาแบบรัฐบาลต่อรัฐบาล (G to G) ได้ง่าย
- **S2** บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีประสบการณ์บริหารงานเชิงโครงการขนาดใหญ่ อาทิเช่น โครงการขัดหาเรือตรวจการณ์ระยะไกลฝั่ง (ร.ล.กระบี่ และ ร.ล.ประจวบคีรีขันธ์) ซึ่งมีความเข้าใจในกระบวนการและปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำประสบการณ์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ได้ในอนาคต
- **S3** บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีประสบการณ์ยาวนาน และมีความเชี่ยวชาญด้านการซ่อมบำรุงและต่อเรือ ทั้งสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
- **S4** บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่ดินบริเวณที่ตั้งบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด สามารถนำที่ดินดังกล่าวไปจัดสรรเพื่อหาผลประโยชน์ให้กับประโยชน์และทำรายได้ให้กับบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ในอนาคต
- **S5** บริษัทฯ เป็นเจ้าของอู่ต่อเรือที่มีเพียงอู่เดียวในพื้นที่ภาคกลาง และมีที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชำนวยความสะดวก ทำให้ลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความต้องการนำเรือขอร์ขนาดใหญ่เข้าซ่อมบำรุงเป็นจำนวนมาก
- **S6** บริษัทฯ สามารถใช้สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ในการขยายธุรกิจการสร้างเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ให้กับกองทัพเรือไทย และมิตรประเทศ

WEAKNESSES (W)

- **W1** ความไม่ต่อเนื่องของการกำกับดูแลและบริหารจัดการของคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ที่มีวาระการดำรงตำแหน่งที่สั้น โดยเฉพาะคณะกรรมการการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ในส่วนของกองทัพเรือ รวมทั้งไม่มีประสบการณ์ในการบริหารงานเชิงยุทธิ
- **W2** ความไม่กล้องที่วางทางการเป็นรัฐวิสาหกิจ ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า การบริหารบุคลากรขาดความจึงทดุ่ม
- **W3** บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ขาดกลไกพลงล่องในการบริหารงานเนื่องจากภาวะขาดทุนสะสมต่อเนื่องเป็นเวลานาน
- **W4** บริษัทฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ และมีสัดส่วนรายได้จากซ่อมกำเรือจากกองทัพเรือ น้อย
- **W5** บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสี่ยงทางแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น (การทำนิติกรรมพิญญาหรือผลกระทบใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย)
- **W9** สิ่งดำนวยความสะดวกมีสภาพเก่าชำรุดและล้าสมัย ขาดเทคโนโลยีสมัยใหม่ ขาดการวิจัยและพัฒนา (R&D) ของตนเอง จึงต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่
- **W7** ระเบียบของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- **W8** ต้นทุนการดำเนินงานสูง ทั้งค่าแรงและค่าบุคลากรเมื่อเทียบกับภาคเอกชน
- **W9** ปัญหาโครงการต่อเรือขุดลมปูเงินต้องล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

OPPORTUNITIES (O)

- **O1** นโยบายการเพิ่มพาดนองด้านยุทโธปกรณ์ของกองทัพ การสนับสนุนการผลิตและซ่อมบำรุงภายในประเทศ สามารถพัฒนาต่อยอดให้สามารถเพิ่มพาดเองได้
- **O2** รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความเข้มแข็งของรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- **O3** การขยายความร่วมมือกับต่างประเทศ สามารถทำสัญญาร่วมผลิตหรือก่านทอดเทคโนโลยี
- **O4** การพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ รวมทั้งยุทโธปกรณ์ในปัจจุบันยังมีความต้องการจำนวนมาก ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมป้องกันประเทศหลักได้
- **O5** สามารถนำผลงานวิจัยมาอยู่ฐานการผลิตเชิงพาณิชย์ได้
- **O6** กองทัพเรือเร่งดำเนินการโครงการจัดหาเรือพิเรือ โดยการต่อเรือภายในประเทศ
- **O7** กระทรวงการคลัง อยู่ระหว่างการเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาออกกฎกระทรวงเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุรัฐ ซึ่งมีการส่งเสริมหรือเน้นสนุนเต็มเนื้อ โดยให้หน่วยของรัฐไปสั่งซื้อจากกระทรวงกลาโหม จัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจงจากบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
- **O8** ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ต่างให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของนาวิการทะเล ส่งผลต่อความต้องการเรือแบบต่างๆ เพื่อใช้ในการพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ที่การสร้างเรือใหม่การซ่อมบำรุงการปรับปรุงขีดความสามารถของเรือให้ผงพระสมรรถการ

THREATS (T)

- **T1** การแข่งขันจากภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ผู้เอกชนในประเทศและต่างประเทศมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ต้นทุนต่ำ ทำให้มีเรือเปรียบด้านราคาและความรวดเร็วในการดำเนินงาน
- **T2** ข้อจำกัดของประมาณภาครัฐ หาก กร.ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนหรือติดขัดข้อจากแหล่งรายได้ภาคเอกชน จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ของบริษัทฯ
- **T3** การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ เช่น ระบบขัดไม่มีพลังงานไฟฟ้า และระบบอาวุธสมัยใหม่ ทางบริษัทฯ ไม่พัฒนาในส่วนนี้จะทำให้เสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
- **T4** ปัญหาการตรการสนับสนุนการซื้อเรือจากต่างประเทศโดยไม่ต้องเสียภาษีนำเข้า ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อปริมาณความต้องการการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศลดลง
- **T5** ปัญหาการทรอดมีดิ้งทางคุ่มแทก (Anti – Dumping : AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือเพื่อส่งเสริมทำให้ต้นทุนการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศสูงกว่าการสร้างเรือใหม่ภายนอกประเทศ
- **T6** ปัญหาผลกระทบจากการทำพลวัตโดยเน้นด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการยุ่งซับซ้อนขึ้น
- **T7** โครงสร้างเป็นเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้อต่อการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถอยากองค์กรมาทดแทนอดีตการส่วนงาน โดยเฉพาะในส่วนของแรงงานไม่ใช่ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน

7. SWOT Traceability Matrix

Evidence	Internal	External	Benchmark	SWOT
ผู้ถือหุ้นและการกำกับดูแล	✓		✓	S1
โดยเฉพาะ	✓		✓	S2
ประสบการณ์องค์กร	✓	✓	✓	S3
มูลค่าที่ดิน	✓		✓	S4
อู่ลม	✓	✓	✓	S5
ลิเคชั่นที่ OPV	✓	✓	✓	S6
รายงานการเงิน	✓		✓	W3
Market Share	✓	✓	✓	W4
PESTEL		✓	✓	O1–O8
Five Forces		✓	✓	T1–T7

8. ความเชื่อมโยงของ SWOT กับประเด็นเชิงยุทธศาสตร์

SWOT	Strategic Issue
S1	Government Advantage
S2	Project Capability
S3	Core Competency
S4	Asset Monetization
S5	Niche Market
S6	Technology Partnership
W1–W9	Strategic Challenges
O1–O8	Strategic Opportunities
T1–T7	Strategic Risks

9. ผลผลิตของขั้นตอน (Output)

- SWOT Matrix
- SWOT Register
- Evidence Matrix
- SWOT Traceability Matrix
- Strategic Issue Candidate List
- SWOT Validation Report

10. การเชื่อมโยงกับขั้นตอนถัดไป

1. Internal Assessment
2. External Assessment
3. Benchmark Report
4. Evidence Validation
5. SWOT Matrix
6. SWOT Register
7. Prioritized SWOT

11. การประเมินประสิทธิผลของขั้นตอน

มิติการประเมิน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
ความครบถ้วนของปัจจัย	ครอบคลุม S1–S6, W1–W9, O1–O8 และ T1–T7	100%	100%	ผ่าน ✓
	ทุกประเด็นมี Evidence และตรวจสอบย้อนกลับได้	100%	100%	ผ่าน ✓
กระบวนการ	ดำเนินการครบ 8 ขั้นตอนตามที่กำหนด	100%	100%	ผ่าน ✓
	มีการทบทวนและรับรองโดยคณะกรรมการยุทธศาสตร์	100%	100%	ผ่าน ✓
ผลลัพธ์	จัดทำ SWOT Matrix, SWOT Register และ Traceability Matrix ครบถ้วน SWOT สามารถเชื่อมโยงไปยู่ Strategic Issues ได้ครบทุกประเด็น	100%	100%	ผ่าน ✓
ระยะเวลาแล้วเสร็จ	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	≤ 1 สัปดาห์	1 สัปดาห์	ผ่าน ✓

12. สรุปผลการดำเนินการ

การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นผลสัพธ์ของกระบวนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่เริ่มตั้งแต่การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับผู้เทียบ ทำให้ Strengths (S1–W9), Weaknesses (W1–W9), Opportunities (O1–O8) และ Threats (T1–T7) ทุกประเด็นมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารและคณะกรรมการยุทธศาสตร์

- **S** จุดแข็ง ต่อยอดศักยภาพ
- **W** จุดอ่อน พัฒนาและปรับปรุง
- **O** โอกาส ใช้ประโยชน์เชิงยุทธ
- **T** อุปสรรค เปิดระดับความเสี่ยง

EVIDENCE-BASED SWOT

รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม

ทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท
แบ่งเป็น 1,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท

ผู้ถือหุ้น 2 ราย

1. กระทรวงการคลัง 999,999 หุ้น
2. ผู้แทนจาก สคร. ถือแทนกระทรวงการคลัง 1 หุ้น

จุดแข็ง (STRENGTHS)

S1 การเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ สร้างความเชื่อมั่นและข้อได้เปรียบ

เป็นรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม สามารถใช้สถานะดังกล่าวในการสร้างความเชื่อมั่นต่อหน่วยงาน องค์กร และบริษัท รวมทั้งมีข้อได้เปรียบในการทำสัญญาแบบรัฐบาลต่อรัฐบาล (G to G) ได้ง่าย

S2 ประสบการณ์บริหารงาน/โครงการขนาดใหญ่

เข้าใจกระบวนการ → รับรู้ปัญหาและอุปสรรค → บริหารจัดการโครงการได้ดีขึ้น

มีประสบการณ์บริหารงานหรือโครงการขนาดใหญ่ เช่น โครงการจัดหาเรือตรวจการณ์ระยะไกลฝั่ง (ร.ล.กระบี่ และ ร.ล.ประจวบคีรีขันธ์) จึงมีความเข้าใจในกระบวนการและปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำประสบการณ์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ได้ในอนาคต

S3 ประสบการณ์ยาวนานและความเชี่ยวชาญในการต่อเรือและซ่อมบำรุง

งานภาครัฐ (ราชการ)
ผลงานซ่อมบำรุงเรือหลวงหลายลำ และร่วมภารกิจกู้เรือยุพิยะต่าวี เช่น การกู้เรือหลวงกระบุรี จากเหตุการณ์สึนามิ

งานต่อเรือและนวัตกรรม
ประสบการณ์สร้างเรือในโครงการต่อเรือน้ำมันกองทัพเรือ, เรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง (OPV) และงานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุน

งานหน่วยงานอื่นและเอกชน
ได้รับความไว้วางใจจากการทำเรือให้หน่วยงานไทย (โครงการต่อเรือชุดใหม่ มูลค่า 2,493 ล้านบาท) และให้บริการเรือซ่อมน้ำมันบริษัทในประเทศและออนไลน์

ศักยภาพด้านสถานที่และบุคลากร
มีสำนักงานในตั้งที่ทำเรือกรุงธนฯ และสถานที่ติดน้ำ พร้อมบุคลากรเชี่ยวชาญ รองรับทั้งราชการและเอกชน

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีประสบการณ์ยาวนานและมีความเชี่ยวชาญสูงในการต่อบำรุงและต่อเรือ ทั้งสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

S4 เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

ขนาดที่ดิน (ย่านนาวา)
8,182 ตารางวา

มูลค่าที่ดิน ปี 2566–2569
515,000 บาท/ตารางวา
(ประเมินจากปี 2562)

มูลค่าที่ดินรวม
4,213.73 ล้านบาท
(เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ที่ 4,091.00 ล้านบาท)

สามารถนำที่ดินไปพัฒนาเชิงพาณิชย์ให้เกิดประโยชน์ และสร้างรายได้ให้บริษัทฯ ในอนาคต

S5 เจ้าของอู่แห่งแห่งเดียวในภาคกลาง ทำเลใกล้แหล่งอำนวยความสะดวก

มีรายได้จากงานบริการ (ระหว่างปี 2566 – 2568)
เฉลี่ย 13 ล้านบาท/ปี

ลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความต้องการนำเรือยอร์ชขนาดใหญ่เข้าซ่อมบำรุงเป็นจำนวนมาก

S6 สิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ใกล้ฝั่ง (OPV) ต่อยอดสู่การขยายธุรกิจ

บริษัทฯ ได้รับสิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ใกล้ฝั่ง (OPV) จาก BAE Systems plc ถึงปี 2029 และได้ต่อเรือตรวจการณ์ระยะไกลฝั่งให้กองทัพเรือแล้ว 2 ลำ

- ร.ล.กระบี่
- ร.ล.ประจวบคีรีขันธ์

สามารถใช้สิทธิ์แบบเรือฯ ในการขยายธุรกิจ

ทั้งกับกองทัพเรือไทย และมิตรประเทศ

EVIDENCE-BASED SWOT

W จุดอ่อน (WEAKNESSES)

W1 ความไม่ต่อเนื่องของการกำกับดูแลและบริหารจัดการของคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทโดยตำแหน่ง ได้แก่

- เสนาธิการทหารเรือ
- เจ้ากรมอู่ทหารเรือ
- รองเสนาธิการทหารเรือ
- เจ้ากรมการเงินทหารเรือ
- ผู้อำนวยการอู่ราชนาวีมหิดลอดุลยเดช

มีการเปลี่ยนแปลงทุกปีอย่างน้อย 1 – 2 ครั้ง เป็นประจำ

ส่งผลให้การกำกับดูแลและบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะคณะกรรมการไม่สามารถมองกองทัพเรือ รวมทั้งไม่มีประสบการณ์ในการบริหารงานเชิงธุรกิจ

W2 ความไม่คล่องตัวจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ

การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า

การบริหารบุคลากรขาดความยืดหยุ่น

W3 บริษัท ขาดสภาพคล่องในการบริหารงานเนื่องจากภาระขาดทุนสะสมต่อเนื่องเป็นเวลานาน

ข้อมูลจากรายงานการเงิน

ปี 2563	ขาดทุน	18.606	ล้านบาท
ปี 2564	ขาดทุน	44.781	ล้านบาท
ปี 2565	ขาดทุน	74.649	ล้านบาท
ปี 2566	ขาดทุน	186.362	ล้านบาท
ปี 2567	ขาดทุน	53.250	ล้านบาท
ปี 2568	ขาดทุน	196.270	ล้านบาท

W4 บริษัทฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ และมีสัดส่วนรายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือ น้อย

มูลค่าตลาดของเรือกองทัพเรือซึ่งเป็นลูกค้าที่มีส่วนแบ่งการตลาดในงานซ่อมสร้างเรือสูงที่สุด โดยเฉลี่ยประมาณ

4,178 ล้านบาท/ปี ของมูลค่าอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือในประเทศไทย

งบซ่อมและสนับสนุนการซ่อมเรือ รท. ปีงบประมาณ พ.ศ.2568

6,289 ล้านบาท

บริษัทฯ สามารถเข้าร่วมเสนอราคาวงเงินประมาณ

72.36 ล้านบาท

(ร้อยละ 1.15 ของงบประมาณงานซ่อมฯ)

ได้รับการอนุมัติจัดจ้างเพียง

20.06 ล้านบาท

คิดเป็นร้อยละ 27.72 ของงบการสนับสนุนงานซ่อมฯ

W5 บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น

(การทำผิดกรรมสัญญาหรือเอกสารใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย)

ศาลปกครองสูงสุด

พิพากษาเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2566 ให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ชำระเงินจำนวน

74,108,724 บาท

แก่ บริษัท ไอซีที จำกัด (OCT) พร้อมดอกเบี้ย

ศาลแพ่งกรุงเทพใต้

พิพากษาเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2567 ให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ชำระเงินจำนวน

17,508,005.32 บาท

แก่ บริษัท ลิล ซิพ จำกัด (มหาชน) พร้อมดอกเบี้ย

W6 สิ่งอำนวยความสะดวกมีสภาพเก่าชำรุดและล้าสมัย ขาดเทคโนโลยีสมัยใหม่ ขาดการวิจัยและพัฒนา (R&D) ของตนเอง

จากแผนย้ายสถานที่ประกอบกิจการ (หัวข้อสิ่งอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในสายการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน หน้า 46–66)

ผลการตรวจสอบฯ สามารถสรุปรายการอุปกรณ์ฯ ที่ใช้เฉพาะในสายการผลิต ที่สมควรย้ายไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ หรือจำหน่ายออกจากบัญชีทรัพย์สิน

166 รายการ

W7 ระเบียบของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเรียกเงินค่าซ่อมทำล่วงหน้า พ.ศ.2519

- ล้าสมัย
- ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
- ไม่มีคล่องตัวในการปฏิบัติ

เพื่อให้รักษาผลประโยชน์ของบริษัท

W8 ต้นทุนการดำเนินงานสูงทั้งค่าแรงและค่าบุคลากร เมื่อเทียบกับภาคเอกชน

ร้อยละค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน

ปี 2568

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร	รายได้จากการดำเนินงาน
151.32 ล้านบาท	79.72 ล้านบาท

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานของบริษัทฯ

189.37%

W9 ปัญหาโครงการต่อเรือชุดแบบยังดินล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

ณ วันที่ 22 มกราคม 2569

ดำเนินการไปแล้ว **400** วัน

คงเหลือระยะเวลา **500** วัน

จาก 900 วัน

ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด

39.41%

มีความเสี่ยงที่จะต้องเสียค่าปรับประมาณ

250 ล้านบาท

และ/หรืออาจถูกบอกเลิกสัญญา หรือถูกพิจารณาเป็นผู้ทิ้งงานตามมาตรา 109 ส่งผลให้ไม่สามารถร่วมประมูลงานรัฐได้ดิก

EVIDENCE-BASED SWOT
โอกาส (OPPORTUNITIES)
01 นโยบายการพัฒนาตนเอง ด้านยุทโธปกรณ์ของกองทัพ
การสนับสนุนการผลิตและซ่อมบำรุง ภายในประเทศ สามารถพัฒนาต่อยอด ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้
ปรับปูอลตทธกรรมป้องกันประเทศสู่ยุค 4.0 ลดการนำเข้า พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน
สนับสนุนการผลิตในประเทศและถ่ายโอนเทคโนโลยี เพิ่มศักยภาพทารผลิตและซ่อมบำรุง
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (Bangkok Dock) เป็นกลไกหลักในการพัฒนาขีดความสามารถของเรือรบ
วิจัยและต่อยอดเทคโนโลยี (เช่น เรือไร้คนขับ) สู่การใช้งานจริงและเชิงพาณิชย์
เพิ่มความมั่นคง ขีดความสามารถ และลดการพึ่งพาต่างประเทศ
02 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่ม ความเข้มแข็งของ รัฐวิสาหกิจ
ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ และพัฒนาประสิทธิภาพ การดำเนินงาน
Core Business Enablers ประจำปีบัญชี 2569
1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
6 การบริหารทุนมนุษย์
7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
8 การตรวจสอบภายใน
สร้างความเข้มแข็ง เพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
03 การขยายความร่วมมือ กับต่างประเทศ สามารถทำสัญญาร่วมผลิต หรือถ่ายทอดเทคโนโลยี
กำสัญญาร่วมผลิตและถ่ายทอดเทคโนโลยี รับโอนเทคโนโลยีที่ทันสมัย
เป็นผู้นำด้านการสร้างและซ่อมเรือ แนววิสาหกิจ 5.0 (2566-2570)
วิจัยและพัฒนาร่วมกับสถาบันเทคโนโลยี ป้องกันประเทศ
การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร สู่ระดับสากล
ยกระดับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี และการแข่งขันในระดับสากล
04 การพัฒนาอุตสาหกรรม ซ่อมและสร้างเรือ รวมทั้ง ยุทโธปกรณ์ในปัจจุบัน ยังมีความต้องการจำนวนมาก อันเป็นโอกาสในการพัฒนา ให้เป็นอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศหลักได้
ความต้องการสูงและคงเทเนการนำเข้า
อู่กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางซ่อมบำรุง และต่อเรือรบ
วิจัยและพัฒนา (R&D) และใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่
สร้างห่วงโซ่อุปทานในประเทศ (Localization)
แนวโน้มการพัฒนาสู่การเป็นอุตสาหกรรมหลัก
1 ยกระดับอู่กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลาง ซ่อมสร้างเรือทหารและพาณิชย์
2 ร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาเทคโนโลยี
3 สนับสนุนนโยบายรัฐ (Defense Industry) เพื่อใช้และส่งออก
เพิ่มขีดความสามารถ ลดการนำเข้า และสร้างอุตสาหกรรมป้องกันประเทศที่แข็งแกร่ง
05 สามารถนำผลงานวิจัย มาสู่สายการผลิต เชิงพาณิชย์ได้
พัฒนาผลงานวิจัยสู่สายการผลิต อย่างเป็นรูปธรรม
อู่กรุงเทพฯ เป็นกลไกสำคัญในการแปลง งานวิจัยไปสู่ผลผลิตจริง
ร่วมมือกับ สำนักงานวิจัยและพัฒนา การทางทหารกองทัพเรือ
มุ่งพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์หลัก ตามยุทธศาสตร์กองทัพเรือ
ต่อยอดงานวิจัย สร้างมูลค่าเพิ่ม ใช้งานได้จริงทั้งทางทหารและเชิงพาณิชย์
06 กองทัพเรือเร่งดำเนินการ โครงการจัดหาเรือฟริเกต โดยการต่อเรือภายในประเทศ
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ด้านที่ 2 ด้านองค์กริตฺ ข้อ 1
เร่งดำเนินการโครงการจัดหาเรือฟริเกต สมรรถนะสูงของ ทร. ให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด
ผลักดันการเสนอความต้องการเรือฟริเกต สมรรถนะสูงเพิ่มเติม ให้ครบตามจำนวน ที่ต้องการ
เกิดความคุ้มค่าในการต่อเรือ ภายในประเทศ
สร้างโอกาสงานต่อเรือภายในประเทศ เพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมและความมั่นคง
07 กระทรวงการคลัง อยู่ระหว่างการเสนอ คณะรัฐมนตรีพิจารณา ออกกฎกระทรวง
กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนเพิ่มเติม โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดทำ กระทรวงการคลัง แล้จ้างซ่อมเรือ และสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจง จากบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
หนังสือ กค 0208/1551 ลงวันที่ 21 ก.ย. 2566 ถึงกระทรวงการคลัง
หากกฎกระทรวงมีผลบังคับใช้ จะเป็นโอกาส เพิ่มงานและรายได้ให้กับบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
08 กฎหมายสนันสนุนการส่งเสริม อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
พระราชบัญญัติการรักษาผลประโยชน์ ของชาติทางทะเล พ.ศ. 2562 มาตรา 19
คณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษ ภาคตะวันออก (EEC) มีสิทธิประโยชน์ ในการให้การส่งเสริมและสนับสนุน แก่อุทิการเไรท่ทาย รวมถึงอุตสาหกรรม ป้องกันประเทศ
สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการลงทุน การวิจัย และการพัฒนา เพื่อความมั่นคงและการเติบโต ของอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
สรุป
นโยบายรัฐ การสนับสนุน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ล้วนเป็นโอกาสสำคัญในการยกระดับ ให้เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมต่อเรือ ซ่อมเรือ และยุทโธปกรณ์ของประเทศ ที่มีขีดความสามารถสูง พึ่งพาตนเองได้ และแข่งขันในระดับสากล

EVIDENCE-BASED SWOT

อุปสรรค (THREATS)

T1 การแข่งขันจากภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

- อู่เอกชนในประเทศและต่างประเทศมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ต้นทุนต่ำ
- เสียเปรียบด้านราคา
- และความรวดเร็วในการดำเนินงาน

แนวทางการปรับตัว

1. การปรับปรุงเทคโนโลยี ลดเวลา ลดต้นทุน
2. การบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มมูลค่าบริการ เน้นความน่าเชื่อถือและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (งานเรือของรัฐ)

T2 ข้อจำกัดงบประมาณภาครัฐ

- รายได้หลักพึ่งพางบประมาณกองทัพเรือ หากงบฯ ไม่เป็นไปตามแผน โครงการซ่อม/สร้างเรือข้อจำกัดอาจถูกชะลอ/ยกเลิก
- การบริหารงบผูกติดกับนโยบายภาครัฐและการเบิกจ่ายงบประมาณ
- ข้อจำกัดงบประมาณของรัฐ กระทบต่อรายได้อย่างมีนัยสำคัญ

สรุปความเสี่ยงโดย (แผนวิสาหกิจ 2569–2573)

1. โครงการจัดซื้อเรือข้างซึ่งอยู่ต่างเกินกรอบงบประมาณของกองทัพเรือ
2. ความเสี่ยง: หากรายได้จากส่วนอื่นทดแทนไม่ได้ จะเกิดภาวะรายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

T3 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ

ระบบอัตโนมัติและดิจิทัล | พลังงานไฟฟ้า (Electric Propulsion) | ระบบอาวุธและเซ็นเซอร์สมัยใหม่

หากไม่พัฒนา จะเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

- เสียโอกาสโครงการใหญ่ (OPV, เรือดำน้ำ, เรือยุทธโรปกรณ์)
- ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง ซ่อมบำรุงเรือสมัยใหม่ไม่ได้
- ไม่สอดคล้องนโยบายลดก๊าซเรือนกระจกและยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อม

T4 ปัญหามาตรการสนับสนุนการซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศโดยไม่ต้องเสียภาษีนำเข้า

- ทำให้ต้นทุนซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศต่ำกว่าการสร้างใหม่ในประเทศ
- ส่งผลกระทบโดยตรงต่อปริมาณความต้องการการสร้างเรือใหม่ภายในประเทศลดลง

โอกาสของบริษัทฯ

อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการน้ำอับเลา (Ballast Water Convention) กำหนดให้เรือต้องมาตรฐานเรื่องระบบจัดการน้ำอับเลา เป็นโอกาสในการพัฒนา/ติดตั้ง/ปรับปรุงระบบดังกล่าว ให้แก่เรือเดินสมุทร

T5 ปัญหามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (AD) สำหรับการนำเข้าเหล็กแผ่นเพื่อต่อเรือหรือซ่อมเรือ

- อุตสาหกรรมต่อเรือเหล็กแผ่นเฉพาะและเหล็กชนิดพิเศษต้องนำเข้าจากต่างประเทศ
- มาตรการ AD ทำให้ต้นทุนเหล็กสูงขึ้น
- ต้นทุนการสร้างเรือใหม่ในประเทศสูงกว่าการสร้างเรือในต่างประเทศ

ข้อเสนอแนะ: รัฐควรทบทวนหรือผ่อนปรนมาตรการ AD เพื่อลดต้นทุน เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่อเรือไทย

T6 ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy)

- มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมเข้มงวดขึ้น (ลดก๊าซเรือนกระจก, จัดการของเสีย, มลพิษ, พลังงานสะอาด)
- ต้องลงทุนด้านเทคโนโลยีสีเขียวและระบบบำบัดต่าง ๆ
- ต้นทุนในการบริหารจัดการสูงขึ้น

โอกาสในการปรับตัว

ยกระดับสู่ "อู่เรือสีเขียว" เพิ่มประสิทธิภาพพลังงาน ลดต้นทุนระยะยาว และสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ

T7 ข้อจำกัดด้านสภาพการจ้างและค่าตอบแทนของรัฐวิสาหกิจ

ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 13(2) คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558 เห็นชอบปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจตามมติคณะกรรมการฯ ซึ่งยังมีผลบังคับใช้

- ข้อจำกัดในการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีทักษะสูง
- ส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
- กระทบต่อความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ผลกระทบต่อองค์กร

- ขาดแคลนบุคลากรด้านวิศวกรรมชั้นสูง
- อัตราการลาออกสูง
- ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง

แนวทางแก้ไข

- ขอทบทวนกรอบค่าตอบแทนให้ยืดหยุ่นและจูงใจ
- พัฒนาระบบบริหารผลตอบแทนตามผลงาน (Performance-based)
- เสริมสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เป้าหมาย

ดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

EVIDENCE-BASED SWOT

ข้อมูลคู่เทียบเพื่อประกอบการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

อ้างอิงข้อมูลภายในบริษัท ข้อมูลอุตสาหกรรม และข้อมูลคู่แข่ง (ปี 2566-2569)

ประเด็น SWOT	ข้อเท็จจริง (Evidence)	ข้อมูลคู่เทียบ (Benchmark)	ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
รหัส S1-T7	ข้อมูลเชิงปริมาณ/เอกสารอ้างอิง	เทียบกับคู่แข่งด้านอุตสาหกรรม	เหตุผลที่จัดเป็น S/W/O/T	ผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ใช้ประโยชน์/แก้ไข

STRENGTHS จุดแข็ง

รหัส	ประเด็น	หลักฐาน (Evidence)	ข้อมูลคู่เทียบ (Benchmark)	ข้อสรุป
S1	รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ	• กระทรวงการคลังถือหุ้น ≥99.9999% • กองทัพเรือทำกับดูแลตามคำสั่ง กห. • สามารถดำเนินโครงการ G to G	เปรียบเทียบ อู่กรุงเทพ / อู่เอกชน ความเป็นรัฐวิสาหกิจ ✓ ✗ สิทธิรับงาน G to G ✓ ✗ ความน่าเชื่อถือด้านความมั่นคง สูง ปานกลาง	ความได้เปรียบเชิงโครงสร้างที่เอกชนไม่สามารถเลียนแบบได้
S2	ประสบการณ์บริหารโครงการขนาดใหญ่	• OPV 2 ลำ, เรือชุด • โครงการรวมกว่า 2,493 ล้านบาท	ตัวชี้วัด / อู่กรุงเทพ / ค่าเฉลี่ยเอกชน โครงการรัฐขนาดใหญ่ สูง ต่ำ ประสบการณ์เรือรบ สูง จำกัด Technology Transfer มี มีบางราย	มีประสบการณ์และศักยภาพสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
S3	ประสบการณ์องค์กรยาวนาน	• ก่อตั้งปี 2486 • ประสบการณ์กว่า 80 ปี	บริษัท / อายุองค์กร Bangkok Dock / 83 ปี Marsun / ~45 ปี ASIMAR / ~30 ปี Marine Acme Thai / ต่ำกว่า	ถือเป็น Best Practice ของประเทศ
S4	มูลค่าที่ดินและสินทรัพย์	• ที่ดิน 8,182 ตร.ว. • มูลค่า 4,213 ล้านบาท • มูลค่าที่ดินคิดเป็น 94% ของสินทรัพย์รวม	ตัวชี้วัด / อู่กรุงเทพ / ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม Land Asset Ratio / 94% / 40-60% ROA / -1.6% / 1-3% มูลค่าที่ดิน (ลบ.) / 4,213 / -	มูลค่าที่ดินสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ
S5	อู่แห้ง (Dry Dock) แห่งเดียวในพื้นที่	• มีอู่แห้งรองรับเรือใหญ่ • ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ และภาคกลางตอนบน	บริษัท / ประเภท/ขนาด Dock Bangkok Dock / 3,000 - 4,000 DWT ASIMAR / Floating Dock UNI THAI / Floating Dock Sea Crest / Slipway	อู่แห้ง (Dry Dock) แห่งเดียวในพื้นที่กรุงเทพและภาคกลางตอนบน
S6	สิทธิแบบ OPV และเทคโนโลยี	• ได้รับสิทธิแบบ OPV จาก BAE Systems • Technology License	เปรียบเทียบ / อู่กรุงเทพ / คู่แข่ง สิทธิแบบ OPV ✓ ✗ Technology License ✓ ✗ Unique Capability ✓ ✗	เป็น Unique Capability ที่คู่แข่งไม่มี

WEAKNESSES จุดอ่อน

รหัส	ประเด็น	หลักฐาน (Evidence)	ข้อมูลคู่เทียบ (Benchmark)	ผลกระทบ
W1	คณะกรรมการเปลี่ยนบ่อย	· เปลี่ยนบอร์ด 1-2 ครั้ง/ปี	บริษัท / เปลี่ยนบอร์ด/ปี Bangkok Dock / 1-2 ครั้ง เอกชนเฉลี่ย / ต่ำกว่า 1 ครั้ง	การตัดสินใจล่าช้า ขาดความต่อเนื่อง
W2	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	· ขั้นตอนซับซ้อนหลายระดับ	Lead Time (วัน) รัฐวิสาหกิจ / 180-240 เอกชน / 30-90	ส่งผลต่อระยะเวลาโครงการและต้นทุน
W3	ผลการดำเนินงานขาดทุน	· ขาดทุนสะสม 1,065 ล้านบาท (2566-2569)	ตัวชี้วัด / Bangkok Dock / อุตสาหกรรม Net Margin / -17.95% / 2-5% ROA / -1.62% / 1-3% ROE / -12.56% / 5-10% Current Ratio / 1.47 / 1.5-2.0	ฐานะการเงินอ่อนแอ ความสามารถในการลงทุนต่ำ
W4	ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ	· ต่อเรือ 163 ลบ. (1.8%) · ซ่อมเรือ 190 ลบ. (4.8%) (ตลาดรวม 9,117 ลบ.)	ตลาดรวม 9,117 ลบ. (2568) Bangkok Dock : 353 ลบ. (3.9%) (ต่อเรือ 1.8%, ซ่อมเรือ 4.8%) คู่แข่งหลักครองส่วนแบ่งสูงกว่า	ต่ำกว่าศักยภาพในการแข่งขัน
W5	คดีความฟ้องร้อง	· มีคดีค้าง 17 คดี มูลค่า 156.53 ลบ.	รัฐวิสาหกิจอื่น จำนวนคดีเฉลี่ย / ต่ำกว่า 10 คดี มูลค่าเฉลี่ย / ต่ำกว่า 100 ลบ.	เสี่ยงต่อค่าใช้จ่ายและภาพลักษณ์
W6	เครื่องจักรเก่าประสิทธิภาพต่ำ	อายุเฉลี่ย > 15 ปี ขาดการบำรุงรักษา	ตัวชี้วัด / Bangkok Dock / อุตสาหกรรม Avg Equipment Age / >15 ปี / 7-10 ปี OEE / 60-65% / 75-85% Downtime / สูง / 15-20%	ต้นทุนสูง ผลิตภาพต่ำ
W7	ระเบียบและขั้นตอนล้าสมัย	ขั้นตอนยาวนาน ไม่ยืดหยุ่น	ระยะเวลาเฉลี่ย (วัน) เรียกเงินล่วงหน้า / 60-90 / 7-15 ทำสัญญา / 90-120 / 15-30 จัดซื้อจัดจ้าง / 90-120 / 15-30	เสียโอกาสทางธุรกิจ
W8	ต้นทุนการดำเนินงานสูง	GPM ต่ำ 3-5%	ตัวชี้วัด / Bangkok Dock / อุตสาหกรรม Labor Productivity / ต่ำกว่า / 30-40% Revenue/Employee / ต่ำกว่า / 30-40% Operating Cost Ratio / สูงกว่า / 10-15%	ลดความสามารถจากมาตรแข่งขันราคา
W9	โครงการล่าช้าเกินกำหนด	หลายโครงการล่าช้าเกินแผน	ตัวชี้วัด / Bangkok Dock / อุตสาหกรรม SPI / < 0.90 / > 0.95 Cost Overrun / > 10% / < 5% Project Delay / > 3 เดือน / < 1 เดือน	เสียค่าปรับ สูญเสียความเชื่อมั่น

OPPORTUNITIES โอกาส

รหัส	ประเด็น	หลักฐาน (Evidence)	ข้อมูลคู่เทียบ (Benchmark)	ศักยภาพ/ผลประโยชน์
O1	นโยบายพึ่งพาตนเองด้านความมั่นคง	· แผนจัดหาเรือ 2570-2580 งบประมาณต่อเนื่อง	งบประมาณกลาโหมย้อนหลัง 10 ปี เฉลี่ยเติบโต 2-3%/ปี (2569: 204,235 ลบ.)	งานต่อเนื่องระยะยาว ความมั่นคงทางรายได้
O2	Core Business Enabler ของรัฐวิสาหกิจ	· ได้รับการประเมิน SEPO ในระดับสูง	คะแนน CBE เฉลี่ยรัฐวิสาหกิจ Bangkok Dock สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม	ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ
O3	Technology Transfer และความร่วมมือ	· ลงนาม MOU/ร่วมมือกับต่างประเทศ	จำนวน MOU/JV ในภูมิภาคเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง	ยกระดับเทคโนโลยีและศักยภาพ
O4	ตลาดอุตสาหกรรมต่อและซ่อมเรือ	ตลาดรวม 9,117 ลบ. (เติบโต 0.96%/ปี)	แนวโน้มตลาด 2569-2573 เติบโตต่อเนื่อง	ขยายส่วนแบ่งตลาด เพิ่มรายได้
O5	การต่อยอดเชิงพาณิชย์จากนวัตกรรม	มีผลงานวิจัย/ต้นแบบ	TRL ระดับ 6-8 มีศักยภาพเชิงพาณิชย์	สร้างรายได้ใหม่ เพิ่มมูลค่า
O6	โครงการเรือฟรีเกต	แผนจัดหาเรือฟรีเกตหลายลำ	งบประมาณหลายหมื่นล้านบาท (อยู่ระหว่างแผนจัดหา)	โอกาสรับงานมูลค่าสูง
O7	กฎกระทรวงสนับสนุนงานรัฐวิสาหกิจ	· ร่างกฎกระทรวงสนับสนุนรัฐวิสาหกิจ	หากออกกฎหมาย สัดส่วนงานรัฐคาดเพิ่มขึ้น 10-20%	เพิ่มโอกาสรับงานรัฐอย่างมีนัยสำคัญ
O8	ความมั่นคงทางทะเลและความปลอดภัย	แผนจัดหาเรือตรวจการณ์ OPV, SAR, เรือวิจัย	ความต้องการเรือเพิ่มต่อเนื่องในภูมิภาคอาเซียน	ขยายตลาดงานด้านความมั่นคงทางทะเล

THREATS อุปสรรค

รหัส	ประเด็น	หลักฐาน (Evidence)	บริษัท / ทุน (ลบ.) / Dock / Technology	ผลกระทบ
T1	คู่แข่งมีศักยภาพสูง	คู่แข่งลงทุนต่อเนื่องทั้ง Dock และเทคโนโลยี	UniThai / 2,774 / ใหญ่ / สูง ItalThai / 810 / สูง / สูง ASIMAR / 258 / สูง / สูง Bangkok Dock / 100 / จำกัด / ปานกลาง	พัฒนาเปรียบด้านเงินทุนและเทคโนโลยี
T2	พึ่งพารายได้จากกองทัพเรือสูง	รายได้จาก ทร. > 70% ของรายได้ทั้งหมด	สัดส่วนรายได้จากลูกค้าหลัก Bangkok Dock > 70% อุตสาหกรรม < 50%	เสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ
T3	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	คู่แข่งใช้ Automation, Robot, Digital Yard	เทคโนโลยีหลักของคู่แข่ง Robot Welding, Laser Cutting, Digital Shipyard, Automation	เสี่ยงต่อการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน
T4	การนำเข้าเรือและอุปกรณ์	การนำเข้าเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง	มูลค่าการนำเข้าเรือและอุปกรณ์เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 5-8%/ปี	ลดโอกาสในการรับงานภายในประเทศ
T5	มาตรการ Anti-Dumping และราคาเหล็กผันผวน	ราคาเหล็กผันผวนสูงจากจีน ญี่ปุ่น เกาหลี	ราคาเหล็กเทียบประเทศ จีน < ไทย 10-15% / ญี่ปุ่น, เกาหลี < ไทย 5-10%	ต้นทุนสูงและความเสี่ยงจากมาตรการการค้า
T6	ข้อกำหนด Green Economy	IMO: CII, EEXI ISO 14064	มาตรฐานสิ่งแวดล้อมเข้มงวดขึ้นทั่วโลก	ต้องลงทุนเพิ่มเพื่อให้สอดคล้อง
T7	การแข่งขันแย่งบุคลากรและค่าตอบแทน	ค่าตอบแทนต่ำกว่าคู่แข่ง	เงินเดือนวิศวกร/เดือน (บาท) Bangkok Dock ต่ำ ASIMAR, UniThai, Marsun สูงกว่า 20-40%	เสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรคุณภาพ

สรุปเชิงยุทธศาสตร์

ใช้จุดแข็ง (S)

- ต่อยอดความเป็นรัฐวิสาหกิจและสิทธิ G to G
- ใช้ประสบการณ์โครงการใหญ่และสิทธิ OPV
- บริหารสินทรัพย์ที่ดินให้เกิดมูลค่าสูงสุด
- เป็นศูนย์กลางซ่อมเรือในพื้นที่ (Dry Dock)

แก้ไขจุดอ่อน (W)

- ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อและระเบียบ
- ยกระดับเครื่องจักรและเทคโนโลยี
- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและควบคุมต้นทุน
- ลดการพึ่งพารายได้จากลูกค้าหลัก

ใช้โอกาส (O)

- รับงานจากแผนจัดหาเรือและนโยบายรัฐ
- พัฒนาเทคโนโลยีและต่อยอดเชิงพาณิชย์
- ขยายตลาดอุตสาหกรรมและต่างประเทศ
- ใช้กฎหมาย/นโยบายสนับสนุนให้เกิดประโยชน์

รับมืออุปสรรค (T)

- พัฒนายืดความสามารถทางเทคโนโลยี
- ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาลูกค้ารายเดียว
- ปรับตัวตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อมโลก
- พัฒนาและรักษาบุคลากรคุณภาพ

หมายเหตุ: ข้อมูลBenchmark เป็นค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม / ข้อมูลจากแหล่งรายงานอุตสาหกรรม, งบการเงินบริษัทจดทะเบียน, รายงานประจำปี และการวิเคราะห์ภายใน (ปี 2566-2569)

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

การจัดลำดับความสำคัญของ SWOT
(Prioritized SWOT)

1. หลักการและเหตุผล

กลไกการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ทำหน้าที่เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ SWOT เข้ากับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis)

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)
- การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Benchmark & Competitive Analysis)

เพื่อระบุปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และจัดทำฐานข้อมูลสำหรับการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Options) ผ่าน TOWS Matrix ในขั้นตอนถัดไป

บริษัทฯ กำหนดให้ทุกประเด็นของ SWOT ต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based) สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) และผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่าผลการวิเคราะห์สะท้อนสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 จัดลำดับความสำคัญของ SWOT อย่างเป็นระบบ
- 2.2 ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุด
- 2.3 คัดเลือก Strategic Priority สำหรับจัดทำ TOWS Matrix
- 2.4 เชื่อมโยง SWOT กับ Strategic Issues และ Strategic Objectives
- 2.5 ลดการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่ำ

3. หลักเกณฑ์การประเมิน

บริษัทฯ กำหนดเกณฑ์การประเมิน SWOT จำนวน 5 ด้าน โดยใช้คะแนน 1–5 คะแนน

เกณฑ์	คำอธิบาย	น้ำหนัก (%)
Impact	ผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร	30
Urgency	ความเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ	20
Strategic Importance	ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์องค์กร	25
Feasibility	ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ	15
Sustainability	ผลต่อความยั่งยืนขององค์กร	10
รวม		100

4. วิธีการคำนวณคะแนน

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	สูงมาก
4	สูง
3	ปานกลาง
2	ต่ำ
1	ต่ำมาก

สูตรการคำนวณ (Weighted Scoring Model)

คะแนนรวม = (Impact × 30%)
+ (Urgency × 20%)
+ (Strategic Importance × 25%)
+ (Feasibility × 15%)
+ (Sustainability × 10%)

คะแนนรวมอยู่ในช่วง 1.00–5.00

5. กระบวนการดำเนินงาน (Process) 7 ขั้นตอน

1. รวบรวมผลการวิเคราะห์ SWOT
2. ตรวจสอบหลักฐาน (Evidence Validation)
3. ประเมินคะแนน SWOT ตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. จัดลำดับคะแนน (Ranking)
5. จัดทำ Prioritized SWOT Register
6. กำหนดระดับ High / Medium / Low Priority
7. ประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์เพื่อทบทวนผล

6. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
SWOT Matrix	วิเคราะห์ปัจจัย
Evidence Matrix	ตรวจสอบหลักฐาน
Materiality Assessment	วิเคราะห์ความสำคัญ
Benchmark Report	สนับสนุนการวิเคราะห์
Strategic Review	ตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์

6.1 Strengths (S1–S6)

รหัส	ประเด็น	คะแนน	ระดับ
S1	รัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ	5.00	สูงมาก
S6	สิทธิแบบเรือ OPV	4.70	สูงมาก
S5	อู่แห้ง	4.60	สูงมาก
S2	ประสบการณ์โครงการขนาดใหญ่	4.50	สูง
S4	ที่ดินมูลค่าสูง	4.30	สูง
S3	ประสบการณ์ซ่อมเรือ	4.20	สูง

6.2 Weaknesses (W1–W9)

รหัส	ประเด็น	คะแนน	ระดับ
W3	ขาดทุนสะสม	5.00	สูงมาก
W8	ต้นทุนสูง	4.80	สูงมาก
W2	ความไปล่องตัว	4.70	สูงมาก
W6	เทคโนโลยีล้าสมัย	4.60	สูงมาก
W9	โครงการล่าช้า	4.40	สูง
W4	Market Share ต่ำ	4.30	สูง
W1	Governance	4.10	สูง
W5	ความเสี่ยงด้านกฎหมาย	4.00	สูง
W7	ระเบียบล้าสมัย	3.90	ปานกลาง-สูง

6.3 Opportunities (O1–O8)

รหัส	ประเด็น	คะแนน	ระดับ
O1	นโยบายพึ่งพาตนเองด้านยุทโธปกรณ์	5.00	สูงมาก
O4	อุตสาหกรรมป้องกันประเทศเติบโต	4.80	สูงมาก
O7	กฎกระทรวงเฉพาะเจาะจง	4.70	สูงมาก
O6	โครงการเรือฟริเกต	4.60	สูงมาก
O8	ความต้องการเรือในภูมิภาค	4.50	สูง
O3	ความร่วมมือระหว่างประเทศ	4.30	สูง
O5	ต่อยอดงานวิจัย	4.20	สูง
O2	การพัฒนารัฐวิสาหกิจ	4.00	สูง

6.4 Threats (T1–T7)

รหัส	ประเด็น	คะแนน	ระดับ
T1	การแข่งขันสูง	5.00	สูงมาก
T3	เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว	4.80	สูงมาก
T2	งบประมาณภาครัฐ	4.70	สูงมาก
T6	Green Economy	4.40	สูง
T7	ค่าตอบแทนแรงงาน	4.30	สูง
T5	Anti-Dumping	4.10	สูง
T4	นำเข้าเรือเก่า	3.90	ปานกลาง-สูง

7. Strategic Priority Matrix

กลุ่มที่ 1 Strategic Priority (High Priority)	กลุ่มที่ 2 Supporting Priority (Medium Priority)	กลุ่มที่ 3 Monitor (Low Priority)
Strengths S1, S5, S6, S2	Strengths S3, S4	Weaknesses W7
Weaknesses W2, W3, W6, W8	Weaknesses W1, W4, W5, W9	Threats T4
Opportunities O1, O4, O6, O7	Opportunities O2, O3, O5, O8	
Threats T1, T2, T3	Threats T5, T6, T7	

8. SWOT Prioritization Matrix

Priority	SWOT
High (Strategic Priority)	S1 S2 S5 S6 W2 W3 W6 W8 O1 O4 O6 O7 T1 T2 T3
Medium (Supporting Priority)	S3 S4 W1 W4 W5 W9 O2 O3 O5 O8 T5 T6 T7
Monitor (Low Priority)	W7 T4

9. ผลผลิตของขั้นตอน

- Prioritized SWOT Register ✓
- SWOT Ranking Report ✓
- Strategic Priority Matrix ✓
- High Priority SWOT List ✓
- Supporting SWOT List ✓
- SWOT Scoring Matrix ✓
- Evidence Validation Report ✓

10. การเชื่อมโยงกับขั้นตอนถัดไป

SWOT Matrix
+
Weighted Scoring
=
Ranking
Strategic Priority
High Priority SWOT
TOWS Matrix

11. การประเมินประสิทธิผลของขั้นตอน

บริษัทฯ กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินคุณภาพของการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

มิติการประเมิน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	ผล
ความครบถ้วนของข้อมูล	SWOT ทุกประเด็นได้รับการประเมินคะแนน	100%	100%	ผ่าน
	ทุกประเด็นมี Evidence และตรวจสอบย้อนกลับได้	100%	100%	ผ่าน
กระบวนการ	ใช้เกณฑ์ Weighted Scoring ครบทั้ง 5 ด้าน	100%	100%	ผ่าน
	ดำเนินการครบ 7 ขั้นตอน	100%	100%	ผ่าน
ความโปร่งใส	ทุกคะแนนมีหลักฐานและเหตุผลประกอบ	100%	100%	ผ่าน
ผลผลิต	จัดทำ Prioritized SWOT และ Strategic Priority Matrix แล้วเสร็จ	100%	100%	ผ่าน
	SWOT สามารถเชื่อมโยงไปสู่ Strategic Issues ได้ครบทุกประเด็น	100%	100%	ผ่าน
การนำไปใช้	High Priority SWOT ถูกใช้ในการจัดทำ TOWS Matrix	100%	100%	ผ่าน
ระยะเวลา	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	≤ 1 สัปดาห์	1 สัปดาห์	ผ่าน

12. สรุปผลการดำเนินการ

ผลการจัดลำดับความสำคัญของ SWOT ทำให้บริษัทฯ สามารถคัดเลือกปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้เกณฑ์การประเมินเชิงปริมาณร่วมกับการพิจารณาของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ ส่งผลให้สามารถระบุ High Priority SWOT ที่จะเป็นข้อมูลหลักในการจัดทำ TOWS Matrix และกำหนด Strategic Issues ได้อย่างชัดเจน

High Priority SWOT

S	W	O	T
S1, S2 S5, S6	W2, W3 W6, W8	O1, O4 O6, O7	T1, T2 T3

ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบสูงต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

2.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS MATRIX เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร

ปัจจัยภายใน

STRENGTHS : S (จุดแข็ง)

- S1 มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัด กห.
- S2 มีประสบการณ์บริหารงานหรือโครงการขนาดใหญ่
- S3 มีประสบการณ์ยาวนานและมีความเชี่ยวชาญสูงในการซ่อมสร้างเรือ
- S4 มีที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ให้เกิดประโยชน์และรายได้
- S5 มีอู่แห้งที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งอำนวยความสะดวกต่อการซ่อมบำรุงเรือ
- S6 มีสิทธิแบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งในการขยายธุรกิจการสร้างเรือ

WEAKNESSES : W (จุดอ่อน)

- W1 ความไม่ต่อเนื่องของการกำกับดูแลและบริหารจัดการของกรรมการ
- W2 ความไม่คล่องตัวจากการเป็นรัฐวิสาหกิจขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
- W3 ขาดสภาพคล่องในการบริหารงานเนื่องจากภาวะขาดทุนสะสมต่อเนื่อง
- W4 มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและจาก ทร. น้อย
- W5 ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย
- W6 สิ่งอำนวยความสะดวกมีสภาพเก่าชำรุดและล้าสมัย
- W7 ระเบียบของบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- W8 ต้นทุนการดำเนินงานสูงเมื่อเทียบกับภาคเอกชน
- W9 ปัญหาโครงการต่อเรือชุดแบบยุ้งดินล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

ปัจจัยภายนอก

OPPORTUNITIES : O (โอกาส)

- O1 นโยบายพึ่งพาตนเองด้านยุทโธปกรณ์ของกองทัพ
- O2 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความเข้มแข็งของรัฐวิสาหกิจ
- O3 การขยายความร่วมมือต่างประเทศผ่านการทำสัญญาร่วมผลิต
- O4 การพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือรวมถึงยุทโธปกรณ์ในไทยมีศักยภาพสูง
- O5 สามารถนำผลงานวิจัยมาสู่สายการผลิตเชิงพาณิชย์ได้
- O6 กองทัพเรือเร่งดำเนินการโครงการจัดหาเรือฟริเกต โดยการต่อเรือภายในประเทศ
- O7 กฎกระทรวงให้หน่วยของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจง
- O8 ประเทศ ในภูมิภาคให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

SO (กลยุทธ์เชิงรุก)

- SO1 ขยายบทบาทเป็น "Prime Contractor ด้านเรือรบของประเทศ" (S1 S2 S3 + O1 O4 O6 O7 O8)
- SO2 พัฒนา "ศูนย์กลางซ่อมบำรุงเรือรบระดับภูมิภาค (MRO Hub)" (S3 S5 + O4 O8)
- SO3 ต่อยอด "สิทธิแบบเรือ OPV" สู่ตลาดส่งออก (S6 + O3 O4 O8)
- SO4 เปลี่ยน "งานวิจัย → สินค้าเชิงพาณิชย์" (S2 S3 + O5 O1)
- SO5 สร้าง Strategic Partnership ระดับโลก (S2 S3 + O3)
- SO6 พัฒนา "ธุรกิจต่อยอดจากที่ดิน" (S4 + O4 O8)
- SO7 ขยายตลาด "ซ่อมเรือพาณิชย์และ Yacht ระดับพรีเมียม" (S5 + O4 O8)
- SO8 ปรับองค์กรสู่ "Smart State Enterprise" (S1 + O2)

WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)

- WO1 ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและกฎระเบียบองค์กร (Organizational Reform) (W1 W2 W7 → O2)
- WO2 ฟื้นฟูฐานะการเงินด้วยงานรัฐและการสนับสนุนเชิงนโยบาย (W3 → O2 O7)
- WO3 ยกระดับเทคโนโลยีผ่าน Strategic Partnership & Technology Transfer (W6 → O3 O4 O5)
- WO4 ขยายตลาดเชิงรุกสู่เชิงพาณิชย์และต่างประเทศ (W4 → O4 O8)
- WO5 พัฒนาระบบ Legal & Contract Management (W5 → O2)
- WO6 เพิ่มประสิทธิภาพด้วย Lean + Digital Transformation (W8, W9 → O3 O5)
- WO7 พัฒนาทุนมนุษย์และระบบแรงจูงใจใหม่ (W8 → O2 O3)

THREATS : T (อุปสรรค)

- T1 การแข่งขันจากภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ
- T2 ข้อจำกัดงบประมาณภาครัฐ
- T3 อุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือกำลังเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีอัตโนมัติ
- T4 ปัญหามาตรการสนับสนุนการซื้อเรือเก่าจากต่างประเทศ
- T5 ปัญหามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (Anti – Dumping : AD)
- T6 ปัญหาผลกระทบจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Green Economy)
- T7 โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ

ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

- ST1 "Government Trusted Partner Strategy" (S1 S2 S3) ↔ (T1 T2 T4)
- ST2 "High-Complexity Project Focus" (S2 S3) ↔ (T1 T3)
- ST3 "Technology Partnership & Transfer Acceleration" (S6) ↔ (T3 T1)
- ST4 "Premium Service & Location Advantage" (S5) ↔ (T1 T5)
- ST5 "Asset Monetization & Risk Diversification" (S4) ↔ (T2 T7)
- ST6 "Policy Shield Strategy" (S1 S3) ↔ (T4 T6)
- ST7 "Knowledge & Specialist Branding" (S2 S3) ↔ (T7)

WT (กลยุทธ์เชิงรับ)

- WT1 Financial & Project Risk Containment (W3 W8 W9 + T2 T4 T6 T7)
- WT2 Cost Survival Strategy (W3 W8 W9 + T2 T4 T6 T7)
- WT3 Selective Market Retreat (W2 W6 W8 + T1 T3)
- WT4 Low-Capex Technology Upgrade (W2 W6 W8 + T1 T3)
- WT5 Governance Stabilization (W1 W2 W7 + T4)
- WT6 Regulatory Simplification (W1 W2 W7 + T4)
- WT7 Legal Risk Shield (W5 + T4)
- WT8 Revenue Risk Diversification (W4 + T2 T5)
- WT9 Workforce Optimization (W2 W8 + T7)

สรุปการเชื่อมโยงกลยุทธ์

SWOT วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก → TOWS MATRIX กำหนดกลยุทธ์ 4 มิติ → กลยุทธ์เชิงรุก/แก้ไข ใช้โอกาสและจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน → กลยุทธ์เชิงป้องกัน/รับ ลดผลกระทบจากอุปสรรคและจุดอ่อน → ขับเคลื่อนองค์กร สู่ความมั่นคง ยั่งยืน และเติบโต

2.3.1 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths – Opportunities)

2.3.2 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (Weaknesses – Opportunities)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (WEAKNESSES – OPPORTUNITIES)

ใช้โอกาสจากภายนอกเข้ามาช่วยปรับปรุงแก้ไขหรือกลบจุดอ่อนที่มีอยู่ภายใน

แนวคิดสำคัญ: การพลิกข้อจำกัดภายในองค์กรให้กลายเป็นโอกาสทางการแข่งขัน
โดยอาศัยปัจจัยสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ การเติบโตของอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชยนาวี ตลอดจนความร่วมมือจากพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบบริหาร เทคโนโลยี และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย: ยกระดับองค์กรจาก "รัฐวิสาหกิจแบบดั้งเดิม" ไปสู่
"ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมต่อเรือระดับสากล (Defense Industrial Player)"

KEY CONCEPT

จุดอ่อนภายใน (Weaknesses) → โอกาสภายนอก (Opportunities)
↓
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
พลิกข้อจำกัด สร้างโอกาสสู่ความสำเร็จ

1 WO1 ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและกฎระเบียบองค์กร (Organizational Reform)
ที่มา: (W1, W2, W7 → O2)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- คณะกรรมการและผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความต่อเนื่องในการกำหนดนโยบาย (W1)
- ระบบบริหารงานแบบราชการมีความล่าช้าและขาดความคล่องตัว (W2)
- ระเบียบและข้อบังคับภายในบางส่วนไม่สอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจยุคใหม่ (W7)

โอกาส (Opportunities)
- ภาครัฐมีนโยบายปรับโครงสร้างและยกระดับประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจ (O2)

กลยุทธ์ WO
1. ปรับโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance) ให้มีคณะกรรมการและผู้บริหารมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. ปรับปรุงกฎระเบียบภายในให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และการแข่งขันในอุตสาหกรรม
3. นำระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น Digital Governance, Enterprise Risk Management และ Strategic Management มาใช้จริงในองค์กร

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ลดขั้นตอนและระยะเวลาการตัดสินใจ
- เพิ่มความคล่องตัวในการแข่งขันกับภาคเอกชน
- ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

2 WO2 ฟื้นฟูฐานะการเงินด้วยงานภาครัฐและการสนับสนุนเชิงนโยบาย
ที่มา: (W3 → O2, O7)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- บริษัทฯ มีภาระขาดทุนสะสมและสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในระดับจำกัด (W3)

โอกาส (Opportunities)
- ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนรัฐวิสาหกิจด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (O2)
- มีโอกาสได้รับงานภาครัฐในลักษณะเฉพาะเจาะจงหรือ Government-to-Government (O7)

กลยุทธ์ WO
1. ผลักดันการใช้แนวทางจัดซื้อจัดจ้างแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับอุตสาหกรรมด้านความมั่นคง
2. สร้าง Backlog งานระยะยาวจากกองทัพเรือและหน่วยงานภาครัฐ
3. ขอรับการสนับสนุนด้านเงินลงทุน การปรับโครงสร้างหนี้ หรือการฟื้นฟูกิจการจากภาครัฐ

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- เพิ่มรายได้และกระแสเงินสดในระยะสั้น
- เสริมสภาพคล่องทางการเงิน
- ลดความเสี่ยงด้านฐานะทางการเงินขององค์กร

3 WO3 ยกระดับเทคโนโลยีผ่านความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี
ที่มา: (W6 → O3, O4, O5)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- เทคโนโลยีการซ่อมสร้างเรือยังล้าสมัย
- ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่เข้มแข็ง

โอกาส (Opportunities)
- ความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีกับต่างประเทศ (O3)
- แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมต่อเรือและป้องกันประเทศ (O4)
- โอกาสต่อยอดงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ (O5)

กลยุทธ์ WO
1. จัดตั้งความร่วมมือหรือ Joint Venture กับพันธมิตรต่างประเทศ
2. จัดตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาร่วมกับกองทัพ สถาบันวิจัย และมหาวิทยาลัย
3. ลงทุนในระบบ Automation, Smart Shipyard และ Digital Shipyard

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและซ่อมเรือ
- ยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันระยะยาว

4 WO4 ขยายตลาดเชิงรุกสู่ตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ
ที่มา: (W4 → O4, O8)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- บริษัทฯ มีส่วนแบ่งตลาดจำกัด
- พึ่งพารายได้จากลูกค้าหลักเพียงรายเดียว คือ กองทัพเรือ

โอกาส (Opportunities)
- ความต้องการซ่อมสร้างเรือและเรือเฉพาะทางมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (O4, O8)

กลยุทธ์ WO
1. ขยายตลาดไปยังกลุ่มเรือพาณิชย์ เรือ Offshore เรือท่องเที่ยว และ Yacht
2. ปรับภาพลักษณ์องค์กรและดำเนินการตลาดเชิงรุก (Brand Repositioning)
3. พัฒนาบริการใหม่ เช่น Retrofit, Upgrade และ Modernization

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- กระจายความเสี่ยงด้านรายได้
- เพิ่มฐานลูกค้าใหม่
- เพิ่มรายได้จากธุรกิจเชิงพาณิชย์

5 WO5 พัฒนาระบบกฎหมายและการบริหารสัญญาอย่างมืออาชีพ
ที่มา: (W5 → O2)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- ขาดบุคลากรและความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายธุรกิจและการบริหารสัญญา
- มีความเสี่ยงต่อข้อพิพาทและความเสียหายจากคดีความ

โอกาส (Opportunities)
- ภาครัฐสนับสนุนการยกระดับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการ (O2)

กลยุทธ์ WO
1. จัดตั้งหน่วยงานด้านกฎหมายและบริหารสัญญาโดยเฉพาะ
2. นำระบบ Contract Lifecycle Management (CLM) มาใช้
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านกฎหมายธุรกิจ การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารข้อพิพาท

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและสัญญา
- ป้องกันความเสียหายทางธุรกิจ
- เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ

6 WO6 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วย Lean และ Digital Transformation
ที่มา: (W8, W9 → O3, O5)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- ต้นทุนการดำเนินงานสูง
- การบริหารโครงการมีความล่าช้า

โอกาส (Opportunities)
- การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่และองค์ความรู้จากต่างประเทศ (O3, O5)

กลยุทธ์ WO
1. จัดตั้งระบบบริหารโครงการแบบ Project Management Office (PMO)
2. นำแนวคิด Lean Manufacturing และ Shipyard Optimization มาใช้
3. ประยุกต์ใช้ AI, IoT และระบบดิจิทัลในการควบคุมและติดตามงาน

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน
- ลดความล่าช้าของโครงการ
- เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ

7 WO7 พัฒนาทุนมนุษย์และระบบแรงจูงใจสมัยใหม่
ที่มา: (W8 → O2, O3)

จุดอ่อน (Weaknesses)
- ระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจยังไม่สามารถแข่งขันกับเอกชน
- ขาดบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่

โอกาส (Opportunities)
- ภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ (O2)
- มีโอกาสรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศ (O3)

กลยุทธ์ WO
1. ดำเนินโครงการ Reskill และ Upskill ด้านเทคโนโลยีเรือสมัยใหม่และระบบดิจิทัล
2. พัฒนาระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Incentive)
3. สร้างโครงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนาบุคลากรร่วมกับพันธมิตรต่างประเทศ

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
- รักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
- สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

สรุปภาพรวมกลยุทธ์ WO

กลยุทธ์ WO ของบริษัทฯ มุ่งเน้นการใช้ "โอกาสจากภายนอก" เพื่อแก้ไข "ข้อจำกัดภายใน" ผ่านการปฏิรูปองค์กร การยกระดับเทคโนโลยี การฟื้นฟูฐานะการเงิน การพัฒนาบุคลากร และการขยายตลาดใหม่ โดยมีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับองค์กรจากรัฐวิสาหกิจแบบดั้งเดิมไปสู่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมต่อเรือที่มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์โดยรวม
- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน
- ยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- พัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน
- ขยายตลาดและสร้างการเติบโตระยะยาว

2.3.3 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (Strengths – Threats)

2.3.4 วิเคราะห์และค้นหากลยุทธ์เชิงรับ WT (Weaknesses – Threats)

กลยุทธ์เชิงรับ WT (WEAKNESSES – THREATS)

ลดหรือหลีกเลี่ยงจุดอ่อน เพื่อไม่ให้ซ้ำเติมปัญหายามเจอภัยคุกคามจากภายนอก

แนวคิดสำคัญ: หยุดการสูญเสีย ลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง และป้องกันไม่ให้สถานการณ์เลวร้ายลง

กลยุทธ์เชิงรับ WT มุ่งลดจุดอ่อนภายในองค์กรและลดผลกระทบจากภัยคุกคามภายนอก เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว โดยเป็น "การถอยเชิงกลยุทธ์" เพื่อรักษาศักยภาพหลักขององค์กร ลดความเสี่ยงจากโครงการขนาดใหญ่ และสร้างฐานความพร้อมสำหรับการเติบโตในอนาคต

จุดอ่อนภายใน (WEAKNESSES)

- **W1** การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการและผู้บริหารบ่อย ขาดความต่อเนื่อง
- **W2** ระบบบริหารและระเบียบภายในล่าช้า ขาดความคล่องตัว
- **W3** สภาพคล่องทางการเงินจำกัด และมีภาระขาดทุนสะสม
- **W4** ส่วนแบ่งตลาดจำกัด พึ่งพาลูกค้าหลักรายเดียว (กองทัพเรือ)
- **W5** ขาดความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายธุรกิจและการบริหารสัญญา
- **W6** เทคโนโลยีล้าสมัย ขาดหน่วยวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่เข้มแข็ง
- **W7** ระเบียบและข้อบังคับภายในบางส่วนไม่สอดคล้องการแข่งขัน
- **W8** ต้นทุนการดำเนินงานสูง ระบบค่าตอบแทนไม่จูงใจ
- **W9** โครงการล่าช้า เสี่ยงค่าปรับและผลกระทบทางการเงิน

ภัยคุกคามภายนอก (THREATS)

- **T1** การแข่งขันด้านราคา จากอู่เรือเอกชนในประเทศและต่างประเทศ
- **T2** การเปลี่ยนแปลงนโยบายและความไม่แน่นอนทางการเมือง
- **T3** การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
- **T4** ข้อจำกัดและความผันผวนของงบประมาณภาครัฐ
- **T5** การแข่งขันจากเรือนำเข้าและอู่ต่างประเทศที่มาตรฐานสูง
- **T6** ต้นทุนวัตถุดิบและกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น
- **T7** การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางและการรักษาบุคลากร

1 กลุ่มกลยุทธ์ด้านการควบคุมความเสี่ยงทางการเงินและโครงการ

WT1 Financial and Project Risk Containment
ที่มา: (W3 W8 W9) ↔ (T2 T4 T6 T7)

กลยุทธ์
- จัดตั้ง "War Room" สำหรับติดตามและควบคุมโครงการวิกฤติ
- ชะลอหรือยุติโครงการที่ไม่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจ
- จัดทำแผนบริหารกระแสเงินสดระยะสั้นและระยะกลาง
- เจรจาปรับเงื่อนไขสัญญาเพื่อลดค่าปรับและผลกระทบทางการเงิน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและการขาดทุนสะสม
- เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมโครงการและต้นทุน

WT2 Cost Survival Strategy
ที่มา: (W3 W8 W9) ↔ (T2 T4 T6 T7)

กลยุทธ์
- ปรับโครงสร้างต้นทุนคงที่ขององค์กร
- ใช้การจ้างภายนอก (Outsource) ในกิจกรรมที่มีต้นทุนสูง
- ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและเครื่องจักรเดิมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแทนการลงทุนใหม่

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดภาระต้นทุนคงที่
- เพิ่มความสามารถในการอยู่รอดทางการเงินในระยะสั้น

2 กลุ่มกลยุทธ์ด้านการลดความเสี่ยงจากการแข่งขัน

WT3 Selective Market Retreat
ที่มา: (W2 W6 W8) ↔ (T1 T3)

กลยุทธ์
- ลดการแข่งขันในตลาดที่องค์กรเสียเปรียบด้านต้นทุนและความรวดเร็ว
- มุ่งเน้นเฉพาะงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาดสูง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดความเสี่ยงจากการแข่งขันด้านราคา
- เพิ่มโอกาสในการรักษาอัตรากำไรในตลาดเฉพาะทาง

WT4 Low-Capex Technology Upgrade
ที่มา: (W2 W6 W8) ↔ (T1 T3)

กลยุทธ์
- ลงทุนด้านเทคโนโลยีแบบค่อยเป็นค่อยไป
- ใช้รูปแบบการเช่าเครื่องจักรและความร่วมมือด้านเทคโนโลยี
- ปรับปรุงเฉพาะจุดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิตสูง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดภาระการลงทุนขนาดใหญ่
- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยใช้เงินลงทุนอย่างเหมาะสม

3 กลุ่มกลยุทธ์ด้านการลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้างองค์กร

WT5 Governance Stabilization
ที่มา: (W1 W2 W7) ↔ (T4)

กลยุทธ์
- จัดทำกรอบความต่อเนื่องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Continuity Framework)
- จัดตั้งหน่วยบริหารโครงการกลาง (Project Management Office: PMO)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการและนโยบาย
- เพิ่มความต่อเนื่องในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์

WT6 Regulatory Simplification
ที่มา: (W1 W2 W7) ↔ (T4)

กลยุทธ์
- ปรับปรุงระเบียบภายในองค์กรให้มีความคล่องตัวมากขึ้น
- พัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบเร่งด่วนสำหรับโครงการสำคัญ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดความล่าช้าในการดำเนินงาน
- เพิ่มความคล่องตัวในการแข่งขันและบริหารโครงการ

4 กลุ่มกลยุทธ์ด้านกฎหมายและสัญญา

WT7 Legal Risk Shield
ที่มา: (W6) ↔ (T4)

กลยุทธ์
- จัดตั้งหน่วยบริหารสัญญาและควบคุมด้านกฎหมาย
- พัฒนามาตรฐานสัญญากลางขององค์กร
- กำหนดกระบวนการตรวจสอบสัญญาร่วมกันระหว่างฝ่ายกฎหมายและฝ่ายเทคนิค

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดความเสี่ยงจากข้อพิพาททางกฎหมาย
- ลดความเสียหายทางการเงินจากสัญญา

5 กลุ่มกลยุทธ์ด้านการกระจายความเสี่ยงของรายได้

WT8 Revenue Risk Diversification
ที่มา: (W4) ↔ (T2 T5)

กลยุทธ์
- เพิ่มรายได้จากงานซ่อมเรือพาณิชย์และงานบำรุงรักษาระยะสั้น
- ลดการลงทุนในโครงการสร้างเรือใหม่ที่มีความเสี่ยงสูง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- กระจายความเสี่ยงจากการพึ่งพาลูกค้าหลักเพียงรายเดียว
- เพิ่มรายได้ประจำและสภาพคล่องขององค์กร

6 กลุ่มกลยุทธ์ด้านบุคลากร

WT9 Workforce Optimization
ที่มา: (W2 W8) ↔ (T7)

กลยุทธ์
- ปรับโครงสร้างกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจหลัก
- ใช้รูปแบบการจ้างงานเฉพาะทางและการจ้างตามสัญญา
- พัฒนาทักษะเฉพาะด้านที่มีความสำคัญต่อธุรกิจหลักขององค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- ลดต้นทุนด้านบุคลากร
- เพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในรูปแบบ Lean Organization

สรุปภาพรวมกลยุทธ์ WT

กลยุทธ์ WT มุ่งเน้น "การหยุดการสูญเสีย" และ "ลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง" เพื่อรักษาเสถียรภาพองค์กรในระยะสั้น-กลาง โดยควบคุมความเสี่ยงทางการเงินและโครงการ ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ลดผลกระทบจากการแข่งขัน ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบภายใน กระจายความเสี่ยงของรายได้ และบริหารบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างฐานความพร้อมสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

เป้าหมายสูงสุด

- หยุดการสูญเสีย
- ลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง
- รักษาเสถียรภาพองค์กร
- สร้างฐานความพร้อมสำหรับการเติบโต
- พร้อมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

2.3.5 วิเคราะห์และค้นหาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

STRATEGIC ADVANTAGE ANALYSIS & ASSESSMENT FRAMEWORK

กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1–SA6)

1 ENVIRONMENTAL SCANNING

การดำเนินการ
- ข้อมูลภายใน
- ข้อมูลภายนอก

เครื่องมือ
- Environmental Scan
- PESTEL
- Five Forces
- Benchmarking
- Stakeholder Analysis

ผลลัพธ์
- Internal Factors
- External Factors

EFFECTIVENESS KPI

Data Coverage	100% ✓
Evidence Reliability	100% ✓
Stakeholder Coverage	100% ✓

ผล : ผ่าน

2 SWOT ANALYSIS

การดำเนินการ
- S1–S6
- W1–W9
- O1–O8
- T1–T7

เครื่องมือ
- SWOT Matrix

ผลลัพธ์
ได้ SWOT ครบ 30 ประเด็น

EFFECTIVENESS KPI

Evidence Coverage	100% ✓
SWOT Validation	100% ✓

ผล : ผ่าน

3 SWOT PRIORITIZATION

การดำเนินการ
- Weighted Score
- Impact, Urgency, Strategic Importance, Feasibility, Sustainability

ผลลัพธ์
High Priority SWOT (คะแนน ≥ 80)

EFFECTIVENESS KPI

Coverage of SA	100% ✓
Priority Validation	100% ✓

ผล : ผ่าน

4 STRATEGIC ISSUE ANALYSIS

การดำเนินการ
- TOWS Matrix (SO/WO/ST/WT)
- สร้าง Strategic Issues

ผลลัพธ์
Strategic Issues ครบถ้วน เชื่อมโยงผลต่อการแข่งขันและอนาคต

EFFECTIVENESS KPI

Issues Coverage	100% ✓
Executive Validation	ผ่าน

ผล : ผ่าน

5 STRATEGIC ADVANTAGE IDENTIFICATION

การดำเนินการ
- VRIO / RBV
- Core Competency
- Dynamic Capability
- External Strategic Resource
- Scenario Analysis

ผลลัพธ์
SA1 – SA6 (ผ่าน VRIO ทุกข้อ)

EFFECTIVENESS KPI

SA ผ่าน VRIO	100% ✓

ผล : ผ่าน

6 VALIDATION & BENCHMARKING

การดำเนินการ
- เปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- Competitive Profile Matrix
- Benchmark

ผลลัพธ์
SA1–SA6 เหนือกว่าคู่แข่งขัน และสร้าง Barrier to Entry

EFFECTIVENESS KPI

Differentiation	ผ่าน
Barrier to Entry	สูง
Market Position	ดีขึ้น

ผล : ผ่าน

7 STRATEGY FORMULATION

การดำเนินการ
- เชื่อมโยง SA → SO
- Strategies → Objectives → Initiatives

ผลลัพธ์
SA ทุกข้อมียุทธศาสตร์รองรับ และเชื่อมโยง BSC

EFFECTIVENESS KPI

Strategy Alignment	100% ✓
BSC Alignment	100% ✓
Initiative Alignment	100% ✓

ผล : ผ่าน

8 PERFORMANCE EVALUATION

การดำเนินการ
- ติดตาม KPI
- Benchmark
- Risk Monitoring
- PDCA & Learning

ผลลัพธ์
KPI บรรลุเป้าหมาย ทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

EFFECTIVENESS KPI

KPI Achievement	≥ 90% ✓
Review & Learning	✓

ผล : ผ่าน

STRATEGIC ADVANTAGE ASSESSMENT MATRIX (SA1–SA6)

SA	STRATEGIC ADVANTAGE	VRIO ASSESSMENT (VALUE 1–5) V	R	I	O	SCORE (20)	SUSTAINABILITY LEVEL	STRATEGIC RISK	LEADING KPI (ตัวชี้วัดนำ)	LAGGING KPI (ตัวชี้วัดผลลัพธ์)	STRATEGIC OWNER	REVIEW CYCLE
SA1	GOVERNMENT-BACKED ADVANTAGE	5	5	5	5	20	VERY HIGH ข้อได้เปรียบเชิงโครงสร้างจากสถานะรัฐวิสาหกิจและการสนับสนุนของกองทัพเรือ	• การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ • การปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจ • การเปลี่ยนแปลงกฎหมายจัดซื้อจัดจ้าง	• จำนวนโครงการ G-to-G • โครงการภาครัฐที่ได้รับเชิญ • ระดับความร่วมมือกับ กร.	• รายได้จากหน่วยงานรัฐ • Market Share ภาครัฐ • Backlog โครงการภาครัฐ	กรรมการผู้จัดการ / รองกรรมการผู้จัดการสายยุทธศาสตร์	รายไตรมาสและทบทวนประจำปี
SA2	LARGE-SCALE PROJECT MANAGEMENT CAPABILITY	5	4	4	5	18	HIGH สะสมจากองค์ความรู้ประสบการณ์ และระบบบริหารโครงการ	• การสูญเสียบุคลากรหลัก • ความล่าช้าของโครงการ • การขาดระบบบริหารองค์ความรู้	• % โครงการตามแผน • Project Readiness • จำนวน PM ที่ได้รับการรับรอง	• Project Success Rate • Schedule Performance Index (SPI) • Customer Satisfaction	รองกรรมการผู้จัดการสายปฏิบัติการ / ผู้จัดการโครงการ	รายไตรมาส
SA3	NICHE SERVICE ADVANTAGE	5	5	4	4	18	HIGH เกิดจากทำเลและอู่เรือแห้งซึ่งเลียนแบบได้ยาก	• การแข่งขันจากอู่เอกชน • เสื่อมสภาพของโครงสร้างพื้นฐาน • การเปลี่ยนแปลงความต้องการตลาด	• Dock Utilization Rate • จำนวนลูกค้าใหม่ • ระยะเวลาหมุนเวียนอู่	• รายได้งานซ่อม • อัตราการกลับมาใช้บริการ • Market Share งานซ่อม	รองกรรมการผู้จัดการสายธุรกิจ / ผู้จัดการฝ่ายอู่เรือ	รายไตรมาส
SA4	ASSET MONETIZATION ADVANTAGE	5	4	4	5	18	HIGH สินทรัพย์มีศักยภาพสร้างรายได้ระยะยาว	• ความล่าช้าของโครงการลงทุน • ข้อจำกัดด้านผังเมือง • กฎหมายและการร่วมลงทุน	• พื้นที่ที่ได้รับการพัฒนา • จำนวนโครงการร่วมลงทุน • Occupancy Rate	• Non-core Revenue • ROA • ROI ของโครงการ	รองกรรมการผู้จัดการสายพัฒนาธุรกิจ	รายครึ่งปีและประจำปี
SA5	TECHNOLOGY PARTNERSHIP ADVANTAGE	5	4	4	5	18	HIGH หากถ่ายทอดเทคโนโลยีและสร้างองค์ความรู้ภายในได้ต่อเนื่อง	• พึ่งพาพันธมิตรมากเกินไป • ข้อจำกัดด้านลิขสิทธิ์ • ถ่ายทอดเทคโนโลยีไม่สมบูรณ์	• จำนวน MOU/JV • Technology Transfer Milestone • บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม	• เทคโนโลยีที่นำมาใช้จริง • รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ • Technology Readiness Level (TRL)	รองกรรมการผู้จัดการสายวิศวกรรม / ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	รายไตรมาส
SA6	STRUCTURAL DEMAND ADVANTAGE	5	5	5	4	19	VERY HIGH เกิดจากแนวโน้มความมั่นคงทางทะเลและการลงทุนด้านกลาโหม	• การเปลี่ยนแปลงงบประมาณกลาโหม • เศรษฐกิจโลก • ภูมิรัฐศาสตร์	• Defense Budget Trend • Pipeline โครงการ • จำนวนคำเชิญเสนอราคา	• มูลค่า Backlog • รายได้จากงาน Defense • Market Growth	กรรมการผู้จัดการ / ฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์	รายไตรมาสและประจำปี

VRIO SCORING GUIDE

DIMENSION	DESCRIPTION	SCORE GUIDE (1–5)
V VALUE	สร้างคุณค่าให้ลูกค้าและองค์กรเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	1 = ต่ำ 5 = สูงมาก
R RARITY	คู่แข่งขันมีทรัพยากรหรือความสามารถนี้น้อยหรือไม่มี	1 = พบทั่วไป 5 = หายากมาก
I INIMITABILITY	คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก	1 = เลียนแบบง่าย 5 = เลียนแบบยากมาก
O ORGANIZATION	องค์กรมีระบบ กระบวนการ และทรัพยากรพร้อมใช้ประโยชน์	1 = ไม่พร้อม 5 = พร้อมเต็มที่

INTERPRETATION OF TOTAL SCORE

TOTAL SCORE (20)	LEVEL OF ADVANTAGE
19 – 20	SUSTAINABLE STRATEGIC ADVANTAGE
16 – 18	STRONG STRATEGIC ADVANTAGE
12 – 15	COMPETITIVE ADVANTAGE
BELOW 12	NEEDS IMPROVEMENT

SUSTAINABILITY LEVEL GUIDE

VERY HIGH	ความได้เปรียบเชิงโครงสร้าง/สถาบัน เลียนแบบได้ยาก และคงอยู่ระยะยาว
HIGH	ความได้เปรียบจากขีดความสามารถหลักหรือสินทรัพย์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
MEDIUM	ความได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือกระบวนการที่อาจถูกคู่แข่งพัฒนาไล่ทัน
LOW	ความได้เปรียบชั่วคราว ต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ทดแทน

STRATEGIC ADVANTAGE GOVERNANCE & PDCA CYCLE

PLAN
- Environmental Scan
- SWOT Analysis
- Prioritize

DO
- Strategic Issues
- Strategic Advantage
- Strategy Formulation

CHECK
- KPI Monitoring
- Benchmark
- Performance
- Risk Review

ACT
- ปรับปรุง SWOT
- ปรับปรุง Strategic Issues
- ปรับปรุง Strategic Advantage
- ปรับปรุง Strategy, KPI, Initiatives

HOW TO USE THE ASSESSMENT RESULTS

- **คะแนน VRIO ≥ 19 และ Sustainability = Very High** รักษาและใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาว พร้อมสร้าง Barrier to Entry เพิ่มเติม
- **คะแนน VRIO 16–18** ลงทุนเพิ่มเพื่อยกระดับเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืน เช่น การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และองค์ความรู้
- **Strategic Risk สูง** จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Mitigation Plan) และกำหนด Early Warning Indicators
- **Leading KPI ต่ำกว่าเป้าหมาย** ทบทวนโครงการเชิงยุทธศาสตร์และจัดสรรทรัพยากรใหม่ ก่อนที่ผลลัพธ์ปลายทางจะได้รับผลกระทบ
- **Lagging KPI ต่ำกว่าเป้าหมาย** ทบทวนสมมติฐานเชิงยุทธศาสตร์ ปรับ SA และปรับปรุง SWOT/TOWS ในรอบการวางแผนถัดไป

SA1–SA6 ไม่ได้เป็นเพียงข้อสรุปจาก SWOT แต่ผ่านการประเมินด้วยเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน มีตัวชี้วัดติดตาม มีเจ้าของรับผิดชอบ มีการประเมินความเสี่ยง และมีวงรอบการทบทวนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

STRATEGIC ADVANTAGE

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (1957) สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

SA1 ความได้เปรียบจากสถานะรัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ (Government-backed Advantage)

ลักษณะความได้เปรียบ	ที่มา
External Strategic Resource + Institutional Advantage	• จุดแข็ง : S1, S6 • โอกาส : O1, O6, O7

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ลดระดับการแข่งขันโดยตรงจากภาคเอกชน
- มีความต้องการบริการที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ
- สร้าง Barrier to Entry ให้กับผู้แข่งขันรายใหม่
- เพิ่มความมั่นคงของรายได้ระยะยาว

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์

ระยะสั้น	ระยะยาว
• ได้รับงานซ่อมและต่อเรือจากหน่วยงานของกองทัพเรือ • มีโอกาสเข้าร่วมโครงการจัดหาเรือรบ/เรือสนับสนุนทางทหาร	• พัฒนาเป็น "Strategic National Shipyard" • เป็นกลไกหลักของอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเลของไทย

SA2 ความสามารถในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ (Large-scale Project Management Capability)

ลักษณะความได้เปรียบ	ที่มา
Core Competency (Internal Capability)	• จุดแข็ง : S2, S3 • โอกาส : O3, O4

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ลดความเสี่ยงของโครงการล่าช้าหรือไม่เสร็จ
- เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและพันธมิตร
- รองรับการร่วมทุนหรือร่วมผลิตกับบริษัทต่างประเทศ
- พัฒนาศักยภาพด้าน System Integration

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์

ระยะสั้น	ระยะยาว
• รองรับโครงการภาครัฐที่มีความซับซ้อนสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	• พัฒนาเป็น System Integrator ด้านเรือรบและระบบสนับสนุนทางทะเล • เชื่อมโยงสู่ระบบนิเวศอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Defense Industry Ecosystem)

SA3 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านงานซ่อมเรือและทำเลเชิงยุทธศาสตร์ (Niche Service Advantage)

ลักษณะความได้เปรียบ	ที่มา
Core Competency + Asset-based Advantage	• จุดแข็ง : S3, S5 • โอกาส : O4, O8

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- เป็นผู้รือทึกกู้ค้าเลือกใช้บริการเป็นลำดับต้น
- มีศักยภาพรองรับตลาดเฉพาะทาง เช่น เรือยอชต์
- เรือพาณิชย์ และเรือสนับสนุน Offshore
- สร้างกระแสเงินสดจากงานซ่อมได้ต่อเนื่อง

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์

ระยะสั้น	ระยะยาว
• เพิ่มรายได้จากงานซ่อมและบริการหลังการขาย	• พัฒนาเป็นศูนย์บริการทางทะเลระดับภูมิภาค (Marine Service Hub) • รองรับตลาด Super Yacht และ Offshore Support Vessel

SA4 ศักยภาพการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและที่ดิน (Asset Monetization Advantage)

ลักษณะความได้เปรียบ	ที่มา
Strategic Asset Advantage	• จุดแข็ง : S4 • โอกาส : O2, O4

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- สร้างรายได้ให้กับที่ดินและทรัพย์สิน (Non-core Revenue)
- เพิ่มความยืดหยุ่นทางการเงิน
- ลดความเสี่ยงจากความผันผวนของธุรกิจซ่อมและต่อเรือ

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์

ระยะสั้น	ระยะยาว
• ให้เงินทุนที่เชื่อร่วมลงทุนกับพันธมิตร	• พัฒนา Smart Industrial Port และ Marine Industrial Cluster • สร้างรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Diversified Business Model)

SA5 ความร่วมมือและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Partnership Advantage)

ลักษณะความได้เปรียบ	ที่มา
External Strategic Resource	• จุดแข็ง : S2, S6 • โอกาส : O3, O5

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ยกระดับเทคโนโลยีและ Leapfrog
- ลดช่องว่างด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Gap)
- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์

ระยะสั้น	ระยะยาว
• เกิดโครงการร่วมผลิตและถ่ายทอดเทคโนโลยี	• พัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ขององค์กรเอง • สนับสนุนการสร้างอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทย

SA6 ความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงทางทะเล (Structural Demand Advantage)

ลักษณะความได้เปรียบ	ที่มา
External Market Structure Advantage	• โอกาส : O1, O4, O6, O8

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- มีความต้องการตลาดต่อเนื่องในระยะยาว
- ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจน้อยกว่าธุรกิจทั่วไป
- สนับสนุนการเติบโตอย่างมั่นคงของธุรกิจซ่อมและต่อเรือ

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์

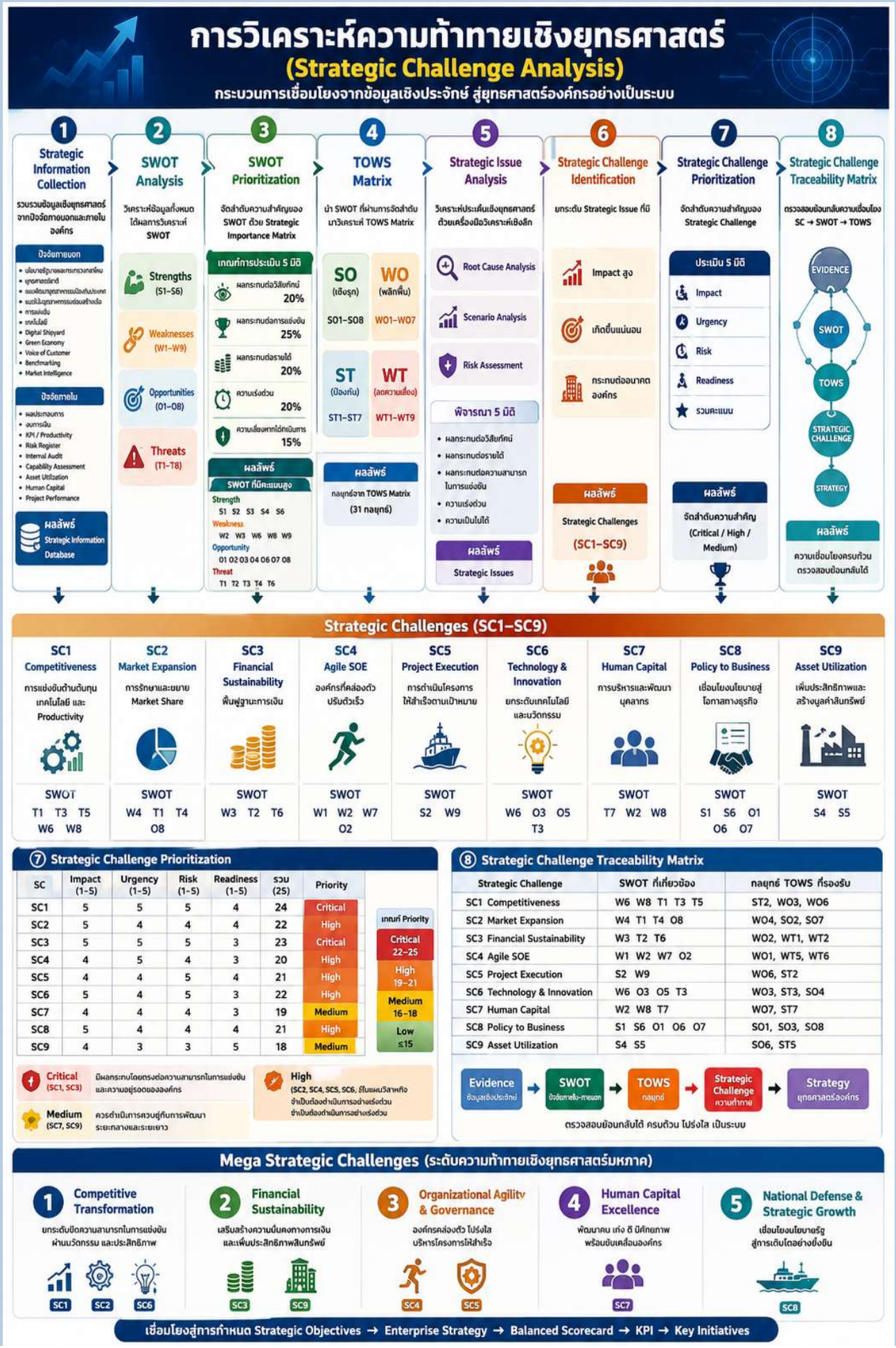
ระยะสั้น	ระยะยาว
• ปริมาณงานซ่อมและปรับปรุงเรือเพิ่มขึ้น	• เดินโดตามแนวโน้มการลงทุนด้านความมั่นคงและการคุ้มครองเส้นทางเดินเรือ

ภาพรวมผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

- เสริมความมั่นคงของรายได้ระยะยาว
- ยกระดับสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือในภูมิภาค
- สร้างคุณค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน การลงทุน และเทคโนโลยี
- ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยอย่างยั่งยืน

THE BANGKOK DOCK CO., (1957) LTD. | อู่กรุงเทพ คู่ไทย มั่นคง ยั่งยืน

2.3.6 วิเคราะห์และค้นหาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
(STRATEGIC CHALLENGE : SC)

บริษัทอู่กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

บริบทเชิงยุทธศาสตร์

บริษัทฯ มี "ความได้เปรียบเชิงนโยบาย (Policy Advantage)" จากการเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงกลาโหม และมีความเชื่อมโยงกับกองทัพเรือ ได้รับโอกาสทางยุทธศาสตร์และความเชื่อมั่นจากภาครัฐ

ความท้าทายสำคัญ

การปรับเปลี่ยนองค์กรจาก
รัฐวิสาหกิจเชิงนโยบาย → รัฐวิสาหกิจเชิงแข่งขัน
เพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรม
ซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

SC1 ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน เทคโนโลยี และระยะเวลา

ที่มา: T1, T3, T5 ร่วมกับ W6, W8

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : สูญเสียโอกาสในการรับงานให้แก่ภาคเอกชน
- ระยะยาว : สูญเสียความสามารถในการแข่งขันและบทบาทในอุตสาหกรรม

สาระสำคัญ

บริษัทฯ มีต้นทุนการดำเนินงานสูง ใช้เทคโนโลยีการผลิตและการบริหารจัดการที่ยังไม่ทันสมัย ขณะที่ผู้ประกอบการเอกชนและต่างประเทศนำระบบ Automation และ Digital Technology มาใช้เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการแข่งขันด้านราคา คุณภาพ และระยะเวลาการส่งมอบงาน

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะยกระดับขีดความสามารถด้านต้นทุน เทคโนโลยี และประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนและผู้ประกอบการต่างประเทศได้อย่างไร"

SC2 การรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรม

ที่มา: W4, T1, T4 และ O8

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : รายได้เติบโตต่ำ
- ระยะยาว : สูญเสียบทบาทในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ

สาระสำคัญ

บริษัทฯ ยังมีข้อจำกัดในการขยายฐานลูกค้าและพึ่งพารายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิมเป็นหลัก ขณะที่การแข่งขันในตลาดมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากผู้ประกอบการเอกชนภายในประเทศและต่างประเทศ

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะขยายฐานลูกค้าทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และตลาดต่างประเทศ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและสร้างรายได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร"

SC3 การฟื้นฟูสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไร

ที่มา: W3, T2 และ T6

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- ระยะยาว : ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร

สาระสำคัญ

บริษัทฯ มีภาระต้นทุนสูงและมีข้อจำกัดด้านแหล่งเงินทุน ขณะเดียวกันยังเผชิญแรงกดดันจากต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อมและมาตรฐาน Green Economy ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะฟื้นฟูฐานะทางการเงิน เพิ่มสภาพคล่อง และพัฒนาความสามารถในการสร้างผลกำไรอย่างมั่นคงได้อย่างไร"

SC4 ความคล่องตัวในการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ

ที่มา: W1, W2, W7 และ O2

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : การตัดสินใจและอนุมัติโครงการล่าช้า
- ระยะยาว : สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

สาระสำคัญ

ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ขั้นตอนการบริหาร และโครงสร้างองค์กรแบบรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัวเมื่อเทียบกับภาคเอกชน

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะปรับรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว (Agile SOE) โดยยังคงรักษาหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดีได้อย่างไร"

SC5 ความสามารถด้านการบริหารโครงการขนาดใหญ่ (Project Execution)

ที่มา: S2 และ W9

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : โครงการล่าช้าและต้นทุนบานปลาย
- ระยะยาว : สูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าและคู่สัญญา

สาระสำคัญ

แม้บริษัทฯ จะมีประสบการณ์ด้านงานซ่อมสร้างเรือและโครงการเฉพาะทาง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการควบคุมเวลา ต้นทุน และทรัพยากรของโครงการ

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะยกระดับประสิทธิภาพการบริหารโครงการ เพื่อให้สามารถส่งมอบงานได้ตรงตามกำหนดเวลา ควบคุมต้นทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าได้อย่างไร"

SC6 การพัฒนาเทคโนโลยีและลดการพึ่งพาต่างประเทศ

ที่มา: W6, O3, O5 และ T3

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : ไม่สามารถรองรับงานเทคโนโลยีใหม่
- ระยะยาว : สูญเสียโอกาสในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

สาระสำคัญ

บริษัทฯ ยังมีข้อจำกัดด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) และยังพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศในหลายด้าน ซึ่งอาจส่งผลต่อความมั่นคงทางอุตสาหกรรมและความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีขององค์กรได้อย่างไร"

SC7 การดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

ที่มา: T7, W2 และ W8

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
- ระยะยาว : สูญเสียความสามารถหลักขององค์กร

สาระสำคัญ

บริษัทฯ มีข้อจำกัดด้านระบบค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อเทียบกับภาคเอกชน

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะสร้างและรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) และสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคตได้อย่างไร"

SC8 การใช้ประโยชน์จากนโยบายภาครัฐและกองทัพเรือให้เกิดผลเชิงธุรกิจ

ที่มา: S1, S6, O1, O6 และ O7

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : สูญเสียโอกาสจากโครงการภาครัฐ
- ระยะยาว : สูญเสียตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

สาระสำคัญ

แม้บริษัทฯ จะมีความได้เปรียบเชิงนโยบายและได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ยังไม่สามารถเปลี่ยนโอกาสดังกล่าวให้เป็นรายได้และผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะเปลี่ยนโอกาสเชิงนโยบายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ให้เป็นรายได้และการเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร"

SC9 การพัฒนาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ขององค์กร

ที่มา: S4 และ S5

ผลกระทบ
- ระยะสั้น : รายได้จากสินทรัพย์ยังไม่เต็มศักยภาพ
- ระยะยาว : สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ประจำ (Recurring Income)

สาระสำคัญ

บริษัทฯ มีสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูง ทั้งพื้นที่ทำเทียบเรือ และผู้เรือแห้ง แต่ยังไม่มีการพัฒนาเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ

Strategic Challenge

"บริษัทฯ จะพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร"

สรุปภาพรวมความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge Overview)

1. การแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชนและต่างประเทศ
2. การสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนทางการเงิน
3. การเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ
4. การยกระดับเทคโนโลยีนวัตกรรม และขีดความสามารถด้าน R&D
5. การเปลี่ยนโอกาสเชิงนโยบายให้เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เหล่านี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อยกระดับองค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

2.3.7 วิเคราะห์และค้นหาความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

กระบวนการวิเคราะห์และระบุความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency Analysis Process)

เพื่อระบุความสามารถพิเศษหลัก 4 ด้าน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	เกณฑ์ผ่าน (Gate 1)	ประเมินประสิทธิผล
• รวบรวมข้อมูลภายในและภายนอก • วิเคราะห์แนวโน้มน่าจับยุทธศาสตร์	• PESTEL • Industry Analysis • Stakeholder Analysis	• Evidence List • Environmental Issues • Strategic Factors	✓ ข้อมูลครบถ้วน I/E ✓ มีข้อมูลการเงิน/ไม่ใช่การเงิน ✓ ตรวจสอบความถูกต้อง	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
ความครบถ้วนข้อมูล	≥95%	100%
ความถูกต้องข้อมูล	≥95%	98%
จำนวนแหล่งข้อมูล	≥10 แหล่ง	15 แหล่ง

2 การระบุขีดความสามารถขององค์กร (Internal Capability Identification)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	เกณฑ์ผ่าน (Gate 2)	ประเมินประสิทธิผล
• จำแนก Resources, Capability, Strengths, Weaknesses • Workshop ผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ	• Resource Inventory • Capability Mapping • Functional Analysis	• Capability Inventory	✓ มีหลักฐานรองรับทุกข้อ ✓ เชื่อมโยงกับกระบวนการหลัก	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
Capability มี Evidence	100%	100%
Workshop Validation	≥90%	95%

3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	เกณฑ์ผ่าน (Gate 3)	ประเมินประสิทธิผล
• Mapping Capability สู่ Strength/Weakness • วิเคราะห์ Opportunity/Threat	• SWOT Matrix	• Strength List	✓ SWOT มีหลักฐานรองรับ ✓ ผ่าน Workshop	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
SWOT มีหลักฐานอ้าง	100%	100%
ผู้บริหารเห็นชอบ	≥90%	100%

4 การจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Prioritization of Strength)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	เกณฑ์ผ่าน (Gate 4)	ประเมินประสิทธิผล
• ใช้ Weighted Scoring • คัดเลือก Top Strength	• Weighted Scoring Model	• Priority Strength (S1–S6)	✓ คะแนน ≥80	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์	100%	100%
คำนวณคะแนน	≥80	89

5 การประเมินขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Capability Assessment)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	เกณฑ์ผ่าน (Gate 5)	ประเมินประสิทธิผล
• วิเคราะห์ Strength ด้วย VRIO, RBV, Value Chain, Benchmark, Dynamic Capability	• VRIO • RBV • Value Chain • Benchmark	• Strategic Capability	✓ VRIO: V≥4 R≥4 I≥4 O≥3	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
ผ่าน VRIO	100%	100%
Benchmark สูงกว่าค่าเฉลี่ย	≥70%	82%

6 การคัดเลือกความสามารถพิเศษหลัก (Core Competency Screening)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	ประเมินประสิทธิผล
• คัดเลือกด้วยเกณฑ์ 6 ด้าน (Customer Value, Market Expansion, Difficult to Imitate, Strategic Impact, Sustainable Advantage, Future Growth)	• Prahalad & Hamel • SE-AM Criteria	• Candidate Core Competency (CC1–CC4)	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
ผ่าน ≥ 5 ใน 6 เกณฑ์	100%	100%

7 การประเมินระดับความสามารถพิเศษ (Competency Level Assessment)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	ประเมินประสิทธิผล
• ประเมิน Value Creation Complexity, Barrier to Entry • จัดระดับ Low/Medium/High	• Competency Assesment Model	• ระดับศักยภาพของ CC1–CC4	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
Core Competency ระดับ High+	≥ 2 ด้าน ≥ 3 ด้าน	4 ด้าน

8 การยืนยันเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Validation)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	ประเมินประสิทธิผล
• Workshop ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/ผู้เชี่ยวชาญ/Stakeholder	• Workshop • Expert Review	• Approved Core Competency	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
ผู้เห็นชอบ	≥90%	100%
ประเด็นแก้ไข	≤10%	5%

9 การเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	เกณฑ์ผ่านประสิทธิผล
• เชื่อมโยง Core Competency สู่ Strategy, KPI, Action Plan	• TOWS Matrix • Strategy Map	• Strategic Advantage • Strategy / KPI • Action Plan	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ 100%	100%	100%
Strategy ใช้ CC ≥80%	≥80%	100%

ความสามารถพิเศษหลักขององค์กร (Core Competency) 4 ด้าน

CC1
ความสามารถในการดำเนินโครงการเรือทางทหารขนาดใหญ่
(Defense Shipbuilding Project Management)
แหล่งที่มา : S1, S2, S6 ร่วมกับ O1, O3, O6

CC2
ความสามารถด้านการซ่อมเรือเฉพาะทางและทำเลเชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Dry Dock & Location Advantage)
แหล่งที่มา : S3, S5 ร่วมกับ O4, T1

CC3
ความน่าเชื่อถือระดับรัฐและความสามารถในการทำสัญญาแบบรัฐต่อรัฐ
(Government-to-Government Advantage)
แหล่งที่มา : S1 ร่วมกับ O3, O7

CC4
ศักยภาพการพัฒนาเชิงพาณิชย์จากสินทรัพย์และที่ดิน
(Land & Asset Commercialization)
แหล่งที่มา : S4 ร่วมกับ O5

การวิเคราะห์ VRIO

Core Competency	Value	Rarity	Imitability	Organization	สรุประดับ
CC1 Defense Shipbuilding Project Management	5	5	4	3	สูงมาก
CC2 Strategic Dry Dock & Location Advantage	5	4	5	3	สูง
CC3 Government-to-Government Advantage	5	5	5	4	สูงมาก
CC4 Land & Asset Commercialization	4	4	5	2	ปานกลาง-สูง

สรุปภาพรวมความสามารถพิเศษขององค์กร

CC	ความสามารถพิเศษ	ประเภท	ระดับศักยภาพ
CC1	Defense Shipbuilding Project Management	Capability-Based	สูงมาก
CC2	Strategic Dry Dock & Location	Asset-Based	สูง
CC3	Government-to-Government Advantage	Institutional-Based	สูงมาก
CC4	Land & Asset Commercialization	Potential-Based	ปานกลาง-สูง

Traceability Matrix

Evidence	SWOT	Priority Strength	Core Competency	Competitive Advantage	Strategy
ผลงานโครงการ OPV	S2	S2	CC1	Defense Shipbuilding Leadership	S1, S3
อู่แห้งและทำเล	S3	S3	CC2	Regional Repair Hub	S1, S5
สถานะรัฐวิสาหกิจและความร่วมมือกับกองทัพเรือ	S1	S1	CC3	Government-to-Government Advantage	S2, S4
ที่ดินและสินทรัพย์เชิงยุทธศาสตร์	S4	S4	CC4	Financial Sustainability	S2, S5

การเชื่อมโยง Core Competency สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

CC1 → Defense Shipbuilding Leadership
- ควบคุมโครงการซับซ้อนสูง น่าเชื่อถือ เป็นผู้รับช่วงหลัก และต่อยอดความร่วมมือกับต่างประเทศ

CC2 → Regional Repair Hub
- เพิ่มประสิทธิภาพการซ่อมเรือ ลดต้นทุนลูกค้า สร้างฐานลูกค้าระยะยาว สู่ศูนย์กลางซ่อมเรือระดับภูมิภาค

CC3 → Stable Revenue & Strategic Role
- เข้าถึงโครงการด้านความมั่นคงที่ต่อเนื่อง การแข่งขันต่ำ สร้างรายได้มั่นคงและบทบาทเชิงยุทธศาสตร์

CC4 → Financial Sustainability
- สร้างธุรกิจใหม่ (New Business Model) เพิ่มรายได้ ไม่พึ่งงานซ่อม/ต่อเรือ เสริมความมั่นคงทางการเงิน

ข้อค้นพบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Insights)

1 ความได้เปรียบเชิงโครงสร้างและข้อขีดความสามารถ
- **Structural Advantage** : CC2, CC3
- **Capability Advantage** : CC1
- หากเพิ่มความคล่องตัว จะได้เปรียบนำคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ

2 ความสามารถพิเศษยังใช้ได้ไม่เต็มศักยภาพ
- ระบบบริหารจัดการ
- ความคล่องตัว
- สภาพคล่อง
- กระบวนการตัดสินใจ

→ ต้องทำ Organizational Transformation

3 ศักยภาพในการสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่
- ธุรกิจซ่อมเรือ Super Vacht
- Defense Joint Venture
- Marine Industrial Estate
- ศูนย์ซ่อมเรือเฉพาะทางระดับภูมิภาค

สร้าง New S-Curve และตำแหน่งที่ยั่งยืนกว่าเดิม

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ

ขั้นตอน	ตัวชี้วัดหลัก	ผลการประเมิน
1. Environmental Scanning	ความครบถ้วน/ถูกต้องของข้อมูล	✓ ผ่าน
2. Internal Capability Identification	Capability มี Evidence	✓ ผ่าน
3. SWOT Analysis	SWOT เชื่อมโยงข้อมูล	✓ ผ่าน
4. Prioritization of Strength	คะแนนเฉลี่ย ≥ 80	✓ ผ่าน
5. Strategic Capability Assessment	ผ่าน VRIO และ Benchmark	✓ ผ่าน
6. Core Competency Screening	ผ่าน ≥ 5 ใน 6 เกณฑ์	✓ ผ่าน
7. Competency Level Assessment	High ≥ 3 ด้าน	✓ ผ่าน
8. Strategic Validation	ผู้เห็นชอบ ≥ 90%	✓ ผ่าน
9. Strategic Alignment	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ครบถ้วน	✓ ผ่าน

ความสามารถพิเศษขององค์กร
(CORE COMPETENCY : CC)

ชี้ถึงความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญโดดเด่นเหนือองค์กรอื่น
สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1. แหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ (DATA SOURCES)

- **ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis**
  - S1-S6, W1-W9, O1-O8, T1-T8
- **ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**
  - รายได้จากงานซ่อม เฉลี่ยประมาณ 46.93 ล้านบาท/ปี
  - รายได้จากงานสร้าง เฉลี่ยประมาณ 5.06 ล้านบาท/ปี
- **ทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์**
  - อู่เรือแห้ง
  - พื้นที่และที่ตั้งริมแม่น้ำ
  - บุคลากรเฉพาะทาง
- **บริบทอุตสาหกรรม**
  - อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือพาณิชย์
  - อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Defense Industry)

2. กระบวนการวิเคราะห์ (ANALYSIS PROCESS)

คัดเลือกจุดแข็งที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันจริง (Strategic Strengths)

↓

เชื่อมโยงจุดแข็งกับโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Opportunity) เพื่อประเมินศักยภาพการเติบโต

↓

คัดปัจจัยที่เป็นความสามารถทั่วไป หรือสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายออก

วิเคราะห์ด้วยหลัก **VRIO FRAMEWORK**

V Value — R Rarity — I Imitability — O Organization

จัดกลุ่มเป็น "CORE COMPETENCY" ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว

บริษัทฯ มีความสามารถพิเศษหลัก (CORE COMPETENCY) จำนวน 4 ด้าน

CC1 ความสามารถในการดำเนินโครงการเรือทางทหารขนาดใหญ่ (Defense Shipbuilding Project Management)

แหล่งที่มา : S1, S2, S6 ร่วมกับ O1, O3 และ O6

มีความสามารถในการบริหารโครงการต่อเรือและสนับสนุนเรือทางทหารแบบครบวงจร (End-to-End Project Management) ครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบและร่วมออกแบบเรือ การจัดหาและบริหารวัสดุอุปกรณ์ การบริหารและควบคุมโครงการ และการทดสอบและส่งมอบเรือ โดยเฉพาะประสบการณ์จากโครงการเรือชเวอยาทงโทกเรือ (OPV) เช่น เรือควจการณ์ และเรือหลวงประจวบคีรีขันธ์

การวิเคราะห์ VRIO		
มิติ	คะแนน	เหตุผล
Value	5	สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
Rarity	5	มีผู้ประกอบการในประเทศที่มีศักยภาพลักษณะนี้จำนวนน้อย
Imitability	4	ต้องใช้ประสบการณ์ องค์ความรู้ และเครือข่ายระยะยาว
Organization	3	ยังมีข้อจำกัดด้านความคล่องตัวของรัฐวิสาหกิจ

แนวโน้มเชิงยุทธศาสตร์

- **ระยะสั้น** รองรับโครงการจัดหาเรือของกองทัพเรือ
- **ระยะกลาง** พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรต่างประเทศ
- **ระยะยาว** ขยายสู่การผลิตเรือส่งออกในระดับภูมิภาค

สรุปผล : เป็นความสามารถพิเมระดับสูง (High-Level Core Competency) ที่สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ผ่านการพัฒนาองค์กรและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน

CC2 ความสามารถด้านการซ่อมเรือเฉพาะทางและทำเลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Dry Dock & Location Advantage)

แหล่งที่มา : S3, S5 ร่วมกับ O4 และ T1

มีอู่เรือแห้งที่สามารถรองรับเรือต่างขนาด เรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง รวมถึงมีทำเลที่ตั้งใกล้เส้นทางคมนาคมและท่าเรือหลัก ช่วยลดต้นทุนโลจิสติกส์และเพิ่มความสะดวกในการเข้ารับบริการ รวมทั้งข้อจำกัดด้านการพัฒนาท่าเรือและอู่ซ่อมใหม่ทำให้คู่แข่งเข้าเข้าตลาดได้ยาก

การวิเคราะห์ VRIO		
มิติ	คะแนน	เหตุผล
Value	5	ช่วยลดต้นทุนและเวลาใช้ลูกค้า
Rarity	4	มีผู้ประกอบการซ่อมเฉพาะทางจำนวนเจ้าจัด
Imitability	5	ใช้เงินลงทุนสูงและต้องอาศัยทำเลที่ตั้งและเวลานาน
Organization	3	ยังใช้ศักยภาพของอู่ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

แนวโน้มเชิงยุทธศาสตร์

- **ระยะสั้น** เพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์อู่เรือ (Utilization Rate)
- **ระยะกลาง** ขยายฐานลูกค้าเรือพาณิชย์และ Super Yacht
- **ระยะยาว** พัฒนาบริการศูนย์กลางซ่อมเรือระดับภูมิภาค

สรุปผล : เป็นความสามารถพิเศษเชิงทรัพยากร (Asset-Based Core Competency) ที่สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว

CC3 ความน่าเชื่อถือระดับรัฐและความสามารถในการทำสัญญาแบบรัฐต่อรัฐ (Government-to-Government Advantage)

แหล่งที่มา : S1 ร่วมกับ O3 และ O7

มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของกองทัพเรือและกระทรวงกลาโหม ทำให้สามารถเข้าถึงโครงการด้านความมั่นคงและความร่วมมือระหว่างประเทศเชิงรัฐต่อรัฐ (G-to-G) ได้ ซึ่งข้อได้เปรียบดังกล่าวช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นแก่พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเปิดโอกาสในการเข้าร่วมโครงการที่มีความซับซ้อนในระดับนานาชาติได้

การวิเคราะห์ VRIO		
มิติ	คะแนน	เหตุผล
Value	5	เข้าถึงตลาดและโครงการเฉพาะด้านความมั่นคง
Rarity	5	มีเฉพาะหน่วยงานภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจบางแห่ง
Imitability	5	ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
Organization	4	มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้นได้อีก

แนวโน้มเชิงยุทธศาสตร์

- **ระยะสั้น** รองรับนโยบายภาครัฐจัดซื้อจัดจ้างรัฐ
- **ระยะกลาง** สร้างความร่วมมือต่างประเทศป้องกันประเทศด้านประเทศ
- **ระยะยาว** เป็น Strategic Defense Partner ของภูมิภาค

สรุปผล : เป็นความสามารถพิเศษเชิงสถาบัน (Institutional Core Competency) ที่สร้างความได้เปรียบเชิงโครงสร้างอย่างยั่งยืน

CC4 ศักยภาพการพัฒนาเชิงพาณิชย์จากสินทรัพย์และที่ดิน (Land & Asset Commercialization)

แหล่งที่มา : S4 ร่วมกับ O5

มีศักยภาพในการพัฒนาพื้นที่และสินทรัพย์ที่ถือครองอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ เช่น การเช่า การร่วมลงทุน หรือการพัฒนาโครงการเชิงพาณิชย์ร่วมกับ ททททททททศ ที่มีบทาพเศรฐง สามารถสร้างรายได้เสริมและเพิ่มความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

การวิเคราะห์ VRIO		
มิติ	คะแนน	เหตุผล
Value	4	สร้างรายได้เสริมและเพิ่มความยั่งยืนทางการเงิน
Rarity	3	ทำเลริมแม่น้ำมีจำกัด แต่ไม่หายากมาก
Imitability	3	พัฒนาได้แต่ใช้เวลาและเงินทุน
Organization	3	ต้องมีการวางแผนและบริหารจัดการเชิงรุก

สรุปภาพรวม CORE COMPETENCY ทั้ง 4 ด้าน

- สร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน
- สนับสนุนการเติบโตขององค์กรในระยะยาว
- เสริมความแข็งแกร่งด้านความมั่นคงและความน่าเชื่อถือ
- เพิ่มมูลค่าสินทรัพย์และความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมายสูงสุด
เป็นผู้นำด้านการซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของภูมิภาคอย่างยั่งยืน

หมายเหตุ : การวิเคราะห์อ้างอิงข้อมูลจาก SWOT Analysis, ผลการดำเนินงานย้อนหลัง, ทรัพยากรหลักขององค์กร และบริบทการแข่งขันในอุตสาหกรรม

สรุปภาพรวม CORE COMPETENCY ทั้ง 4 ด้าน

- สร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน
- สนับสนุนการเติบโตขององค์กรในระยะยาว
- เสริมความแข็งแกร่งด้านความมั่นคงและความน่าเชื่อถือ
- เพิ่มมูลค่าสินทรัพย์และความมั่นคงทางการเงิน

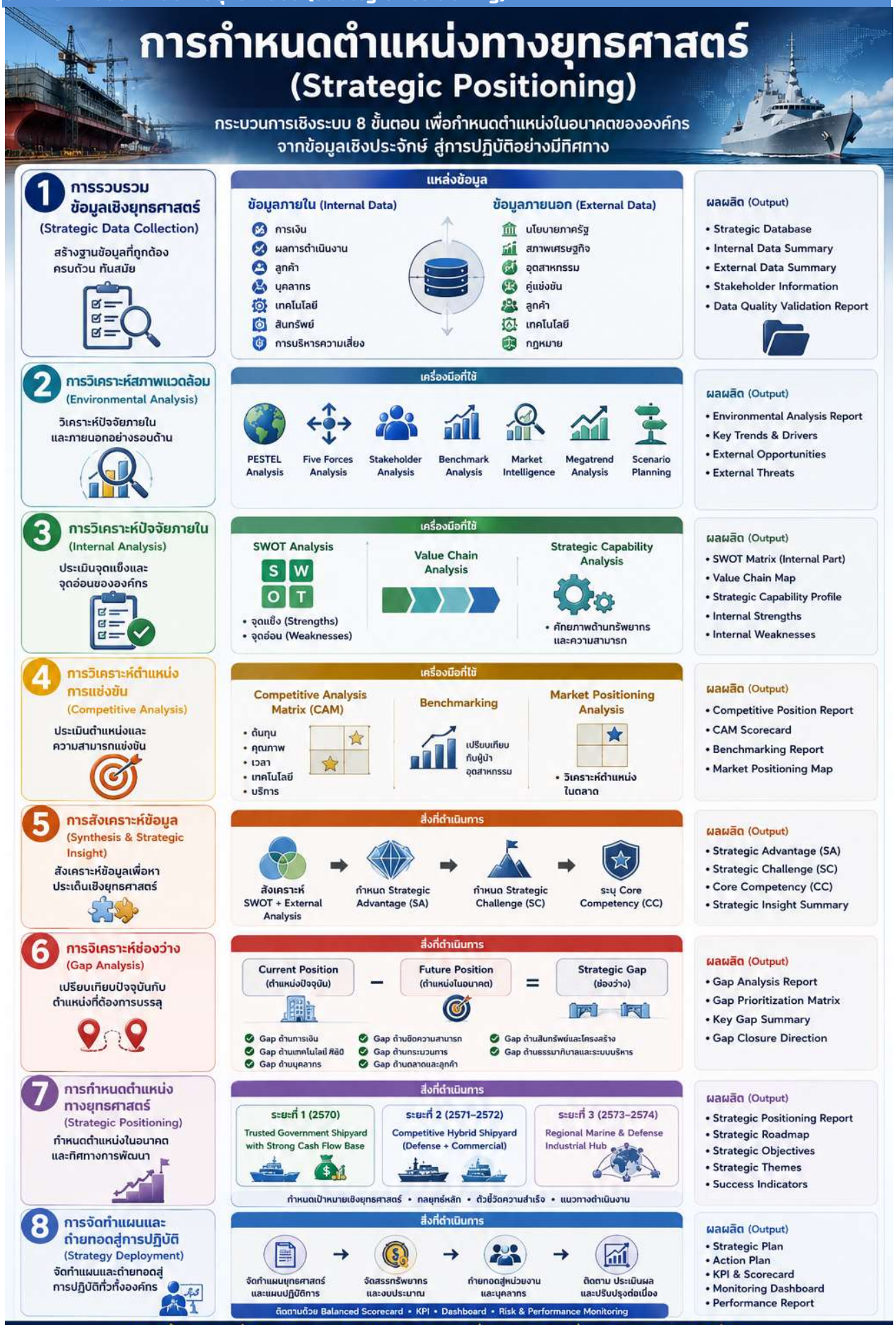
เป้าหมายสูงสุด
เป็นผู้นำด้านการซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของภูมิภาคอย่างยั่งยืน

หมายเหตุ : การวิเคราะห์อ้างอิงข้อมูลจาก SWOT Analysis, ผลการดำเนินงานย้อนหลัง, ทรัพยากรหลักขององค์กร และบริบทการแข่งขันในอุตสาหกรรม

บทที่ 3
การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

3.1 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

กำหนดทิศทางอนาคตองค์กร สู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมทางทะเลและการป้องกันประเทศระดับภูมิภาค

ดำเนินการครบทุกขั้นตอน เชื่อมโยงข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based) สอดคล้องเกณฑ์ SE-AM ระดับ 5 (Excellent)

ข้อมูลนำเข้า (Input) จากทุกการวิเคราะห์

- SWOT Analysis
- TOWS Matrix
- Benchmark Analysis
- Competitive Analysis Matrix (CAM)
- Strategic Advantage (SA)
- Strategic Challenge (SC)
- Core Competency (CC)
- Strategic Capability Analysis
- Gap Analysis

วัตถุประสงค์

กำหนดตำแหน่งในอนาคตขององค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่าง ตำแหน่งปัจจุบัน (Current Strategic Position) กับตำแหน่งที่ต้องการบรรลุ (Future Position) เพื่อระบุช่องว่าง (Strategic Gap) และกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ระยะยาวขององค์กร

1 วิเคราะห์ตำแหน่งปัจจุบัน (Current Strategic Position)

จุดแข็งหลัก

- มี Government-backed Advantage
- เชี่ยวชาญงานซ่อมและต่อเรือทางทหาร
- มี Dry Dock และท่าเลยุทธศาสตร์
- มีที่ดินมูลค่าสูง
- มีประสบการณ์โครงการขนาดใหญ่

ข้อจำกัดหลัก

- ขาดสภาพคล่อง
- ต้นทุนสูง
- เทคโนโลยียังล้าหลัง
- โครงการล่าช้า
- ระบบบริหารรัฐวิสาหกิจขาดความคล่องตัว

ผลผลิต : Current Strategic Position Profile

การประเมินประสิทธิผล

ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
ความครบถ้วนของปัจจัย	ครอบคลุม SWOT CAM CC SA SC	ผ่าน
กระบวนการ	ใช้ข้อมูลทุกเครื่องมือ	ผ่าน
ผลผลิต	Current Position ชัดเจน	ผ่าน
ระยะเวลา	แล้วเสร็จตามแผน	ผ่าน

2 กำหนดตำแหน่งในอนาคต (Future Strategic Position)

แบ่งเป็น 3 ระยะ ตามศักยภาพองค์กรและแนวโน้มอุตสาหกรรม

ระยะที่ 1 (2570)

Trusted Government Shipyard with Strong Cash Flow Base

เป้าหมาย

- สร้างฐานะการเงินที่มั่นคง
- เพิ่มกระแสเงินสด
- ใช้ทรัพย์สินสร้างรายได้
- สร้างรายได้จากงานภาครัฐ

เชื่อมโยง

Strategic Advantage : SA1, SA3, SA4
Core Competency : CC2, CC3
Strategic Challenge : SC3, SC8, SC9

ผลลัพธ์ที่ต้องการ

- Cash Flow เป็นบวก
- รายได้เพิ่มขึ้น
- รายได้จากทรัพย์สินเริ่มเกิด
- Dock Utilization เพิ่มขึ้น
- รายได้งานกองทัพเรือเพิ่มขึ้น

การประเมินประสิทธิผล

ปัจจัยครบถ้วน	ผ่าน
กระบวนการ	ผ่าน
Position สอดคล้อง SA CC SC	ผ่าน
แล้วเสร็จตามแผน	ผ่าน

ระยะที่ 2 (2571–2572)

Competitive Hybrid Shipyard (Defense + Commercial)

เป้าหมาย

- สร้างความสามารถแข่งขัน
- ขยายตลาดพาณิชย์
- ลดต้นทุน
- ยกระดับเทคโนโลยี
- สร้างพันธมิตรระดับโลก

เชื่อมโยง

Strategic Advantage : SA2, SA5
Core Competency : CC1, CC3
Strategic Challenge : SC1, SC5, SC6, SC7

ผลลัพธ์ที่ต้องการ

- Productivity สูงขึ้น
- Smart Shipyard เริ่มใช้งาน
- Commercial Revenue เพิ่ม
- Technology Transfer สำเร็จ
- Lead Time ลดลง
- ต้นทุนลดลง

การประเมินประสิทธิผล

ความครบถ้วนของปัจจัย	ผ่าน
กระบวนการ	ผ่าน
Position เชื่อมโยง SA CC SC	ผ่าน
แล้วเสร็จตามแผน	ผ่าน

ระยะที่ 3 (2573–2574)

Regional Marine & Defense Industrial Hub

เป้าหมาย

- พัฒนาองค์กรจาก "อู่เรือ" สู่ Marine & Defense Industrial Platform
- เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมป้องกันประเทศระดับภูมิภาค

เชื่อมโยง

Strategic Advantage : SA4, SA5, SA6
Core Competency : CC1, CC4
Strategic Challenge : SC2, SC6

ผลลัพธ์ที่ต้องการ

- Regional MRO Hub
- Marine Industrial Estate
- Joint Venture ระดับสากล
- ส่งออกเรือ OPV
- รายได้เชิงพาณิชย์เติบโต
- Ecosystem ด้านอุตสาหกรรมทางทะเลเกิดขึ้น

การประเมินประสิทธิผล

ปัจจัยครบถ้วน	ผ่าน
กระบวนการ	ผ่าน
Position รองรับ Vision	ผ่าน
แล้วเสร็จตามแผน	ผ่าน

3 วิเคราะห์ช่องว่าง (Strategic Gap Analysis)

	Current Position (ปัจจุบัน)	Future Position (อนาคต)	Gap	แนวทางปิดช่องว่าง (Gap Closure)
การเงิน	ขาดทุนสะสม	กระแสเงินสดมั่นคง	สูง	Asset Monetization, งานภาครัฐ, รายได้ใหม่
ตลาด	พึ่งพารัฐ	Defense + Commercial	สูง	ขยายตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ
เทคโนโลยี	พึ่งต่างประเทศ	Smart Shipyard	สูง	Technology Transfer, R&D
บุคลากร	ขาดผู้เชี่ยวชาญ	Workforce สมรรถนะสูง	ปานกลาง	Upskill / Reskill
โครงการ	มีความล่าช้า	ส่งมอบตรงเวลา	สูง	PMO, Digital Project Management
สินทรัพย์	ใช้ประโยชน์ต่ำ	Commercial Assets	สูง	Marine Industrial Hub
ธรรมาภิบาล	ขั้นตอนล่าช้า	Agile Governance	สูง	Organizational Reform

4 Strategic Positioning Roadmap

ระยะ	Position	เป้าหมายหลัก	ผความสามารถหลักที่ใช้
2570	Trusted Government Shipyard with Strong Cash Flow Base	ฟื้นฟูการเงินและสร้างกระแสเงินสด	SA1, SA3, SA4 CC2, CC3
2571–2572	Competitive Hybrid Shipyard (Defense + Commercial)	ยกระดับขีดความสามารถและขยายตลาด	SA2, SA5 CC1, CC3
2573–2574	Regional Marine & Defense Industrial Hub	เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและการป้องกันประเทศ	SA4, SA5, SA6 CC1, CC4

รับรองตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Validation)

คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงร่วมพิจารณาความเหมาะสมของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยตรวจสอบความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร ผลการวิเคราะห์ SWOT, SA, CC, SC และ Gap Analysis รวมถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน เพื่อยืนยันว่า Strategic Positioning สามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม

ผลผลิต (Output)

- Strategic Positioning Report
- Strategic Roadmap พ.ศ. 2570–2574
- Gap Closure Plan
- Strategic Initiatives

การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (Effectiveness Review)

ประเด็นประเมิน	เกณฑ์เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
ความครบถ้วนของปัจจัย	ใช้ข้อมูลจากทุกเครื่องมือครบทุกมิติ	ใช้ข้อมูลจากทุกเครื่องมือครบถ้วน	ผ่าน
ประสิทธิผลของกระบวนการ	ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนครบถ้วน	ดำเนินการครบตามขั้นตอน	ผ่าน
คุณภาพของผลผลิต	เชื่อมโยง SA, CC, SC และรองรับการจัดทำยุทธศาสตร์	ได้ Position, Roadmap และ Gap Closure Plan ที่สอดคล้อง	ผ่าน
ระยะเวลาแล้วเสร็จ	แล้วเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ผ่าน

สรุป : การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดตำแหน่งอนาคต 3 ระยะ ได้อย่างมี**เหตุผล มีหลักฐานเชิงประจักษ์**รองรับ และสามารถใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจนและตรวจสอบย้อนกลับได้

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING)

"จากอู่เรือเชิงนโยบาย สู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลระดับภูมิภาค"

ขับเคลื่อนความมั่นคงทางทะเลของประเทศ ควบคู่การเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลักขององค์กร

STRATEGIC NATIONAL SHIPYARD & MARINE INDUSTRIAL HUB

อู่เรือเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ และศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเล

มุ่งพัฒนาจาก "รัฐวิสาหกิจเชิงนโยบาย" ไปสู่ "รัฐวิสาหกิจเชิงแข่งขันระดับสากล"

การเปลี่ยนผ่านเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Shift)

จากการดำเนินงานที่พึ่งพางานภาครัฐ (Passive Demand) » สู่การสร้างรายได้เชิงพาณิชย์และการขยายตลาด (Active Growth)

จากการขับเคลื่อนองค์กรด้วยทรัพย์สิน (Asset-based Organization) » สู่การขับเคลื่อนด้วยขีดความสามารถ เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือ (Capability + Technology + Ecosystem)

3 STRATEGIC ALIGNMENT MAP

(1) การใช้ SA เพื่อสร้าง POSITION ADVANTAGE

- SA1 และ SA6 ช่วยสร้างความได้เปรียบด้านอุปสงค์และความมั่นคงของตลาด
- SA3 และ SA4 ช่วยสร้างฐานกระแสเงินสดและฐานทรัพย์สินขององค์กร

→ ฐานสำคัญในการสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น

(2) การใช้ CC เพื่อสร้าง SUSTAINABLE ADVANTAGE

- CC1 สร้างความแตกต่างด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้าน Defense
- CC2 สนับสนุนการเป็นศูนย์กลางงานซ่อมเรือ
- CC3 สร้างข้อได้เปรียบเชิงสถาบันและความน่าเชื่อถือ
- CC4 เป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตในอนาคต

→ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

(3) การแก้ไข SC เพื่อ UNLOCK POSITION

- SC1 และ SC6 เป็นเงื่อนไขสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถการแข่งขัน
- SC3 เป็นเงื่อนไขสำคัญด้านความอยู่รอดทางการเงิน
- SC5 เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินโครงการ
- SC8 เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนโอกาสเชิงนโยบายให้เป็นรายได้จริง

→ ตัวกำหนดว่าองค์กรจะบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้จริงหรือไม่

2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์รายระยะ

ระยะที่ 1 : Stabilization & Monetization (ปี 2570)

Position

"Trusted Government Shipyard" with Strong Cash Flow Base"

มุ่งเน้นการสร้างเสถียรภาพทางการเงิน การเพิ่มกระแสเงินสด และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์กรให้เกิดมูลค่าสูงสุด โดยใช้ข้อได้เปรียบเชิงนโยบายของรัฐเป็นฐานในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)
- SA1 : ความได้เปรียบจากสถานะรัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ
- SA3 : ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านงานซ่อมเรือและทำเลเชิงยุทธศาสตร์
- SA4 : ศักยภาพการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและที่ดิน

ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC)
- CC2 : ความสามารถด้านการซ่อมเรือเฉพาะทางและทำเลยุทธศาสตร์
- CC3 : ความน่าเชื่อถือระดับรัฐและความสามารถในการทำสัญญาแบบรัฐต่อรัฐ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)
- SC3 : การฟื้นฟูสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไร
- SC8 : การใช้ประโยชน์จากนโยบายรัฐและกองทัพเรือให้เกิดผลเชิงธุรกิจ
- SC9 : การพัฒนาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ขององค์กร

แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์
- ใช้ความได้เปรียบเชิงนโยบาย (Policy Advantage) เพื่อสร้างรายได้ระยะสั้น
- ใช้ทรัพย์สินขององค์กรเพื่อสร้างกระแสเงินสด (Cash Flow Generation)

เป้าหมายเชิง Position
- ✓ เพิ่มรายได้จากงานซ่อมเรือ ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์กร
- ✓ เพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์อู่เรือ (Dock Utilization)
- ✓ พัฒนาการใช้ประโยชน์ที่ดินในรูปแบบ Lease / Joint Venture

ระยะที่ 2 : Capability Building & Expansion (ปี 2571–2572)

Position

"Competitive Hybrid Shipyard" (Defense + Commercial)

มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทั้งในงานด้านความมั่นคงและภาคพาณิชย์ รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านเทคโนโลยีและการบริหารโครงการ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)
- SA2 : ความสามารถในการบริหารโครงการขนาดใหญ่
- SA5 : ความร่วมมือและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC)
- CC1 : ความสามารถในการดำเนินโครงการเรือขนาดใหญ่
- CC3 : ความน่าเชื่อถือระดับรัฐและความสามารถในการทำสัญญาแบบรัฐต่อรัฐ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)
- SC1 : ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน เทคโนโลยี และระยะเวลา
- SC5 : ความสามารถด้านการบริหารโครงการขนาดใหญ่
- SC6 : พัฒนาเทคโนโลยีและลดการพึ่งพาต่างประเทศ
- SC7 : การดึงดูดและรักษานุคลากรที่มีความสามารถ

แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์
- ยกระดับขีดความสามารถองค์กรเพื่อแข่งขันกับภาคเอกชน
- ใช้ความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อลดข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี

เป้าหมายเชิง Position
- ✓ รับงานโครงการขนาดใหญ่ทั้งด้าน Defense และ Commercial
- ✓ จัดตั้งความร่วมมือหรือ Joint Venture กับต่างประเทศ
- ✓ ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารโครงการให้เป็นไปตามเวลาและงบประมาณ

ระยะที่ 3 : Regional Hub & Defense Ecosystem (ปี 2573–2574)

Position

"Regional Marine & Defense Industrial Hub"

มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและการป้องกันประเทศระดับภูมิภาค โดยพัฒนาองค์กรจาก "อู่เรือ" ไปสู่ "Industrial Platform" ที่เชื่อมโยงอุตสาหกรรม การลงทุน เทคโนโลยี และระบบนิเวศด้านการป้องกันประเทศ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)
- SA4 : ศักยภาพการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและที่ดิน
- SA5 : ความร่วมมือและการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- SA6 : ความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงทางทะเล

ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC)
- CC1 : ความสามารถในการดำเนินโครงการเรือขนาดใหญ่
- CC4 : ศักยภาพการพัฒนาเชิงพาณิชย์จากทรัพย์สินและที่ดิน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)
- SC2 : การรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรม
- SC6 : การพัฒนาเทคโนโลยีและลดการพึ่งพาต่างประเทศ

แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์
- ขยายขนาดธุรกิจและสร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรม (Scale + Ecosystem)
- พัฒนาองค์กรจาก Shipyard ไปสู่ Industrial Platform

เป้าหมายเชิง Position
- ✓ เป็นศูนย์กลางซ่อมเรือและต่อเรือระดับภูมิภาค
- ✓ รองรับธุรกิจ Super Yacht, Offshore และ Defense
- ✓ สนับสนุนการสร้างฐานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทย

4 STRATEGIC POSITIONING MATRIX

ระยะ	POSITION	SA ที่ใช้	CC ที่ใช้	SC ที่ต้องแก้
ระยะสั้น (ปี 2570)	GOVERNMENT-BACKED SHIPYARD (อู่เรือที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ)	SA1, SA3, SA4	CC2, CC3	SC3, SC8, SC9
ระยะกลาง (ปี 2571-2572)	COMPETITIVE HYBRID SHIPYARD (อู่เรือแข่งขันได้ทั้งด้านความมั่นคงและพาณิชย์)	SA2, SA5	CC1, CC3	SC1, SC5, SC6
ระยะยาว (ปี 2573-2574)	REGIONAL DEFENSE HUB (ศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและการป้องกันประเทศ)	SA4, SA5, SA6	CC1, CC4	SC2, SC6

5 ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (Strategic Insights)

- องค์กรมี "ความได้เปรียบเชิงนโยบาย" สูงและมีฐานทรัพยากรที่พร้อมอยู่แล้ว ปัญหาสำคัญจึงไม่ใช่การขาดโอกาส แต่เป็นความสามารถในการเปลี่ยนโอกาสดังกล่าวให้เป็นรายได้และผลตอบแทนทางธุรกิจ
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมขององค์กร คือ "ใช้ภาครัฐสร้างฐาน และใช้กลไกตลาดสร้างการเติบโต"
- หากองค์กรไม่สามารถแก้ไขความท้าทายด้านขีดความสามารถการแข่งขันและเทคโนโลยี (SC1 และ SC6) ได้ องค์กรจะยังคงพึ่งพางานภาครัฐเป็นหลักและไม่สามารถแข่งขันในตลาดเชิงพาณิชย์ได้อย่างแท้จริง
- จุดเปลี่ยนสำคัญขององค์กรในอนาคต คือ การพัฒนาองค์กรจาก "Shipyard" ไปสู่ "System Integrator" และต่อยอดสู่ "Marine & Defense Industrial Hub"

6 สรุปตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

"อู่เรือเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ สู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและการป้องกันประเทศระดับภูมิภาค"

ใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากบทบาทรัฐวิสาหกิจเป็นฐานในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรและแก้ไขความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน และสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคง และการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทย

- **มั่นคง** ด้านความมั่นคงทางทะเล สนับสนุนการกิจสำคัญของชาติ
- **แข่งขันได้** ยกระดับขีดความสามารถทางธุรกิจและอุตสาหกรรมระดับสากล
- **ยั่งยืน** สร้างรายได้ต่อเนื่องและผลตอบแทนอย่างยั่งยืน
- **นวัตกรรม** ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่ออนาคต
- **เชื่อมโยง** สร้างเครือข่ายพันธมิตรและระบบนิเวศอุตสาหกรรมระดับภูมิภาค

3.3 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนดการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

3.3.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

BUSINESS MODEL ระยะสั้น (พ.ศ. 2570)

STRATEGIC POSITION: CASH FLOW & SURVIVAL

ในระยะสั้น บริษัทฯ มุ่งเน้นการสร้างสภาพคล่องทางการเงิน การรักษาระดับรายได้ และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและศักยภาพที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.1 CUSTOMER SEGMENTS

- กองทัพเรือและหน่วยงานภาครัฐ
- กลุ่มเรือพาณิชย์
- กลุ่มเรือยอร์ชและเรือเฉพาะทาง (High Margin Niche)

2.1.2 VALUE PROPOSITIONS

- อู่เรือภาครัฐที่มีความน่าเชื่อถือสูง (Trusted Government Shipyard)
- ทำเลที่ตั้งเหมาะสมและสามารถให้บริการซ่อมเรือได้รวดเร็ว
- ราคาสมเหตุสมผล ควบคู่กับมาตรฐานการดำเนินงานที่เชื่อถือได้

2.1.3 CHANNELS

- การทำสัญญาโดยตรงแบบ Government-to-Government (G-to-G)
- การเข้าร่วมประกวดราคาภาครัฐ
- การใช้ Broker และ Agent ในตลาดเรือยอร์ช

2.1.4 CUSTOMER RELATIONSHIPS

- สัญญาระยะยาว
- ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ

2.1.5 REVENUE STREAMS

- รายได้จากงานซ่อมเรือ
- รายได้จากงานต่อเรือขนาดเล็ก
- รายได้จากการให้เช่าพื้นที่และทรัพย์สิน

2.1.6 KEY RESOURCES

- อู่เรือแห้งและโครงสร้างพื้นฐาน
- ที่ดินและทรัพย์สินขององค์กร
- เครือข่ายความสัมพันธ์กับภาครัฐ

2.1.7 KEY ACTIVITIES

- งานซ่อมเรือ
- การบริหารโครงการขนาดเล็ก
- การบริหารทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้

2.1.8 KEY PARTNERSHIPS

- กองทัพเรือ
- Supplier ภายในประเทศ
- Broker และผู้แทนตลาดเรือยอร์ช

2.1.9 COST STRUCTURE

- ต้นทุนคงที่ด้านบุคลากรและการบำรุงรักษา
- ต้นทุนวัสดุและเหล็ก

INTELLIGENT RISK (ระยะสั้น)

"ยอมรับความเสี่ยงเชิงตลาด เพื่อแลกกับการสร้าง Cash Flow"

ความเสี่ยง	โอกาส	แนวทางบริหาร
พึ่งพารายได้ภาครัฐสูง	รายได้มีเสถียรภาพ	ขยายฐานลูกค้า Commercial
Utilization ต่ำ	เพิ่มรายได้ระยะสั้น	ใช้ Pricing Strategy และ Promotion
สภาพคล่องทางการเงินต่ำ	ปรับโครงสร้างธุรกิจ	Joint Venture และ Asset Leasing

เป้าหมายระยะสั้น (พ.ศ. 2570): สร้างสภาพคล่อง รักษารายได้ ใช้ทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

BUSINESS MODEL ระยะกลาง (พ.ศ. 2571 – 2572)

STRATEGIC POSITION: COMPETITIVE SHIPYARD

บริษัทฯ มุ่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารโครงการ และความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ

2.2.1 CUSTOMER SEGMENTS

- กลุ่มอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทั้งในและต่างประเทศ
- กลุ่มเรือพาณิชย์
- กลุ่ม Offshore และ Energy

2.2.2 VALUE PROPOSITIONS

- การเป็น Hybrid Shipyard ที่รองรับทั้งงาน Defense และ Commercial
- ความสามารถด้าน Project Management และ System Integration
- การมีพันธมิตรด้านเทคโนโลยี

2.2.3 CHANNELS

- Joint Venture
- International Bidding
- Government Agreement

2.2.4 CUSTOMER RELATIONSHIPS

- Strategic Partnership
- Co-development Partnership

2.2.5 REVENUE STREAMS

- โครงการต่อเรือขนาดใหญ่
- งานปรับปรุงและ Retrofit
- รายได้จาก Licensing และ Technology Transfer

2.2.6 KEY RESOURCES

- องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรม
- พันธมิตรด้านเทคโนโลยี
- บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง

2.2.7 KEY ACTIVITIES

- Project Management
- Engineering & System Integration
- Technology Transfer

2.2.8 KEY PARTNERSHIPS

- บริษัทด้าน Defense Technology ต่างประเทศ
- Supplier ระดับสากล
- สถาบันวิจัยและสถาบันการศึกษา

2.2.9 COST STRUCTURE

- เงินลงทุนด้านเทคโนโลยีและระบบงาน
- ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาบุคลากร

INTELLIGENT RISK (ระยะกลาง) "ยอมรับความเสี่ยงด้านการลงทุน เพื่อสร้าง Capability ระยะยาว"

ความเสี่ยง	โอกาส	แนวทางบริหาร
Joint Venture ไม่ประสบผลสำเร็จ	ได้รับเทคโนโลยีใหม่	กำหนด Governance และ Contract Management
โครงการล่าช้า	เพิ่มมูลค่าโครงการ	จัดตั้ง PMO และกำหนด KPI
ช่องว่างด้านเทคโนโลยี	Leapfrog Technology	Co-development กับพันธมิตร

เป้าหมายระยะกลาง (พ.ศ. 2571 – 2572):
ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความร่วมมือระดับสากล เพื่อเติบโตอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่อเรือ

BUSINESS MODEL ระยะยาว (พ.ศ. 2573 – 2574)

STRATEGIC POSITION: REGIONAL INDUSTRIAL HUB

องค์กรมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
ระดับภูมิภาค โดยพัฒนา Ecosystem ทางธุรกิจแบบครบวงจร

2.3.1 CUSTOMER SEGMENTS

- ประเทศสมาชิก ASEAN
- Defense Alliance
- Marine Industry Ecosystem

2.3.2 VALUE PROPOSITIONS

- ศูนย์กลาง Marine & Defense Hub แบบครบวงจร
- ความสามารถด้าน System Integration
- การเป็น Industrial Platform ระดับภูมิภาค

2.3.3 CHANNELS

- International Network
- Strategic Alliance
- Export Contract

2.3.4 CUSTOMER RELATIONSHIPS

- ความร่วมมือเชิงระบบนิเวศ (Ecosystem-based Relationship)
- พันธมิตรระยะยาว

2.3.5 REVENUE STREAMS

- รายได้จากงานต่อเรือและซ่อมเรือ
- รายได้จาก Industrial Estate
- รายได้จาก Logistics และ Marina
- รายได้จาก Defense System Integration

2.3.6 KEY RESOURCES

- เขตอุตสาหกรรมและทรัพย์สินเชิงยุทธศาสตร์
- ฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- Brand และความน่าเชื่อถือระดับภูมิภาค

2.3.7 KEY ACTIVITIES

- การบริหาร Ecosystem
- การวิจัยและพัฒนา (R&D)
- Platform Business Management

2.3.8 KEY PARTNERSHIPS

- กลุ่มอุตสาหกรรม Defense ระดับโลก
- นักลงทุนและ Developer
- เครือข่ายภาครัฐและพันธมิตรระหว่างประเทศ

2.3.9 COST STRUCTURE

- เงินลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน
- ค่าใช้จ่ายด้านวิจัยและพัฒนา
- ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร Ecosystem

INTELLIGENT RISK (ระยะยาว) "ยอมรับความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในตลาดระยะยาว"

ความเสี่ยง	โอกาส	แนวทางบริหาร
เงินลงทุนสูง	เป็น Regional Hub	PPP และ Joint Venture
ความผันผวนของ Demand	ขยายตลาดภูมิภาค	Diversification
Technology Disruption	สร้างนวัตกรรม	ลงทุนด้าน R&D

เป้าหมายระยะยาว (พ.ศ. 2573 – 2574):
เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศระดับภูมิภาค
ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม ความร่วมมือ และความเป็นเลิศ

3.3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก เพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ สร้างความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

แนวคิดสำคัญของ INTELLIGENT RISK

การบริหารความเสี่ยง เพื่อเข้าถึงโอกาส → ไม่ใช่เพียงการลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

กลไกขับเคลื่อน

ใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) ลดความเสี่ยง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืน

เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

SWOT Analysis | Strategic Positioning | Business Model | Strategic Advantage (SA) | Core Competency (CC) | Strategic Challenge (SC)

(1) ระยะสั้น (พ.ศ. 2570)

มุ่งสร้างรายได้ และฟื้นฟูสภาพคล่องทางการเงิน

1 การเพิ่มพรายได้จากภาครัฐ เทียบกับโอกาสจากนโยบายภาครัฐ

โอกาส: นโยบายจัดซื้อจัดจ้างของกาอายและการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

ความเสี่ยง: งบประมาณภาครัฐไม่แน่นอน และนโยบายอาจไม่ต่อเนื่อง

แนวคิด INTELLIGENT RISK
หาแมวกสุ่ลปันนุกุนรายได้หลัก แต่ไม่พึ่งพารายได้จากภาครัฐทั้งหมด

มาตรการสำคัญ
- จัดทำ Framework รายได้ขั้นต่ำ (Minimum Guaranteed Revenue) ร่วมกับกองทัพเรือ
- เพิ่มสัดส่วนลูกค้าภาคเอกชนและเชิงพาณิชย์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30
- จัดทำ Pipeline งานล่วงหน้า 2-3 ปี

2 การใช้ประโยชน์คู่เรือในต้นประสิทธิภาพ เทียบกับความต้องการซ่อมบำรุงที่เพิ่มขึ้น

โอกาส: ความต้องการซ่อมเรือทั้งพาณิชย์ เรือของต่ชร ตตตสใเตตทหารที่เพิ่มขึ้น

ความเสี่ยง: การแข่งขันจากภาคเอกชน และต้นทุนการดำเนินงานสูง

แนวคิด INTELLIGENT RISK
ยกะดับตัดราการใช้ระยะสั้น มุ่งเน้นบริการซ่อมและฐานลูกค้าระยะยาว

มาตรการสำคัญ
- การกำหนดราคาที่ยืดหยุ่น (Flexible Pricing Strategy)
- การพัฒนา Package Service แบบครบวงจร เช่น งานซ่อมร่วมกับบริการ Logistics
- การลดระยะเวลาการซ่อม (Lead Time) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20

3 การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากที่ดินของบริษัทฯ เทียบกับความเสี่ยงด้านการลงทุน

โอกาส: ศักยภาพทำเลและทรัพย์สิน พัฒนาเป็น Marina, Logistics Hub และพื้นที่สนับสนุนอุตสาหกรรมทางทะเล

ความเสี่ยง: เงินลงทุนสูง ผลตอบแทนไม่แน่นอน และข้อจำกัดด้านธรรมาภิบาล

แนวคิด INTELLIGENT RISK
ไม่ลงทุนด้วยตนเองทั้งหมด แต่ใช้รูปแบบความร่วมมือกับภาคเอกชน

มาตรการสำคัญ
- การร่วมลงทุนในรูปแบบ PPP หรือ Joint Venture
- การจัดทำ Feasibility Study ก่อนลงทุน
- การพัฒนาโครงการแบบเป็นระยะ (Phase Development)

(2) ระยะกลาง (พ.ศ. 2571-2572)

มุ่งยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันและเทคโนโลยี

4 การร่วมทุนกับต่างประเทศ เทียบกับความเสี่ยงด้านการพึ่งพาเทคโนโลยี

โอกาส: ร่วมทุนกับพันธมิตรต่างประเทศ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาเชิงความสามารถ

ความเสี่ยง: การพึ่งพาเทคโนโลยีจากพันธมิตร หรือพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศมากเกินไป

แนวคิด INTELLIGENT RISK
ร่วมมือเพื่อเรียนรู้ มิใช่เพื่อพึ่งพา

มาตรการสำคัญ
- กำหนดเงื่อนไขการถ่ายทอดเทคโนโลยีไว้ในสัญญาร่วมทุนชัดเจน
- จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Internal R&D)
- พัฒนาระบบจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture System)

5 การดำเนินโครงการขนาดใหญ่ เทียบกับความเสี่ยงด้านความล่าช้าและต้นทุน

โอกาส: เพิ่มรายได้และสร้างภาพลักษณ์เชิงยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง: ล่าช้า ควบคุมต้นทุนยาก และความเชื่อมั่นของลูกค้า

แนวคิด INTELLIGENT RISK
เลือกดำเนินโครงการที่องค์กรสามารถควบคุมได้

มาตรการสำคัญ
- จัดตั้งหน่วยงานบริหารโครงการ (PMO)
- กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนระยะเวลาและบประมาณ (On-time / On-budget KPI)
- จัดทำงบประมาณสำรองความเสี่ยง (Risk Buffer Budget)

6 การแข่งขันที่รุนแรง เทียบกับโอกาสขยายตลาด

โอกาส: อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือในภูมิภาคเติบโตต่อเนื่อง

ความเสี่ยง: แข่งขันด้านราคา เทคโนโลยี และประสิทธิภาพจากเอกชน

แนวคิด INTELLIGENT RISK
ไม่แข่งด้วยต้นทุนตลาด แต่เลือกตลาดเฉพาะทาง (Niche Market)

มาตรการสำคัญ
- มุ่งเน้นตลาด Defense, Yacht และ Specialized Repair
- ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- ลดต้นทุนด้วยระบบ Automation และเทคโนโลยีดิจิทัล

(3) ระยะยาว (พ.ศ. 2573-2574)

มุ่งยกระดับศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลระดับภูมิภาค

7 การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เทียบกับความเสี่ยงทางการเงิน

โอกาส: พัฒนา Marine Industrial Hub, Logistics และ Marina ยกระดับสู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเล

ความเสี่ยง: เงินลงทุนสูง และอุปสงค์ในระยะยาวไม่แน่นอน

แนวคิด INTELLIGENT RISK
ลงทุนให้ลักษณะ Ecosystem มากกว่าการลงทุนแบบเดี่ยว

มาตรการสำคัญ
- การร่วมลงทุนในรูปแบบ PPP
- การใช้กลยุทธ์ Anchor Tenant Strategy
- การลงทุนแบบเป็นระยะ (Phased Investment)

8 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เทียบกับโอกาสด้านนวัตกรรม

โอกาส: การเปลี่ยนผ่านสู่ Smart Shipyard และ Green Shipyard เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

ความเสี่ยง: เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว ลงทุนแล้วไม่คุ้มค่า และขาดทักษะบุคลากร

แนวคิด INTELLIGENT RISK
ลงทุนอย่างชาญฉลาด เรียนรู้ต่อเนื่อง และปรับตัวได้เร็ว

มาตรการสำคัญ
- ติดตามแนวโน้มและประเมินเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาบุคลากรด้านทักษะบุคลากร (Reskill / Upskill)
- ลงทุนในเทคโนโลยีแบบ Modular และปรับขยายได้

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

รายได้เติบโตอย่างต่อเนื่อง | ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ | ขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น | สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

หลักการสำคัญ

สมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง | มองการเปลี่ยนแปลงและเชิงรุก | พัฒนาคนและระบบอย่างต่อเนื่อง | ร่วมมือกับพันธมิตรอย่างสร้างสรรค์

บริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด เข้าถึงโอกาส สร้างคุณค่า สู่อนาคตที่ยั่งยืนของอู่กรุงเทพ

3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

SCENARIO PLANNING แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2570 – 2574

เครื่องมือคาดการณ์ผลกระทบจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร
เชื่อมโยงกับ SWOT, Strategic Positioning, Business Model, Intelligent Risk และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1 กรอบ SCENARIO PLANNING และตัวแปรขับเคลื่อนหลัก (KEY DRIVERS)

KEY DRIVERS	รายละเอียด	เชื่อมโยง SWOT
งบประมาณภาครัฐ	ความต่อเนื่องของโครงการด้านความมั่นคงและกองทัพเรือ	T2
ระดับการแข่งขัน	การแข่งขันจากอู่เรือเอกชนทั้งในและต่างประเทศ	T1
เทคโนโลยีและ CAPABILITY	ความสามารถด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดองค์ความรู้	T3, W6
UTILIZATION RATE	อัตราการใช้ประโยชน์อู่เรือและทรัพยากรการผลิต	S3, S5
การลงทุนและ JV	ความสำเร็จของการร่วมทุนและความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์	O3, S4
PROJECT EXECUTION	ความสามารถในการบริหารโครงการและควบคุมความล่าช้า	W9

★ จากการวิเคราะห์ พบว่า "UTILIZATION RATE" และ "PROJECT EXECUTION CAPABILITY" เป็นตัวแปรสำคัญที่สุดที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรในทุกสถานการณ์

2 SENSITIVITY ANALYSIS (การวิเคราะห์ความอ่อนไหว)

DRIVER	ผลกระทบต่อรายได้	ผลกระทบต่อกำไร
UTILIZATION เพิ่มขึ้น 10%	รายได้เพิ่มขึ้น 15%	กำไรเพิ่มขึ้น 20%
COST เพิ่มขึ้น 10%	-	กำไรลดลง 25%
PROJECT DELAY	รายได้ลดลง 20%	กำไรลดลง 30%
JV SUCCESS	รายได้เพิ่มขึ้น 25%	กำไรเพิ่มขึ้น 35%

ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า
"UTILIZATION + PROJECT EXECUTION = ตัวชี้ชะตาองค์กร"
ขณะที่ "COST OVERRUN" และ "PROJECT DELAY"
เป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่สามารถเลักดันองค์กรเข้าสู่ WORST CASE ได้อย่างรวดเร็ว

3 การวิเคราะห์ SCENARIO PLANNING

SCENARIO 1 : BEST CASE "REGIONAL DEFENSE HUB"

สมมติฐาน
- Utilization เพิ่มขึ้น 20%
- JV Success
- ได้รับโครงการต่อเรือ Frigate และ Offshore Patrol Vessel
- Smart Shipyard สำเร็จ
- รายได้เติบโตเฉลี่ย 18–20% ต่อปี

ประมาณการผลประกอบการทางการเงิน

รายการ	2570	2571	2572	2573	2574
รายได้รวม (ลบ.)	428.6	469.1	521.6	588.7	687.0
กำไรสุทธิ (ลบ.)	20.3	37.6	57.4	81.0	118.0
Net Profit Margin	4.7%	8.0%	11.0%	13.8%	17.2%
EBITDA Margin	12%	14%	16%	18%	20%

ผลตอบแทน
- ✓ EBITDA เติบโตเฉลี่ย >20%
- ✓ Cash Flow แข็งแกร่ง
- ✓ ROA และ ROE สูงขึ้นต่อเนื่อง
- ✓ รองรับการลงทุนอู่เรือขนาดใหญ่

ยุทธศาสตร์ (GROWTH STRATEGY)
1. JV กับพันธมิตรต่างประเทศ
2. Regional Defense Hub
3. Smart Shipyard
4. MRO Center ASEAN
5. New Defense Platform

COST – BENEFIT ANALYSIS

COST
- เงินลงทุนเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานสูง
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและการพัฒนาทักษะ

BENEFIT
- รายได้เติบโตสูง
- Profit Margin สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
- เสริมสร้าง Strategic Position ในระดับภูมิภาค

ROI: สูงมากในระยะยาว (LONG-TERM STRATEGIC PAYOFF)
★★★★★

SCENARIO 2 : BASE CASE "STABLE HYBRID SHIPYARD"

สมมติฐาน
- ได้รับงานจากภาครัฐบางส่วน
- JV สำเร็จในบางโครงการ
- Utilization Rate อู่ที่ประมาณ 70–75%
- สามารถแข่งขันได้ในตลาดเฉพาะกลุ่ม (NICHE MARKET)
- เติบโตเฉลี่ย 8 – 12%

ประมาณการผลประกอบการทางการเงิน

รายการ	2570	2571	2572	2573	2574
รายได้รวม (ลบ.)	317.5	347.5	386.4	436.1	508.9
กำไรสุทธิ (ลบ.)	11.70	20.67	31.32	44.16	64.20
Net Profit Margin	3.70%	5.90%	8.10%	10.10%	12.60%
EBITDA Margin	8%	10%	12%	14%	16%

ผลตอบแทน
- ☑ Cash Flow เป็นบวก
- ☑ สามารถจ่ายเงินปันผลได้
- ☑ ควบคุมหนี้สินได้

ยุทธศาสตร์ (STABILITY STRATEGY)
1. Cost Leadership
2. Asset Optimization
3. Niche Market
4. Repair Business Expansion
5. Digital Process Improvement

COST – BENEFIT ANALYSIS

COST
- ลงทุนในระดับปานกลาง
- ปรับปรุงระบบงานและประสิทธิภาพองค์กร

BENEFIT
- ความเสี่ยงต่ำกว่า
- Cash Flow มีเสถียรภาพ
- สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้

ROI: ปานกลางแต่มีเสถียรภาพ
★★★☆

SCENARIO 3 : WORST CASE "SURVIVAL MODE"

สมมติฐาน
- งบประมาณภาครัฐลดลง
- สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน
- JV ล้มเหลว
- Utilization Rate ต่ำกว่า 50%
- ต้นทุนเพิ่มขึ้น 10%
- Project Delay

ประมาณการผลประกอบการทางการเงิน

รายการ	2570	2571	2572	2573	2574
รายได้รวม (ลบ.)	222.3	243.3	270.5	305.3	356.2
กำไรสุทธิ (ลบ.)	-8.0	-5.0	-1.0	3.0	8.0
Net Profit Margin	-3.6%	-2.1%	-0.4%	1.0%	2.2%
EBITDA Margin	2%	3%	4%	5%	6%

ผลกระทบ
- ✗ ขาดทุนช่วง 2570–2572
- ✗ สภาพคล่องตึงตัว
- ✗ อัตราการใช้ทรัพย์สินต่ำ
- ✗ สูญเสียบุคลากรเชี่ยวชาญ

ยุทธศาสตร์ (SURVIVAL STRATEGY)
1. Cost Reduction 15–20%
2. Workforce Restructuring
3. Asset Monetization
4. Outsourcing Non-Core
5. Focus Repair Business

COST – BENEFIT ANALYSIS

COST
- สูญเสียบุคลากรสำคัญ
- สูญเสียส่วนแบ่งตลาดและความสามารถในการแข่งขัน

BENEFIT
- รักษาสภาพคล่องระยะสั้น
- ลดความเสี่ยงด้านการเงิน

ROI: ติดลบ (DEFENSIVE MODE)
★☆☆☆☆

4 การกำหนดยุทธศาสตร์จาก SCENARIO

เป้าหมายหลัก : "DRIVE ไปสู่ BEST CASE แต่ควบคุมไม่ให้เข้าสู่ WORST CASE"

แนวทางเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ BEST CASE
- เร่งการร่วมทุนและ TECHNOLOGY TRANSFER
- ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและ SMART SHIPYARD
- ขยายตลาด MARITIME SECURITY และ ASEAN
- เพิ่ม UTILIZATION RATE ผ่านการเพิ่มงานซ่อมและ COMMERCIAL MARKET

แนวทางป้องกัน WORST CASE
- กระจายแหล่งรายได้ (DIVERSIFY REVENUE)
- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้อู่เรือ
- จัดตั้ง PMO เพื่อลด PROJECT DELAY
- ควบคุม COST STRUCTURE และ CASH FLOW อย่างใกล้ชิด

5 SCENARIO DECISION MATRIX

สถานการณ์	ยุทธศาสตร์หลัก	การลงทุน	ความเสี่ยง	ผลตอบแทน	กลยุทธ์	ACTION
	AGGRESSIVE GROWTH	สูง	ปานกลาง	สูงมาก	EXPAND	ลงทุนเพิ่ม + JV
	SELECTIVE GROWTH	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	OPTIMIZE	ควบคุมต้นทุนและเพิ่ม EFFICIENCY
	SURVIVAL STRATEGY	ต่ำ	สูง	ต่ำ	DEFEND	ลดต้นทุนและรักษาสภาพคล่อง

6 ACTION PLAN : TRIGGER & RESPONSE

	มาตรการ
TRIGGER POINT 1 UTILIZATION < 70%	• เพิ่มงานซ่อมเรือเชิงพาณิชย์ • หาพันธมิตรต่างประเทศ • เพิ่มงาน MRO
TRIGGER POINT 2 PROJECT DELAY > 10%	• PMO CONTROL CENTER • EARNED VALUE MANAGEMENT • DIGITAL PROJECT MONITORING
TRIGGER POINT 3 ต้นทุนเกินงบ > 5%	• COST REVIEW COMMITTEE • PROCUREMENT OPTIMIZATION • STRATEGIC SOURCING
TRIGGER POINT 4 JV ไม่สำเร็จ	• หาพันธมิตรสำรอง • TECHNOLOGY LICENSING • JOINT MARKETING ALLIANCE

7 การประเมินประสิทธิผลของ SCENARIO PLANNING

KPI	เป้าหมาย
ความคลาดเคลื่อนรายได้จากประมาณการ	≤ 10%
ความคลาดเคลื่อนกำไรสุทธิ	≤ 10%
ACCURACY ของสมมติฐาน UTILIZATION	≥ 85%
ACCURACY ของสมมติฐานต้นทุน	≥ 90%
จำนวนครั้งการทบทวน SCENARIO	อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี
จำนวน TRIGGER ที่ตรวจพบและตอบสนองทันเวลา	100%

8 EARLY WARNING INDICATORS

INDICATOR	THRESHOLD
UTILIZATION RATE	< 60%
PROJECT DELAY	> 20%
BID WIN RATE	< 30%
CASH FLOW	NEGATIVE

หากตัวชี้วัดใดเข้าสู่ระดับวิกฤต บริษัทฯ จะดำเนินการปรับกลยุทธ์ทันที ตาม SCENARIO DECISION FRAMEWORK

ประมาณการผลการดำเนินงาน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ปีงบประมาณ 2570 - 2574

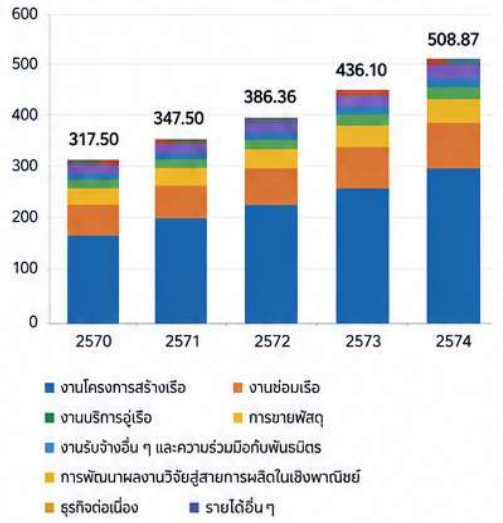
ภาพรวมผลการดำเนินงาน

รวมรายได้	รวมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	กำไรขั้นต้น	กำไรสุทธิ	อัตรากำไรสุทธิ
508.87 ล้านบาท	366.37 ล้านบาท	142.49 ล้านบาท	64.20 ล้านบาท	12.6% ในปี 2574
เติบโตเฉลี่ยต่อปี 12.4%	เติบโตเฉลี่ยต่อปี 10.0%	เติบโตเฉลี่ยต่อปี 20.7%	เติบโตเฉลี่ยต่อปี 52.6%	

สรุปรายได้ ต้นทุน และกำไรขั้นต้น (หน่วย : ล้านบาท)

รายการ		2570 (ประมาณการ)	2571 (ประมาณการ)	2572 (ประมาณการ)	2573 (ประมาณการ)	2574 (ประมาณการ)
1 งานโครงการสร้างเรือ	รายได้	200.00	216.00	237.60	266.11	306.03
	ต้นทุน	176.00	187.92	204.34	226.20	257.06
	กำไรขั้นต้น	**24.00**	**28.08**	**33.26**	**39.92**	**48.96**
2 งานซ่อมเรือ	รายได้	80.00	86.40	95.04	106.44	122.41
	ต้นทุน	60.00	63.94	69.38	76.64	86.91
	กำไรขั้นต้น	**20.00**	**22.46**	**25.66**	**29.80**	**35.50**
3 งานบริการอู่เรือ	รายได้	12.50	13.50	14.85	16.63	19.13
	ต้นทุน	1.25	1.35	1.49	1.66	1.91
	กำไรขั้นต้น	**11.25**	**12.15**	**13.37**	**14.97**	**17.21**
4 การขายพัสดุ	รายได้	5.00	5.40	5.94	6.65	7.65
	ต้นทุน	4.50	4.86	5.35	5.99	6.89
	กำไรขั้นต้น	**0.50**	**0.54**	**0.59**	**0.67**	**0.77**
5 งานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตร	รายได้	5.00	5.40	6.05	6.96	8.35
	ต้นทุน	4.25	4.59	5.14	5.91	7.09
	กำไรขั้นต้น	**0.75**	**0.81**	**0.91**	**1.04**	**1.25**
6 การพัฒนาผลงานวิจัยสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์	รายได้	5.00	5.40	5.94	6.65	7.65
	ต้นทุน	4.25	4.59	5.05	5.65	6.50
	กำไรขั้นต้น	**0.75**	**0.81**	**0.89**	**1.00**	**1.15**
7 ธุรกิจต่อเนื่อง	รายได้	5.00	10.00	15.00	20.00	30.00
	ต้นทุน	-	-	-	-	-
	กำไรขั้นต้น	**5.00**	**10.00**	**15.00**	**20.00**	**30.00**
8 รายได้อื่นๆ	รายได้	5.00	5.40	5.94	6.65	7.65
	ต้นทุน	-	-	-	-	-
	กำไรขั้นต้น	**5.00**	**5.40**	**5.94**	**6.65**	**7.65**
9 รวมรายได้		317.50	347.50	386.36	436.10	508.87
10 รวมต้นทุนและค่าใช้จ่าย		250.25	267.25	290.74	322.05	366.37
11 รวมกำไรขั้นต้น		67.25	80.25	95.62	114.05	142.49

แนวโน้มรายได้รวม (ล้านบาท)



กำไรขั้นต้น และ กำไรสุทธิ (ล้านบาท)

ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและกำไรสุทธิ (ล้านบาท)

รายการ	2570 (ประมาณการ)	2571 (ประมาณการ)	2572 (ประมาณการ)	2573 (ประมาณการ)	2574 (ประมาณการ)
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	30.00	30.75	31.52	32.31	33.11
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	20.00	19.80	19.60	19.41	19.21
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร	**50.00**	**50.55**	**51.12**	**51.71**	**52.33**
โบนัสกรรมการและพนักงาน	1.63	2.87	4.35	6.13	8.92
ต้นทุนทางการเงิน	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	2.93	5.17	7.83	11.04	16.05
8 กำไรสุทธิ	11.70	20.67	31.32	44.16	64.20
อัตรากำไรสุทธิ (%)	3.7%	5.9%	8.1%	10.1%	12.6%

แนวโน้มกำไรสุทธิ (ล้านบาท)

ไฮไลต์สำคัญ

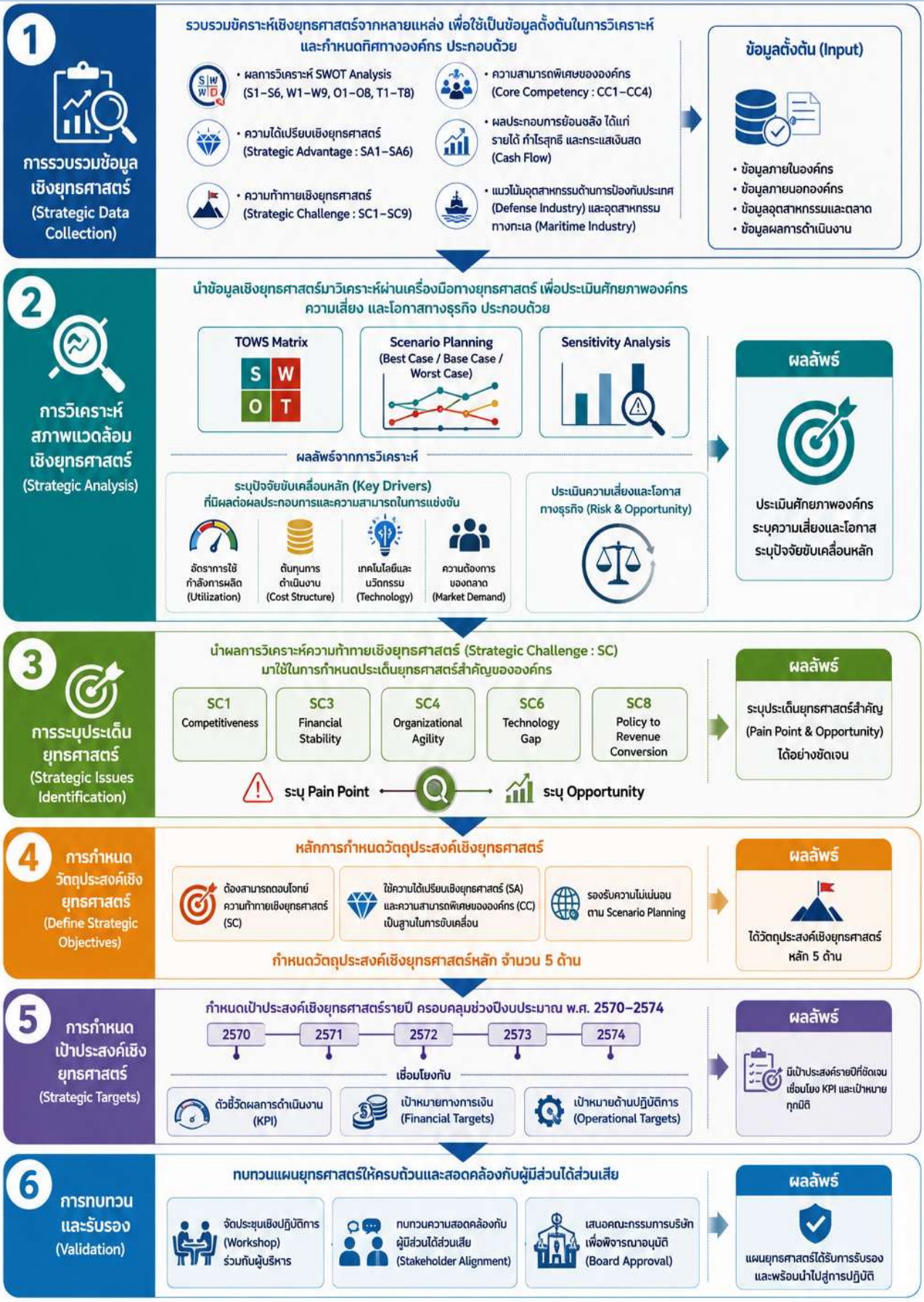
- รายได้รวมเติบโตต่อเนื่อง เฉลี่ย 12.4% ต่อปี
- กำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น เฉลี่ย 20.7% ต่อปี
- กำไรสุทธิเติบโตโดดเด่น เฉลี่ย 52.6% ต่อปี
- อัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น เป็น 12.6% ในปี 2574

หมายเหตุ : ตัวเลขเป็นประมาณการ อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายในและภายนอก

บทที่ 4
การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

4.1.1 กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



4.1.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

มุ่งสู่การเป็นอู่ต่อเรือชั้นนำที่แข็งแกร่ง มั่นคง และยั่งยืน

(1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

SO1 : ยกระดับความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

เชื่อมโยงกับ SC1, SC2, SA2, SA3 และ CC1, CC2

ปี	เป้าประสงค์
2570	เพิ่ม Utilization ≥ 65%
2571	Utilization ≥ 70% และลด Delay < 15%
2572	Utilization ≥ 75% และเพิ่ม Market Share
2573	Utilization ≥ 80%
2574	Utilization ≥ 85% และก้าวสู่ Top Tier Shipyard

SO2 : เสริมความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability)

เชื่อมโยงกับ SC3 และ SA4, SA6

ปี	เป้าประสงค์
2570	ลดผลขาดทุนและกระแสเงินสดเป็นบวก
2571	Break-even
2572	กำไรสุทธิ ≥ 3%
2573	กำไรสุทธิ ≥ 5%
2574	กำไรสุทธิ ≥ 8–10%

SO3 : ยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation)

เชื่อมโยงกับ SC6, SA5 และ CC1

ปี	เป้าประสงค์
2570	เริ่ม Joint Venture และ Technology Transfer
2571	ใช้เทคโนโลยีใหม่ 1–2 โครงการ
2572	ลดการพึ่งพาต่างประเทศ 20%
2573	มี Capability ภายในองค์กร
2574	ก้าวสู่ Smart Shipyard

SO4 : เพิ่มความคล่องตัวองค์กร (Organizational Agility)

เชื่อมโยงกับ SC4, SC5 และ CC3

ปี	เป้าประสงค์
2570	ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
2571	ลด Lead Time 15%
2572	ใช้ระบบ Digital Workflow
2573	พัฒนา Agile Organization
2574	Benchmark เทียบภาคเอกชน

SO5 : การสร้างรายได้ใหม่จากสินทรัพย์ (Asset Monetization)

เชื่อมโยงกับ SC9, SA4 และ CC4

ปี	เป้าประสงค์
2570	ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
2571	เริ่ม Joint Venture
2572	มีรายได้จากสินทรัพย์ ≥ 5%
2573	รายได้จากสินทรัพย์ ≥ 10%
2574	รายได้จากสินทรัพย์ ≥ 15% ของรายได้รวม

(2) การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ Scenario

Scenario	SO ที่มุ่งเน้น
Best Case	SO1 + SO3 + SO5
Base Case	SO1 + SO2
Worst Case	SO2 + SO4

(3) การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ KPI

SO	KPI
SO1	Utilization, Market Share
SO2	Profit Margin, Cash Flow
SO3	% Technology Adoption
SO4	Lead Time, Approval Time
SO5	Non-core Revenue

(4) กลไกการประเมินผล (Evaluation Process)

วิธีการประเมินผล

- Quarterly Review
- เปรียบเทียบผลดำเนินงานจริงกับเป้าหมาย (Target vs Actual)
- Benchmark เทียบอุตสาหกรรม

การปรับปรุงแผน

- ปรับเป้าหมายตามสถานการณ์ (Scenario Adjustment)
- ปรับปรุง KPI ให้เหมาะสม
- ใช้ระบบ Feedback Loop เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Priority)

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์โดยมุ่งตอบโจทย์สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability) และเทคโนโลยีในอนาคต (Technology Transformation)

ขณะที่ SO5 ทำหน้าที่เป็นเกลไกสนับสนุนด้านรายได้และสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร

1. **SO2 : ความอยู่รอดและเสถียรภาพทางการเงิน** (Financial Stability & Survival)
→
2. **SO1 : การแข่งขันและการขยายตลาด** (Competitiveness & Market Expansion)
→
3. **SO3 : การเติบโตระยะยาวและเทคโนโลยีในอนาคต** (Long-term Growth & Future Technology)

มั่นคงทางการเงิน | แข่งขันได้ | ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี | สร้างคุณค่าที่ยั่งยืน

4.1.3 Strategy Map + KPI + Business Model + Intelligent Risk

1 STRATEGY MAP (Balanced Scorecard)

FINANCIAL มิติการเงิน
- SO2 ความมั่นคงทางการเงิน
- SO5 การสร้างรายได้จากสินทรัพย์

CUSTOMER มิติลูกค้า
- เพิ่ม Market Share
- เพิ่มความเชื่อมั่นจากภาครัฐและเอกชน

INTERNAL PROCESS มิติกระบวนการภายใน
- SO1 เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน ลด Delay และเพิ่ม Productivity

LEARNING & GROWTH มิติการเรียนรู้และการเติบโต
- SO3 เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- SO4 ความคล่องตัวองค์กร

2 KPI และเป้าหมาย ปี 2570–2574

SO1 : Competitiveness

	2570	2571	2572	2573	2574
Utilization (%)	65	70	75	80	85
Project Delay (%)	<20	<15	<12	<10	<8
Market Share (%)	10	12	15	18	20

SO2 : Financial Sustainability

	2570	2571	2572	2573	2574
Revenue (ล้านบาท)	60	80	100	130	160
Net Profit (%)	-2	0	3	5	8
Cash Flow	+	+	++	++	+++

SO3 : Technology & Innovation

	2570	2571	2572	2573	2574
JV Projects (โครงการ)	1	2	3	3	4
Technology Adoption (%)	10	20	30	50	70

SO4 : Organizational Agility

	2570	2571	2572	2573	2574
Procurement Lead Time	-10%	-15%	-20%	-25%	-30%
Approval Time	-10%	-20%	-30%	-40%	-50%

SO5 : Asset Monetization

	2570	2571	2572	2573	2574
Non-core Revenue (%)	0	3	5	10	15
JV Asset Project Study Start (โครงการ)	–	1	2	3	3

3 การเชื่อมโยง SO กับ BUSINESS MODEL

SO	ผลกระทบต่อ Business Model
SO1	เพิ่ม Customer Segment และ Value Proposition
SO2	เพิ่ม Revenue Stream
SO3	เพิ่ม Key Resources ด้านเทคโนโลยี
SO4	เพิ่มประสิทธิภาพ Key Activities
SO5	สร้างแหล่งรายได้ใหม่

4 การเชื่อมโยง SO กับ INTELLIGENT RISK

SO	ความเสี่ยง	แนวทางบริหารจัดการ
SO1	ความสามารถแข่งขันลดลง	JV และเพิ่มประสิทธิภาพ
SO2	ปัญหาสภาพคล่อง	Diversify Revenue
SO3	เทคโนโลยีไม่ประสบผลสำเร็จ	Partnership
SO4	กระบวนการล่าช้า	Process Re-engineering
SO5	การลงทุนไม่คุ้มค่า	Feasibility Study

5 ROADMAP การดำเนินงาน ปี 2570–2574

ระยะสั้น (2570)
STABILIZE
- ฟื้นฟูการเงินและเพิ่ม Utilization
- เริ่ม Joint Venture

ระยะกลาง (2571–2572)
OPTIMIZE
- เพิ่ม Efficiency และขยายตลาด
- เริ่มสร้างรายได้ใหม่จากสินทรัพย์

ระยะยาว (2573–2574)
EXPAND
- ขยายสู่ระดับภูมิภาคและพัฒนาเทคโนโลยี
- ก้าวสู่ Smart Shipyard

6 GOVERNANCE & MONITORING

กลไกการกำกับติดตาม
- Monthly KPI Review
- Quarterly Strategy Review
- Scenario Adjustment

TRIGGER สำหรับการปรับแผน
- Utilization ต่ำกว่า 65%
- ขาดทุน มากกว่า 5%
- Delay มากกว่า 15%

7 STRATEGIC ALIGNMENT

การเชื่อมโยงเชิงบูรณาการ

SA (ใช้เป็นฐานสร้าง SO) → SC (ใช้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์) → CC (ใช้ขับเคลื่อน SO) → Scenario (ใช้กำหนด Target) → Business Model (ใช้สร้างรายได้และการเติบโต) → Risk (ใช้ควบคุมและบริหารความไม่แน่นอน)

แผนยุทธศาสตร์มีมุ่งสร้างสมดุลระหว่าง
"การอยู่รอด (Survival)"
และ
"การเติบโต (Growth)"

ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ
- การเพิ่ม Utilization
- การพัฒนาเทคโนโลยี
- การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายปลายทาง
เปลี่ยนผ่านจาก
"รัฐวิสาหกิจที่พึ่งพางบประมาณ"
สู่
"ผู้เล่นสำคัญในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือระดับภูมิภาค"
ได้อย่างยั่งยืน

4.1.4 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้อง
ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

ตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตอบสนองต่อความท้าทาย ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน

1 STRATEGIC ALIGNMENT MATRIX
ตารางเชื่อมโยง SO - SC - SA - CC

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	รองรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	ใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	ใช้ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC)	ระดับความสอดคล้อง
SO1 Competitiveness	SC1, SC2	SA2, SA3	CC1, CC2	★★★★★
SO2 Financial Stability	SC3	SA4, SA6	CC4	★★★★★
SO3 Technology & Innovation	SC6	SA5	CC1	★★★★☆
SO4 Organizational Agility	SC4, SC5	SA1	CC3	★★★★☆
SO5 Asset Monetization	SC9	SA4	CC4	★★★★★

สรุป : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้านครอบคลุมความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ครบทุกมิติ และใช้ประโยชน์จาก SA และ CC อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีช่องว่างด้านความเชื่อมโยง

1.1 การตอบสนองต่อ SC / SA / RISK / OPPORTUNITY

การตอบสนองต่อความท้าทาย (SC)

1. SO1 Competitiveness — SC1 การแข่งขัน, SC2 ตลาด
2. SO2 Financial Stability — SC3 การเงิน
3. SO3 Technology & Innovation — SC6 เทคโนโลยี
4. SO4 Organizational Agility — SC4 ธรรมาภิบาล, SC5 การบริหารโครงการ
5. SO5 Asset Monetization — SC9 การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน

การใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบ (SA)

- SA1 การสนับสนุนจากภาครัฐ → สนับสนุน SO4
- SA4 ศักยภาพทรัพย์สินและที่ดิน → สนับสนุน SO2, SO5
- SA5 พันธมิตรเทคโนโลยี → สนับสนุน SO3

ใช้ "จุดแข็ง" เพื่อแก้ไข "จุดอ่อน" และเชื่อมโยงโอกาสทางธุรกิจไปสู่การสร้างรายได้ห้หน่วยงานในรูปธรรม

การตอบสนองด้านนวัตกรรม (INNOVATION ALIGNMENT)

SO	รูปแบบนวัตกรรม
SO1	Service Innovation
SO3	Technology / Smart Shipyard
SO5	Business Model Innovation

ครอบคลุมนวัตกรรม 3 มิติ

- Product Innovation — เทคโนโลยีด้านเรือและระบบอุตสาหกรรม
- Process Innovation — Digitalization และ Automation
- Business Model Innovation — พัฒนาคลังตราบนให้องค์กรและสร้างรายได้จากทรัพย์สิน

การใช้และพัฒนาความสามารถพิเศษขององค์กร (CORE COMPETENCY DEVELOPMENT)

Core Competency ปัจจุบัน		สนับสนุน SO
CC1	Defense Capability	SO1, SO3
CC2	Dry Dock Capability	SO1
CC3	G-to-G Relationship	SO4
CC4	Asset Management	SO5

Core Competency ใหม่ที่ต้องพัฒนา

- Technology Capability
- Commercial Capability
- Agile Organization Capability

ความสมดุลระหว่างระยะสั้นและระยะยาว (SHORT-TERM VS LONG-TERM BALANCE)

ระยะเวลา	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ระยะสั้น	SO2, SO4
ระยะกลาง	SO1
ระยะยาว	SO3, SO5

สมดุลระหว่างการแก้ไขปัญหาระยะสั้นด้านการเงินและประสิทธิภาพองค์กร กับการลงทุนเพื่อการเติบโตระยะยาวด้านเทคโนโลยีและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน

ความสมดุลด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STAKEHOLDER BALANCE)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO ที่ตอบสนอง
ภาครัฐ / กองทัพ	SO1, SO4
ลูกค้า	SO1
นักลงทุน	SO2, SO5
พนักงาน	SO3, SO4
สังคม	SO3

ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม เพื่อความสมดุลคุณภาพบริการ ผลตอบแทนทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากร และความยั่งยืน

ORGANIZATIONAL AGILITY

รองรับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ

- SO4 Organizational Agility
- SO3 Technology & Innovation

ด้วยแนวคิด

- Foothold/ Anchoring
- Scenario Planning
- Flexible Strategy

เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC LOGIC CHAIN)

	SO	ใช้ SA / CC	แก้ SC	กลยุทธ์สำคัญ
Step 1 ใช้ SA และ CC เป็นฐานในการสร้าง SO	SO1 Competitiveness	CC1, CC2	SC1	เพิ่ม Utilization / เพิ่ม Market Share
Step 2 SO ที่ถูกกำหนดตอบสนองต่อแก้ไข SC	SO3 Technology	SA5	SC6	Joint Venture / Technology Transfer
Step 3 SO ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเหตุผลต่อขยายองค์กร	SO5 Asset Monetization	SA4	SC9	Commercial Development / Diversify Revenue

3 STRATEGIC BALANCE ASSESSMENT

มิติการประเมิน	ระดับคะแนน
SC Coverage	★★★★★
SA Utilization	★★★★★
CC Utilization	★★★★☆
Innovation Alignment	★★★★☆
Time Balance	★★★★☆
Stakeholder Balance	★★★★☆
Organizational Agility	★★★★☆

OVERALL ASSESSMENT

★★★★★

ระดับดีมาก

โครงสร้างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสมดุลครบด้วน และเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่ "การกำหนดยุทธศาสตร์แต่ละปี "ประสิทธิผลในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ (Execution Capability)" ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- สร้างความมั่นคงทางการเงิน
- ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- องค์กรคล่องตัว พร้อมปรับตัว
- สร้างมูลค่าและรายได้จากทรัพย์สินอย่างยั่งยืน

ร่วมสร้างอู่กรุงเทพให้แข็งแกร่ง • มั่นคง • ทันสมัย • ยั่งยืน

THE BANGKOK DOCK CO., (1957) LTD.

4.2 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

การออกแบบระบบงาน (WORK SYSTEMS)
เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ STRATEGIC OBJECTIVES

บูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทุกระบบงานสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
สร้างความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบ และใช้ศักยภาพของพันธมิตร เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

4.2.1 โครงสร้าง WORK SYSTEMS (ภาพรวมองค์กร)

STRATEGIC OBJECTIVES (SO)
↓
BUSINESS MODEL
↓
WORK SYSTEMS (CORE + SUPPORT + MANAGEMENT)
↓
PROCESSES + SLA
↓
KPI + RESPONSIBLE + GOVERNANCE

ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การดำเนินงานจริง (Strategy Execution)
ด้วยตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ และกลไกกำกับติดตามที่ชัดเจน

4.2.2 ประเภทของ WORK SYSTEMS

1 CORE WORK SYSTEMS (ระบบงานหลักสร้างรายได้)

- **1.1 Ship Repair & Maintenance System** — ระบบซ่อมเรือและบำรุงรักษาครบวงจร ตั้งแต่รับงาน ประเมินราคา ถึงส่งมอบ
- **1.2 Shipbuilding Project System** — ระบบบริหารโครงการต่อเรือ ครอบคลุมการวางแผน จัดซื้อ ก่อสร้าง และทดสอบ
- **1.3 Marine Service & Commercial Dock System** — ระบบบริการทางทะเลและการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของอู่เรือและทรัพย์สินทางทะเล

2 SUPPORT WORK SYSTEMS (ระบบงานสนับสนุน)

- **2.1 Procurement & Supply Chain System** — บริหารจัดซื้อ วัสดุ อะไหล่ และ Supplier
- **2.2 Finance & Investment System** — บริหารการเงิน งบประมาณ การลงทุน และควบคุมต้นทุน
- **2.3 Human Resource & Talent System** — บริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาศักยภาพ และ Talent
- **2.4 Legal & Compliance System** — กำกับดูแลด้านกฎหมาย ระเบียบ และ Compliance

3 MANAGEMENT WORK SYSTEMS (ระบบบริหารจัดการ)

- **3.1 Strategy & Performance Management** — บริหารยุทธศาสตร์ KPI และ Performance Dashboard
- **3.2 Risk & Governance System** — บริหารความเสี่ยง การกำกับดูแล และธรรมาภิบาล
- **3.3 Technology & Innovation System** — บริหารเทคโนโลยี Digital Transformation และนวัตกรรม
- **3.4 Partnership & Business Development System** — บริหารพันธมิตรทางธุรกิจ JV และการพัฒนาธุรกิจใหม่

4.2.3 MAPPING: STRATEGIC OBJECTIVES → WORK SYSTEMS → RESPONSIBLE

STRATEGIC OBJECTIVES (SO)	WORK SYSTEM	หน่วยงานหลัก (OWNER)	หน่วยสนับสนุน
SO1 Competitiveness	Ship Repair & Dock	กองปฏิบัติการ	Supply Chain, HR
SO2 Financial Sustainability	Finance System	กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ	Strategy
SO3 Technology & Innovation	Innovation System	แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	Partner
SO4 Organizational Agility	Governance System	กองบริหารทรัพยากร	HR, Legal
SO5 Asset & Business Growth	Asset Development	กองธุรกิจและการตลาด	Finance

4.2.4 PROCESS DESIGN และ SLA (ตัวอย่าง)

1 SHIP REPAIR & MAINTENANCE SYSTEM

กระบวนการหลัก
1. รับงานและประเมินราคา
2. วางแผนซ่อม
3. ดำเนินงานซ่อม
4. ตรวจรับและส่งมอบ

SLA & KPI

Process	SLA	KPI
Quotation	≤ 7 วัน	Accuracy ≥ 95%
Repair Process	ลด Lead Time ลง 20%	On-time Delivery ≥ 90%
Delivery	QC 100%	Complaint < 5%

2 SHIPBUILDING PROJECT SYSTEM

กระบวนการหลัก
1. Project Planning
2. Procurement
3. Construction
4. Testing & Delivery

SLA & KPI

Process	SLA	KPI
Planning	≤ 30 วัน	Plan Accuracy
Execution	ตาม Timeline	Delay < 10%
Cost Control	Budget Control	Cost Overrun < 5%

3 ASSET DEVELOPMENT SYSTEM

กระบวนการหลัก
1. Feasibility Study
2. Partner Selection
3. Investment Approval
4. Development

SLA & KPI

Process	SLA	KPI
Feasibility Study	≤ 6 เดือน	IRR ≥ 8%
JV Setup	≤ 9 เดือน	Project Start ตามแผน

4 PROCUREMENT & SUPPLY CHAIN SYSTEM

กระบวนการหลัก
1. Request → Approval
2. Tender / Selection
3. Contract Management

SLA & KPI

Process	SLA	KPI
PR → PO	≤ 15 วัน	Cycle Time ลดลง 30%
Supplier Selection	≤ 10 วัน	Cost Saving ≥ 5%

4.2.5 STRATEGY CASCADE MODEL

SO → Strategy → Program → Project → Owner

SO	Strategy	Program	Project	Owner
Technology	JV Technology	Partnership Program	Ship Technology Transfer	แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ
SO5 Asset Growth	Commercial Expansion	Asset Development	Marine Industrial Hub	กองธุรกิจและการตลาด

4.2.6 โครงการริเริ่มใหม่ (NEW INITIATIVES)

1 SMART SHIPYARD

Owner: แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป้าหมาย
- Automation
- Digital Shipyard
- Integrated Information System

KPI
- ระบบ Automation ≥ 50% ภายในปี 2574

2 MARINE INDUSTRIAL HUB

Owner: กองธุรกิจและการตลาด

เป้าหมาย
- พัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์
- ดึงดูด JV Partner
- สร้างรายได้ใหม่จาก Marine Cluster

KPI
- รายได้ ≥ 15% ของรายได้รวมองค์กร

3 DEFENSE PARTNERSHIP

Owner: กองธุรกิจและการตลาด

เป้าหมาย
- G-to-G Cooperation
- Technology Transfer
- Defense Ecosystem

KPI
- JV / Partnership ≥ 3 โครงการ

4.2.7 ORGANIZATIONAL STRUCTURE ALIGNMENT

ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับระบบงานและยุทธศาสตร์

(1) CORE UNITS
1. กองปฏิบัติการ
2. กองธุรกิจและการตลาด

(2) STRATEGIC UNITS
1. กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ
2. แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. กองธุรกิจและการตลาด

(3) SUPPORT UNITS
1. แผนกบัญชีและการเงิน
2. แผนกทรัพยากรบุคคล
3. แผนกธุรการและกฎหมาย

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับ

- ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน สร้างรายได้เพิ่ม
- ควบคุมความเสี่ยง และยกระดับธรรมาภิบาล
- สร้างความร่วมมือพันธมิตร เพื่อการเติบโต
- ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

SLA : SHIP REPAIR & MAINTENANCE SYSTEM

ระบบงานซ่อมเรือและบำรุงรักษา

เพื่อกำหนดมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA)
ของกระบวนการซ่อมเรือและบำรุงรักษาให้มีประสิทธิภาพ สามารถส่งมอบงานได้ตรงเวลา
มีคุณภาพ ควบคุมต้นทุน และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า
โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านความสามารถในการแข่งขัน (SO1 Competitiveness)

2. SLA ระดับ END-TO-END PROCESS

ลำดับ	กระบวนการ	SLA TARGET	KPI
1	รับคำขอและวิเคราะห์งาน (Inquiry Review)	ภายใน 3 วันทำการ	% วิเคราะห์ความต้องการครบถ้วน ≥ 95%
2	สำรวจเรือและประเมินราคา (Survey & Quotation)	ภายใน 7 วันทำการ	Accuracy ของประมาณราคา ≥ 95%
3	จัดทำแผนงานซ่อม (Repair Planning)	ภายใน 5 วันทำการ	Plan Accuracy ≥ 90%
4	จัดหาวัสดุและอะไหล่ (Material Procurement)	ภายใน 15 วันทำการ	Material Availability ≥ 95%
5	นำเรือเข้าอู่ (Docking)	ตามกำหนด 100%	Dock Readiness ≥ 95%
6	ดำเนินงานซ่อม (Repair Execution)	ตาม Schedule ที่อนุมัติ	Schedule Compliance ≥ 90%
7	ตรวจสอบคุณภาพ (QC Inspection)	ภายใน 2 วันหลังงานเสร็จ	First Pass Yield ≥ 95%
8	Sea Trial / Functional Test	ภายใน 5 วัน	Test Pass Rate ≥ 95%
9	ส่งมอบเรือ (Delivery)	ตรงเวลา ≥ 90%	On-Time Delivery ≥ 90%
10	บริการหลังส่งมอบ (After Sales Service)	ตอบข้อร้องเรียนภายใน 24 ชม.	Customer Satisfaction ≥ 90%

4. SLA ระดับผู้บริหาร (EXECUTIVE DASHBOARD)

มิติ	KPI	เป้าหมาย
ลูกค้า (Customer)	CUSTOMER SATISFACTION	≥ 90%
เวลา (Time)	ON-TIME DELIVERY	≥ 90%
ต้นทุน (Cost)	COST VARIANCE	≤ 5%
คุณภาพ (Quality)	REWORK RATE	< 5%
ความปลอดภัย (Safety)	LOST TIME INJURY	0
การเงิน (Financial)	GROSS MARGIN	≥ 20%
กระบวนการ (Process)	REPAIR LEAD TIME	ลดลง 20%

3. SLA รายกระบวนการ (DETAILED SLA)

3.1 รับงานและประเมินราคา (Inquiry & Quotation)

SCOPE
- รับความต้องการลูกค้า
- ตรวจสอบขอบเขตงาน
- สำรวจเรือ
- จัดทำ BOQ
- จัดทำใบเสนอราคา

SLA | เป้าหมาย	
Response ลูกค้า	≤ 24 ชม.
นัดหมายสำรวจเรือ	≤ 3 วัน
จัดทำใบเสนอราคา	≤ 7 วัน
เสนอราคาครบถ้วน	100%

KPI
- Win Rate ≥ 30%
- Quotation Accuracy ≥ 95%
- Customer Response Time ≤ 1 วัน

EARLY WARNING INDICATOR
- ระยะเวลาจัดทำใบเสนอราคาเกิน 5 วัน
- ข้อมูลจากลูกค้าไม่ครบ
- Supplier ยังไม่ส่งราคาวัสดุ

3.2 วางแผนงานซ่อม (Repair Planning)

SCOPE
- จัดทำ Work Breakdown Structure (WBS)
- จัดทำแผนทรัพยากร
- กำหนด Critical Path
- จัดทำ Schedule

SLA | เป้าหมาย	
จัดทำแผนงาน	≤ 5 วัน
จัดสรรทรัพยากร	≤ 3 วัน
อนุมัติแผน	≤ 2 วัน

KPI
- Schedule Accuracy ≥ 90%
- Resource Utilization ≥ 85%

EARLY WARNING INDICATOR
- Man-hour ขาดแคลน >10%
- Dock Capacity ใช้เกิน 90%

3.3 จัดซื้อวัสดุและอะไหล่ (Procurement)

SCOPE
- จัดทำ PR
- จัดหา Supplier
- จัดซื้อ
- รับมอบวัสดุ

SLA | เป้าหมาย	
PR Approval	≤ 3 วัน
RFQ Process	≤ 7 วัน
PO Issue	≤ 5 วัน
Material Delivery	ตามแผน ≥ 95%

KPI
- Procurement Cycle Time ลดลง 30%
- Cost Saving ≥ 5%
- Supplier OTIF ≥ 95%

EARLY WARNING INDICATOR
- วัสดุ Critical Item ส่งล่าช้า
- Supplier Risk ระดับสูง
- ราคาเหล็กผันผวนเกิน 10%

3.4 ดำเนินงานซ่อม (Repair Execution)

SCOPE
- Docking
- Steel Renewal
- Mechanical Repair
- Electrical Repair
- Painting
- Testing

SLA | เป้าหมาย	
เริ่มงานหลัง Docking	≤ 24 ชม.
ความคืบหน้าตามแผน	≥ 90%
Rework	≤ 5%
Accident	0 Case

KPI
- Productivity เพิ่มขึ้น ≥ 10%
- Rework Rate < 5%
- Lost Time Injury = 0

EARLY WARNING INDICATOR
- SPI (Schedule Performance Index) < 0.9
- Productivity ต่ำกว่าเป้าหมาย 10%
- งานวิกฤติล่าช้าเกิน 5 วัน

3.6 Sea Trial และส่งมอบ (Sea Trial & Delivery)

SCOPE
- Harbour Test
- Sea Trial Document
- Acceptance

SLA | เป้าหมาย	
Sea Inspecte	≤ 5 วัน
Delivement	100%
ส่งมอบตามกำหนด	≥ 90%

KPI
- First Pass Yield ≥ 95%
- NCR < 5%

EARLY WARNING INDICATOR
- Test ไม่ผ่านครั้งแรก
- Defect ก่อนส่งมอบ > 5 รายการ

5. TRIGGER สำหรับทบทวน SLA

TRIGGER	เกณฑ์
ส่งมอบล่าช้า	>10% ของโครงการ
COST OVERRUN	>10%
REWORK	>5%
CUSTOMER COMPLAINT	>3 กรณี/ไตรมาส
ACCIDENT	1 กรณีขึ้นไป
SLA ACHIEVEMENT	ต่ำกว่า 80%

CRITICAL SUCCESS FACTORS (CSF)

1	ระยะเวลาจัดทำใบเสนอราคาไม่เกิน	7 วัน
2	ความพร้อมของวัสดุและอะไหล่ไม่น้อยกว่า	95%
3	ความก้าวหน้างานตามแผนไม่น้อยกว่า	90%
4	ส่งมอบงานตรงเวลาไม่น้อยกว่า	90%
5	อัตรางานแก้ไขซ้ำไม่เกิน	5%
6	ความพึงพอใจลูกค้าไม่น้อยกว่า	90%
7	ไม่มีอุบัติเหตุร้ายแรงจากการปฏิบัติงาน	0

SLA : SHIPBUILDING PROJECT SYSTEM

ระบบบริหารโครงการต่อเรือ (Shipbuilding Project System)

1. วัตถุประสงค์ของ SLA

เพื่อกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานโครงการต่อเรือให้มีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมระยะเวลา ต้นทุน คุณภาพ ความปลอดภัย และความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตทางธุรกิจ เทคโนโลยี และความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

Strategic Objective ที่สนับสนุน

- SO1 : Competitiveness
- SO2 : Financial Sustainability
- SO3 : Technology & Innovation
- SO5 : Business Growth & Asset Development

2. SLA ระดับ End-to-End Process

ลำดับ	กระบวนการ	SLA Target	KPI
1	Bid & Contract Management	≤ 30 วัน	Bid Success Rate ≥ 30%
2	Project Planning	≤ 45 วัน	Planning Accuracy ≥ 90%
3	Engineering & Design	ตาม Milestone	Design Completion ≥ 95%
4	Procurement	ตาม Procurement Plan	Material Availability ≥ 95%
5	Hull Construction	ตาม Schedule	SPI ≥ 0.95
6	Outfitting & Installation	ตาม Schedule	Progress ≥ 90%
7	Testing & Commissioning	≤ 30 วัน	Test Pass Rate ≥ 95%
8	Sea Trial	≤ 15 วัน	First Pass ≥ 95%
9	Delivery & Acceptance	On-Time ≥ 90%	Customer Acceptance ≥ 95%
10	Warranty Service	Response ≤ 24 ชั่วโมง	Satisfaction ≥ 90%

3. SLA รายกระบวนการ (Detailed SLA)

3.1 Bid & Contract Management

Scope
- วิเคราะห์ TOR
- จัดทำข้อเสนอ
- ประมาณราคา
- เจรจาสัญญา
- ลงนามสัญญา

SLA | เป้าหมาย	
วิเคราะห์ TOR	≤ 7 วัน
จัดทำ Proposal	≤ 20 วัน
เจรจาสัญญา	≤ 15 วัน
ลงนามสัญญา	≤ 30 วัน

KPI
- Bid Success Rate ≥ 30%
- Cost Estimation Accuracy ≥ 95%
- Contract Approval ≤ 30 วัน

Early Warning Indicator
- TOR เปลี่ยนแปลงบ่อย
- ความเสี่ยงด้านกฎหมายสูง
- Margin ต่ำกว่าเป้าหมาย

3.2 Project Planning

Scope
- WBS
- Master Schedule
- Resource Plan
- Cost Baseline
- Risk Assessment

SLA | เป้าหมาย	
จัดทำ WBS	≤ 10 วัน
Master Schedule	≤ 20 วัน
Cost Baseline	≤ 15 วัน
อนุมัติโครงการ	≤ 45 วัน

KPI
- Planning Accuracy ≥ 90%
- Resource Availablity ≥ 95%

Early Warning Indicator
- Resource Gap >10%
- Capacity Utilization >90%

3.3 Engineering & Design

Scope
- Basic Design
- Detail Design
- Production Drawing
- Classification Approval

SLA | เป้าหมาย	
Basic Design	ตามแผน
Detail Design	ตาม Milestone
Drawing Approval	≤ 15 วัน

KPI
- Design Completion ≥95%
- Design Revision ≤5%

Early Warning Indicator
- Drawing Delay >10%
- Approval Delay >15 วัน

3.4 Procurement & Supply Chain

Scope
- Material Procurement
- Equipment Procurement
- Supplier Management
- Logistics

SLA | เป้าหมาย	
PR Approval	≤ 3 วัน
RFQ Process	≤ 10 วัน
PO Issue	≤ 7 วัน
Material Delivery	≥95% ตามแผน

KPI
- Material Availability ≥95%
- Supplier OTIF ≥95%
- Cost Saving ≥ 5%

Early Warning Indicator
- Critical Equipment Delay
- Steel Price Increase >10%
- Supplier Risk ระดับสูง

3.5 Hull Construction

Scope
- Steel Cutting
- Panel Fabrication
- Block Assembly
- Erectios

SLA | เป้าหมาย	
เริ่มผลิต	ตาม Schedule
Block Completion	ตาม Milestone
Launching Readiness	100%

KPI
- Schedule Performance Index ≥0.95
- Productivity Improvement ≥ 10%
- Rework <5%

Early Warning Indicator
- SPI <0.90
- Productivity ต่ำกว่าเป้าหมาย
- Rework >5%

3.6 Outfitting & Installation

Scope
- Machinery Installation
- Electrical Installation
- Piping
- Accommodation

SLA | เป้าหมาย	
Installation Progress	≥90%
System Completion	ตามแผน

KPI
- Installation Completion ≥ 95%
- Punch List < 5%

Early Warning Indicator
- Interface Conflict
- Equipment Arrival Delay

3.7 Testing & Commissioning

Scope
- Harbour Acceptance Test
- System Testing
- Functional Test

SLA | เป้าหมาย	
Testing Completion	≤30 วัน
NCR Closure	≤ 7 วัน

KPI
- Test Pass Rate ≥ 95%
- NCR <5%

Early Warning Indicator
- NCR เพิ่มขึ้น >10%
- Test Failure

3.8 Sea Trial

Scope
- Speed Trial
- Endurance Trial
- Navigation Test
- Acceptance Trial

SLA | เป้าหมาย	
Sea Trial	≤ 15 วัน
Defect Closure	≤ 7 วัน

KPI
- First Pass Rate ≥ 95%
- Acceptance ≥ 95%

Early Warning Indicator
- Sea Trial ไม่ผ่าน
- Defect >5 รายการ

3.9 Delivery & Acceptance

Scope
- Final Inspection
- Documentation
- Delivery Ceremony
- Customer Acceptance

SLA | เป้าหมาย	
Documentation	100%
Delivery	On-Time ≥ 90%

KPI
- On-Time Delivery ≥ 90%
- Customer Acceptance ≥ 95%

Early Warning Indicator
- เอกสารไม่ครบ
- Milestone Delay

3.10 Warranty Service

Scope
- Warranty Claim
- Defect Correction
- Technical Support

SLO | เป้าหมาย	
Response Time	≤24 ชั่วโมง
Corrective Action	≤ 7 วัน
Warranty Closure	≤ 30 วัน

KPI
- Customer Satisfaction ≥ 90%
- Warranty Claim <3%

Early Warning Indicator
- Claim เพิ่มขึ้น
- Defect ซ้ำ

4. SLA ระดับผู้บริหาร (Executive Dashboard)

มิติ	KPI	เป้าหมาย
ลูกค้า	Customer Satisfaction	≥ 90%
เวลา	On-Time Delivery	≥ 90%
ต้นทุน	Cost Variance	≤ 5%
คุณภาพ	Rework Rate	< 5%
ความปลอดภัย	Lost Time Injury	0
การเงิน	Gross Margin	≥ 20%
โครงการ	SPI	≥ 0.95
เทคโนโลยี	Design Accuracy	≥ 95%

5. Trigger สำหรับทบทวน SLA

Trigger	เกณฑ์
Project Delay	>10%
Cost Overrun	>10%
Rework	>5%
Customer Complaint	>3 กรณี/ไตรมาส
Accident	≥1 กรณีขึ้นไป
Material Delay	>155%
SLA Achievement	<80%

6. Critical Success Factors (CSF)

8 ปัจจัยความสำเร็จของ Shipbuilding Project System

- ☑ Project Planning Accuracy ≥ 90%
- ☑ Material Availability ≥ 95%
- ☑ Design Completion ≥ 95%
- ☑ Schedule Performance Index ≥ 0.95
- ☑ Cost Variance ≤ 5%
- ☑ Rework ≤ 5%
- ☑ On-Time Delivery ≥ 90%
- ☑ Zero Major Accident

7. Early Warning Dashboard (Leading Indicators)

มิติ	Leading Indicator	Construction	Cost	Quality	Safety	Customer	Customer
Planning	Material Availability	SPI <0.90	CPI <0.95	>5%	Near Miss	>3 ครั้ง/เดือน	>10%

การบริหารโครงการต่อเรืออย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการวางแผนที่แม่นยำ ควบคุมได้ทุกขั้นตอน ส่งมอบตรงเวลา สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า

SLA : PROCUREMENT & SUPPLY CHAIN SYSTEM

ระบบบริหารจัดซื้อจัดจ้างและห่วงโซ่อุปทาน
(Procurement & Supply Chain System)

เพื่อกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารวัสดุ อะไหล่ เครื่องจักร และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รวดเร็ว และคุ้มค่า สามารถสนับสนุนภารกิจหลักของบริษัท ได้แก่ งานซ่อมเรือ งานต่อเรือ และธุรกิจบริการทางทะเล ได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งลดต้นทุน เพิ่มความพร้อมของวัสดุ และบริหารความเสี่ยงด้าน Supply Chain อย่างมีประสิทธิภาพ

STRATEGIC OBJECTIVES ที่สนับสนุน

- SO1 Competitiveness
- SO2 Financial Sustainability
- SO4 Organizational Agility
- SO5 Asset & Business Growth

SLA ระดับ END-TO-END PROCESS

ลำดับ	กระบวนการ	SLA TARGET	KPI
1	Demand Planning	≤ 7 วัน	Forecast Accuracy ≥ 90%
2	Purchase Requisition (PR)	≤ 3 วัน	PR Completion ≥ 95%
3	RFQ / Tender Process	≤ 10 วัน	Procurement Cycle Time
4	Supplier Selection	≤ 5 วัน	Supplier Evaluation ≥ 95%
5	Purchase Order (PO)	≤ 3 วัน	PO Accuracy ≥ 98%
6	Material Delivery	≥ 95% ตามแผน	OTIF ≥ 95%
7	Warehouse Management	Inventory Accuracy ≥ 99%	Stock Accuracy
8	Supplier Performance Review	รายไตรมาส	Supplier Score ≥ 80%

SLA รายกระบวนการ (DETAILED SLA)

1 DEMAND PLANNING & MRP

- วิเคราะห์ความต้องการวัสดุ
- Forecast วัสดุและอะไหล่
- วางแผนจัดซื้อประจำปี
- Material Requirement Planning

SLA

Demand Forecast	≤ 7 วัน
MRP Update	รายเดือน
Critical Item Review	รายเดือน

KPI
- Forecast Accuracy ≥ 90%
- Material Availability ≥ 95%

EARLY WARNING
- Forecast Error >10%
- Critical Stock ต่ำกว่า Minimum Level

2 PURCHASE REQUISITION (PR)

- จัดทำใบขอซื้อ
- ตรวจสอบงบประมาณ
- อนุมัติ PR

SLA

PR Creation	≤ 1 วัน
Budget Verification	≤ 1 วัน
PR Approval	≤ 3 วัน

KPI
- PR Approval Time ≤ 3 วัน
- PR Accuracy ≥ 95%

EARLY WARNING
- PR ค้างอนุมัติ > 3 วัน
- งบประมาณไม่เพียงพอ

3 RFQ / TENDER PROCESS

- ขอใบเสนอราคา
- เปรียบเทียบราคา
- ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

SLA

RFQ Issue	≤ 2 วัน
Supplier Response	≤ 7 วัน
Bid Evaluation	≤ 3 วัน

KPI
- Procurement Cycle Time ลดลง ≥ 30%
- Cost Saving ≥ 5%

EARLY WARNING
- Supplier ตอบกลับต่ำกว่า 3 ราย
- ราคาเสนอสูงกว่างบประมาณ >10%

4 SUPPLIER SELECTION & CONTRACT MANAGEMENT

- คัดเลือก Supplier
- จัดทำสัญญา
- ประเมินคุณสมบัติ
- บริหาร Supplier

SLA

Supplier Evaluation	≤ 5 วัน
Contract Preparation	≤ 5 วัน
Contract Approval	≤ 7 วัน

KPI
- Approved Supplier ≥ 95%
- Supplier Performance ≥ 80%

EARLY WARNING
- Supplier Risk สูง
- Supplier Audit ไม่ผ่าน

5 PURCHASE ORDER (PO) MANAGEMENT

- ออกใบสั่งซื้อ
- ติดตามสถานะ
- แก้ไขคำสั่งซื้อ

SLA

PO Issue	≤ 3 วัน
PO Revision	≤ 2 วัน
Order Confirmation	≤ 3 วัน

KPI
- PO Accuracy ≥ 98%
- PO On-Time ≥ 95%

EARLY WARNING
- PO Delay > 3 วัน
- Supplier ไม่ยืนยันคำสั่งซื้อ

6 MATERIAL DELIVERY & LOGISTICS

- ขนส่งวัสดุ
- รับมอบวัสดุ
- ตรวจรับสินค้า

SLA

Material Delivery	≥ 95% ตามแผน
Goods Inspection	≤ 2 วัน
Goods Acceptance	≤ 3 วัน

KPI
- OTIF (On Time In Full) ≥ 95%
- Delivery Compliance ≥ 95%

EARLY WARNING
- Delivery Delay > 5%
- Logistics Disruption

7 WAREHOUSE & INVENTORY MANAGEMENT

- จัดเก็บวัสดุ
- เบิกจ่าย
- ควบคุมสินค้าคงคลัง

SLA

Goods Receipt Posting	≤ 1 วัน
Material Issue	≤ 4 ชั่วโมง
Stock Count	รายเดือน

KPI
- Inventory Accuracy ≥ 98%
- Inventory Turnover ≥ 4 รอบ/ปี

EARLY WARNING
- Stockout > 3 ครั้ง/เดือน
- Inventory Accuracy < 95%

8 SUPPLIER PERFORMANCE MANAGEMENT

- ประเมิน Supplier
- Audit Supplier
- พัฒนา Supplier

SLA

Supplier Evaluation	รายไตรมาส
Supplier Audit	รายปี
Corrective Action Closure	≤ 30 วัน

KPI
- Supplier Score ≥ 80%
- Preferred Supplier ≥ 70%

EARLY WARNING
- Supplier Score < 70%
- NCR จาก Supplier > 5%

SLA ระดับผู้บริหาร (EXECUTIVE DASHBOARD)

มิติ	KPI	เป้าหมาย
ต้นทุน	Cost Saving	≥ 5%
เวลา	Procurement Cycle Time	ลดลง ≥ 30%
คุณภาพ	Supplier Quality	≥ 95%
การส่งมอบ	OTIF	≥ 95%
คลังสินค้า	Inventory Accuracy	≥ 98%
การเงิน	Inventory Turnover	≥ 4 รอบ/ปี
ความเสี่ยง	High Risk Supplier	< 5%
ลูกค้าภายใน	Internal Satisfaction	≥ 90%

TRIGGER สำหรับทบทวน SLA

Trigger	เกณฑ์
Material Availability	< 95%
OTIF	< 90%
Cost Saving	< 3%
Supplier Score	< 70%
Inventory Accuracy	< 95%
Procurement Cycle Time	สูงกว่าเป้าหมาย 20%
SLA Achievement	< 80%

8 CRITICAL SUCCESS FACTORS (CSF)

Material Availability	≥ 95%
OTIF	≥ 95%
Procurement Cycle Time	ลดลง ≥ 30%
Cost Saving	≥ 5%
Inventory Accuracy	≥ 98%
Supplier Performance	≥ 80%
High Risk Supplier	< 5%
Internal Customer Satisfaction	≥ 90%

EARLY WARNING DASHBOARD (LEADING INDICATORS)

มิติ	Leading Indicator	Trigger
ความต้องการ	Forecast Error	> 10%
จัดซื้อ	PR Aging	> 3 วัน
Supplier	Supplier Score	< 70%
ส่งมอบ	Delivery Delay	> 5%
ต้นทุน	Material Cost Increase	> 10%
คลังสินค้า	Stockout	> 3 ครั้ง/เดือน
ความเสี่ยง	Critical Supplier Risk	ระดับสูง

RACI MATRIX (ระดับหลัก)

กระบวนการ	R	A	C	I
Demand Planning	ทองปฏิบัติการ	COO	การเงิน	CEO
PR Approval	หน่วยงานเจ้าของงาน	CFO	จัดซื้อ	ผู้บริหาร
RFQ/Tender	แผนกพัสดุและจัดซื้อ	CFO	กฎหมาย	CEO
Supplier Selection	แผนกพัสดุและจัดซื้อ	CFO	เจ้าของงาน	ผู้บริหาร
PO Management	แผนกพัสดุและจัดซื้อ	CFO	การเงิน	ผู้บริหาร
Warehouse	คลังพัสดุ	COO	จัดซื้อ	CFO
Supplier Review	แผนกพัสดุและจัดซื้อ	CFO	ทุกหน่วยงาน	CEO

INTEGRATION กับ CORE WORK SYSTEMS

- **Ship Repair & Maintenance** — จัดหาวัสดุและอะไหล่ตรงเวลา
- **Shipbuilding Project** — จัดซื้อเหล็ก เครื่องจักร และอุปกรณ์โครงการ
- **Marine Service & Commercial Dock** — สนับสนุนวัสดุและอุปกรณ์ท่าเทียบเรือ
- **Asset Development** — สนับสนุนการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

บทที่ 5
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

5.1 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation Process)

5.1.1 ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์

1 การรวบรวมข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Data Collection)

- SWOT Analysis & TOWS Matrix
- Strategic Advantage (SA)
- Strategic Challenge (SC)
- Core Competency (CC)
- Scenario Planning (Best / Base / Worst Case)
- Benchmarking กับอู่เรือและ Marine Hub ในภูมิภาค

มองเห็นแนวโน้มการแข่งขัน ข้อจำกัด โอกาสทางธุรกิจ และปัจจัยความสำเร็จในอนาคต

2 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

- TOWS Matrix เพื่อกำหนด Strategic Themes
- Strategy Mapping เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
- Gap Analysis วิเคราะห์ช่องว่างปัจจุบันและเป้าหมาย
- Scenario Analysis ประเมินผลกระทบจากความไม่แน่นอน

กำหนด "ยุทธศาสตร์หลัก" ได้จำนวน 5 ด้าน

3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ระยะเวลา	Strategic Position
พ.ศ.2570	Government-backed Shipyard
พ.ศ.2571–2572	Competitive Hybrid Shipyard
พ.ศ.2573–2574	Regional Defense Hub

พัฒนาองค์กรจากการ "ฟื้นฟูและรักษาเสถียรภาพ" สู่การเป็น "ศูนย์กลางอุตสาหกรรมป้องกันประเทศระดับภูมิภาค"

4 การออกแบบยุทธศาสตร์ (Strategy Design)

กำหนด Policy-level Strategy และแตกออกเป็น Strategic Initiatives เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในเชิงปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับข้อจำกัด โอกาส และขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงยุทธศาสตร์รัฐ วิสาหกิจและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

5 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Mapping)

Vision
↓
Strategic Objectives (SO)
↓
Strategy
↓
KPI
↓
Action Plan

ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผล

5.1.2 Strategic Themes (ยุทธศาสตร์หลักขององค์กร)

- **S1** Cost & Competitiveness Leadership
- **S2** Financial Sustainability & Revenue Diversification
- **S3** Technology & Innovation Development
- **S4** Organizational Agility & Governance Reform
- **S5** Asset & Ecosystem Development

5.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning กับยุทธศาสตร์

ระยะสั้น (พ.ศ.2570) Government-backed Shipyard

เป้าหมายสำคัญ
- รักษาสภาพคล่องทางการเงิน
- ฟื้นฟูผลการดำเนินงาน
- ใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเชิงนโยบายภาครัฐ

Strategy Focus
- S1 Competitiveness
- S2 Financial Sustainability
- S4 Organizational Agility

ระยะกลาง (พ.ศ.2571–2572) Competitive Hybrid Shipyard

เป้าหมายสำคัญ
- เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน
- ขยายตลาดเชิงพาณิชย์
- เพิ่ม Market Share

Strategy Focus
- S1 Competitiveness
- S3 Technology
- S5 Asset Development

ระยะยาว (พ.ศ.2573–2574) Regional Defense Hub

เป้าหมายสำคัญ
- ขยายสู่ตลาดระดับภูมิภาค
- พัฒนา Defense Ecosystem
- สร้าง Regional Defense Hub
- ยกระดับสู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและป้องกันประเทศ

Strategy Focus
- S3 Technology
- S5 Ecosystem Development

5.1.4 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy → SO Mapping)

Strategy	Strategic Objective
S1 Competitiveness	SO1 Competitiveness
S2 Financial Sustainability	SO2 Financial Sustainability
S3 Technology Development	SO3 Technology Capability
S4 Organizational Agility	SO4 Organizational Excellence
S5 Asset Development	SO5 Sustainable Growth Ecosystem

5.1.5 Strategic Initiatives

S1 Cost & Competitiveness Leadership

กลยุทธ์
- เพิ่ม Utilization ของอู่เรือ
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

Strategic Initiatives
- Lean Shipyard
- Cost Reduction Program
- Commercial Market Expansion
- Productivity Improvement Project

S2 Financial Sustainability & Revenue Diversification

กลยุทธ์
- กระจายแหล่งรายได้
- เพิ่มรายได้ที่ไม่ใช่งานซ่อมเรือ
- บริหารกระแสเงินสดและผลตอบแทนจากสินทรัพย์

Strategic Initiatives
- Asset Leasing
- Joint Venture Investment
- Service Revenue Expansion
- Non-Ship Repair Business Development

S3 Technology & Innovation Development

กลยุทธ์
- ถ่ายทอดเทคโนโลยี
- ยกระดับสู่ Smart Shipyard
- พัฒนาขีดความสามารถด้านวิจัยและนวัตกรรม

Strategic Initiatives
- Joint Venture Shipbuilding
- Smart Shipyard
- R&D Program
- Digital Transformation Project

S4 Organizational Agility & Governance Reform

กลยุทธ์
- เพิ่มความคล่องตัวองค์กร
- ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ
- ยกระดับธรรมาภิบาลและการบริหารผลการดำเนินงาน

Strategic Initiatives
- Process Re-engineering
- Procurement Reform
- Performance-based Management
- Enterpriste Risk Management Enhancement

S5 Asset & Ecosystem Development

กลยุทธ์
- พัฒนาสินทรัพย์และโครงสร้างพื้นฐานของอู่เรือ
- สร้างเครือข่ายพันธมิตรและระบบนิเวศ

Strategic Initiatives
- Infrastructure Upgrading
- Strategic Partnership
- Ecosystem Development
- Marine & Defense Cluster Development

ภาพรวมกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์

รวบรวมข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ → วิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ → กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ → ออกแบบยุทธศาสตร์ → เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติและติดตามผล = ขับเคลื่อนองค์กรสู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมป้องกันประเทศระดับภูมิภาค

5.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2570 – 2574

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี

ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2570 – 2574

มุ่งยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม ธรรมาภิบาล และการพัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจ

1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน (Cost & Competitiveness Leadership)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืน

ความเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives
- SO1 Competitiveness Leadership
- SO2 Financial Sustainability
- SO3 Operational Excellence
- SO4 Technology & Innovation
- SO5 Organizational Agility

กลยุทธ์การดำเนินการ
- 1.1.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนโครงการซ่อม/สร้างเรือ
- 1.1.2 พัฒนาระบบวางแผนงานซ่อมเรือและบริหารทรัพยากร
- 1.1.3 ยกระดับ Productivity แรงงานและเครื่องจักร
- 1.1.4 พัฒนาระบบจัดซื้อและบริหาร Supply Chain
- 1.1.5 นำ Digital & Technology มาลดต้นทุน
- 1.1.6 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านราคาและคุณภาพ
- 1.1.7 พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานสู่ระดับสากล

แผนงานสำคัญ (Key Initiatives)

ระยะสั้น (2570)	ระยะกลาง (2571–2572)	ระยะยาว (2573–2574)
• จัดทำ Cost Structure Analysis ทุกสายงาน • ทบทวนต้นทุนมาตรฐานงานซ่อมเรือ • จัดทำ Productivity Dashboard • เริ่มใช้ระบบ Digital Procurement	• พัฒนาระบบ ERP และ Project Management • ปรับปรุง Lay-out และ Workflow ภายในอู่เรือ • จัดทำ Strategic Sourcing และ Supplier Partnership • นำ Predictive Maintenance มาใช้กับเครื่องจักร	• พัฒนา Smart Shipyard • เชื่อมโยงข้อมูล Real-time ทั้งองค์กร • ใช้ AI/Analytics วิเคราะห์ต้นทุนและกำลังการผลิต • ยกระดับมาตรฐานสู่ Regional Competitive Shipyard

2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้ (Financial Sustainability & Revenue Diversification)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
เสริมสร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ พร้อมกระจายแหล่งรายได้เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives
- SO1 Competitiveness Leadership
- SO2 Financial Sustainability
- SO3 Revenue Diversification
- SO4 Asset Optimization
- SO5 Strategic Partnership

กลยุทธ์การดำเนินการ
- 2.1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจซ่อมเรือและงานบริการหลัก
- 2.1.2 ขยายธุรกิจและพัฒนารายได้ใหม่ (New S-Curve)
- 2.1.3 บริหารสภาพคล่องและกระแสเงินสดอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.1.4 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และทรัพยากรองค์กร
- 2.1.5 พัฒนารูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจและการลงทุน
- 2.1.6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนทางการเงิน
- 2.1.7 สร้างเสถียรภาพรายได้ระยะยาว

แผนงานสำคัญ (Key Initiatives)

ระยะสั้น (2570)	ระยะกลาง (2571–2572)	ระยะยาว (2573–2574)
• จัดทำ Financial Restructuring Plan • วิเคราะห์ต้นทุนและความสามารถทำกำไรของแต่ละธุรกิจ • ขยายฐานลูกค้าภาครัฐและเอกชน • พัฒนาระบบบริหารลูกหนี้และกระแสเงินสด	• พัฒนาธุรกิจใหม่ เช่น Offshore Support, Marine Service, Retrofit • ส่งเสริมการใช้ทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ (Asset Monetization) • จัดทำ Strategic Partnership กับภาคเอกชนและพันธมิตรต่างประเทศ • พัฒนาระบบ Revenue Forecasting & Financial Analytics	• พัฒนา Ecosystem ทางธุรกิจทางทะเลครบวงจร • เพิ่มรายได้จากธุรกิจบริการต่อเนื่อง (Lifecycle Services) • ขยายธุรกิจสู่ Regional Maritime Industry • พัฒนารูปแบบธุรกิจดิจิทัลและ Smart Marine Services

3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation Development)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ยกระดับขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่

ความเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives
- SO1 Operational Excellence
- SO2 Cost Competitiveness
- SO3 Innovation Growth
- SO4 Digital Organization
- SO5 Human Capital Development

กลยุทธ์การดำเนินการ
- 3.1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน Digital & IT
- 3.1.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการอัจฉริยะ (Smart Operations)
- 3.1.3 ส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (RDI)
- 3.1.4 พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนงานซ่อมและสร้างเรือ
- 3.1.5 พัฒนาระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data Analytics & AI)
- 3.1.6 พัฒนาระบบข้อมูลและการตัดสินใจเชิงบริหาร

แผนงานสำคัญ (Key Initiatives)

ระยะสั้น (2570)	ระยะกลาง (2571–2572)	ระยะยาว (2573–2574)
• จัดทำ Digital Transformation Roadmap • พัฒนาระบบ ERP / E-Document / E-Procurement • จัดตั้ง Innovation Team และ Innovation Framework • สำรวจ Technology Gap และจัดทำ Technology Master Plan	• นำ IoT และ Smart Monitoring มาใช้ในอู่เรือ • พัฒนาระบบ Predictive Maintenance • จัดทำ Data Center และ Business Intelligence Dashboard • ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/พันธมิตรด้านวิจัยและเทคโนโลยี	• พัฒนา Smart Shipyard และ Smart Asset Management • นำ AI Analytics มาใช้บริหารต้นทุนและกำลังการผลิต • พัฒนานวัตกรรมด้าน Marine Technology และ Green Technology • ยกระดับองค์กรสู่ Digital & Innovation Organization

4 การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล (Organizational Agility & Governance Reform)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
พัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว โปร่งใส มีธรรมาภิบาล และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

ความเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives
- SO1 Organizational Agility
- SO2 Governance Excellence
- SO3 Risk & Compliance Management
- SO4 Human Capital Excellence
- SO5 Data-driven Organization

กลยุทธ์การดำเนินการ
- 4.1.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว
- 4.1.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่
- 4.1.3 ยกระดับธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 4.1.4 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 4.1.5 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 4.1.6 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

แผนงานสำคัญ (Key Initiatives)

ระยะสั้น (2570)	ระยะกลาง (2571–2572)	ระยะยาว (2573–2574)
• ทบทวนโครงสร้างองค์กรและสายบังคับบัญชา • จัดทำ Agile Organization Framework • พัฒนาระบบ E-Office / E-Workflow • จัดทำ Governance & Compliance Framework • ทบทวนระบบ KPI และ Performance Management	• พัฒนาระบบ Enterprise Risk Management (ERM) • นำระบบ Data-driven Decision Making มาใช้ • จัดทำ Leadership Development Program • พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้าน Innovation & Accountability • ยกระดับระบบ HR Digital Platform	• พัฒนาองค์กรสู่ Agile & High Performance Organization • เชื่อมโยงข้อมูลทั้งองค์กรแบบ Real-time • ยกระดับ Governance ตามมาตรฐานสากล • พัฒนาระบบ Strategic Workforce Planning • สร้าง Culture of Transparency & Continuous Improvement

5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Asset & Ecosystem Development)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
พัฒนาทรัพย์สิน โครงสร้างพื้นฐาน และระบบนิเวศทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ สร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives
- SO1 Asset Optimization
- SO2 Revenue Diversification
- SO3 Infrastructure Development
- SO4 Strategic Partnership & Ecosystem
- SO5 Sustainability & Green Growth

กลยุทธ์การดำเนินการ
- 5.1.1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินและโครงสร้างพื้นฐาน
- 5.1.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพอู่เรือ
- 5.1.3 พัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem)
- 5.1.4 พัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์และธุรกิจต่อเนื่อง
- 5.1.5 พัฒนาระบบโลจิสติกส์และ Supply Chain Ecosystem
- 5.1.6 พัฒนา Green Port / Green Shipyard และความยั่งยืน

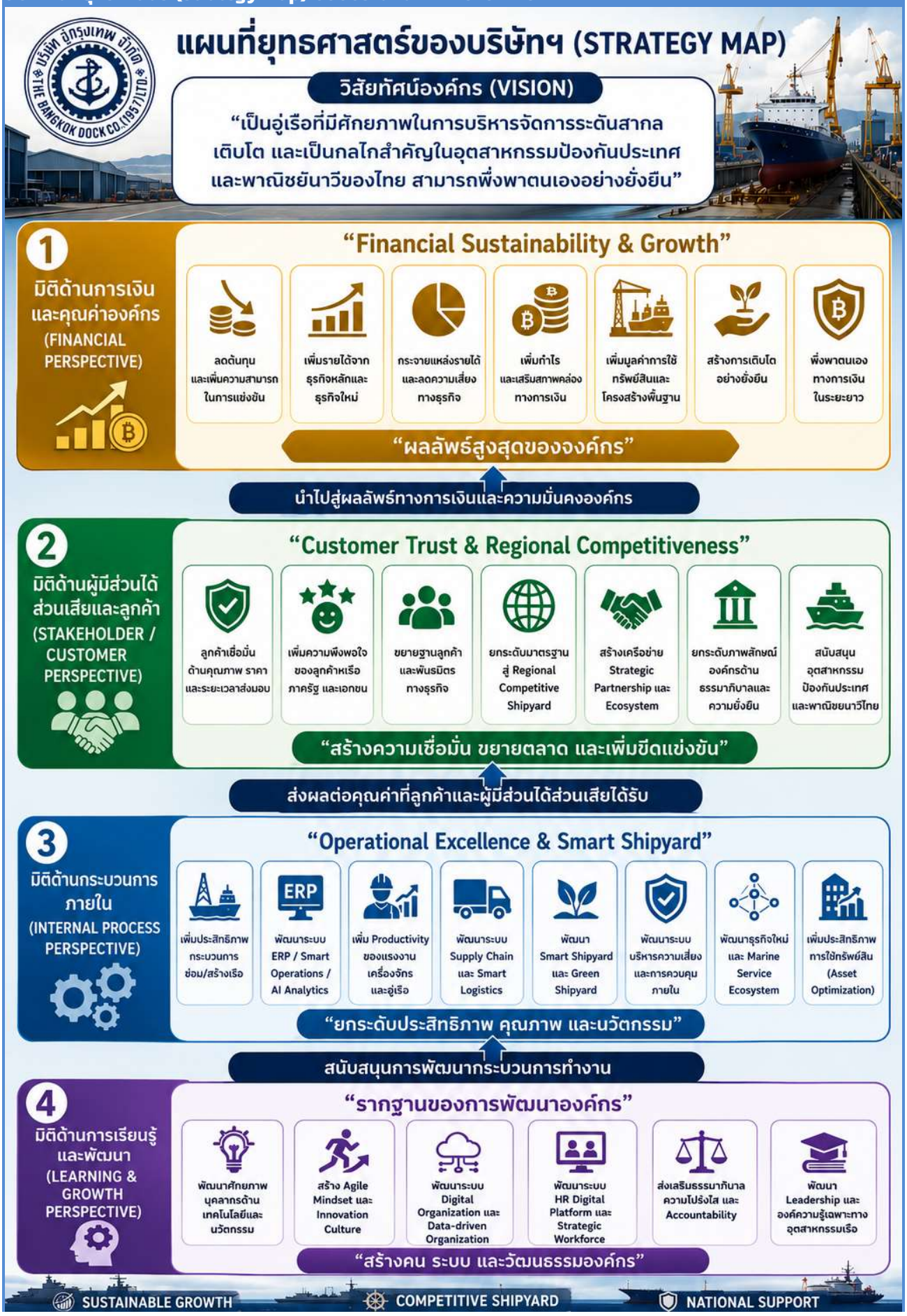
แผนงานสำคัญ (Key Initiatives)

ระยะสั้น (2570)	ระยะกลาง (2571–2572)	ระยะยาว (2573–2574)
• สำรวจและจัดทำ Asset Master Plan • วิเคราะห์ศักยภาพทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ • ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเร่งด่วนของอู่เรือ • จัดทำ Ecosystem Mapping และ Stakeholder Mapping	• พัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์และ Marine Service Hub • ลงทุนปรับปรุงเครื่องจักรและระบบสาธารณูปโภค • สร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านอุตสาหกรรมทางทะเล • พัฒนาระบบ Smart Logistics & Supply Chain	• พัฒนา Smart & Green Shipyard • ขยายระบบนิเวศทางธุรกิจสู่ระดับภูมิภาค • พัฒนาศูนย์บริหารอุตสาหกรรมทางทะเลครบวงจร • ส่งเสริม Green Energy และ Circular Economy • ยกระดับทรัพย์สินสู่ Asset Monetization Platform

ปัจจัยความสำเร็จร่วม (Key Success Factors)

- การควบคุมต้นทุนอย่างเป็นระบบ
- ความพร้อมของเทคโนโลยีดิจิทัล
- การพัฒนาทักษะบุคลากร
- การบริหารพันธมิตรและเครือข่าย
- การบริหาร Supply Chain ที่มีประสิทธิภาพ
- ธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง
- การบริหารสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

5.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ พ.ศ.2570 – 2574



แผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร (Enterprise Strategy Map)

เชื่อมโยง 5 ยุทธศาสตร์ สู่การบรรลุวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (VISION)
เป็นผู้นำอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืน

FINANCIAL PERSPECTIVE
มุมมองด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 2
การสร้างความยั่งยืนทางการเงิน และการกระจายแหล่งรายได้
(Financial Sustainability & Revenue Diversification Strategy)

รายได้เติบโต	กำไรเพิ่มขึ้น	ฐานะการเงินมั่นคง	พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์	Backlog แข็งแกร่ง
รายได้รวมจากธุรกิจหลักเติบโต	ROA	Current Ratio		งานล่วงหน้า
15%	6%	1.5 เท่า	6 ราย	12+ เดือน
(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)

ฐานะการเงินแข็งแกร่ง รายได้หลากหลาย เติบโตอย่างยั่งยืน

CUSTOMER PERSPECTIVE
มุมมองด้านลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 1
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และความสามารถในการแข่งขัน
(Cost Leadership & Competitiveness Strategy)

ต้นทุนแข่งขันได้	ส่งมอบตรงเวลา	คุณภาพระดับสากล	ลูกค้าพึงพอใจ	ผลิตภาพเพิ่มขึ้น
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ลดลง	อัตราการใช้ประโยชน์อู่เรือ (Dock Utilization)	อุบัติเหตุจากการทำงานลดลง	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	ผลิตภาพแรงงานต่อคนเพิ่มขึ้น
5%	90%	25%	90%	15%
(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)

ต้นทุนต่ำ คุณภาพสูง ส่งมอบตรงเวลา สร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ยุทธศาสตร์ที่ 3
การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม
(Technology & Innovation Development Strategy)

ระบบงานเป็นดิจิทัล	Smart Operations	นวัตกรรม
สัดส่วนระบบงานที่เป็น Digital	จำนวนระบบ Smart Operations ที่นำมาใช้	ผลงานนวัตกรรม/งานวิจัย
90%	5 ระบบ	10 โครงการ
(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)

เทคโนโลยี ทรัพย์สิน นวัตกรรม ระบบนิเวศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5
การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ
(Asset & Ecosystem Development Strategy)

ใช้ทรัพย์สินคุ้มค่า	โครงสร้างพื้นฐาน	พันธมิตรทางธุรกิจ	ความยั่งยืน
อัตราการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน (Asset Utilization)	มูลค่าการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน	จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ	ปริมาณการใช้พลังงานลดลง
85%	100 ล้านบาท	12 ราย	15%
(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)

กระบวนการทันสมัย ใช้เทคโนโลยีและทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างระบบนิเวศทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง

LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

ยุทธศาสตร์ที่ 4
การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล
(Organizational Agility & Governance Reform Strategy)

กระบวนการคล่องตัว	ระบบบริหารสมัยใหม่	ธรรมาภิบาลโปร่งใส	บริหารความเสี่ยง	วัฒนธรรมองค์กร	บุคลากรพร้อมเติบโต
จำนวนกระบวนการที่ปรับปรุง	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบ	ITA Score	ความเสี่ยงระดับสูงที่ควบคุมได้	ระดับความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)	ตำแหน่งที่มี Successor ครบถ้วน
25 กระบวนการ	90%	93.00 คะแนน	95%	90%	100%
(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)	(ปี 2574)

องค์กรคล่องตัว บุคลากรมีศักยภาพ ระบบบริหารเป็นเลิศ ธรรมาภิบาลโปร่งใส

บรรลุวิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ (Strategy Linkage)

- S4 → S3 & S5 พัฒนาองค์กร → เทคโนโลยี/ทรัพย์สิน
- S3 & S5 → S1 เทคโนโลยี/ทรัพย์สิน → ต้นทุน/คุณภาพ/ส่งมอบ
- S1 → S2 ความสามารถแข่งขัน → การเงินแข็งแกร่ง
- S5 → S2 ระบบนิเวศ/ธุรกิจต่อเนื่อง → รายได้ใหม่

ทุกยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงกันอย่างสมดุล เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

สัญลักษณ์ความหมาย

- Financial Perspective (ผลลัพธ์ทางการเงิน)
- Customer Perspective (คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า)
- Internal Process Perspective (กระบวนการภายใน)
- Learning & Growth Perspective (การเรียนรู้และการพัฒนา)
- → ความเชื่อมโยงและผลกระทบเชิงเหตุและผล

ประเภทตัวชี้วัด

- → Lagging Indicators (ผลลัพธ์)
- - - → Leading Indicators (ตัวขับเคลื่อน)

กรอบเวลา
ปี 2570 – 2574 (5 ปี)
2570 2571 2572 2573 2574

วัดผลอย่างสมดุล เชื่อมโยงทั้งองค์กร ขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

STRATEGIC ALIGNMENT MATRIX

ความเชื่อมโยงจาก SWOT → TOWS → SO → STRATEGY → INITIATIVE → KPI → TARGET (ปี 2574)

แผนยุทธศาสตร์องค์กร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2570–2574)

	SWOT ปัจจัยสำคัญ	TOWS STRATEGY แนวทางเชิงกลยุทธ์	STRATEGIC OBJECTIVE (SO) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	STRATEGY ยุทธศาสตร์องค์กร	กลยุทธ์ การดำเนินการ	KEY INITIATIVE แผนงานสำคัญ	LEADING KPI ตัวชี้วัดนำ (ผลลัพธ์เชิงกระบวนการ)	LAGGING KPI ตัวชี้วัดตาม (ผลลัพธ์ปลายทาง)	TARGET ปี 2574 เป้าหมาย
1	S2,S3,O1,O6 ความเชี่ยวชาญด้านการต่อเรือและไอทาสจากโครงการเรือรบ	SO Strategy ใช้ศักยภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบ	SO1 Competitiveness Leadership	S1 Cost Leadership & Competitiveness	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุน	Cost Reduction Program, Lean Manufacturing, Project Cost Control	Cost Variance, EVM, Procurement Saving	Gross Profit Margin (งานสร้าง)	16%
2	S5,O4,O8 อู่แห้งและตลาดเติบโต	SO Strategy	SO1 Competitiveness Leadership	S1 Cost Leadership & Competitiveness	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร	Smart Dock Scheduling	Dock Planning Accuracy	Dock Utilization	90%
3	W8,W9,T1 ต้นทุนสูงและการแข่งขัน	WO / WT Strategy	SO3 Operational Excellence	S1 Cost Leadership & Competitiveness	เพิ่ม Productivity	Productivity Improvement Program	Machine Availability	Labor Productivity	15%
4	W6,O3 เทคโนโลยีล้าสมัย	WO Strategy	SO4 Technology & Digital	S3 Technology & Innovation Development	Digital Transformation	ERP, MES, Smart Shipyard	Digital Project Completion	Digital System	90% Digital
5	W6,O3	WO Strategy	SO4 Technology & Digital	S3 Technology & Innovation Development	Smart Operations	IoT, AI, Predictive Maintenance	Automation Level	Smart Operations	5 ระบบ
6	O3,O5 ถ่ายทอดเทคโนโลยีและ RDI	SO Strategy	SO4 Technology & Digital	S3 Technology & Innovation Development	Innovation	R&D Program	R&D Budget, Approved Project	Innovation Project	10 โครงการ
7	S4,O2 พื้นที่และการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ	SO Strategy	SO6 Asset Optimization	S5 Asset & Ecosystem Development	Asset Management	Asset Master Plan	Asset Assessment	Asset Utilization	85%
8	S4,O4	SO Strategy	SO6 Asset Optimization	S5 Asset & Ecosystem Development	Infrastructure	Dock Modernization	Project Progress	Infrastructure Investment	100 ล้านบาท
9	O8,S1 Maritime Ecosystem	SO Strategy	SO8 Sustainability	S5 Asset & Ecosystem Development	Business Ecosystem	Strategic Partnership Program	MOU, Joint Project	Business Partners	12 ราย
10	S4,O4	SO Strategy	SO7 Revenue Diversification	S5 Asset & Ecosystem Development	Commercial Development	Asset Monetization	Commercial Project Progress	Commercial Revenue	30 ล้านบาท
11	T3,O3 Green Industry	ST Strategy	SO8 Sustainability	S5 Asset & Ecosystem Development	Green Shipyard	Green Port Program	Renewable Energy Usage	Energy Consumption	ลดลง 15%
12	W2,W7,O2 ระบบราชการและกฎหมาย	WO Strategy	SO5 Organizational Agility	S4 Organizational Agility & Governance Reform	Process Improvement	Agile Organization Framework	Process Cycle Time	Process Improvement	25 กระบวนการ
13	W2,O2	WO Strategy	SO5 Organizational Agility	S4 Organizational Agility & Governance Reform	Digital Organization	E-Office, Workflow	System Adoption	User Satisfaction	90%
14	T4,W1 ความเสี่ยงด้านนโยบาย	ST Strategy	SO5 Organizational Agility	S4 Organizational Agility & Governance Reform	Governance	CG Improvement Program	Compliance Rate	ITA Score	93 คะแนน
15	W1,T4	WT Strategy	SO5 Organizational Agility	S4 Organizational Agility & Governance Reform	Risk Management	Enterprise Risk Management	Risk Assessment	High Risk Controlled	95%
16	W1,W2	WO Strategy	SO5 Organizational Agility	S4 Organizational Agility & Governance Reform	HR Development	Leadership Development	Training Hours	Successor Coverage	100%
17	S1,S2,O6 ความสามารถในการแข่งขัน	SO Strategy	SO2 Financial Sustainability	S2 Financial Sustainability & Revenue Diversification	Revenue Growth	Business Development Program	Sales Pipeline	Revenue Growth	15%
18	S4,O5	SO Strategy	SO7 Revenue Diversification	S2 Financial Sustainability & Revenue Diversification	New Business	New S-Curve Program	Business Case Approved	New Revenue Ratio	20%

SWOT วิเคราะห์ปัจจัย → TOWS กำหนดแนวทาง → SO ตั้งเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ → STRATEGY กำหนดยุทธศาสตร์องค์กร → INITIATIVE แผนงาน/โครงการสำคัญ → LEADING KPI ตัวชี้วัดนำ (ปัจจัยขับเคลื่อน) → LAGGING KPI ตัวชี้วัดตาม (ผลลัพธ์ปลายทาง) → TARGET เป้าหมาย ปี 2574

Balanced Scorecard Perspective

Financial Perspective (ผลลัพธ์ทางการเงิน)
- รายได้เติบโต
- กำไรเพิ่มขึ้น
- ฐานะการเงินมั่นคง
- ROA สูงขึ้น
- Backlog เพิ่มขึ้น

Customer Perspective (คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า)
- ต้นทุนแข่งขันได้
- คุณภาพสูง
- ส่งมอบตรงเวลา
- ลูกค้าพึงพอใจ
- ผลิตภาพเพิ่มขึ้น

Internal Process Perspective (กระบวนการภายใน)
- เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- ระบบดิจิทัลและอัตโนมัติ
- การใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า
- ห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ
- อู่เรือสีเขียว

Learning & Growth Perspective (การพัฒนาองค์กร)
- องค์กรคล่องตัว
- บุคลากรมีศักยภาพ
- วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง
- ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส
- บริหารความเสี่ยงเชิงรุก

คำจำกัดความกลยุทธ์ (TOWS)

SO Strategy	ใช้จุดแข็ง (S) คว้าโอกาส (O)
WO Strategy	ลดจุดอ่อน (W) อาศัยโอกาส (O)
ST Strategy	ใช้จุดแข็ง (S) ลดผลกระทบจากอุปสรรค (T)
WT Strategy	ลดจุดอ่อน (W) และหลีกเลี่ยง/ลดผลกระทบจากอุปสรรค (T)

เป้าหมายสูงสุด : เป็นผู้นำอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืน

5.4 กลยุทธ์การดำเนินการ (Tactics)

กลยุทธ์การดำเนินการที่สอดคล้องรองรับกับยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2570 - 2574

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					2570	2571	2572	2573	2574
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน (Cost Leadership & Competitiveness Strategy)	1. ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ให้สามารถแข่งขันได้ทั้งด้านราคา คุณภาพ ระยะเวลาการส่งมอบ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	1.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนโครงการซ่อม/สร้างเรือ	1.1.1 อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) งานสร้าง	ร้อยละ	12%	13%	14%	15%	16%
			1.1.2 อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) งานซ่อม	ร้อยละ	25%	26%	27%	28%	29%
		1.2 พัฒนาระบบวางแผนงานซ่อมเรือและบริหารทรัพยากร	1.2.1 อัตราการใช้ประโยชน์อู่เรือ (Dock Utilization)	ร้อยละ	80%	82.5%	85%	87.5%	90%
		1.3 ยกระดับ Productivity แรงงานและเครื่องจักร	1.3.1 ผลิตภาพแรงงานต่อคนเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5%	8%	10%	12%	15%
		1.4 พัฒนาระบบจัดซื้อและบริหาร Supply Chain	1.4.1 มูลค่าประหยัดจากการจัดซื้อ	ล้านบาท	1	2	3	4	5
		1.5 นำ Digital & Technology มาลดต้นทุน	1.5.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ลดลง	ร้อยละ	1%	2%	3%	4%	5%
		1.6. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านราคาและคุณภาพ	1.6.1 คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	ร้อยละ	80%	82%	85%	88%	90%
		1.7. พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานสู่ระดับสากล	1.7.1 อุบัติเหตุจากการทำงานลดลง	ร้อยละ	5%	10%	15%	20%	25%
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้ (Financial Sustainability & Revenue Diversification Strategy)	2. สร้างเสถียรภาพทางการเงิน เพิ่มความสามารถในการทำกำไร กระจายความเสี่ยงด้านรายได้ และสร้างแหล่งรายได้ใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว	2.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจซ่อมเรือและงานบริการหลัก	2.1.1 รายได้รวมจากธุรกิจหลักเติบโต	ร้อยละ	5%	8%	10%	12%	15%
		2.2 ขยายธุรกิจและพัฒนารายได้ใหม่ (New S-Curve)	2.2.1 สัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่	ร้อยละ	5%	8%	12%	15%	20%
		2.3 บริหารสภาพคล่องและกระแสเงินสดอย่างประสิทธิภาพ	2.3.1 Current Ratio	เท่า	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
		2.4 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และทรัพยากรองค์กร	2.4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ร้อยละ	2%	3%	4%	5%	6%
		2.5 พัฒนารูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจและการลงทุน	2.5.1 จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์	ราย	2	3	4	5	6
		2.6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนทางการเงิน	2.6.1 สัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio)	เท่า	≤2.5	≤2.3	≤2.1	≤2.0	≤1.8
			2.6.2 รายงาน EVM ที่แสดงต้นทุนจริงรายโครงการ	ฉบับ	>12	>14	>16	>18	>20
		2.7 สร้างเสถียรภาพรายได้ระยะยาว	2.7.1 Backlog งานส่วงหน้า	เดือน	6	8	10	12	12+
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation Development Strategy)	3. ยกระดับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ และรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศในอนาคต	3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน Digital & IT	3.1.1 สัดส่วนระบบงานที่เป็น Digital	ร้อยละ	30%	45%	60%	75%	90%
		3.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการอัจฉริยะ (Smart Operations)	3.2.1 จำนวนระบบ Smart Operations ที่นำมาใช้	ระบบ	1	2	3	4	5
		3.3 ส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (RDI)	3.3.1 จำนวนผลงานนวัตกรรม/งานวิจัย	โครงการ	2	4	6	8	10
		3.4 พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนงานซ่อมและสร้างเรือ	3.4.1 จำนวนเทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้	เทคโนโลยี	1	2	3	4	5
		3.5 พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.5.1 จำนวนทีม Innovation Team	ทีม	1	2	3	4	5
		3.6 พัฒนาระบบข้อมูลและการตัดสินใจเชิงบริหาร	3.6.2 จำนวน Executive Dashboard ที่ใช้งานจริง	ระบบ	2	4	6	8	10
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล (Organizational Agility & Governance Reform Strategy)	4. ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว	4.1.1 จำนวนกระบวนการที่ปรับปรุง (Process Improvement)	กระบวนการ	5	10	15	20	25
		4.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่	4.2.1 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบ	ร้อยละ	75%	80%	85%	88%	90%
		4.3 ยกระดับธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี	4.3.1 คะแนนประเมิน ITA Score	คะแนน	90.00	91.50	92.00	92.50	93.00
			4.3.2 คะแนนประเมิน CG Score	คะแนน	2.50	2.52	2.54	2.56	2.58
		4.4 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	4.4.1 จำนวนความเสี่ยงระดับสูงที่ควบคุมได้	ร้อยละ	60%	70%	80%	90%	95%
		4.5 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.5.1 ระดับความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)	ร้อยละ	70%	75%	80%	85%	90%
		4.6 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	4.6.1 จำนวนตำแหน่งที่มี Successor ครบถ้วน	ร้อยละ	40%	55%	70%	85%	100%
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Asset & Ecosystem Development Strategy)	5. เพิ่มมูลค่าและประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินขององค์กร ควบคู่กับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ อุตสาหกรรมทางทะเล และอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	5.1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินและโครงสร้างพื้นฐาน	5.1.1 อัตราการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน (Asset Utilization)	ร้อยละ	65%	70%	75%	80%	85%
		5.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพอู่เรือ	5.2.1 มูลค่าการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน	ล้านบาท	5	25	50	75	100
		5.3 พัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem)	5.3.1 จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ	ราย	3	5	7	9	12
		5.4 พัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์และธุรกิจต่อเนื่อง	5.4.1 รายได้จากธุรกิจต่อเนื่อง	ล้านบาท	5	10	15	20	30
		5.5 พัฒนาระบบโลจิสติกส์และ Supply Chain Ecosystem	5.5.1 ระยะเวลาการขนส่งและจัดหาลดลง	ร้อยละ	5%	10%	15%	20%	25%
		5.6 พัฒนา Green Port / Green Shipyard และความยั่งยืน	5.6.1 ปริมาณการใช้พลังงานลดลง	ร้อยละ	3%	5%	8%	10%	15%

หมายเหตุ : เป้าหมายปีงบประมาณ พ.ศ.2570 - 2574 เป็นเป้าหมายสะสม/ต่อเนื่องตามแนวทางการดำเนินงานของบริษัทฯ

5.5 การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ

5.6 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ KPI DASHBOARD

5 ยุทธศาสตร์ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 32 กลยุทธ์ 35 ตัวชี้วัด ปีงบประมาณ พ.ศ.2570 – 2574

ข้อมูลภาพรวม แผนวิสาหกิจ 2570 – 2574

- 5 ยุทธศาสตร์
- 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 32 กลยุทธ์การดำเนินงาน
- 35 ตัวชี้วัด (KPI)

ความสำเร็จภาพรวม (Overall Achievement)	KPI บรรลุเป้าหมาย (≥100%)	KPI เฝ้าระวัง (90% – 99%)	KPI ต่ำกว่าเป้าหมาย (<90%)
92.4%	18 ตัวชี้วัด	10 ตัวชี้วัด	7 ตัวชี้วัด
เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อน +4.8%	51.4% ของทั้งหมด	28.6% ของทั้งหมด	20.0% ของทั้งหมด

การใช้จ่ายงบประมาณ (Budget Utilization)	ความคืบหน้าของแผนวิสาหกิจ (Overall Progress)
78.6%	61.2%
ใช้ไป 6,854.8 ลบ. จากแผน 8,715.0 ลบ.	ตามช่วงเวลา (Time Progress)

ตัวกรองข้อมูล (Filters): ปีงบประมาณ 2570 | ไตรมาส ทั้งหมด | เดือน ทั้งหมด | ยุทธศาสตร์ ทั้งหมด | หน่วยงาน ทั้งหมด | ผู้รับผิดชอบ ทั้งหมด | KPI ทั้งหมด | สถานะ ทั้งหมด

ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2570

1 ยุทธศาสตร์ที่ 1
ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน (Cost Leadership & Competitiveness Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI	ความสำเร็จ (Achievement)	บรรลุเป้าหมาย	เฝ้าระวัง	ต่ำกว่าเป้าหมาย
1	7	8	91.3%	5	2	1

แนวโน้มผลการดำเนินงาน: 80.2% (2570), 85.6% (2571), 89.1% (2572), 91.3% (2573), 95.0% (2574)

2 ยุทธศาสตร์ที่ 2
การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้ (Financial Sustainability & Revenue Diversification Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI	ความสำเร็จ (Achievement)	บรรลุเป้าหมาย	เฝ้าระวัง	ต่ำกว่าเป้าหมาย
2	7	8	89.8%	4	3	1

แนวโน้มผลการดำเนินงาน: 75.4% (2570), 80.1% (2571), 84.7% (2572), 89.8% (2573), 93.6% (2574)

3 ยุทธศาสตร์ที่ 3
การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation Development Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI	ความสำเร็จ (Achievement)	บรรลุเป้าหมาย	เฝ้าระวัง	ต่ำกว่าเป้าหมาย
3	6	6	93.7%	4	2	0

แนวโน้มผลการดำเนินงาน: 70.8% (2570), 78.5% (2571), 85.9% (2572), 93.7% (2573), 97.5% (2574)

4 ยุทธศาสตร์ที่ 4
การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล (Organizational Agility & Governance Reform Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI	ความสำเร็จ (Achievement)	บรรลุเป้าหมาย	เฝ้าระวัง	ต่ำกว่าเป้าหมาย
4	7	7	90.6%	4	2	1

แนวโน้มผลการดำเนินงาน: 76.3% (2570), 82.2% (2571), 86.9% (2572), 90.6% (2573), 94.2% (2574)

5 ยุทธศาสตร์ที่ 5
การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Asset & Ecosystem Development Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI	ความสำเร็จ (Achievement)	บรรลุเป้าหมาย	เฝ้าระวัง	ต่ำกว่าเป้าหมาย
5	5	6	86.1%	1	1	4

แนวโน้มผลการดำเนินงาน: 65.0% (2570), 71.5% (2571), 77.0% (2572), 86.1% (2573), 90.5% (2574)

สรุปผลการดำเนินงาน KPI ทั้งหมด (35 ตัวชี้วัด)

35 KPI
- บรรลุเป้าหมาย (≥100%) 18 ตัวชี้วัด (51.4%)
- เฝ้าระวัง (90%-99%) 10 ตัวชี้วัด (28.6%)
- ต่ำกว่าเป้าหมาย (<90%) 7 ตัวชี้วัด (20.0%)

ความสำเร็จจำแนกตามยุทธศาสตร์ (Achievement by Strategy)

- ยุทธศาสตร์ 1: 91.3%
- ยุทธศาสตร์ 2: 89.8%
- ยุทธศาสตร์ 3: 93.7%
- ยุทธศาสตร์ 4: 90.6%
- ยุทธศาสตร์ 5: 86.1%

จำนวน KPI รายสถานะ

ตัวชี้วัด: บรรลุเป้าหมาย (≥100%) 18, เฝ้าระวัง (90%-99%) 10, ต่ำกว่าเป้าหมาย (<90%) 7

แนวโน้มความสำเร็จภาพรวม ปีงบประมาณ 2570 – 2574

61.2% (2570), 69.6% (2571), 76.9% (2572), 82.3% (2573), 90.1% (2574)

KPI SCORECARD SUMMARY (35 KPI)

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ข้อ)	KPI (ตัว)	จำนวน KPI ตามสถานะ: บรรลุเป้าหมาย (≥100%)	เฝ้าระวัง (90%-99%)	ต่ำกว่าเป้าหมาย (<90%)	ความสำเร็จ (Achievement)	แนวโน้ม (เทียบไตรมาสก่อน)
1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน	ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ให้สามารถแข่งขันได้ทั้งด้านราคา คุณภาพ ระยะเวลาการส่งมอบ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน	7	8	5	2	1	91.3%	↑ +3.2%
2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้	สร้างเสถียรภาพทางการเงิน เพิ่มความสามารถในการทำกำไร กระจายความเสี่ยงสร้างรายได้ และสร้างผลผลิตรายได้ใหม่ เพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน	7	8	4	3	1	89.8%	↑ +4.7%
3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ยกระดับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	6	6	4	2	0	93.7%	↑ +5.1%
4 การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล	ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ควรตอบได้ และดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน	7	7	4	2	1	90.6%	↑ +2.8%
5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ	เพิ่มมูลค่าและประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินขององค์กร และสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน	5	6	1	1	4	86.1%	↑ +3.6%
รวมทั้งหมด		32	35	18	10	7	92.4%	↑ +4.8%

เกณฑ์การประเมิน (Performance Criteria)
- บรรลุเป้าหมาย (≥100%)
- เฝ้าระวัง (90% – 99%)
- ต้องปรับปรุง (80% – 89%)
- ต่ำกว่าเป้าหมาย (<80%)

หมายเหตุ
- ข้อมูลอัปเดตล่าสุด ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2570
- การคำนวณความสำเร็จ อ้างอิงค่าเป้าหมายรายปี 2570
- Dashboard นี้ใช้สำหรับติดตามผลรายเดือน/รายไตรมาส
- ตัวเลขอาจเปลี่ยนแปลงตามข้อมูลจริง

งบประมาณรวมทั้งแผนวิสาหกิจ

งบประมาณตามแผน	งบประมาณใช้จริง
8,715.0 ล้านบาท	6,854.8 ล้านบาท

78.6% การใช้จ่ายงบประมาณ

TOP 5 KPI ที่มีผลงานโดดเด่น
1. จำนวนผลงานนวัตกรรม/งานวิจัย (3.3.1) ↑ 120%
2. สัดส่วนระบบงานที่เป็น Digital (3.1.1) ↑ 115%
3. Current Ratio (2.3.1) ↑ 114%
4. คะแนนความพึงพอใจลูกค้า (1.6.1) ↑ 110%
5. อัตราการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน (5.1.1) ↑ 108%

5.7 การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

RISK DASHBOARD ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ปี 2570 - 2574

ภาพรวมองค์กร (ปี 2570 - 2574)

ยุทธศาสตร์	5
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	5
ประเด็นความเสี่ยงหลัก	24
ความเสี่ยงย่อย	72
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	18

ระดับความเสี่ยงรวมขององค์กร (Residual Risk)

6.2

ระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

เป้าหมายปี 2570 ≤ 6.0

จำนวนความเสี่ยงตามระดับ (Residual Risk)

รวม 24 ประเด็น

สูงมาก (20-25)	2	(8.3%)
สูง (12-19)	6	(25.0%)
ปานกลาง (6-11)	12	(50.0%)
ต่ำ (1-5)	4	(16.7%)

แนวโน้มระดับความเสี่ยงรวม (Risk Trend)

2570	2571	2572	2573	2574
8.1	7.4	6.8	6.3	6.0

ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างติดตามพิเศษ (High Priority Watchlist)

5 ประเด็น

คิดเป็น 20.8% ของความเสี่ยงทั้งหมด

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Heat Map)

ผลกระทบ \ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
5 สูงมาก	-	-	1	1	-
4 สูง	-	1	2	2	1
3 ปานกลาง	1	2	4	2	1
2 น้อย	1	1	2	-	-
1 น้อยมาก	1	-	1	-	-

ระดับความเสี่ยง: สูงมาก (20-25) | สูง (12-19) | ปานกลาง (8-11) | ต่ำ (1-5)

ความเสี่ยงตามประเภท (Risk Category)

24 ประเด็น

กลยุทธ์ (Strategic)	8	(33.3%)
การเงิน (Financial)	6	(25.0%)
การดำเนินงาน (Operational)	6	(25.0%)
กฎหมาย/กำกับดูแล (Compliance)	2	(8.3%)
เทคโนโลยี (Technology)	2	(8.3%)

ประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง (Control Effectiveness)

ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง
52.1%	31.3%	12.5%	4.1%

มูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (5 ปี)

1,245.6 ล้านบาท

ลดลงจากช่วงปี 2565 - 2569 : 18.7%

สรุปประเด็นความเสี่ยงหลักขององค์กร (Key Risk Register)

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงหลัก	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk) โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับ	ระดับความเสี่ยง (Residual Risk) โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับ	แนวโน้ม (2570-2574)	ผู้รับผิดชอบหลัก
1	ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและภาวะอุตสาหกรรมเร็วป้องกันประเทศ	กลยุทธ์	4	5	20	สูงมาก	3	4	12	สูง		กองแผนงานและพัฒนาธุรกิจ
2.	การแข่งขันด้านราคาและต้นทุนที่เพิ่มขึ้น	กลยุทธ์	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง		กองปฏิบัติการ
3.	การบริหารกระแสเงินสดและสภาพคล่องไม่เพียงพอ	การเงิน	3	5	15	สูง	3	3	9	ปานกลาง		กองบัญชีและการเงิน
4.	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/งานล่าช้า	การเงิน	3	4	12	สูง	2	3	6	ปานกลาง		กองแผนงานและพัฒนาธุรกิจ
5.	ความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง/ห่วงโซ่อุปทานหยุดชะงัก	การดำเนินงาน	3	4	12	สูง	2	3	6	ปานกลาง		แผนกพัสดุ
6.	อุบัติเหตุจากการทำงาน/ความปลอดภัย	การดำเนินงาน	3	5	15	สูง	2	3	6	ปานกลาง		หน่วยงานความปลอดภัย
7.	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีไซเบอร์/ข้อมูลรั่วไหล	เทคโนโลยี	3	4	12	สูง	2	3	6	ปานกลาง		แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ
8.	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	กฎหมาย/กำกับดูแล	2	5	10	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ		หน่วยงานกฎหมาย
9.	การขาดแคลนบุคลากร/ทักษะสำคัญ	การดำเนินงาน	3	3	9	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ		แผนกทรัพยากรบุคคล
10.	ภัยธรรมชาติ/สภาพภูมิอากาศรุนแรง	การดำเนินงาน	2	4	8	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ		หน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ระดับความเสี่ยง	จำนวน (ประเด็น)	แผนการจัดการ	สถานะดำเนินการ
สูงมาก	2	จัดทำแผนรองรับฉุกเฉิน/ลดโอกาส/ลดผลกระทบ	80%
สูง	6	กำหนดมาตรการควบคุม/ติดตามอย่างใกล้ชิด	75%
ปานกลาง	12	กำหนดมาตรการควบคุม/ติดตามตามรอบ	60%
ต่ำ	4	เฝ้าระวังและติดตาม	50%
รวม	24		

แนวโน้มความเสี่ยงสำคัญ (Key Risk Trend 2570 - 2574)

	2570	2571	2572	2573	2574
ความผันผวนเศรษฐกิจโลก					
การแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา					
สภาพคล่องทางการเงิน					
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้า					
อุบัติเหตุ/ความปลอดภัย					
ความเสี่ยงไซเบอร์					
การกำกับดูแล/กฎหมาย					
การขาดแคลนบุคลากร					

ระดับความเสี่ยงแยกตามยุทธศาสตร์ (Residual Risk)

ยุทธศาสตร์	คะแนนเฉลี่ย (1-25)	ระดับ
1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน	6.1	ปานกลาง
2. การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้	6.5	ปานกลาง
3. การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	5.8	ต่ำ
4. การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล	5.2	ต่ำ
5. การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ	6.8	ปานกลาง
รวมเฉลี่ยทั้งองค์กร	6.2	ปานกลางค่อนข้างต่ำ

ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ต้องเฝ้าระวัง (External Risk Monitor)

- เศรษฐกิจโลกชะลอตัว
- ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์
- ราคาน้ำมัน/วัตถุดิบผันผวน
- กฎระเบียบ/มาตรฐานใหม่
- เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- ภัยธรรมชาติ/สภาพอากาศรุนแรง

สถานะการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Maturity)

ระดับ 1 เริ่มต้น	ระดับ 2 พัฒนา	ระดับ 3 มาตรฐาน	ระดับ 4 ปฏิบัติเต็มที่	ระดับ 5 เป็นเลิศ

คะแนนปัจจุบัน	เป้าหมายปี 2574
3.4 / 5.0	≥ 4.0

หมายเหตุ

- ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2570
- ประเมินความเสี่ยง 2 ครั้ง/ปี (กลางปีและปลายปี)
- เกณฑ์การให้คะแนน : โอกาส (1-5) x ผลกระทบ (1-5) = คะแนนความเสี่ยง (1-25)
- สีเขียว = 1-5 (ต่ำ) | สีเหลือง = 6-11 (ปานกลาง)
  สีส้ม = 12-19 (สูง) | สีแดง = 20-25 (สูงมาก)

ระดับความเสี่ยง (Risk Level): ต่ำ (1-5) | ปานกลาง (6-11) | สูง (12-19) | สูงมาก (20-25)

แนวโน้ม (Trend): ลดลง | คงที่ | เพิ่มขึ้น

5.8 แผนการเติบโตทางการเงินและความยั่งยืนขององค์กร

5.9 แผนการลงทุนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

5.10 การบูรณาการ

การเชื่อมโยง SWOT กับยุทธศาสตร์องค์กร (5 ปี)

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 – 2574

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์
เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด เชื่อมโยง และสะท้อนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

S STRENGTHS จุดแข็ง

- S1 รัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ
- S2 ประสบการณ์โครงการขนาดใหญ่
- S3 ความเชี่ยวชาญงานต่อเรือ
- S4 ที่ดินและทรัพย์สินศักยภาพสูง
- S5 อู่แห้งแห่งเดียวในภาคกลาง
- S6 สิทธิ์แบบเรือ OPV ของตนเอง

W WEAKNESSES จุดอ่อน

- W1 คณะกรรมการเปลี่ยนบ่อย
- W2 ระบบราชการล่าช้า
- W3 ขาดทุนสะสม
- W4 ส่วนแบ่งตลาดต่ำ
- W5 กฎหมายและสัญญาเป็นอุปสรรค
- W6 เทคโนโลยีและเครื่องจักรล้าสมัย
- W7 ระเบียบภายในล้าสมัย
- W8 ต้นทุนการดำเนินงานสูง
- W9 โครงการล่าช้า เกินงบประมาณ

O OPPORTUNITIES โอกาส

- O1 นโยบายพึ่งพาตนเองด้านยุทโธปกรณ์
- O2 นโยบายปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ
- O3 โอกาสรับถ่ายทอดเทคโนโลยี
- O4 ตลาดต่อเรือและซ่อมเรือเติบโต
- O5 โอกาสเชิงพาณิชย์จากงานวิจัย
- O6 โครงการเรือ Frigate / OPV
- O7 นโยบายจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
- O8 การเติบโตของอุตสาหกรรมทางทะเล

T THREATS ภัยคุกคาม

- T1 คู่แข่งเอกชนและต่างประเทศ
- T2 งบประมาณภาครัฐไม่แน่นอน
- T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- T4 ความเสี่ยงจากการเมืองและนโยบาย
- T5 พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลง

การเชื่อมโยง SWOT → TOWS → ยุทธศาสตร์องค์กร

SO (Strength – Opportunity) ใช้จุดแข็งสร้างโอกาส
ใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อคว้าโอกาสจากภายนอก สร้างการเติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขัน

WO (Weakness – Opportunity) แก้จุดอ่อนโดยใช้โอกาส
ใช้โอกาสภายนอกมาช่วยแก้ไข หรือปรับปรุงจุดอ่อนภายใน เพื่อลดข้อจำกัด และเพิ่มศักยภาพองค์กร

ST (Strength – Threat) ใช้จุดแข็งรับมือภัยคุกคาม
ใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม สร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขัน

WT (Weakness – Threat) ลดจุดอ่อนเสี่ยงภัยคุกคาม
ลดหรือปรับปรุงจุดอ่อนภายใน เพื่อลดความเสี่ยง และหลีกเลี่ยงผลกระทบจากภัยคุกคามภายนอก

ยุทธศาสตร์องค์กร 5 ด้าน

1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน (Cost & Competitiveness Leadership)

เป้าประสงค์
ลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มผลิตภาพ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืน

ประเด็นสำคัญ
- บริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบ
- เพิ่ม Productivity
- พัฒนาระบบจัดซื้อและ Supply Chain
- ใช้ Digital & Technology ลดต้นทุน
- ยกระดับมาตรฐานสู่ระดับสากล

2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้ (Financial Sustainability & Revenue Diversification)

เป้าประสงค์
เสริมสร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ กระจายแหล่งรายได้เพื่อลดความเสี่ยง และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

ประเด็นสำคัญ
- เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและใหม่
- บริหารสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ
- ใช้ทรัพย์สินให้เกิดมูลค่าสูงสุด
- สร้างความร่วมมือและการลงทุน
- สร้างเสถียรภาพรายได้ระยะยาว

3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation Development)

เป้าประสงค์
ยกระดับขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่

ประเด็นสำคัญ
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล
- Smart Operations & Automation
- วิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (RDI)
- Data Analytics & AI
- ยกระดับองค์กรสู่ดิจิทัล

4 การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล (Organizational Agility & Governance Reform)

เป้าประสงค์
พัฒนาองค์กรให้คล่องตัว โปร่งใส มีธรรมาภิบาล และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และยั่งยืน

ประเด็นสำคัญ
- ปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงาน
- ยกระดับธรรมาภิบาลและความโปร่งใส
- บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
- องค์กรขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Asset & Ecosystem Development)

เป้าประสงค์
พัฒนาทรัพย์สิน โครงสร้างพื้นฐาน และระบบนิเวศทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน

ประเด็นสำคัญ
- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สิน
- ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานอู่เรือ
- พัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจ
- พัฒนา Green Shipyard & Port
- สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ความเชื่อมโยง SWOT กับยุทธศาสตร์องค์กร

SWOT	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5
S จุดแข็ง	○	●	●	○	●
W จุดอ่อน	●	●	●	●	○
O โอกาส	○	●	●	●	●
T ภัยคุกคาม	●	●	●	●	●

สัญลักษณ์
- ● เชื่อมโยงโดยตรง
- ○ เชื่อมโยงสนับสนุน

SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อม → TOWS Matrix กำหนดกลยุทธ์ → Strategic Formulation กำหนดยุทธศาสตร์ → Implementation แผนงานและโครงการ → KPI & Evaluation ติดตามและประเมินผล

SWOT เป็นจุดตั้งต้นของการกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

การเชื่อมโยง SWOT → TOWS → ยุทธศาสตร์องค์กร

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2570 – 2574)

SWOT วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก → **TOWS MATRIX** กำหนดกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ → **ยุทธศาสตร์องค์กร** กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้านสู่การสร้างมูลค่า → **กลยุทธ์ดำเนินการ** แผนงาน/โครงการสู่การปฏิบัติจริง → **KPI & PERFORMANCE** ติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

S STRENGTH ใช้จุดแข็งสร้างการเติบโต

จุดแข็ง (S)	การบูรณาการ	ยุทธศาสตร์องค์กรที่สนับสนุน
S1 รัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ	ผลักดัน G-to-G และ Prime Contractor	2 5
S2 ประสบการณ์โครงการใหญ่	รองรับโครงการ Frigate, OPV	2 3
S3 ความเชี่ยวชาญต่อเรือ	Regional Naval MRO Hub	2 5
S4 ที่ดินศักยภาพสูง	Asset Monetization	5
S5 อู่แห้งแห่งเดียวในภาคกลาง	Yacht / Commercial Ship Repair	2 5
S6 สิทธิแบบเรือ OPV	Export / Technology Transfer	3 5

W WEAKNESS แก้ไขข้อจำกัดภายใน

จุดอ่อน (W)	แนวทางแก้ไข	ยุทธศาสตร์องค์กรที่สนับสนุน
W1 คณะกรรมการเปลี่ยนบ่อย	Governance Reform	4
W2 ระบบราชการล่าช้า	Digital Organization	4
W3 ขาดทุนสะสม	Financial Recovery	2
W4 ส่วนแบ่งตลาดต่ำ	Market Expansion	2
W5 กฎหมายและสัญญา	Contract Management	4
W6 เทคโนโลยีล้าสมัย	Smart Shipyard	3
W7 ระเบียบล้าสมัย	Regulatory Reform	4
W8 ต้นทุนสูง	Lean / Productivity	1
W9 โครงการล่าช้า	PMO และ Digital Project	1 4

O OPPORTUNITY ใช้โอกาสจากนโยบายรัฐและตลาด

โอกาส (O)	การนำไปใช้	ยุทธศาสตร์องค์กรที่สนับสนุน
O1 พึ่งพาตนเองด้านยุทโธปกรณ์	Defense Industry	2 3
O2 ปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ	Organizational Transformation	4
O3 Technology Transfer	Innovation	3
O4 ตลาดต่อเรือเติบโต	New Business	2
O5 Commercialize R&D	New S-Curve	3
O6 โครงการ Frigate	Prime Contractor	2
O7 Procurement Policy	Government Market	2
O8 Maritime Security	Regional Market	5

T THREAT ลดผลกระทบจากการแข่งขันและความเสี่ยง

ภัยคุกคาม (T)	แนวทางรับมือ	ยุทธศาสตร์องค์กรที่สนับสนุน
T1 คู่แข่งเอกชน	Cost Leadership	1
T2 งบประมาณรัฐ	Revenue Diversification	2
T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว	Innovation	3
T4 การเมืองและนโยบาย	Governance / Risk	4
T5 ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรม	Premium Marine Service	5

เชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์องค์กร

1. **ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน** — ลดต้นทุน เพิ่มผลิตภาพ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. **การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้** — เสริมสร้างฐานะทางการเงิน เพิ่มรายได้และกระจายความเสี่ยง
3. **การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม** — ยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสใหม่
4. **การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล** — พัฒนาองค์กรให้คล่องตัว โปร่งใสและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว
5. **การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ** — เพิ่มมูลค่าทรัพย์สินและสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ภาพรวมการเชื่อมโยง SWOT กับยุทธศาสตร์องค์กร

SWOT	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5
S Strength	○	●	●	○	●
W Weakness	●	●	●	●	○
O Opportunity	○	●	●	●	●
T Threat	●	●	●	●	●

หมายเหตุ
● = เชื่อมโยงโดยตรง
○ = เชื่อมโยงสนับสนุน

สรุปเชิงบริหาร

การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า SWOT ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงเป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แต่เป็นจุดตั้งต้นของการกำหนดกลยุทธ์ TOWS และการถ่ายทอดไปสู่ยุทธศาสตร์องค์กรทั้ง 5 ด้าน โดยมีลำดับความเชื่อมโยงดังนี้

SWOT → TOWS MATRIX → ยุทธศาสตร์องค์กร → กลยุทธ์ดำเนินการ → แผนงาน/โครงการ → KPI

การบูรณาการความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)
กับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
ปีงบประมาณ พ.ศ.2570 - 2574

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	SWOT ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) Strategic Objective	ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Strategy)
SA 1 ความได้เปรียบจากสถานะรัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ (Government-backed Advantage)	S1 ความน่าเชื่อถือของรัฐวิสาหกิจ S6 ความสัมพันธ์กับภาครัฐและกองทัพ O1 งบประมาณด้านความมั่นคง O6 นโยบายอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	SO1 Competitiveness Leadership (ความเป็นผู้นำด้านความสามารถในการแข่งขัน) SO5 Organizational Agility (ความคล่องตัวขององค์กร)	1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 Cost Leadership & Competitiveness 4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 Governance & Agility
SA 2 ความสามารถในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ (Large-scale Project Management Capability)	S2 ประสบการณ์บริหารโครงการ S3 บุคลากรและวิศวกรรม O3 โครงการรัฐขนาดใหญ่ O4 Offshore & Marine Services	SO1 Operational Excellence (ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน) SO3 Operational Excellence (ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน)	1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 Cost Leadership & Competitiveness 2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 Financial Sustainability
SA 3 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านงานซ่อมเรือและทำเลเชิงยุทธศาสตร์ (Niche Service & Strategic Location Advantage)	S3 ความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรม S5 Dock & Shipyard Infrastructure O4 Offshore Support O8 Smart Shipyard	SO3 Operational Excellence (ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน) SO4 Technology & Innovation (เทคโนโลยีและนวัตกรรม)	3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 Technology & Innovation 5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 Asset & Ecosystem Development
SA 4 ศักยภาพการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและที่ดิน (Asset & Land Monetization Advantage)	S4 ทำเลและทรัพย์สิน O2 การเติบโตธุรกิจใหม่ O4 Maritime Services	SO2 Financial Sustainability (ความยั่งยืนทางการเงิน) SO3 Revenue Diversification (การกระจายรายได้)	2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 Financial Sustainability
SA 5 ความร่วมมือและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Partnership Advantage)	S2 บุคลากร S6 Partnership O3 Technology Transfer O5 Digital Technology	SO4 Technology & Innovation (เทคโนโลยีและนวัตกรรม) SO5 Organizational Agility (ความคล่องตัวขององค์กร)	3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 Technology & Innovation 4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 Governance & Agility
SA 6 ความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงทางทะเล (Structural Demand Advantage)	O1 ความมั่นคงทางทะเล O4 Offshore Economy O6 Defense Industry O8 Smart Maritime	SO1 Competitiveness Leadership (ความเป็นผู้นำด้านความสามารถในการแข่งขัน) SO2 Financial Sustainability (ความยั่งยืนทางการเงิน)	1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 Cost Leadership & Competitiveness 2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 Financial Sustainability

การเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Cascade)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1 - SA6)	Evidence-Based SWOT (S1-S6 / W1-W6 / O1-O8 / T1-T8)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Strategy)	แผนงานสำคัญ (Key Initiatives)	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย (KPI & Targets)	ผลลัพธ์องค์กร (Enterprise Outcomes)
• จุดแข็งเฉพาะขององค์กร • ความสามารถหลัก • ทรัพยากรและศักยภาพ	• วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน • วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก • ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	SO1 Competitiveness Leadership SO2 Financial Sustainability SO3 Operational Excellence SO4 Technology & Innovation SO5 Organizational Agility	1 Cost Leadership & Competitiveness 2 Financial Sustainability 3 Technology & Innovation 4 Governance & Agility 5 Asset & Ecosystem Development	• โครงการและแผนงานหลัก • การจัดสรรทรัพยากร • ความร่วมมือและพันธมิตร	• ตัวชี้วัดระดับองค์กร • เป้าหมาย 5 ปี (2570-2574) • Monitoring & Evaluation	• ความยั่งยืนขององค์กร • ผลตอบแทนทางสังคม • ความมั่นคงทางทะเล • การเติบโตอย่างยั่งยืน

ภาพรวมความเชื่อมโยง (Line of Sight)

SA	SWOT	SO	STRATEGY	INITIATIVES	KPI	OUTCOMES
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน	กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	กำหนดยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงานและโครงการสำคัญ	วัดผลและติดตามความสำเร็จ	ผลลัพธ์และผลกระทบที่ยั่งยืน
ต้นน้ำของความสำเร็จ สร้างจุดแข็งและโอกาสที่แตกต่าง	เข้าใจบริบทภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ	5 วัตถุประสงค์สำคัญขับเคลื่อนองค์กร	5 ยุทธศาสตร์หลักสู่การปฏิบัติ	แปลงยุทธศาสตร์เป็นการกระทำที่ชัดเจน	ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ติดตามได้ ตรวจสอบได้	สร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้กับประเทศและองค์กร

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ คือ "รากฐาน" ของการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน
จากจุดแข็งสู่ผลลัพธ์ สร้างอนาคตที่มั่นคงให้กับประเทศและองค์กร

การบูรณาการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
กับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ▶ SWOT (Evidence–Based) ▶ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ▶ ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Strategies)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	SWOT ที่เกี่ยวข้อง (Evidence–Based)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Strategies)
SC1 ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน เทคโนโลยี และระยะเวลา เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน และส่งมอบงานได้รวดเร็ว เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน	S S1 บุคลากรเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ S S2 อู่เรือครบวงจรและเครื่องจักรที่สำคัญ W W6 ประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) ต่ำ W W8 ระบบดิจิทัลยังไม่สมบูรณ์ T T1 การแข่งขันจากอู่เรือต่างประเทศ T T3 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีรวดเร็ว	SO1 Competitiveness Leadership SO3 Operational Excellence	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน (Cost & Competitiveness Leadership)
SC2 รักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรม เพิ่มฐานลูกค้าและขยายตลาดใหม่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มรายได้อย่างยั่งยืน	T T1 การแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรง W W4 รายได้พึ่งพาลูกค้าภาครัฐเป็นหลัก O O8 ความต้องการบริการ Offshore / Marine Service เพิ่มขึ้น	SO2 Financial Sustainability SO3 Revenue Diversification	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้ (Financial Sustainability & Revenue Diversification)
SC3 การฟื้นฟูสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไร เสริมสภาพคล่อง ลดภาระหนี้ และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	W W3 สภาพคล่องทางการเงิน W W2 ผลประกอบการยังไม่เพียงพอ T T6 ต้นทุนวัตถุดิบและพลังงานสูง	SO2 Financial Sustainability	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายแหล่งรายได้ (Financial Sustainability & Revenue Diversification)
SC4 ความคล่องตัวในการบริหารรัฐวิสาหกิจ ปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว	W W1 ขั้นตอนและระเบียบราชการซับซ้อน W W2 โครงสร้างองค์กรยังไม่ยืดหยุ่น O O2 แนวโน้ม Digital Government และการกำกับดูแลรูปแบบใหม่	SO5 Organizational Agility	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล (Organizational Agility & Governance Reform)
SC5 ความสามารถในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ บริหารโครงการซ่อมสร้างเรือและโครงการสำคัญให้สำเร็จตามเวลา งบประมาณ และคุณภาพ	S S2 ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินโครงการ W W9 การบริหารโครงการยังไม่เป็นมาตรฐานและระบบสนับสนุนไม่เพียงพอ	SO3 Operational Excellence	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน (Cost & Competitiveness Leadership)
SC6 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกระดับเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าใหม่ให้กับธุรกิจ	W W6 ศักยภาพด้านดิจิทัลยังไม่เพียงพอ O O3 แนวโน้ม AI, IoT, Automation O O5 แนวโน้ม Smart Shipyard และเทคโนโลยีขั้นสูง T T3 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีรวดเร็ว	SO4 Technology & Innovation	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation Development)
SC7 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และดึงดูดรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กร	W W2 การบริหารจัดการบุคลากรและระบบแรงจูงใจ W W8 ทักษะดิจิทัลและทักษะเชิงเทคนิคยังไม่เพียงพอ T T7 การขาดแคลนแรงงานฝีมือในอุตสาหกรรม	SO5 Human Capital Development	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและการยกระดับธรรมาภิบาล (Organizational Agility & Governance Reform)
SC8 การใช้ประโยชน์จากนโยบายภาครัฐและกองทัพเรือให้เกิดผลเชิงธุรกิจ ใช้โอกาสจากนโยบายภาครัฐ กองทัพเรือ และการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสร้างการเติบโตระยะยาว	S S1 การสนับสนุนจากภาครัฐและกองทัพเรือ S S6 ทำเลที่ตั้งและโครงสร้างพื้นฐานที่ได้เปรียบ O O1 นโยบายความมั่นคงและการจัดซื้อภาครัฐ O O6 นโยบายสนับสนุน Green Industry O O7 โอกาสจาก New Business Model	SO1 Competitiveness Leadership SO2 Revenue Diversification	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Asset & Ecosystem Development)

สรุปภาพรวมการเชื่อมโยง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC): 8 ประเด็นสำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO):
- SO1 Competitiveness Leadership
- SO2 Financial Sustainability
- SO3 Operational Excellence
- SO4 Technology & Innovation
- SO5 Organizational Agility & Human Capital Development

ยุทธศาสตร์ขององค์กร: 5 ยุทธศาสตร์หลัก
1. Cost & Competitiveness Leadership
2. Financial Sustainability & Revenue Diversification
3. Technology & Innovation Development
4. Organizational Agility & Governance Reform
5. Asset & Ecosystem Development

เชื่อมโยงทุกความท้าทาย สู่การขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน

การบูรณาการ Core Competency กับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์องค์กร

เชื่อมโยงจากศักยภาพภายในและโอกาสภายนอก สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

SWOT — วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

→ **Core Competency (CC1–CC4)** — ค้นหาและคัดเลือกความสามารถพิเศษขององค์กร

→ **Strategic Objectives (SO)** — กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

→ **Corporate Strategy (5 Strategies)** — กำหนดยุทธศาสตร์องค์กร 5 ด้าน (พ.ศ. 2570–2574)

→ **Competitive Advantage** — สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

CC1 Defense Shipbuilding Project Management

ความสามารถในการดำเนินโครงการเรือทางทหารขนาดใหญ่

เชื่อมโยง SWOT

S1 S2 S6 + O1 O3 O6

- รัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ
- ประสบการณ์โครงการขนาดใหญ่
- สิทธิแบบเรือ OPV
- พึ่งพาตนเองด้านยุทโธปกรณ์
- Technology Transfer
- โครงการ Frigate

Strategic Objectives (SO)

- SO1 Competitiveness Leadership
- SO2 Financial Sustainability
- SO5 Strategic Partnership

ยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้อง

- 2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายรายได้
- 3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

Competitive Advantage

- Prime Contractor
- Defense Shipbuilding Leadership
- Regional Defense Industry

CC2 Strategic Dry Dock & Location Advantage

ความสามารถด้านการซ่อมเรือเฉพาะทางและทำเลเชิงยุทธศาสตร์

เชื่อมโยง SWOT

S3 S5 + O4 รับมือ T1

- ความเชี่ยวชาญด้านการต่อเรือ
- ผู้แข็งแห่งเดียวในภาคกลาง
- ตลาดต่อเรือเติบโต
- คู่แข่งจากภาคเอกชน

Strategic Objectives (SO)

- SO1 Asset Optimization
- SO3 Infrastructure Development
- SO2 Revenue Diversification

ยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้อง

- 2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายรายได้
- 5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ

Competitive Advantage

- Regional Repair Hub
- Premium Marine Service
- Super Yacht Center

CC3 Government-to-Government Advantage

ความน่าเชื่อถือระดับรัฐและความสามารถในการทำสัญญาแบบรัฐต่อรัฐ

เชื่อมโยง SWOT

S1 + O3 O7

- รัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ
- Technology Transfer
- นโยบายจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

Strategic Objectives (SO)

- SO5 Strategic Partnership
- SO2 Financial Sustainability
- SO2 Governance Excellence

ยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้อง

- 2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายรายได้
- 4 การพัฒนาองค์กรและธรรมาภิบาล

Competitive Advantage

- Government Trusted Partner
- Stable Revenue
- Strategic Defense Partner

CC4 Land & Asset Commercialization

ศักยภาพการพัฒนาเชิงพาณิชย์จากสินทรัพย์และที่ดิน

เชื่อมโยง SWOT

S4 + O5

- ที่ดินศักยภาพสูงริมแม่น้ำ
- Commercialize R&D

Strategic Objectives (SO)

- SO1 Asset Optimization
- SO2 Revenue Diversification
- SO5 Sustainability & Green Growth

ยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้อง

- 5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ

Competitive Advantage

- Marine Industrial Estate
- Logistics Hub
- New S-Curve

Matrix การเชื่อมโยง Core Competency กับยุทธศาสตร์องค์กร

Core Competency	SWOT ที่เชื่อมโยง	Strategic Objectives (SO) ที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์องค์กร (พ.ศ. 2570–2574)				
			ยุทธศาสตร์ 1 ดันทุนและความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ 2 การเงินและการกระจายรายได้	ยุทธศาสตร์ 3 เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ 4 องค์กรและธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ 5 ทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ
CC1 Defense Shipbuilding Project Management	S1 S2 S6 O1 O3 O6	• Competitiveness Leadership • Financial Sustainability • Strategic Partnership	○	●	●	○	○
CC2 Strategic Dry Dock & Location Advantage	S3 S5 O4 T1	• Asset Optimization • Revenue Diversification • Infrastructure Development	○	●	○	○	●
CC3 Government-to-Government Advantage	S1 O3 O7	• Strategic Partnership • Financial Sustainability • Governance Excellence	○	●	○	●	○
CC4 Land & Asset Commercialization	S4 O5	• Asset Optimization • Revenue Diversification • Sustainability & Green Growth	○	○	○	○	●

หมายเหตุ : ● = เชื่อมโยงโดยตรง ○ = เชื่อมโยงสนับสนุน

CORE COMPETENCY → COMPETITIVE ADVANTAGE

CC1 → Defense Shipbuilding Leadership
บริหารโครงการเรือทางทหารครบวงจร สู่การเป็น Prime Contractor และผู้นำอุตสาหกรรมต่อเรือทางทหารในภูมิภาค

CC2 → Regional Repair Hub
ซ่อมแซมและทำเลเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ พัฒนาเป็นศูนย์กลางซ่อมเรือระดับภูมิภาค

CC3 → Stable Revenue & Strategic Role
สถานะรัฐวิสาหกิจและ G-to-G Advantage สร้างรายได้ที่มั่นคง และบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ต่อประเทศ

CC4 → Financial Sustainability
พัฒนาสินทรัพย์และที่ดิน สร้างธุรกิจใหม่ ลดการพึ่งพารายได้หลัก และเสริมความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

Strategic Alignment Map

1. SWOT Analysis
2. Core Competency (CC1–CC4)
3. Strategic Objectives (SO)
4. Corporate Strategy (5 Strategies)
5. Key Initiatives
6. KPI / Performance Indicators
7. Competitive Advantage (ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน)

ข้อค้นพบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Insight)

1 บริษัทฯ มีความได้เปรียบทั้งเชิงโครงสร้างและขีดความสามารถ
- Structural Advantage : CC2, CC3
- Capability Advantage : CC1

2 ความสามารถพิเศษยังใช้ได้ไม่เต็มศักยภาพ จำเป็นต้องปลดล็อกข้อจำกัดด้าน
- ระบบบริหารจัดการ
- สถานะคล่องทางการเงิน
- ความคล่องตัวในการดำเนินงาน
- กระบวนการตัดสินใจ

3 มีศักยภาพในการสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่ (Blue Ocean)
- Super Yacht Repair & Service
- Defense Joint Venture
- Marine Industrial Estate
- ศูนย์ซ่อมเรือเฉพาะทางระดับภูมิภาค

4 การพัฒนา Core Competency อย่างต่อเนื่อง คือหัวใจของการสร้าง New S-Curve และความยั่งยืนในระยะยาว

Core Competency คือกลไกหลักที่ขับเคลื่อนองค์กรจากศักยภาพสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบูรณาการตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์องค์กร (พ.ศ. 2570–2574)

"อู่เรือเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ และศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเล"

เปลี่ยนผ่านจากรัฐวิสาหกิจเชิงนโยบาย สู่รัฐวิสาหกิจเชิงแข่งขันระดับสากล

SWOT วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก → **SA / CC / SC** ค้นหาความได้เปรียบ ความสามารถพิเศษ และความท้าทาย → **Strategic Positioning** กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามแต่ละระยะ → **Strategic Objectives (SO)** กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ → **Corporate Strategy** เชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์องค์กร 5 ด้าน (พ.ศ. 2570–2574)

การบูรณาการรายระยะ (Strategic Positioning Roadmap)

ระยะที่ 1 ปี 2570 — Stabilization & Monetization

Strategic Position	SA ที่ใช้	CC ที่ใช้	SC ที่ต้องเร่งแก้ไข	เป้าหมายในระยะ
"Trusted Government Shipyard with Strong Cash Flow Base" สร้างเสถียรภาพทางการเงิน เพิ่มกระแสเงินสด และใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้เกิดมูลค่าสูงสุด	SA1 สถานะรัฐวิสาหกิจภายใต้กองทัพเรือ SA3 ศักยภาพอู่เรือแห้งและทำเลที่ตั้ง SA4 ศักยภาพด้านทรัพย์สินและที่ดิน	CC2 ศักยภาพอู่เรือแห้งและทำเยยุทธศาสตร์ CC3 ความสามารถในการดำเนินงานแบบ Government-to-Government (G-to-G)	SC3 ข้อจำกัดด้านการเงิน SC8 การเปลี่ยนโอกาสเชิงนโยบายให้เป็นรายได้ SC9 การใช้ประโยชน์ทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	เพิ่มรายได้จากงานซ่อมเรือซึ่งเป็นรายได้หลัก เพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์อู่เรือ (Dock Utilization) พัฒนาการใช้ประโยชน์ที่ดินในรูปแบบ Lease / Joint Venture

เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- SO2 Financial Sustainability — เสริมฐานะการเงินและสภาพคล่อง
- SO4 Asset Optimization — ใช้ทรัพย์สินให้เกิดผลตอบแทน
- SO3 Operational Excellence — เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- SO5 Strategic Partnership — สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ

ยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้อง

- 2 — การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายรายได้
- 5 — การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ

ระยะที่ 2 ปี 2571–2572 — Capability Building & Expansion

Strategic Position	SA ที่ใช้	CC ที่ใช้	SC ที่ต้องแก้ไข	เป้าหมายในระยะ
"Competitive Hybrid Shipyard (Defense + Commercial)" ยกระดับขีดความสามารถเพื่อแข่งขันในงานด้านความมั่นคงและภาคพาณิชย์ พร้อมพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร	SA2 ความสามารถในการบริหารโครงการ SA5 ความร่วมมือด้านเทคโนโลยีและพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์	CC1 ความเชี่ยวชาญด้านเรือและระบบทางทหาร CC3 ความสามารถในการดำเนินงานแบบ Government-to-Government (G-to-G)	SC1 ความสามารถในการแข่งขัน SC5 ประสิทธิภาพการบริหารโครงการ SC6 ช่องว่างด้านเทคโนโลยี SC7 ข้อจำกัดด้านบุคลากรและทักษะเฉพาะทาง	รับงานโครงการขนาดใหญ่ทั้งด้าน Defense และ Commercial จัดตั้งความร่วมมือหรือ Joint Venture กับต่างประเทศ ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารโครงการให้เป็นไปตามเวลาและงบประมาณ

เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- SO1 Competitiveness Leadership — เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
- SO4 Technology & Innovation — ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- SO5 Strategic Partnership — สร้างเครือข่ายและโอกาสลงทุน
- SO2 Financial Sustainability — เสริมฐานะการเงินและสภาพคล่อง

ยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้อง

- 2 — การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายรายได้
- 3 — การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ระยะที่ 3 ปี 2573–2574 — Regional Hub & Defense Ecosystem

Strategic Position	SA ที่ใช้	CC ที่ใช้	SC ที่ต้องแก้ไข	เป้าหมายในระยะ
"Regional Marine & Defense Industrial Hub" มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมทางทะเลและการป้องกันประเทศระดับภูมิภาค พัฒนาองค์กรสู่ Industrial Platform	SA4 ศักยภาพด้านทรัพย์สิน SA5 ความร่วมมือด้านเทคโนโลยี SA6 ความต้องการด้านความมั่นคงและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	CC1 ความสามารถด้าน Defense System Integration CC4 ศักยภาพการพัฒนาพื้นที่และอสังหาริมทรัพย์	SC2 การขยายตลาด SC6 การพึ่งพาเทคโนโลยีจากภายนอก	เป็นศูนย์กลางซ่อมเรือและต่อเรือระดับภูมิภาค รองรับธุรกิจ Super Yacht, Offshore และ Defense สนับสนุนการสร้างฐานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทย

เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- SO3 Infrastructure Development — ยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน
- SO2 Revenue Diversification — กระจายแหล่งรายได้
- SO5 Sustainability & Green Growth — เติบโตอย่างยั่งยืน
- SO5 Strategic Partnership — สร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้อง

- 5 — การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ

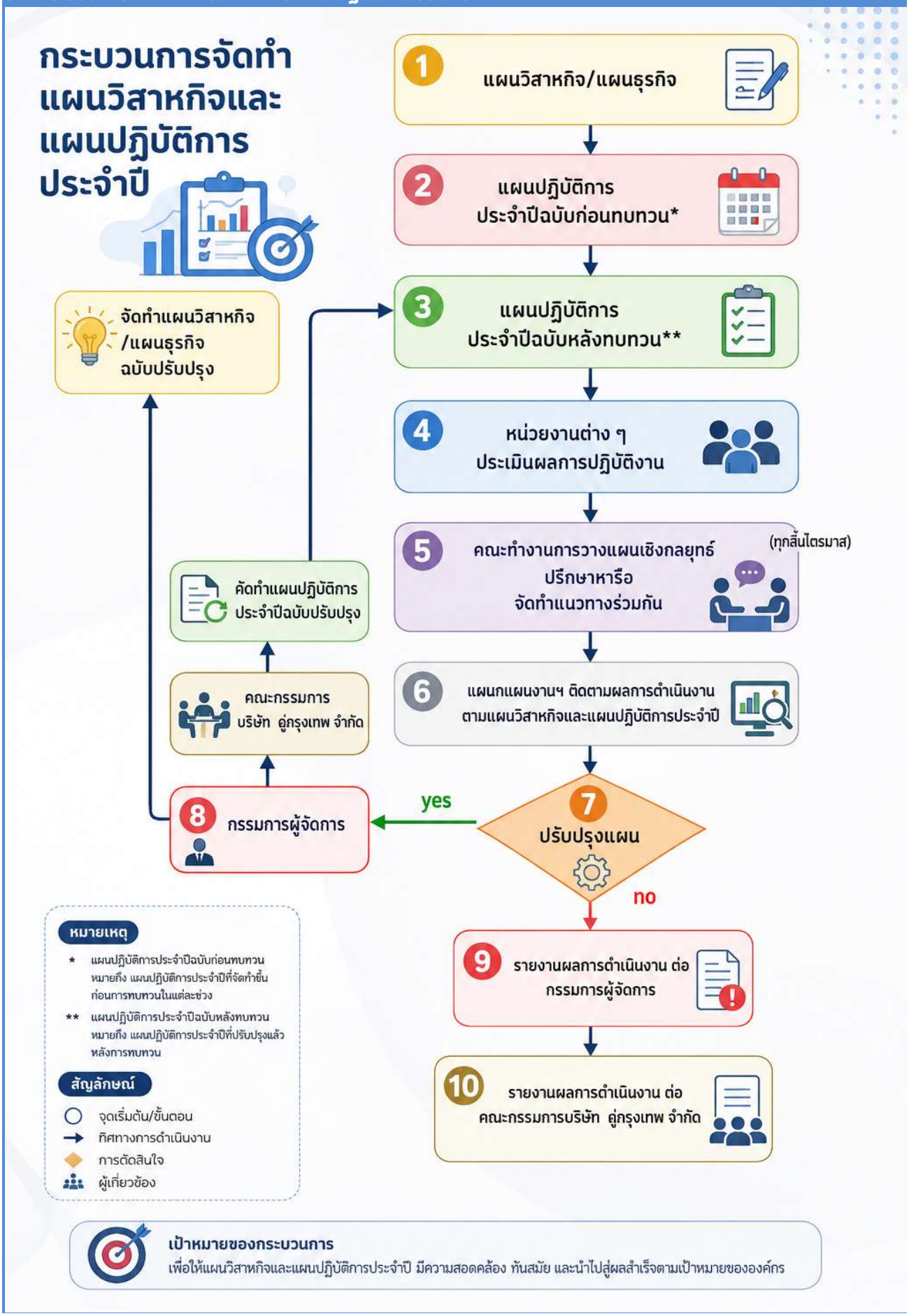
Strategic Positioning – SO – Corporate Strategy Matrix

Strategic Positioning (ระยะ)	Strategic Objectives (SO)					Corporate Strategy (5 ยุทธศาสตร์)				
	SO1 Competitiveness Leadership	SO2 Financial Sustainability	SO3 Revenue/ Operational Excellence	SO4 Asset/ Technology Optimization	SO5 Strategic Partnership & Sustainability	1 ผู้นำด้านต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน	2 การสร้างความยั่งยืนทางการเงินและการกระจายรายได้	3 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	4 การพัฒนาองค์กรและธรรมาภิบาล	5 การพัฒนาทรัพย์สินและระบบนิเวศทางธุรกิจ
ระยะที่ 1 (2570) Stabilization & Monetization	●	●	○	○	○	○	●	●	○	●
ระยะที่ 2 (2571–2572) Capability Building & Expansion	●	●	○	●	●	●	○	●	○	●
ระยะที่ 3 (2573–2574) Regional Hub & Ecosystem	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●

หมายเหตุ : ● เชื่อมโยงโดยตรง ○ เชื่อมโยงสนับสนุน

Strategic Alignment Map

- SWOT Analysis — วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก
- SA / CC / SC — ค้นหาความได้เปรียบ ความสามารถพิเศษ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- Strategic Positioning (ระยะ) — กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามแต่ละระยะ
- Strategic Objectives (SO) — กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- Corporate Strategy (5 ยุทธศาสตร์) — เชื่อมโยงแผนงานเชิงยุทธศาสตร์
- Key Initiatives & Projects — แผนงาน/โครงการสำคัญ
- KPI & Performance — ตัวชี้วัดและผลการดำเนินงาน
- Competitive Advantage — ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เป้าหมายสูงสุด : สร้างความมั่นคงทางทะเลของชาติ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และยกระดับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยสู่ระดับสากล

5.11 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี