



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถผู้เรือของ บริษัท ยูนิไทย
ชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือ
แหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2566 - 2575)

โดย

เรือเอก สุรเชษฐ์ กังวานวานิชย์

นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ 16
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

บทคัดย่อ

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2566 – 2575) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือเพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือเพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2566 – 2575) รวมทั้งเสนอแนวทาง และกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม จำนวน 36 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานภายในบริษัทฯ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดของ การวิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และใช้กรอบแนวคิดของ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการบริหารบริษัทฯ เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่าบริษัทฯ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือมีจุดแข็งสอดคล้องกับโอกาส จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก และนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับมาประยุกต์ใช้ในบางกรณี นำมาซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ได้แก่ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอู่ซ่อมเรือ 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาดเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน จำนวน 5 เป้าประสงค์ 6 กลยุทธ์ 12 แผนงาน/โครงการ

การศึกษานี้ ได้ขอเสนอแนะในการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือของบริษัทฯ ตลอดจนการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) เสนอโครงการก่อสร้างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf) เพื่อลดข้อจำกัดด้วยขนาดของพื้นที่และสอดคล้องกับการโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 (2) นำเสนอกรอบแนวความคิดการใช้ ESG มาขับเคลื่อนธุรกิจให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

คำนำ

ภาคเอกชนนับเป็นฟันเฟืองหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศทั้งในภาคเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม อีกทั้งเป็นส่วนที่มีความจำเป็นในการสนับสนุนส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของทั้งภาคการผลิตและบริการที่สร้างมูลค่าสูงขึ้น พร้อมทั้งช่วยขยายตลาดใหม่ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ในโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด ประกอบกิจการอยู่ซ่อมเรือและต่อเรือ ตั้งอยู่บนพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง โดยมีขีดความสามารถในการให้บริการซ่อมเรือได้ทั้งเรือรบและเรือพาณิชย์ต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำรายงานการศึกษานี้ โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ Functional Analysis, PESTEL, SWOT Analysis และ TOWS Matrix ตลอดจนหลักวิชาในการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) แนวทางการดำเนินการ (WAYS) และมาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) เพื่อกำหนดประเด็นที่สำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ และข้อเสนอแนะอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรืออย่างเป็นรูปธรรม

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณศูนย์ยุทธศาสตร์ศึกษา สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือของ บริษัท ยูนิไทยฯ เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2566-2575) ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานนี้จะเป็นแผนกลยุทธ์ของทางบริษัทฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสนับสนุนโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในการแข่งขันของประเทศต่อไป

เรือเอก สุรเชษฐ์ กังวานวานิชย์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 รหัส 1651

12 เมษายน 2566

สารบัญ

| | |
|--|-----------|
| บทคัดย่อ..... | ก |
| คำนำ | ข |
| สารบัญ..... | ค |
| สารบัญตาราง..... | จ |
| สารบัญแผนภาพ..... | ช |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา..... | 3 |
| 1.3 ขอบเขตของการศึกษา..... | 3 |
| 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา | 5 |
| 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา | 6 |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา | 6 |
| 1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ | 7 |
| บทที่ 2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ | 9 |
| 2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก..... | 9 |
| 2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร..... | 23 |
| 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) | 27 |
| บทที่ 3 แผนขององค์กร | 48 |
| 3.1 แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถอยู่รอดของ บริษัท ยูนิไทยฯ เพื่อรองรับโครงการพัฒนา ท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2566 – 2575)..... | 48 |
| 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END: วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)..... | 48 |
| 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS: กลยุทธ์)..... | 49 |
| 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS: แผนงาน/โครงการ) | 52 |

สารบัญ (ต่อ)

| | |
|---|-----------|
| 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)..... | 56 |
| บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์..... | 58 |
| 4.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเรือ | 58 |
| 4.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน | 62 |
| บรรณานุกรม | 66 |
| ภาคผนวก..... | 67 |
| ประวัติย่อผู้วิจัย | 72 |

สารบัญตาราง

| | |
|---|----|
| ตารางที่ 2-1 สถิติผลการดำเนินงาน ท่าเรือแหลมฉบัง ปีงบประมาณ 2559 - 2565 | 12 |
| ตารางที่ 2-2 เรือพาณิชย์ไทยจำแนกตามช่วงขนาด GRT ปี พ.ศ. 2564 | 13 |
| ตารางที่ 2-3 ข้อมูลผู้ล่อยของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด | 25 |
| ตารางที่ 2-4 ข้อมูลท่าเทียบเรือของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด..... | 25 |
| ตารางที่ 2-5 ปัจจัยของส่วนประสมทางการตลาด ของบริษัท ยูนิไทยฯ..... | 28 |
| ตารางที่ 2-6 อัตราส่วนทางการเงินของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด | 30 |
| ตารางที่ 2-7 ปัจจัยด้านการผลิตและดำเนินงานของบริษัท ยูนิไทยฯ..... | 31 |
| ตารางที่ 2-8 ปัจจัยด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ยูนิไทยฯ..... | 32 |
| ตารางที่ 2-9การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย Functional Analysis | 33 |
| ตารางที่ 2-10 สรุปผลการวิเคราะห์ PESTEL ตามประเด็นของแต่ละมิติ | 34 |
| ตารางที่ 2-11 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย PESTEL | 36 |
| ตารางที่ 2-12 สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ | 38 |
| ตารางที่ 2-13 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม Functional Analysis..... | 39 |
| ตารางที่ 2-14 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL | 40 |
| ตารางที่ 2-15 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม Functional Analysis..... | 41 |
| ตารางที่ 2-16 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL | 42 |
| ตารางที่ 2-17 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในตาม Functional Analysis..... | 43 |
| ตารางที่ 2-18 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL | 43 |
| ตารางที่ 2-19 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix..... | 47 |
| ตารางที่ 3-1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก | 49 |
| ตารางที่ 3-2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1..... | 51 |
| ตารางที่ 3-3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2..... | 51 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 3-4 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 10 ปี (พ.ศ.2566-2575).. 53

ตารางที่ 3-5 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 10 ปี (พ.ศ.2566-2575).. 54

สารบัญแผนภาพ

| | |
|---|----|
| แผนภาพที่ 1-1 บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด ระยะก่อสร้าง | 2 |
| แผนภาพที่ 1-2 พื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง | 3 |
| แผนภาพที่ 1-3 ความแตกต่างระหว่างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf)..... | 7 |
| แผนภาพที่ 2-1 23 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ..... | 17 |
| แผนภาพที่ 2-2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13..... | 19 |
| แผนภาพที่ 2-3 แผนที่กลยุทธ์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13..... | 20 |
| แผนภาพที่ 2-4 พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) | 22 |
| แผนภาพที่ 2-5 พื้นที่บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด | 24 |
| แผนภาพที่ 2-6 แนวโน้มปริมาณเรือที่เข้าใช้บริการที่บริษัท ยูนิไทยฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2564 ... | 29 |
| แผนภาพที่ 2-7 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบริษัท ยูนิไทยฯ | 45 |
| แผนภาพที่ 2-8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด..... | 46 |
| แผนภาพที่ 3-1 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด | 56 |
| แผนภาพที่ 3-2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด..... | 57 |
| แผนภาพที่ 4-1 แผนผังแสดงตำแหน่งของเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf)..... | 59 |
| แผนภาพที่ 4-2 ขั้นตอนในการพิจารณาให้ปลูกสร้างสิ่งล่วงล้ำลำน้ำ ตาม พ.ร.บ. การเดินเรือในน่านน้ำไทย (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2535 | 61 |
| แผนภาพที่ 4-3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของบริษัท ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด | 62 |
| แผนภาพที่ 4-4 ความเชื่อมโยงปัจจัยความยั่งยืน..... | 65 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปี พ.ศ. 2531 รัฐบาลโดยกระทรวงคมนาคม มีนโยบายในการพัฒนาการขนส่งทางทะเลให้เป็นสากลระดับโลกโดยสนับสนุนโครงการพัฒนาท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง (ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นท่าเรือแหลมฉบัง) ซึ่งก่อสร้างโครงการท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 1 โดยมีกำหนดให้แล้วเสร็จพร้อมเปิดดำเนินการท่าเทียบเรือภายในปี พ.ศ. 2534 ซึ่งโครงการดังกล่าวจำเป็นต้องมีอุโมงค์เรือที่ทันสมัยและใหญ่เพียงพอสำหรับรองรับเรือที่จะเข้ามาใช้บริการท่าเรือแหลมฉบัง อีกทั้งให้บริการแก่เรือเดินสมุทรขนาดใหญ่ที่ต้องการการบำรุงรักษา

การทำเรือแห่งประเทศไทย (“การทำเรือฯ”) ได้เปิดประมูลเพื่อสรรหาผู้เหมาะสมที่มีความสามารถและศักยภาพในการดำเนินโครงการดังกล่าวโดยใช้พื้นที่สำรองบริเวณด้านเหนือสุดของท่าเทียบเรือฝั่ง A ดำเนินโครงการอยู่เรือบริเวณแหลมฉบัง ครอบคลุมขนาดเนื้อที่บนพื้นที่ดินประมาณ 312-1-45 ไร่ โดยบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด (Unithai Shipyard and Engineering Ltd.) เข้า บริหารและประกอบกิจการอยู่ต่อและซ่อมเรือ ลงนามในสัญญาและมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 18 ธันวาคม 2533 นับแต่นั้นเป็นต้นมา บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด (“บริษัท ยูนิไทยฯ”) ได้พัฒนาพื้นที่โดยการถมทะเล อีกทั้งก่อสร้างเขื่อนจอดเรือที่มีความยาว 390 เมตรเพื่อสามารถรองรับเรือที่เข้าบริการท่าเรือแหลมฉบัง และติดตั้งอุโมงค์ที่มีสมรรถนะในการให้บริการซ่อมเรือขนาด 120,000 DWT พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับซ่อมเรือได้แนวน้ำและเหนือแนวน้ำต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ท่าเรือแหลมฉบังได้พัฒนาขีดความสามารถภายใต้โครงการท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 2 โดยเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวขึ้นสู่ท่าเรือระดับโลก (World – Class Port) และแสดงเป้าหมายเป็นประตูการค้าที่สำคัญของภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (Gateway Port) ซึ่งประกอบไปด้วย 11 ท่าเทียบเรือตู้สินค้า 3 ท่าเทียบเรือขนส่งรถยนต์ และ 3 ท่าเทียบเรือเอนกประสงค์ เป็นต้น ส่งผลให้ท่าเรือแหลมฉบังสามารถรองรับการขนส่งตู้สินค้าได้ถึง 11 ล้านตู้ต่อปี และรองรับการขนส่งรถยนต์ได้ถึง 2 ล้านคันต่อปีเป็นต้น ด้วยเหตุนี้บริษัท ยูนิไทยฯ จึงจัดหาและติดตั้งเพิ่มเติมอุโมงค์ที่มีสมรรถนะในการให้บริการซ่อมเรือขนาด 50,000 DWT (Handymax size) และเปลี่ยนอุโมงค์ให้บริการซ่อมเรือขนาด 120,000 DWT เป็น 140,000 DWT

(Panamax size) เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณเรือที่เพิ่มขึ้นรวมไปถึงขนาดของเรือที่มีขนาดใหญ่ขึ้นตามลำดับที่เข้ามาใช้บริการในท่าเรือแหลมฉบัง



แผนภาพที่ 1-1 บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด ระยะก่อสร้าง

ในการประชุมครั้งที่ 4/2561 เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2561 ได้มีมติเห็นชอบหลักการของโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 โดยคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (“คณะกรรมการนโยบาย”) และคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2561 ได้มีมติอนุมัติโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการสำคัญในการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติโดยจะดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือสำหรับรองรับเรือสินค้าขนาดใหญ่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ รวมทั้งการพัฒนาศูนย์การขนส่งผู้สินค้าทางรถไฟ (Single Rail Transfer Operation, SRTO2) เพื่อเพิ่มความสามารถในการขนส่งสินค้าเป็น 18 ล้านตู้ต่อปี บนพื้นที่ขนาด 1,600 ไร่ ภายในปี พ.ศ. 2568 ดังนั้น บริษัท ยูนิไทยฯ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับขีดความสามารถการให้บริการซ่อมท่าเรือสินค้าที่เข้ามาใช้บริการท่าเรือแหลมฉบังตามโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ในอนาคตอันใกล้ แต่ด้วยข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ทางทะเลซึ่งไม่สามารถขยายหรือเพิ่มเติมอู่ลอยได้ทำให้บริษัท ยูนิไทยฯ ต้องพิจารณาการเพิ่มขีดความสามารถการซ่อมท่าเรือโดยขยายสิ่งอำนวยความสะดวกในทางบกทดแทน

การดำเนินการก่อสร้างหรือขยายในทางทะเล โดยพิจารณาการก่อสร้างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf)



แผนภาพที่ 1-2 พื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อ การเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ
- 1.2.2 เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2566 – 2575)
- 1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ตลอดจนหน่วยงานของบริษัทฯ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2566-2575) จัดทำภายใต้ขอบเขต ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เกี่ยวโยง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ครอบคลุมแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และ ดิจิทัล ฉบับที่ 07 (ร่าง) และ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ตลอดจนการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องในการเพิ่มขีดความสามารถอยู่ เรือ บริเวณท่าเรือแหลมฉบัง

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา 3 กลุ่ม จำนวน 36 คน

กลุ่มที่ 1 : กลุ่มผู้บริหาร ในระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป จำนวน 5 คน จาก 5 แผนก ได้แก่

- ฝ่ายงานบริหาร จำนวน 1 คน
- ฝ่ายการตลาด จำนวน 1 คน
- ฝ่ายการเงิน จำนวน 1 คน
- ฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 1 คน
- ฝ่ายบุคคล จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 2 : กลุ่มพนักงานภายในบริษัท ยูนิไทยฯ จำนวน 20 คน จาก 4 แผนก ได้แก่

- แผนกงานเรือ (Shipwright) จำนวน 5 คน
- แผนกงานซ่อมบำรุง (Yard Service) จำนวน 5 คน
- แผนกงานกลจักร (Mechanical) จำนวน 5 คน
- แผนกไฟฟ้า (Electrical) จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 : กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 11 คน จาก 11 ชุมชน ตัวแทนละ 1 คน ในรัศมี 5 กิโลเมตร ได้แก่

- | | | |
|----------------|-------------------|-----------------|
| - บ้านอ่าวอุดม | - วัดมโนรม | - บ้านทุ่งกราด |
| - ตลาดอ่าวอุดม | - หมู่บ้านแหลมทอง | - บ้านบางละมุง |
| - บ้านทุ่ง | - บ้านนาเก่า | - บ้านหนองมะนาว |
| - บ้านแหลมฉบัง | - บ้านนาใหม่ | |

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษานี้ ดำเนินการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2566

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาคครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบกรณีศึกษา (Case Study Research) ซึ่งเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

1.4.1 ขั้นตอนการศึกษาตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถเรือ ตามกรอบแนวคิดของ PESTEL

| | |
|---------------|---------------------|
| Political | มิติด้านการเมือง |
| Economics | มิติด้านเศรษฐกิจ |
| Society | มิติด้านสังคม |
| Technology | มิติด้านเทคโนโลยี |
| Environmental | มิติด้านสิ่งแวดล้อม |
| Legal | มิติด้านกฎหมาย |

1.4.2 ขั้นตอนการศึกษาตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในบริษัท ยูนิไทยฯ ตามกรอบแนวคิดการวิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

- หน้าที่ด้านการตลาด (Marketing Function)
- หน้าที่ด้านการเงิน (Financial Function)
- หน้าที่งานด้านการผลิตและดำเนินงาน (Operation Function)
- หน้าที่งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function)

1.4.3 วิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการก่อสร้างเชื่อมจอตเรือและท่าเทียบเรือ โดยใช้ SWOT analysis และ TOWS Matrix

1.4.4 จัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2566-2575)

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ภายในระยะเวลาตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2566 ซึ่งมีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาการรวบรวมข้อมูล เช่น ฤดูกาลเปลี่ยนแปลงของคลื่นและลมทะเล เป็นต้น อีกทั้งข้อจำกัดในการเผยแพร่ข้อมูลประเภทที่เป็นความลับของบริษัท ยูนิไทยฯ และไม่ได้ครอบคลุมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย 11 ชุมชนในรัศมี 5 กิโลเมตร ร่วมในการรับรู้ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมิน เพื่อนำมาประกอบการศึกษา จึงอาจทำให้ผลการศึกษามีความไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1.6.1 ได้ทราบถึงสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายนอกและภายในที่เป็นปัจจัยและมีผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการ

1.6.2 ได้แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2566 – 2575)

1.6.3 ได้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ตลอดจนแนวทางในการขยายศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการตามโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 ท่าเรือประตูการค้าเกตเวย์ (Gateway Port) คือ ท่าเรือที่มีปริมาณสินค้าผ่านท่าอย่างน้อยกว่าท่าเรือที่มีท่าเลที่ตั้งเป็นจุดเชื่อมต่อสินค้าจากหลายประเทศ แต่มีความมั่นคงและสะท้อนศักยภาพด้านเศรษฐกิจและการค้าของประเทศนั้นได้มากกว่า เนื่องจากเป็นทั้งท่าเรือต้นทางและปลายทางในเส้นทางการขนส่ง หรือเป็นต้นทางการผลิตของสินค้าและเป็นปลายทางของผู้บริโภคสินค้า

1.7.2 เขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) หมายถึง ท่าเทียบเรือชนิดหนึ่งที่เป็นลักษณะโครงสร้างกั้นดิน (Earth Retaining Structure) ขนานไปกับบกเพื่อให้เรือสามารถจอดเทียบท่าเพื่อรับส่งสินค้าและผู้โดยสาร

1.7.3 ท่าเทียบเรือ (Wharf) หมายถึง โครงสร้างที่สร้างขึ้นตามแนวหรือทำมุมกับแนวฝั่งเรือเดิน เพื่อให้เรือสามารถจอดเทียบท่าเพื่อรับส่งสินค้าและผู้โดยสาร เป็นลักษณะโครงสร้างเสาเข็มหรือตอม่อตอกลงในทะเล

| | BUILT ON PILES | BUILT ON FILL |
|--------------------------|----------------|---------------|
| PARALLEL TO SHORE | WHARF | QUAY |
| EXTENDING OUT FROM SHORE | PIER | JETTY |

แผนภาพที่ 1-3 ความแตกต่างระหว่างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf)

1.7.4 ตันกรอส (Gross Tonnage : GRT) คือ จำนวนตันรวมของเรือหรือเรือลำเลียง คำนวณตามอนุสัญญาระหว่างประเทศ ว่าด้วยการวัดขนาดของเรือ ค.ศ. 1969

1.7.5 เดทเวทตัน (Deadweight Tonnage : DWT หรือ ระบายบรรทุกสูงสุด) คือ น้ำหนัก (หน่วยเป็นตัน) ของ Load Displacement ลบด้วย Light Displacement หรือเท่ากับน้ำหนักที่เรือที่สามารถใช้ในการบรรทุกทุกสิ่งรวมทั้ง น้ำหนักสินค้า น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำจืดและเสปียง ที่เรือจะรับได้โดยปลอดภัยเป็นต้น เป็นหน่วยที่นิยมใช้มากที่สุดในกรณีของเรือสินค้า

1.7.6 Load Displacement คือ น้ำหนัก (หน่วยเป็นตัน) ของเรือเมื่อน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำจืด และเสปียง และสินค้าบรรทุกในระดับสูงสุด หรืออีกชื่อหนึ่งคือ ระบายขับน้ำ

1.7.7 Light Displacement คือ น้ำหนัก (หน่วยเป็นตัน) ของเรือเปล่าคือไม่มีระบายบรรทุก เป็นหน่วยที่นิยมใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการคำนวณน้ำหนักของเรือสำหรับการกำหนดราคาซาก

1.7.8 RO-RO คือ คำย่อ มาจากคำว่า Roll-On/Roll-Off เป็นเรือที่ใช้ในการบรรทุกสินค้าประเภทที่มี ล้อ ในที่นี้กล่าวคือ เรือบรรทุกรถยนต์

1.7.9 TEU (Twenty-foot equivalent unit) คือ หน่วยนับสินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งมีขนาดความยาว 20 ฟุต โดยตู้คอนเทนเนอร์ 20 ฟุต เท่ากับ 1 TEU

1.7.10 MSL (Mean Sea Level) คือ ระดับน้ำทะเลปานกลาง

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

การศึกษาตลาดอุตสาหกรรมอู่เรือมีความสำคัญและจำเป็นเพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการพิจารณากำหนดตลาดของอุตสาหกรรมซ่อมและต่อเรือของประเทศไทย โดยการศึกษาตลาดอุตสาหกรรมอู่เรื่อนั้นควรดำเนินการศึกษาทั้งอุปสงค์และอุปทานควบคู่กันไปดังนี้

1. การศึกษาอุปสงค์ของตลาดอุตสาหกรรมอู่เรือของประเทศไทยและต่างประเทศ

ดำเนินการศึกษาแนวโน้มทิศทางของความต้องการด้านการซ่อมเรือของไทยและต่างประเทศโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทยูนิไทยฯ และบริษัทเรือของสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทยและข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของตลาดด้านความต้องการซ่อมเรือ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางของตลาดด้านความต้องการการซ่อมเรือและพยากรณ์อุปสงค์ของอุตสาหกรรมการซ่อมเรือ

2. การศึกษาอุปทานอุตสาหกรรมซ่อมเรือเพื่อศึกษาทบทวนขีดความสามารถและสถานการณ์ทางด้านวิศวกรรมซ่อมเรือของอุตสาหกรรมอู่เรือไทยให้ทราบถึงศักยภาพและข้อจำกัดต่างๆในงานวิศวกรรมซ่อมเรือที่เกิดขึ้นในอู่เรือไทย

2.1.1 อุปสงค์ของตลาดอุตสาหกรรมอู่เรือของประเทศไทยและต่างประเทศ

ประกอบด้วยสภาพปัจจุบันของตลาดการซ่อมเรือได้แก่ ตลาดซ่อมเรือของไทยและตลาดการซ่อมเรือของภูมิภาค

2.1.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไปของตลาดซ่อมเรือในต่างประเทศ

Professor Michael E. Porter ได้นำเสนอรายงานการวิเคราะห์อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของประเทศเกาหลีใต้ผ่านทาง Harvard Business School: Microeconomics of Competitiveness ในหัวข้อ "Shipbuilding Cluster in the Republic of Korea" โดยชี้ให้เห็นว่าประเทศเกาหลีใต้ซึ่งเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในด้านอุตสาหกรรมต่อเรือ (ซึ่งประเทศญี่ปุ่นและจีน อยู่ในอันดับ

2 และ 3 ตามลำดับ) เป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากและทำรายได้เข้าประเทศถึง 27.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี ซึ่งมีสัดส่วนถึง 10% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และมีสัดส่วนถึง 25% ของตลาด Marine Equipment ของโลกและทำรายได้มากกว่าอุตสาหกรรม ประกอบรถยนต์ และ อุตสาหกรรมเหล็ก ที่ทำรายได้เพียงแค่ 2% ของผลิตภัณฑ์ส่งออกภายในประเทศ การพัฒนา อุตสาหกรรมต่อเนื่องนั้นยังเป็นปัจจัยสนับสนุนในอุตสาหกรรมส่งออกอื่นๆ ของประเทศ ได้แก่ อุตสาหกรรม Transportation & Logistics และอุตสาหกรรมส่งออกอื่นๆ อีกเช่นเดียวกัน

หากวิเคราะห์ถึงประเทศอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือที่เกิดขึ้นใหม่ในโลก ประเทศเวียดนามซึ่งเป็นประเทศเพื่อนบ้านผู้ซึ่งเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ในลำดับที่ 150 และเป็นคู่แข่งของประเทศไทย มุ่งหวังที่จะพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยอาศัยศักยภาพของการมีชายฝั่งตลอดแนวของประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและ อุตสาหกรรมทั้งประเทศ รวมถึงอุตสาหกรรมเป้าหมายและอุตสาหกรรมต่อเนื่องโดยอาศัยการส่งเสริมจาก ภาครัฐและความร่วมมือด้านการลงทุนจากต่างประเทศ

รัฐบาลเวียดนามได้เล็งเห็นว่าอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่สำคัญและสามารถสนับสนุนอุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศและยังสามารถสนับสนุนอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรม เทคโนโลยีการสื่อสาร อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมเพื่อการนำเข้าและส่งออก และอุตสาหกรรมการ ให้บริการด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการส่งออกสินค้า แม้กระทั่ง อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) อุตสาหกรรมด้าน การศึกษา และการท่องเที่ยว

ปัจจัยเหล่านี้ยังสามารถดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศซึ่ง Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) ได้นำเสนอรายงานการศึกษาเกี่ยวกับ อุตสาหกรรมต่อเรือของเวียดนามในเดือน พฤษภาคม 2008 ได้นำเสนออัตราการลงทุนโดยตรงจาก ต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: F-D) อันเนื่องมาจากการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือที่เพิ่มขึ้น จากปี 2000 ถึงปี 2006 กว่า 10,000 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ และในปี 2009 Net Flow Inward FOI per GDP ของเวียดนามมีสัดส่วนถึง 8% และเม็ดเงินลงทุนจำนวนดังกล่าวได้กระจายไปยังกลุ่มอุตสาหกรรม 45% อสังหาริมทรัพย์ 26% Hotel & Tourism 11% และส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมส่งออกของ ประเทศอีกด้วย

สำหรับสัดส่วนของภาคการผลิต ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของประเทศเวียดนามพุ่งขึ้น 16 อันดับแต่ในทางกลับกันไทยลดลง 10 อันดับ ดังนั้น เมื่อรัฐบาลเวียดนามเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงมีการลงทุนและร่วมทุนกับประเทศผู้ต่อเรือในนาม VINASHIN ทำให้ประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตด้านการต่อเรือที่สูงนับตั้งแต่ปี 2000 - ปัจจุบัน สำหรับยอดการสั่งต่อเรือจนถึงเดือนมกราคม 2010 เวียดนามมียอดการรับจองการสั่งต่อเรือในเดทเวทตัน (DWT) เป็นอันดับ 5 รองจาก จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น และฟิลิปปินส์ โดยมีจำนวนถึง 6,000,000 เดทเวทตัน และสามารถต่อเรือที่มีระวางได้มากกว่า 60,000 เดทเวทตันและกำลังพัฒนากำลังการผลิตให้ได้มากกว่า 100,000 เดทเวทตัน ในอนาคต

2.1.1.2 สภาพแวดล้อมทั่วไปของตลาดซ่อมเรือในประเทศไทย

ในปัจจุบันการนำเข้าและส่งออกสินค้าพบว่าร้อยละ 95 เป็นการขนส่งทางทะเล และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งท่าเรือแหลมฉบังที่เป็นท่าเรือหลักของประเทศมีเรือเข้าออกเป็นจำนวนมากซึ่งในปี 2561 (ก่อนวิกฤตการณ์การระบาดของของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19) มีการเข้าเทียบท่าถึง 13,310 เทียบ หรือเฉลี่ย 37 เทียบต่อวัน โดยส่วนใหญ่เป็นเรือตู้สินค้าโดยเฉลี่ย 10,000 เทียบต่อปี ซึ่งการมีกิจกรรมขนส่งทางน้ำจำนวนมากเช่นนี้ จึงส่งผลให้มีความต้องการในการซ่อมบำรุงสภาพเรือสำหรับเรือที่เข้ามาใช้บริการท่าเรือแหลมฉบัง นอกจากนั้นการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศกับความต้องการขนส่งทางน้ำที่มากขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจ ส่งผลผลักดันให้อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือมีความต้องการมากขึ้นพร้อมเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญและมีส่วนเชื่อมโยงกับธุรกิจการขนส่งทางน้ำและกิจการพาณิชย์นาวี ตลอดจนเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นอีกมากมาย เช่น อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์เดินเรือ อุตสาหกรรมสีและเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล เครื่องยนต์เรือ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมไม้และเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

นอกเหนือจากเรือต่างประเทศที่เข้ามาใช้บริการที่ทำเรือแหลมฉบังและใช้บริการการซ่อมบำรุงที่แหลมฉบังแล้ว ยังมีการเติบโตของเรือในประเทศไทยอีกซึ่งกรมเจ้าท่าได้จัดทำทะเบียนของเรือไทยจำแนกตามช่วงขนาดตันกรอส (GRT) ดังตารางที่ 2-2 ซึ่งสัดส่วนตันกรอสเรือไทยมากถึง 68% อยู่ที่ขนาดของเรือมากกว่า 20,000 ตันกรอส ในขณะที่ปริมาณเรือส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70.87 ของเรือที่จดทะเบียนทั้งหมดเป็นเรือขนาดเล็กและไม่ใช้กลุ่มเป้าหมายหลักที่มารับบริการอู่ซ่อมเรือที่แหลมฉบัง

ตารางที่ 2-1 สถิติผลการดำเนินงาน ท่าเรือแหลมฉบัง ปีงบประมาณ 2559 - 2565

| รายการ | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 (ม.ค.66) |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| 1. จำนวนเรือเทียบท่า (เที่ยว) | | | | | | | | |
| - เรือตู้สินค้า | 10,075 | 10,862 | 10,379 | 9,677 | 8,927.00 | 8,845.00 | 9,137.00 | 2,983.00 |
| : เรือตู้สินค้าระหว่างประเทศ | 5,159 | 4,723 | 4,738 | 4,529 | 4,383.00 | 4,317.00 | 4,265.00 | 1,527.00 |
| : เรือตู้สินค้าชายฝั่ง | 4,916 | 6,139 | 5,783 | 5,148 | 4,544.00 | 4,528.00 | 4,872.00 | 1,456.00 |
| - เรือสินค้าทั่วไป | 344 | 352 | 301 | 226 | 212.00 | 224.00 | 222.00 | 63.00 |
| - เรือ RO-RO | 665 | 696 | 714 | 647 | 482.00 | 498.00 | 610.00 | 220.00 |
| - เรือสินค้าเทกอง | 91 | 60 | 106 | 136 | 142.00 | 103.00 | 155.00 | 44.00 |
| - เรือโดยสาร | 56 | 59 | 80 | 76 | 65.00 | - | - | 10.00 |
| - เรือลำเลียง | 92 | 86 | 104 | 53 | 23.00 | 73.00 | 59.00 | 23.00 |
| - เรืออื่นๆ | 1,284 | 1,346 | 1,484 | 1,576 | 1,241.00 | 1,298.00 | 1,513.00 | 574.00 |
| รวม | 12,607 | 13,461 | 13,310 | 12,391 | 11,092.00 | 11,041.00 | 11,696.00 | 3,917.00 |
| จำนวนตันของเรือ (GT) | 182,790,049 | 179,087,898 | 185,915,269 | 183,074,746 | 175,311,896.56 | 168,290,044.59 | 171,185,797.87 | 64,004,417.87 |
| 2. ปริมาณสินค้า (เมตริกตัน) | | | | | | | | |
| 2.1 สินค้าทั่วไป | | | | | | | | |
| 2.1.1 สินค้าทั่วไปขาเข้า | 670,483.10 | 933,944.31 | 1,011,583.29 | 1,038,972.85 | 1,067,655.80 | 1,443,244.01 | 927,804.96 | 231,981.55 |
| 2.2 สินค้าทั่วไปขาออก | 3,687,892.17 | 3,315,966.49 | 2,179,422.21 | 4,745,070.02 | 3,235,856.65 | 2,315,760.99 | 4,207,217.52 | 1,318,875.57 |
| รวม | 4,358,375.27 | 4,249,910.80 | 3,191,005.50 | 5,784,042.87 | 4,303,512.44 | 3,759,004.99 | 5,135,022.48 | 1,550,857.12 |
| 2.2 สินค้าบรรจุตู้ | | | | | | | | |
| 2.2.1 สินค้าบรรจุตู้ขาเข้า | 28,358,116.24 | 31,641,002.33 | 33,726,578.53 | 35,653,543.28 | 33,359,677.23 | 37,475,549.56 | 38,639,906.87 | 12,917,358.48 |
| 2.2.2 สินค้าบรรจุตู้ถ่ายลำ | 385,310.26 | 506,726.57 | 484,959.36 | 475,599.15 | 844,248.10 | 475,808.73 | 495,048.85 | 136,018.02 |
| 2.2.3 สินค้าบรรจุตู้ขาออก | 43,966,324.12 | 46,970,819.55 | 48,902,549.71 | 47,764,805.81 | 43,637,881.61 | 48,250,477.13 | 51,718,868.95 | 16,102,414.82 |
| 2.2.4 สินค้าบรรจุตู้ถ่ายลำ | 379,603.06 | 520,786.40 | 500,858.17 | 478,367.92 | 812,889.78 | 524,651.80 | 501,032.67 | 154,894.50 |
| รวม | 73,089,353.68 | 79,639,334.85 | 83,614,945.77 | 84,372,316.16 | 78,654,696.73 | 86,726,487.22 | 91,354,857.34 | 29,310,685.82 |
| 3. จำนวนตู้สินค้า (ที่อียู) | | | | | | | | |
| 3.1 ตู้สินค้าขาเข้า | 3,427,215.25 | 3,710,573.25 | 3,913,608.00 | 3,955,816.50 | 3,725,944.25 | 4,146,286.75 | 4,400,947.50 | 1,435,722.50 |
| 3.2 ตู้สินค้าถ่ายลำ | 30,542.75 | 42,919.50 | 42,079.75 | 41,764.25 | 61,439.75 | 42,411.75 | 35,795.25 | 11,240.25 |
| 3.3 ตู้สินค้าขาออก | 3,573,690.50 | 3,881,313.75 | 4,018,940.50 | 4,025,858.50 | 3,749,244.00 | 4,102,853.25 | 4,256,549.75 | 1,324,009.00 |
| 3.4 ตู้สินค้าถ่ายลำ | 29,246.75 | 42,472.00 | 41,251.75 | 40,544.25 | 61,271.50 | 43,832.00 | 36,635.25 | 12,279.25 |
| รวม | 7,060,695.25 | 7,677,278.50 | 8,015,880.00 | 8,063,983.50 | 7,597,899.50 | 8,335,383.75 | 8,729,927.75 | 2,783,251.00 |
| Shifting | - | 42,196.50 | 38,862.75 | 42,944.50 | 44,047.25 | 83,327.50 | 108,113.00 | 31,765.50 |
| รวม + Shifting | - | 7,719,475.00 | 8,054,742.75 | 8,106,928.00 | 7,641,946.75 | 8,418,711.25 | 8,838,040.75 | 2,815,016.50 |
| 4. จำนวนรถยนต์ (คัน) | | | | | | | | |
| 4.1 ขาเข้า | 65,896 | 69,858 | 80,018 | 102,916 | 92,229 | 112,238 | 169,787 | 86,130 |
| 4.2 ขาออก | 1,203,753 | 1,147,107 | 1,171,143 | 1,112,604 | 774,021 | 948,742 | 1,077,271 | 458,407 |
| รวม | 1,269,649 | 1,216,965 | 1,251,161 | 1,215,520 | 866,250 | 1,060,980 | 1,247,058 | 544,537 |
| 5. จำนวนผู้โดยสาร (คน) | | | | | | | | |
| 5.1 ผู้โดยสารขาเข้า | 114,345 | 121,871 | 120,890 | 128,521 | 95,947 | - | - | 5,402 |
| 5.2 ผู้โดยสารขาออก | 114,543 | 121,654 | 119,541 | 128,025 | 90,512 | - | - | 6,151 |
| รวม | 228,888 | 243,525 | 240,431 | 256,546 | 186,459 | - | - | 11,553 |

ตารางที่ 2-2 เรือพาณิชย์ไทยจำแนกตามช่วงขนาด GRT ปี พ.ศ. 2564

| ตันกรอส (GRT) | เรือบรรทุกสินค้าแห้ง | | เรือบรรทุกสินค้าเหลว | | รวมทั้งสิ้น | | สัดส่วนแต่ละช่วงของ ตันกรอส (ร้อยละ) |
|------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------|-----------|---|
| | ลำ | GRT | ลำ | GRT | ลำ | GRT | |
| 500-4,999 | 58 | 104,059 | 228 | 403,720 | 286 | 507,779 | 16.03 |
| 5,000-9,999 | 20 | 153,088 | 18 | 116,982 | 38 | 270,070 | 8.53 |
| 10,000-14,999 | 2 | 24,267 | - | - | 2 | 24,267 | 0.77 |
| 15,000-19,999 | 11 | 202,981 | - | - | 11 | 202,981 | 6.41 |
| >=20,000 | 22 | 639,890 | 13 | 1,522,811 | 35 | 2,162,701 | 68.27 |
| รวม | 113 | 1,124,285 | 259 | 2,043,513 | 372 | 3,167,798 | 100.00 |

2.1.1.3 ความสำคัญของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

ประเทศไทยพึ่งพาการค้าระหว่างประเทศเป็นหลัก โดยร้อยละ 90 ของปริมาณการค้าระหว่างประเทศอาศัยการขนส่งทางน้ำ เนื่องจากสามารถบรรทุกสินค้าได้ในปริมาณมาก และมีต้นทุนการขนส่งที่ราคาถูกลงกว่าการขนส่งด้านอื่นๆ ดังนั้นอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือจึงเป็นอุตสาหกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจการเดินเรือขนส่งและกิจการค้าระหว่างประเทศให้เป็นไปได้ไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทุกประเทศทั่วโลกยอมรับว่าอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ นั้น เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันประเทศ (Defense Related Industry) เพราะจำให้การสนับสนุนประเทศด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจในยามสงคราม เฉกเช่นเดียวกับประเทศไทยที่ออกตามพระราชบัญญัติ เรื่องการเกณฑ์ช่วยราชการทหาร พ.ศ. 2530

อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไทย ประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องทั้งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งมีความสำคัญต่อต้นทุนและคุณภาพในการผลิต การสนับสนุนการส่งเสริมและทิศทางของตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

อุตสาหกรรมต้นน้ำ

อุตสาหกรรมต้นน้ำเป็นอุตสาหกรรมที่ป้อนวัตถุดิบที่ใช้ในการต่อเรือและซ่อมเรือ เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก สี/เคมีภัณฑ์ การหล่อโลหะ เครื่องจักร อุปกรณ์เดินเรือ และเครื่องมือ สื่อสาร อุตสาหกรรมต้นน้ำเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดต้นทุนและคุณภาพของการต่อเรือและซ่อมเรือ อยู่ต่อเรือและซ่อมเรือของไทยมีขนาดเล็ก ทำให้ผู้ผลิตภายในประเทศไม่สามารถผลิตให้ เนื่องจากไม่คุ้มทุนจึงจำเป็นต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ยกเว้นอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ค่อนข้างจะเป็นอุตสาหกรรมที่เข้มแข็งและช่างไทยมีฝีมือด้านทำเฟอร์นิเจอร์อยู่บ้าง

อุตสาหกรรมกลางน้ำ

อุตสาหกรรมกลางน้ำมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนในด้านเงินทุนและทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สถาบันการเงิน และสถาบันการศึกษา ปัจจุบันสถาบันการเงินให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือน้อยมาก เพราะขาดความเข้าใจในอุตสาหกรรมซึ่งมักมองว่าเป็นกิจการที่มีความเสี่ยงสูงและคืนทุนยาก อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในทุกๆระดับของอุตสาหกรรม จากการขาดผู้สอนและผู้สนใจในอุตสาหกรรม จากทัศนคติการต่อเรือและซ่อมเรือเป็นงานที่หนักและได้รับค่าตอบแทนไม่คุ้มค่า

อุตสาหกรรมปลายน้ำ

อุตสาหกรรมปลายน้ำเป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีส่วนในการกำหนดทิศทางตลาด ได้แก่ การขนส่งทางทะเล การประมง การท่องเที่ยวทางน้ำ และการต่อเรือของหน่วยงานราชการ อุตสาหกรรมดังกล่าวถือเป็นผู้ใช้เรือและลูกค้าของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มอุตสาหกรรมข้างต้นย่อมมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือด้วยเช่นกัน

อุตสาหกรรมต่อเรือฯ นี้เป็นภาคการผลิตที่เป็นส่วนของโครงสร้างพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงทางสมุทรภาพของประเทศในระยะยาวและเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างรายได้ภาคบริการระบบการขนส่งทางน้ำที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงทั้งระบบลอจิสติกส์ กิจการพาณิชย์นาวีของประเทศ โดยเฉพาะการสนับสนุนกิจการค้าระหว่างประเทศซึ่งมากกว่า 90% ต้องพึ่งพาการขนส่งทางน้ำ อีกทั้งยังก่อให้เกิดรายได้และการจ้างงานจำนวนมาก รวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น เหล็ก เครื่องจักรกล สี และเคมีภัณฑ์ ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ การท่องเที่ยว การผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์และวัสดุตกแต่ง เป็นต้น ในแต่ละปีมีมูลค่ามหาศาล ปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนผู้ประกอบการกิจการต่อเรือ ซ่อมเรือ และกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่อง ในประเทศไทยทั้งสิ้น 306 ราย มีการจ้างงานราว 1 แสนคน

ทั้งนี้ ภาคเอกชนได้ประเมินไว้ว่า ข้อกำหนดตามอนุสัญญา MARPOL : Regulation 13G, 13F โดยองค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (International Maritime Organization: IMO) รวมทั้งข้อบังคับการเข้ารับน้ำมันจากคลังน้ำมันในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเริ่มมีผลใช้บังคับให้เรือขนส่งน้ำมันจะต้องมีเปลือกเรือ 2 ชั้น ประกอบกับกองเรือขนส่งน้ำมันชายฝั่งของไทย ซึ่งมีเขตการเดินเรือในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ขนาดเรือ 500 - 5,000 DWT จำนวน 190 ลำ นั้น พบว่าประมาณ 113 ลำ มีอายุการใช้งานเกิน 25 ปี และเป็นเรือน้ำมันประเภทเปลือกเรือชั้นเดียว จึงต้องเปลี่ยนเป็นเรือน้ำมันประเภทเปลือกเรือ 2 ชั้น จึงนับเป็นโอกาสของอุตสาหกรรมต่อเรือฯของไทย หากได้รับการสนับสนุนเชิง

นโยบายและมาตรการผลักดันที่เป็นรูปธรรมจากภาครัฐ เพื่อได้มีโอกาสให้อุตสาหกรรมนี้ขยายตัวอย่างรวดเร็วทันกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งโอกาสนี้จะส่งผลให้มีการรวมกลุ่ม สร้างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ต้นทุนการต่อเรือทั้งระบบลดลง สร้างระดับการแข่งขันกับต่างประเทศได้ อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน และจะไม่ทำให้ประเทศไทยสูญเสียเงินตราในการจ้างต่างประเทศต่อเรือและสูญเสียโอกาสในการพัฒนาบุคลากร

แนวโน้มของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไทย

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความต้องการใช้เรือในการขนส่งทางน้ำ การประมง และการท่องเที่ยวทางน้ำ ในปัจจุบันอยู่เรือไทยมีขีดความสามารถในการซ่อมเรือได้ถึงขนาด 180,000 ตันกรอส (อยู่เรือบริษัท ยูนิไทยฯ) และได้เปรียบในเรื่องราคาซ่อมและคุณภาพแต่ควรปรับปรุงเรื่องเวลา เพราะอยู่เรือต่างประเทศทำได้ดีกว่า ตลาดต่อเรือสินค้าหรือเรือพาณิชย์ ถือเป็นตลาดต่อเรือที่มีศักยภาพสูง เพราะเป็นกองเรือที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการค้าทางทะเลโดยตรง

ตลาดเรือพาณิชย์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและการค้าทางทะเลของภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกส่งผลให้ธุรกิจเรือพาณิชย์เติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลาดเรือสินค้าที่มีศักยภาพของอยู่เรือไทย คือ เรือสินค้าที่มีขนาดไม่เกิน 20,000 เดดเวทตัน เพราะเป็นเรือที่มีขนาดใกล้เคียงกับขีดความสามารถของอยู่เรือไทย และเหมาะสมกับท่าเลและการรองรับการต่อเรือของประเทศไทย

ตลาดเรือประมงของประเทศไทยนั้นโดยรวมมีอัตราขยายตัวต่ำมาก เนื่องจากการลดลงของทรัพยากรสัตว์น้ำทะเลในน่านน้ำไทยและในมหาสมุทรอินเดีย ประกอบกับราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นโดยมีกระทบทางตรงต่อต้นทุนการทำประมง อีกทั้งการออกมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประมงและการทำประมงเพื่ออนุรักษ์สัตว์น้ำของกรมประมง ทำให้เรือประมงไทยซึ่งทำประมงชายฝั่ง ต้องงดทำการประมงไป แต่การซ่อมเรือประมงมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น เพราะการดัดแปลงเรือประมงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจับสัตว์น้ำหรือดัดแปลงเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่นรองรับการท่องเที่ยวทางน้ำ ส่วนเรือประมงต่างชาติมักจะไม่นำซ่อมเรือในประเทศไทย

2.1.1.4 ปัจจัยสนับสนุนอัตราการขยายตัวทางด้านอุปสงค์

ภาครัฐมีการกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีเป้าหมายและกรอบทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนในแต่ละกรอบเวลา อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2566-2570) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง แผนแม่บทหรือแผนพัฒนาภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ บริษัท ยูนิไทยฯ มีกรอบ

ทิศทางในการเชื่อมโยงและวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของบริษัท ยูนิไทยฯ ในการแข่งขันของประเทศได้อย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่องและมีการบูรณาการ และสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกัน และเกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วนในสังคมทั้งประชาชน เอกชน ประชาสังคม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ และบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำหรับยุทธศาสตร์ชาติส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ยูนิไทยฯ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจพิเศษและเมือง การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกในประเด็น“อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์”

ร่าง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2570) (ฉบับปรับปรุง)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่างๆ ทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์ และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยสถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้ง กำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงานตลอดจนโครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐตลอดจนเอกชนที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น



แผนภาพที่ 2-1 23 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

สำหรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ยูนิไทยฯ คือ แผนแม่บทที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยดำเนินโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบและไร้รอยต่อ ซึ่งในส่วนของ การขนส่งทางน้ำ จะส่งเสริมการพัฒนาท่าเรือ บำรุงรักษาร่องน้ำ บูรณาการการบริหารจัดการและการตลาด เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์ท่าเรือทั้งชายฝั่งและท่าเรือแม่น้ำในภูมิภาคที่มีอยู่ในปัจจุบันและยกระดับให้เป็นจุดนำเข้า-ส่งออกสินค้าของกลุ่มประเทศกัมพูชา สปป.ลาว เมียนมา เวียดนาม และเป็นอยู่ ช่อมเรือที่สนับสนุนให้กับท่าเรือหลักของประเทศโดยเฉพาะท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อยกระดับมาตรฐานการ ให้บริการที่ทัดเทียมกับท่าเรือชั้นนำในภูมิภาคและสอดคล้องกับสนธิสัญญาความร่วมมือระหว่างประเทศ ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ โครงการของบริษัท ยูนิไทยฯ ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล คือ โครงการเพิ่มขีดความสามารถเรือของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 โดยพิจารณาการก่อสร้างเขื่อน จอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf)

แผนการปฏิรูปประเทศ

สืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มี ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ ประกอบกับมาตรา 257 และมาตรา 259 กำหนดให้ทำการปฏิรูปประเทศเพื่อวางรากฐานการพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความสามัคคีปรองดอง มี การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุล ประชาชนในสังคมมีโอกาส ทัดเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครอง ในระบอบ ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญกำหนดให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปใน ด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและที่จะกำหนดเพิ่มเติมภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้ รัฐธรรมนูญ โดยจะต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องในช่วง 5 ปีข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปแต่ละด้าน

การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศนั้น คณะกรรมการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านได้นำ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รวมทั้งรายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภา ข้าราชการการเมืองปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง มาประกอบการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ โดย

การดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศจะก่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกิจหลักของการทำเรือแห่งประเทศไทยโดยตรง คือ ด้านเศรษฐกิจ ในประเด็น“ปฏิรูปที่ 9 : Connectivity พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ กิจกรรมที่ 5 ยกระดับท่าเรือต่างๆ ของไทย เช่น วางบทบาทท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นประตูภูมิภาคอินโดจีน”

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะ ของแผนพัฒนาฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผน การพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปี ที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งในแผนฯ ฉบับที่ 13 ประกอบด้วย 4 มิติ 13 หมุดหมายในการพัฒนา ดังแผนภาพที่ 2-2

(พ.ศ. 2566-2570)

นโยบายคมนาคมไร้รอยต่อ
แบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา



แผนภาพที่ 2-2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ โดยแผนพัฒนาฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงในการขนส่งอยู่ในหมวดหมู่ที่ 5 การเป็นประตูการค้า การลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ในกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเป็นประตูการค้าการลงทุนและฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค ภายใต้กลยุทธ์ย่อย 2.1 2.4 และ 2.7 การลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเป็นประตูการค้าการลงทุนและฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค โดยให้เอกชนมีส่วนร่วมทุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างโปร่งใส พัฒนาและเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางลำน้ำและระบบคมนาคมและโลจิสติกส์การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transportation)



แผนภาพที่ 2-3 แผนที่กลยุทธ์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งภายในประเทศ รวมถึง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC เป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่จะผลักดันให้ ท่าเรือแหลมฉบังเป็นประตูการค้าหลักของ

ประเทศ และทำให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าของภูมิภาคอินโดจีนและประเทศเพื่อนบ้านด้วยรูปแบบการขนส่งที่หลากหลาย (Multimodal Transportation)

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

ปัจจุบันพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมหลักของประเทศ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมปิโตรเคมี พลังงาน และยานยนต์ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์มวลรวมคิดเป็นสัดส่วน 1 ใน 5 ของประเทศ ประกอบกับมีความพร้อมของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งทางถนน รถไฟ ท่าเรือ และนิคมอุตสาหกรรม อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือของอาเซียน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปยังท่าเรือของเมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม รวมทั้งเป็นที่รู้จักของนักลงทุนทั่วโลก จึงได้ริเริ่มโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development) ให้เป็นเขตเศรษฐกิจชั้นนำของอาเซียน (ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี หรือ ครม. เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2559 ได้มีมติเห็นชอบในหลักการโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก) เพื่อส่งเสริม 12 อุตสาหกรรมเป้าหมายให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) โดยมีกรอบแนวคิดในการดำเนินโครงการ สรุปได้ดังนี้

1. พื้นที่ดำเนินการใน 3 จังหวัดภาคตะวันออก ได้แก่ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา โดยแบ่งเป็นเขตอุตสาหกรรม เขตพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเขตพัฒนาเมือง
2. การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย
 - 1) ทางอากาศ ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา
 - 2) ทางเรือ ได้แก่ ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรือมาบตาพุด
 - 3) ทางถนน ได้แก่ ทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรุงเทพฯ-ชลบุรี พัทยา-มาบตาพุด และแหลมฉบัง-นครราชสีมา
 - 4) ทางราง ได้แก่ รถไฟทางคู่ ฉะเชิงเทรา – คลองสิบเก้า - แก่งคอย และ กรุงเทพฯ-ระยอง
3. การดึงดูดการลงทุนภาคเอกชน ประกอบด้วย การให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนเพิ่มขึ้นจากเดิม การจัดตั้งกองทุนพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ การจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จการลงทุน (One Stop Service) การอำนวยความสะดวกในการอนุมัติเรื่องการค้า การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและผังเมือง ความรวดเร็วในการออกใบอนุญาต การประกาศเป็นเขตปลอด

ภาษี การจัดหาที่ดินและระยะเวลาเช่าที่ดิน ระยะเวลาพักและทำงานของนักลงทุน และผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ สิทธิในการทำธุรกรรมทางการเงิน การใช้เงินตราต่างประเทศ การจัดตั้งศูนย์ธุรกรรมทางการเงิน และการจัดตั้งกองทุนในพื้นที่ร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น



ที่มา : กรมโยธาธิการและผังเมือง

แผนที่ 2-4 พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

2.1.2 อุทยานอุตสาหกรรมซ่อมเรือ

ปัจจุบัน มีจำนวนผู้ประกอบการอู่เรือพาณิชย์ และกิจการที่เกี่ยวข้องมากกว่า 300 ราย ซึ่งตั้งอยู่รายรอบบริเวณแม่น้ำที่สำคัญ ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำแม่กลอง ตลอดจนตามแนวชายฝั่งทะเลอันดามันและอ่าวไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามขีดความสามารถ ได้แก่

1. อู่เรือขนาดเล็ก: มีขีดความสามารถในการซ่อมเรื่อน้อยกว่า 500 ตันกรอส เช่น ให้บริการซ่อมหรือต่อ เรือประมง

2. อยู่เรือขนาดกลาง: มีขีดความสามารถในการซ่อมเรือขนาด 500 - 4,000 ตันกรอส ส่วนมากตั้งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล มีศักยภาพในการงานเรือเหล็ก เรืออลูมิเนียม และเรือไฟเบอร์กลาส

3. อยู่เรือขนาดใหญ่: มีขีดความสามารถในการซ่อมเรือขนาดตั้งแต่ 4,000 ตันกรอส ขึ้นไปสถานที่ตั้งอยู่ทั้งในเขตกรุงเทพฯ สมุทรปราการ และชลบุรี เป็นกลุ่มที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงเนื่องจากมีเครื่องจักรและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่นๆ

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.2.1 การดำเนินกิจการของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด

การดำเนินธุรกิจของอู่ซ่อมเรือบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด เป็นบริษัทที่เริ่มดำเนินธุรกิจจาก บริษัท ยูนิเท็ด ไทย ชิปปิง จำกัด ตั้งแต่ปี 2519 เป็นต้นมา และได้ขยายธุรกิจออกไปในสาขาพาณิชย์นาวีต่างๆ ได้แก่ ท่าเทียบเรือตู้สินค้าในแม่น้ำเจ้าพระยา อู่ซ่อมเรือที่ทำเรือแหลมฉบัง จนกระทั่งได้ย้ายไปสู่การให้บริการด้านธุรกิจการขนส่งทางทะเล งานวิศวกรรมทางทะเล โลจิสติกส์ และงานโครงสร้างการขุดเจาะและสำรวจทางปิโตรเลียม ที่ครอบคลุมตลอดภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก มีขอบข่ายการให้บริการภายในประเทศไทย และประเทศในกลุ่มเอเชียเป็นหลัก โดยมีขอบเขตการให้บริการใน 3 สาขาหลัก คือ การขนส่งทางทะเล (Shipping) โลจิสติกส์ (Logistic) และงานวิศวกรรม (Engineering)

วิสัยทัศน์

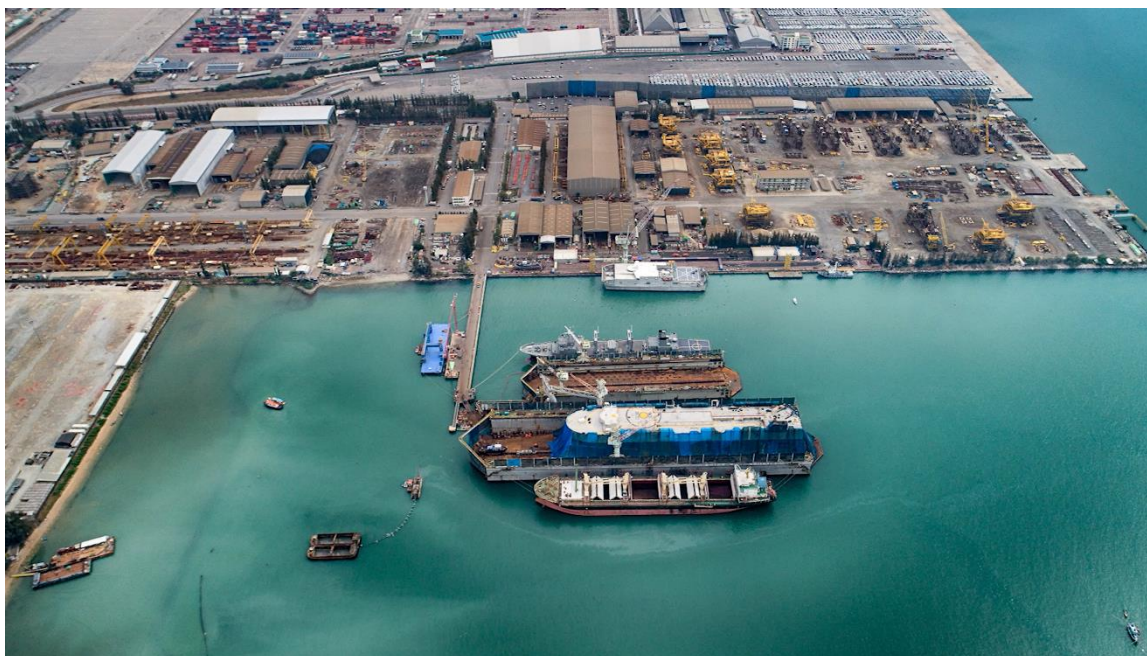
“ เป็น 1 ใน 5 ของผู้ให้บริการทางด้าน การบำรุงรักษา การซ่อมแซม ตลอดจนการซ่อมบำรุงใหญ่ สำหรับอุตสาหกรรมทางทะเล และอุตสาหกรรมด้านพลังงานในประเทศไทย และเป็นหนึ่งในอู่ซ่อมเรือที่ดีที่สุดในโลก ”

พันธกิจ

“เป็นพันธมิตรที่ลูกค้ามองหาในการเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินทางทะเลและพลังงาน ผ่านนวัตกรรมเทคโนโลยีและแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน เพื่อเพิ่มผลตอบแทนระยะยาวสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสีย”

บริษัท ยูนิไทยฯ ถือเป็นผู้ประกอบการอู่เรือที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยตั้งอยู่ในบริเวณท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่บนบก 562,000 ตารางเมตร หรือประมาณ 352 ไร่ และพื้นที่ในน้ำประมาณ 253 ไร่ ตามแผนภาพที่ 2-5 โดยมีกิจกรรมการให้บริการ

งานซ่อมเรือเป็นหลัก กระทั่งเป็นที่การยอมรับในคุณภาพและผลงานจากสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากราชนาวีไทย ตลอดจน ราชนาวีสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันได้ขยายขอบเขตให้บริการออกเป็น



แผนภาพที่ 2-5 พื้นที่บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด

2.2.1.1 ฝ่ายธุรกิจซ่อมเรือ (Ship Repair Service)

งานฝ่ายธุรกิจซ่อมเรือถือเป็นกิจกรรมหลักของบริษัท ยูนิไทยฯ ตั้งแต่เปิดดำเนินการโดยที่ลูกค้าไว้วางใจมาใช้บริการทั้งในส่วนของเรือพาณิชย์ และเรือทางทหาร ด้วยความสามารถในการรองรับเรือแต่ขนาด Minicape (เรือขนาดเล็กส่วนบุคคล) กระทั่งถึงขนาดสูงสุดถึง Panamax (เรือบรรทุกคอนเทนเนอร์ขนาดใหญ่ 12,000 TEU) มีความสามารถในการให้บริการได้เฉลี่ยประมาณ 80 ลำต่อปี โดยมีสถิติ เทียบเป็นเฉลี่ย 6 – 7 ลำต่อเดือน

2.2.1.2 ฝ่ายธุรกิจซ่อมบำรุงบนฝั่งและนอกชายฝั่ง (Marine Onshore, Offshore Service)

ให้บริการงานด้านการซ่อมบำรุงที่มุ่งเน้นในด้านธุรกิจพลังงานเช่น การซ่อมบำรุงในโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม แท่นขุดเจาะน้ำมันกลางทะเล เรือขุดสำรวจปิโตรเลียม ตลอดจนเรือรบของราชนาวีไทย ตำรวจน้ำ และเรือรบราชนาวีสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

2.2.1.3 ฝ่ายธุรกิจต่อเรือและโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ (Ship Building & Heavy Fabrication Module Service)

ให้บริการงานวิศวกรรมขนาดใหญ่ (Heavy Fabrication) ในงานสร้างและประกอบโครงสร้างโดยใช้เครื่องมือกลขนาดใหญ่และทันสมัย บริการโครงสร้างงานชุดเจาะและสำรวจปิโตรเลียมทางทะเลโดยเฉพาะในน่านน้ำประเทศไทย และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

2.2.2 โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

2.2.2.1 อู่ลอย (Floating Docks)

บริษัท ยูนิไทยฯ มีอู่ลอยจำนวน 2 อู่ เพื่อความสะดวกในการให้บริการนำเรือขึ้นซ่อมทำได้เนาน้ำ และรองรับเรือขนาดต่างๆได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอู่ลอยน้ำแต่ละแห่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2-3 ข้อมูลอู่ลอยของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด

| อู่ลอย | ยาว (ม.) | กว้าง (ม.) | ขนาดเรือ (DWT) | บันจัน |
|-----------|----------|------------|----------------|-------------------------|
| หมายเลข 2 | 191 | 34.4 | 50,000 | 1 x 15 ตัน 1 x 5 ตัน |
| หมายเลข 3 | 300 | 52 | 140,000 | 2 x 15 ตัน |

2.2.2.2 ท่าเทียบเรือ (Berths)

บริษัท ยูนิไทยฯ มีท่าเทียบประเภทต่างๆ ทั้งสำหรับการนำเรือเข้าเทียบ (Quay wall) เพื่อซ่อมท่าบนเรือ การปล่อยเรือลงน้ำ หรือเพื่อสำหรับการขนถ่ายสินค้าโครงสร้างขนาดใหญ่ (Jetty) รวมทั้งหมด 4 ท่า เพื่อความสะดวกในการให้บริการนำเรือซ่อมท่า การต่อเรือ หรือการขนถ่ายสินค้าโครงสร้างในแต่ละกรณี ซึ่งเทียบเทียบเรือแต่ละประเภทจะมีขนาดและคุณสมบัติที่แตกต่างกัน เพื่อรองรับเรือขนาดต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งท่าเทียบเรือแต่ละแห่ง มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2-4 ข้อมูลท่าเทียบเรือของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด

| ท่าเทียบเรือ | ยาว (ม.) | กว้าง (ม.) | ขีดความสามารถ | บันจัน |
|------------------|----------|------------|---------------|------------|
| Repair Quay wall | 390 | 40 | | 1 x 45 ตัน |
| Repair Jetty | 190 | 8.5 | | 2 x 10 ตัน |
| Load out Jetty | 30 | 30 | 7,000 ตัน | |

2.2.2.3 โรงซ่อมบำรุง (Workshops)

บริษัท ยูนิไทยฯ มีโรงซ่อมบำรุง (Workshop) หลายขนาดและหลายประเภท เพื่อใช้สำหรับการซ่อมทำตัวเรือ (Hull Shop) ซ่อมทำเครื่องยนต์เรือ (Machine Shop) การประกอบเรือต่อใหม่ (Newbuilding Pre-Assembly) หรือการประกอบชิ้นงานโครงสร้าง (Offshore Pre-Assembly) รวมทั้ง 10 แห่ง และยังมีโรงซ่อมบำรุงขนาดเล็กสำหรับกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกหลายแห่ง เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานแต่ละประเภท

2.2.2.4 ลานโครงสร้างแบบเปิด (Open Fabrication Area)

บริษัท ยูนิไทยฯ มีลานโครงสร้างแบบเปิดที่ใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การซ่อมเรือ การขนย้ายเครื่องมือ อุปกรณ์หรือส่วนประกอบขนาดใหญ่ รวมทั้งการเก็บวัตถุดิบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในพื้นที่ต่างๆ ที่ครอบคลุมทุกๆ กิจกรรม ทั้งการซ่อมเรือ การต่อเรือ หรือการก่อสร้างโครงสร้างขนาดใหญ่ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานแต่ละประเภท ซึ่งลานโครงสร้างแบบเปิดมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 277,750 ตารางเมตร

2.2.3 ด้านการบริหารจัดการอยู่ซ่อมเรือ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

บริษัท ยูนิไทยฯ มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลหรือนิติบุคคลสัญชาติไทยร้อยละ ๕๑ และต่างชาติร้อยละ ๔๙ โดยเป็นบริษัท ยูไนเต็ด ไทย ชิปปิ้ง ถือหุ้นร้อยละ ๓๐ บุคคลสัญชาติไทย ถือหุ้นร้อยละ ๒๑ และบริษัทต่างชาติถือในนามบริษัท IMC Holding ร้อยละ ๒๕ บริษัท Namura Ship Building ถือหุ้นร้อยละ ๕ และบริษัท แพน เอเชีย ถือหุ้นร้อยละ ๑๙ บริษัท ยูนิไทยฯ เริ่มดำเนินธุรกิจในการขนส่งสินค้าทางทะเลในฐานะที่เป็นเรือสัญชาติไทย แล้วขยายเส้นทางการขนส่งสินค้าไปยังยุโรป แอฟริกา และเอเชียเหนือ ต่อมาได้ขยายไปสู่ธุรกิจการซ่อมเรือ ต่อเรือที่ทำเรือแหลมฉบัง แล้วก็ใช้กลยุทธ์ในการร่วมทุนกับผู้ประกอบการต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญและเครือข่ายการดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ในพื้นที่ต่างๆ ที่สำคัญทั่วโลก ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจด้านโลจิสติกส์จากฝรั่งเศส ที่ให้บริการขนส่งสินค้า ผู้ประกอบการด้านงานนอกชายฝั่งจากสวีเดน เพื่อให้บริการรับส่งลูกเรือระหว่างบกและนอกชายฝั่ง แล้วร่วมทุนกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อขยายขอบเขตการให้บริการนอกชายฝั่งอย่างเต็มรูปแบบพร้อมๆ กับขยายขอบเขตธุรกิจในการให้บริการด้านเรือสินค้า โดยการเป็นตัวแทนเรือในประเทศไทย และปัจจุบันนี้ก็ยังได้ขยายการให้บริการไปยังประเทศเพื่อนบ้านได้แก่ พม่าและเวียดนามด้วย

2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการประเมินสถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์เพื่อช่วยกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนถึงผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก โดยนำประเด็นสำคัญที่สุดของ SWOT ทั้ง 4 ด้าน มาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix) เพื่อนำไปทบทวนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท ยูนิไทยฯ ให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการวางกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในเรื่องอีกทั้งดำเนินงานให้สอดคล้องตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ กระบวนการและผลจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสมสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านการบริหารของ บริษัท ยูนิไทยฯ

ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้ศึกษาใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานบริษัท ยูนิไทยฯ จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 5 คนและกลุ่มพนักงานภายในบริษัทฯ จำนวน 20 คน และใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มหรือสนทนากลุ่ม (Focus group interview) กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 11 คน จาก 11 ชุมชน (ตัวแทนละ 1 คน ในรัศมี 5 กิโลเมตร) รวมทั้งสิ้น 36 คน

2.3.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Factor Analysis

Summary: IFAS)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของบริษัท ยูนิไทยฯ โดยใช้กรอบแนวคิด การวิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

ด้านการตลาด (Marketing Function)

บริษัท ยูนิไทยฯ ได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดนำในจุดภูมิยุทธศาสตร์ที่ตั้งจากการที่มีรั้วติดกับท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง เพื่อบริหารเรือซึ่งเข้ามาใช้บริการขนถ่ายสินค้าบริเวณนี้ โดยมีประเด็นพิจารณาอยู่ 3 ประการ

1. การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Target)

กลุ่มเรือที่เข้ามาใช้บริการที่บริษัท ยูนิไทยฯ นั้น ร้อยละ 90 เป็นเรือที่เข้ามาขนถ่ายสินค้าที่ทำเรือแหลมฉบัง และแวะผ่านบริษัทเพื่อทำการซ่อมทำก่อนหรือหลังภารกิจขนถ่ายสินค้าโดยเรือที่เข้ามาใช้บริการที่บริษัทนั้น ต้องมี น้ำหนัก Light Displacement กินน้ำลึกไม่เกินไปกว่า 5 เมตร เนื่องจากสภาพทางทะเลบริเวณเขื่อนจอตเรือบริษัท ยูนิไทยฯ มีระดับความลึกท้องทะเลเพียง 6 เมตร (ที่ระดับน้ำทะเลต่ำสุด) ดังนั้นกลุ่มเรือเป้าหมายจึงเป็นเรือลักษณะประเภท เรือบรรทุกสินค้าตู้ เรือบรรทุกสินค้าทั่วไป เรือสินค้าเทกองที่มีระวาง เรือ Ro-Ro เรือลากจูง เรือโดยสารและเรือตอกเสาเข็มหรือปั้นจั่น เป็นต้น

2. ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

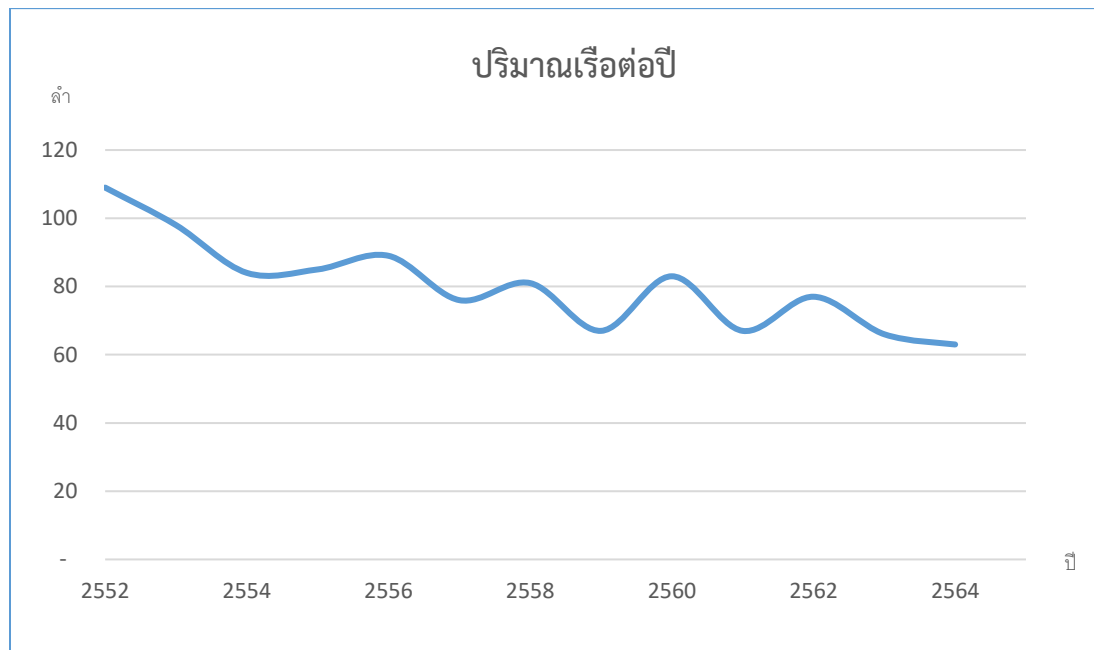
เนื่องจากบริษัท ยูนิไทยฯ มีข้อจำกัดทางสมุทรภาพทางทะเลด้านความลึกของน้ำ จึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมด้านการตลาดให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายโดยใช้หลัก 4P's เพื่อกระตุ้นกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการทางบริษัทให้มากขึ้นได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการขาย (Place) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) โดยปัจจัยตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการพิจารณา สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 ปัจจัยของส่วนประสมทางการตลาด ของบริษัท ยูนิไทยฯ

| ผลิตภัณฑ์ (Product) | ราคา (Price) | ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) | การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) |
|------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. ความปลอดภัย | 1. ราคาสมเหตุสมผล | 1. ท่าเรือที่ตั้ง | 1. การโฆษณา |
| 2. คุณภาพ | 2. ส่วนลด | 2. ตัวแทนจำหน่าย | 2. การส่งเสริมการขาย |
| 3. การบริการ | 3. ระยะเวลาสินเชื่อ | 3. นายหน้า | 3. การประชาสัมพันธ์ |
| 4. การส่งมอบงาน | | 4. แพลตฟอร์มต่างๆ | 4. การตลาดแบบเลือกหรือเจาะจง |
| 5. การรับประกัน | | | |

3. วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle: PLC)

จากแผนภาพที่ 2-6 เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญของปริมาณเรือที่เข้ามาใช้บริการที่บริษัท ยูนิไทยฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2564 จากการวิเคราะห์ปริมาณเรือที่เข้ามาใช้บริการพบว่า ขนาดของเรือที่เข้ามาใช้บริการนั้นมีขนาดที่ใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยมีสาเหตุมาจากทางด้านเทคโนโลยีของการต่อเรือทำให้ขนาดของเรือเพิ่มขึ้นและสามารถบรรทุกสินค้าได้เพิ่มมากขึ้นตามในแต่ละเที่ยวเรือที่มีการขนส่งทางทะเล ทำให้ ระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พอเพียงกับการรองรับขนาดเรือใหญ่พร้อมๆกันหลายลำ ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุสำคัญของปริมาณเรือที่ลดลง อีกทั้งนำไปสู่ส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน



แผนภาพที่ 2-6 แนวโน้มปริมาณเรือที่เข้าใช้บริการที่บริษัท ยูนิไทยฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2564

ด้านการเงิน (Financial Function)

การบริหารด้านการเงินถือเป็นส่วนที่สำคัญสำหรับบริษัทเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัท ยูนิไทยฯ ดังนั้นบริษัทจึงต้องดำเนินธุรกิจและวางแผนในการหาแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุด พร้อมทั้งจัดสรรการใช้เงินทุนอย่างรอบคอบและทำให้บริษัท ยูนิไทยฯ มีกำไรและสภาพคล่องเพื่อเพียงพอที่จะปันผลตอบแทนให้กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยการวิเคราะห์หน้าที่ด้านการเงินนั้นจะพิจารณาจากการวิเคราะห์

อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis) เพื่อบ่งบอกถึงสถานะทางการเงินของบริษัท ยูนิไทยฯ ซึ่งในการศึกษานี้จะพิจารณาในช่วง พ.ศ. 2561 - 2565 ดังนี้

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่บ่งบอกถึงความสามารถในการชำระหนี้ประกอบด้วย

- อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) : แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นจากสินทรัพย์หมุนเวียน
- อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio) : แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่องสูง

2. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ของบริษัท ประกอบด้วยอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร สินค้า ลูกหนี้ และอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ซึ่งในการศึกษาฉบับนี้นั้นไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลทางบริษัทได้

3. อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ (Debt / Leverage Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่บ่งบอกถึงความสามารถที่บริษัทจะก่อหนี้ได้ประกอบด้วย

- อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt to Total Assets Ratio)
- อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Debt to Equity Ratio)

4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการบริหารของบริษัทประกอบด้วย

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม
- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

ตารางที่ 2-6 อัตราส่วนทางการเงินของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด

| ประเภทอัตราส่วน | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 |
|-----------------|-------|------|------|------|------|
| Current ratio | 10.53 | 6.15 | 5.56 | 3.94 | 2.36 |
| Quick ratio | 9.60 | 5.63 | 5.19 | 3.72 | 2.27 |

| ประเภทอัตราส่วน | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Debt to Assets | 15% | 34% | 44% | 43% | 34% |
| Debt to Equity | 17% | 24% | 40% | 39% | 51% |
| ROA | 6% | -19% | -43% | 16% | 3.6% |
| ROE | 7% | -24% | -21% | 14% | 5.4% |

จากตารางที่ 2-6 สามารถกล่าวได้ว่าบริษัท ยูนิไทยฯ นั้นมีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างดีมากและยังขีดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้จากสินทรัพย์หมุนเวียนแต่มีแนวโน้มลดลงเมื่อเทียบกับในอดีต อีกทั้งอัตราส่วนของหนี้สินค่อนข้างต่ำ (บริษัทฯ สามารถก่อหนี้เพิ่มได้) ในขณะความสามารถในการทำกำไรจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่นั้นไม่สูงมากนัก

ด้านการผลิตและดำเนินงาน (Operation Function)

หน้าที่ด้านการผลิตและดำเนินงาน คือ การดำเนินงานและพัฒนาในด้านกระบวนการผลิตตลอดจนงานการให้บริการ ให้มีคุณภาพที่สูงในขณะที่ต้นทุนต่ำ อีกทั้งต้องส่งมอบสินค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้การประเมินจากปัจจัยสำคัญๆ ในภาพรวมดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 ปัจจัยด้านการผลิตและดำเนินงานของบริษัท ยูนิไทยฯ

| ปัจจัย | ดีเด่น | ปานกลาง | ควรปรับปรุง |
|---|--------|---------|-------------|
| 1) ต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุด (Lowest cost) | | / | |
| 2) คุณภาพ (Quality) | / | | |
| 3) การจัดส่งที่ดีที่สุด (Best Delivery) | / | | |
| 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) | / | | |
| 5) ความพร้อมของแหล่งวัตถุดิบ (Access to Raw Material) | | / | |
| 6) ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการผลิตและดำเนินงาน (Information Systems) | | / | |
| 7) ระบบควบคุมและระบบคุณภาพ (Quality Control) | / | | |
| 8) ความได้เปรียบจากขนาดในการผลิต (Economy of Scale) | / | | |

| ปัจจัย | ดีเด่น | ปานกลาง | ควรปรับปรุง |
|--|--------|---------|-------------|
| 9) ความสามารถในการผลิต (Manufacturing Capability) | / | | |
| 10) ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์ (Facilities and Equipment) | | | / |
| 11) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) | | / | |
| 12) กำลังความสามารถในการผลิต (Capacity) | | / | |
| 13) ความพร้อมของแรงงานที่มีทักษะ (Able and Dedicated Workforce) | | / | |
| 14) กระบวนการในการผลิตและดำเนินงาน (Operational Process) | | / | |

ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function)

การจัดทำให้มีบุคลากรที่มีความสามารถและความเหมาะสมในตำแหน่งที่บริษัทกำหนดไว้ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ทั้งนี้รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาและการประเมินผล โดยทั่วไปมักใช้การประเมินในภาพรวมโดยมีปัจจัยสำคัญๆ ตามตารางที่ 2-8 ดังนี้

ตารางที่ 2-8 ปัจจัยด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ยูนิไทยฯ

| ปัจจัย | ดีเด่น | ปานกลาง | ควรปรับปรุง |
|--------------------------------------|--------|---------|-------------|
| 1) การวิเคราะห์ลักษณะงาน | | / | |
| 2) การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน | / | | |
| 3) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน | / | | |
| 4) ระบบการสรรหาและการคัดเลือก | | / | |
| 5) เงินเดือนและสวัสดิการ | / | | |
| 6) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน | / | | |
| 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน | / | | |
| 8) การบริหารและการจูงใจพนักงาน | | / | |

| ปัจจัย | ดีเด่น | ปานกลาง | ควรปรับปรุง |
|------------------------------|--------|---------|-------------|
| 9) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ | / | | |
| 10) ความสามารถของผู้บริหาร | / | | |
| 11) ความสามารถของพนักงาน | / | | |
| 12) อัตราการขาดงานของพนักงาน | / | | |
| 13) อัตราการลาออก | / | | |
| 14) จำนวนพนักงาน | | / | |

ตารางที่ 2-9 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้วย Functional Analysis

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถอยู่เรือ | |
|--|---|--|
| | ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S) | ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W) |
| ด้านการตลาด (Marketing Function) | S1: ฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งในทำเลที่ตั้ง S2: เป็นผู้แทนในการซ่อมทำเครื่องจักรหลายชนิดจากหลายประเทศ S3: พนักงานขายมีประสิทธิภาพที่สูงมาก | W1: จำนวนเรืออยู่ในช่วงที่ลดลง W2: ช่องทางการขายน้อย W3: การส่งเสริมการขายน้อย |
| ด้านการเงิน (Financial Function) | S4: สภาพคล่องทางการเงินดีมาก S5: มีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มสูง S6: ผลตอบแทนต่อการลงทุนสูง S7: มีเครดิตวงเงินกับธนาคาร | W4: ค่าเช่าพื้นที่ราคาแพง |
| ด้านการผลิตและดำเนินงาน (Operation Function) | S8: งานส่งมอบมีคุณภาพ S9: ส่งงานตรงต่อเวลา S10: การทำงานมีความยืดหยุ่นสูง | W5: ระยะเวลาซ่อมทำนาน W6: ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์น้อย W7: พื้นที่ทางทะเลถูกจำกัด |

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถอยู่เร็ว | |
|---|---|--|
| | ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S) | ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W) |
| ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function) | S11: มีแรงงานสัมพันธ์ที่ดี S12: มีสวัสดิการสูง S13: อัตราการลาออกและเปลี่ยน งานต่ำ | W8: การสรรหาและการ คัดเลือกไม่ได้ทันทั่วทั้ง W9: ไม่เกิดการถ่ายทอด skill ให้รุ่นต่อไป |

ตารางที่ 2-9 แสดงถึงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทยูนิไทยฯ (จุดแข็ง-จุดอ่อน) โดยผลการศึกษาพบว่าบริษัทยูนิไทยฯ เป็นอยู่เร็วที่มีศักยภาพและความโดดเด่นหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการเงิน ในขณะที่มีความพร้อมของด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำกัดประกอบกับปริมาณเรือที่เริ่มลดลงตามขีดความสามารถของเรือที่เข้ารับบริการที่มากขึ้น

2.3.1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Factors

Analysis Summary: EFAS)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อพัฒนาขีดความสามารถของบริษัท ยูนิไทยชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด ตามกรอบแนวคิดของ PESTEL สามารถแบ่งเป็น 6 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเมือง (Political) มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic) มิติด้านสังคม (Social) มิติด้านเทคโนโลยี (Technological) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และ มิติด้านกฎหมาย (Legal) โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 สรุปผลการวิเคราะห์ PESTEL ตามประเด็นของแต่ละมิติ

| ด้าน | ประเด็น |
|---------------------------------|---|
| มิติด้านการเมือง (Political) | 1. ภาครัฐดำเนินนโยบายโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้เชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน (Land Bridge) 2. การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC |

| ด้าน | ประเด็น |
|--|--|
| | 3. ขาดเสถียรภาพด้านการเมืองในประเทศ ทำให้ความต่อเนื่องของโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้องเนื่องต่อการพัฒนาอยู่หรือไม่เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย 4. Belt & Road Initiative |
| มิติด้านเศรษฐกิจ (Economics) | 1. ปัจจัยภาวะเศรษฐกิจถดถอยและอัตราเงินเฟ้อที่สูง 2. การที่ไทยเข้าร่วมเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC 3. ค่าเชื้อเพลิงพลังงานมีความผันผวน 4. การขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 5. การหยุดชะงักของอุปทานทั่วโลก 6. เชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลกกับทางท่าเรือแหลมฉบัง |
| มิติด้านสังคม (Social) | 1. ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่ การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ 2. พื้นที่ติดชุมชนและผู้ประกอบการขนส่งรถยนต์ไปต่างประเทศ 3. การขยายตัวของภาคครัวเรือนในเขตอุตสาหกรรม 4. ความพึงพอใจของลูกค้าและบอกต่อ |
| มิติด้านเทคโนโลยี (Technology) | 1. การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Technology 2. เทคโนโลยีของเรือเพิ่มขึ้นทำให้ขนาดของเรือมีขนาดใหญ่ขึ้น 3. ความก้าวหน้าทางวัสดุซ่อมท่าเรือ 4. ความก้าวหน้าทางอุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อสารกับการซ่อมท่าเรือ |
| มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) | 1. ผลกระทบจากการขึ้น-ลงของระดับน้ำทะเล 2. ชุมชนประมงประกอบการอยู่ใกล้เคียง 3. ผลกระทบจากมลพิษทางน้ำและลม 4. ระบบนิเวศทางทะเลที่ทรุดโทรม 5. ความตระหนักรู้ในคุณค่าของสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น |

| ด้าน | ประเด็น |
|---------------------------|--|
| มิติด้านกฎหมาย (Legal) | <ol style="list-style-type: none"> 1. กฎหมายและระเบียบ บางประการมีความซ้ำซ้อนและไม่เอื้อต่อการพัฒนาอยู่เรือ 2. กฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงและไม่สอดคล้องต่อกิจการงานอยู่เรือ 3. ระเบียบการทำเรือฯ ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจอยู่เรือเท่าที่ควร 4. กิจการอยู่เรือถูกบรรจุอยู่ในพรบ.ทำเรือ |

เมื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกตามกรอบแนวคิดของ PESTEL และนำมาวิเคราะห์หา โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ได้ตามตารางที่ 2-11

ตารางที่ 2-11 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย PESTEL

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถอยู่เรือ | |
|---------------------------------|--|---|
| | ประเด็นที่เป็นโอกาส (O) | ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T) |
| มิติด้านการเมือง (Political) | O1: โครงการแผนพัฒนา EEC O2: Belt & Road Initiative | T1: การพัฒนาโครงการ Land Bridge T2: ขาดเสถียรภาพด้านการเมืองในประเทศ |
| มิติด้านเศรษฐกิจ (Economics) | O3: ไทยเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC O4: การขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 O5: เชื่อมโยงเครือข่ายกับท่าเรือแหลมฉบัง | T3: ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและอัตราเงินเฟ้อที่สูง T4: ค่าเชื้อเพลิงพลังงานมีความผันผวน T5: การหยุดชะงักของอุปทานทั่วโลก |
| มิติด้านสังคม (Social) | O6: ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุกมิติ O7: ความพึงพอใจของลูกค้าและบอกต่อ | T6: พื้นที่ติดชุมชนและผู้ประกอบการขนส่งรถยนต์ไปต่างประเทศ T7: การขยายตัวของภาคครัวเรือนในเขตอุตสาหกรรม |

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถผู้เรือ | |
|--|--|---|
| | ประเด็นที่เป็นโอกาส (O) | ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T) |
| มิติด้านเทคโนโลยี (Technology) | O8: การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Technology | T8: เทคโนโลยีของเรือทำให้ขนาดของเรือใหญ่ขึ้น T9: ความก้าวหน้าทางวัสดุซ่อมทำเรือ T10: ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสื่อสาร |
| มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) | O9: ความตระหนักรู้ในคุณค่าของสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น | T11: ผู้ประกอบการประมงอยู่ใกล้เคียง T12: ผลกระทบจากมลพิษทางน้ำและลม T13: ระบบนิเวศทางทะเลที่ทรุดโทรม |
| มิติด้านกฎหมาย (Legal) | O10: กิจกรรมผู้เรือถูกบรรจุอยู่ในพรบ.ทำเรือ | T14: กฎหมายและระเบียบซ้ำซ้อนและไม่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรือ T15: กฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงและไม่สอดคล้องต่อกิจการงานผู้เรือ T16: ระเบียบการทำเรือฯไม่สนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจผู้เรือเท่าที่ควร |

2.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการประเมินสถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนถึงผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก โดยนำประเด็นสำคัญที่สุดของ SWOT ทั้ง 4 ด้าน มาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังสรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ตามตารางที่ 2-12

ตารางที่ 2-12 สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

| จุดแข็ง (Strength-S) | จุดอ่อน (Weakness-W) |
|---|--|
| <p>S1: ฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งในทำเลที่ตั้ง</p> <p>S2: เป็นผู้แทนในการซ่อมทำเครื่องจักรหลายชนิดจากหลายประเทศ</p> <p>S3: พนักงานขายมีประสิทธิภาพที่สูงมาก</p> <p>S4: สภาพคล่องทางการเงินดีมาก</p> <p>S5: มีความสามารถในการก่อกำหนดเพิ่มสูง</p> <p>S6: ผลตอบแทนต่อการลงทุนสูง</p> <p>S7: มีเครดิตดีตรงกับธนาคาร</p> <p>S8: งานส่งมอบมีคุณภาพ</p> <p>S9: ส่งงานตรงต่อเวลา</p> <p>S10: การทำงานมีความยืดหยุ่นสูง</p> <p>S11: มีแรงงานสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>S12: มีสวัสดิการสูง</p> <p>S13: อัตราการลาออกและเปลี่ยนงานต่ำ</p> | <p>W1: จำนวนเรืออยู่ในช่วงที่ลดลง</p> <p>W2: ช่องทางการขายน้อย</p> <p>W3: การส่งเสริมการขายน้อย</p> <p>W4: ค่าเช่าพื้นที่ราคาแพง</p> <p>W5: ระยะเวลาซ่อมทำนาน</p> <p>W6: ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์น้อย</p> <p>W7: พื้นที่ทางทะเลถูกจำกัด</p> <p>W8: การสรรหาและการคัดเลือกไม่ได้ทันที่</p> <p>W9: ไม่เกิดการถ่ายทอด skill ให้รุ่นต่อไป</p> |
| โอกาส (Opportunity-O) | อุปสรรค (Threat-T) |
| <p>O1: โครงการแผนพัฒนา EEC</p> <p>O2: Belt & Road Initiative</p> <p>O3: ไทยเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC</p> <p>O4: การขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3</p> <p>O5: เชื่อมโยงเครือข่ายกับท่าเรือแหลมฉบัง</p> <p>O6: ภาครัฐ ส่งเสริม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุกมิติ</p> <p>O7: ความพึงพอใจของลูกค้าและบอกต่อ</p> <p>O8: การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Technology</p> | <p>T1: การพัฒนาโครงการ Land Bridge</p> <p>T2: ขาดเสถียรภาพด้านการเมืองในประเทศ</p> <p>T3: ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและอัตราเงินเฟ้อที่สูง</p> <p>T4: ค่าเชื้อเพลิงพลังงานมีความผันผวน</p> <p>T5: การหยุดชะงักของอุปทานทั่วโลก</p> <p>T6: พื้นที่ติดชุมชนและผู้ประกอบการขนส่งรถยนต์ไปต่างประเทศ</p> <p>T7: การขยายตัวของภาคครัวเรือนในเขตอุตสาหกรรม</p> <p>T8: เทคโนโลยีของเรือทำให้ขนาดของเรือใหญ่ขึ้น</p> <p>T9: ความก้าวหน้าทางวัสดุซ่อมทำเรือ</p> |

| | |
|--|--|
| <p>O9: ความตระหนักรู้ในคุณค่าของสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น</p> <p>O10: กิจการอยู่เรือถูกบรรจุอยู่ในพรบ.ท่าเรือ</p> | <p>T10: ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสื่อสาร</p> <p>T11: ผู้ประกอบการประมงอยู่ใกล้เคียง</p> <p>T12: ผลกระทบจากมลพิษทางน้ำและลม</p> <p>T13: ระบบนิเวศทางทะเลที่ทรุดโทรม</p> <p>T14: กฎหมายและระเบียบซ้ำซ้อนและไม่เอื้อต่อการพัฒนาอยู่เรือ</p> <p>T15: กฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงและไม่สอดคล้องต่อกิจการงานอยู่เรือ</p> <p>T16: ระเบียบการทำเรือฯไม่สนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจอยู่เรือเท่าที่ควร</p> |
|--|--|

2.3.3 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

2.3.3.1 การกำหนดค่าน้ำหนักและคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 และดำเนินการส่งให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน ซึ่งสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยภายใน ตาม Functional Analysis ดังตารางที่ 2-13 และสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก ตาม PESTEL ดังตารางที่ 2-14

ตารางที่ 2-13 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตาม Functional Analysis

| รายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน | คนที่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย |
|-------------------------------|-------|------|------|------|------|------|-----------------------|
| ด้านการตลาด | | 0.20 | 0.15 | 0.15 | 0.30 | 0.20 | 0.20 |
| ด้านการเงิน | | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| ด้านการผลิตและดำเนินงาน | | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.10 | 0.15 | 0.17 |
| ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ | | 0.10 | 0.15 | 0.15 | 0.10 | 0.15 | 0.13 |
| น้ำหนักคะแนนรวม | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อยๆลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านการเงิน (Financial Function) 2) ด้านการผลิตและดำเนินงาน (Operation Function) 3) ด้านการตลาด (Marketing Function) 4) ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Management Function)

ตารางที่ 2-14 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL

| รายการปัจจัย สภาวะแวดล้อมภายนอก | คนที่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ย |
|------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|---------------------------|
| P: Political | | 0.10 | 0.15 | 0.10 | 0.15 | 0.15 | 0.13 |
| E: Economic | | 0.20 | 0.15 | 0.25 | 0.20 | 0.25 | 0.21 |
| S: Social | | 0.20 | 0.20 | 0.10 | 0.15 | 0.10 | 0.15 |
| T: Technological | | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.15 | 0.10 | 0.11 |
| E: Environmental | | 0.20 | 0.25 | 0.20 | 0.15 | 0.20 | 0.20 |
| L: Legal | | 0.20 | 0.15 | 0.25 | 0.20 | 0.20 | 0.20 |
| น้ำหนักคะแนนรวม | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อยๆลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ 1) มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic) 2) มิติที่ได้คะแนนเท่ากัน คือ มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และมิติด้านกฎหมาย (Legal) 4) มิติด้านสังคม (Social) 5) มิติด้านการเมือง (Political) 6) มิติด้านเทคโนโลยี (Technological)

2.3.3.2 การวิเคราะห์ห้วงค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ให้กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานภายใน บริษัท ยูนิไทยฯ เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัทฯ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อยๆ มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อความสามารถเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อย มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อความสามารถเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อย ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อความสามารถเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อย น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อความสามารถเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อย น้อยที่สุด

ผลการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2-15 และ 2-16 โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อความสามารถเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรื่อย แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก (+) ส่วนปัจจัยลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และอุปสรรค (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนติดลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.45 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.38 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +1.07 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.07 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.80 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.27

ตารางที่ 2-15 ค่าคะแนนเฉลี่ยสถานะแวดล้อมภายในตาม Functional Analysis

| ประเด็นสำคัญ | จุดแข็ง: (Strength-S) | | จุดอ่อน: (Weakness-W) | |
|---|-----------------------|-----------|-----------------------|------------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Strengths | คะแนนเฉลี่ย | Weaknesses |
| ด้านการตลาด (Marketing Function) | 4.24 | S1 | 4.44 | W1 |
| | 3.68 | S2 | 3.32 | W2 |
| | 3.80 | S3 | 3.48 | W3 |
| ด้านการเงิน (Financial Function) | 4.88 | S4 | 4.36 | W4 |
| | 4.84 | S5 | | |
| | 4.84 | S6 | | |
| | 4.80 | S7 | | |
| ด้านการผลิตและดำเนินงาน (Operation Function) | 4.52 | S8 | 2.28 | W5 |
| | 4.36 | S9 | 4.32 | W6 |
| | 4.40 | S10 | 3.28 | W7 |

| ประเด็นสำคัญ | จุดแข็ง: (Strength-S) | | จุดอ่อน: (Weakness-W) | |
|---|-----------------------|-----------|-----------------------|------------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Strengths | คะแนนเฉลี่ย | Weaknesses |
| ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function) | 4.48 | S11 | 2.60 | W8 |
| | 4.56 | S12 | 2.32 | W9 |
| | 4.48 | S13 | | |
| รวมคะแนนเฉลี่ย | +4.45 | | -3.38 | |

ตารางที่ 2-16 ค่าคะแนนเฉลี่ยสถานะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL

| ประเด็นสำคัญ | โอกาส: (Opportunity-O) | | อุปสรรค: (Threat-T) | |
|------------------|------------------------|---------------|---------------------|---------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Opportunities | คะแนนเฉลี่ย | Threats |
| P: Political | 4.68 | O1 | 3.20 | T1 |
| | 4.28 | O2 | 3.16 | T2 |
| E: Economic | 3.84 | O3 | 3.60 | T3 |
| | 4.92 | O4 | 3.64 | T4 |
| | 4.76 | O5 | 3.52 | T5 |
| S: Social | 3.80 | O6 | 4.60 | T6 |
| | 3.64 | O7 | 3.32 | T7 |
| T: Technological | 3.60 | O8 | 4.12 | T8 |
| | | | 3.52 | T9 |
| | | | 3.44 | T10 |
| E: Environmental | 3.48 | O9 | 4.52 | T11 |
| | | | 3.72 | T12 |
| | | | 3.60 | T13 |
| L: Legal | 4.32 | O10 | 3.88 | T14 |
| | | | 3.72 | T15 |
| | | | 3.76 | T16 |
| รวมคะแนนเฉลี่ย | +4.07 | | -3.80 | |

2.3.3.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2-17 และ 2-18 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เร็ว โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อ การเพิ่มขีดความสามารถรุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ค่าถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เร็ว ต่อไป

ตารางที่ 2-17 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในตาม Functional Analysis

| รายการปัจจัยภายใน | ค่าน้ำหนัก (1) | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x ค่า น้ำหนัก | | สรุปผล (4) - (5) |
|----------------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| | | จุดแข็ง (2) | จุดอ่อน (3) | จุดแข็ง (4) = (2) x (1) | จุดอ่อน (5) = (3) x (1) | |
| ด้านการตลาด | 0.20 | 3.91 | 3.75 | 0.78 | 0.75 | 0.03 |
| ด้านการเงิน | 0.50 | 4.84 | 4.36 | 2.42 | 2.18 | 0.24 |
| ด้านการผลิตและดำเนินงาน | 0.17 | 4.43 | 3.29 | 0.75 | 0.56 | 0.19 |
| ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 0.13 | 4.51 | 2.46 | 0.59 | 0.32 | 0.27 |
| รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน | | | | +4.54 | -3.81 | |
| สรุปคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน | | | | +0.73 | | |

ตารางที่ 2-18 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL

| รายการปัจจัยภายนอก | ค่าน้ำหนัก (1) | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x ค่า น้ำหนัก | | สรุปผล (4) - (5) |
|--------------------|-------------------|--------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| | | โอกาส (2) | อุปสรรค (3) | โอกาส (4) = (2) x (1) | อุปสรรค (5) = (3) x (1) | |
| P: Political | 0.13 | 4.48 | 3.18 | 0.58 | 0.41 | 0.17 |
| E: Economic | 0.21 | 4.51 | 3.59 | 0.95 | 0.75 | 0.19 |

| รายการปัจจัยภายนอก | ค่าน้ำหนัก (1) | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x ค่า น้ำหนัก | | สรุปผล (4) - (5) |
|-----------------------------|-------------------|--------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| | | โอกาส (2) | อุปสรรค (3) | โอกาส (4) = (2) x (1) | อุปสรรค (5) = (3) x (1) | |
| S: Social | 0.15 | 3.72 | 3.96 | 0.56 | 0.59 | -0.04 |
| T: Technological | 0.11 | 3.60 | 3.69 | 0.40 | 0.41 | -0.01 |
| E: Environmental | 0.20 | 3.48 | 3.95 | 0.70 | 0.79 | -0.09 |
| L: Legal | 0.20 | 4.32 | 3.79 | 0.86 | 0.76 | 0.11 |
| รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก | | | | 4.04 | -3.71 | |
| สรุปคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก | | | | +0.33 | | |

จากตารางที่ 2-17 และ 2-18 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักซึ่งพบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.54 คะแนน ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.29 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.25 และปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.04 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.71 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.33

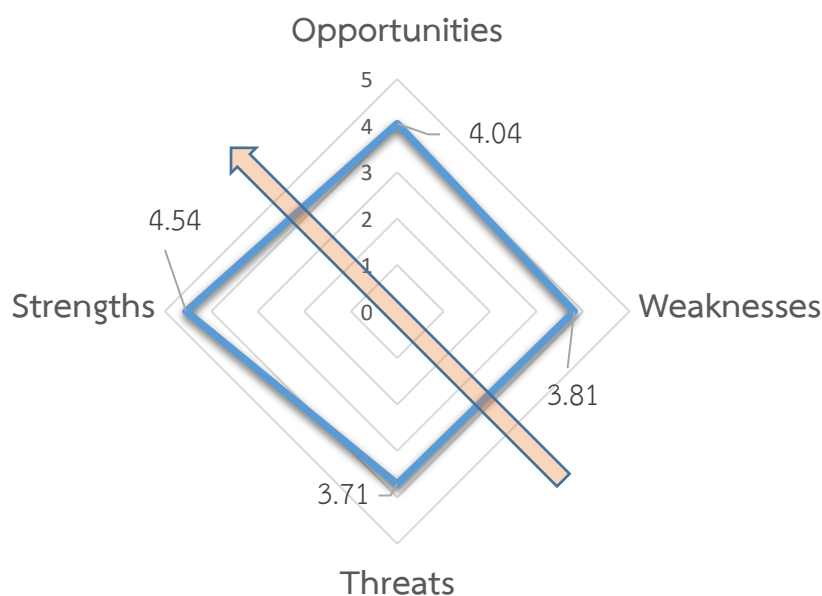
2.3.3.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้วมาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบริษัท โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน และแสดงดังในแผนภาพที่ 2-7 และ 2-8 ดังนี้

1. SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าบริษัทมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
2. WO เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในบริษัทมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นจึงควรดำเนินกลยุทธ์เชิงปรับปรุง ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริษัท (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3. ST เป็นตำแหน่งที่ระบุว่าบริษัทสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโต ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งของบริษัทในการแก้ไขวิกฤตหรือสร้างโอกาส

4. WT เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น เมื่อบริษัทอยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เป็นปัญหา เพื่อบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น



แผนภาพที่ 2-7 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบริษัท ยูนิไทยฯ

2.3.3.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับของจุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) โอกาส (Opportunities: O) และอุปสรรค (Threats: T) จากคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผลตามแผนภาพที่ 2-8 และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบซึ่งเกิดจากการจับคู่แสดงดังตารางที่ 2-19



แผนภาพที่ 2-8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด

ตารางที่ 2-19 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

| | จุดแข็ง (Strengths - S) | จุดอ่อน (Weaknesses - W) |
|---|--|--|
| | S4: สภาพคล่องทางการเงินดีมาก S5: มีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มสูง S6: ผลตอบแทนต่อการลงทุนสูง S7: มีเครดิตต่องานกับธนาคาร S12: มีสวัสดิการสูง | W1: จำนวนเรืออยู่ในช่วงที่ลดลง W4: ค่าเช่าพื้นที่ราคาแพง W6: ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์น้อย W3: การส่งเสริมการขายน้อย W2: ช่องทางการขายน้อย |
| โอกาส (Opportunities - O) | กลยุทธ์เชิงรุก (SO) | กลยุทธ์เชิงปรับปรุง (WO) |
| O4: การขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 O5: เชื่อมโยงเครือข่ายกับท่าเรือแหลมฉบัง O1: โครงการแผนพัฒนา EEC O10: กิจกรรมอยู่เรือถูกบรรจุอยู่ในพรบ.ท่าเรือ O2: Belt & Road Initiative | S4O4: พัฒนาประสิทธิภาพของอยู่เรือและขยายการลงทุนให้ครบวงจรมากขึ้น S5O1: มองหาช่องทางการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนหรือภาครัฐในระยะยาว เพื่อหาช่องทางธุรกิจใหม่ๆที่เกี่ยวข้อง S6O10: เชิญชวนการทำเรือให้มีส่วนร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติที่บวกต่อการลงทุน | W4O10: เจรจาดำรงค่าเช่าพื้นที่เนื่องจากเป็นกิจการที่อยู่ใน พรบ.ท่าเรือ W1W3O4: เตรียมแผนส่งเสริมการขายเพื่อรองรับการขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 W6O4O5: ปรับปรุงแผนงานดำเนินการซ่อมทำเครื่องจักรอุปกรณ์พร้อมจัดหาเพิ่มเติม W2O1: สื่อสารการตลาดเพื่อรองรับ EEC |
| อุปสรรค (Threats - T) | กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) | กลยุทธ์เชิงรับ (WT) |
| T6: พื้นที่ติดชุมชนและผู้ประกอบการขนส่งรถยนต์ไปต่างประเทศ T11: ผู้ประกอบการประมงอยู่ใกล้เคียง T8: เทคโนโลยีของเรือทำให้ขนาดของเรือใหญ่ขึ้น T14: กฎหมายและระเบียบข้อบังคับและไม่เอื้อต่อการพัฒนาอยู่เรือ T12: ผลกระทบจากมลพิษทางน้ำและลม | S4S5T6: การเพิ่มการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนอยู่เรือให้เพียงพอต่อเนื้ออย่างมีประสิทธิภาพ S6T11: ใช้พื้นที่หน้าท่าและพื้นที่หลังท่า วางแผนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจ S4T8: อบรมเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรเพื่อรับมือเทคโนโลยีที่มากขึ้น S4T12: ติดตั้งระบบการบำบัดน้ำและติดตั้งเครื่องวัดลม | W1T8T11: เพิ่มโครงสร้างพื้นฐานทางบกแทนที่ทางทะเลในการรับเรือที่มากขึ้น W3W2T6: เพิ่มช่องทางการสื่อสารและโฆษณาโดยการลงพื้นที่ เพื่อทำความเข้าใจกับชุมชนและผู้ประกอบการใกล้เคียง (CSR) W4T14: ปรึกษาการทำเรือถึงประโยชน์ข้อดีของพรบ.ท่าเรือแล้วนำมาปรับใช้ |

บทที่ 3

แผนขององค์กร

3.1 แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2566 – 2575)

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ตลอดจนเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงานแก่ผู้จัดการและผู้บริหารฝ่ายต่างๆของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมในปัจจุบัน พบว่าการเพิ่มขีดความสามารถในอนาคตจะมีความเสี่ยงในหลายมิติ การศึกษาครั้งนี้ จึงให้ความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือและกลยุทธ์เชิงรุกจากควมมีจุดแข็งทางการเงินและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END: วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ เป็น 1 ใน 5 ของผู้ให้บริการทางด้าน การบำรุงรักษา การซ่อมแซม ตลอดจนการซ่อมบำรุงใหญ่ สำหรับอุตสาหกรรมทางทะเล และอุตสาหกรรมด้านพลังงานในประเทศไทย และเป็นหนึ่งในผู้ซ่อมเรือที่ดีที่สุดในโลก ”

พันธกิจ (Mission)

“เป็นพันธมิตรที่ลูกค้ามองหาในการเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินทางทะเลและพลังงาน ผ่านนวัตกรรมเทคโนโลยีและแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน เพื่อเพิ่มผลตอบแทนระยะยาวสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ”

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอู่ซ่อมเรือ

เป้าประสงค์:

1.1 พัฒนาอู่ซ่อมเรือสู่ World Class Shipyard

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาดเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์:

2.1 รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด

2.2 สร้างผลตอบแทนของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอู่ซ่อมเรือ หรือ ธุรกิจใหม่

2.4 ผลิตรภัณท์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล / นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า

3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS: กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือ WAYS ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถอู่เรือของบริษัท ยูนิไทยฯ เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงถึงบริษัทฯ มีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จึงเป็นลักษณะมุ่งเน้นทั้ง กลยุทธ์เชิงรุก เชิงแก้ไข ป้องกันและเชิงรับ ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก

| ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส | กลยุทธ์เชิงรุก |
|--------------------------------|---|
| S4O4 | - พัฒนาประสิทธิภาพของอู่เรือและขยายการลงทุนให้ครบวงจรมากขึ้น |
| S5O1 | - มองหาช่องทางการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนหรือภาครัฐในระยะยาว เพื่อหาช่องทางธุรกิจใหม่ๆที่เกี่ยวข้อง |
| S6O10 | - เชิญชวนการทำเรือให้มีส่วนร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติบวกต่อการลงทุน |

| ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส | กลยุทธ์เชิงแก้ไข |
|------------------------------------|--|
| W4O10 W1W3O4 W6O4O5 W2O1 | <ul style="list-style-type: none"> - เจรจาดำเนินการเช่าพื้นที่เนื่องจากเป็นกิจการที่อยู่ใน พรบ.ท่าเรือ - เตรียมแผนส่งเสริมการขายเพื่อรองรับการขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - ปรับปรุงแผนงานดำเนินการซ่อมทำเครื่องจักรอุปกรณ์พร้อมจัดหาเพิ่มเติม - สื่อสารการตลาดเพื่อรองรับ EEC |
| ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและภัยคุกคาม | กลยุทธ์เชิงป้องกัน |
| S4S5T6 S6T11 S4T8 S4T12 | <ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนอยู่เรือให้เพียงพอต่อเนื้ออย่างมีประสิทธิภาพ - ใช้พื้นที่หน้าท่าและพื้นที่หลังท่า วางแผนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจ - อบรมเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรเพื่อรับมือเทคโนโลยีที่มากขึ้น - ติดตั้งระบบการบำบัดน้ำและติดตั้งเครื่องวัดลม |
| ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและภัยคุกคาม | กลยุทธ์เชิงรับ |
| W1T8T11 W3W2T6 W4T14 | <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มโครงสร้างพื้นฐานทางบกแทนที่ทางทะเลในการรับเรือที่มากขึ้น - เพิ่มช่องทางการสื่อสารและโฆษณาโดยการลงพื้นที่ เพื่อทำความเข้าใจกับชุมชนและผู้ประกอบการใกล้เคียง (CSR) - ปรึกษาการทำเรือถึงประโยชน์ข้อดีของพรบ.ท่าเรือแล้วนำมาปรับใช้ |

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 3-2 ถึง ตารางที่ 3-5

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอู่ซ่อมเรือ ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ |
|--|--|--|--|
| 1. พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเรือ | 1. พัฒนาอุตสาหกรรมเรือสู่ World Class Shipyard | 1. ปริมาณเรือรวมเข้ารับการบริการที่อุตสาหกรรมเรือ (ลำ) 2. ระดับความลึกหน้าท่าเทียบเรือ (เมตร MSL) 3. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน (เปอร์เซ็นต์) | 1. พัฒนาระบบการดำเนินงานอุตสาหกรรมเรือสู่ World Class Shipyard |
| | | 4. อัตราการเติบโตของปริมาณเรือเข้ารับการบริการที่ผ่านเข้าออกท่าเรือแหลมฉบัง (เปอร์เซ็นต์) | 2. พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการอุตสาหกรรมเรือและระบบการบริการทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาดเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ประกอบด้วย 4 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด และ 4 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ |
|---|-----------------------------|---|--|
| 2. พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาดเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่า | 2.1 รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด | 1. ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณเรือผ่านท่าเรือแหลมฉบัง (เปอร์เซ็นต์) 2. ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการบริษัทฯ (ระดับสูงสุด 100) | 1. ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ |
|---|--|---|---|
| แก่ผู้ใช้บริการและ เติบโตได้อย่างยั่งยืน | 2.2 สร้างผลตอบแทนของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด | 1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) (เปอร์เซ็นต์) | 1. พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม |
| | 2.3 สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอู่ซ่อมเรือหรือธุรกิจใหม่ | 1. จำนวนเรือขายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมอู่ซ่อมเรือทั้งในและต่างประเทศ (จำนวน) 2. จำนวนงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้(จำนวน) | 1. สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน |
| | 2.4 ผลผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล / นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า | 1. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า (จำนวน) | 1. พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม |

3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS: แผนงาน/โครงการ)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.3 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน / โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามตารางที่ 3-4 และ ตารางที่ 3-5 โดย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 4 แผนงาน / โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 8 แผนงาน / โครงการ

ตารางที่ 3-4 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 10 ปี (พ.ศ.2566-2575)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 | พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเรือ | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| เป้าประสงค์ที่ 1 | พัฒนาอุตสาหกรรมเรือสู่ World Class Shipyard | | | | | | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ 1.1 | พัฒนาระบบการดำเนินงานอุตสาหกรรมเรือสู่ World Class Shipyard | | | | | | | | | | | | |
| แผนงาน / โครงการ | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | | | | | | ผู้รับ |
| | | | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | ผิดชอบ |
| 1. ก่อสร้างเชื่อมจอดเรือ ส่วนขยายและท่าเทียบเรือ | ยกระดับอุตสาหกรรมเรือสู่ World Class Shipyard | ปริมาณเรือรวมเข้ารับบริการที่ท่าเทียบเรือ (ลำ) | 80 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 97 | 97 | 110 | Mgmt |
| 2. โครงการงานขุดลอกหน้าท่าเทียบเรือภายในอาณาบริเวณบริษัทฯ | | ระดับความลึก MSL (เมตร) - หน้าเชื่อมจอดเรือ - หน้าท่าเทียบเรือ | 7/8 | 7/8 | 8/8 | 8/8 | 8/8 | 8/8 | 8/8 | 8/8 | 8/8 | 8/8 | YFD |
| 3. ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของบริษัทฯ | | ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | YFD / HSE |
| กลยุทธ์ที่ 1.2 | พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการซ่อมเรือและระบบการบริการทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค | | | | | | | | | | | | |
| แผนงาน / โครงการ | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | | | | | | ผู้รับ |
| | | | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | ผิดชอบ |
| 1. แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการตลาดในสัดส่วนเรือที่ผ่านเข้าออกท่าเรือแหลมฉบัง | ยกระดับอุตสาหกรรมเรือสู่ World Class Shipyard | อัตราการเติบโตของปริมาณเรือเข้ารับบริการที่ผ่านเข้าออกท่าเรือแหลมฉบัง (%) จากสถิติเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (2560 – 2565) | 10 | 10 | 12 | 12 | 14 | 14 | 16 | 18 | 20 | 20 | Mktg |

ตารางที่ 3-5 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 10 ปี (พ.ศ.2566-2575)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 | | พัฒนารูทกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาดเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|--------------|
| เป้าประสงค์ที่ 2.1 | | รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด | | | | | | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ 2.1 | | ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนารูทกิจหลัก เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง | | | | | | | | | | | | |
| แผนงาน / โครงการ | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | | | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
| | | | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | | |
| 1. แผนบริหารลูกค้ารายสำคัญของ บริษัทฯ (Key Account) 2. แผนส่งเสริมการให้บริการ | รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่ม จากรูทกิจที่เกี่ยวข้อง | ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณเรือผ่านท่าเรือแหลมฉบัง (เปอร์เซ็นต์) | >80 | >80 | >80 | >80 | >80 | >80 | >80 | >80 | >80 | >80 | >80 | Mktg Cml. |
| 3. โครงการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. โครงการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้า | เกี่ยวเนื่อง | ความพึงพอใจของ ลูกค้า/ผู้ใช้บริการบริษัทฯ (ระดับสูงสุด 100) | >90 | >90 | >90 | >90 | >90 | >90 | >90 | >90 | >90 | >90 | >90 | Mktg Cml. |
| เป้าประสงค์ที่ 2.2 | | สร้างผลตอบแทนของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด | | | | | | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ 2.2 | | พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม | | | | | | | | | | | | |
| แผนงาน / โครงการ | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | | | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
| | | | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | | |
| 1. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ | รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่ม จากรูทกิจที่เกี่ยวข้อง | อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) (เปอร์เซ็นต์) | >5 | >5 | >5 | >5 | >10 | >10 | >10 | >10 | >10 | >15 | >15 | Mgmt |

3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การขยายผลและแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการที่ตอบสนองในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถเรือ (Strategy Map) ประกอบด้วย



แผนภาพที่ 3-1 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของบริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด

| แผนที่ยุทธศาสตร์ | | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย (ภายในปีงบประมาณ 2575) | โครงการ | |
|------------------------|--|--------------|---|--|---|
| Finance / Economic | | F1 | 1. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ | ไม่สามารถเปิดเผยได้ | ทุกแผนงานและโครงการ |
| | | F2 | 2. ปริมาณเรือรวมเข้ารับบริการที่ตู้ซ่อมเรือ | มากกว่า 110 ลำ | 1. ก่อสร้างเขื่อนจอดเรือส่วนขยายและท่าเทียบเรือ |
| | | F3 | 3. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) | มากกว่า 15% | 1. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ |
| Customer / Stakeholder | | C1 | 4. ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณเรือผ่านท่าเรือแหลมฉบัง | มากกว่า 80% | 1. แผนบริหารลูกค้ารายสำคัญของบริษัทฯ (Key Account) 2. แผนส่งเสริมการให้บริการ |
| | | C2 | 5. ความพึงพอใจของลูกค้า / ผู้ใช้บริการบริษัทฯ | ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจมากกว่า 90 คะแนน | 1. โครงการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. โครงการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้า |
| Internal Process | | I1 & I2 | 6. ระดับความสึกหน้าท่าเทียบเรือ | > 8 เมตร ที่ระดับน้ำทะเลปานกลาง (MSL) | 1. โครงการงานชุดลอกหน้าท่าเทียบเรือภายในอาณาบริเวณบริษัทฯ |
| | | I2 | 7. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน | 100 % | 1. ปรับปรุงระบบสารสนเทศพื้นฐานของบริษัทฯ |
| | | I3 & I4 | 8. อัตราการเติบโตของปริมาณเรือเข้ารับบริการที่ผ่านช่องทางท่าเรือแหลมฉบัง | เพิ่มขึ้น >20% จากสถิติ 5 ปีย้อนหลัง (2560 - 2565) | 1. แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการตลาดในสัดส่วนเรือที่ผ่านช่องทางท่าเรือแหลมฉบัง |
| | | I3 | 9. จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมตู้ซ่อมเรือทั้งในและต่างประเทศ | 10 ราย | 1. การพัฒนาตู้เรือแบบครบวงจรสำหรับอุตสาหกรรมทางทะเล และอุตสาหกรรมด้านพลังงาน |
| | | I4 | 10. จำนวนงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้ | 10 จำนวน | 1. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ |
| | | I4 | 11. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า | 10 จำนวน | 1. โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงฐานข้อมูล Gemini, Oracle |
| Organization | | O1 & O2 & O3 | ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท | (รอกการพิจารณาการต่อสัญญา กับ การท่าเรือแห่งประเทศไทย) | (รอกการพิจารณาการต่อสัญญา กับ การท่าเรือแห่งประเทศไทย) |

แผนภาพที่ 3-2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

ผลจากการศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด เพื่อรองรับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2566 – 2575) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

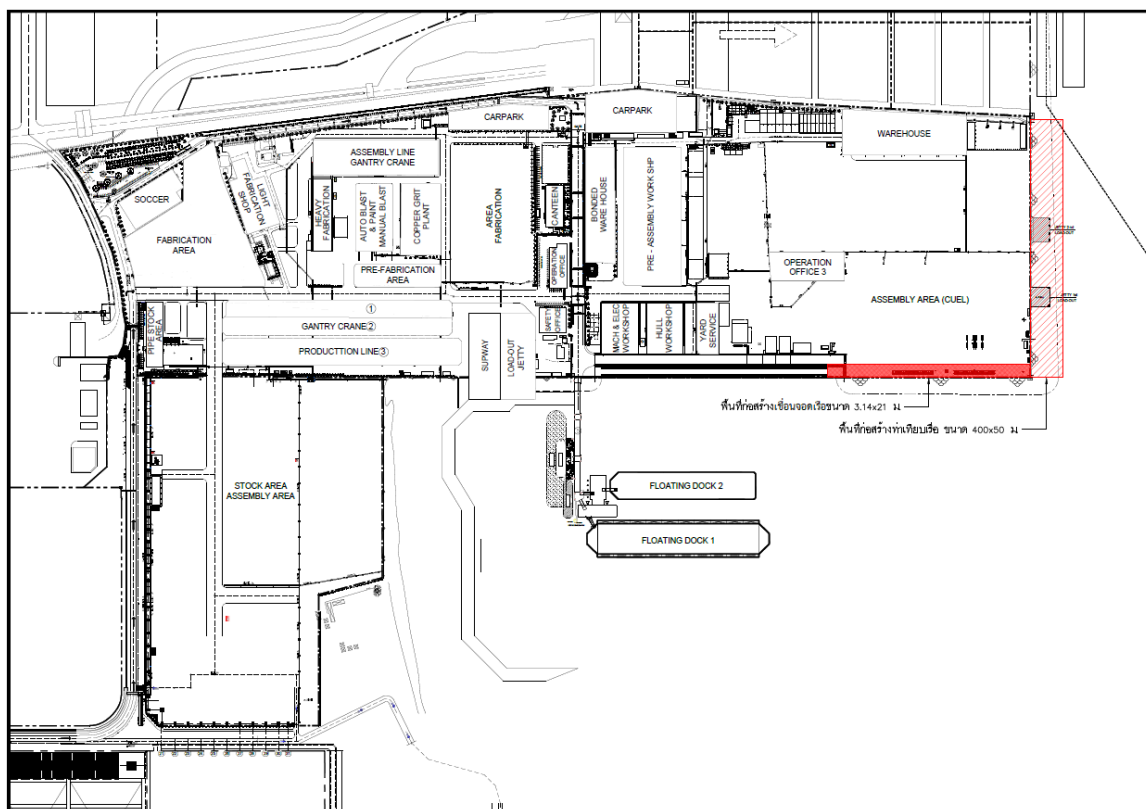
4.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอู่ซ่อมเรือ

เนื่องจากทางบริษัทฯ มีความเข้มแข็งทางการเงินเป็นอย่างมากแต่มีข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ที่ใช้สำหรับจอดเรือทางทะเล ดังนั้นบริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติมทางบกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับเรือและให้บริการเรือได้มากขึ้น โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องและสอดคล้องกับโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แต่เนื่องจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานนั้นอยู่บนพื้นที่ของท่าเรือแหลมฉบัง การท่าเรือแห่งประเทศไทย ดังนั้นการลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐานต่างๆควรพิจารณาภายใต้กรอบแนวความคิดการใช้ศักยภาพของที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Highest and Best Use) โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงธุรกิจของภาคเอกชนกับเป้าหมายเชิงพัฒนาของภาครัฐดังนี้

- โครงสร้างพื้นฐานควรเป็นอสังหาริมทรัพย์
- มีประโยชน์กับการประกอบกิจการและเพิ่มขีดความสามารถอู่เรือ
- การท่าเรือได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด

จากหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้างต้นพบว่าการสร้างสิ่งก่อสร้างหรือโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ในบริเวณพื้นที่ศึกษานั้นถูกจำกัดด้วยขนาดของพื้นที่และวัตถุประสงค์ในการใช้งาน คือ จะต้องเป็นสิ่งก่อสร้างที่มีประโยชน์กับการประกอบกิจการของบริษัทฯและท่าเรือแหลมฉบัง ดังนั้น

การก่อสร้างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf) ควรถูกนำมาพิจารณาเป็นแนวทางในการก่อสร้างเพื่อเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ



แผนภาพที่ 4-1 แผนผังแสดงตำแหน่งของเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf)

อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นว่าการก่อสร้างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf) ดังกล่าวเข้าข่ายประเภทของโครงการที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐและต้องได้รับการอนุมัติและเห็นชอบจากหลายองค์กรภาคส่วนก่อนเริ่มดำเนินการได้แก่

1. การท่าเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงคมนาคม

ผ่าน พ.ร.บ. การร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยบริษัทฯ ได้รับสิทธิในการบริหารจัดการพื้นที่ อีกทั้งการทำเรือฯ ให้ความเห็นชอบในโครงการก่อสร้างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf) ดังกล่าว

2. สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

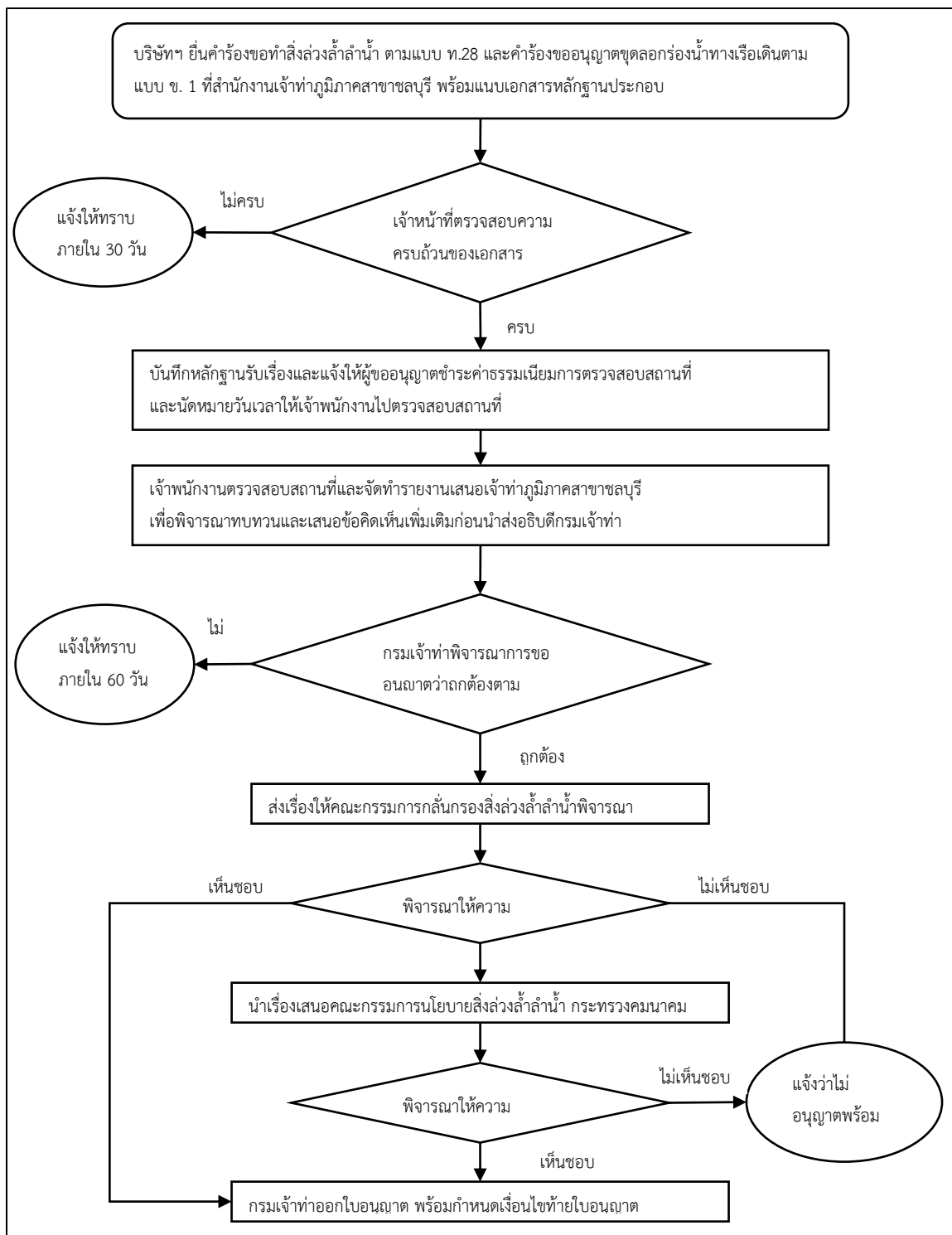
การก่อสร้างดังกล่าวเข้าข่ายประเภทโครงการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างตามประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดโครงการ กิจการ หรือที่อาจมีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ คุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัย คุณภาพชีวิต ของประชาชนในชุมชนอย่างรุนแรง ซึ่งต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม EHIA และจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย ตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนดในกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอต่อสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการขออนุญาตก่อสร้างโครงการ

3. สำนักงานเจ้าท่าภูมิภาค สาขาชลบุรี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม

พิจารณาการก่อสร้างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf) นั้นถือเป็นการก่อสร้างล่วงล้ำลำน้ำ ซึ่งทางบริษัทฯ ควรดำเนินการออกแบบให้สอดคล้องกับกฎกระทรวง ฉบับที่ 63 (พ.ศ.2537) ออกตามความในพระราชบัญญัติการเดินเรือในน่านน้ำไทย พ.ศ.2456 นอกจากนี้ก่อนที่จะดำเนินการก่อสร้างโครงการยังต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนในการพิจารณาอนุญาตให้ปลูกสร้างสิ่งล่วงล้ำลำน้ำ ตามพระราชบัญญัติการเดินเรือในน่านน้ำไทย (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2535 ดังแสดงในแผนภาพที่ 4-2

4. ศาลากลางจังหวัดชลบุรี และเทศบาลนครแหลมฉบัง

ขอรับการอนุมัติและเห็นชอบโดยการก่อสร้างเขื่อนจอดเรือ (Quay Wall) และท่าเทียบเรือ (Wharf) นั้นไม่ขัดต่อผังเมืองชลบุรีตลอดจนสิ่งแวดล้อมโดยรวมของจังหวัด



แผนภาพที่ 4-2 ขั้นตอนในการพิจารณาให้ปลูกสร้างสิ่งล่วงล้ำลำน้ำ ตาม พ.ร.บ. การเดินเรือในน่านน้ำไทย (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2535

4.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนา ศักยภาพทางการตลาดเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ผู้ศึกษาขอเสนอกรอบแนวความคิดที่ใช้ขับเคลื่อนธุรกิจให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการมุ่งเน้นเฉพาะผลกำไรอาจไม่ตอบโจทย์กับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการเติบโตไปพร้อมๆกันในทุกฝ่ายและคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกันของ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด ภาคสังคม และตลอดจนสิ่งแวดล้อมจึงเป็นส่วนสำคัญของความยั่งยืน โดยคำนึงถึงประเด็นพื้นฐานได้แก่ “ESG” ดังแสดงในแผนภาพที่ 4-3 และความเชื่อมโยงปัจจัยความยั่งยืนตามแผนภาพ 4-4

- E: Environment (สิ่งแวดล้อม)
- S: Social (สังคม)
- G: Good Governance (ธรรมาภิบาล)



แผนภาพที่ 4-3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของบริษัท ชิปปาร์ต แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด

ด้านสิ่งแวดล้อม (E: Environment)

1. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
 - การป้องกันการปล่อยของเสีย น้ำเสีย มลพิษ และสารเคมีมีพิษ
 - การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่าและยั่งยืน
 - การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
 - การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ด้านสังคม (S: Social)

1. ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
 - ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม
 - การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน
 - การบริหารจัดการสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน
2. การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
 - การจ้างงานและบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน
 - การประเมินและกำหนดแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรม
 - การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน
 - การส่งเสริมสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในที่ทำงาน
 - การพัฒนาทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงาน
3. การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
 - การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ
 - การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
 - การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ
 - การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงบริการของบริษัทฯ ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (รวมครอบคลุมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย)
4. การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่และนวัตกรรมครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
 - การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management)

- การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management)
- การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G)

1. การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

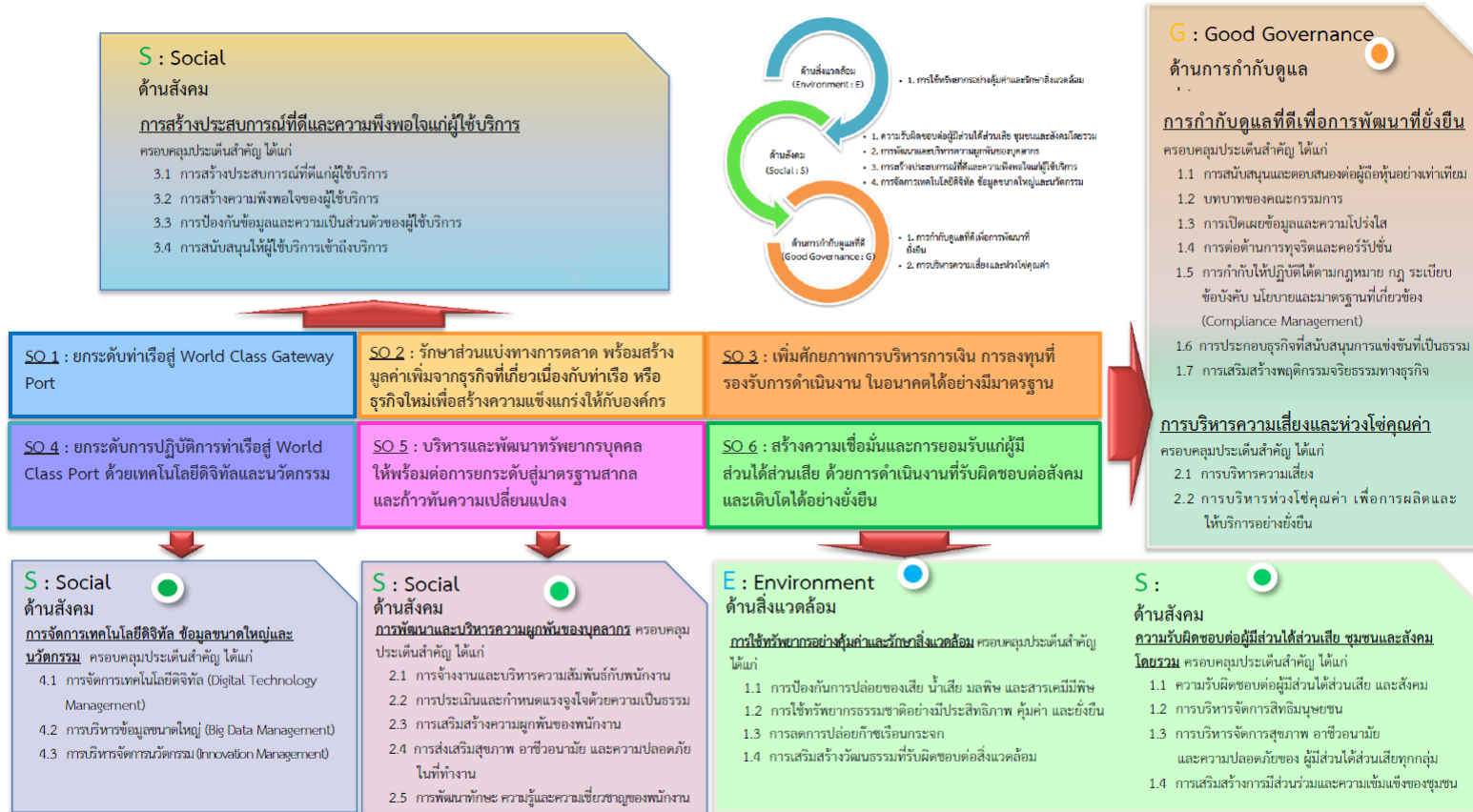
- การสนับสนุนและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม
- บทบาทของคณะกรรมการบริหาร
- การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- การกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

(Compliance Management)

- การประกอบธุรกิจที่สนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม
- การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ

2. การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

- การบริหารความเสี่ยง
- การบริหารห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน (ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล / การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน และ การจัดเตรียม สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ)



แผนภาพที่ 4-4 ความเชื่อมโยงปัจจัยความยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กระทรวงกลาโหม. (2530, 25 ธันวาคม). พระราชบัญญัติเรื่องการเกณฑ์ช่วยราชการทหาร พ.ศ. 2530. http://www.law.moi.go.th/law/group1/group1_law2.pdf
- กลุ่มพัฒนาระบบทะเบียนเรือ สำนักมาตรฐานทะเบียนเรือ กรมเจ้าท่า. (2564, ธันวาคม). ข้อมูลกองเรือพาณิชย์ไทย ประจำปี 2564. [https://www.laemchabangport-phase3.com/#](https://md.go.th/wp-content/uploads/2022/03/กองแผนงาน_สำนักบริหารงานสนับสนุน_ท่าเรือแหลมฉบัง. (2561). ข้อมูลการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. เอกสารเผยแพร่โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ท่าเรือแหลมฉบัง การท่าเรือแห่งประเทศไทย. (2564). โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3. <a href=)
- ท่าเรือแหลมฉบัง การท่าเรือแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). องค์ประกอบโครงการ. <https://www.laemchabangport-phase3.com/องค์ประกอบโครงการ-2/>
- นฤทธิพล ศรีสงกา. (ม.ป.ป.). กลยุทธ์การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องของเกาหลีใต้ [การศึกษาเชิงสร้างสรรค์]. การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาศิลปากรระดับชาติ ครั้งที่ 1. http://www.proceedings.su.ac.th/e1/files/human/o_21.pdf
- แผนวิจัยและพัฒนาธุรกิจ กองแผนงาน ท่าเรือแหลมฉบัง. (2566, กุมภาพันธ์). สถิติผลการดำเนินงานท่าเรือแหลมฉบัง ปีงบประมาณ 2559 – 2565. เอกสารเผยแพร่ผลการดำเนินงาน
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.). (2562). ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3. <https://www.eeco.or.th/th/laem-chabang-port-phase-3>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล. <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/07-โครงสร้างพื้นฐาน-ระบบโลจิสติกส์-และดิจิทัล.pdf>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ. <https://www.nesdc.go.th/download/document /SAC/NS PlanOct 2018 .pdf>.

ภาคผนวก

แบบสอบถามการให้น้ำหนักคะแนน

ตอนที่ 1 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย
วิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Analysis)

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 4 หัวข้อ รวม
คะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ค่าน้ำหนักคะแนน |
|--|-----------------|
| 1. หน้าที่ด้านการตลาด (Marketing Function) | |
| 2. หน้าที่ด้านการเงิน (Financial Function) | |
| 3. หน้าที่งานด้านการผลิตและดำเนินงาน (Operation Function) | |
| 4. หน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function) | |
| น้ำหนักคะแนนทั้งหมด | 100 |

ตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 6 หัวข้อ รวม
คะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ค่าน้ำหนักคะแนน |
|------------------------|-----------------|
| P : (Political) | |
| E : (Economic) | |
| S : (Socail) | |
| T : (Technology) | |
| E : (Environmental) | |
| L : (Legal) | |
| รวมคะแนนทั้งหมด | 100 |

ตอนที่ 3 การกำหนดค่าระดับคะแนนผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ที่ส่งผลกระทบต่อผลการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ในช่องค่าระดับคะแนนแต่ละหัวข้อ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อผลการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อผลการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อผลการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อผลการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อผลการเพิ่มขีดความสามารถอยู่เรือ น้อยที่สุด

| หัวข้อ | ประเด็น | ค่าระดับคะแนน | | | | |
|--------|---|---------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S1 | ฐานะการแข่งขันที่เข้มข้นในทำเลที่ตั้ง | | | | | |
| S2 | เป็นผู้แทนในการซ่อมทำเครื่องจักรหลายชนิดจากหลายประเทศ | | | | | |
| S3 | พนักงานชายมีประสิทธิภาพที่สูงมาก | | | | | |
| S4 | สภาพคล่องทางการเงินดีมาก | | | | | |
| S5 | มีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มสูง | | | | | |
| S6 | ผลตอบแทนต่อการลงทุนสูง | | | | | |
| S7 | มีเครดิตต่องบเงินกับธนาคาร | | | | | |
| S8 | งานส่งมอบมีคุณภาพ | | | | | |
| S9 | ส่งงานตรงต่อเวลา | | | | | |
| S10 | การทำงานมีความยืดหยุ่นสูง | | | | | |
| S11 | มีแรงงานสัมพันธ์ที่ดี | | | | | |
| S12 | มีสวัสดิการสูง | | | | | |

| หัวข้อ | ประเด็น | ค่าระดับคะแนน | | | | |
|--------|--|---------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S13 | อัตราการลาออกและเปลี่ยนงานต่ำ | | | | | |
| W1 | จำนวนเรืออยู่ในช่วงที่ลดลง | | | | | |
| W2 | ช่องทางการขายน้อย | | | | | |
| W3 | การส่งเสริมการขายน้อย | | | | | |
| W4 | ค่าเช่าพื้นที่ราคาแพง | | | | | |
| W5 | ระยะเวลาซ่อมทำนาน | | | | | |
| W6 | ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์น้อย | | | | | |
| W7 | พื้นที่ทางทะเลถูกจำกัด | | | | | |
| W8 | การสรรหาและการคัดเลือกไม่ได้ทันทั่วทั้งที่ | | | | | |
| W9 | ไม่เกิดการถ่ายทอด skill ให้รุ่นต่อไป | | | | | |
| O1 | โครงการแผนพัฒนา EEC | | | | | |
| O2 | Belt & Road Initiative | | | | | |
| O3 | ไทยเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC | | | | | |
| O4 | การขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 | | | | | |
| O5 | เชื่อมโยงเครือข่ายกับท่าเรือแหลมฉบัง | | | | | |
| O6 | ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุกมิติ | | | | | |
| O7 | ความพึงพอใจของลูกค้าและบอกต่อ | | | | | |
| O8 | การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Technology | | | | | |
| O9 | ความตระหนักรู้ในคุณค่าของสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น | | | | | |

| หัวข้อ | ประเด็น | ค่าระดับคะแนน | | | | |
|--------|---|---------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O10 | กิจการอยู่เรือถูกบรรจุอยู่ในพรบ.ท่าเรือ | | | | | |
| T1 | การพัฒนาโครงการ Land Bridge | | | | | |
| T2 | ขาดเสถียรภาพด้านการเมืองในประเทศ | | | | | |
| T3 | ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและอัตราเงินเฟ้อที่สูง | | | | | |
| T4 | ค่าเชื้อเพลิงพลังงานมีความผันผวน | | | | | |
| T5 | การหยุดชะงักของอุปทานทั่วโลก | | | | | |
| T6 | พื้นที่ติดชุมชนและผู้ประกอบการขนส่งรถยนต์ไปต่างประเทศ | | | | | |
| T7 | การขยายตัวของภาคครัวเรือนในเขตอุตสาหกรรม | | | | | |
| T8 | เทคโนโลยีของเรือทำให้ขนาดของเรือใหญ่ขึ้น | | | | | |
| T9 | ความก้าวหน้าทางวัสดุซ่อมท่าเรือ | | | | | |
| T10 | ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสื่อสาร | | | | | |
| T11 | ผู้ประกอบการประมงอยู่ใกล้เคียง | | | | | |
| T12 | ผลกระทบจากมลพิษทางน้ำและลม | | | | | |
| T13 | ระบบนิเวศทางทะเลที่ทรุดโทรม | | | | | |
| T14 | กฎหมายและระเบียบข้อบังคับและไม่เอื้อต่อการพัฒนาอยู่เรือ | | | | | |
| T15 | กฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงและไม่สอดคล้องต่อกิจการงานอยู่เรือ | | | | | |
| T16 | ระเบียบการทำเรือฯ ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจอยู่เรือเท่าที่ควร | | | | | |

ประวัติย่อผู้วิจัย

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | เรือเอก สุรเชษฐ์ กังวานวานิชย์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 7 มีนาคม 2524 |
| การศึกษา | โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 41 ปริญญาตรี วศ.บ. สาขาวิศวกรรมเครื่องกลเรือ เกียรตินิยมอันดับสอง โรงเรียน นายเรือ รุ่นที่ 98 ปริญญาโท Master of Science in Maritime Engineering Science / Naval Architecture, University of Southampton |
| ประวัติการทำงาน | ผู้ช่วยนายช่างกล เรือหลวงจักรีนฤเบศร กองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือ ยุทธการ กองทัพเรือ นายทหารป้องกันความเสียหาย เรือหลวงจักรีนฤเบศร กองเรือบรรทุก เฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ นายธง ผู้อำนวยการอุณหบุรี กรมอุทกหารเรือ นายธง ผู้อำนวยการอุทราชนาวิมิตล กรมอุทกหารเรือ นายธง เจ้ากรมพัฒนาการช่าง กรมอุทกหารเรือ ผู้ช่วยผู้จัดการงานซ่อมเรือ ฝ่ายงานซ่อมเรือ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต ฝ่ายงานก่อสร้างขนาดใหญ่นอกชายฝั่ง บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด ผู้จัดการโครงการ ฝ่ายงานก่อสร้างขนาดใหญ่นอกชายฝั่ง บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการทั่วไป งานฝ่ายผลิต และ ผู้จัดการรัฐกิจสัมพันธ์ บริษัท ซียูอีแอล จำกัด |