PORT AUTHORITY OF THAILAND

แผนวิสาหกิจ

การท่าเรือแห่งประเทศไทย

ปีงบประมาณ 2566-2570

คำนำ

การท่าเรือแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญในฐานะประตูแห่งการเชื่อมต่อการดำเนินการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยมีหน้าที่หลักในการให้บริการด้านเรือและสินค้า ขุดลอกบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือ ควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษา และส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้า สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ของประเทศ พร้อมทั้งการยกระดับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก ด้วยการพัฒนาบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มาตรฐานระดับโลก อีกทั้งยังเป็นผู้ให้บริการขนส่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการโลจิสติกส์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ กิจกรรมการยกขน เคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม ส่งมอบและกระจายสินค้าตลอดห่วงโซ่อุปทาน ภารกิจการดำเนินงานของการท่าเรือฯ จึงเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนอย่างยั่งยืน

แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 ได้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อม และสภาวการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการพัฒนาท่าเรือที่มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) การบริหารจัดการท่าเรือให้มีประสิทธิภาพ (Port Performance) ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway and Intermodal Transport) และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) รวมถึงการพัฒนาท่าเรือที่สามารถรองรับการให้บริการสินค้าถ่ายลำ (Transshipment) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการขนส่งและกระจายสินค้าของประเทศ รองรับต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการในอนาคต และสามารถตอบสนองต่อลูกค้าและการให้บริการอย่างครบวงจร โดยได้นำมาพิจารณาประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ในปีงบประมาณ 2565 เพื่อให้มีความเหมาะสม ครอบคลุม และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และสอดรับกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และแผนพัฒนาต่างๆ ของประเทศ โดยสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

สิงหาคม 2565

สารบัญ

หน้า

บทนำ ก

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) ข-ฎ

1. สถานภาพองค์กร (Overview)

1.1 ข้อมูลทั่วไป 1

1.2 โครงสร้างองค์กร 3

2. กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570

2.1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย 5

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 6

- ปัจจัยนำเข้าในการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย 7
- ยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง 8
- กรอบทิศทางและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่าเรือแห่งประเทศไทย 19
- แผนภาพ SWOT ANALYSIS 20
- แผนภาพ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis) 21
- แผนภาพ Porter's Five Forces Analysis 22

3. ทิศทางและกลยุทธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) 23

3.2 พันธกิจ (Mission) 23

3.3 ค่านิยม (Core Value) 24

3.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 25

3.5 ระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 26

3.6 Business Model Canvas 27

3.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 38

3.8 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 38

3.9 ความสามารถพิเศษ (Core Competency) 38

3.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 39

3.11 ยุทธศาสตร์ (Strategy) 39

3.12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการท่าเรือฯ 40

3.13 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 42

4. การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

- แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ภายใต้ระบบ Balanced Scorecard (BSC) 45
- งบประมาณภายใต้แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย 48
- การติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ 49

5. การบริหารความเสี่ยง

- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 50
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง 51

เอกสารประกอบ

- ตารางความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) และแผนงาน/โครงการ 55
- ความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570 กับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง 65

ภาคผนวก

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Risk) 66
- คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรคำนวณ 69

บทนำ

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2527 ให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจัดทำแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและประเมินผล โดยกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

การท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ (แผนกลยุทธ์) ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 5 ปี โดยฉบับที่ 1 เป็นแผนปีงบประมาณ 2528-2532 ปัจจุบันการท่าเรือฯ ได้ดำเนินการตามแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2565-2569

องค์ประกอบของแผนวิสาหกิจ ประกอบไปด้วยแผน 3 ระดับ คือ

1. แผนกลยุทธ์ (5 ปี) เป็นแผนที่มีความสำคัญสูงสุด ที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม กลยุทธ์หลักของการท่าเรือฯ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งมีการประมาณการลงทุนของแผนวิสาหกิจ
2. แผนงาน/โครงการ (5 ปี) เป็นโครงการ Initiative หรือ Winning Project ที่รองรับกลยุทธ์หลัก ซึ่งบรรจุแผนงาน/โครงการ/มาตรการต่าง ๆ รวมทั้ง งบประมาณที่ต้องดำเนินการแต่ละปีตลอดช่วงระยะเวลาของแผน
3. แผนปฏิบัติการ 2 ปี เป็นแผนกำหนดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ที่ต้องดำเนินการ

ทั้งนี้ แผนทั้ง 3 ระดับจะต้องสอดคล้องกัน โดยแผนวิสาหกิจมีลักษณะเป็นแผนหมุนเวียน (Rolling Plan) ซึ่งสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนงานจนบรรลุเป้าหมาย

ในปีงบประมาณ 2565 ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2565-2569 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 แผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2566-2567 ของการท่าเรือฯ เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ภายใต้หลักเกณฑ์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด ดังนั้น องค์ประกอบของแผนทั้ง 3 ระดับ จะประกอบด้วย 1. แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 2. แผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2566-2570 และ 3. แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2566-2567

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การท่าเรือฯ ได้พิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กรให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมและรองรับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 รวมถึงรองรับกรอบแนวทางการบริหารงานท่าเรือรูปแบบใหม่ตามนโยบายคณะกรรมการการท่าเรือฯ และโครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ตามนโยบายรัฐบาล การพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือชั้นนำของโลกและสนับสนุนให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือและเชื่อมโยงการขนส่งจากท่าเรือแหลมฉบังไปยังการขนส่งรูปแบบอื่นในลักษณะ Seamless Transport ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการท่าเรือฯ ได้ปรับกรอบเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ให้มีทิศทางในการพัฒนาระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องรองรับกับแผนต่าง ๆ ดังกล่าว โดยแบ่งเป็นการพัฒนาในระยะสั้น Quick Win (Stage 1 : ปี พ.ศ. 2565-2567) ระยะกลาง (Stage 2 : ปี พ.ศ. 2568-2570) และระยะยาว (Stage 3 : ปี พ.ศ. 2571-2573) เพื่อมองภาพทิศทางการพัฒนาองค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้น และใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ในอนาคตต่อไป

จากกรอบระยะเวลาการวางแผนพัฒนายุทธศาสตร์ การท่าเรือฯ จะกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำมาจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 ทั้งนี้ ในกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ได้ทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายขององค์กร และภาพรวมยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566-2570 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการการปฏิบัติงาน การประเมินผลในภาพรวมขององค์กร และสามารถตอบสนองหรือเป็นกลไกหนึ่งในการสนับสนุนเศรษฐกิจในฐานะการเป็นประตูการค้าหลักและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 ดังนี้

<u>วิสัยทัศน์ (Vision)</u>

"To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030 **:** มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573"

- **ตำแหน่ง (Positioning) ของท่าเรือภายใต้ความรับผิดชอบของการท่าเรือแห่งประเทศไทย**
  - **<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u>** :
    "เป็นท่าเรือแม่น้ำที่ได้มาตรฐานสากล สร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมการค้า การลงทุน และสนับสนุนธุรกิจ SMEs"
  - **<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u>** :
    "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"
  - **<u>ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ท่าเรือเชียงของ</u>** :
    "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง"
  - **<u>ท่าเรือระนอง</u>** :
    "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งทางฝั่งทะเลอันดามัน"

➢ พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
- พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร
- พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- สร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

➢ ค่านิยม (Core Value)

"S M A R T"

- S = STANDARD **ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล**
  (ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ ด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม และปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานสากล)
- M = MASTERY **ทำงานอย่างมืออาชีพเทียบเท่าองค์กรสมรรถนะสูง**
  (ปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ความสามารถ ด้วยความทุ่มเทและทำให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง พร้อมทั้งมุ่งพัฒนาตนเองในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง)
- A = AGILITY **พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่**
  (พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)
- R = RESPONSIBILITY **รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
  (ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ)
- T = TEAMWORK **มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน**
  (ทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ และร่วมกันระดมความคิดเห็นอย่างมีหลักการเหตุผล เพื่อมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ กทท.

ปี 2565-2567	ปี 2568-2570	ปี 2571-2573
Stage 1 ตำแหน่งระยะสั้น	**Stage 2 ตำแหน่งระยะกลาง**	**Stage 3 ตำแหน่งระยะยาว**
Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment	Top 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment

มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ

เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

องค์ประกอบตำแหน่งขององค์กรที่ต้องการบรรลุ

1. World Class Gateway Port เบื้องต้น ระยะ 1
   - อันดับของการเป็นท่าเรือ World Class Gateway Port
     - Top 3 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน South East Asia
   - สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง
     - ทางถนน 87.76% / ทางราง 5.61% / ทางชายฝั่ง 6.64%
   - การรองรับ Transshipment
     - แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 10% จากปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (ปี 2560-2564))
2. การพัฒนา Port 4.0 ระยะ 1
   - ก้าวสู่ Port 4.0 : พัฒนา Platform Port 4.0 แล้วเสร็จ และสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
3. Green Port ระยะ 1
   - การพัฒนาท่าเรือสู่ Green Port Supply Chain :
     - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)

องค์ประกอบตำแหน่งขององค์กรที่ต้องการบรรลุ

1. World Class Gateway Port ระยะ 2
   - อันดับของการเป็นท่าเรือ World Class Gateway Port
     - Top 5 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน Asia
   - สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง
     - ทางถนน 87.55% / ทางราง 5.71% / ทางชายฝั่ง 6.74%
   - การเพิ่มปริมาณ Transshipment
     - ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 11% จากปี 2567
2. การพัฒนา Port 4.0 ระยะ 2
   - ส่งเสริมให้เกิดการใช้งาน Port 4.0 อย่างต่อเนื่อง
3. Green Port ระยะ 2
   - การพัฒนาท่าเรือสู่ Green Port Supply Chain :
     - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 7% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และมีเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานที่เห็นชอบร่วมกันที่ xx%

องค์ประกอบตำแหน่งขององค์กรที่ต้องการบรรลุ

1. World Class Gateway Port ระยะ 3
   - อันดับของการเป็นท่าเรือ World Class Gateway Port
     - Top 10 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน World
   - สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง
     - ทางถนน 87.35% / ทางราง 5.81% / ทางชายฝั่ง 6.84%
   - การเพิ่มปริมาณ Transshipment
     - ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 12% จากปี 2570
2. การพัฒนา Port 4.0 ระยะ 3
   - เป็นส่วนหนึ่งในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ และเกิดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน
3. Green Port ระยะ 3
   - การพัฒนาท่าเรือสู่ Green Port Supply Chain :
     - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 10% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และมีเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานที่เห็นชอบร่วมกันที่ xx%

VISION

มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Risk)

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
1. ขนาดเงินลงทุนที่สูง และระยะคืนทุนที่นาน อาจจะส่งผลต่อสถานะการเงิน 2. การคัดเลือกเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม 3. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการนำเข้า-ส่งออก ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ 4. การปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้า Transshipment เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน 5. ศักยภาพ ความพร้อมของบุคลากรและระบบงาน/กระบวนการทำงาน	1. ขนาดเงินลงทุนที่สูง และระยะคืนทุนที่นาน อาจจะส่งผลต่อสถานะการเงิน 2. ความชัดเจนของนโยบาย และการสนับสนุนของภาครัฐ 3. ไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งผลต่อการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุก 4. การประเมิน/วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนที่เหมาะสม 5. ไม่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่ชัดเจน รวมทั้งการไม่สามารถจำรายได้ ค่าใช้จ่าย เพื่อรับรู้ผลประกอบการในลักษณะ Portfolio	1. ขนาดเงินลงทุนที่สูง และระยะคืนทุนที่นาน อาจจะส่งผลต่อสถานะการเงิน 2. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้ Transshipment ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ 3. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือประเภท Gateway Port ในต่างประเทศเติบโตมากกว่าที่ กทท. คาดการณ์ไว้ 4. รูปแบบการให้การบริการผ่านระบบ e-Service และระบบ PCS ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และการเชื่อมโยงการทำงานไม่สมบูรณ์ 5. การสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนานวัตกรรมมีความล่าช้า และไม่ทันต่อความต้องการ 6. การพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain ไม่บรรลุตามเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในส่วนของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) เพื่อกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ นำไปสู่การกำหนดความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กรในปัจจุบันและที่จำเป็นในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- **<u>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</u>**

1) การพัฒนาท่าเรือให้สามารถเพิ่มปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ได้เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

2) การพัฒนาการท่าเรือฯ สู่ท่าเรือที่เป็น Green Port Supply Chain โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือทุ่นแรงสมัยใหม่มาใช้ เพื่อพัฒนาท่าเรือเป็น Smart Port 3.0, 4.0 และการพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการ ยกระดับมาตรฐานการบริการ ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

3) การพัฒนาการตลาดโดยเฉพาะ Digital Marketing รวมถึงการนำเสนอบริการและนวัตกรรมเพื่อทันต่อความต้องการและตอบสนองผู้ใช้บริการ เพื่อการเติบโตและรองรับการแข่งขันจากผู้ประกอบการเอกชนที่มีการขยายธุรกิจและความร่วมมือกับพันธมิตรด้วย Platform/รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) การพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและการพัฒนาตามแนวทางของท่าเรือชั้นนำหรือท่าเรือที่การท่าเรือฯ มีความร่วมมือ/ข้อตกลงฯ

- **<u>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์</u>**

การมีพื้นที่ขนาดใหญ่ที่เป็นผืนเดียวกันในทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบ และการมีพื้นที่หลังท่าที่ติดต่อ Hinterland อื่นหลายประเทศ รวมถึงการมีโครงข่ายการขนส่งที่ส่งเสริมการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) ช่วยส่งเสริมการกระจายสินค้าภายในประเทศ และเชื่อมต่อการขนส่งไปยังประเทศเพื่อนบ้าน (Hinterland Connectivity)

- **<u>ความสามารถพิเศษ (Core Competency)</u>**

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ในปัจจุบัน**

- ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าเรือแม่น้ำและท่าเรือทางทะเลระหว่างประเทศเทียบเท่ามาตรฐานสากล

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ที่จำเป็นในอนาคต**

- ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเรือเพื่อเป็นท่าเรือมาตรฐานระดับโลก (World Class Gateway Port)
- ความสามารถในการบริหารงานขององค์กรในเชิงธุรกิจ รวมถึงการสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อรองรับการบริหารธุรกิจเดิมและธุรกิจรูปแบบใหม่ รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) รวมถึงทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analysis) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
- ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับและความร่วมมือในการดำเนินงานของการท่าเรือฯ

จากประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร นำไปสู่การกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้การท่าเรือฯ สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลา เป้าหมาย และบรรลุตามวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจฯ ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- **<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u>**

1) ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

2) รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

3) เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงินการลงทุน ที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน

4) ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

5) บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

6) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

- **<u>ยุทธศาสตร์</u>**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway & Intermodal Transport)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 2.1 ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง

กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

กลยุทธ์ 2.3 สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

กลยุทธ์ 3.1 วางแผนและพัฒนาการเงิน การลงทุน เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการองค์กร

กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยกระบวนงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 5.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่ (HRM)

กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน (HRD)

กลยุทธ์ 5.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : พัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดี เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

VISION

To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030
"มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573"

ค่านิยม : SMART PAT : STANDARD, MASTERY, AGILITY, RESPONSIBILITY, TEAMWORK

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ

เป้าประสงค์ : พัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port
กลยุทธ์ : 1.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port
1.2 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway & Intermodal Transport)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด
กลยุทธ์ : 2.1 ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลักเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง

เป้าประสงค์ : สร้างผลตอบแทนของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
กลยุทธ์ : 2.2 พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

เป้าประสงค์ : สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่
กลยุทธ์ : 2.3 สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : ผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรมที่ตอบความต้องการลูกค้า
กลยุทธ์ : 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงิน การลงทุนที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

เป้าประสงค์ : เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและมีการบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ : 3.1 วางแผนและพัฒนาการเงิน การลงทุน เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

เป้าประสงค์ : การบรรลุสู่ Port 4.0 ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
กลยุทธ์ : 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการองค์กร
กลยุทธ์ : 4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์ : ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อจัดการท่าเรือให้เกิดความยั่งยืน
กลยุทธ์ : 4.3 พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 : บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยกระบวนงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ :บริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่
กลยุทธ์ : 5.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่ (HRM)
กลยุทธ์ : 5.2 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถบุคลากร ให้พร้อมต่อการแข่งขัน (HRD)
กลยุทธ์ : 5.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : พัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

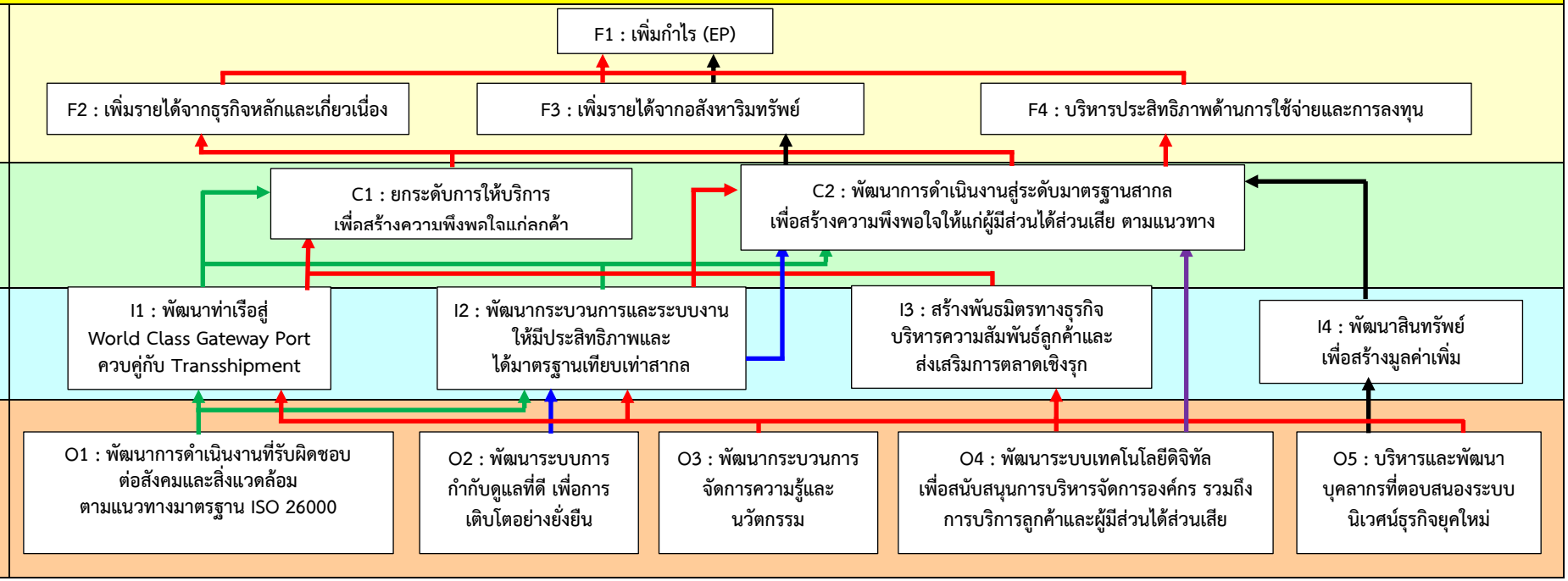
เป้าประสงค์ : มุ่งสู่การเป็นท่าเรือที่ยั่งยืนด้วยมาตรฐานการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลยุทธ์ : 6.1 พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

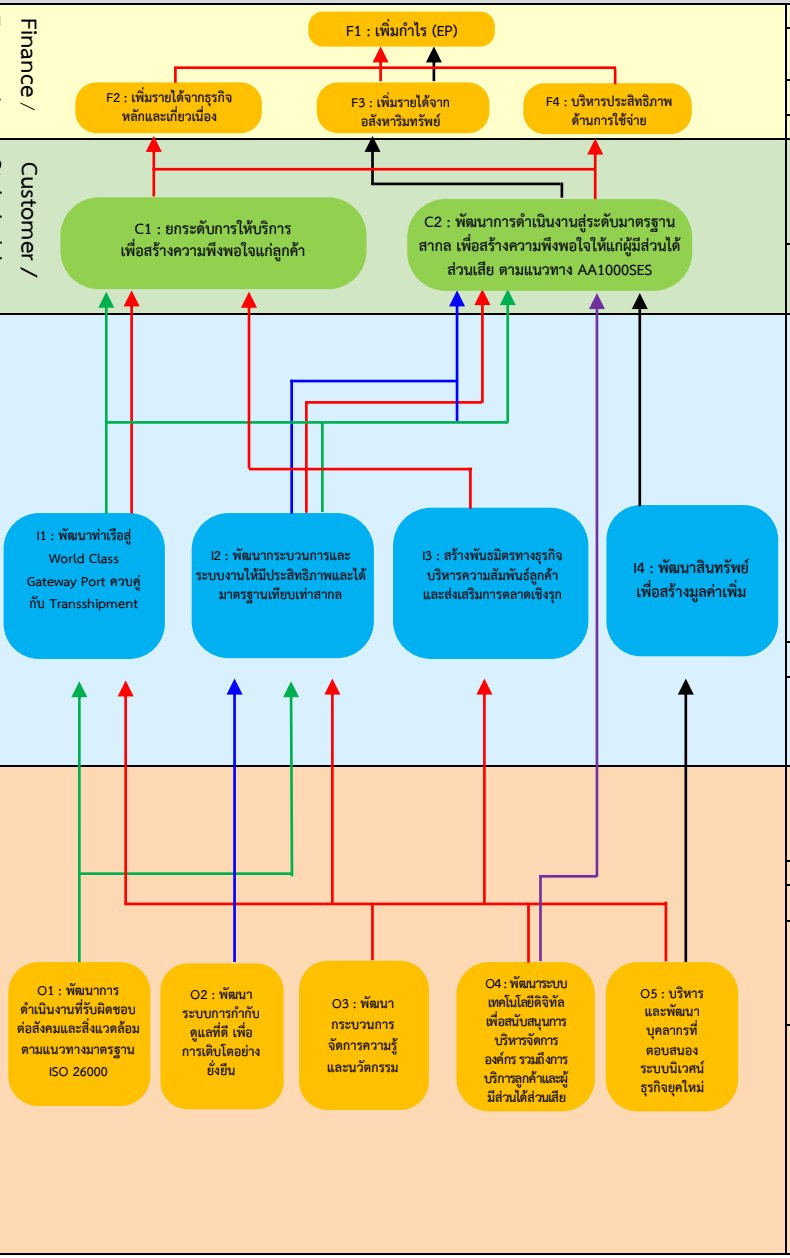
เป้าประสงค์ : ยกระดับมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ : 6.2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การขยายผลเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการที่ตอบสนองในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) 4 มุมมอง ประกอบด้วย

Vision :	มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573
Mission :	1. พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2. พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก 3. พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร 4. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 5. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน
Strategic Positioning :	ปี 2565-2567 **Stage 1 ตำแหน่งระยะสั้น** Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment → ปี 2568-2570 **Stage 2 ตำแหน่งระยะกลาง** Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia รองรับ Transshipment → ปี 2571-2573 **Stage 3 ตำแหน่งระยะยาว** Top 10 Digital & Green Gateway Port in World รองรับ Transshipment

Strategy Map





	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ภายในปีงบประมาณ 2570)	โครงการ
F1	1. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	4,308.52 ล้านบาท	ทุกโครงการภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท.
F2	2.. ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลฉ. รายปี เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเป็น Top 10 World Class Gateway Port	10.323 ล้าน T.E.U.	1) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 2) แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ 3) แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลฉ. ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา 4) การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. 5) การส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO)
F3	3. ROA → นอกเขตรั้ว ทกท. → ทลฉ.	5.87% 9.60%	1) โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ 2) โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ โซนที่ 6
F4	4. ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน	100%	การดำเนินงานเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนของ กทท.
C1	5. ส่วนแบ่งทางการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน กทท.	ไม่ต่ำกว่า 80%	1) โครงการพัฒนาเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ 2) การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. 3) การส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) 4) แผนบริหารลูกค้ารายสำคัญของ กทท. (PAT Key Account)
	6. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กทท.	ระดับ 4.40	1) โครงการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้า กทท. 2) โครงการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กทท.
C2	7. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	ค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจจากผู้ใช้งานระบบมากกว่า 70%	ดำเนินการวัดความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อติดตั้งระบบแล้วเสร็จ
	8. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	ไม่น้อยกว่า 80%	1) การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. 2) โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community
I1 & I2	9. ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ/หน้าท่าเทียบเรือ - ทกท. - ทลฉ. Phase 1 - ทลฉ. Phase 2 - ทลฉ. Phase 3	 -8.5/-8.5 MSL -16/-14 MSL -16/-16 MSL -18.5/-18.5 MSL	1) โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.
	10. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure)	สามารถดำเนินงานตามแผนงานได้ 100%	1) Multimodal Transport & Distribution Center 2) พัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ 3) S1 ทกท. 4) ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของ ทลฉ. 5) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 6) การพัฒนา SRTO 7) การพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง A 8) พัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง (เฉพาะตัวชี้วัดที่ 10)
	11. Port Performance (ทกท./ทลฉ.) - Crane Productivity - Berth Occupancy - Truck Turnaround Time	 26.05 / 30.5 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. 65-70% / 53-58% 31.10 / 20 นาที	
	12. การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยของท่าเรือตามมาตรฐานสากล	PSHEMS : ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2 ISPS Code : ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า	PSHEMS และ ISPS Code ของ ทกท. และ ทลฉ.
	13. สัดส่วน/ปริมาณการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่า (ทกท./ทลฉ.) - ทางบก - ทางราง - ทางชายฝั่ง	ทกท. ทลฉ. 1.227 M.TEU. / 8.939 M.TEU. (87.55%) 3,000 TEU. / 0.583 M.TEU. (5.71%) 0.200 M.TEU. / 0.688 M.TEU. (6.74%)	1) การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. 2) แผนส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) 3) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 4) แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลฉ. ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา
	14. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าเรือแหลมฉบัง	11% จากฐานปี 2567 (112,329 TEU)	1) แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ
I2	15. ความสำเร็จในการบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร	สามารถพัฒนาการบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กรสำเร็จ 3 กระบวนการ	1) โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชี ด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ
I3 & I4	16. จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ	3 ราย	1) โครงการพัฒนาเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ 2) การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.
	17. จำนวนงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้	3 จำนวน	
	18. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อตอบความต้องการลูกค้า	3 จำนวน	1) พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System
O1	19. ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ กทท.	บริหารจัดการ กทท. ได้ครบถ้วนตามกรอบมาตรฐาน ISO 26000	1) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ของ กทท. ตามมาตรฐาน ISO 26000
	20. ความสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือสีเขียวที่ยั่งยืนของ กทท.	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Ton CO_2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 7% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	1) โครงการเพื่อพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain
O2	21. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกำกับดูแลที่ดีของ กทท.	เป็นองค์กรธรรมาภิบาลตามมาตรฐานสากล	1) พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล
O3	22. ความสำเร็จของการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กทท.	มีสารสนเทศที่จัดเก็บในระบบดิจิทัลขององค์กร สนับสนุนการนำสารสนเทศมาใช้ในการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	1) แผนเสริมสร้างโครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านนวัตกรรม
O4	23. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร	สามารถพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กรสำเร็จ 4 ระบบ	1) พัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ 2) พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 1 3) โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุ่นแรง และใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน) 4) พัฒนาระบบ CRM (Customer Relationship Management) และ Contact Center ของ กทท. 5) พัฒนาระบบบนเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน (HRIS)
	24. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พัฒนา Platform 4.0 แล้วเสร็จ และส่งเสริมการใช้งานอย่างต่อเนื่อง	1) พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System
O5	25. รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per Employee)	4.993 ล้านบาทต่อคน *(จำนวนพนักงาน = 3122 คน (ณ วันที่ 1/7/2565))*	ทุกโครงการที่สามารถสร้างรายได้
	26. ความสำเร็จของการนำระบบ HRIS มาใช้	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลครบตามความต้องการของผู้ใช้งาน	1) การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
	27. ความสำเร็จของการวางแผนทรัพยากรบุคคลระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร	บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ขาด ตามแผนบริหารจัดการอัตรากาลัง ร้อยละ 80	1) แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)
	28. ความสำเร็จในการประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดรับกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	1) การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่ของ กทท.
	29. ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะตาม Skill Matching สายอาชีพ	ดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย/แผนงานรายปี 100%	1) โครงการ Training Roadmap
	30. ความสำเร็จในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	พนักงานร้อยละ 60 ของพนักงานทั้งหมดปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร	1) แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ กทท.

- **มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายองค์กร หรือเชิงเศรษฐศาสตร์ (Finance/Economic)** จำนวน 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ เพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง เพิ่มรายได้จากอสังหาริมทรัพย์ และบริหารประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายและการลงทุน
- **มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer/Stakeholder)** จำนวน 2 เป้าประสงค์ ได้แก่ ยกระดับการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และพัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **มุมมองด้านกระบวนการระบบงานภายใน (Internal Process)** จำนวน 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ พัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port ควบคู่กับ Transshipment พัฒนากระบวนการและระบบงานให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและส่งเสริมการตลาดเชิงรุก และพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- **มุมมองด้านสมรรถนะองค์กร (Organization Capacity)** จำนวน 5 เป้าประสงค์ ได้แก่ พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนวทางมาตรฐาน ISO 26000 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่

ตารางแสดงงบประมาณตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน (จำนวน)	งบประมาณ (ล้านบาท)					รวม	%	งบประมาณแยกตามสายงาน (ล้านบาท)			รวม
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง	สายงานสนับสนุนฯ	
1	1.1	15	12,120.631	12,944.429	5,129.770	6,404.179	1,208.895	37,807.904	65.94	1,912.800	33,324.104	2,571.000	37,807.904
	1.2	1	-	-	-	-		0.000	0.00	-	-	-	0.000
		16	12,120.631	12,944.429	5,129.770	6,404.179	1,208.895	37,807.904	65.94	1,912.800	33,324.104	2,572.000	37,807.904
2	2.1	6	33.500	8.500	8.500	8.500	8.500	67.500	0.12	25.000	-	37.500	62.500
	2.2	2	5.000	10.000	-	-	-	15.000	0.03	-	15.000	5.000	20.000
	2.3	1	19.000	24.000	3,173.000	5,456.000	4,782.010	13,454.010	23.47	-	-	13,454.010	13,454.010
	2.4	0	-	-	-	-	-	0.000	0.00	-	-	-	0.000
		9	57.500	42.500	3,181.500	5,464.500	4,790.510	13,536.510	23.61	25.000	15.000	13,496.510	13,536.510
3	3.1	1	9.000	-	-	-	-	9.000	0.02	-	-	9.000	9.000
		1	9.000	0.000	0.000	0.000	0.000	9.000	0.02	0.000	0.000	9.000	9.000
4	4.1	4	265.958	65.500	36.090	9.500		377.048	0.66	-	-	377.048	377.048
	4.2	1	153.649	131.699	109.749	-	-	395.097	0.69	-	-	395.097	395.097
	4.3	1	1.300	2.300	3.800	3.800	3.800	15.000	0.03	-	-	15.000	15.000
		6	420.907	199.499	149.639	13.300	13.300	787.145	1.37	0.000	0.000	797.645	787.145
5	5.1	3	26.311	-	-	-	-	26.311	0.05	-	-	26.311	26.311
	5.2	1	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	2.500	0.00	-	-	2.500	2.500
	5.3	1	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	2.500	0.00	-	-	2.500	2.500
		5	27.311	1.000	1.000	1.000	1.000	31.311	0.05	0.000	0.000	31.311	31.311
6	6.1	4	116.789	281.960	1,048.850	1,022.280	2,692.275	5,162.154	9.00	-	-	5,162.154	5,162.154
	6.2	1	-	-	-	-	-	0.000	0.00	-	-	-	0.000
		5	116.789	281.960	1,048.850	1,022.280	2,692.275	5,162.154	9.00	0.000	0.000	5,162.154	5,162.154
	รวม	42	12,752.138	13,469.388	9,510.759	12,905.259	8,705.980	57,334.024	100.00	1,937.800	33,339.104	22,068.620	57,334.024
	%		22.24	23.49	16.59	22.51	15.18	100.00		3.38	58.15	38.49	100.00

1. สถานภาพองค์กร (Overview)

1.1 ข้อมูลทั่วไป

การท่าเรือแห่งประเทศไทย หรือ กทท. (Port Authority of Thailand : PAT) เป็นรัฐวิสาหกิจสาธารณูปการภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการท่าเรือฯ พุทธศักราช 2494 เพื่อเป็นหน่วยงานหลักด้านการขนส่งทางน้ำ มีหน้าที่หลักในการรับเรือและสินค้า ขุดลอกบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือ ควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษา และส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้า มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า และการเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งการท่าเรือฯ ตามพระราชบัญญัติการท่าเรือฯ พุทธศักราช 2494 มาตรา 6 ดังต่อไปนี้

1) รับโอนกิจการท่าเรือจากสำนักงานท่าเรือกรุงเทพ ในกรมการขนส่ง กระทรวงคมนาคม

2) ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าเรือเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน

3) ดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าเรือ

นอกจากนี้การท่าเรือฯ มีอำนาจหน้าที่ภายใต้ขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 และมีอำนาจในการดำเนินงานรวมถึง

(1) สร้าง ซื้อ จัดหา จำหน่าย เช่า ให้เช่า และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการท่าเรือ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง จำหน่าย หรือดำเนินงานเกี่ยวกับสังหาริมทรัพย์หรืออสังหาริมทรัพย์

(3) กำหนดอัตราค่าภาระการใช้ท่าเรือ บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการท่าเรือ และออกระเบียบเกี่ยวกับวิธีชำระค่าภาระดังกล่าว

(4) จัดระเบียบว่าด้วยความปลอดภัย การใช้ท่าเรือ บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการท่าเรือ

(5) กู้ยืมเงิน

(6) ขุดลอกและบำรุงรักษาร่องน้ำภายในอาณาบริเวณ

(7) ควบคุม ปรับปรุงและให้ความสะดวกและความปลอดภัยแก่กิจการท่าเรือและการเดินเรือภายในอาณาบริเวณ

(8) กำหนดอัตราค่าภาระต่าง ๆ ภายในอาณาบริเวณ

(9) ออกพันธบัตร หรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน

(10) จัดตั้งบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประกอบกิจการท่าเรือและกิจการอื่นภายใต้ขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ของการท่าเรือฯ ทั้งนี้ บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดดังกล่าว จะมีคนต่างด้าวตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวถือหุ้นเกินกว่าร้อยละสี่สิบเก้าของทุนจดทะเบียนของบริษัทนั้นไม่ได้

(11) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่น หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประโยชน์แก่กิจการของการท่าเรือฯ

1.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

เพื่อให้การดำเนินงานของการท่าเรือฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การท่าเรือฯ จึงจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการการท่าเรือฯ เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ได้มาจากการสรรหาจากบุคคลภายนอกตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) พุทธศักราช 2550 และตามพระราชบัญญัติการท่าเรือฯ พุทธศักราช 2494 และได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม และคณะรัฐมนตรี

โดยการบริหารงานได้แบ่งออกเป็น

1. ประจำผู้อำนวยการการท่าเรือฯ แบ่งเป็น 1 ฝ่าย 2 สำนัก ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ (ฝอ.) สำนักเลขานุการคณะกรรมการการท่าเรือฯ (สลก.) และสำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (สสค.)

2. สายตรวจสอบ ได้แก่ ฝ่ายตรวจสอบ (ฝต.)

3. สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล (บค) แบ่งเป็น 1 ฝ่าย 2 สำนัก ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (ฝบ.) สำนักแพทย์และอนามัย (สพอ.) และสำนักบรรษัทภิบาล (สบภ.)

4. สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร (กง) แบ่งเป็น 2 ฝ่าย 1 สำนัก ได้แก่ ฝ่ายการเงินและบัญชี (ฝง.) ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝก.) และสำนักวิเคราะห์และวางแผนการเงิน (สวผ.)

5. สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ (บธ) แบ่งเป็น 1 ฝ่าย 1 สำนัก ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด (ฝพต.) และสำนักท่าเรือภูมิภาค (สทภ.)*

6. สายวิศวกรรม (วศ) แบ่งเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ฝทส.) ฝ่ายการช่าง (ฝช.) และฝ่ายการร่องน้ำ (ฝน.)

7. ท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) แบ่งเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการเรือและสินค้า (ฝส.) ฝ่ายบริการท่าและเครื่องมือทุ่นแรง (ฝท.) และฝ่ายบริหารงานสนับสนุน (ฝบส.)

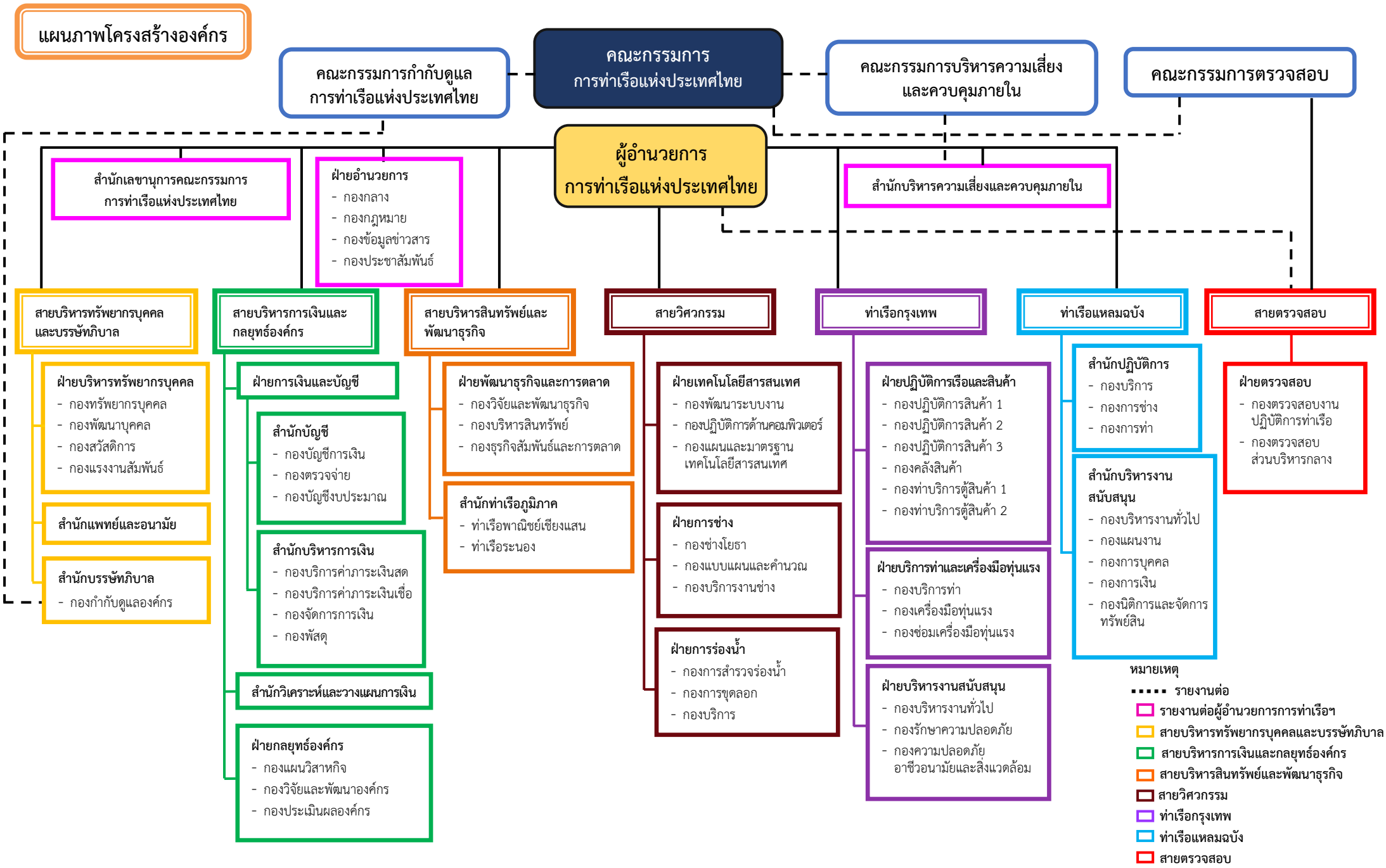
8. ท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) แบ่งเป็น 2 สำนัก ได้แก่ สำนักปฏิบัติการ (สปก.) และสำนักบริหารงานสนับสนุน (สบส.)

โดยสายงานตามข้อ 2-6 มีรองผู้อำนวยการการท่าเรือฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการการท่าเรือฯ ดูแลการบริหารในแต่ละสายงาน

ท่าเรือกรุงเทพ	มีผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพ และรองผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพดูแลการบริหารงาน
ท่าเรือแหลมฉบัง	มีผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพ และรองผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพดูแลการบริหารงาน
ส่วนงานระดับฝ่าย	มีผู้อำนวยการฝ่าย ดูแลการบริหารงาน
ส่วนงานระดับสำนัก	มีผู้อำนวยการสำนัก (ระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย) ดูแลการบริหารงาน

หมายเหตุ : * สำหรับท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน (รวมถึงท่าเรือเชียงของ) และท่าเรือระนอง บริหารงานโดยสำนักท่าเรือภูมิภาค

แผนภาพโครงสร้างองค์กร



<u>การกำกับดูแลองค์กร</u>

การท่าเรือฯ ได้มีการกำกับดูแลตามโครงสร้างองค์กร ดังนี้

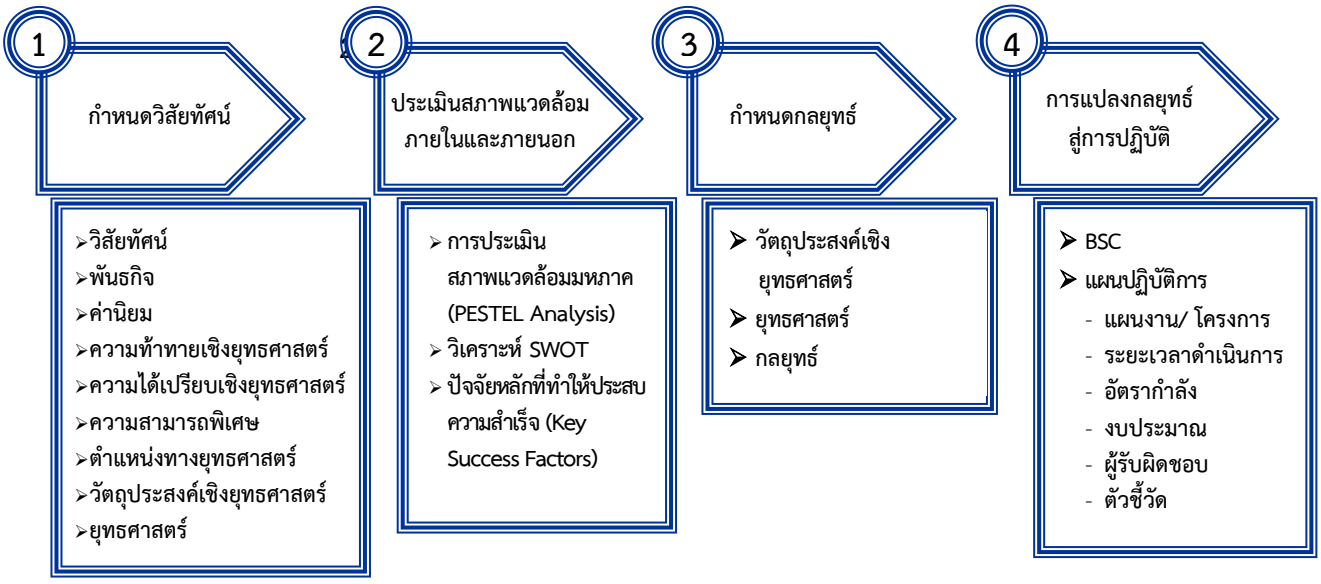
- คณะกรรมการการท่าเรือฯ ได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัติการท่าเรือฯ พุทธศักราช 2494 ซึ่งคณะกรรมการการท่าเรือฯ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน กรรมการอื่นไม่น้อยกว่าหกคน แต่ไม่เกินสิบคน โดยการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการการท่าเรือฯ ถือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการท่าเรือฯ พุทธศักราช 2494 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และแนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยมีการประชุมเพื่อกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม และรัฐบาลรวมถึงให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของการท่าเรือฯ ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สคร. ตลอดจนให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำงบประมาณประจำปีขององค์กร
- คณะกรรมการการท่าเรือฯ ได้แต่งตั้งกรรมการการท่าเรือฯ ให้ร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการ และอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การกำกับดูแลและการดำเนินงานของการท่าเรือฯ โดยแต่งตั้งให้กรรมการการท่าเรือฯ เข้าร่วมอยู่ในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานรวม 8 คณะ เพื่อช่วยกำกับดูแลและกลั่นกรองงานด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

1) คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมของการท่าเรือฯ
2) คณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องที่นำเสนอคณะกรรมการการท่าเรือฯ
3) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของการท่าเรือฯ
4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือฯ
5) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ของการท่าเรือฯ
6) คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมของการท่าเรือฯ
7) คณะอนุกรรมการพิจารณาแผนงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการการท่าเรือฯ
8) คณะอนุกรรมการทรัพยากรบุคคลของการท่าเรือฯ

2. กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570

2.1 <u>กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย</u>

การจัดทำแผนวิสาหกิจของการท่าเรือฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์การท่าเรือฯ และแนวทางในการปฏิบัติงานและการประเมินผลในภาพรวมขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยจัดทำเป็นแผนระยะ 5 ปี โดยการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ จะมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 แผนการพัฒนาต่าง ๆ ของประเทศ รวมทั้งการพัฒนาการท่าเรือฯ ให้เป็นท่าเรือชั้นนำของโลก เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือและเชื่อมโยงการขนส่งไปยังการขนส่งรูปแบบอื่นลักษณะ Seamless Transport ได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารพัฒนาและการปฏิบัติงานของการท่าเรือฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ ซึ่งขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจของการท่าเรือฯ เป็นดังนี้



ในปีงบประมาณ 2565 การท่าเรือฯ ได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2565 มีผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย คณะกรรมการการท่าเรือฯ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานการท่าเรือฯ ได้ร่วมทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร นำมาใช้ในกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ ในอนาคต ซึ่งการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจฯ ในครั้งนี้ คณะกรรมการการท่าเรือฯ และผู้บริหารระดับสูงได้มอบนโยบาย ยุทธศาสตร์ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ภายในปี 2573 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2565-2567) ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2568-2570) และระยะที่ 3 (พ.ศ. 2571-2573) (รายละเอียดปรากฏในหัวข้อที่ 3 ทิศทางและกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ) มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ก่อนนำไปขยายผลจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลัก ที่รองรับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร

สำหรับข้อมูลที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย ข้อมูลทิศทางระดับองค์กร อาทิ นโยบายภาครัฐต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลทางด้านตลาด กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis) และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการท่าเรือฯ ตามแนวทาง SWOT Analysis โดยใช้จุดแข็งและโอกาสมาสร้างโอกาสในการดำเนินงานเชิงรุก ลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ พร้อมทั้งสรุปกรอบทิศทางและความเชื่อมโยงโดยใช้ Strategic Mapping และนำแนวคิด Balanced Scorecards มาใช้ เพื่อการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำมากำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมหลัก พร้อมกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ และสามารถปิดช่องว่างในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ในอนาคต

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การท่าเรือฯ มีการประเมินข้อมูลในเรื่องของการวิเคราะห์ในเรื่องบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ผ่านกระบวนการในการจัดทำเชิงระบบการบริหารจัดการและการนำเทคนิคในการวิเคราะห์มาใช้เป็นเครื่องมือ ประกอบด้วย

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis[1]) เป็นการประเมินสถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนถึงผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก โดยนำประเด็นสำคัญที่สุดของ SWOT ทั้ง 4 ด้าน มาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix) เพื่อนำไปทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กระบวนการและผลจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสมสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis[2]) โดยมีมุมมองในเรื่องของการเมือง กฎหมาย นโยบายรัฐบาล/สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/เศรษฐกิจ กลุ่มอุตสาหกรรม และสถานการณ์การแข่งขัน/เทคโนโลยี

การท่าเรือฯ ได้ดำเนินการทบทวนสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) และนำประเด็นข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูง ประมวลเป็นภาพรวมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ มาจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าว ตามเกณฑ์ SWOT Ranking ใหม่ โดยประเด็น Strength Weakness Opportunity และ Threat จะถูกนำไปวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนประเด็น Strength และ Opportunity จะถูกนำไปวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ แล้วจึงกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรโดยพิจารณาจาก Strength ที่มีลำดับคะแนนสูงสุดหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กรเพื่อเอาชนะความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และนำมาพิจารณาประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ของการท่าเรือฯ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

[1] การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis), อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) (1960).

[2] ทฤษฎี PESTLE Analysis การวิเคราะห์สภาพพื้นที่ภายนอก, Francis J. Aguilar (1967). Bright hup PM project management, 2011.

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว

การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทาง COSO

สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านอุตสาหกรรม เทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)

สภาวะเศรษฐกิจ

- เศรษฐกิจไทย
- เศรษฐกิจโลก

ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ

นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือฯ และผู้บริหารระดับสูง

นโยบายภาครัฐ

- กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)
- แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน
- (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)
- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม ปี 2560-2565
- (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570
- พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562
- Eastern Economic Corridor Development : EEC

ยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

การท่าเรือฯ ได้จัดทำแผนวิสาหกิจของการท่าเรือฯ เป็นแผนระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ 2566-2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์การท่าเรือฯ และแนวทางในการปฏิบัติงานและการประเมินผลในภาพรวมขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ นี้ การท่าเรือฯ ได้นำยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของประเทศและนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ดังกล่าว ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูง อยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว 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 การท่าเรือฯ ได้นำประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน มาประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์และแผนงาน/โครงการรองรับ เพื่อให้มีความครอบคลุมในประเด็น**ความมั่นคง** ปลอดภัย จากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศในทุกระดับทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง ประเด็น**ความมั่งคั่ง** ที่สนับสนุนให้ประเทศไทย มีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการแข่งขันสูง รวมทั้ง**ความยั่งยืน** ที่มุ่งการพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชน การผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก และมุ่งประโยชน์ส่วนร่วมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน

สำหรับยุทธศาสตร์ชาติส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการท่าเรือฯ โดยตรง คือ **ยุทธศาสตร์ที่ 2** ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจพิเศษและเมือง การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกในประเด็น“อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์”

ยุทธศาสตร์ชาติส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการท่าเรือฯ คือ **ยุทธศาสตร์ที่ 5** ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในเรื่องสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และ**ยุทธศาสตร์ที่** 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในเรื่องภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดยการการให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค ปรับรูปแบบและวิธีการดาเนินการของภาครัฐมีลักษณะที่เบ็ดเสร็จ ครบวงจร และหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการ มีความร่วมมือกับภาคีอื่น ๆ และภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นำไปสู่การวิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการพัฒนานโยบายและการให้บริการภาครัฐ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการสาธารณะตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อให้สามารถติดต่อราชการได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อย และตรวจสอบได้

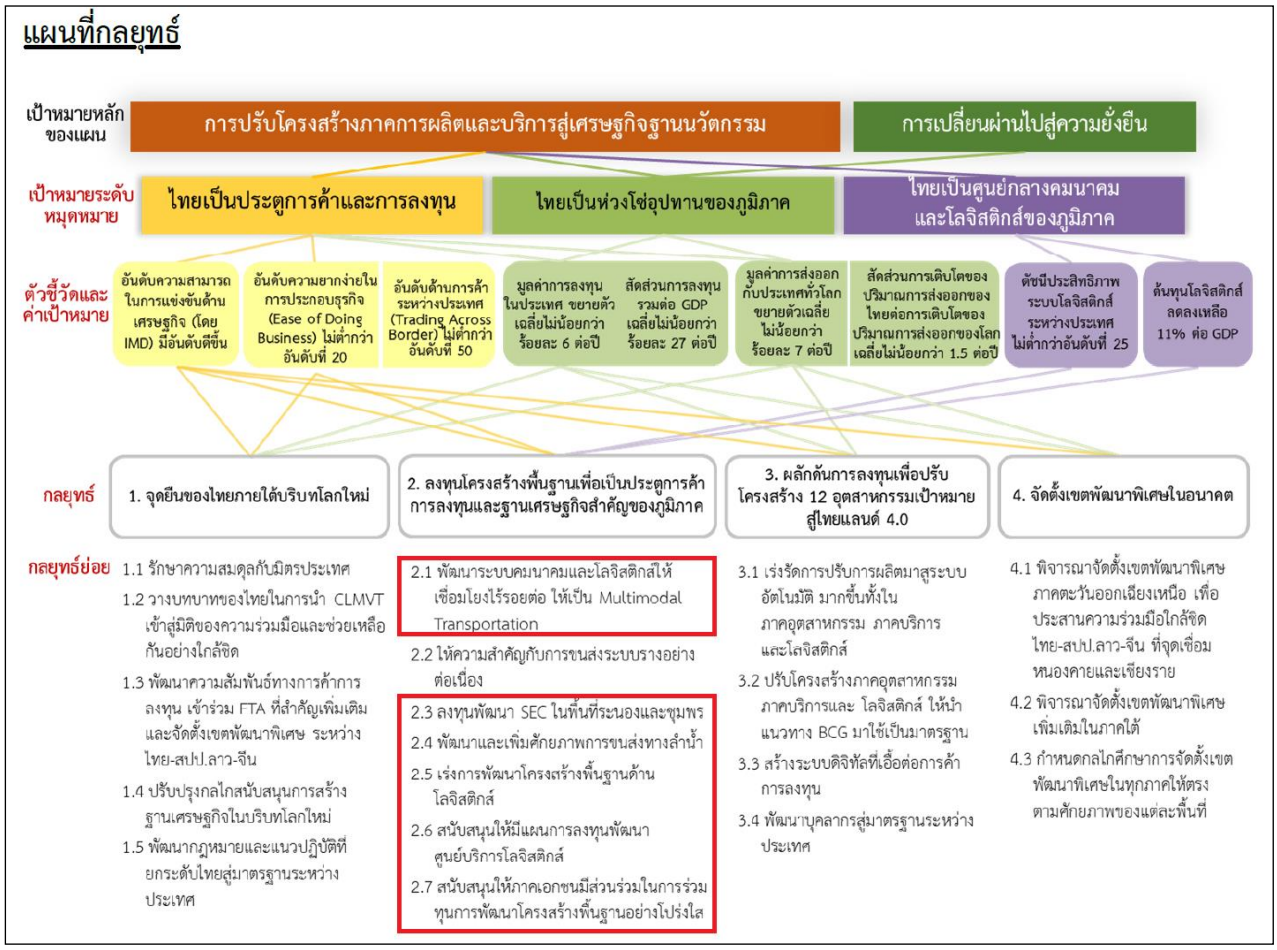
ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ สศช. ได้จัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งในส่วนของ กทท. มีความเกี่ยวข้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่ 7 โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ภายใต้เป้าหมายที่ 1. ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง และ 2. ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทยดีขึ้น

แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

สืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ ประกอบกับมาตรา 257 และมาตรา 259 กำหนดให้ทำการปฏิรูปประเทศเพื่อวางรากฐานการพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุล ประชาชนในสังคมมีโอกาสทัดเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญกำหนดให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและที่จะกำหนดเพิ่มเติมภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญ โดยจะต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องในช่วงห้าปีข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปแต่ละด้าน

การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศนั้น คณะกรรมการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รวมทั้งรายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง มาประกอบการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ โดยการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 11 ด้าน จะก่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของการท่าเรือฯ โดยตรง คือ ด้านเศรษฐกิจ ในประเด็น “ปฏิรูปที่ 9 : Connectivity พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ กิจกรรมที่ 5 ยกระดับท่าเรือต่าง ๆ ของไทย เช่น วางบทบาทท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีน”

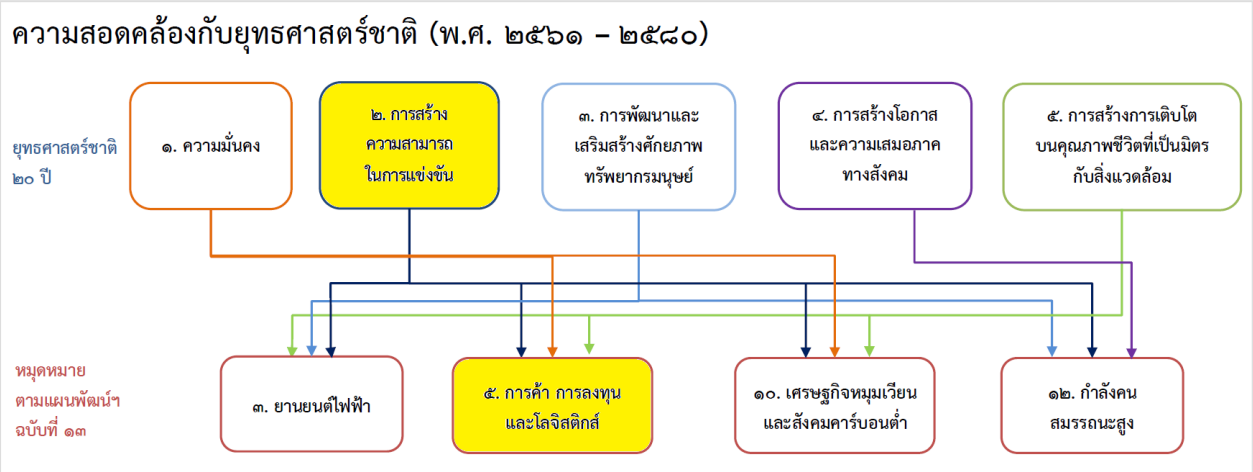
(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สอง ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปี ที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งในแผนฯ ฉบับที่ 13 ประกอบด้วย 4 มิติ 13 หมุดหมายในการพัฒนา **ทั้งนี้ หมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กทท. คือ หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้**



แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2560-2565) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “พัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ” และกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกระทรวงคมนาคม (คค.) โดยแผนยุทธศาสตร์ คค. **ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการท่าเรือฯ โดยตรง คือ**

- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทั่วถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** ในส่วนของ**กลยุทธ์ 1.3** เพิ่มความคล่องตัว และการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง และ**กลยุทธ์ 1.5** ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานที่สะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง** ในส่วนของ**กลยุทธ์ 2.1** ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยของการขนส่ง
- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ** ในส่วนของ**กลยุทธ์ 3.1** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ** ในส่วนของ**กลยุทธ์ 4.6** ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้กำหนดแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงเจ้าสังกัดหารือร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจต่อไป ทั้งนี้ ได้มีการพิจารณาบทบาทของรัฐวิสาหกิจและกรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ รายสาขา เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยในส่วนของการท่าเรือฯ จะเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง โดยตรง (สอดคล้องกับหมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค) ซึ่งมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคมและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการค้า การลงทุน และส่งเสริมฐานเศรษฐกิจที่สำคัญของภูมิภาค



หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

รส.	๑ สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ไฟฟ้า	๔ การแพทย์/สุขภาพ	๕ การค้าการลงทุนโลจิสติกส์	๖ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	๙ ความยากจนข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจหมุนเวียน/carbonต่ำ	๑๑ ภัยธรรมชาติ	๑๒ กำลังคนสมรรถนะสูง	๑๓ ภาครัฐทันสมัย
รฟท.		สนับสนุน การขนส่ง	สนับสนุน จัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้า		หลัก สร้างและพัฒนาระบบรางและให้บริการการขนส่ง			สนับสนุน สร้างและพัฒนาระบบรางและให้บริการการขนส่ง	สนับสนุน ให้บริการรถไฟในราคาที่เป็นธรรม	หลัก สร้างและพัฒนาระบบรางและให้บริการการขนส่ง			
รฟม.		สนับสนุน ให้บริการรถไฟฟ้า						สนับสนุน สร้างและพัฒนาระบบรถไฟฟ้าและให้บริการรถไฟฟ้า		หลัก สร้างและพัฒนาระบบรถไฟฟ้าและให้บริการรถไฟฟ้า			
ทพท.					หลัก สร้างและให้บริการทางพิเศษ								
ขสมก.		สนับสนุน ให้บริการรถโดยสาร	หลัก จัดหารถ EV และพลังงานสะอาด					สนับสนุน ให้บริการรถโดยสาร	สนับสนุน ให้บริการรถโดยสารในราคาที่เป็นธรรม	หลัก จัดหารถ EV และพลังงานสะอาด			
บขส.		สนับสนุน ให้บริการรถโดยสาร	หลัก จัดหารถ EV							หลัก จัดหารถ EV			
ทอท.		สนับสนุน สร้างและให้บริการสนามบิน			หลัก สร้างและให้บริการสนามบิน								
บวท.		สนับสนุน ให้บริการการเดินอากาศ			หลัก สร้างหอบังคับการบินและให้บริการการเดินอากาศ								
สบพ.												หลัก พัฒนาครู/พัฒนาหลักสูตร	
กทท.					หลัก สร้างและให้บริการท่าเรือขนส่งสินค้า								

ทั้งนี้ คนร. ได้มีความเห็นและข้อเสนอแนะที่สำคัญในการดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังนี้

1. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO_2) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse Recycle : 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environment Social และ Governance : ESG)

2. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงบริการภาครัฐ

3. รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชนและชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

4. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกในอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

ประกอบกับคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้มีข้อเสนอต่อรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ดังนี้

1. ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน

2. ดำเนินการลงทุนโครงการต่างๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้ง เพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่างๆ

3. เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4. ยกระดับการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยในระบบสาธารณะและระบบโลจิสติกส์

หมายเหตุ : แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ภาครัฐที่สำคัญกับแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ รายละเอียดปรากฏในเอกสารประกอบ

พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2562 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 มีนาคม 2562 โดยยกเลิกพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 และจัดทำกฎหมายใหม่ขึ้นแทนที่เพื่อปรับปรุงหลักการและแนวทางการดำเนินโครงการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างเป็นระบบ มีการจัดสรรความเสี่ยงที่เหมาะสมและเสริมสร้างวินัยการเงินการคลังในการดำเนินการ สามารถสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1) **นโยบายของรัฐ** มีการกำหนดนโยบายของรัฐที่ชัดเจน และแน่นอนในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ ผ่านแผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุน

2) **ขอบเขตของ PPP ที่ชัดเจน** มุ่งเน้นโครงการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะเท่านั้น ไม่รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของหน่วยงานของรัฐและทรัพยากรธรรมชาติที่จะต้องมีกฎระเบียบรองรับที่เหมาะสมในการคัดเลือกและกำกับดูแลต่อไป

3) **มาตรการสนับสนุน** มีมาตรการสนับสนุนการร่วมลงทุนให้แก่โครงการร่วมลงทุนอย่างเหมาะสม ภายใต้กรอบวินัยทางการเงินการคลัง

4) **กระชับเปิดเผย** กำหนดกลไกในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และความล่าช้าในการจัดทำ หรือดำเนินโครงการร่วมลงทุนบนหลักการเปิดเผย โปร่งใส

5) **ความเป็นหุ้นส่วน** มุ่งเน้นความเป็นหุ้นส่วนระหว่างรัฐและเอกชน

6) **ถ่ายทอดความรู้** มุ่งเน้นการใช้ความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมของเอกชน รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ไปยังหน่วยงาน และบุคลากรของภาครัฐ

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development : 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 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (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 ช่วงฉะเชิงเทรา-คลองสิบเก้า-แก่งคอย และช่วงกรุงเทพฯ-ระยอง

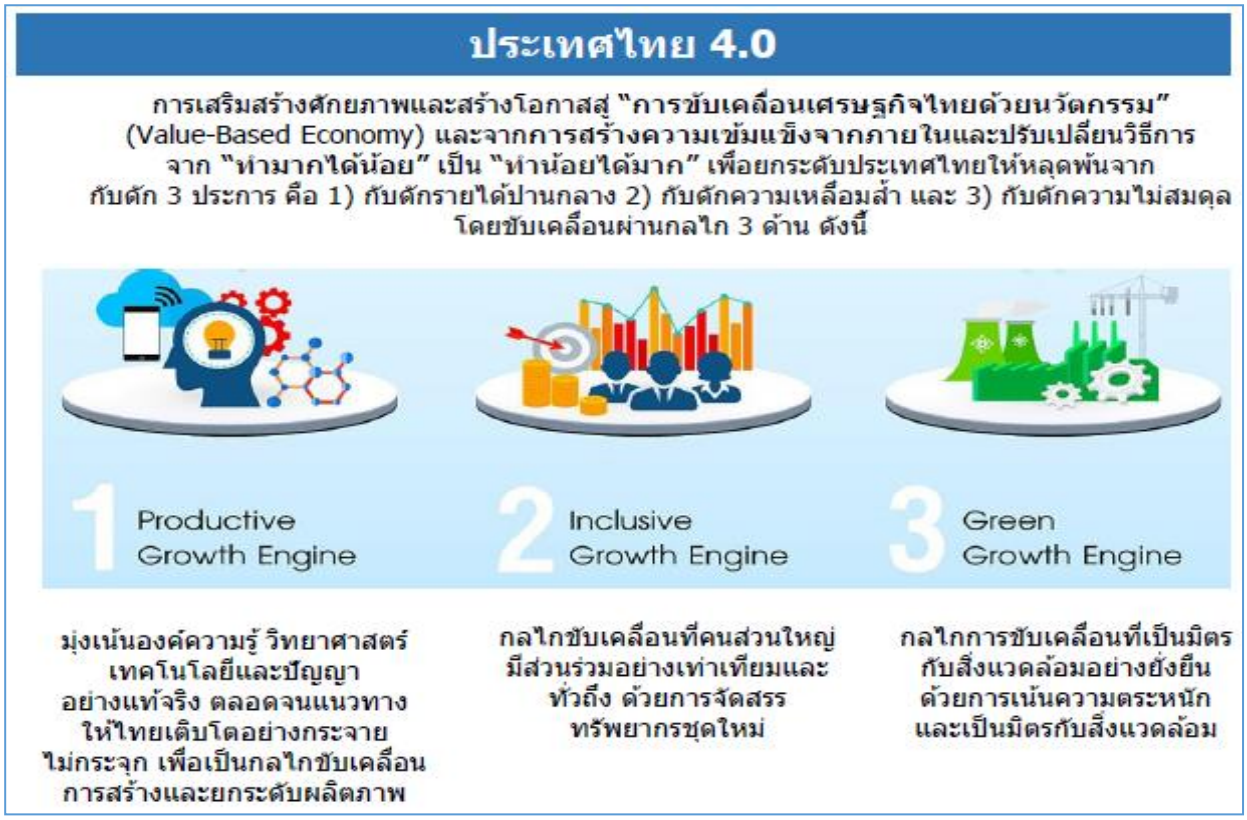
ทั้งนี้ การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานจะต้องบูรณาการเชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์ เพิ่มความปลอดภัยในการเดินทาง และเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวทางทะเล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาท่าเรือน้ำลึกจุกเสม็ดให้เป็นจุดจอดเรือยอชท์ เรือข้ามฟาก (Ferry) และเรือสำราญ (Cruise) เน้นการเชื่อมโยงกับท่าเรือท่องเที่ยวอื่น 2 ฝั่งทะเลอ่าวไทยและอันดามัน เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในทุกด้านที่มีแนวขยายตัวเพิ่มมากขึ้นในอนาคตให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. การดึงดูดการลงทุนภาคเอกชน ประกอบด้วย การให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนเพิ่มขึ้นจากเดิม การจัดตั้งกองทุนพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ การจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จการลงทุน (One Stop Service) การอำนวยความสะดวกในการอนุมัติเรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและผังเมือง ความรวดเร็วในการออกใบอนุญาต การประกาศเป็นเขตปลอดภาษี การจัดหาที่ดินและระยะเวลาเช่าที่ดิน ระยะเวลาพำนักและทำงานของนักลงทุน และผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ สิทธิในการทำธุรกรรมทางการเงิน การใช้เงินตราต่างประเทศ การจัดตั้งศูนย์ธุรกรรมทางการเงิน และการจัดตั้งกองทุนในพื้นที่ร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น

จากการที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการขนส่งสินค้าภายในประเทศมากขึ้นและได้บรรจุโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เป็นโครงการสำคัญภายใต้ EEC ถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของท่าเรือเพื่อรองรับความต้องการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยจะดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือสำหรับจอดเรือน้ำลึก และปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรภายในท่าเรือ ตลอดจนโครงข่ายและระบบการขนส่งต่อเนื่องที่จำเป็นในเขตพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง ที่จะเชื่อมต่อกับภายนอกให้เพียงพอและพร้อมที่จะรองรับการขยายตัวของปริมาณเรือและสินค้าประเภทต่าง ๆ ซึ่งเมื่อท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 แล้วเสร็จจะช่วยเพิ่มศักยภาพของท่าเรือแหลมฉบัง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ช่องทางการนำเข้าและส่งออกสินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบังคล่องตัวมากขึ้น จากปัจจุบันที่สามารถรองรับการขนส่งสินค้าผ่านท่า 11.1 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี เป็น 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี

นโยบาย Thailand 4.0

การนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อม ๆ กับปฏิรูปประเทศไทยสู่ความ**มั่นคง มั่งคั่ง** และ**ยั่งยืน** อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ จนสามารถเป็นประเทศโลกที่หนึ่ง ในศตวรรษที่ 21



การเชื่อมโยงนโยบาย Thailand 4.0

ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งเป็นแนวนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน เพื่อมุ่งปฏิรูปประเทศสู่การเป็นประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs)

Sustainable Development Goals; SDG

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs) เป็นภารกิจของมนุษยชาติที่ 193 ประเทศสมาชิกขององค์การสหประชาชาติตกลงร่วมกันที่จะสร้างความยั่งยืนให้แก่โลก

ประเทศไทยในฐานะหนึ่งในสมาชิกที่รับรองข้อตกลงเรื่องเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับภารกิจดังกล่าว โดยได้บรรจุให้เรื่องเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกรอบแนวคิด ในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งระบุให้ “การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรียังได้มีมติเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 เห็นชอบให้ทุกส่วนราชการขับเคลื่อนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sufficiency Economy Philosophy for Sustainable Development Goals; SEP for SDGs)

ในส่วนของกระทรวงการคลัง ได้ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลอย่างจริงจังในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจนในการยุติความยากจนในทุกที่ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจทั้งการผลิตและการบริการที่ยั่งยืนอีกด้วย

รัฐวิสาหกิจในฐานะหน่วยงานที่รัฐเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นหน่วยธุรกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือในการตอบสนองนโยบายของภาครัฐ จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงความยั่งยืน

ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) เป็นปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของภาครัฐ กล่าวคือ เป็นการให้ความสำคัญทั้งในด้านการเพิ่มมูลค่า (Value Creation) และการลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม (Environmental Impact) ด้วยเหตุนี้ กระทรวงการคลังจึงคาดหวังอย่างยิ่งที่จะเห็นรัฐวิสาหกิจไทย นำหลักการเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจไปใช้การการดำเนินงานอย่างเห็นผลเป็นรูปธรรม

เพื่อเป็นการผลักดันวาระดังกล่าว คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีมติเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2560 ให้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ และได้ทยอยนำรัฐวิสาหกิจเข้าสู่การประเมินผลการดำเนินงานหัวข้อนี้ตั้งแต่ปี 2560 ทั้งนี้ เป้าหมายที่คณะกรรมการฯคาดหวังไว้ คือการที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการดำเนินงานในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจและมีแผนงานที่ชัดเจนในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร สู่มาตรฐานสากล (เช่น เป้าหมายที่เรียกว่า Factor 4) กล่าวคือรัฐวิสาหกิจสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ในขณะที่ลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสภาพแวดล้อม

นโยบายและทิศทางการพัฒนาของการท่าเรือฯ โดยคณะกรรมการการท่าเรือฯ

คณะกรรมการการท่าเรือฯ ได้มอบข้อคิดเห็น และทิศทางการพัฒนาของการท่าเรือฯ เพื่อประกอบการพิจารณาทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ประจำปีงบประมาณ 2565 เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการบริหารงานองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาการดำเนินงานและรูปแบบการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เพิ่มศักยภาพและยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าท่าเรือชั้นนำของโลก รวมทั้งลดต้นทุนโลจิสติกส์ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวม โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- การนำแนวทางการพัฒนาของท่าเรือชั้นนำระดับโลกมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กทท. เพื่อพัฒนาสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อยกระดับสู่การเป็น World Class Gateway Port จะต้องคำนึงถึงการบูรณาการและการเชื่อมโยงของระบบโลจิสติกส์ (Connectivity) ทั้งภายในและภายนอกท่าเรือ
- แนวทางการพัฒนา/แก้ไข เพื่อรองรับการขนถ่ายตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ
- การพัฒนาธุรกิจ หรือบริการใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานหลักขององค์กร รวมถึงส่งเสริมการเชื่อมโยงการขนส่งทั้งภายในและภายนอกท่าเรือ อาทิ การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port), Bonded Warehouse เป็นต้น
- การบริหารจัดการท่าเรือภูมิภาค เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและลดสภาวะขาดทุนจากการดำเนินงานปัจจุบัน
- การพัฒนาการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- การดำเนินงานในส่วนสนับสนุนจะต้องดำเนินการในเชิงรุก ทั้งในด้านการตลาด การบริหาร/พัฒนาบุคลากร การบริหารการเงินและการลงทุน การพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมการให้บริการ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่
- พัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน และการสร้างธุรกิจใหม่ของการท่าเรือฯ เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือ Port 4.0
- การดำเนินงานขององค์กรจะต้องคำนึงถึงประโยชน์และการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคมเป็นสำคัญภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง
- การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของการท่าเรือฯ จะต้องคำนึงถึงความสำคัญและไม่ก่อผลกระทบเชิงลบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะรอบพื้นที่ปฏิบัติงานของการท่าเรือฯ เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำที่ยั่งยืน (Green Port Supply Chain)

นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืน
การท่าเรือแห่งประเทศไทย

****

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573 การท่าเรือแห่งประเทศไทยมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินกิจการภายใต้กรอบการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามแนวทางต่อไปนี้

1. ดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลที่ดี การบริหารการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยยึดถือปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมอย่างเคร่งครัด
2. คำนึงถึงการรักษาความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างการยอมรับความไว้วางใจ และการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม
3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งที่เชื่อมโยงโครงข่ายระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและนอกประเทศที่ได้มาตรฐานสากล และสอดรับกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศ
4. ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานทุกส่วนภายในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
5. มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ส่งเสริมผลการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
6. ตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม โดยสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และจัดให้มีการบริหารจัดการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และครอบคลุมการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน ทั้งข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่มีความน่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กรอบทิศทางและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580

ด้านความมั่นคง	ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม	ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
"การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมือง การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก"

ประเด็นที่ 2.4 : อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์

แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

ด้านเศรษฐกิจ :
- ประเด็นปฏิรูปที่ 9 : Connectivity พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ
  - กิจกรรมที่ 5 : ยกระดับท่าเรือต่าง ๆ ของไทย เช่น วางบทบาทท่าเรือแหลมฉบัง ให้เป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีน

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

หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- กลยุทธ์ที่ 2 ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเป็นประตูการค้า การลงทุนและฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค

ระดับองค์กร
ประกอบด้วย นโยบายต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร และข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม

กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มความคล่องตัวและการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง
กลยุทธ์ที่ 1.5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานที่สะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยของการขนส่ง
กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
กลยุทธ์ที่ 4.6 ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

(ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (สาขาขนส่ง)

สอดคล้องกับหมุดหมายที่ 5 ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ซึ่งมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคมและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการค้าการลงทุน และส่งเสริมฐานเศรษฐกิจที่สำคัญของภูมิภาค

- โดยการท่าเรือฯ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหลักในการสร้างและให้บริการท่าเรือขนส่งสินค้า

นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือฯ และผู้บริหารระดับสูง

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือ สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ ปรับปรุง/เพิ่มประสิทธิภาพ ยกระดับขีดความสามารถการดำเนินงานในภาพรวม

แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ⟷ ปัจจัยความสำเร็จ/ปัจจัยที่สร้างความยั่งยืน/และเป้าหมายในการดำเนินงานของการท่าเรือฯ

กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการที่รองรับ

แผนภาพ SWOT Analysis

S

- ได้เปรียบ Hinterland โครงสร้างพื้นฐาน และโครงข่ายการขนส่งที่ดี
- การจัดการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล
- ท่าเรือแหลมฉบังมีการเชื่อมโยงเครือข่าย เส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น
- GTO/ITO ร่วมสนับสนุนการดำเนินงาน
- พื้นที่ขนาดใหญ่ในผืนเดียวกันสามารถ ต่อยอดการเป็นเมืองท่า (Smart City)
- ทำเลที่ตั้งใกล้แหล่งธุรกิจและอุตสาหกรรม ส่งเสริมการกระจายสินค้า

W

- ที่ตั้งไม่อยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก
- ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ
- บริหารสินทรัพย์ต่ำกว่าที่ควร
- ยังไม่สามารถบริหารจัดการด้านการเงินการลงทุนได้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างเพียงพอ
- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม
- ยังไม่สามารถบริหารจัดการนวัตกรรม/ความคิดสร้างสรรค์ได้ดีเท่าที่ควร
- ยังไม่สามารถสร้าง Strategic Partnership ได้อย่างเป็นรูปธรรม

O

- การพัฒนาโครงสร้างการขนส่งของรัฐ EEC/SEC
- ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว
- โอกาสใหม่จากการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตร
- การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port
- การพัฒนาอย่างยั่งยืนตาม BCG Model
- ไทยมีเป้าหมายและแนวทางในการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่ชัดเจน
- คณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นชอบในหลักการการปรับแก้ พ.ร.บ. การท่าเรือฯ มาตรา 6 และ 9

T

- การพัฒนาโครงการ Land Bridge
- นโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อขีดความสามารถอย่างเต็มที่
- กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ อาจไม่เอื้อต่อกิจการ
- ประเทศเพื่อนบ้าน/เวียดนามอาจส่งผลต่อการเติบโต
- ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศ อาทิ รัสเซียและยูเครน
- การพัฒนาเส้นทางการขนส่งสินค้าทางรางจากจีนมายังลาวมีผลต่อปริมาณตู้สินค้า
- เอกชนพัฒนา Platform/รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ

แผนภาพการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการท่าเรือฯ

ภาพในอนาคตของภาคการขนส่ง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ

- ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port
- รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร
- เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงินการลงทุนที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน
- ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
- บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง
- สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นโยบายการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบของภาครัฐ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน

การขนส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม Green Logistics

ทางเลือกในการขนส่ง/ขนถ่าย/จัดเก็บสินค้ามีมากขึ้น

เรือขนส่งมีขนาดใหญ่ขึ้น สายเรือขนาดใหญ่มีการรวมกลุ่มกัน เกิดการ Share space ซึ่งส่งผลให้การท่าเรือฯ ต้องพัฒนาขีดความสามารถเพื่อรองรับ

ท่าเรือที่มีลักษณะเป็น Gateway มีแนวโน้มการเติบโตมากขึ้น

การขนส่งในอนาคตเน้นการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

การเมือง กฎหมาย และนโยบายรัฐบาล

- ความชัดเจนในการขับเคลื่อนโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของรัฐบาล ช่วยผลักดันให้การพัฒนาของท่าเรือแหลมฉบังเป็นไปตามเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด
- นโยบาย Thailand 4.0 และการพัฒนาระบบ NSW ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการด้านเอกสาร พิธีการต่าง ๆ
- กฎหมายแรงงาน (มาตรฐานแรงงานไทย) กฎหมาย IMO, ILO
- การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล เป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ช่วยให้การขนส่งสินค้า และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้การท่าเรือฯ เข้ามาดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง อาทิ โครงการ Dry Port, ICD, ท่าเรือชายฝั่ง เป็นต้น
- เครื่องมือทางการเงินใหม่ ๆ เป็นโอกาสในการระดมเงินทุนสำหรับโครงการของการท่าเรือฯ
- นโยบายอนุญาตให้เอกชนสามารถเปิดท่าเทียบเรือเพื่อขนส่งสินค้าในลำน้ำเจ้าพระยารับสินค้าไม่จำกัดปริมาณ หรือสามารถขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ อาจส่งผลให้การท่าเรือฯ สูญเสียรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด
- การจำกัดปริมาณตู้มีสินค้าของท่าเรือกรุงเทพที่ 1.34 ล้าน ที.อี.ยู. ส่งผลให้ท่าเรือกรุงเทพสูญเสียโอกาสในการใช้ประโยชน์จากศักยภาพและขีดความสามารถที่มีอยู่

เทคโนโลยี

- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และระบบงานในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้ง ยังเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร
- ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี บริการข้อมูล การสื่อสารต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและง่าย ผ่าน Smart Phone หรือ Social Media
- การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาทำให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์
- การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ Artificial Intelligence, Blockchain, Virtual Reality, App Building Platform, Data Analysis, IoT มาปรับใช้กับการดำเนินงาน

เศรษฐกิจ กลุ่มอุตสาหกรรม และสถานการณ์การแข่งขัน

- การสร้างความร่วมมือกับท่าเรือในกลุ่มประเทศ BIMSTEC จะส่งผลให้ท่าเรือระนองกลายเป็นประตูการค้าหลักทางตะวันตกของไทย
- แนวโน้มการขนส่งสินค้า จะดำเนินการผ่านบริษัทโลจิสติกส์มากขึ้น และจะมีบทบาทในการกำหนดรูปแบบการขนส่ง เป็นโอกาสในการขยายธุรกิจร่วมกับบริษัทโลจิสติกส์
- แนวโน้มการขนส่งสินค้าทางทะเลโลกที่ขยายตัว ส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือทั่วโลกมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น
- การให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง หรือการร่วมทุนกับท่าเรือในภูมิภาคต่าง ๆ ที่มีศักยภาพ เป็นการสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กร
- การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย เนื่องจากจีนเป็นประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยและอีกหลายประเทศ ซึ่งทำให้ภาคการค้า การลงทุน และการขนส่งทั่วโลกได้รับผลกระทบ และอาจส่งผลต่อปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือของการท่าเรือฯ
- ปัจจุบันผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการขนส่ง/ขนถ่าย/จัดเก็บสินค้ามากขึ้น อาจส่งผลให้ปริมาณสินค้าที่ผ่านการท่าเรือฯ ส่วนหนึ่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้บริการ
- แนวโน้มของเรือสินค้ามีขนาดใหญ่มากขึ้น อาจส่งผลทำให้ท่าเรือในความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ มีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการให้บริการ

สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- จากปัญหาสภาวะโลกร้อน วิกฤตพลังงาน และนโยบายที่ต้องการลดปริมาณการปล่อยก๊าซ CO_2 ส่งผลให้ท่าเรือทั่วโลกต้องมีการปรับตัวและให้ความสำคัญต่อการเป็น Green port Supply Chain
- การครอบครองพื้นที่โดยชุมชน รวมถึงการต่อต้านการเข้าใช้ประโยชน์ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐที่มีอยู่
- การที่ทุกองค์กร หันมาสนับสนุน กิจกรรม CSR มากขึ้น ทำให้สังคมและชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ดียิ่งขึ้น
- การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs)] พัฒนาคุณภาพชีวิต ลดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- การไม่ยอมรับของชุมชนโดยรอบที่มีการต่อต้าน หากมีการขยายธุรกิจหลัก โดยการลงทุนพัฒนาท่าเทียบเรือแห่งใหม่ หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการท่าเรือฯ ในภูมิภาคต่าง ๆ
- การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษ นอกเหนือจากที่การท่าเรือฯ มีการเรียกเก็บของสายการเดินเรือ ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น

แผนภาพ Porter's Five Forces Analysis

สภาพตลาดและคู่แข่งในปัจจุบัน Industry Rivalry

- ปี 2564 การเติบโตของปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือ ทั่วโลก ขยายตัวสูงที่ร้อยละ 8.2 และในปี 2565 คาดว่าการค้าทางทะเลระหว่างประเทศ จะขยายตัวที่ร้อยละ 3.2 และปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือทั่วโลกยังคงขยายตัวที่ร้อยละ 3-3.5
- ภูมิภาคเอเชียมีปริมาณการขนส่งตู้สินค้าคิดเป็น 54-55% ของปริมาณการขนส่งทั่วโลก (ปี 2018) เป็นโอกาสของการท่าเรือฯ ในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อรองรับปริมาณตู้สินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น
- สัดส่วนการบริหารจัดการท่าเรือโดย Global Operator ของท่าเรือตู้สินค้าทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น โดยในปี 2562 มีการบริหารจัดการตู้สินค้ามากกว่า 66% ของตู้สินค้าทั้งหมดทั่วโลก
- ท่าเรือคู่แข่งของการท่าเรือฯ อาทิ ท่าเรือในประเทศเวียดนาม อินโดนีเซีย มาเลเซีย เริ่มมี Global Operator เข้าไปดำเนินการมากขึ้น
- ท่าเรือคู่แข่งของการท่าเรือฯ เริ่มมีการยกระดับมาตรฐานการจัดการ เพื่อให้เป็นท่าเรือชั้นนำในอาเซียน อาทิ IPC, MMC, Saigon New Port Company
- ท่าเรือเอกชนมีการให้บริการสินค้าประเภทตู้สินค้าเช่นเดียวกับการท่าเรือฯ ประกอบกับมีการขยายธุรกิจและร่วมมือกับพันธมิตร รวมทั้งการพัฒนา Platform เพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้า ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของการท่าเรือฯ ในปัจจุบันลดลง
- กฎหมาย ระเบียบของหลายหน่วยงาน ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจ รวมถึงเป็นอุปสรรคในการให้บริการสินค้าผ่านแดนและถ่ายลำ (Transit and Transshipment) ของการท่าเรือฯ

ความยากง่ายในการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งในอนาคต (Potential New Entry)

- การท่าเรือฯ อยู่ใน Top 10 ของ World's Gateway Port
- ท่าเรือในต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย เวียดนาม กัมพูชา ที่มีตำแหน่งที่ตั้งของท่าเรือระหว่างประเทศดีกว่าไทย
- ท่าเรือในต่างประเทศสำหรับประเทศเล็ก ๆ มีการลงทุนจากกลุ่มประเทศที่เจริญแล้ว และมีศักยภาพทำให้พัฒนาได้เร็วกว่าประเทศไทย
- ท่าเรือเอกชนมีการขยายตัวและลงทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเข้าถึงแหล่งทุนได้ง่ายขึ้น การอนุญาตของกรมเจ้าท่าในการเป็นท่าเรืออนุญาตกระทำได้สะดวก มากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการเปิดโอกาสให้มีคู่แข่งใหม่ ๆ เกิดได้ง่ายยิ่งขึ้น
- ท่าเรือภายในประเทศ เช่น ท่าเรือมาบตาพุด หากรัฐบาลมีการสนับสนุนให้เป็นท่าเรือขนส่งสินค้าตู้คอนเทนเนอร์ จะทำให้มีคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

อำนาจต่อรองของผู้ให้บริการธุรกิจท่าเรือ (Bargaining Power of Suppliers)

- การท่าเรือฯ มีบทบาทและหน้าที่ ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาท่าเรือตามนโยบายของรัฐบาล จึงทำให้การท่าเรือฯ มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ประกอบการต่าง ๆ ที่เป็นลูกค้าอย่างสมบูรณ์

อำนาจต่อรองของผู้ใช้บริการธุรกิจท่าเรือ (Bargaining Power of Customers)

- ผู้ใช้บริการมีความต้องการใช้บริการท่าเรือที่มีมาตรฐานเทียบเคียงท่าเรือชั้นนำมากขึ้น
- การรวมกลุ่มของสายเรือขนาดใหญ่หลายสาย ส่งผลให้สายเรือขนาดเล็กขาดอำนาจในการต่อรอง เช่น สายเรือสัญชาติญี่ปุ่น (NYK, MOL, K-Lines) มีการรวมตัวเป็น ONE และกลายเป็นลูกค้าอันดับ 1 ของท่าเรือแหลมฉบัง
- ผู้ใช้บริการมีความต้องการในการนำระบบ IT มาสนับสนุนการให้บริการ อาทิ มีระบบสารสนเทศสำหรับตรวจสอบข้อมูลเรือ สินค้า และตู้สินค้า

การมีบริการทดแทน (Substitute Products or Services)

- ปัจจุบันผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการขนส่ง/ขนถ่าย/จัดเก็บสินค้ามากขึ้นไม่ว่าจะเป็น CY/ CFS/ ICD / Dry Port/ Door to Port และ Port to Door รวมถึงการขนส่งทางบกได้รับการพัฒนา ตลอดจนท่าเรือหลายแห่งมีการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีโอกาสทำให้ปริมาณสินค้าที่ผ่านการท่าเรือฯ ส่วนหนึ่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้บริการ หรือใช้บริการท่าเทียบเรืออื่นทดแทน

3. ทิศทางและกลยุทธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

"To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030 **:** มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573"

- **ตำแหน่ง (Positioning) ของท่าเรือภายใต้ความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ**
  - **ท่าเรือกรุงเทพ** :
    "เป็นท่าเรือแม่น้ำที่ได้มาตรฐานสากล สร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมการค้า การลงทุน และสนับสนุนธุรกิจ SMEs"
  - **ท่าเรือแหลมฉบัง** :
    "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"
  - **ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ท่าเรือเชียงของ** :
    "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง"
  - **ท่าเรือระนอง** :
    "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งทางฝั่งทะเลอันดามัน"

3.2 พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
- พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร
- พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- สร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

3.3 ค่านิยม (Core Value)

"S M A R T"

- S = STANDARD **ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล**

  (ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ ด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม และปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานสากล)

- M = MASTERY **ทำงานอย่างมืออาชีพเทียบเท่าองค์กรสมรรถนะสูง**

  (ปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ความสามารถ ด้วยความทุ่มเทและทำให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง พร้อมทั้งมุ่งพัฒนาตนเองในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง)

- A = AGILITY **พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่**

  (พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)

- R = RESPONSIBILITY **รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

  (ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ)

- T = TEAMWORK **มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน**

  (ทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ และร่วมกันระดมความคิดเห็นอย่างมีหลักการเหตุผล เพื่อมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

3.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ปี 2565-2567	ปี 2568-2570	ปี 2571-2573
Stage 1 ตำแหน่งระยะสั้น	**Stage 2 ตำแหน่งระยะกลาง**	**Stage 3 ตำแหน่งระยะยาว**
Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment	Top 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment

มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ

เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

VISION

มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

องค์ประกอบตำแหน่งขององค์กรที่ต้องการบรรลุ

1. World Class Gateway Port เบื้องต้น ระยะ 1
   - อันดับของการเป็นท่าเรือ World Class Gateway Port
     - Top 3 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน South East Asia
   - สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง
     - ทางถนน 87.76% / ทางราง 5.61% / ทางชายฝั่ง 6.64%
   - การรองรับ Transshipment
     - แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 10% จากปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (ปี 2560-2564))
2. การพัฒนา Port 4.0 ระยะ 1
   - ก้าวสู่ Port 4.0 : พัฒนา Platform Port 4.0 แล้วเสร็จ และสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
3. Green Port ระยะ 1
   - การพัฒนาท่าเรือสู่ Green Port Supply Chain :
     - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)

องค์ประกอบตำแหน่งขององค์กรที่ต้องการบรรลุ

1. World Class Gateway Port ระยะ 2
   - อันดับของการเป็นท่าเรือ World Class Gateway Port
     - Top 5 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน Asia
   - สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง
     - ทางถนน 87.55% / ทางราง 5.71% / ทางชายฝั่ง 6.74%
   - การเพิ่มปริมาณ Transshipment
     - ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 11% จากปี 2567
2. การพัฒนา Port 4.0 ระยะ 2
   - ส่งเสริมให้เกิดการใช้งาน Port 4.0 อย่างต่อเนื่อง
3. Green Port ระยะ 2
   - การพัฒนาท่าเรือสู่ Green Port Supply Chain :
     - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ลดลง 7% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และมีเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานที่เห็นชอบร่วมกันที่ xx%

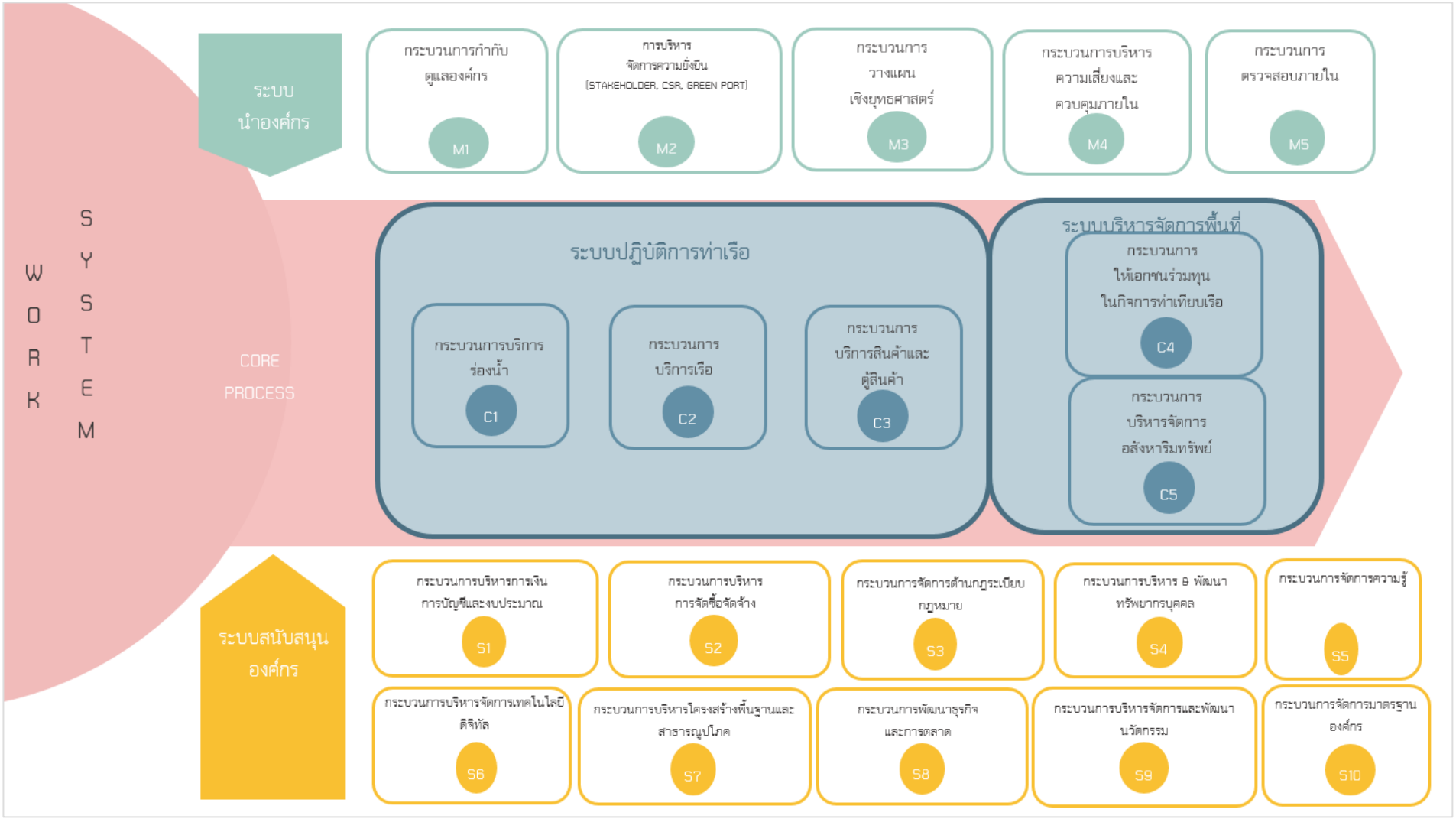
องค์ประกอบตำแหน่งขององค์กรที่ต้องการบรรลุ

1. World Class Gateway Port ระยะ 3
   - อันดับของการเป็นท่าเรือ World Class Gateway Port
     - Top 10 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน World
   - สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง
     - ทางถนน 87.35% / ทางราง 5.81% / ทางชายฝั่ง 6.84%
   - การเพิ่มปริมาณ Transshipment
     - ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 12% จากปี 2570
2. การพัฒนา Port 4.0 ระยะ 3
   - เป็นส่วนหนึ่งในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ และเกิดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน
3. Green Port ระยะ 3
   - การพัฒนาท่าเรือสู่ Green Port Supply Chain :
     - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ลดลง 10% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานลดลง xx%

ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Risk)		
ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
1. ขนาดเงินลงทุนที่สูง และระยะคืนทุนที่นาน อาจจะส่งผลต่อสถานะการเงิน 2. การคัดเลือกเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม 3. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการนำเข้า-ส่งออก ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ 4. การปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้า Transshipment เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน 5. ศักยภาพ ความพร้อมของบุคลากรและระบบงาน/กระบวนการทำงาน	1. ขนาดเงินลงทุนที่สูง และระยะคืนทุนที่นาน อาจจะส่งผลต่อสถานะการเงิน 2. ความชัดเจนของนโยบาย และการสนับสนุนของภาครัฐ 3. ไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งผลต่อการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุก 4. การประเมิน/วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนที่เหมาะสม 5. ไม่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่ชัดเจน รวมทั้งการไม่สามารถจำรายได้ ค่าใช้จ่าย เพื่อรับรู้ผลประกอบการในลักษณะ Portfolio	1. ขนาดเงินลงทุนที่สูง และระยะคืนทุนที่นาน อาจจะส่งผลต่อสถานะการเงิน 2. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้ Transshipment ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ 3. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือประเภท Gateway Port ในต่างประเทศเติบโตมากกว่าที่การท่าเรือฯ คาดการณ์ไว้ 4. รูปแบบการให้การบริการผ่านระบบ e-Service และระบบ PCS ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และการเชื่อมโยงการทำงานไม่สมบูรณ์ 5. การสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนานวัตกรรมมีความล่าช้า และไม่ทันต่อความต้องการ 6. การพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain ไม่บรรลุตามเป้าหมาย

3.5 ระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

กทท. ได้มีการทบทวน/ออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ภายใต้ระบบ SEPA หมวดที่ 6 (เดิม) เพื่อให้ กทท. มีระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่เหมาะสม สามารถสนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินงานของ กทท. ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้



3.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (Business Model Canvas)

Business Model ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (ปัจจุบัน)

<table>
<tr>
<th>Key Partners (พันธมิตร)</th>
<th>Key Activities (กิจกรรม)</th>
<th>Value Proposition (คุณค่าที่เสนอ)</th>
<th>Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)</th>
<th>Customer Segments (ประเภทของลูกค้า)</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">
• หน่วยงานภาครัฐ : กรมเจ้าท่า กรมศุลกากร รฟท. กทพ.
• ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ทำหน้าที่บริหารบริการท่าเทียบเรือและขนถ่ายสินค้า รวมถึงธุรกิจต่อเนื่องที่ท่าเรือแหลมฉบัง
• ท่าเรือในต่างประเทศที่ทำความตกลงร่วมมือกับการท่าเรือฯ (MOU)
• สมาคม หรือองค์กรระหว่างประเทศ ด้านการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศ (Maritime)
• ผู้จัดจำหน่ายเครื่องมือทุ่นแรงที่สำคัญ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
• ผู้รับเหมาก่อสร้าง หรือให้บริการซ่อมบำรุง
• บริษัทจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์/ระบบคอมพิวเตอร์ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
• บริษัทรับจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
• สถาบันการเงิน
• ชุมชนรอบท่าเรือ
• NGOs
• หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
</td>
<td>
• การให้บริการร่องน้ำ
• การให้บริการเรือ
• การให้บริการสินค้า และตู้สินค้า
• การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการท่าเทียบเรือ
• การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์
</td>
<td rowspan="2">
• สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานที่
• ความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมือทุ่นแรงและอุปกรณ์
• ความถูกต้องแม่นยำของเอกสารการขนถ่ายตู้ การคิดค่าธรรมเนียม การให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่และระบบ
• ความรวดเร็วในการให้บริการ
• การบริหารจัดการระบบวางสินค้า/ตู้สินค้าที่มีความเหมาะสม
• การใช้บริการขนถ่ายตู้สินค้าถ่ายลำ
• การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
• กระบวนการประมูลและสัญญาสัมปทานที่เป็นธรรม
• โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ และเพียงพอต่อการใช้งาน
• ความเหมาะสมและเป็นธรรมต่ออัตราค่าเช่า
• ความเหมาะสมของระบบเวลาการเช่า
• กระบวนการและสัญญาเช่าที่เป็นระบบ
</td>
<td>
• รับฟังเสียงลูกค้า (VOC)
• ให้คำปรึกษา
• ติดตามการให้บริการ และสอบถามความต้องการของลูกค้า
• ประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า
</td>
<td rowspan="2">
• บริษัทสายเรือ
• ผู้ประกอบการ/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า
• ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ ท่าเรือแหลมฉบัง
• ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรของท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง
</td>
</tr>
<tr>
<td>
Key Resources (ทรัพยากรที่มี)
• ที่ดิน
• อุปกรณ์, เครื่องมือทุ่นแรง และสิ่งอำนวยความสะดวก
• โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ
• พื้นที่หลังท่า
• โรงพักสินค้า และคลังสินค้า
• ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
• พนักงานการท่าเรือฯ
• งบประมาณ
• ระบบ e-Payment
</td>
<td>
Channels (ช่องทางติดต่อลูกค้า)
• โทรศัพท์ / โทรสาร
• สายด่วน Hotline 02-269-5555
• จดหมาย
• กล่องรับฟังความคิดเห็น
• สื่อสิ่งพิมพ์
• งาน Road Show / การประชุม / เข้าพบลูกค้าด้วยตนเอง
• พนักงานของการท่าเรือฯ
• สื่อออนไลน์ : Website, Facebook, e-Mail
• Mobile Application : Line
</td>
</tr>
<tr>
<th colspan="3">Cost Structure (โครงสร้างต้นทุนหลัก)</th>
<th colspan="2">Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ต่าง ๆ)</th>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">
• ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน
• ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา
• ต้นทุนด้านพลังงาน
• ต้นทุนการจัดหาเครื่องมือทุ่นแรง เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
• ต้นทุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค
• ต้นทุนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์และการตลาด
• ต้นทุนการจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ
</td>
<td colspan="2">
• รายได้เกี่ยวกับเรือ
• รายได้เกี่ยวกับสินค้า
• รายได้เกี่ยวกับการบริการ
• รายได้ค่าเช่าที่ดิน อาคาร และคลังสินค้า
</td>
</tr>
</table>

Business Model ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในปี 2567 (Stage ที่ 1)

Key Partners (พันธมิตร)

- หน่วยงานภาครัฐ : กรมเจ้าท่า กรมศุลกากร รฟท. กทพ.
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ทำหน้าที่บริหารบริการท่าเทียบเรือและขนถ่ายสินค้า รวมถึงธุรกิจต่อเนื่องที่ท่าเรือแหลมฉบัง
- ท่าเรือในต่างประเทศที่ทำความตกลงร่วมมือกับการท่าเรือฯ (MOU)
- สมาคม หรือองค์กรระหว่างประเทศ ด้านการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศ (Maritime)
- ผู้จัดจำหน่ายเครื่องมือทุ่นแรงที่สำคัญ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- ผู้รับเหมาก่อสร้าง หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- บริษัทจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์/ระบบคอมพิวเตอร์ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- บริษัทรับจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
- สถาบันการเงิน
- ชุมชนรอบท่าเรือ
- NGOs
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
- **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในระบบขนส่งทางน้ำที่เกี่ยวข้องในระบบ PCS**

Key Activities (กิจกรรม)

- การให้บริการร่องน้ำ
- การให้บริการเรือ
- การให้บริการสินค้า และตู้สินค้า
- การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการท่าเทียบเรือ
- การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์

Key Resources (ทรัพยากรที่มี)

- ที่ดิน
- อุปกรณ์, เครื่องมือทุ่นแรง และสิ่งอำนวยความสะดวก
- โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ
- พื้นที่หลังท่า
- โรงพักสินค้า และคลังสินค้า
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- พนักงานการท่าเรือฯ
- งบประมาณ
- **ระบบ e-Payment ที่สมบูรณ์**
- **ระบบ PCS**

Value Proposition (คุณค่าที่เสนอ)

- สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานที่
- ความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมือทุ่นแรงและอุปกรณ์
- ความถูกต้องแม่นยำของเอกสาร การขนถ่ายตู้สินค้า การคิดค่าธรรมเนียม การให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่และระบบ
- ความรวดเร็วในการให้บริการ
- การบริหารจัดการระบบวางสินค้า/ตู้สินค้าที่มีความเหมาะสม
- การใช้บริการขนถ่ายตู้สินค้าถ่ายลำ
- การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
- **บริการ e-Service รูปแบบต่าง ๆ เพื่อลดระยะเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ**
- **Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านระบบ PCS**
- กระบวนการประมูลและสัญญาสัมปทานที่เป็นธรรม
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ และเพียงพอต่อการใช้งาน
- ความเหมาะสมและเป็นธรรมต่ออัตราค่าเช่า
- ความเหมาะสมของระบบเวลาการเช่า
- กระบวนการและสัญญาเช่าที่เป็นระบบ

Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)

- รับฟังเสียงลูกค้า (VOC)
- ให้คำปรึกษา
- ติดตามการให้บริการ และสอบถามความต้องการของลูกค้า
- ประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า

Channels (ช่องทางติดต่อลูกค้า)

- โทรศัพท์ / โทรสาร
- สายด่วน Hotline 02-269-5555
- จดหมาย
- กล่องรับฟังความคิดเห็น
- สื่อสิ่งพิมพ์
- งาน Road Show / การประชุม / เข้าพบลูกค้าด้วยตนเอง
- พนักงานของการท่าเรือฯ
- สื่อออนไลน์ : Website, Facebook, e-Mail
- **Mobile Application : Line Official, PAT Application**

Customer Segments (ประเภทของลูกค้า)

- บริษัทสายเรือ
- ผู้ประกอบการ/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ ทลฉ.
- ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง

Cost Structure (โครงสร้างต้นทุนหลัก)

- ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน
- ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา
- ต้นทุนด้านพลังงาน
- ต้นทุนการจัดหาเครื่องมือทุ่นแรง เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- ต้นทุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค
- ต้นทุนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์และการตลาด
- ต้นทุนการจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ต่างๆ)

- รายได้เกี่ยวกับเรือ
- รายได้เกี่ยวกับสินค้า
- รายได้เกี่ยวกับการบริการ
- รายได้ค่าเช่าที่ดิน อาคาร และคลังสินค้า

Business Model ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในปี 2570 (Stage ที่ 2)

Key Partners (พันธมิตร)

- หน่วยงานภาครัฐ : กรมเจ้าท่า กรมศุลกากร รฟท. กทพ.
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ทำหน้าที่บริหารบริการท่าเทียบเรือและขนถ่ายสินค้า รวมถึงธุรกิจต่อเนื่องที่ท่าเรือแหลมฉบัง
- ท่าเรือในต่างประเทศที่ทำความตกลงร่วมมือกับการท่าเรือฯ (MOU)
- สมาคม หรือองค์กรระหว่างประเทศ ด้านการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศ (Maritime)
- ผู้จัดจำหน่ายเครื่องมือทุ่นแรงที่สำคัญ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- ผู้รับเหมาก่อสร้าง หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- บริษัทจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์/ระบบคอมพิวเตอร์ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- บริษัทรับจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
- สถาบันการเงิน
- ชุมชนรอบท่าเรือ
- NGOs
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในระบบขนส่งทางน้ำที่เกี่ยวข้องในระบบ PCS
- **ผู้ร่วมพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)**

Key Activities (กิจกรรม)

- การให้บริการร่องน้ำ
- การให้บริการเรือ
- การให้บริการสินค้า และตู้สินค้า
- **การให้บริการสินค้า และตู้สินค้าในรูปแบบ Semi-Automated (Phase 1)**
- **การให้บริการท่าเรือบก *(Dry Port)* ที่จังหวัดขอนแก่น**
- การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการท่าเทียบเรือ
- การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์

Key Resources (ทรัพยากรที่มี)

- ที่ดิน
- อุปกรณ์, เครื่องมือทุ่นแรง และสิ่งอำนวยความสะดวก
- โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ
- พื้นที่หลังท่า
- โรงพักสินค้า และคลังสินค้า
- Semi-Automated Container Terminal (Phase 1)
- **พื้นที่พัฒนาท่าเรือบก Dry Port ที่จังหวัดขอนแก่น**
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- พนักงานการท่าเรือฯ
- งบประมาณ
- ระบบ e-Payment ที่สมบูรณ์
- **ระบบ PCS สมบูรณ์**

Value Proposition (คุณค่าที่เสนอ)

- สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานที่
- ความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมือทุ่นแรงและอุปกรณ์
- ความถูกต้องแม่นยำของเอกสาร การขนถ่ายตู้สินค้า การคิดค่าธรรมเนียม การให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่และระบบ
- ความรวดเร็วในการให้บริการ
- **การบริหารจัดการระบบวางสินค้า/ตู้สินค้าที่มีความเหมาะสม รวดเร็ว และปลอดภัย**
- การใช้บริการขนถ่ายตู้สินค้าถ่ายลำ
- การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
- บริการ e-Service รูปแบบต่าง ๆ เพื่อลดระยะเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ
- Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านระบบ PCS
- กระบวนการประมูลและสัญญาสัมปทานที่เป็นธรรม
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ และเพียงพอต่อการใช้งาน
- ความเหมาะสมและเป็นธรรมต่ออัตราค่าเช่า
- ความเหมาะสมของระบบเวลาการเช่า
- กระบวนการและสัญญาเช่าที่เป็นระบบ

Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)

- รับฟังเสียงลูกค้า (VOC)
- ให้คำปรึกษา
- ติดตามการให้บริการ และสอบถามความต้องการของลูกค้า
- ประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า

Channels (ช่องทางติดต่อลูกค้า)

- โทรศัพท์ / โทรสาร
- สายด่วน Hotline 02-269-5555
- จดหมาย
- กล่องรับฟังความคิดเห็น
- สื่อสิ่งพิมพ์
- งาน Road Show / การประชุม / เข้าพบลูกค้าด้วยตนเอง
- พนักงานของการท่าเรือฯ
- สื่อออนไลน์ : Website, Facebook, e-Mail
- Mobile Application : Line, PAT Application
- สื่อ Virtual Digital Marketing

Customer Segments (ประเภทของลูกค้า)

- บริษัทสายเรือ
- ผู้ประกอบการ/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ ทลฉ.
- ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง

Cost Structure (โครงสร้างต้นทุนหลัก)

- ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน
- ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ● ต้นทุนด้านพลังงาน
- ต้นทุนการจัดหาเครื่องมือทุ่นแรง เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- ต้นทุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค
- ต้นทุนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์และการตลาด
- ต้นทุนการจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ
- **ต้นทุนการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)**

Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ต่างๆ)

- รายได้เกี่ยวกับเรือ
- รายได้เกี่ยวกับสินค้า
- รายได้เกี่ยวกับการบริการ
- รายได้ค่าเช่าที่ดิน อาคาร และคลังสินค้า
- **รายได้จากการให้บริการท่าเรือบก (Dry Port)**

Business Model ของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในปี 2573 (Stage ที่ 3)

Key Partners (พันธมิตร)

- หน่วยงานภาครัฐ : กรมเจ้าท่า กรมศุลกากร รฟท. กทพ.
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ทำหน้าที่บริหารบริการท่าเทียบเรือและขนถ่ายสินค้า รวมถึงธุรกิจต่อเนื่องที่ท่าเรือแหลมฉบัง
- ท่าเรือในต่างประเทศที่ทำความตกลงร่วมมือกับการท่าเรือฯ (MOU)
- สมาคม หรือองค์กรระหว่างประเทศ ด้านการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศ (Maritime)
- ผู้จัดจำหน่ายเครื่องมือทุ่นแรงที่สำคัญ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- ผู้รับเหมาก่อสร้าง หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- บริษัทจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์/ระบบคอมพิวเตอร์ หรือให้บริการซ่อมบำรุง
- บริษัทรับจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
- สถาบันการเงิน
- ชุมชนรอบท่าเรือ
- NGOs
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในระบบขนส่งทางน้ำ
- ผู้ร่วมพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)
- **ผู้ร่วมพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ**

Key Activities (กิจกรรม)

- การให้บริการร่องน้ำ
- การให้บริการเรือ**ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**
- การให้บริการสินค้า และตู้สินค้า**ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**
- **การให้บริการสินค้า และตู้สินค้าในรูปแบบ Semi-Automated สมบูรณ์**
- **การให้บริการศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ**
- การให้บริการท่าเรือบก (Dry Port) ที่จังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดฉะเชิงเทรา
- การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการท่าเทียบเรือ
- การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์

Key Resources (ทรัพยากรที่มี)

- ที่ดิน
- อุปกรณ์, เครื่องมือทุ่นแรง และสิ่งอำนวยความสะดวก
- โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ
- พื้นที่หลังท่า
- โรงพักสินค้า และคลังสินค้า
- **Semi-Automated Container Terminal สมบูรณ์**
- **ศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ**
- พื้นที่พัฒนาท่าเรือบก Dry Port (จังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดฉะเชิงเทรา)
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- พนักงานการท่าเรือฯ
- งบประมาณ
- ระบบ e-Tracking
- ระบบ PCS สมบูรณ์

Value Proposition (คุณค่าที่เสนอ)

- สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานที่
- ความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมือทุ่นแรงและอุปกรณ์
- ความถูกต้องแม่นยำของเอกสาร การขนถ่ายตู้สินค้า การคิดค่าธรรมเนียม การให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่และระบบ
- ความรวดเร็วในการให้บริการ
- การบริหารจัดการระบบวางสินค้า/ตู้สินค้าที่มีความเหมาะสม รวดเร็ว และปลอดภัย
- การใช้บริการขนถ่ายตู้สินค้าถ่ายลำ
- การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
- บริการ e-Service รูปแบบต่าง ๆ เพื่อลดระยะเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ
- Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านระบบ PCS
- **ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าแก่ผู้ใช้บริการ**
- กระบวนการประมูลและสัญญาสัมปทานที่เป็นธรรม
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ และเพียงพอต่อการใช้งาน
- ความเหมาะสมและเป็นธรรมต่ออัตราค่าเช่า
- ความเหมาะสมของระบบเวลาการเช่า
- กระบวนการและสัญญาเช่าที่เป็นระบบ
- **นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ**
- **ท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**

Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)

- รับฟังเสียงลูกค้า (VOC)
- ให้คำปรึกษา
- ติดตามการให้บริการ และสอบถามความต้องการของลูกค้า
- ประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า

Channels (ช่องทางติดต่อลูกค้า)

- โทรศัพท์ / โทรสาร
- สายด่วน Hotline 02-269-5555
- จดหมาย
- กล่องรับฟังความคิดเห็น
- สื่อสิ่งพิมพ์
- งาน Road Show / การประชุม / เข้าพบลูกค้าด้วยตนเอง
- พนักงานของการท่าเรือฯ
- สื่อออนไลน์ : Website, Facebook, e-Mail
- Mobile Application : Line, PAT Application
- สื่อ Virtual Digital Marketing

Customer Segments (ประเภทของลูกค้า)

- บริษัทสายเรือ
- ผู้ประกอบการ/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ ท่าเรือแหลมฉบัง
- ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรของท่าเรือกรุงเทพ และ ท่าเรือแหลมฉบัง

Cost Structure (โครงสร้างต้นทุนหลัก)

- ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน ● ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ● ต้นทุนด้านพลังงาน
- ต้นทุนการจัดหาเครื่องมือทุ่นแรง เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- ต้นทุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค
- ต้นทุนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์และการตลาด
- ต้นทุนการจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ
- ต้นทุนการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)
- **ต้นทุนการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ**

Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ต่าง ๆ)

- รายได้เกี่ยวกับเรือ
- รายได้เกี่ยวกับสินค้า
- รายได้เกี่ยวกับการบริการ
- รายได้ค่าเช่าที่ดิน อาคาร และคลังสินค้า
- **รายได้จากการให้บริการศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ**
- รายได้จากการให้บริการท่าเรือบก (Dry Port)
- **รายได้จากนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ**

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ

<table>
<tr><th rowspan="2">เป้าประสงค์</th><th rowspan="2">กลยุทธ์</th><th colspan="3">ตัวชี้วัด</th><th rowspan="2">ผู้รับผิดชอบ</th><th rowspan="2">แผนปฏิบัติการ</th></tr>
<tr><th>Stage 1 : ปี 2565 – 2567
Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia
รองรับ Transshipment</th><th>Stage 2 : ปี 2568 – 2570
Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia
ควบคู่ Transshipment</th><th>Stage 3 : ปี 2571 – 2573
Top 10 World Class Gateway Port in the World
ควบคู่ Transshipment</th></tr>
<tr><td rowspan="6">- พัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port</td><td rowspan="6">1.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port</td><td>1. ปริมาณตู้สินค้าในระดับสากล
- Top 3 ของการเป็นท่าเรือGateway Port ใน South East Asia
(ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ.
= 9.177 ล้าน ที.อี.ยู.)</td><td>- Top 5 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน Asia
(ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ.
= 10.323 ล้าน ที.อี.ยู.)</td><td>- Top 10 ของการเป็นท่าเรือ Gateway Port ใน World
(ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ.
= 11.612 ล้าน ที.อี.ยู.)</td><td>ทลฉ.,
ฝพต.</td><td>- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 3
- แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชน โครงการ ทลฉ. ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา
- แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ
- การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท.
- การส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO)</td></tr>
<tr><td colspan="3">2. ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ/หน้าท่าเทียบเรือ
- ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way และหน้าท่า)
<table><tr><th></th><th>Fair Way (MSL)</th><th>หน้าท่า (MSL)</th></tr><tr><td>ทกท.</td><td>- 8.5</td><td>- 8.5</td></tr><tr><td>ทลฉ. Phase 1</td><td>- 16</td><td>- 14</td></tr><tr><td>ทลฉ. Phase 2</td><td>- 16</td><td>- 16</td></tr><tr><td>ทลฉ. Phase 3</td><td>- 18.5</td><td>- 18.5</td></tr></table></td><td>ฝน.</td><td>- โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.</td></tr>
<tr><td colspan="3">3. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure)</td><td rowspan="2">ทลฉ.,
ทกท.
สทภ.</td><td rowspan="2">- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3
- การปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของ ทลฉ.
- การพัฒนา SRTO
- การพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง A
- พัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ
- Multimodal Transport & Distribution Center
- การพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1)
- พัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง (เฉพาะตัวชี้วัดเรื่อง Infrastructure)</td></tr>
<tr><td colspan="3">4. Port Performance
<table><tr><th>Port Performance</th><th>ทกท.</th><th>ทลฉ.</th></tr><tr><td>Crane Productivity</td><td>26.05 ตู้/ปั้นจั่น/ชม.</td><td>30.50 ตู้/ปั้นจั่น/ชม.</td></tr><tr><td>Berth Occupancy</td><td>65-70%</td><td>53-58%</td></tr><tr><td>Truck Turnaround Time</td><td>-</td><td>20 นาที</td></tr></table>ทั้งนี้ ในส่วนตัวชี้วัด Truck Turnaround Time ของ ทกท. มีเป้าหมายดังนี้
ปี 2567 ... ≤ 31.15 นาที
ปี 2568 ... ≤ 31.13 นาที
ปี 2569-2573 ... ≤ 31.10 นาที
Monitor
TEU per เครนหน้าท่า / TEU per ความยาวหน้าท่า / Ship Working Time / Ship Berthing Time</td></tr>
<tr><td colspan="3">5. การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยของท่าเรือตามมาตรฐานสากล</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">- PSHEMS (เป้าหมายภายในปี 2570)
ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2</td><td>PSHEMS – ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS</td><td rowspan="2">ทลฉ.,
ทกท.</td><td>- แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System : PSHEMS) ของ ทกท. และ ทลฉ.</td></tr>
<tr><td colspan="2">- ISPS Code (เป้าหมายภายในปี 2570)
ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่าและได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองฯ จากกรมเจ้าท่า</td><td>ISPS Code - ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า</td><td>- แผนดำเนินการตามข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (International Ship and Port Facility Security : ISPS Code) ของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง</td></tr>
</table>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ

<table>
<tr><th rowspan="2">เป้าประสงค์</th><th rowspan="2">กลยุทธ์</th><th colspan="3">ตัวชี้วัด</th><th rowspan="2">ผู้รับผิดชอบ</th><th rowspan="2">แผนปฏิบัติการ</th></tr>
<tr><th>Stage 1 : ปี 2565 – 2567
Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia
รองรับ Transshipment</th><th>Stage 2 : ปี 2568 – 2570
Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia
ควบคู่ Transshipment</th><th>Stage 3 : ปี 2571 – 2573
Top 10 World Class Gateway Port in the World
ควบคู่ Transshipment</th></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">1.2 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway & Intermodal Transport)</td><td colspan="3">6. การเชื่อมโยงโครงข่าย (Connectivity)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>- สัดส่วน/ปริมาณการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่า (ทางถนน / ทางราง / ทางชายฝั่ง)
<table><tr><th>ทกท.</th><th>ล้าน TEUs</th></tr><tr><td>ทางรถ</td><td>1.237</td></tr><tr><td>ทางราง</td><td>0.0030</td></tr><tr><td>ทางชายฝั่ง</td><td>0.190</td></tr></table><table><tr><th>ทลฉ.</th><th>สัดส่วน</th><th>ล้าน TEUs</th></tr><tr><td>ทางรถ</td><td>87.76%</td><td>7.964</td></tr><tr><td>ทางราง</td><td>5.61%</td><td>0.509</td></tr><tr><td>ทางชายฝั่ง</td><td>6.64%</td><td>0.602</td></tr></table></td><td><table><tr><th>ทกท.</th><th>ล้าน TEUs</th></tr><tr><td>ทางรถ</td><td>1.222</td></tr><tr><td>ทางราง</td><td>0.0032</td></tr><tr><td>ทางชายฝั่ง</td><td>0.205</td></tr></table><table><tr><th>ทลฉ.</th><th>สัดส่วน</th><th>ล้าน TEUs</th></tr><tr><td>ทางรถ</td><td>87.55%</td><td>8.939</td></tr><tr><td>ทางราง</td><td>5.71%</td><td>0.583</td></tr><tr><td>ทางชายฝั่ง</td><td>6.74%</td><td>0.661</td></tr></table></td><td><table><tr><th>ทกท.</th><th>ล้าน TEUs</th></tr><tr><td>ทางรถ</td><td>1.207</td></tr><tr><td>ทางราง</td><td>0.0034</td></tr><tr><td>ทางชายฝั่ง</td><td>0.220</td></tr></table><table><tr><th>ทลฉ.</th><th>สัดส่วน</th><th>ล้าน TEUs</th></tr><tr><td>ทางรถ</td><td>87.35%</td><td>10.033</td></tr><tr><td>ทางราง</td><td>5.81%</td><td>0.667</td></tr><tr><td>ทางชายฝั่ง</td><td>6.84%</td><td>0.786</td></tr></table></td><td>ทกท./
ทลฉ./ฝพต.</td><td>- การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท.
- การส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO)
- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 3
- แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลฉ. ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา</td></tr>
<tr><td></td><td>7. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าของ ทลฉ.
- แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ (ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 10% จากปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง = 0.101 ล้าน ที.อี.ยู.)</td><td>- ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 11% จากปี 2567 (0.112 ล้าน ที.อี.ยู.)</td><td>- ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำเพิ่มขึ้น 12% จากปี 2570 (0.126 ล้าน ที.อี.ยู.)</td><td>ทลฉ.</td><td>- แผนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขึ้นของปริมาณตู้สินค้าผ่านแดนและถ่ายลำ</td></tr>
</table>

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2</u>: รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> : พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาดเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด			ผู้รับผิดชอบ	แผนปฏิบัติการ
		Stage 1 : ปี 2565 – 2567 Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	Stage 2 : ปี 2568 – 2570 Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment	Stage 3 : ปี 2571 – 2573 Top 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment		
- รักษาส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ	2.1 ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลักเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง	1. <u>ส่วนแบ่งทางการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน กทท.</u> ไม่ต่ำกว่า 80% (เป้าหมายภายในปี 2570)			ทกท./ ทลฉ./ฝพต.	- โครงการพัฒนาเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ - การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. - การส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) - แผนบริหารลูกค้ารายสำคัญของ กทท. (PAT Key Account)
		2. <u>ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กทท.</u> ระดับ 4.40 (เป้าหมายภายในปี 2570)			ฝพต.	- โครงการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้า กทท. - โครงการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กทท.
- สร้างผลตอบแทนของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2.2 พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	3. <u>อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA)</u> - ROA นอกเขตรั้ว ทกท. = 5.87% (เป้าหมายภายในปี 2570) - ROA ทลฉ. = 9.60% (เป้าหมายภายในปี 2570)			ฝพต. ทลฉ.	- โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ - โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ โซนที่ 6
- สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่	2.3 สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน	4. <u>จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ</u> = 3 ราย (เป้าหมายภายในปี 2570) 5. <u>จำนวนงานวิจัย หรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้</u> = 3 จำนวน (เป้าหมายภายในปี 2570)		- XX ราย - XX จำนวน	ฝพต./ ทกท./ ทลฉ.	- โครงการพัฒนาเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ - โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ - การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.
			<u>ตั้งเป้าเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2570 เป็นต้นไป</u> - การดำเนินงานตามงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอด = XX งาน - อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือหรือธุรกิจใหม่ = XX %			
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรมที่ตอบความต้องการลูกค้า	2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม	6. <u>จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อตอบความต้องการลูกค้า</u> = 3 จำนวน (เป้าหมายภายในปี 2570)		- XX จำนวน - สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมที่ตอบความต้องการลูกค้า = XX บาท	ฝทส.	- พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 :เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงินการลงทุนที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด			ผู้รับผิดชอบ	แผนปฏิบัติการ
		Stage 1 : ปี 2565 – 2567 Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	Stage 2 : ปี 2568 – 2570 Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment	Stage 3 : ปี 2571 – 2573 Top 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment		
- เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง และมีการบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ	3.1 บริหารจัดการทางการเงิน การลงทุนเพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) เท่ากับ 4,281.82 ล้านบาท	4,308.52 ล้านบาท	4,336.38 ล้านบาท	ฝง.	ทุกโครงการภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท.
		2. ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุนได้ 100%				การดำเนินงานเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนของ กทท.
		3. การบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร ได้ 3 กระบวนการ (เป้าหมายภายในปี 2570)		XX กระบวนการ	ฝง./ฝทส.	- โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด			ผู้รับผิดชอบ	แผนปฏิบัติการเดิมที่รองรับ
		Stage 1 : ปี 2565 – 2567 Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	Stage 2 : ปี 2568 – 2570 Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment	Stage 3 : ปี 2571 – 2573 Top 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment		
- การบรรลุสู่ Port 4.0 ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร	1. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 4 ระบบ		จำนวน XX ระบบ	ฝทส.	- พัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ - พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 1 - โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุ่นแรง และใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน) - พัฒนาระบบ CRM (Customer Relationship Management) และ Contact Center ของ กทท. - พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน (HRIS)
	4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พัฒนา Platform Port 4.0 แล้วเสร็จ และสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	ส่งเสริมให้เกิดการใช้งาน Platform Port 4.0 อย่างต่อเนื่อง	เป็นส่วนหนึ่งในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ และเกิดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน		- พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System
		2. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 3 ระบบ		จำนวน XX ระบบ		
	4.1 & 4.2	3. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจจากผู้ใช้งานระบบมากกว่า 70% *หมายเหตุ : ดำเนินการวัดระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อติดตั้งระบบแล้วเสร็จ*				
- ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อจัดการท่าเรือให้เกิดความยั่งยืน	4.3 พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม	4. ความสำเร็จของการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กทท.			ฝก.	- แผนเสริมสร้างโครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านนวัตกรรม
		- กทท. พัฒนา Sandbox เพื่อลดอุปสรรคและเพิ่มความคล่องตัวในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (Sandbox)	- กทท. มีสารสนเทศที่จัดเก็บในระบบดิจิทัลขององค์กร สนับสนุนการนำสารสนเทศมาใช้ในการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Research and Data Intelligence Support Center)	- เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ กทท. (Maritime and Logistics Innovation Center)		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 : บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากล และก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด			ผู้รับผิดชอบ	แผนปฏิบัติการ
		Stage 1 : ปี 2565 – 2567 Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	Stage 2 : ปี 2568 – 2570 Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment	Stage 3 : ปี 2571 – 2573 Top 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment		
- บริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่		1. รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per Employee)				*(จำนวนพนักงาน = 3,122 คน (ณ วันที่ 1/7/2565))*
		4.984 ล้านบาทต่อคน	4.993 ล้านบาทต่อคน	5.002 ล้านบาทต่อคน		
	5.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่ (HRM)	2. ความสำเร็จของการนำระบบ HRIS มาใช้			ฝบ.	- การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
		- ความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน (HRIS)	- ความสำเร็จของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคคลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร (HRBP)	- ความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการทำงานด้านบุคคลเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ		
		3. ความสำเร็จของการวางแผนทรัพยากรบุคคลระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร			ฝบ.	- แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)
		- การวางแผนทรัพยากรบุคคลระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร	- การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในระดับย่อย (ฝ่าย/สำนัก/แผนก)	- การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) รายบุคคล		
		4. ความสำเร็จในการประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร			ฝบ.	- การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่ของ กทท.
		- ประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร	- การทบทวนและพัฒนาโครงสร้างหน่วยงาน (ปี 2570)			
	5.2 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน (HRD)	5. ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะตาม Skill Matching สายอาชีพ			ฝบ.	- โครงการ Training Roadmap
	5.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	6. ความสำเร็จในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร			ฝบ.	- แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ กทท.
		- เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	- ปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตสำนึกในวัฒนธรรมองค์กร	- บุคลากรเกิดจิตสำนึกในวัฒนธรรมองค์กร และพร้อมร่วมใจในการทำงานสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : พัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด			ผู้รับผิดชอบ	แผนปฏิบัติการ
		Stage 1 : ปี 2565 – 2567 Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	Stage 2 : ปี 2568 – 2570 Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment	Stage 3 : ปี 2571 – 2573 Top 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment		
- มุ่งสู่การเป็นท่าเรือที่ยั่งยืนด้วยมาตรฐานการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6.1 พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การดำเนินงาน CSR in Process ตามแนวทางมาตรฐาน ISO 26000 1. ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ การท่าเรือฯ			สบภ.	- การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กทท. ตามมาตรฐาน ISO 26000
		- พัฒนาโครงสร้างการดำเนินงานและองค์ประกอบพื้นฐานด้าน CSR in Process	- บริหารจัดการ กทท. ได้ครบถ้วนตามกรอบมาตรฐาน ISO 26000			
		การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ การท่าเรือฯ 2. ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. *(ดำเนินการวัดในปีงบประมาณ 2566 2568 และ 2570 :* ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่น้อยกว่า 80%)			ฝพต.	- การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือฯ - การพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community
		- พัฒนากลไกการดำเนินงานในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือฯ	- เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือฯ	- สร้างความเชื่อมั่น การยอมรับ และความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว		
		การพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain 3. ความสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือสีเขียวที่ยั่งยืนของ กทท.			ฝก.	- โครงการเพื่อพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain
		- ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	- ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 7% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และมีเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานที่เห็นชอบร่วมกันที่ xx%	- ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 10% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานลดลง xx%		
- ยกระดับมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่ดี เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	6.2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	4. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกำกับดูแลที่ดีของ กทท. เพื่อตอบสนองมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศและแนวทาง SE-AM			สบภ.	- โครงการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ การท่าเรือฯ ตามมาตรฐานสากล

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในส่วนของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) เพื่อกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ นำไปสู่การกำหนดความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กรในปัจจุบันและที่จำเป็นในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

3.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

1) การพัฒนาท่าเรือให้สามารถเพิ่มปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ได้เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

2) การพัฒนาการท่าเรือฯ สู่ท่าเรือที่เป็น Green Port Supply Chain โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือทุ่นแรงสมัยใหม่มาใช้ เพื่อพัฒนาท่าเรือเป็น Smart Port 3.0, 4.0 และการพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการ ยกระดับมาตรฐานการบริการ ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสังคมและสิ่งแวดล้อม

3) การพัฒนาการตลาดโดยเฉพาะ Digital Marketing รวมถึงการนำเสนอบริการและนวัตกรรมเพื่อทันต่อความต้องการและตอบสนองผู้ใช้บริการ เพื่อการเติบโตและรองรับการแข่งขันจากผู้ประกอบการเอกชนที่มีการขยายธุรกิจ และความร่วมมือกับพันธมิตรด้วย Platform/รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) การพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและการพัฒนาตามแนวทางของท่าเรือชั้นนำหรือท่าเรือที่การท่าเรือฯ มีความร่วมมือ/ข้อตกลงฯ

3.8 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

การมีพื้นที่ขนาดใหญ่ที่เป็นผืนเดียวกันในทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบ และการมีพื้นที่หลังท่าที่ติดต่อ Hinterland อื่นหลายประเทศ รวมถึงการมีโครงข่ายการขนส่งที่ส่งเสริมการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) ช่วยส่งเสริมการกระจายสินค้าภายในประเทศ และเชื่อมต่อการขนส่งไปยังประเทศเพื่อนบ้าน (Hinterland Connectivity)

3.9 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ในปัจจุบัน**

- ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าเรือแม่น้ำและท่าเรือทางทะเลระหว่างประเทศเทียบเท่ามาตรฐานสากล

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ที่จำเป็นในอนาคต** เพื่อช่วยขับเคลื่อนให้การท่าเรือฯ สามารถบรรลุได้ตามแต่ละขั้นในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น การท่าเรือฯ จึงควรพัฒนาความสามารถพิเศษที่เป็นจำเป็น ดังนี้

- ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเรือสมัยใหม่ เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือมาตรฐานระดับโลก (World Class Gateway Port)

- ความสามารถในการบริหารงานขององค์กรในเชิงธุรกิจ ทั้งในส่วนของการดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก / การเงิน การลงทุน / กฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance) / และการพัฒนาด้านนวัตกรรม เพื่อรองรับการบริหารธุรกิจเดิมและธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่สนับสนุนกิจการท่าเรือและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

- ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

- ความสามารถในการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) รวมถึงทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analysis) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

- ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับและความร่วมมือในการดำเนินงานของการท่าเรือฯ

จากประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร นำไปสู่การกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้การท่าเรือฯ สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลา เป้าหมาย และบรรลุตามวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจฯ ที่กำหนดไว้ ดังนี้

3.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1) ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

2) รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

3) เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงินการลงทุน ที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน

4) ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

5) บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

6) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

3.11 ยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ใช้ผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway & Intermodal Transport)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 2.1 ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง

กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

กลยุทธ์ 2.3 สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

กลยุทธ์ 3.1 วางแผนและพัฒนาการเงิน การลงทุน เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการองค์กร

กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยกระบวนงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 5.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่ (HRM)

กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน (HRD)

กลยุทธ์ 5.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

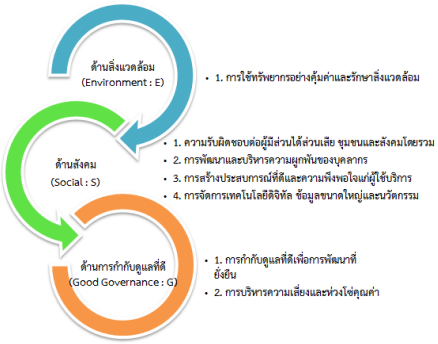
ยุทธศาสตร์ที่ 6 : พัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดี เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

3.12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการท่าเรือฯ

กทท. ได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อการกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกเป็นกลุ่มด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : E) ด้านสังคม (Social : S) และด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G) เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการ ESG ซึ่งเป็นกรอบหลักการเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนตามแนวทางสากล โดยแต่ละปัจจัยประกอบด้วยสาระสำคัญ มีดังนี้



- **ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : E)**

1. <u>การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
   - 1.1 การป้องกันการปล่อยของเสีย น้ำเสีย มลพิษ และสารเคมีมีพิษ
   - 1.2 การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่าและยั่งยืน
   - 1.3 การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
   - 1.4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

- **ด้านสังคม (Social : S)**

1. <u>ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมโดยรวม</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
   - 1.1 ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม
   - 1.2 การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน
   - 1.3 การบริหารจัดการสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
   - 1.4 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน
2. <u>การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
   - 2.1 การจ้างงานและบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน
   - 2.2 การประเมินและกำหนดแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรม
   - 2.3 การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน
   - 2.4 การส่งเสริมสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในที่ทำงาน
   - 2.5 การพัฒนาทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงาน
3. <u>การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
   - 3.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ
   - 3.2 การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
   - 3.3 การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ

3.4 การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (รวมครอบคลุมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบ One Stop Service)

4. <u>การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรม</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
   - 4.1 การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management)
   - 4.2 การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Managment)
   - 4.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

- **ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G)**

1. <u>การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
   - 1.1 การสนับสนุนและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม
   - 1.2 บทบาทของคณะกรรมการ
   - 1.3 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
   - 1.4 การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชั่น
   - 1.5 การกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Management)
   - 1.6 การประกอบธุรกิจที่สนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม
   - 1.7 การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ
2. <u>การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
   - 2.1 การบริหารความเสี่ยง
   - 2.2 การบริหารห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน (ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล/การออกแบบท่าเรือ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงานของ กทท. ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล / การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างบูรณาการ / การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน และ การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ)

3.13 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

VISION

To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030
"มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573"

ค่านิยม : SMART PAT : STANDARD, MASTERY, AGILITY, RESPONSIBILITY, TEAMWORK

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ

เป้าประสงค์ : พัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port
กลยุทธ์ : 1.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port
1.2 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway & Intermodal Transport)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด
กลยุทธ์ : 2.1 ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลักเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง

เป้าประสงค์ : สร้างผลตอบแทนของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
กลยุทธ์ : 2.2 พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

เป้าประสงค์ : สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่
กลยุทธ์ : 2.3 สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : ผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรมที่ตอบความต้องการลูกค้า
กลยุทธ์ : 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงิน การลงทุนที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

เป้าประสงค์ : เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและมีการบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ : 3.1 วางแผนและพัฒนาการเงิน การลงทุน เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

เป้าประสงค์ : การบรรลุสู่ Port 4.0 ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
กลยุทธ์ : 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการองค์กร
กลยุทธ์ : 4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์ : ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อจัดการท่าเรือให้เกิดความยั่งยืน
กลยุทธ์ : 4.3 พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 : บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยกระบวนงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ :บริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่
กลยุทธ์ : 5.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่ (HRM)
กลยุทธ์ : 5.2 พัฒนาศักยภาพและ ขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน (HRD)
กลยุทธ์ : 5.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : พัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : มุ่งสู่การเป็นท่าเรือที่ยั่งยืนด้วยมาตรฐานการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลยุทธ์ : 6.1 พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์ : ยกระดับมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ : 6.2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

VISION

To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030
"มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573"

ค่านิยม : SMART PAT : STANDARD, MASTERY, AGILITY, RESPONSIBILITY, TEAMWORK

โดยวิสัยทัศน์ของ กทท. มีสิ่งที่ต้องขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นในอนาคต 2 ประการ ได้แก่

มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ โดยการพัฒนาท่าเรือในรูปแบบ Gateway Port ที่มุ่งเน้น

- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) อาทิ ความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ ความยาวหน้าท่า เครนหน้าท่า ลานวางตู้สินค้า และเครื่องมือทุ่นแรงต่าง ๆ ให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการ
- การบริหารจัดการท่าเรือให้มีประสิทธิภาพ (Port Performance) โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาเสริมสร้างการให้บริการให้มีความรวดเร็ว ปลอดภัย และบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ท่าเรือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ

- การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway and Intermodal Transport) และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) รวมถึงการพัฒนาท่าเรือที่สามารถรองรับการให้บริการสินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่เพิ่มขึ้นในอนาคต เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการขนส่งและกระจายสินค้าของประเทศ
- การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือและการสร้างพันธมิตรในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนการบริหารธุรกิจหลักและธุรกิจรูปแบบใหม่ รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำและระบบโลจิสติกส์ให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนาเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการสร้างความสมดุลด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ในการพัฒนาท่าเรือที่สามารถเติบโตและอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ด้วยการดำเนินงาน ดังนี้

- สิ่งแวดล้อม (Environment) : พัฒนาท่าเรือสีเขียวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- สังคม (Social) : ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน
- การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) : ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลที่ดีและมีการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและมีคุณธรรม

ความเชื่อมโยงปัจจัยความยั่งยืนของการท่าเรือฯ กับยุทธศาสตร์การท่าเรือฯ

S : Social
ด้านสังคม

การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

3.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ
3.2 การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
3.3 การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ
3.4 การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

G : Good Governance
ด้านการกำกับดูแลที่ดี

การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

1.1 การสนับสนุนและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม
1.2 บทบาทของคณะกรรมการ
1.3 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
1.4 การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชั่น
1.5 การกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Management)
1.6 การประกอบธุรกิจที่สนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม
1.7 การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

2.1 การบริหารความเสี่ยง
2.2 การบริหารห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน

SO 1 : ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port	SO 2 : รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร	SO 3 : เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงิน การลงทุนที่รองรับการดำเนินงาน ในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน
SO 4 : ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SO 5 : บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง	SO 6 : สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

S : Social
ด้านสังคม

การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่และนวัตกรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

4.1 การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management)
4.2 การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management)
4.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

S : Social
ด้านสังคม

การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

2.1 การจ้างงานและบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน
2.2 การประเมินและกำหนดแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรม
2.3 การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน
2.4 การส่งเสริมสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในที่ทำงาน
2.5 การพัฒนาทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงาน

E :
ด้านสิ่งแวดล้อม

การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

1.1 การป้องกันการปล่อยของเสีย น้ำเสีย มลพิษ และสารเคมีมีพิษ
1.2 การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และยั่งยืน
1.3 การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
1.4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

S : Social
ด้านสังคม

ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมโดยรวม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

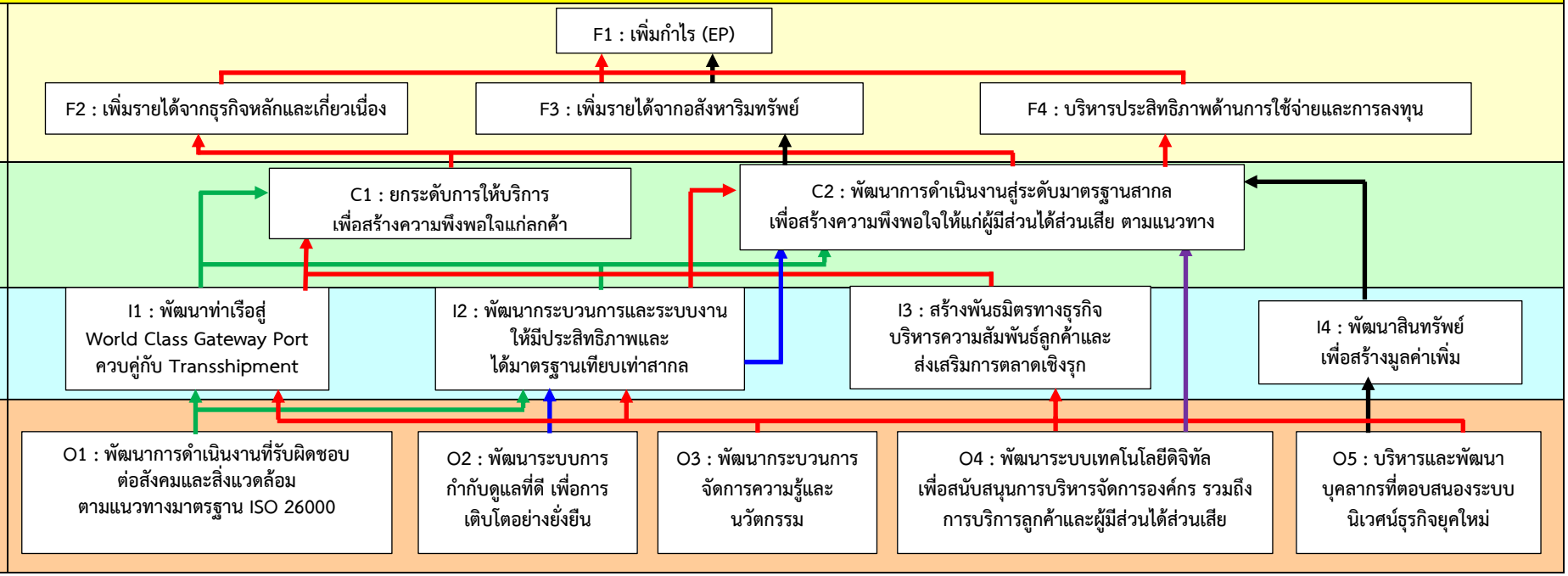
1.1 ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม
1.2 การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน
1.3 การบริหารจัดการสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
1.4 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน

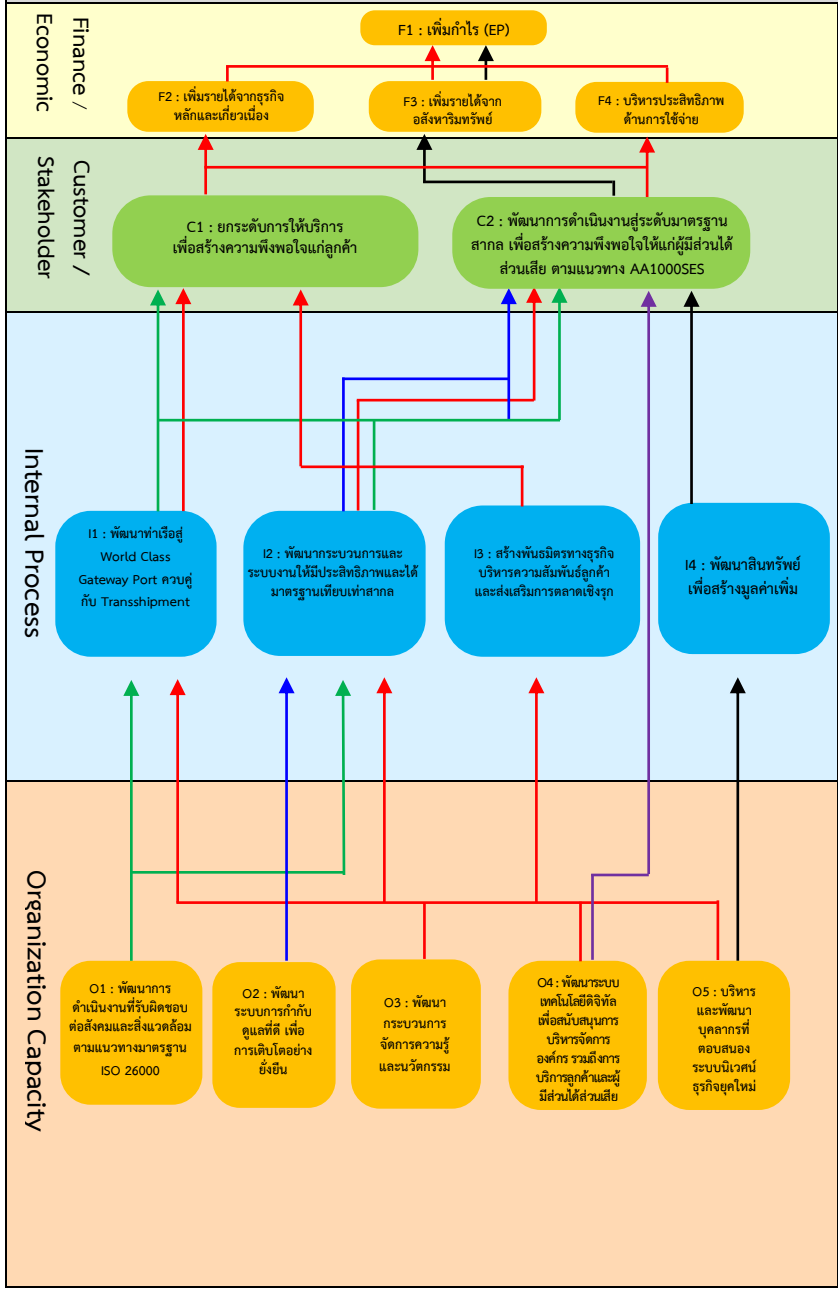
4. การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การขยายผลเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการที่ตอบสนองในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) 4 มุมมอง ประกอบด้วย

Vision :	มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573
Mission :	1. พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2. พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก 3. พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร 4. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 5. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน
Strategic Positioning :	ปี 2565-2567 **Stage 1 ตำแหน่งระยะสั้น** Top 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment → ปี 2568-2570 **Stage 2 ตำแหน่งระยะกลาง** Top 5 Digital & Green Gateway Port in Asia รองรับ Transshipment → ปี 2571-2573 **Stage 3 ตำแหน่งระยะยาว** Top 10 Digital & Green Gateway Port in World รองรับ Transshipment

Strategy Map





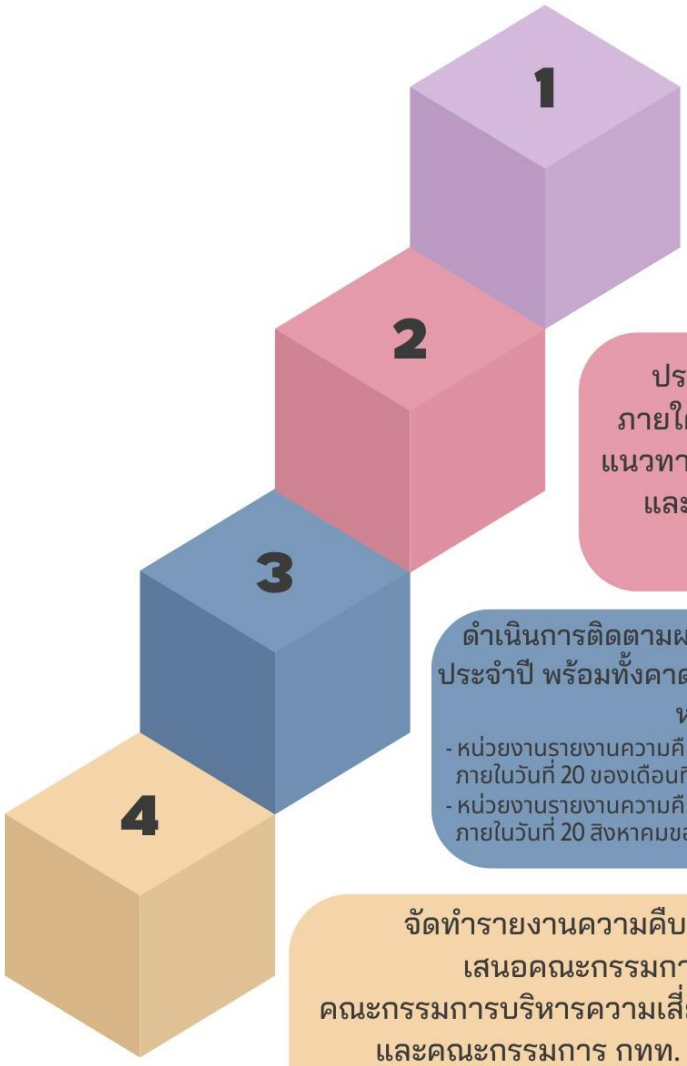
	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ภายในปีงบประมาณ 2570)	โครงการ
F1	1. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	4,308.52 ล้านบาท	ทุกโครงการภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท.
F2	2.. ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลฉ. รายปี เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเป็น Top 10 World Class Gateway Port	10.323 ล้าน T.E.U.	1) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 2) แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ 3) แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลฉ. ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา 4) การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. 5) การส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO)
F3	3. ROA → นอกเขตรั้ว กทท. → ทลฉ.	5.87% 9.60%	1) โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อนำพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ 2) โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ โซนที่ 6
F4	4. ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน	100%	การดำเนินงานเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนของ กทท.
C1	5. ส่วนแบ่งทางการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน กทท.	ไม่ต่ำกว่า 80%	1) โครงการพัฒนาเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ 2) การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. 3) การส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) 4) แผนบริหารลูกค้ารายสำคัญของ กทท. (PAT Key Account)
	6. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กทท.	ระดับ 4.40	1) โครงการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้า กทท. 2) โครงการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กทท.
C2	7. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	ค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจจากผู้ใช้งานระบบมากกว่า 70%	ดำเนินการวัดความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เมื่อติดตั้งระบบแล้วเสร็จ
	8. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	ไม่น้อยกว่า 80%	1) การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. 2) โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community
I1 & I2	9. ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ/หน้าท่าเทียบเรือ - ทกท. - ทลฉ. Phase 1 - ทลฉ. Phase 2 - ทลฉ. Phase 3	 -8.5/-8.5 MSL -16/-14 MSL -16/-16 MSL -18.5/-18.5 MSL	1) โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.
	10. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure)	สามารถดำเนินงานตามแผนงานได้ 100%	1) Multimodal Transport & Distribution Center 2) พัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ 3) S1 ทกท. 4) ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของ ทลฉ. 5) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 6) การพัฒนา SRTO 7) การพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง A 8) พัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง (เฉพาะตัวชี้วัดที่ 10)
	11. Port Performance (ทกท./ทลฉ.) - Crane Productivity - Berth Occupancy - Truck Turnaround Time	 26.05 / 30.5 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. 65-70% / 53-58% 31.10 / 20 นาที	
	12. การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยของท่าเรือตามมาตรฐานสากล	**PSHEMS :** ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2 **ISPS Code :** ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกองเจ้าท่าและได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองฯ	PSHEMS และ ISPS Code ของ ทกท. และ ทลฉ.
	13. สัดส่วน/ปริมาณการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่า (ทกท./ทลฉ.) - ทางบก - ทางราง - ทางชายฝั่ง	ทกท. ทลฉ. 1.227 M.TEU. / 8.939 M.TEU. (87.55%) 3,000 TEU. / 0.583 M.TEU. (5.71%) 0.200 M.TEU. / 0.688 M.TEU. (6.74%)	1) การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. 2) แผนส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) 3) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 4) แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการ ทลฉ. ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา
	14. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าเรือแหลมฉบัง	11% จากฐานปี 2567 (112,329 TEU)	1) แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ
I2	15. ความสำเร็จในการบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร	สามารถพัฒนาการบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กรสำเร็จ 3 กระบวนการ	1) โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชี ด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ
I3 & I4	16. จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ	3 ราย	1) โครงการพัฒนาเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ 2) การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.
	17. จำนวนงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้	3 จำนวน	
	18. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อตอบความต้องการลูกค้า	3 จำนวน	1) พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System
O1	19. ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ กทท.	บริหารจัดการ กทท. ได้ครบถ้วนตามกรอบมาตรฐาน ISO 26000	1) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ของ กทท. ตามมาตรฐาน ISO 26000
	20. ความสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือสีเขียวที่ยั่งยืนของ กทท.	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Ton CO_2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 7% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	1) โครงการเพื่อพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain
O2	21. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกำกับดูแลที่ดีของ กทท.	เป็นองค์กรธรรมาภิบาลตามมาตรฐานสากล	1) พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล
O3	22. ความสำเร็จของการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กทท.	มีสารสนเทศที่จัดเก็บในระบบดิจิทัลขององค์กร สนับสนุนการนำสารสนเทศมาใช้ในการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	1) แผนเสริมสร้างโครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านนวัตกรรม
O4	23. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร	สามารถพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กรสำเร็จ 4 ระบบ	1) พัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ 2) พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 1 3) โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุ่นแรง และใบแจ้งหนี้ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน) 4) พัฒนาระบบ CRM (Customer Relationship Management) และ Contact Center ของ กทท. 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน (HRIS)
	24. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สามารถพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำเร็จ 3 ระบบ	1) พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System
O5	25. รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per Employee)	4.993 ล้านบาทต่อคน *(จำนวนพนักงาน = 3,122 คน (ณ วันที่ 1/7/2565))*	ทุกโครงการที่สามารถสร้างรายได้
	26. ความสำเร็จของการนำระบบ HRIS มาใช้	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลครบตามความต้องการของผู้ใช้งาน	1) การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
	27. ความสำเร็จของการวางแผนทรัพยากรบุคคลระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร	บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ขาด ตามแผนบริหารจัดการอัตรากาลัง ร้อยละ 80	1) แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)
	28. ความสำเร็จในการประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดรับกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	1) การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่ของ กทท.
	29. ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะตาม Skill Matching สายอาชีพ	ดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย/แผนงานรายปี 100%	1) โครงการ Training Roadmap
	30. ความสำเร็จในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	พนักงานร้อยละ 60 ของพนักงานทั้งหมดปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร	1) แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ กทท.

- **มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายองค์กร หรือเชิงเศรษฐศาสตร์ (Finance/Economic)** จำนวน 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ เพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง เพิ่มรายได้จากอสังหาริมทรัพย์ และบริหารประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายและการลงทุน
- **มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer/Stakeholder)** จำนวน 2 เป้าประสงค์ ได้แก่ ยกระดับการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และพัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **มุมมองด้านกระบวนการระบบงานภายใน (Internal Process)** จำนวน 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ พัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port ควบคู่กับ Transshipment พัฒนากระบวนการและระบบงานให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและส่งเสริมการตลาดเชิงรุก และพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- **มุมมองด้านสมรรถนะองค์กร (Organization Capacity)** จำนวน 5 เป้าประสงค์ ได้แก่ พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนวทางมาตรฐาน ISO 26000 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่

ตารางแสดงงบประมาณตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2566-2570

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน (จำนวน)	งบประมาณ (ล้านบาท)					รวม	%	งบประมาณแยกตามสายงาน (ล้านบาท)			รวม
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง	สายงานสนับสนุนฯ	
1	1.1	15	12,120.631	12,944.429	5,129.770	6,404.179	1,208.895	37,807.904	65.94	1,912.800	33,324.104	2,571.000	37,807.904
	1.2	1	-	-	-	-		0.000	0.00	-	-	-	0.000
		16	12,120.631	12,944.429	5,129.770	6,404.179	1,208.895	37,807.904	65.94	1,912.800	33,324.104	2,572.000	37,807.904
2	2.1	6	33.500	8.500	8.500	8.500	8.500	67.500	0.12	25.000	-	37.500	62.500
	2.2	2	5.000	10.000	-	-	-	15.000	0.03	-	15.000	5.000	20.000
	2.3	1	19.000	24.000	3,173.000	5,456.000	4,782.010	13,454.010	23.47	-	-	13,454.010	13,454.010
	2.4	0	-	-	-	-	-	0.000	0.00	-	-	-	0.000
		9	57.500	42.500	3,181.500	5,464.500	4,790.510	13,536.510	23.61	25.000	15.000	13,496.510	13,536.510
3	3.1	1	9.000	-	-	-	-	9.000	0.02	-	-	9.000	9.000
		1	9.000	0.000	0.000	0.000	0.000	9.000	0.02	0.000	0.000	9.000	9.000
4	4.1	4	265.958	65.500	36.090	9.500		377.048	0.66	-	-	377.048	377.048
	4.2	1	153.649	131.699	109.749	-	-	395.097	0.69	-	-	395.097	395.097
	4.3	1	1.300	2.300	3.800	3.800	3.800	15.000	0.03	-	-	15.000	15.000
		6	420.907	199.499	149.639	13.300	13.300	787.145	1.37	0.000	0.000	797.645	787.145
5	5.1	3	26.311	-	-	-	-	26.311	0.05	-	-	26.311	26.311
	5.2	1	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	2.500	0.00	-	-	2.500	2.500
	5.3	1	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	2.500	0.00	-	-	2.500	2.500
		5	27.311	1.000	1.000	1.000	1.000	31.311	0.05	0.000	0.000	31.311	31.311
6	6.1	4	116.789	281.960	1,048.850	1,022.280	2,692.275	5,162.154	9.00	-	-	5,162.154	5,162.154
	6.2	1	-	-	-	-	-	0.000	0.00	-	-	-	0.000
		5	116.789	281.960	1,048.850	1,022.280	2,692.275	5,162.154	9.00	0.000	0.000	5,162.154	5,162.154
	รวม	42	12,752.138	13,469.388	9,510.759	12,905.259	8,705.980	57,334.024	100.00	1,937.800	33,339.104	22,068.620	57,334.024
	%		22.24	23.49	16.59	22.51	15.18	100.00		3.38	58.15	38.49	100.00

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ



1. สื่อสาร ถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ กทท. และแผนปฏิบัติการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กทท. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม (รวค.)

2. ประสานหน่วยงานที่ต้องดำเนินการภายใต้แผนปฏิบัติการ เพื่อจัดทำ ทบทวน แนวทางการดำเนินงาน ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ กทท. ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

3. ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดแผนฯ หรือจบปีงบประมาณ
   - หน่วยงานรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานฯ ประจำไตรมาสที่ 1-3 ภายในวันที่ 20 ของเดือนที่สิ้นสุดไตรมาส
   - หน่วยงานรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานฯ ประจำไตรมาสที่ 4 ภายในวันที่ 20 สิงหาคมของทุกปี

4. จัดทำรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานฯ เสนอคณะกรรมการฝ่ายบริหาร กทท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. และคณะกรรมการ กทท. เพื่อทราบเป็นรายไตรมาส และในไตรมาสที่ 4 เสนอ รวค. ก่อนจัดส่งให้ สคร.
   - ไตรมาสที่ 1-3 จัดส่งข้อมูลรายงานฯ เพื่อนำเสนอ ภายในวันที่ 27 ของเดือนที่สิ้นสุดไตรมาส
   - ไตรมาสที่ 4 จัดส่งข้อมูลรายงานฯ เพื่อนำเสนอ ภายในวันที่ 27 สิงหาคม ก่อนเสนอต่อ รวค. และจัดส่งให้ สคร. ภายใน 1 เดือนหลังปีบัญชี

5. การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีเป้าหมาย คือ การลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบ หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กรได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปจากการดำเนินธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงได้ทันเวลา การจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงานเพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร (COSO, 2017) ทั้งนี้ ปัจจัยความเสี่ยงขององค์กรสามารถพิจารณาได้จาก

1) ปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร การเงิน กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ระบบการทำงาน ฯลฯ

2) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม ระบบเทคโนโลยี ฯลฯ

รวมถึงจะต้องระบุความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับกระบวนการหลักทางธุรกิจและครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ได้แก่

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหลัก และได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง (Reputation) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางการตลาด (Market Structure) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ (Governance) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง (Economic and Political) เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคนิคการปฏิบัติงานประจำวัน ทรัพย์สิน บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีการบริหารต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับทรัพย์สิน (Physical Assets) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงิน เทคนิคและระบบการบริหารการเงินและการลงทุน เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างเงินทุน (Capital Structure) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน (Accounting and Reporting) ตัวอย่างเช่น ความเสียหายจากการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดหรือล่าช้า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพคล่อง (Liquidity) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับราคาตลาด (Market Price อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย ราคาสินค้า) เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่นๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (Legal and Regulatory)

ทั้งนี้ สามารถสรุปขั้นตอน/กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กทท. ดังแผนภาพสรุป ดังนี้

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
ฝก. ฝพต. ฝทส. ฝบ. ฝง. สบภ.	- ความเสี่ยงระดับสากล (Global Risks) - ความเสี่ยงระดับภูมิภาค (Regional Risks) - ความเสี่ยงระดับประเทศ (Country Risks) - ความเสี่ยงของอุตสาหกรรม/ธุรกิจ (Industry/Business Risks) - วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยวิธี PESTEL Analysis - วิสัยทัศน์ - พันธกิจ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ภาพรวม) - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (แต่ละท่าเรือ) - ข้อคิดเห็นและทิศทางการพัฒนา กทท. โดยคณะกรรมการ กทท. - SWOT/TOWS - ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - ความสามารถพิเศษ - ค่านิยม - ข้อมูลความเสี่ยงด้านดำเนินงานและ กระบวนการ/กิจกรรมหลัก (สำคัญ) - ข้อมูลความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น เป้าหมายทางการเงิน, Constraints ทางการเงิน, Scenario Planning - ข้อมูลความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ กฎหมาย เช่น กฎหมายที่สำคัญ, Stakeholders, กฎหมายใหม่ และ อื่นๆ	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และรวบรวมข้อมูลในการจัดทำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ข้อมูลในการจัดทำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	สสค.
หน่วยงาน กทท.	ข้อมูลในการจัดทำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe) และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	สสค.
หน่วยงาน กทท. สสค.	- ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe) - แบบประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่	คัดเลือกความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk/Risk Factor Universe) ในส่วนที่ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ผลสรุปความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	สสค.
		A			

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
		A			
ผู้บริหาร กทท. หน่วยงาน กทท. ฝก. สสค.	- ผลสรุปความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe)	ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance รายปัจจัยเสี่ยง	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	ผู้บริหาร กทท. สสค.
สสค.	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในตาราง Risk Profile	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	- Risk Profile (ตาราง Heat Map) - ความเสี่ยงระดับองค์กร	ผู้บริหาร กทท. สสค.
หน่วยงาน กทท. ฝก. สสค.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	กำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง - กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับบริหารความเสี่ยง (โอน,ลด,หลีกเลี่ยง,ยอมรับ) - การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost & Benefit) ของวิธีการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผู้บริหาร กทท. สสค.
ผู้บริหาร กทท. หน่วยงาน กทท. ฝก. สสค.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner)	เดือน พ.ย. – มิ.ย.	ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner)	ผู้บริหาร กทท. สสค.
สสค.	ความเสี่ยงระดับองค์กร	จัดทำแผนผังสรุป Risk Correlation Map	เดือน ก.ค.	Risk Correlation Map	สสค.
หน่วยงาน กทท. Risk Owner	ความเสี่ยงระดับองค์กร	Risk Owner จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดย สสค. สนับสนุนกรอบแนวทาง	เดือน ก.ค.	ร่างแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	หน่วยงาน กทท. Risk Owner สสค.

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) จากนั้นจึงนำองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันเพื่อหาระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

- โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก
- ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก
- ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากผลคูณระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ซึ่ง กทท. ได้แบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ตามเกณฑ์การแบ่งระดับความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 – 3		ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4 – 9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

จากการจัดลำดับความเสี่ยงลงในแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เรียบร้อยแล้ว พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) (ระดับสีส้มและ สีแดง) นอกเหนือจากการดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายใน (กิจกรรมการควบคุม) จะต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (จากสถานะความเสี่ยง สีส้ม/สีแดง ให้เป็น สีเหลือง/สีเขียว) ซึ่งผู้ประเมินจะต้องประเมินผลกระทบที่มีต่อโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และนำปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์และกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost & Benefit) ของแต่ละทางเลือก เพื่อกำหนดเป็นทางเลือกและวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยการพิจารณาเลือกแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ภายใต้ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerances) รวมถึงมองประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรแล้วพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยรวมอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่

การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)

กทท. ได้กำหนดกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในการติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ หลังจากผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) และจัดส่งให้ สสค. เรียบร้อยแล้ว สสค. จะนำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นระบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ กทท. ผ่านทาง “ระบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง” (http://edoc.port.co.th/searchs.jsp) ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป เพื่อ สสค. สรุปและนำเรียนความคืบหน้าตามแผนบริหารความเสี่ยงของ กทท. ในที่ประชุมคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. เป็นประจำทุกเดือน

การรายงานในสภาวะปกติ คือ การรายงานตามรอบของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น รายงานรายเดือน รายไตรมาศ เป็นต้น

การรายงานในสภาวะไม่ปกติ หรือสภาวะพิเศษ คือ การรายงานผลการดำเนินงานก่อนถึงรอบเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้น และผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้น มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องรายงานถึงเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และพิจารณาดำเนินการตอบโต้เหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้นให้มีความเหมาะสม โดยต้องรายงานทันทีเมื่อมีแนวโน้มของเหตุการณ์ที่ไม่ปกติจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. จำนำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ กทท. ทราบ เป็นประจำทุกรายไตรมาส โดยการรายงานและติดตามประเมินผลจะประกอบไปด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความคืบหน้าของการดำเนินงาน (และเมื่อเปรียบเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย)
2. ตัวชี้วัดความเสี่ยง หรือ KRI เปรียบเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย
3. ปัญหา อุปสรรค (ถ้ามี) พร้อมข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
4. ประมาณการผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี และการดำเนินงานสำรอง/ฉุกเฉิน (หากจำเป็น) ประมาณการระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ณ สิ้นปี

เอกสารประกอบ

ตารางความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) และแผนงาน/โครงการ

ตารางความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) และแผนงาน/โครงการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP)				ล้านบาท						
1.ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ	เป้าประสงค์ : พัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port	1. ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบังรายปี เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเป็น Top 10 World Class Gateway Port	ล้าน ที.อี.ยู.	8.824	9.177	9.544	9.926	10.323	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชน โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา **<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** 1. โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 1.1 ตัวชี้วัดที่ 3)* 2. แผนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ (ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 1.2 ตัวชี้วัดที่ 7) 3. แผนส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) (ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 2.1 ตัวชี้วัดที่ 8) 4. แผนส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 2.1 ตัวชี้วัดที่ 8)*
			2. ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และหน้าท่าเทียบเรือ ➢ ท่าเรือกรุงเทพ ➢ ท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 1 ➢ ท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 2 ➢ ท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 3	MSL (ต่ำกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง)	-8.5/-8.5 -16/-14 -16/-16	-8.5/-8.5 -16/-14 -16/-16	-8.5/-8.5 -16/-14 -16/-16 -18.5/-18.5	-8.5/-8.5 -16/-14 -16/-16 -18.5/-18.5	-8.5/-8.5 -16/-14 -16/-16 -18.5/-18.5	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณ กทท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
			3. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure)	เปอร์เซ็นต์	100% (ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี)	100% (ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี)	100% (ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี)	100% (ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี)	100% (ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี)	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) 2. โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) 3. โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) 4. โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 5. โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง 6. โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง 7. โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 8. โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง
			4. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของท่าเรือ							**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** - โครงการที่ 1-7 ภายใต้ตัวชี้วัดที่ 3 ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure)
			➢ <u>Crane Productivity</u>	ที.อี.ยู./ชั่วโมง						
			- ท่าเรือกรุงเทพ		26.05	26.05	26.05	26.05	26.05	
			- ท่าเรือแหลมฉบัง		30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	
			➢ <u>Berth Occupancy</u>	เปอร์เซ็นต์						
			- ท่าเรือกรุงเทพ		65-70%	65-70%	65-70%	65-70%	65-70%	
			- ท่าเรือแหลมฉบัง		53-58%	53-58%	53-58%	53-58%	53-58%	
			➢ <u>ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้า</u>	นาที/ตู้						
			- ท่าเรือกรุงเทพ		31.17	31.15	31.13	31.10	31.10	
			- ท่าเรือแหลมฉบัง		21.00	20.50	20.00	20.00	20.00	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
			5. การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล ➢ การดำเนินการตามมาตรฐาน ISPS Code ➢ การดำเนินการตามมาตรฐาน PSHEMS	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. แผนการดำเนินการตามข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ(International Ship and Port Facility Security : ISPS Code) ของท่าเรือกรุงเทพ 2. แผนการดำเนินการตามข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ(International Ship and Port Facility Security : ISPS Code) ของท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง 3. แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System : PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ 4. แผนการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System : PSHEMS) ของท่าเรือแหลมฉบัง
		เป้าประสงค์ : พัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนา การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway & Intermodal Transport)	6. สัดส่วน/ปริมาณการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่ารายปี ➢ ท่าเรือกรุงเทพ ● ทางรถ ● ทางราง ● ทางชายฝั่ง ➢ ท่าเรือแหลมฉบัง ● ทางรถ ● ทางราง ● ทางชายฝั่ง	เปอร์เซ็นต์	1.242M.TEU. 3000 TEU. 0.185M.TEU. 87.76% (7.655 M.TEU.) 5.61% (0.489 M.TEU.) 6.64% (0.579 M.TEU.)	1.237M.TEU. 3000 TEU. 0.190M.TEU. 87.76% (7.965 M.TEU.) 5.61% (0.509 M.TEU.) 6.64% (0.602 M.TEU.)	1.232M.TEU. 3000 TEU. 0.195M.TEU. 87.55% (8.257 M.TEU.) 5.71% (0.539 M.TEU.) 6.74% (0.636 M.TEU.)	1.227M.TEU. 3000 TEU. 0.200M.TEU. 87.55% (8.592 M.TEU.) 5.71% (0.560 M.TEU.) 6.74% (0.661 M.TEU.)	1.227M.TEU. 3000 TEU. 0.200M.TEU. 87.55% (8.939 M.TEU) 5.71% (0.583 M.TEU) 6.74% (0.688 M.TEU)	**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** 1. แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชน โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 1.1 ตัวชี้วัดที่ 1)* 2. แผนส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 2.1 ตัวชี้วัดที่ 8)* 3. แผนส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท. *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 2.1 ตัวชี้วัดที่ 8)*
			7. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าเรือแหลมฉบัง	เปอร์เซ็นต์ (ล้าน ที.อี.ยู.)	10% จากสถิติเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง ปีงบฯ 60-64 (0.101 M.TEU.)		11% จากฐานปี 2567 (0.112 M.TEU.)			**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. แผนดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
2. รักษาส่วนแบ่งทางการตลาดพร้อมสร้างมูลค่าเพิ่ม จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน	เป้าประสงค์ : รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลักเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง	8. ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน กทท.	เปอร์เซ็นต์	ไม่ต่ำกว่า 80%	ไม่ต่ำกว่า 80%	ไม่ต่ำกว่า 80%	ไม่ต่ำกว่า 80%	ไม่ต่ำกว่า 80%	**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** 1. โครงการเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ 2. แผนบริหารลูกค้ารายสำคัญของ กทท. (PAT Key Account) 3. แผนส่งเสริมการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) 4. การส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง กทท.
			9. ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการของ กทท.	ระดับ (สูงสุดระดับ 5)	4.00	4.10	4.20	4.30	4.40	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กทท. 2. โครงการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้า กทท.
		เป้าประสงค์ : สร้างผลตอบแทนของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	10. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA) - ROA นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ - ROA ท่าเรือแหลมฉบัง	เปอร์เซ็นต์	4.44% 17.06%	5.47% 15.56%	5.62% 10.43%	5.87% 9.60%	5.87% 9.60%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ 2. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ โซนที่ 6
		เป้าประสงค์ : สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ หรือธุรกิจใหม่ กลยุทธ์ที่ 2.3 สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจเพื่อสร้างขีดความ สามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน	11. จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ	จำนวน		1 เครือข่าย/พันธมิตร		1 เครือข่าย/พันธมิตร		**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท. 2. โครงการเขตปลอดอากร (Freezone) ในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ **<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** 1. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพมาเปิดประมูลให้เอกชนมาเช่าใช้ประโยชน์ 2. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ โซนที่ 6 *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 2.2 ตัวชี้วัดที่ 10)*
			12. จำนวนงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้	จำนวน		1 งานวิจัย/ธุรกิจ		1 งานวิจัย/ธุรกิจ		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
		เป้าประสงค์ : ผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรมที่ตอบความต้องการลูกค้า กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	13. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า	จำนวน	1 กระบวนการ	1 กระบวนการ		1 กระบวนการ		**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** 1. โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 4.2 ตัวชี้วัดที่ 18)*
3. เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงินการลงทุนที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	เป้าประสงค์ : เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและมีการบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 3.1 วางแผนและพัฒนาการเงินการลงทุน เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	14. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	ล้านบาท	4,207.07	4,281.82	4,290.77	4,299.64	4,308.52	**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** - ทุกโครงการภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท.
			15. ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** - การดำเนินงานเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนของ กทท.
			16. ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการทางการเงินการลงทุน เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** - โครงการศึกษาออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ
4. ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	เป้าประสงค์ : การบรรลุสู่ Port 4.0 ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	17. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการพัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของท่าเรือกรุงเทพ 2. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 1 3. โครงการพัฒนาระบบ CRM (Customer Relationship Management) และ Contact Center ของ กทท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
		กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการองค์กร								**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** 1. การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน *(ติดตามผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 5.1 ตัวชี้วัดที่ 22)*
		เป้าประสงค์ : การบรรลุสู่ Port 4.0 ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	18. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System
		กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	19. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการงานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ กทท.	เปอร์เซ็นต์	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70%					**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** - ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจภายหลังการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาปรับใช้
		เป้าประสงค์ : ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อจัดการท่าเรือให้เกิดความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม	20. ความสำเร็จของการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กทท.	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. แผนเสริมสร้างโครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
5. บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง	ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ		21. รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per Employee)	ล้านบาท	4.981	4.984	4.987	4.990	4.993	**<u>แผนงาน/โครงการที่สนับสนุนตัวชี้วัด</u>** - ทุกโครงการที่สามารถสร้างรายได้ *(จำนวนพนักงาน = 3,122 คน (ณ วันที่ 1/7/2565))*
		เป้าประสงค์ : บริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่ กลยุทธ์ที่ 5.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่ (HRM)	22. ความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน (HRIS)	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. การนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
			23. ความสำเร็จของการวางแผนทรัพยากรบุคคลระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. แผนบริหารจัดการอัตรากาลัง (Manpower Management)
			24. ความสำเร็จในการประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. การประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่ของ กทท.
		เป้าประสงค์ : บริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่ กลยุทธ์ที่ 5.2 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน (HRD)	25. ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะตาม Skill Matching สายอาชีพ	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการ Training Roadmap

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
		เป้าประสงค์ : บริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองระบบนิเวศน์ธุรกิจยุคใหม่ กลยุทธ์ที่ 5.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	27. ความสำเร็จในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ กทท.
6. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 : พัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	เป้าประสงค์ : มุ่งสู่การเป็นท่าเรือที่ยั่งยืนด้วยมาตรฐานการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	28. ระดับความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ กทท. (ตามแนวทาง ISO 26000)	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ของ กทท. ตามมาตรฐาน ISO 26000
			29. ระดับความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. / ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เปอร์เซ็นต์	100% (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 80%)	100%	100% (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 80%)	100%	100% (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 80%)	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. 2. โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย Smart Community
			30. ความสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือสีเขียวที่ยั่งยืนของ กทท.	เปอร์เซ็นต์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ($Ton\ CO_2e$) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 2% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ($Ton\ CO_2e$) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 4% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ($Ton\ CO_2e$) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 5% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ($Ton\ CO_2e$) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 6% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ($Ton\ CO_2e$) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) ลดลง 7% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. โครงการเพื่อพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
					2566	2567	2568	2569	2570	
		เป้าประสงค์ : ยกระดับมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 6.2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดี เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	31. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกำกับดูแลที่ดีของ กทท. เพื่อตอบสนองมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศและแนวทาง SE-AM	เปอร์เซ็นต์	100%	100%	100%	100%	100%	**<u>แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดโดยตรง</u>** 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ตามมาตรฐานสากล

Vision : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	
	การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	การดำเนินการของภาครัฐมีลักษณะที่เบ็ดเสร็จ และมีการบูรณาการ	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่
(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย หมุดหมายที่ 2 : ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน หมุดหมายที่ 5 : ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุน และยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค	มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม หมุดหมายที่ 8 : ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน	มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมุดหมายที่ 10 : ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ หมุดหมายที่ 13 : ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน
ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมที่สอดคล้อง (พ.ศ. 2560-2565)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยงทั่วถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
	กลยุทธ์ที่ 1.1 ปรับปรุงและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน	กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มความคล่องตัวและการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง	กลยุทธ์ที่ 1.5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานที่สะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยของ การขนส่ง	กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ	กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างประเทศและภูมิภาคด้วยระบบขนส่งและโลจิสติกส์	กลยุทธ์ที่ 4.4 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการขนส่ง	กลยุทธ์ที่ 4.6 ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส
(ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (สาขาขนส่ง)	**บทบาท/เป้าหมายการดำเนินการ** - สอดคล้องกับหมุดหมายที่ 5 ภายใต้ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กล่าวคือ ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ซึ่งมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคมและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการค้า การลงทุน และส่งเสริมฐานเศรษฐกิจที่สำคัญของภูมิภาค					บทบาทหลักของ กทท. ภายใต้ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 คือ การสร้างและให้บริการท่าเรือขนส่งสินค้า		

กลยุทธ์ภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ
- กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port
- กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า และระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Gateway & Intermodal Transport)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาธุรกิจและสินทรัพย์ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพทางการตลาด เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ 2.1 ส่งเสริมการตลาดในการพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง
- กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- กลยุทธ์ 2.3 สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน
- กลยุทธ์ 3.1 บริหารจัดการทางการเงิน การลงทุน เพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
- กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการองค์กร
- กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยกระบวนงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ 5.1 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่มาตรฐานของธุรกิจยุคใหม่ (HRM)
- กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมต่อการแข่งขัน (HRD)
- กลยุทธ์ 5.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : พัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ 6.1 พัฒนาการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดี เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

แผนงาน/โครงการสำคัญ
- โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)
- โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ และศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ(Multimodal Transport & Distribution Center)
- โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสาย บางนา-อาจณรงค์ (S1)
- โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3
- แผนบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการ ท่าเทียบเรือเอกชน โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา
- โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง
- โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ ท่าเรือแหลมฉบัง
- โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน และการให้บริการของท่าเรือระนอง
- โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System
- โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย (Smart Community)
- โครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain

ภาคผนวก

<u>การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Risk)</u>

การท่าเรือฯ ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อเป็นกรอบทิศทางและเป้าหมายในการผลักดันการดำเนินกิจการให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์องค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้คือ “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573” โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปดังนี้

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2567) : TOP 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2570) : TOP 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transshipment
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2573) : TOP 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment

ดังนั้น เพื่อผลักดันการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ให้บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในแต่ละระยะ ที่กำหนดไว้ จึงได้มีการออกแบบรูปแบบของการดำเนินกิจการในรูปแบบของ Business Model Canvas : ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละช่วง

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ภาพรวมการดำเนินการกิจการของการท่าเรือฯ (Business Model)	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Risk)
2567	TOP 3 Digital & Green Gateway Port in South East Asia รองรับ Transshipment	มุ่งเน้นการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและการบริการของท่าเรือ ตลอดจนการบูรณาการการเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างท่าเรือสู่พื้นที่หลังท่า (Connectivity) เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทั้งในรูปแบบ Import, Export และ Transshipment ด้วยระบบบริหารจัดการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ บริการ e-Service ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านระบบ PCS เป็นต้น	1. ขนาดเงินลงทุนที่สูงในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ประกอบกับระยะเวลาคืนทุนที่ค่อนข้างนาน อาจส่งผลต่อสภาพคล่องและผลตอบแทนทาง การเงินของการท่าเรือฯ 2. การคัดเลือกเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศที่มีความเหมาะสม สามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ 3. อัตราการเติบโตด้านการนำเข้า-ส่งออกของไทยต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ อาจส่งผลต่อเป้าหมายในการบรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ 4. การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสินค้าถ่ายลำ (Transshipment) มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน 5. ขีดความสามารถของบุคลากร และความพร้อมของระบบงาน/กระบวนการทำงาน
2570	TOP 5 Digital & Green Gateway Port in Asia ควบคู่ Transhipment	นอกเหนือจากการดำเนินการในระยะที่ 1 ซึ่งถือเป็นระยะเริ่มต้นนั้น ยังคงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในระยะกลาง การท่าเรือฯ จะมุ่งเน้นการพัฒนาบริการในรูปแบบของ Semi-Automate (Phase 1) รวมทั้งการให้บริการท่าเรือบก (Dry Port) ที่จังหวัดขอนแก่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงการขนส่ง และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	1. ขนาดเงินลงทุนที่สูงในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ประกอบกับระยะเวลาคืนทุนที่ค่อนข้างนาน อาจส่งผลต่อสภาพคล่องและผลตอบแทนทางการเงินของการท่าเรือฯ 2. ความชัดเจนของนโยบาย และการสนับสนุนของภาครัฐ 3. การดำเนินงานที่ล่าช้า และไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งผลต่อการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุก และผลตอบแทนของการท่าเรือฯ

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ภาพรวมการดำเนินการกิจการของการท่าเรือฯ (Business Model)	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Risk)
			4. การประเมิน/วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนตามเป้าหมายที่คาดหวัง 5. ไม่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่ชัดเจน สำหรับการให้บริการใหม่ ๆ รวมทั้งไม่สามารถจำแนกรายได้ ค่าใช้จ่าย เพื่อรับรู้ผลประกอบการในลักษณะ Portfolio
2573	TOP 10 World Class Gateway Port in the World ควบคู่ Transshipment	ในระยะที่ 3 การท่าเรือฯ จะมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อเป้าหมายในการเป็นท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการให้บริการในรูปแบบ Semi-Automate อย่างสมบูรณ์ รวมทั้งการให้บริการท่าเรือบก (Dry Port) ที่จังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดฉะเชิงเทรา พร้อมการให้บริการศูนย์กระจายสินค้าที่สนับสนุนธุรกิจหลักของธุรกิจรองในอนาคต โดยคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	1. ขนาดเงินลงทุนที่สูงในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ประกอบกับระยะเวลาคืนทุนที่ค่อนข้างนาน อาจส่งผลต่อสภาพคล่องและผลตอบแทนทางการเงินของการท่าเรือฯ 2. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าประเภท Transshipment ไม่เติบโตตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งจะกระทบต่อปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าของการท่าเรือฯ 3. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและปริมาณการขนส่งตู้สินค้าผ่านท่าเรือประเภท Gateway Port ในต่างประเทศ อาทิ จีน อินเดีย และเวียดนาม ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลต่อเป้าหมายแรกในการเป็น Top 10 ของท่าเรือประเภท Gateway port ที่มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าสูงที่สุดของโลก 4. รูปแบบการให้บริการผ่านระบบ e-Service รวมทั้งระบบ Port Community System (PCS) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและเชื่อมโยงการทำงานภายใน-ภายนอกองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ 5. การพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจตลอดจนการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการมีความล่าช้าและไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทันท่วงที 6. การพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain ไม่บรรลุตามเป้าหมาย

คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความและสูตรการคำนวณ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
ย. 1	ก. 1.1	1. ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบังรายปี เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเป็น Top 10 World Class Gateway Port	● ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง (T.E.U.) โดยรวมทุกรูปแบบการขนส่ง (บก ราง ชายฝั่ง) ทั้งสินค้าประเภทนำเข้าและส่งออก นอกจากนี้ ยังรวมถึงปริมาณตู้สินค้าที่ทำการเปลี่ยนถ่ายที่ท่าเรือแหมลฉบัง
		2. ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และหน้าท่าเทียบเรือ	● การรักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) และหน้าท่าเทียบเรือภายในอาณาบริเวณที่ กทท. รับผิดชอบ ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา ได้แก่ - รักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) และหน้าท่าเทียบเรือ ที่ท่าเรือกรุงเทพให้อยู่ในระดับ -8.5 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง - รักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) และหน้าท่าเทียบเรือ ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1 ให้อยู่ในระดับ -14 เมตร / ขั้นที่ 2 ให้อยู่ในระดับ -16 เมตร / และขั้นที่ 3 ให้อยู่ในระดับ -18.5 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง
		3. ความสำเร็จของการพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure)	● การพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จและบรรลุตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้ภายใต้เอกสารแผนงาน/โครงการของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570
		4. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของท่าเรือ	**<u>Crane Productivity (ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง)</u>** ● ระดับของผลการปฏิบัติงานยกตู้สินค้าหน้าท่าของท่าเรือกรุงเทพและผู้ประกอบการท่าเทียบเรือตู้สินค้าของท่าเรือแหลมฉบัง ปัจจุบัน จำนวน 10 ท่า (ทั้งนี้ครอบคลุม ท่าเทียบเรือของท่าเรือแหลมฉบังที่จะเปิดให้บริการในอนาคต) เฉลี่ยในรอบ 1 ปี โดย ประสิทธิภาพการยกตู้สินค้าหน้าท่า = $\frac{\text{จำนวนตู้สินค้าที่ทำการยกได้ (Boxes)}}{\text{จำนวนปั้นจั่น X ผลรวมจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน}}$ **<u>Berth Occupancy (%)</u>** ● เปอร์เซ็นต์การใช้ท่าเทียบเรือ ● สูตรคำนวณ = $\frac{\text{ระยะเวลาที่เรืออยู่ในท่าสะสม}}{\text{จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่เปิดใช้งาน *}}$ * จำนวนชั่วโมงที่เปิดใช้งาน หาได้จากจำนวนที่เปิดใช้ท่าในแต่ละวัน (หรือ 24 ชั่วโมง กรณีเปิดทั้งวัน) x จำนวนวันที่เปิดให้บริการ (ไม่รวมวันที่ปิดใช้) แยกเป็นรายท่า/หลัก/ทุ่น **<u>ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้า (นาที/ตู้)</u>** ● ระยะเวลาที่รถบรรทุกเข้าในพื้นที่ท่าเทียบเรือ = เวลาที่รถออกจากประตูท่า (Gate Out) – เวลาที่รถบรรทุกเข้ามาถึงประตูท่า (Gate In)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
		5. การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล	**<u>การดำเนินการตามมาตรฐาน ISPS Code</u>** ● กทท. สามารถรักษามาตรฐาน ISPS Code ของท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง โดยผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า **<u>การดำเนินการตามมาตรฐาน PSHEMS</u>** ● กทท. สามารถผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2 ของท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง
	ก. 1.2	6. สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่ารายปี	● ปริมาณการขนส่งสินค้าผ่าน กทท. ทั้งในส่วนของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง มีสัดส่วนของการขนส่งโดยทางบกลดลง และมีสัดส่วนการขนส่งด้วยระบบรางและเรือชายฝั่งเพิ่มสูงขึ้น เพื่อสนับสนุนนโยบายการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งของภาครัฐ และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง
		7. อัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าเรือแหลมฉบัง	● อัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าเรือแหลมฉบังเมื่อเปรียบเทียบกับปีฐาน
ย. 2	ก. 2.1	8. ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน ก่าท่าเรือฯ เมื่อเทียบกับผู้แข่งภายในประเทศ	● ส่วนแบ่งการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่าน กทท. เมื่อเทียบกับผู้แข่งภายในประเทศ (ประกอบด้วย ท่าเทียบเรือเอกชนในแม่น้ำเจ้าพระยา ท่าเรือเคอรี่ สยามซีพอร์ท และท่าเรือสงขลา) โดยต้องมีสัดส่วนไม่ต่ำกว่า 80%
		9. ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการของ กทท.	● ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กทท. โดยครอบคลุมการให้บริการของท่าเรือที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของ กทท. จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรือภูมิภาค (ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน ท่าเรือเชียงของ และท่าเรือระนอง) รวมทั้งการเช่าอสังหาริมทรัพย์
	ก. 2.2	10. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Asset : ROA)	● สูตรคำนวณ ROA นอกเขตรั้วศุลกากร ทกท. = $\frac{\text{รายได้ หัก ค่าใช้จ่าย (ในการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากร ทกท.)}}{\text{สินทรัพย์รวมนอกเขตรั้วศุลกากร ทกท.}}$ X 100 ROA ทลฉ. = $\frac{\text{รายได้ หัก ค่าใช้จ่าย (ในการบริหารสินทรัพย์ ทลฉ)}}{\text{สินทรัพย์รวม ทลฉ.}}$ X 100 * สินทรัพย์รวม หมายถึง สินทรัพย์หมุนเวียนสุทธิรวมกับสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนสุทธิ ทั้งนี้ไม่รวมสินทรัพย์ระหว่างก่อสร้างและติดตั้ง
	ก. 2.3	11. จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ	● จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานของ กทท. ให้สามารถก้าวสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการให้บริการท่าเทียบเรือที่เป็นเลิศ สามารถเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งและโลจิสติกส์ และปรับปรุงกระบวนการ/การปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การท่าเรือฯ สามารถเติบโตและแข่งขันได้ในธุรกิจอย่างยั่งยืน
		12. จำนวนงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้	● จำนวนงานวิจัยหรือจำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในส่วนของการสร้างรายได้/มูลค่าเพิ่ม ลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการทำงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
	ก. 2.4	13. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	• จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อส่งเสริมการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้บริการ
ย. 3	ก. 3.1	14. กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	• ค่า EP (Economic Profit) EP : กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ = NOPAT – (WACC x IC) NOPAT : Net operating Income After Tax : กำไรดำเนินงานหลังหักภาษี WACC : Weighted Average Cost of Capital : อัตราต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ซึ่งเป็นต้นทุนเงินทุนของเจ้าของและเจ้าหนี้ IC : Invested Capital สินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน • เป็นการวัดความสามารถจากการบริหารจัดการรายได้ ค่าใช้จ่ายและการลงทุนในสินทรัพย์ขององค์กรในแต่ละปี • การคำนวณและการกำหนดเป้าหมาย EP ของ กทท. จะสอดคล้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และการหารือตกลงร่วมกันระหว่าง สคร. กับรัฐวิสาหกิจ อาทิ การปรับเป้าหมายตามตัวชี้วัดการเงินตามบันทึกข้อตกลงฯ การปรับปรุงงบการเงินตามรายการที่ สคร. กำหนด การใช้เป้าหมายของบางตัวแปรในการคำนวณ WACC รวมทั้งการใช้เกณฑ์การกำหนดเป้าหมายให้อิงจากการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อนร้อยละ 15 อยู่ในเกณฑ์ระดับ 5 เป็นต้น
		15. ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน (เปอร์เซ็นต์)	• ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนประจำปี เป็นการดำเนินการเบิกจ่ายตามงบลงทุนของ กทท. ทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี • สูตรคำนวณ = $\frac{\text{ยอดเงินสะสมของการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีงบประมาณปัจจุบัน}}{\text{ยอดเงินตามงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ของปีงบประมาณปัจจุบัน}} \times 100$
		16. ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุน เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร	• ความสำเร็จในการบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุน เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งในส่วนของรายได้ ค่าใช้จ่าย ระบบจัดการทางการเงิน การลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
ย. 4	ก. 4.1	17. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร	• ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อาทิ กระบวนการในการลดต้นทุน หรือกระบวนการในการลดระยะเวลาการทำงานหรือการให้บริการ
	ก. 4.2	18. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการบริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และความปลอดภัยให้แก่ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในด้านของการเข้าถึงข้อมูลหรือการรับบริการในรูปแบบต่าง ๆ ของ กทท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อาทิ กระบวนการในการลดต้นทุน หรือกระบวนการในการลดระยะเวลาการทำงานหรือการให้บริการ
		19. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการงานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของการท่าเรือฯ	• ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการงานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ กทท. ในแต่ละระบบที่มากกว่า 70% ทั้งนี้ จะดำเนินการสำรวจความพึงพอใจภายหลังการนำระบบเทคโนลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาปรับใช้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
	ก. 4.3	20. ความสำเร็จของการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กทท.	• ความสำเร็จในการดำเนินงานภายใต้แผนเสริมสร้างโครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านนวัตกรรม ตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้ภายใต้เอกสารแผนงาน/โครงการของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570
ย. 5		21. รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per Employee)	• รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per Employee) = รายได้จากการดำเนินงานรายปีขององค์กร / จำนวนพนักงาน *(จำนวนพนักงาน กทท. = 3,122 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1/7/2565))*
	ก. 5.1	22. ความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน (HRIS)	• ความสำเร็จในการพัฒนาและใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน (HRIS) ตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้ภายใต้เอกสารแผนงาน/โครงการของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570
		23. ความสำเร็จของการวางแผนทรัพยากรบุคคลระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร	• การวางแผนทรัพยากรบุคคล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร สำเร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้ภายใต้เอกสารแผนงาน/โครงการของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 เพื่อให้ กทท. มีอัตรากำลังทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณอย่างเหมาะสม
		24. ความสำเร็จในการประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กร	• กทท. มีโครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างองค์กร รวมถึงอัตรากำลังที่เหมาะสม ผลักดันให้ กทท. สามารถแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ โดยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถรองรับการการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
	ก. 5.2	25. ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะตาม Skill Matching สายอาชีพ	• ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะตาม Skill Matching สายอาชีพ รายปี ตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้ภายใต้เอกสารแผนงาน/โครงการของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570
	ก. 5.3	26. ความสำเร็จในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	• ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรรายปี เพื่อให้พนักงานของ กทท. มีความเป็นหนึ่งเดียว ร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อผลักดันให้ กทท. สามารถแข่งขันได้ มีเสถียรภาพ และเติบโตในธุรกิจได้ได้อย่างยั่งยืน
ย. 6	ก. 6.1	27. ระดับความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ กทท. (ตามแนวทาง ISO 26000)	• ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการของ กทท. (ตามแนวทาง ISO 26000) รายปี เพื่อให้ กทท. สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามกรอบมาตรฐาน ISO 26000
		28. ระดับความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	• ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. รายปี เพื่อสร้างความเข้าใจต่อการดำเนินงานและบทบาทความสำคัญของการท่าเรือฯ ต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ จะต้องมีระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสำรวจไม่น้อยกว่า 80%

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
		29. ระดับความสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือสีเขียวที่ยั่งยืนของ กทท.	• ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Support Chain ในกระบวนการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Ton CO_2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)
	ก. 6.2	30. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกำกับดูแลที่ดีของ กทท. เพื่อตอบสนองมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ และแนวทาง SE-AM	• ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกำกับดูแลที่ดีของ กทท. เพื่อตอบสนองมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ และแนวทาง SE-AM ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนา กทท. ให้เติบโตและเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กำหนดไว้

TO BE WORLD CLASS PORT
WITH EXCELLENT LOGISTICS SERVICE
FOR SUSTAINABLE GROWTH IN 2030