PAT
PORT AUTHORITY OF THAILAND

แผนวิสาหกิจ การท่าเรือแห่งประเทศไทย 2562/66

ฉบับทบทวน

ประจำปีงบประมาณ 2563

คำนำ

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

แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 ได้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อม และสภาวการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การเป็นท่าเรือที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และรองรับต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการในอนาคต อีกทั้ง เพื่อให้การท่าเรือฯ เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือและเชื่อมโยงการขนส่งสินค้าไปยังการขนส่งรูปแบบอื่นในลักษณะ Seamless Transport สร้างการเจริญเติบโตและการแข่งขันของธุรกิจการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ สามารถตอบสนองต่อลูกค้าและการให้บริการอย่างครบวงจร โดยได้นำมาพิจารณาประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ในปีงบประมาณ 2563 เพื่อให้มีความเหมาะสม ครอบคลุม และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และสอดรับกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และแผนพัฒนาต่างๆ ของประเทศ โดยสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งสู่วิสัยทัศน์ ที่กำหนดและเป็นองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

กรกฎาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	ข-ญ
1. สถานภาพองค์กร (Overview)	1
1.1 ข้อมูลทั่วไป	1
1.2 โครงสร้างองค์กร	2
2. กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2562-2566	5
2.1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย	5
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	8
- ปัจจัยนำเข้าในการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	10
- ยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	11
- กรอบทิศทางและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่าเรือแห่งประเทศไทย	21
- แผนภาพที่ 2.2.1 SWOT ANALYSIS	22
- แผนภาพที่ 2.2.2 Porter's Five Forces Analysis	23
- แผนภาพที่ 2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis)	24
- แผนภาพที่ 2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของการท่าแห่งประเทศไทย (PESTEL Analysis)	25
3. ทิศทางและกลยุทธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย	26
3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	26
3.2 ภารกิจ (Mission)	26
3.3 ค่านิยม (Core Value)	26
3.4 ยุทธศาสตร์	26
3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	27
3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	27
3.7 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	28
3.8 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)	28
3.9 กลยุทธ์ของการท่าเรือฯ	28
3.10 ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)	29
3.11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการท่าเรือฯ	29
3.12 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	31
4. การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	37
4.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ภายใต้ระบบ Balanced Scorecard (BSC)	38
4.2 ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ	39
4.3 งบประมาณภายใต้แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย	42
4.4 แผนปฏิบัติการ 2 ปี	44

เอกสารประกอบ

- ตารางความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) และแผนงาน/โครงการ 45
- ความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2562-2566 กับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง 56

ภาคผนวก

- คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรคำนวณ 57
- ตารางแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นความเสี่ยงในการดำเนินงาน ปัจจัยความยั่งยืน และความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือฯ 61

บทนำ

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2527 ให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจัดทำแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและประเมินผล โดยกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

การท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ (แผนกลยุทธ์) ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 5 ปี โดยฉบับที่ 1 เป็นแผนปีงบประมาณ 2528-2532 ปัจจุบัน การท่าเรือฯ ได้ดำเนินการตามแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566

องค์ประกอบของแผนวิสาหกิจ ประกอบไปด้วยแผน 3 ระดับ คือ

1. แผนกลยุทธ์ (5 ปี) เป็นแผนที่มีความสำคัญสูงสุด ที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม กลยุทธ์หลักของการท่าเรือฯ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งมีการประมาณการลงทุนของแผนวิสาหกิจ
2. แผนงาน/โครงการ/มาตรการ (5 ปี) เป็นโครงการ Initiative หรือ Winning Project ที่รองรับกลยุทธ์หลัก ซึ่งบรรจุแผนงาน/โครงการ/มาตรการต่างๆ รวมทั้งงบประมาณ ที่ต้องดำเนินการแต่ละปีตลอดช่วงระยะเวลาของแผน
3. แผนปฏิบัติการ 2 ปี เป็นแผนกำหนดรายละเอียดของงาน/โครงการ/มาตรการ ที่ต้องดำเนินการ

ทั้งนี้ แผนทั้ง 3 ระดับจะต้องสอดคล้องกัน โดยแผนวิสาหกิจมีลักษณะเป็นแผนหมุนเวียน (Rolling Plan) ซึ่งสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนงานจนบรรลุเป้าหมาย

ในปีงบประมาณ 2563 ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2564-2566 และแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2564-2565 ของการท่าเรือฯ ดังนั้น องค์ประกอบของแผนทั้ง 3 ระดับ จะประกอบด้วย 1. แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2563) 2. แผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2564-2566 และ 3. แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2564-2565

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การท่าเรือฯ ได้พิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กรให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมและรองรับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง รวมถึงรองรับกรอบแนวทางการบริหารงานท่าเรือรูปแบบใหม่ตามนโยบายคณะกรรมการการท่าเรือฯ และโครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ตามนโยบายรัฐบาล การพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือชั้นนำของโลกและสนับสนุนให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือและเชื่อมโยงการขนส่งจากท่าเรือแหลมฉบังไปยังการขนส่งรูปแบบอื่นในลักษณะ Seamless Transport ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการท่าเรือฯ ได้ปรับกรอบเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ให้มีทิศทางในการพัฒนาระยะยาว 12 ปี (ปี พ.ศ. 2562-2573) เพื่อให้สอดคล้องรองรับกับแผนต่างๆ ดังกล่าว โดยแบ่งเป็นการพัฒนาในระยะสั้น Quick Win (Stage 1 : ปี พ.ศ. 2562-2563) ระยะกลาง (Stage 2 : ปี พ.ศ. 2564-2568) และระยะยาว (Stage 3 : ปี พ.ศ. 2569-2573) เพื่อมองภาพทิศทางการพัฒนาองค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้น และใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ในอนาคตต่อไป

จากกรอบระยะเวลาการวางแผนพัฒนายุทธศาสตร์ระยะยาว 12 ปี (พ.ศ. 2562-2573) การท่าเรือฯ จะกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่ลงรายละเอียดในช่วงระยะเวลา 5 ปีแรก เพื่อนำมาจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 ทั้งนี้ ในกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ได้ทำการทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายขององค์กร และภาพรวมยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2562-2566 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการการปฏิบัติงาน การประเมินผลในภาพรวมขององค์กร และสามารถตอบสนองหรือเป็นกลไกหนึ่งในการสนับสนุนเศรษฐกิจในฐานะการเป็นประตูการค้าหลักและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 ดังนี้

<u>วิสัยทัศน์ (Vision)</u>

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

❖ **ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของท่าเรือภายใต้ความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ**

- <u>ท่าเรือกรุงเทพ</u> :
  "เป็นท่าเรือแม่น้ำที่ได้มาตรฐานสากล บริการที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่าเพิ่ม สนับสนุนการค้าของประเทศ"
- <u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u> :
  "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"
- <u>ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ท่าเรือเชียงของ</u> :
  "เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงที่ได้มาตรฐาน"
- <u>ท่าเรือระนอง</u> :
  "เป็นประตูการขนส่งหลักทางฝั่งทะเลอันดามันที่ได้มาตรฐาน"

<u>ภารกิจ (Mission)</u> ที่ได้รับการทบทวน

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก

3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม และสนับสนุนการเติบโตขององค์กร

4) พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

5) สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

<u>ค่านิยม (Core Value)</u>

“ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการด้วยใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมร่วมมือเพื่อองค์กร”

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในส่วนของจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) เพื่อกำหนดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ นำไปสู่การกำหนดความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กรในปัจจุบันและที่จำเป็นในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

<u>ความท้าทายเชิงกลยุทธ์</u>

1) การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการพัฒนาบริการ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัยและมีมาตรฐานระดับสากล ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่ให้บริการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ พร้อมทั้งสนับสนุนธุรกิจการขนส่งสินค้าผ่านแดนและถ่ายลำ (Transit and Transshipment) เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก

3) การพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม และเป็นส่วนสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรและประเทศ

4) การเทียบเคียงกับมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ในทุกด้าน อาทิ การกำกับดูแลองค์กร การตรวจสอบ และบริหารความเสี่ยงที่ดี การบริหารจัดการฐานข้อมูลและบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทางการเงิน การมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม การบริการลูกค้าและการตลาด รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

<u>ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์</u>

1) ความรู้ด้านการบริหารจัดการท่าเรือ การสำรวจ ขุดลอก และบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ รวมถึงความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรง

2) กทท. มีลักษณะเป็นพื้นที่แปลงใหญ่ สามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของพื้นที่ดังกล่าวได้ อาทิ Logistics Hub, Smart Port City, และท่าเรือท่องเที่ยว

3) ท่าเรือแหลมฉบัง เป็นท่าเรือน้ำลึกที่มีศักยภาพ สามารถต่อยอดทางธุรกิจ อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับนิคมอุตสาหกรรมชั้นนำ และสนับสนุนการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของไทย

4) ตำแหน่งที่ตั้งของท่าเรือกรุงเทพเหมาะสำหรับการขนถ่ายสินค้า เนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งที่ตั้งทางธุรกิจทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และสามารถต่อยอดด้านโลจิสติกส์ที่อาศัยการเดินทางในการขนส่งทางน้ำได้ สามารถกระจายการขนส่งทางถนนและทางรางไปสู่ลูกค้าในเขตปริมณฑลได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถต่อยอดทางธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องได้

ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ในปัจจุบัน**

- ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ สินค้า และตู้สินค้า
- ความชำนาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรงที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าเรือ
- ความสามารถในการสำรวจ ขุดลอก และบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ที่จำเป็นในอนาคต**

- ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเรือเพื่อเป็นท่าเรือมาตรฐานระดับโลก (World Class Port)
- ความสามารถในการบริหารจัดการ การบริการ และระบบฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งทางน้ำกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นๆ อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Transport)
- ความสามารถในการบริหารงานขององค์กรในเชิงธุรกิจและความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย รองรับการบริหาร ธุรกิจเดิมและธุรกิจรูปแบบใหม่
- ความสามารถในการขยายธุรกิจ การลงทุน รวมถึงหาพันธมิตรร่วมทุน เพื่อร่วมบริหารจัดการธุรกิจใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ความสามารถในการบริหารและพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

จากประเด็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษขององค์กร นำไปสู่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การท่าเรือฯ สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลา เป้าหมาย และบรรลุตามวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจฯ ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับโลก (World Class Port)

2) พัฒนาสู่การเป็นประตูการค้าหลักและศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Gateway and Intermodal Transport)

3) พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Assets Management)

4) พัฒนาการให้บริการและกระบวนการทำงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Best in Class of Services and Operations) เพื่อสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1) เป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานในระดับโลก ด้วยการพัฒนาบริการ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเทียบเท่าระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Transit & Transshipment) โดยมุ่งลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์รวมและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการนำเข้าส่งออก เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก

3) เพิ่มผลตอบแทนและรายได้จากสินทรัพย์ต่างๆ ของ กทท. ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายและลงทุน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร

4) พัฒนาการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพเทียบเคียงมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจในทุกด้าน ตลอดจนการสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือ

<u>กลยุทธ์ (Strategy)</u> ที่ใช้ผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน

กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 5 : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 6 : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ 7 : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 8 : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

<u>ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ</u> (Key Success Factors)

1) พนักงานมีความชำนาญด้านการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ การขุดลอกและการบำรุงรักษาร่องน้ำ ความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรง ช่วยในการให้บริการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษาและส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก และปลอดภัย

2) พื้นที่หลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง เชื่อมโยงกับนิคมอุตสาหกรรมชั้นนำ ช่วยสนับสนุนการนำเข้าและส่งออกของประเทศ

3) ทำเลที่ตั้งของท่าเรือกรุงเทพอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจทั้งในกรุงเทพและปริมณฑล การคมนาคมขนส่งสะดวก ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้า ผู้ใช้บริการพึงพอใจ รวมถึงการท่าเรือฯ สามารถนำไปต่อยอดด้านโลจิสติกส์ที่อาศัยการขนส่งทางน้ำและธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้

4) การท่าเรือฯ เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์และได้รับความเชื่อถือด้านเครดิตดี ทำให้สามารถมีศักยภาพสูงในการระดมเงินทุน หรือหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำภายในประเทศเพื่อพัฒนาโครงการใหม่หรือขยายธุรกิจ

5) การท่าเรือฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ทั้งในการปฏิบัติงานและการช่วยเหลือทางสังคม ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานของการท่าเรือฯ ประสบความสำเร็จ

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน การท่าเรือฯ ได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน 8 กลยุทธ์ ที่สอดคล้องรองรับกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การท่าเรือฯ ระหว่างปี 2562-2573 ตลอดจนแผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ เพื่อผลักดันให้การท่าเรือฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ภายในปี 2573 ดังนี้

ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

Vision

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

ค่านิยม : ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการด้วยใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมร่วมมือเพื่อองค์กร

ภารกิจที่ 1 : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	ภารกิจที่ 2 : พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก	ภารกิจที่ 3 : พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม และสนับสนุนการเติบโตขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับโลก (World Class Port)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาสู่การเป็นประตูการค้าหลักและศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Gateway & Intermodal Transport)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Assets Management)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานในระดับโลก ด้วยการพัฒนาบริการ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเทียบเท่าระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ▪ กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Transit & Transshipment) โดยมุ่งลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์รวมและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการนำเข้าส่งออก เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก ▪ กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพิ่มผลตอบแทนและรายได้จากสินทรัพย์ต่างๆ ของ กทท.ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายและลงทุน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร ▪ กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน

ภารกิจที่ 4 : พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	ภารกิจที่ 5 : สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

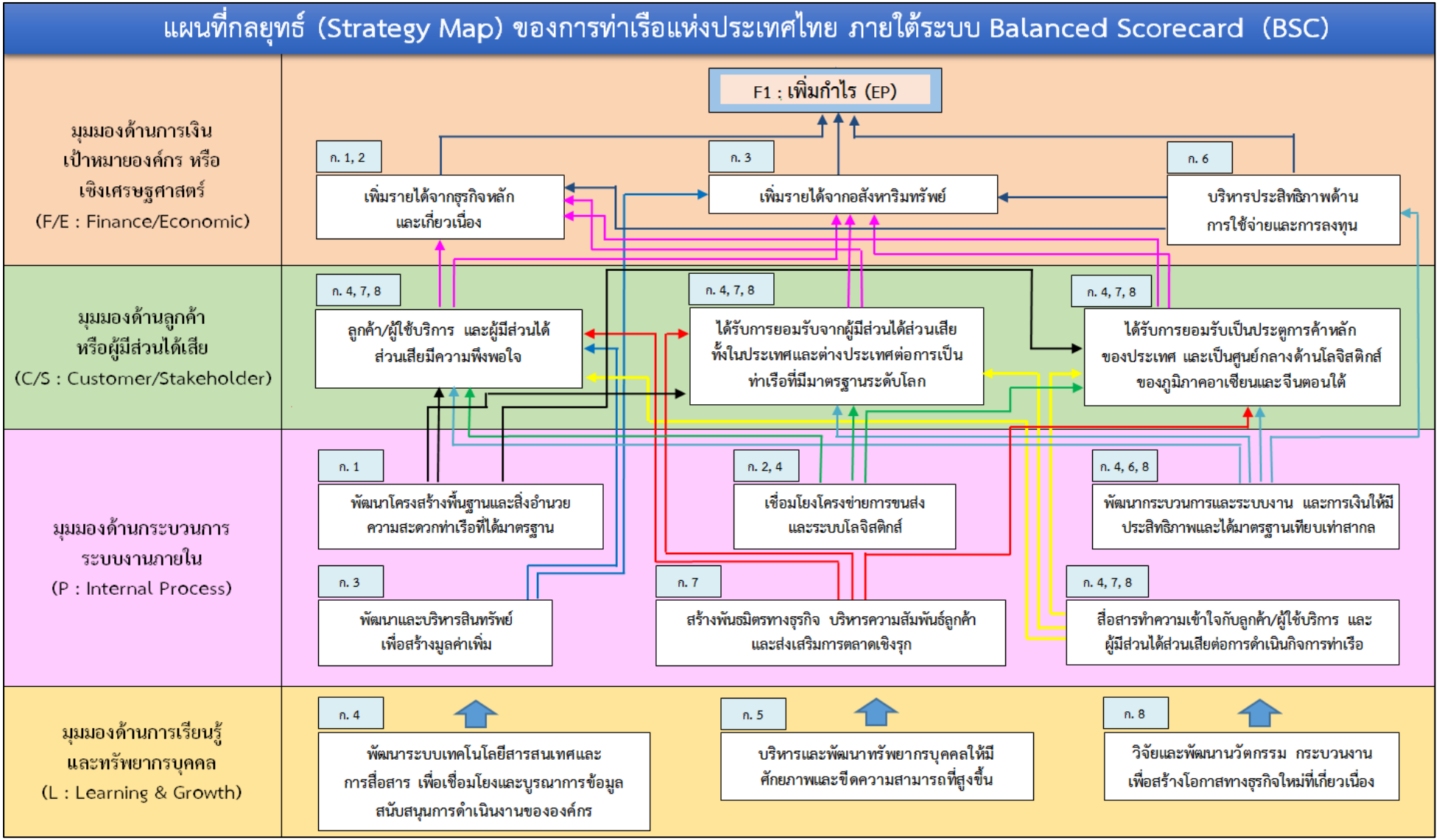
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาการให้บริการและกระบวนการทำงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Best in Class of Services and Operations) เพื่อสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเทียบเคียงมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจในทุกด้าน ตลอดจนการสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือ อาทิ

- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการในระบบโลจิสติกส์
- การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ
- การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการเชื่อมโยงการขนส่งสู่พื้นที่หลังท่า พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพบริการและทำการตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร
- การมุ่งเน้นและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
- การสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

▪ กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ▪ กลยุทธ์ที่ 5 : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง ▪ กลยุทธ์ที่ 6 : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร	▪ กลยุทธ์ที่ 7 : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ▪ กลยุทธ์ที่ 8 : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

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



- **มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายองค์กร หรือเชิงเศรษฐศาสตร์ (Finance/Economic)** จำนวน 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ เพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง เพิ่มรายได้จากอสังหาริมทรัพย์ และประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายและลงทุน
- **มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer/Stakeholder)** จำนวน 3 เป้าประสงค์ ได้แก่ ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศยอมรับต่อการเป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานระดับโลก และการเป็นประตูการค้าหลักของประเทศ และเป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ของภูมิภาคอาเซียนและจีนตอนใต้
- **มุมมองด้านกระบวนการระบบงานภายใน (Internal Process)** จำนวน 6 เป้าประสงค์ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ได้มาตรฐาน เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ พัฒนากระบวนการและระบบงานและการเงินให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล พัฒนาและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและส่งเสริมการตลาดเชิงรุก และสื่อสารทำความเข้าใจกับลูกค้า/ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือ
- **มุมมองด้านการเรียนรู้และทรัพยากรบุคคล (Learning & Growth)** จำนวน 3 เป้าประสงค์ ได้แก่ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงขึ้น และวิจัยและพัฒนานวัตกรรมกระบวนงาน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวเนื่อง

<u>งบประมาณภายใต้แผนวิสาหกิจฯ</u>

เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การท่าเรือฯ ได้แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งได้กำหนดแผนงาน/โครงการเพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยการพัฒนาและการบริหารจัดการของการท่าเรือฯ เมื่อพิจารณาตามกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 (จัดทำ ณ ปีงบประมาณ 2561) มีงบประมาณเบื้องต้น 5,543.479 ล้านบาท และในการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ประจำปีงบประมาณ 2563 การดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 จะต้องใช้งบประมาณดำเนินการทั้งสิ้น 30,618.533 ล้านบาท เพิ่มสูงขึ้น 25,075.054 ล้านบาท เนื่องจากการดำเนินโครงการต่างๆ มีความชัดเจนมากขึ้น และสามารถระบุงบประมาณในการดำเนินการได้ ทั้งนี้แผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2564-2566 คิดเป็นเงินจำนวน 27,143.552 ล้านบาท ซึ่งพบว่าการกระจายตัวของงบประมาณในช่วง 3 ปีหลังของแผนวิสาหกิจฉบับนี้ส่วนใหญ่จะกระจายตัวสูงอยู่ในกลยุทธ์ที่ 1-3 เนื่องจากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาขยายธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณจำนวนมากที่รองรับ รวมทั้งแผนปฏิบัติการภายใต้กลยุทธ์ที่ 1 และ 2 ยังมีหลายโครงการที่อยู่ระหว่างรอผลการศึกษาจึงยังไม่สามารถระบุงบประมาณที่ชัดเจนได้ อาทิ โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้า ทกท. และศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) และโครงการเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษบูรพาวิถี (Express Way) ดังนั้น มูลค่างบประมาณแต่ละโครงการที่ระบุในแผนวิสาหกิจฯ จึงเป็นการประมาณการในเบื้องต้น โดยสามารถจัดลำดับวงเงินงบประมาณจากลำดับสูงสุดได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 21,719.546 ล้านบาท หรือคิดเป็น 80.02% ของงบประมาณรวมทั้งหมด ลำดับที่ 2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 3,389.503 ล้านบาท หรือคิดเป็น 12.49% ของงบประมาณรวมทั้งหมด และลำดับที่ 3 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจโดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 1,001.313 ล้านบาท หรือ คิดเป็น 3.69% ของงบประมาณรวมทั้งหมด

สำหรับในส่วนของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานปกติเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร จะมีมูลค่าวงเงินงบประมาณลงทุนไม่มากนัก ซึ่งจะเน้นการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนงานและการให้บริการ โดย**<u>กลยุทธ์ที่ 4</u>** พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 455.538 ล้านบาท หรือคิดเป็น 1.68% ของงบประมาณรวมทั้งหมด เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว อีกทั้งยังจำเป็นต้องดำเนินงานในลักษณะบูรณาการหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร อาทิ โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System และ**<u>กลยุทธ์ที่ 8</u>** มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 535.497 ล้านบาท หรือคิดเป็น 1.97% ของงบประมาณรวมทั้งหมด เพื่อยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ โดยสรุปงบประมาณตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 ดังนี้

ตารางแสดงงบประมาณตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2562-2566 (ทบทวนปีงบประมาณ 2563)

กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/มาตรการ	งบประมาณ (ล้านบาท)			รวม	%	งบประมาณแยกตามสายงาน (ล้านบาท)			รวม
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566			ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง	สายงานสนับสนุนฯ*	
กลยุทธ์ที่ 1	6	4,759.771	8,008.146	8,951.629	**21,719.546**	80.02%	-	21,433.746	285.800	21,719.546
กลยุทธ์ที่ 2	6	1,084.133	1,813.348	492.022	**3,389.503**	12.49%	-	2,166.989	1,222.514	3,389.503
กลยุทธ์ที่ 3	3	109.056	182.353	709.904	**1,001.313**	3.69%	-	899.559	101.754	1,001.313
กลยุทธ์ที่ 4	5	97.029	269.669	88.840	**455.538**	1.68%	-	-	455.538	455.538
กลยุทธ์ที่ 5	4	11.785	2.785	2.785	**17.355**	0.06%	-	-	17.355	17.355
กลยุทธ์ที่ 6	2	-	-	-	-	0.00%	-	-	-	0.000
กลยุทธ์ที่ 7	3	7.900	7.900	9.000	**24.800**	0.09%	-	-	24.800	24.800
กลยุทธ์ที่ 8	13	236.589	215.374	83.534	**535.497**	1.97%	4.200	350.240	181.057	535.497
รวม	**42**	**6,306.263**	**10,499.575**	**10,337.714**	**27,143.552**	**100.00%**	**4.200**	**24,850.534**	**2,288.818**	**27,143.552**
%		**23.23%**	**38.68%**	**38.09%**	**100%**		**0.02%**	**91.55%**	**8.43%**	**100%**

หมายเหตุ * : สายงานสนับสนุนของการท่าเรือฯ ประกอบด้วย สำนักเลขานุการคณะกรรมการการท่าเรือฯ สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายอำนวยการ สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ และสายวิศวกรรม

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 และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการและความสะดวกต่างๆ ของกิจการท่าเรือ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง จำหน่าย หรือดำเนินงานเกี่ยวกับสังหาริมทรัพย์ หรืออสังหาริมทรัพย์

(3) กำหนดอัตราค่าภาระการใช้ท่าเรือ บริการและความสะดวกต่างๆ ของกิจการท่าเรือ และออกระเบียบเกี่ยวกับวิธีชำระค่าภาระดังกล่าว

(4) จัดระเบียบว่าด้วยความปลอดภัย การใช้ท่าเรือ บริการและความสะดวกต่างๆ ของกิจการท่าเรือ

(5) กู้ยืมเงิน

(6) ขุดลอกและบำรุงรักษาร่องน้ำภายในอาณาบริเวณ

(7) ควบคุม ปรับปรุงและให้ความสะดวกและความปลอดภัยแก่กิจการท่าเรือและการเดินเรือภายในอาณาบริเวณ

(8) กำหนดอัตราค่าภาระต่างๆ 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.)

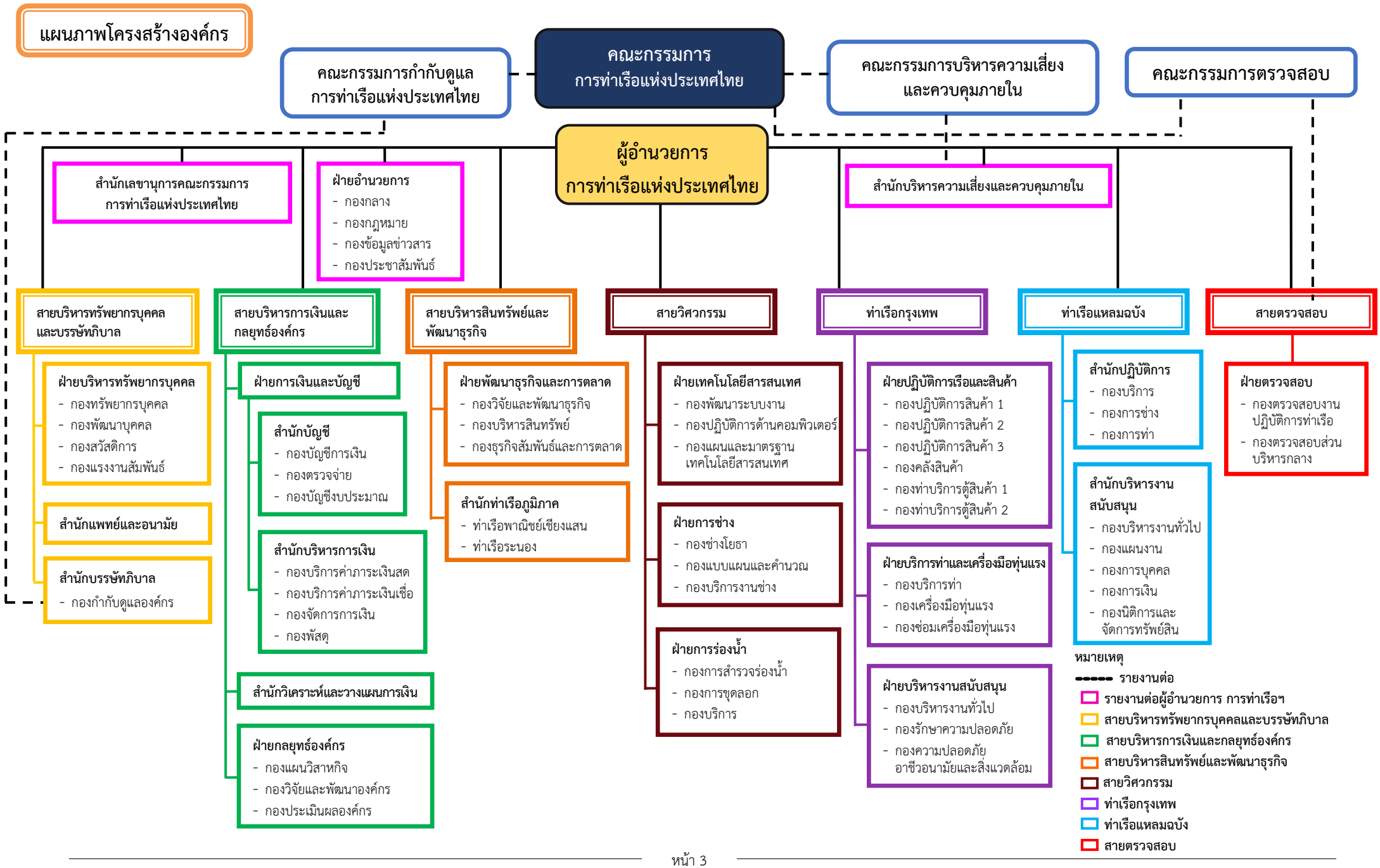
8. ท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) แบ่งเป็น 2 สำนัก ได้แก่ สำนักปฏิบัติการ (สปก.) และสำนักบริหารงานสนับสนุน (สบส.)

โดยสายงานตามข้อ 2-6 มีรองผู้อำนวยการการท่าเรือฯ และผู้ช่วยผู้อำนวยการการท่าเรือฯ ดูแลการบริหารในแต่ละสายงาน

ท่าเรือกรุงเทพ	มีผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพ และรองผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพ ดูแลการบริหารงาน
ท่าเรือแหลมฉบัง	มีผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบัง และรองผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบัง ดูแลการบริหารงาน
ส่วนงานระดับฝ่าย	มีผู้อำนวยการฝ่าย ดูแลการบริหารงาน
ส่วนงานระดับสำนัก	มีผู้อำนวยการสำนัก (ระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย) ดูแลการบริหารงาน

หมายเหตุ : * สำหรับท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน (รวมถึงท่าเรือเชียงของ) และท่าเรือระนอง บริหารงานโดยสำนักท่าเรือภูมิภาค

แผนภาพโครงสร้างองค์กร



❖ การกำกับดูแลองค์กร

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 และอนุกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยให้การกำกับดูแลและการดำเนินงานของการท่าเรือฯ โดยแต่งตั้งให้กรรมการการท่าเรือฯ เข้าร่วมอยู่ในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานรวม 8 คณะ เพื่อช่วยกำกับดูแลและกลั่นกรองงานด้านต่างๆ ประกอบด้วย

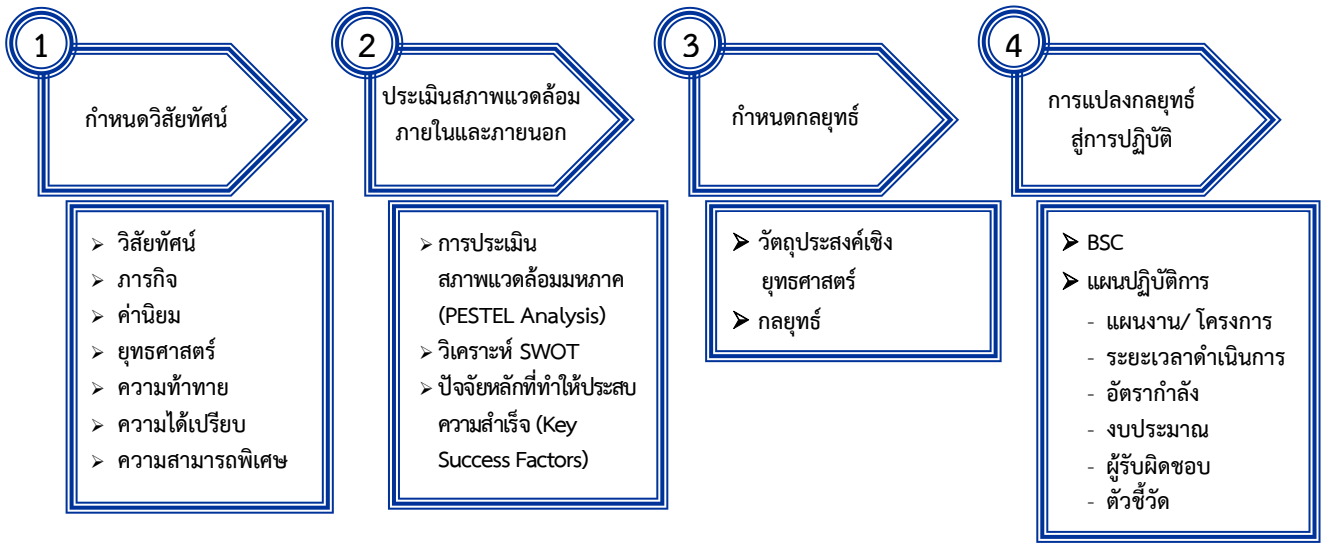
1) คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมของการท่าเรือฯ
2) คณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องที่นำเสนอคณะกรรมการการท่าเรือฯ
3) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของการท่าเรือฯ
4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการท่าเรือฯ
5) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ของการท่าเรือฯ
6) คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้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

นอกจากนี้ การท่าเรือฯ ยังต้องมีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกที่รับผิดชอบในด้านต่างๆ อาทิ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และการประเมินผลการดำเนินงานจาก สคร. เป็นต้น

2. กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2562-2566

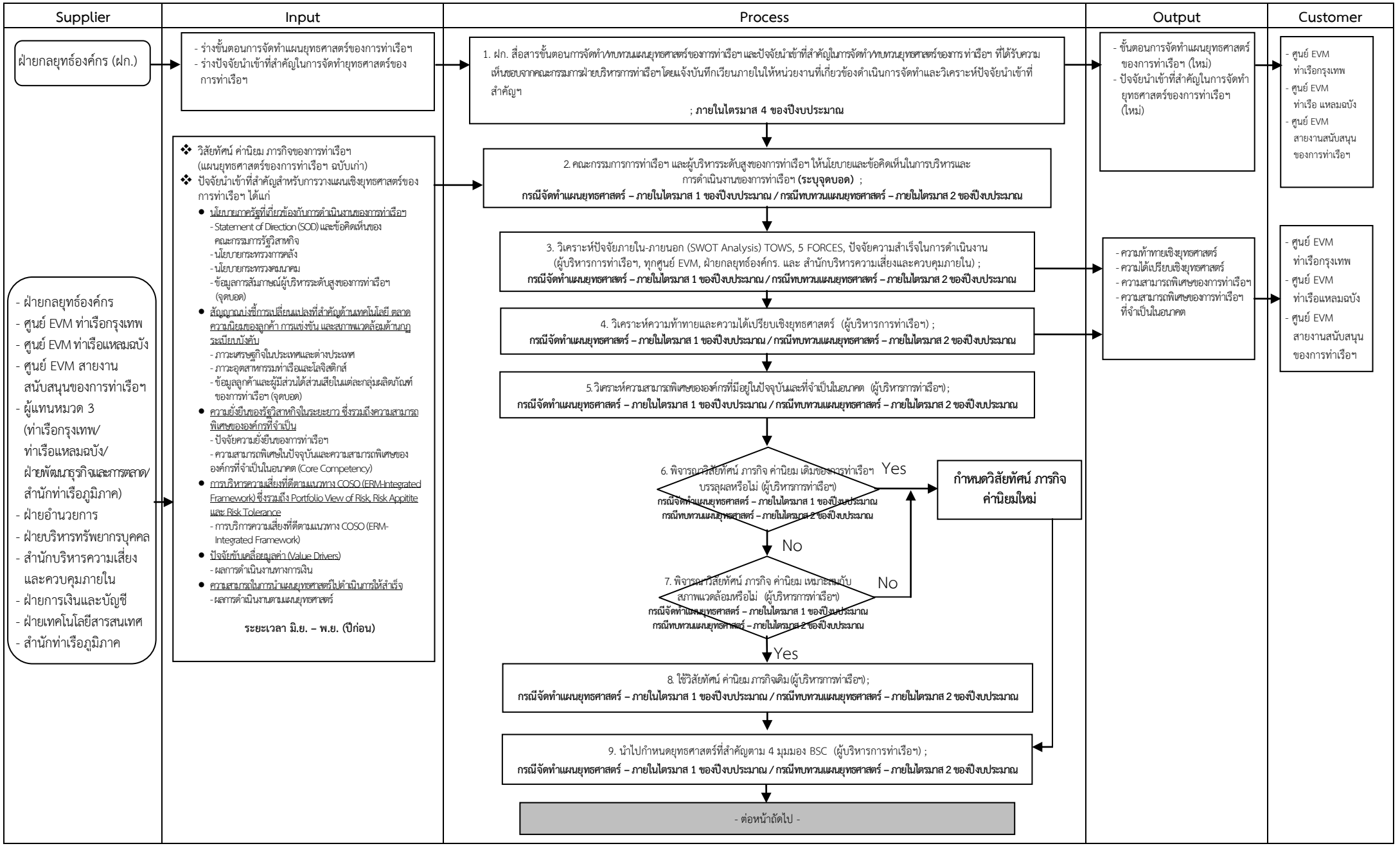
2.1 <u>กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย</u>

การจัดทำแผนวิสาหกิจของการท่าเรือฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์การท่าเรือฯ และแนวทางในการปฏิบัติงานและการประเมินผลในภาพรวมขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยจัดทำเป็นแผนระยะ 5 ปี โดยการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ จะมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 แผนการพัฒนาต่างๆ ของประเทศ รวมทั้งการพัฒนาการท่าเรือฯ ให้เป็นท่าเรือชั้นนำของโลก เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือและเชื่อมโยงการขนส่งไปยังการขนส่งรูปแบบอื่นลักษณะ Seamless Transport ได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารพัฒนาและการปฏิบัติงานของการท่าเรือฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ (แผนภาพที่ 2.1) ซึ่งขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจของการท่าเรือฯ เป็นดังนี้

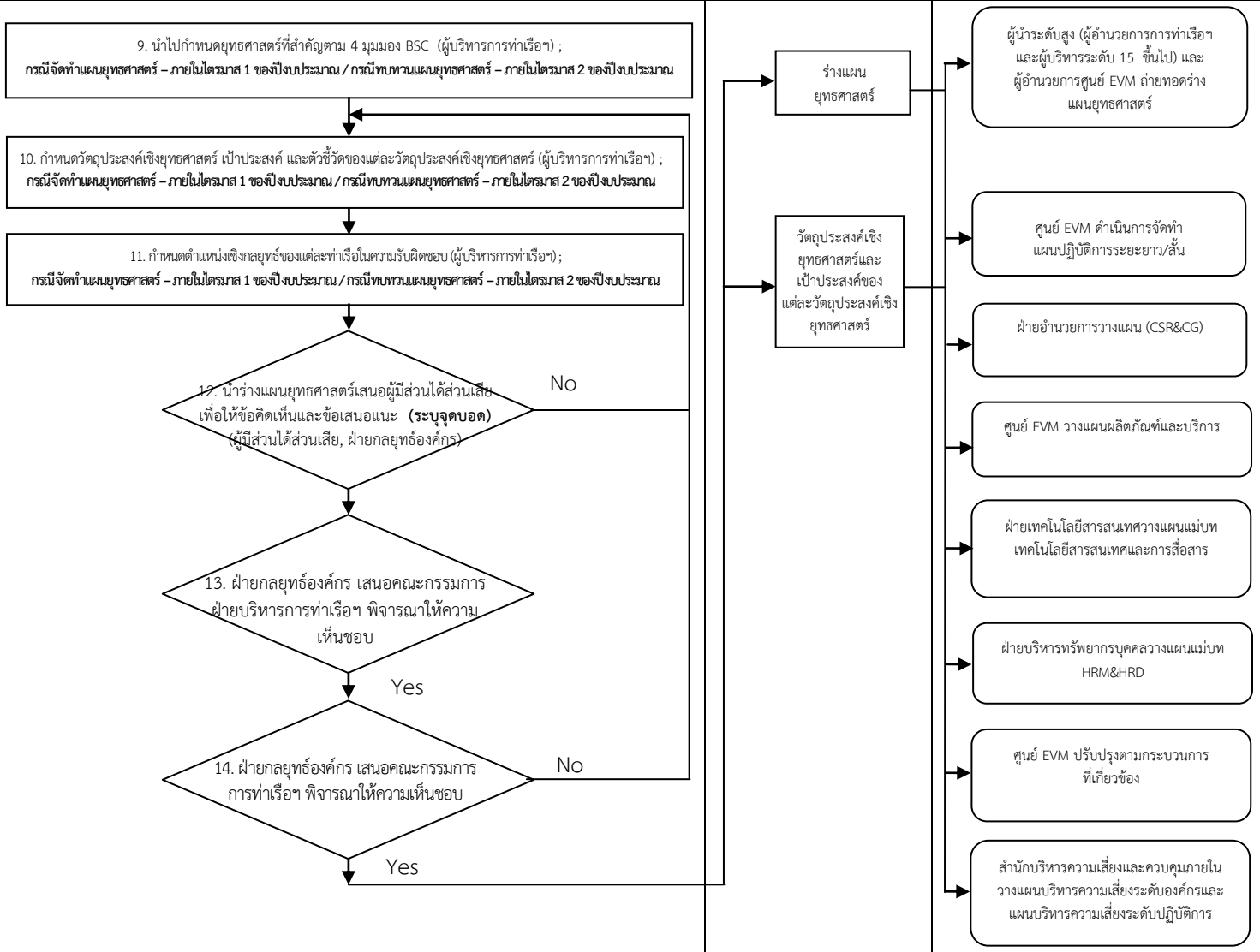


ในปีงบประมาณ 2563 การท่าเรือฯ ได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2563 มีผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย คณะกรรมการการท่าเรือฯ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานการท่าเรือฯ ได้ร่วมทำการทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร นำมาใช้ในกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ ในอนาคต ซึ่งการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ในครั้งนี้ คณะกรรมการการท่าเรือฯ และผู้บริหารระดับสูงได้มอบนโยบาย ยุทธศาสตร์ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ภายในปี 2573 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2562-2563) ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2564-2568) และระยะที่ 3 (พ.ศ. 2569-2573) (รายละเอียดปรากฏในหัวข้อที่ 3 ทิศทางและกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ) มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ก่อนนำไปขยายผลจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลักที่รองรับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการในการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 ดังนี้

แผนภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2562-2566



Supplier	Input	Process	Output	Customer



สำหรับข้อมูลที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย ข้อมูลทิศทางระดับองค์กร อาทิ นโยบายภาครัฐต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลทางด้านตลาด กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis) และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการท่าเรือฯ ตามแนวทาง SWOT Analysis โดยใช้จุดแข็งและโอกาสมาสร้างโอกาสในการดำเนินงานเชิงรุก ลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors) พร้อมทั้งสรุปกรอบทิศทางและความเชื่อมโยงโดยใช้ Strategic Mapping และนำแนวคิด Balanced Scorecards มาใช้ เพื่อการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำมากำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมหลัก พร้อมกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ และสามารถปิดช่องว่างในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ในอนาคต

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การท่าเรือฯ มีการประเมินข้อมูลในเรื่องของการวิเคราะห์ในเรื่องบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ผ่านกระบวนการในการจัดทำเชิงระบบการบริหารจัดการและการนำเทคนิคในการวิเคราะห์มาใช้เป็นเครื่องมือ ประกอบด้วย

2.2.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis[1] เป็นการประเมินสถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนถึงผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก โดยนำประเด็นสำคัญที่สุดของ SWOT ทั้ง 4 ด้าน มาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กระบวนการและผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสมสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (แผนภาพที่ 2.2.1)

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

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

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

การท่าเรือฯ ได้ดำเนินการทบทวนสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) และนำประเด็นข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูง ประมวลเป็นภาพรวมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ มาจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าว ซึ่งจะนำผลการจัดลำดับความสำคัญส่วนใหญ่ที่มีคะแนน 80% จากคะแนนเสียงทั้งหมด ในแต่ละประเด็น SWOT ในประเด็น Weakness และ Threat จะถูกนำไปวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนประเด็น Strength และ Opportunity จะถูกนำไปวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ แล้วจึงกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรโดยพิจารณาจาก Strength ที่มีลำดับคะแนนสูงสุดหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร จากนั้นจึงนำมาพิจารณาประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กรเพื่อเอาชนะความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป็นความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ของการท่าเรือฯ

ปัจจัยนำเข้าในการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / ปัจจัยที่สร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานของการท่าเรือฯ

สภาวะเศรษฐกิจ

- เศรษฐกิจไทย
- เศรษฐกิจโลก

นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือฯ และผู้บริหารระดับสูง

- ยุทธศาสตร์ท่าเรือแหลมฉบัง
- ยุทธศาสตร์ท่าเรือกรุงเทพ
- ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพย์สิน
- ยุทธศาสตร์การปรับปรุงสายงานกฎหมาย และ Compliance
- ยุทธศาสตร์ด้านการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

สภาวะอุตสาหกรรม

- Key Port & Shipping Market Trends
- ASEAN Outlook

นโยบายภาครัฐ

- กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)
- แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม ปี 2560-2564
- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 ของกระทรวงการคลัง
- พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562
- Eastern Economic Corridor Development : EEC

การดำเนินการตามแนวนโยบายรัฐบาล มอบให้การท่าเรือฯ ดำเนินการ :
- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นท่าเรือชั้นนำของโลก (World Class Port)
- สนับสนุนให้ท่าเรือแหลมฉบังเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือ และการเชื่อมโยงการขนส่งจากท่าเรือแหลมฉบังไปยังการขนส่งรูปแบบอื่นในลักษณะ Seamless Transport

ยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

การท่าเรือฯ ได้จัดทำแผนวิสาหกิจของการท่าเรือฯ เป็นแผนระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ 2562-2566 มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์การท่าเรือฯ และแนวทางในการปฏิบัติงานและการประเมินผลในภาพรวมขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ นี้ การท่าเรือฯ ได้นำยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศและนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ดังกล่าว ประกอบด้วย

❖ **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580** เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 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** ที่มุ่งการพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญรายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชน การผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก และมุ่งประโยชน์ส่วนร่วมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน

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

- ด้านการส่งเสริมการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง การมีความสามารถในการแข่งขันและการสร้างความเจริญและรายได้ของประเทศ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ **กลยุทธ์ที่ 3** : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน และ**กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 4** : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ **กลยุทธ์ที่ 5** : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง **กลยุทธ์ที่ 6** : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร และ**กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

- ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

❖ **แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน**

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

การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศนั้น คณะกรรมการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รวมทั้งรายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองมาประกอบการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ โดยการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 11 ด้าน จะก่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของการท่าเรือฯ โดยตรง คือ ด้านเศรษฐกิจในประเด็น“ปฏิรูปที่ 9 : Connectivity พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ กิจกรรมที่ 5 ยกระดับท่าเรือต่างๆ ของไทย เช่น วางบทบาทท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีน” **โดยมีกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ดังนี้**

- ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 4** : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ **กลยุทธ์ที่ 5** : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง **กลยุทธ์ที่ 6** : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร **กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ**กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ
- ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ **กลยุทธ์ที่ 3** : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน และ**กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ด้านกฎหมาย ด้านทรัพยากรธรรมชาติและด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และประเด็นการป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาล ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

❖ **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)** ได้ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างภูมิคุ้มกัน และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติให้เกิดผลชัดเจนทั้งในระดับประเทศและพื้นที่ โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้ปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปี ที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งในเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ทั้ง 10 ยุทธศาสตร์ ในภาพรวมของประเทศ โดยยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 **ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการท่าเรือฯ โดยตรง** ยุทธศาสตร์หลัก **ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์** ในเรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ในภาพรวม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบคมนาคมขนส่ง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาด้านพลังงาน การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล **และยุทธศาสตร์ที่ 10 การต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค ส่วนยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3** สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ **ยุทธศาสตร์ที่ 4** การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ**ยุทธศาสตร์ที่ 9** การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ **โดยมีกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการ ท่าเรือและพัฒนาประเทศ **กลยุทธ์ที่ 3** : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน **กลยุทธ์ที่ 4** : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ **กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ **กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐาน สากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

❖ **แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2560-2564)** 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 ทั้งนี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์ 1-3 ของ คค. **มีกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ **กลยุทธ์ที่ 3** : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน **กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ**กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ** ในส่วนของ **กลยุทธ์ 4.6** ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส **โดยมีกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4** : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ **กลยุทธ์ที่ 5** : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง **กลยุทธ์ที่ 6** : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร **กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ**กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

❖ **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง (พ.ศ. 2560-2564)** สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ โดยให้มีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการกำหนดบทบาทและทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงเจ้าสังกัด คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (PAC) และให้กระทรวงเจ้าสังกัดนำแผนของรัฐวิสาหกิจไปใช้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาต่อไป โดยยุทธศาสตร์สาขาขนส่ง **ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการท่าเรือฯ โดยตรง** ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ** ซึ่งมีประเด็นสำคัญครอบคลุมในเรื่องการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ รวมถึงจัดทำมาตรฐานการกำกับดูแลบริการขนส่งและโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และเชื่อถือได้ การพัฒนาบริการขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมและประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค การลดต้นทุนโลจิสติกส์ ส่งเสริมการขนส่งทางรางและทางน้ำให้เป็นรูปแบบการขนส่งหลัก มีการขนส่งทางถนนเป็นระบบสนับสนุนและทางเลือกในการขนส่งที่ถึงจุดหมาย การให้รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยปฏิบัติอย่างเดียว การบูรณาการระบบขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ การส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานสะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม **โดยมีกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ **กลยุทธ์ที่ 3** : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน **กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ**กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

- **ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ** ในประเด็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม การขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ โดยเน้นเพิ่มศักยภาพการขนส่งสินค้าทางรางและทางน้ำ ส่งเสริมการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองและระหว่างเมือง รวมทั้งขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้เพียงพอกับความต้องการ และการบูรณาการและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งรูปแบบต่างๆ ให้ทั่วถึง เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ **โดยมีกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ และ**กลยุทธ์ที่ 6** : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร

- **ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว** ในประเด็นการเพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก การจัดให้มีระบบการอุดหนุนและการขอรับการอุดหนุนที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น การแยกบัญชีบริการสาธารณะ การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit Cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล การแก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินด้วยการจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กรที่ชัดเจน และการใช้เครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่ในการลงทุน เช่น PPP กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย (Thailand Future Fund) เป็นต้น **โดยมีกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3** : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน และ**กลยุทธ์ที่ 6** : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร
- **ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ 4.0** ในประเด็นการดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม และการสร้างศูนย์ข้อมูลกลางด้านการให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศที่สามารถบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและประสิทธิภาพ
- **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม** ในประเด็นการดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม และการปรับโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการในระบบขนส่งให้มีการแยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานปฏิบัติที่ชัดเจน

ทั้งนี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4-5 จะต้องมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันในหลายส่วนงาน ดังนั้น จึงมี**กลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ **กลยุทธ์ที่ 3** : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน **กลยุทธ์ที่ 4** : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ **กลยุทธ์ที่ 5** : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง **กลยุทธ์ที่ 6** : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร **กลยุทธ์ที่ 7** : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ**กลยุทธ์ที่ 8** : ยกระดับการดำเนินงานการให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

หมายเหตุ : ความเชื่อมโยงความสอดคล้องแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง กระทรวงการคลัง (พ.ศ. 2560-2564) กับแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ 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

การท่าเรือฯ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน/โครงการ เพื่อดำเนินการพัฒนาโครงการลงทุนของการท่าเรือฯ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีแผนงาน/โครงการรองรับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนการบริหารสัญญาสัมปทานท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา รวมทั้งทำการศึกษาโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เพื่อดำเนินการตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562

❖ **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

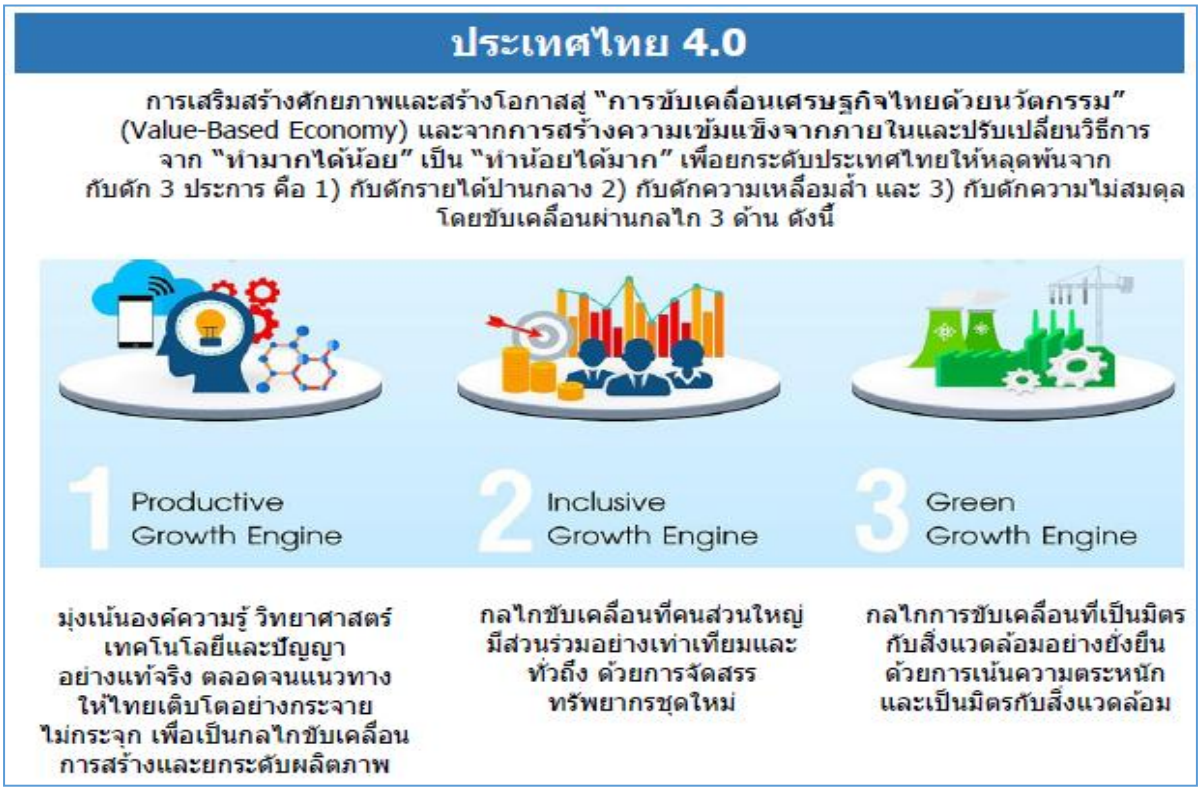
3. การดึงดูดการลงทุนภาคเอกชน ประกอบด้วย การให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนเพิ่มขึ้นจากเดิม การจัดตั้งกองทุนพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ การจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จการลงทุน (One Stop Service) การอำนวยความสะดวกในการอนุมัติเรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและผังเมือง ความรวดเร็วในการออกใบอนุญาต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

จากการที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการขนส่งสินค้าภายในประเทศมากขึ้นและได้บรรจุโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เป็นโครงการสำคัญภายใต้ EEC ถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของท่าเรือ เพื่อรองรับความต้องการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยจะดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือสำหรับจอดเรือน้ำลึก และปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรภายในท่าเรือ ตลอดจนโครงข่ายและระบบการขนส่งต่อเนื่องที่จำเป็นในเขตพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง ที่จะเชื่อมต่อกับภายนอกให้เพียงพอ และพร้อมที่จะรองรับการขยายตัวของปริมาณเรือและสินค้าประเภทต่างๆ ซึ่งเมื่อท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 แล้วเสร็จจะช่วยเพิ่มศักยภาพของท่าเรือแหลมฉบัง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ช่องทางการนำเข้าและส่งออกสินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบังคล่องตัวมากขึ้น จากปัจจุบันที่สามารถรองรับการขนส่งสินค้าผ่านท่า 11.1 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี เป็น 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี

ทั้งนี้ ภายใต้โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ตามกรอบยุทธศาสตร์ของ EEC นั้น การท่าเรือฯ ได้บรรจุโครงการนี้ภายใต้**กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยตามแนวทางการพัฒนาโครงการดังกล่าว จะมีความเชื่อมโยงกับ **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ เนื่องจากจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง (Single Rail Transfer Operator : SRTO) ให้รองรับตู้สินค้าได้สูงสุด 4 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี ซึ่งจะช่วยเพิ่มปริมาณตู้สินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบังทั้งหมดเป็น 6 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี (รวมปริมาณตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1, 2 และ 3) เพื่อเพิ่มปริมาณสัดส่วนการขนส่งทางรางขึ้นเป็นร้อยละ 30 และเพิ่มระบบการจัดการขนตู้สินค้าแบบอัตโนมัติ (Automation) และการก่อสร้างท่าเทียบเรือชายฝั่ง ซึ่งจะส่งเสริมการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งทางถนนสู่ระบบการขนส่งทางน้ำ (Modal Shift) เพื่อช่วยลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายการขนส่งโดยรวมของประเทศ โดยจะสามารถรองรับตู้สินค้าชายฝั่งทั้งหมดได้ 1 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี เพิ่มเติมจากท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ในท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1 ที่รองรับปริมาณตู้สินค้าชายฝั่งได้ 300,000 ที.อี.ยู. ต่อปี ซึ่งจะช่วยสนับสนุนและรองรับสินค้าที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต เชื่อมโยงการขนส่งสินค้าชายฝั่งระหว่างท่าเรือแหลมฉบังกับท่าเรือชายฝั่ง 20G ท่าเรือกรุงเทพ รวมถึงท่าเรือในลำน้ำเจ้าพระยา และท่าเรือชายฝั่งทะเลภาคใต้อีกด้วย

❖ **นโยบาย Thailand 4.0**

การนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อมๆ 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 โดยมี**กลยุทธ์ของการท่าเรือฯ รองรับ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1** : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน **กลยุทธ์ที่ 2** : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ และ**กลยุทธ์ที่ 4** : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การท่าเรือฯ ได้ขับเคลื่อนนโยบายและยกระดับการให้บริการเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ซึ่งโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการผลักดันประเทศไทยให้ไปสู่ยุค Thailand 4.0 แบบก้าวกระโดด โดยการสนับสนุนและยกระดับอุตสาหกรรมกลุ่มเป้าหมายที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง และการพัฒนาพื้นที่เป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมหลักของประเทศ และการให้บริการชั้นนำในด้านต่างๆ ที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงกลุ่มประเทศอาเซียนได้อย่างบูรณาการ โดยโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 อยู่ในโครงการสำคัญของ EEC ดังกล่าว ซึ่งจะมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนามาตรฐานท่าเรือชั้นนำสู่ระดับโลก และการท่าเรือฯ ได้พัฒนาระบบ e-Payment มาใช้จัดเก็บค่าธรรมเนียมยานพาหนะผ่านท่าและค่าภาระตู้สินค้าขาออก ณ ประตูตรวจสอบสินค้าเขื่อนตะวันออก ซึ่งเดิมมีการจัดเก็บค่ายานพาหนะผ่านท่าและค่าภาระสินค้าขาออก ณ ประตูตรวจสอบสินค้าเขื่อนตะวันออก โดยใช้พนักงานในการจัดเก็บเป็นเงินสดจากรถบรรทุกตู้สินค้าที่จะนำตู้สินค้ามาบรรทุกขึ้นเรือ ซึ่งการจัดเก็บเงินสดทำให้เกิดความล่าช้าในการรับเงิน ทอนเงิน และการจัดพิมพ์ใบกำกับภาษีอย่างย่อ ทำให้เกิดความคับคั่งของรถบรรทุกที่ติดล้นออกไปภายนอกท่าเรือ ทำให้เกิดปัญหาการจราจรทั้งภายในและภายนอกท่าเรือ ดังนั้น ระบบดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกด้านเอกสาร เกิดความคล่องตัวในการนำตู้สินค้าผ่านเข้า-ออก ในเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ แก่ผู้ใช้บริการ และช่วยลดปัญหาการจราจรที่ท่าเรือกรุงเทพอีกด้วย

รวมถึง การท่าเรือฯ ได้พัฒนาระบบ Port Community System (PCS) เพื่อเป็นระบบกลางในการบริหารจัดการ การทำธุรกรรมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคขนส่งสินค้านำเข้า-ส่งออกทางเรือ และเพื่อบูรณาการบริการทุกภาคส่วนของทุกท่าเรือในความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ โดยเชื่อมต่อกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องใน Logistics Chain เช่น กรมศุลกากร บริษัทรถ เจ้าของสินค้า สายเรือ ระบบ National Single Window (NSW) และอื่นๆ ได้อย่างสะดวกและไร้รอยต่อ ภายใต้หลักการ Seamless Transportation จุดมุ่งหมายเพื่อบูรณาการบริการทุกภาคส่วนในการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์แบบบีทูบี (Business to Business) และบีทูจี (Business to Government) โดยมีการนำอุปกรณ์อัจฉริยะ (Smart Device) เข้ามาร่วมใช้งานตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานของท่าเรือชั้นนำในระดับสากล อันจะนำไปสู่การลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ

นอกจากนี้ การท่าเรือฯ มีแผนพัฒนาท่าเรือกรุงเทพให้มีการใช้งานพื้นที่ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยการนำเทคโนโลยีขั้นสูงสำหรับท่าเรือมาประยุกต์ใช้ในการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รับมอบ ส่งมอบตู้สินค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการของท่าเรือกรุงเทพ เพื่อให้ท่าเรือกรุงเทพสามารถบริหารจัดการพื้นที่และทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถที่จะวางแผนกำหนดรูปแบบการดำเนินกิจกรรม ตลอดจนการให้บริการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังช่วยให้สามารถบริหารจัดการงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ดี รวมทั้งช่วยให้มีรูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน อันจะส่งผลให้ท่าเรือกรุงเทพมีการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถดำรงบทบาทสำคัญในการสนับสนุนระบบการขนส่งสินค้า ช่วยยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการที่ทันสมัยตามมาตรฐานสากล และสร้างความพึงพอใจระดับสูงให้แก่ลูกค้าในอนาคต

❖ **นโยบายและทิศทางการพัฒนาของ กทท. โดยคณะกรรมการ กทท.**

- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อยกระดับสู่การเป็น Smart Port สนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษ ตลอดจนการเชื่อมโยงการขนส่งทางน้ำไปยังกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและใกล้เคียง
- การพัฒนาธุรกิจและการสร้างบริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจท่าเรือ เพื่อเป็นกลไกในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่ และขับเคลื่อนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- การมุ่งเน้นและสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Trasshipment)
- การพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มจากอสังหาริมทรัพย์
- การดำเนินงานที่มุ่งเน้นการตลาดเชิงรุก และสร้างความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่อองค์กร
- การพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ เพื่อยกระดับการให้บริการ รวมทั้งการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากลและมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ
- การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน เพื่อรองรับต่อการดำเนินงานขององค์กรและให้สามารถแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ
- การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
- การพัฒนาและการดำเนินงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ
- การกำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ใกล้ชิด มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

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 : ยกระดับท่าเรือต่างๆ ของไทย เช่น วางบทบาทท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีน

ระดับองค์กร
ประกอบด้วย นโยบายต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร และข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
"การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ในภาพรวม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบคมนาคมขนส่ง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาด้านพลังงาน การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล"

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม

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

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

1. เพิ่มศักยภาพการให้บริการระบบขนส่งทัดเทียมกับมาตรฐานสากล
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง เสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน
3. สร้างความเข้มแข็งทางการเงินและแข่งขันอย่างยั่งยืน
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจ
5. มีการพัฒนาเทคโนโลยีงานวิจัยและนวัตกรรมด้านการขนส่ง

นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือฯ และผู้บริหารระดับสูง

ยุทธศาสตร์ท่าเรือแหลมฉบัง ท่าเรือกรุงเทพ การบริหารทรัพย์สิน การปรับปรุงสายงานกฎหมาย และ Compliance ด้านการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

ปัจจัยความสำเร็จ/ปัจจัยที่สร้างความยั่งยืน/และเป้าหมายในการดำเนินงานของการท่าเรือฯ

กลยุทธ์และกิจกรรมเชิงกลยุทธ์

แผนภาพที่ 2.2.1 SWOT Analysis

S

- ท่าเรือกรุงเทพมีความพร้อมด้านท่าเทียบเรือและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ มีทำเลที่ตั้งมีโครงข่ายการขนส่งรองรับที่เหมาะสม
- ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือขนาดใหญ่ที่มีมาตรฐาน สามารถรองรับเรือสินค้าที่มีขนาดใหญ่ได้หลายลำในเวลาเดียวกัน ประกอบกับมีสิ่งอำนวยความสะดวกระบบสาธารณูปโภคที่เพียงพอการให้บริการ
- การท่าเรือฯ มีความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่างๆ
- การท่าเรือฯ มีโครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัย และมีประสิทธิภาพด้าน IT ในระดับโดดเด่นของหน่วยงานสังกัด คค.
- บุคลากรของการท่าเรือฯ มีความรู้ความชำนาญในการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ การขุดลอกและบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ
- การท่าเรือฯ มีระดับคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานปีงบประมาณ 2562 ที่ปรับตัวสูงขึ้น

W

- การท่าเรือฯ ยังไม่สามารถนำกลยุทธ์ขยายการเติบโต มาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการขยายตัวทางธุรกิจขององค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่งระหว่างท่าเรือ
- ผู้เชี่ยวชาญหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเรือสมัยใหม่ยังมีจำนวนน้อย
- การดำเนินโครงการขนาดใหญ่บางโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด ส่งผลให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการแข่งขันเชิงธุรกิจ
- การท่าเรือฯ มีโอกาสประสบปัญหาด้านการเงิน เนื่องจาก มีโครงการลงทุนขนาดใหญ่ภายใต้แผนวิสาหกิจ การท่าเรือฯ จำนวนมาก และอาจยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนได้อย่างทันท่วงที
- การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องยังไม่สมบูรณ์ รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า/ผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอ
- ข้อมูลและสารสนเทศด้านการตลาดของการท่าเรือฯ ยังมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก

O

- การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ส่งผลให้โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 ได้รับการสนับสนุน ผลักดัน และสามารถขับเคลื่อนได้ดียิ่งขึ้น
- นโยบายการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ (SEC) และการเร่งรัดให้การท่าเรือฯ ดำเนินแผน การตลาด และสร้างความร่วมมือกับท่าเรือในกลุ่มประเทศ BIMSTEC จะส่งผลให้ท่าเรือระนองกลายเป็นประตูการค้าหลักทางตะวันตกของไทย
- ธุรกิจขนส่งพัสดุของไทยในปี 2563 มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตามการขยายตัวของตลาด e-commerce เป็นโอกาสให้การท่าเรือฯ เข้ามาลงทุนประกอบการ หรือร่วมทุนกับพันธมิตรที่มีความพร้อม
- การท่าเรือฯ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาการปล่อยก๊าซ CO_2 เป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในการพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือสีเขียว (Green Port)
- การพัฒนาท่าเรือในปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาในรูปแบบของท่าเรืออัตโนมัติ (Automated Port) เนื่องจากช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มีความสะดวก ทันสมัย และปลอดภัย ตลอดจนเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงถือเป็นโอกาสหากการท่าเรือฯ จะใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาท่าเรือ
- ปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ Artificial Intelligence, Blockchain เป็นโอกาสของการท่าเรือฯ ในการพิจารณานำมาปรับใช้กับการดำเนินงาน

T

- การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่าในจีนจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกในระยะสั้น รวมทั้งกระทบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากจีนเป็นประเทศคู่ค้าสำคัญของไทย ทั้งในภาคการนำเข้า-ส่งออกและการท่องเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลต่อปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือของการท่าเรือฯ ได้
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนทั้งในส่วนของท่าเรือทะเลและท่าเรือแม่น้ำ อาทิ Kerry และ Sahathai มีการขยายธุรกิจและร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างรอบด้าน ประกอบกับมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันของการท่าเรือฯ ลดลงหากยังให้บริการในลักษณะเดิม
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนในประเทศมีการพัฒนา Platform การให้บริการ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของการท่าเรือฯ อาจส่งผลให้ผู้ใช้บริการมีระดับความพึงพอใจที่ลดลงในอนาคต

แผนภาพที่ 2.2.2 Porter's Five Forces Analysis

สภาพตลาดและคู่แข่งในปัจจุบัน Industry Rivalry

- แนวโน้มการค้าทางทะเลในช่วงปี 2562-2567 จะเติบโตเฉลี่ยปีละ 3.4%
- ภูมิภาคเอเชียมีปริมาณการขนส่งตู้สินค้าคิดเป็น 64% ของปริมาณการขนส่งทั่วโลก (ปี 2018) เป็นโอกาสของการท่าเรือฯ ในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อรองรับปริมาณตู้สินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น
- สัดส่วนการบริหารจัดการท่าเรือโดย Global Operator ของท่าเรือตู้สินค้าทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น
- 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
- ท่าเรือในต่างประเทศสำหรับประเทศเล็กๆ มีการลงทุนจากกลุ่มประเทศที่เจริญแล้ว และมีศักยภาพทำให้พัฒนาได้เร็วกว่าประเทศไทย
- ท่าเรือเอกชนมีการขยายตัวและลงทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเข้าถึงแหล่งทุนได้ง่ายขึ้น การอนุญาตของกรมเจ้าท่าในการเป็นท่าเรืออนุญาตกระทำได้สะดวกมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการเปิดโอกาสให้มีคู่แข่งใหม่ๆ เกิดได้ง่ายยิ่งขึ้น
- ท่าเรือภายในประเทศ เช่น ท่าเรือมาบตาพุด ท่าเรือคลองใหญ่ หากรัฐบาลมีการสนับสนุนให้เป็นท่าเรือขนส่งสินค้าตู้คอนเทนเนอร์ จะทำให้มีคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

อำนาจต่อรองของผู้ให้บริการธุรกิจท่าเรือ (Bargaining Power of Suppliers)

- การท่าเรือฯ มีบทบาทและหน้าที่ ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาท่าเรือตามนโยบายของรัฐบาล จึงทำให้การท่าเรือฯ มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ประกอบการต่างๆ ที่เป็นลูกค้าอย่างสมบูรณ์

อำนาจต่อรองของผู้ใช้บริการธุรกิจท่าเรือ (Bargaining Power of Customers)

- ผู้ใช้บริการมีความต้องการใช้บริการท่าเรือที่มีมาตรฐานเทียบเคียงท่าเรือชั้นนำมากขึ้น
- การรวมกลุ่มของสายเรือขนาดใหญ่หลายสาย ส่งผลให้สายเรือขนาดเล็กขาดอำนาจในการต่อรอง เช่น สายเรือสัญชาติญี่ปุ่น (NYK, MOL, K-Lines) มีการรวมตัวเป็น ONE และกลายเป็นลูกค้าอันดับ 1 ของ ท่าเรือแหลมฉบัง
- 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

แผนภาพที่ 2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการท่าเรือฯ

ภาพในอนาคตของภาคการขนส่ง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ

- เป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานในระดับโลก ด้วยโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเทียบเท่าระดับมาตรฐาน สากล เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
- พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Transit & Transshipment) โดยมุ่งลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์รวม และเพิ่มประสิทธิภาพด้านการนำเข้าส่งออก เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
- เพิ่มผลตอบแทนและรายได้จากสินทรัพย์ต่างๆ ของการท่าเรือฯ ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายและลงทุน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร
- พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเทียบเคียงมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจในทุกด้าน

นโยบายการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบของภาครัฐ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน

การขนส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม Green Logistics

ทางเลือกในการขนส่ง/ขนถ่าย/จัดเก็บสินค้ามีมากขึ้น

เรือขนส่งมีขนาดใหญ่ขึ้น สายเรือขนาดใหญ่มีการรวมกลุ่มกัน เกิดการ Share space ซึ่งส่งผลให้การท่าเรือฯ ต้องพัฒนาขีดความสามารถเพื่อรองรับ

ท่าเรือที่มีลักษณะเป็น Gateway มีแนวโน้มการเติบโตมากขึ้น

การขนส่งในอนาคต เน้นการใช้องค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

การเมือง กฎหมาย และนโยบายรัฐบาล

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

เทคโนโลยี

- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และระบบงานในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้ง ยังเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร
- ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี บริการข้อมูล การสื่อสารต่างๆ ได้อย่างสะดวกและง่าย ผ่าน Smart Phone หรือ Social Media
- การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ 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
- แนวโน้มการขนส่งสินค้าทางทะเลโลก ในปี 2562-2567 ที่ขยายตัว ส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือทั่วโลกมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น
- การให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง หรือการร่วมทุนกับท่าเรือในภูมิภาคต่างๆ ที่มีศักยภาพ เป็นการสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กร
- การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย เนื่องจากจีนเป็นประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยและอีกหลายประเทศ ซึ่งทำให้ภาคการค้า การลงทุน และการขนส่งทั่วโลกได้รับผลกระทบ และอาจส่งผลต่อปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือของการท่าเรือฯ
- ปัจจุบันผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการขนส่ง/ขนถ่าย/จัดเก็บสินค้ามากขึ้น อาจส่งผลให้ปริมาณสินค้าที่ผ่านการท่าเรือฯ ส่วนหนึ่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้บริการ
- แนวโน้มของเรือสินค้ามีขนาดใหญ่มากขึ้น อาจส่งผลทำให้ท่าเรือในความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ มีศักยภาพ

สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- จากปัญหาสภาวะโลกร้อน วิกฤตพลังงาน และนโยบายที่ต้องการลดปริมาณการปล่อยก๊าซ CO_2 ส่งผลให้ท่าเรือทั่วโลกต้องมีการปรับตัวและให้ความสำคัญต่อการเป็น Green port
- การครอบครองพื้นที่โดยชุมชน รวมถึงการต่อต้านการเข้าใช้ประโยชน์ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐที่มีอยู่
- การที่ทุกองค์กร หันมาสนับสนุน กิจกรรม CSR มากขึ้น ทำให้สังคมและชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาโครงการต่างๆ ดียิ่งขึ้น
- การไม่ยอมรับของชุมชนโดยรอบที่มีการต่อต้าน หากมีการขยายธุรกิจหลัก โดยการลงทุนพัฒนาท่าเทียบเรือแห่งใหม่ หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการท่าเรือฯ ในภูมิภาคต่างๆ
- การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษ นอกเหนือจากที่การท่าเรือฯ มีการเรียกเก็บของสายการเดินเรือ ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น

แผนภาพ 2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (Business Model Canvas)

<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">- หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/หน่วยงานภาครัฐ อาทิ กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม กรมเจ้าท่า กรมศุลกากร กรมควบคุมมลพิษ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐวิสาหกิจด้านการขนส่งที่เกี่ยวข้อง เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- ผู้ส่งมอบ ได้แก่ ผู้จัดจำหน่ายเครื่องมือทุ่นแรงที่สำคัญ หรือให้บริการซ่อมบำรุงฯ ผู้รับเหมาก่อสร้างหรือให้บริการซ่อมบำรุงฯ บริษัทจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์/ระบบคอมพิวเตอร์ หรือให้บริการซ่อมบำรุงฯ และบริษัทรับจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
- ชุมชน/สังคม
- NGOs</td>
<td>- ให้บริการท่าเทียบเรือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- ให้บริการเก็บรักษาสินค้า ตู้สินค้า และสินค้าอันตราย
- ให้บริการบรรจุสินค้า
- ให้บริการเรือลากจูง
- ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์
- ให้บริการฝึกอบรมดังเพลิงและขับใช้เครื่องมือทุ่นแรง</td>
<td rowspan="2">- ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมทำให้ลดต้นทุนการขนส่ง
- เครื่องมือ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีมาตรฐานและตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า
- การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบ One Stop Service
- การให้บริการด้านโลจิสติกส์และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งอย่างบูรณาการ อาทิ ท่าเทียบเรือชายฝั่ง/SRTO/Dry Port/ศูนย์กระจายสินค้าและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center)
- การให้บริการท่าเทียบเรือท่องเที่ยว
- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็น Smart Port
- การให้บริการท่าเรือที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคม</td>
<td rowspan="2">- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)/การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value : CSV)/ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR)
- พบปะลูกค้าในโอกาสต่างๆ</td>
<td rowspan="2">ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ/คู่ค้า
- บริษัทสายการเดินเรือและตัวแทนบริษัทสายการเดินเรือ
- เจ้าของสินค้าและเจ้าของตู้สินค้า
- ตัวแทนเจ้าของสินค้าและและตู้สินค้า
- ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
- ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือท่าเรือแหลมฉบัง</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources (ทรัพยากรที่มี)
- พื้นที่แปลงใหญ่ที่เชื่อมต่อศูนย์กลางทางธุรกิจ การค้า และการผลิตของประเทศ พร้อมสาธารณูปโภค และระบบขนส่งสินค้าและผู้โดยสารในพื้นที่โดยรอบ
- โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ
- พื้นที่หลังท่า
- โรงพักสินค้าและคลังสินค้า
- สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- เงินลงทุน
- บุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญ
- ระบบรักษาความปลอดภัย</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure (โครงสร้างต้นทุนหลัก)
- ค่าจัดหาเครื่องมือทุ่นแรง โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน
- ค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงรักษา
- ค่าใช้จ่ายด้านการก่อสร้าง
- ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน
- ค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ อาทิ ค่าดำเนินงานประชาสัมพันธ์และการตลาด ค่าจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ</td>
<td colspan="2">Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ต่างๆ)
- รายได้ค่าภาระ อาทิ ค่าภาระเรือเข้าท่า ค่าบริการเรือลากจูง ค่าภาระการใช้ท่าเทียบเรือ ค่าฝากเก็บสินค้า
- รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการต่างๆ อาทิ ค่าเช่าที่ดิน อาคาร ค่าเช่าเครื่องมือทุ่นแรง และค่าไฟฟ้า
- รายได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ท่าเทียบเรือชายฝั่ง/SRTO)</td>
</tr>
</table>

3. ทิศทางและกลยุทธ์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

"To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030 : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ในปี 2573"

❖ **ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของท่าเรือภายใต้ความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ**

- ท่าเรือกรุงเทพ :
  "เป็นท่าเรือแม่น้ำที่ได้มาตรฐานสากล บริการที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่าเพิ่ม สนับสนุนการค้าของประเทศ"
- ท่าเรือแหลมฉบัง :
  "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"
- ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ท่าเรือเชียงของ :
  "เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงที่ได้มาตรฐาน"
- ท่าเรือระนอง :
  "เป็นประตูการขนส่งหลักทางฝั่งทะเลอันดามันที่ได้มาตรฐาน"

3.2 ภารกิจ (Mission)

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม และสนับสนุนการเติบโตขององค์กร
4) พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
5) สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

3.3 ค่านิยม (Core Value)

"ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการด้วยใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมร่วมมือเพื่อองค์กร"

3.4 ยุทธศาสตร์

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับโลก (World Class Port)
2) พัฒนาสู่การเป็นประตูการค้าหลักและศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Gateway and Intermodal Transport)
3) พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Assets Management)
4) พัฒนาการให้บริการและกระบวนการทำงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Best in Class of Services and Operations) เพื่อสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1) เป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานในระดับโลก ด้วยการพัฒนาบริการ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเทียบเท่าระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Transit & Transshipment) โดยมุ่งลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์รวมและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการนำเข้าส่งออก เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
3) เพิ่มผลตอบแทนและรายได้จากสินทรัพย์ต่างๆ ของการท่าเรือฯ ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายและลงทุน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร
4) พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเทียบเคียงมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจในทุกด้าน ตลอดจนการสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือ อาทิ
    - การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการในระบบโลจิสติกส์
    - การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
    - การบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ
    - การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการเชื่อมโยงการขนส่งสู่พื้นที่หลังท่า พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพบริการและทำการตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
    - การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร
    - การมุ่งเน้นและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
    - การสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

1) การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการพัฒนาบริการ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัยและมีมาตรฐานระดับสากล ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2) การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่ให้บริการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ พร้อมทั้งสนับสนุนธุรกิจการขนส่งสินค้าผ่านแดนและถ่ายลำ (Transit and Transshipment) เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
3) การพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม และเป็นส่วนสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรและประเทศ
4) การเทียบเคียงกับมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ในทุกด้าน อาทิ การกำกับดูแลองค์กร การตรวจสอบ และบริหารความเสี่ยงที่ดี การบริหารจัดการฐานข้อมูลและบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทางการเงิน การมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม การบริการลูกค้าและการตลาด รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

3.7 <u>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์</u>

1) ความรู้ด้านการบริหารจัดการท่าเรือ การสำรวจ ขุดลอก และบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ รวมถึง ความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรง
2) การท่าเรือฯมีลักษณะเป็นพื้นที่แปลงใหญ่ สามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของพื้นที่ดังกล่าวได้ อาทิ Logistics Hub, Smart Port City, และท่าเรือท่องเที่ยว
3) ท่าเรือแหลมฉบัง เป็นท่าเรือน้ำลึกที่มีศักยภาพ สามารถต่อยอดทางธุรกิจ อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับนิคมอุตสาหกรรมชั้นนำ และสนับสนุนการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของไทย
4) ตำแหน่งที่ตั้งของท่าเรือกรุงเทพเหมาะสำหรับการขนถ่ายสินค้า เนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งที่ตั้งทางธุรกิจ ทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และสามารถต่อยอดด้านโลจิสติกส์ที่อาศัยการเดินทางในการขนส่งทางน้ำได้ สามารถกระจายการขนส่งทางถนนและทางรางไปสู่ลูกค้าในเขตปริมณฑลได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถต่อยอดทางธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องได้

3.8 <u>ความสามารถพิเศษ (Core Competency)</u>

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ในปัจจุบัน**

- ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ สินค้า และตู้สินค้า
- ความชำนาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรงที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าเรือ
- ความสามารถในการสำรวจ ขุดลอก และบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ

❖ **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ที่จำเป็นในอนาคต**

- ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเรือเพื่อเป็นท่าเรือมาตรฐานระดับโลก (World Class Port)
- ความสามารถในการบริหารจัดการ การบริการ และระบบฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งทางน้ำกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นๆ อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Transport)
- ความสามารถในการบริหารงานขององค์กรในเชิงธุรกิจและความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย รองรับการบริหารธุรกิจเดิมและธุรกิจรูปแบบใหม่
- ความสามารถในการขยายธุรกิจ การลงทุน รวมถึงหาพันธมิตรร่วมทุน เพื่อร่วมบริหารจัดการธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ความสามารถในการบริหารและพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

3.9 <u>กลยุทธ์ของการท่าเรือฯ</u> ที่ใช้ผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน

กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 5 : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 6 : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร

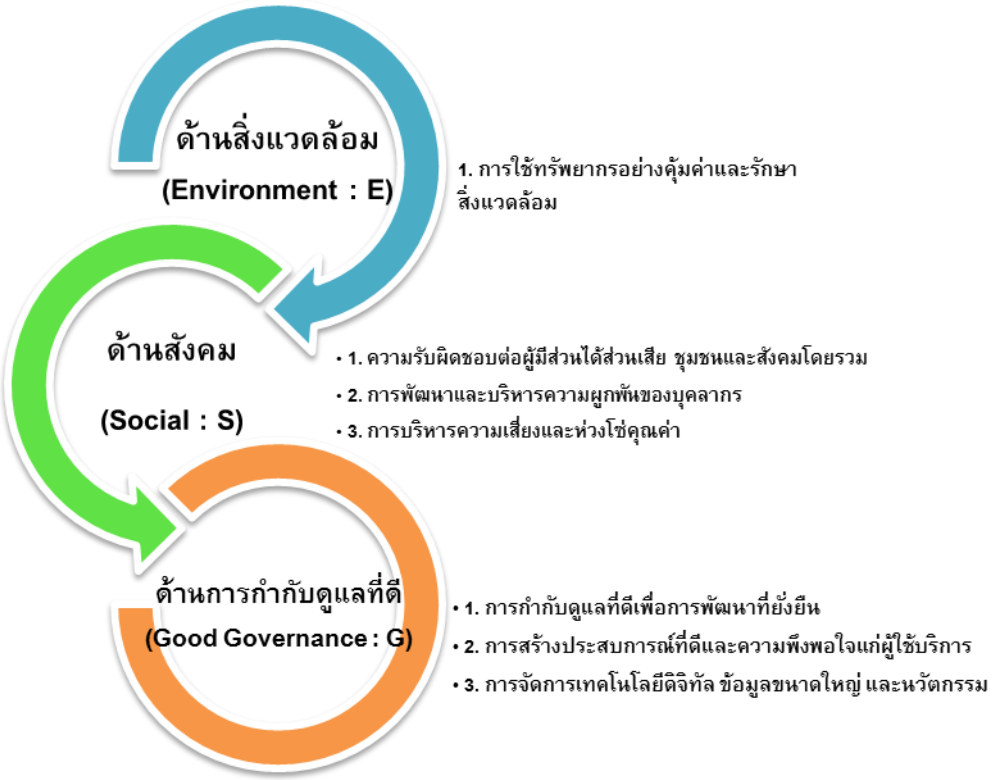
กลยุทธ์ที่ 7 : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 8 : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

3.10 ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)

1) พนักงานมีความชำนาญด้านการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ การขุดลอกและการบำรุงรักษาร่องน้ำ ความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรง ช่วยในการให้บริการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษา และส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก และปลอดภัย
2) พื้นที่หลังท่าของท่าเรือแหลมฉบัง เชื่อมโยงกับนิคมอุตสาหกรรมชั้นนำ ช่วยสนับสนุนการนำเข้าและส่งออกของประเทศ
3) ทำเลที่ตั้งของท่าเรือกรุงเทพอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจทั้งในกรุงเทพและปริมณฑล การคมนาคมขนส่งสะดวก ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้า ผู้ใช้บริการพึงพอใจ รวมถึงการท่าเรือฯ สามารถนำไปต่อยอดด้านโลจิสติกส์ที่อาศัยการขนส่งทางน้ำและธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้
4) การท่าเรือฯ เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์และได้รับความเชื่อถือด้านเครดิตดี ทำให้สามารถมีศักยภาพสูงในการระดมเงินทุน หรือหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำภายในประเทศเพื่อพัฒนาโครงการใหม่หรือขยายธุรกิจ
5) การท่าเรือฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ทั้งในการปฏิบัติงานและการช่วยเหลือทางสังคม ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานของการท่าเรือฯ ประสบความสำเร็จ

3.11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการท่าเรือฯ



- **ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : E)**
  1. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม 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>การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
     3.1 การบริหารความเสี่ยง
     3.2 การบริหารห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน

- **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>การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
     2.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ
     2.2 การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
     2.3 การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ
     2.4 การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
  3. <u>การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรม</u> ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
     3.1 การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management)
     3.2 การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Managment)
     3.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืน
การท่าเรือแห่งประเทศไทย

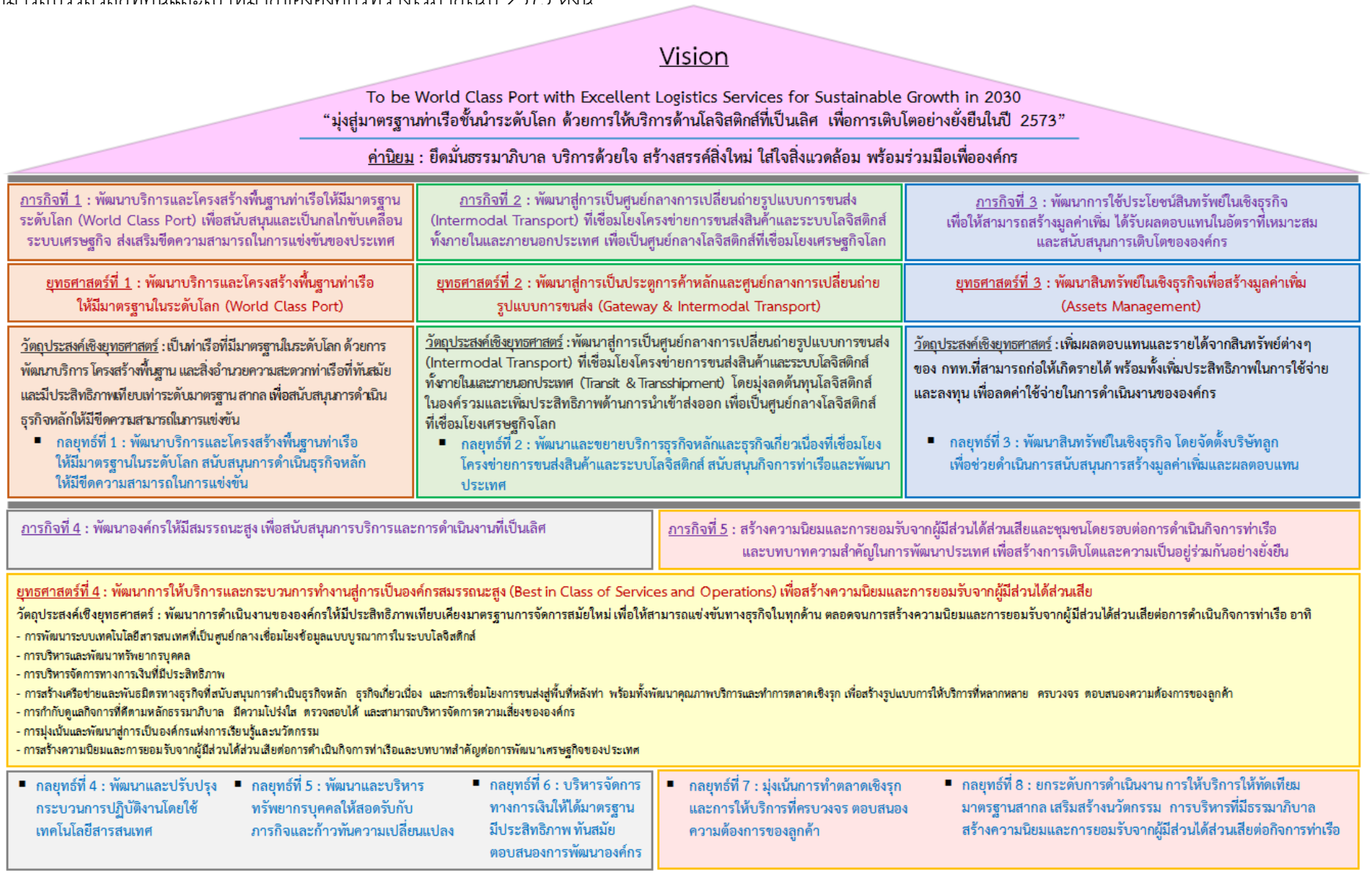
****

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573 การท่าเรือแห่งประเทศไทยมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน ภายใต้กรอบการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามแนวทางต่อไปนี้

1. ดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลที่ดี การบริหารการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยยึดถือปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมอย่างเคร่งครัด
2. คำนึงถึงการรักษาความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างการยอมรับความไว้วางใจ และการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม
3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งที่เชื่อมโยงโครงข่ายระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและนอกประเทศที่ได้มาตรฐานสากล
4. ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
5. มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ส่งเสริมผลการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
6. ตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม โดยสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และจัดให้มีการบริหารจัดการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย อาชีวอนามัยอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน ทั้งข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่มีความน่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.12 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน การท่าเรือฯ ได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน 8 กลยุทธ์ ที่สอดคล้องรองรับกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การท่าเรือฯ ระหว่างปี 2562-2573 ตลอดจนแผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ เพื่อผลักดันให้การท่าเรือฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ภายในปี 2573 ดังนี้



จากวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำมาขยายผลกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ตามแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายองค์กร หรือเชิงเศรษฐศาสตร์ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุมมองด้านกระบวนการระบบงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องรองรับในแต่ละกลยุทธ์ตามระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รายละเอียดปรากฏใน 4. การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ) โดยการท่าเรือฯ ได้กำหนดกรอบภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ภายในปี พ.ศ. 2573 (ค.ศ. 2030) โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (Quick Win) พ.ศ. 2562-2563 ระยะที่ 2 (Stage 2) พ.ศ. 2564-2568 และระยะที่ 3 (Stage 3) พ.ศ. 2569-2573 ซึ่งจะใช้เป็นกรอบและทิศทางในการบริหารพัฒนาและดำเนินงานของการท่าเรือฯ และแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ และสามารถผลักดันให้การท่าเรือฯ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ภายในปี 2573 ดังนี้

Strategic Themes	Sub-Themes		
กลยุทธ์	Quick Win : Stage 1 (ค.ศ. 2019-2020) / (พ.ศ. 2562-2563)	Stage 2 (ค.ศ. 2021-2025) / (พ.ศ. 2564-2568)	Stage 3 (ค.ศ. 2026-2030) / (พ.ศ. 2569-2573)
<u>กลยุทธ์ที่ 1</u> : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน	❖ การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือทุ่นแรง ❖ การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบริหารจัดการภายในท่าเรือ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและความพร้อมในการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง		
<u>กลยุทธ์ที่ 2</u> : พัฒนาและขยายบริการจากธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ	❖ พัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (บก ราง น้ำ) (Multimodal Transport) ตลอดจนการกำหนดบทบาท (Positioning) ของการท่าเรือฯ ในการเข้าไปบริหาร ประกอบการธุรกิจใหม่ (โครงการใหม่/บริษัทลูก) และ/หรือร่วมประกอบการเชิงธุรกิจร่วมกับเครือข่าย/พันธมิตรทางธุรกิจ		
	➢ การบริหารจัดการโครงการการพัฒนาธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่องของการท่าเรือฯ เพื่อรองรับการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งและระบบโลจิสติกส์		➢ การพัฒนาธุรกิจและ/หรือร่วมประกอบการเชิงธุรกิจกับเครือข่าย/พันธมิตร เพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบโลจิสติกส์ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งสินค้าจากภายนอกมาสู่ท่าเรือ
	❖ ส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนปริมาณตู้สินค้าผ่านแดนและถ่ายลำ (Transit & Transshipment)		
<u>กลยุทธ์ที่ 3</u> : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน	❖ สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ของการท่าเรือฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และองค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (โดยอาจจัดตั้งบริษัทลูก (Non-Core Business) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว)		❖ พัฒนาและบริหารสินทรัพย์ภายนอกการท่าเรือฯ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงการให้บริการระหว่างธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องของการท่าเรือฯ (Land Banking) (โดยอาจจัดตั้งบริษัทลูก (Non-Core Business) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว)
<u>กลยุทธ์ที่ 4</u> : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	❖ บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลต่างๆ ของการท่าเรือฯ อย่างไร้รอยต่อ ❖ การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับการดำเนินงานในลักษณะ Automation ตลอดจนการสร้าง Template/Dash Board เพื่อใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหาร และติดตาม ควบคุมการดำเนินงานแบบ Real Times ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ติดตามสถานะตัวชี้วัดที่สำคัญต่างๆ ขององค์กร สถานะต้นทุนในการดำเนินงาน งบประมาณองค์กร เป็นต้น) ❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งในส่วน Core Business และ Back Office (ตอบสนองนโยบายภาครัฐ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี)	❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนบทบาทในการเป็น Smart Port ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการในระบบการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งในส่วน Core Business และ Back Office (ตอบสนองนโยบายภาครัฐ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี) (ดำเนินการต่อเนื่องจาก Stage 1)	❖ พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการในระบบการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้มีความทันสมัย เพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ เพื่อสนับสนุนการเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก (World Class Port) (ดำเนินการต่อเนื่องจาก 2) ❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งในส่วน Core Business และ Back Office (ตอบสนองนโยบายภาครัฐ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี) (ดำเนินการต่อเนื่องจาก Stage 1 และ 2)

<table>
<tr><th>Strategic Themes</th><th colspan="3">Sub-Themes</th></tr>
<tr><th>กลยุทธ์</th><th>Quick Win : Stage 1
(ค.ศ. 2019-2020) / (พ.ศ. 2562-2563)</th><th>Stage 2
(ค.ศ. 2021-2025) / (พ.ศ. 2564-2568)</th><th>Stage 3
(ค.ศ. 2026-2030) / (พ.ศ. 2569-2573)</th></tr>
<tr><td rowspan="8"><u>กลยุทธ์ที่ 5</u> :
พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง</td><td colspan="3">การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)</td></tr>
<tr><td>❖ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความคล่องตัวและสอดรับกับภารกิจและการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย อาทิ การตลาด, OD, กฎหมาย, นวัตกรรม
❖ พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) ที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง ช่วยให้การให้รางวัลหรือผลการตอบแทนมีความเป็นธรรม สร้างขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร (พัฒนาและปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม)</td><td>❖ ทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถดำเนินงานได้สอดรับกับภารกิจและการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
❖ ขยายผลระบบ KPI โดยเชื่อมโยงผลลัพธ์ทางธุรกิจกับการประเมินผลความผูกพันองค์กร โดยอาจเริ่มต้นจากหน่วยงานสนับสนุน ก่อนขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นขององค์กร (นำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานผูกกับผลตอบแทนที่เป็นธรรม สร้างแรงจูงใจ เป็นขวัญกำลังใจ)
❖ เตรียมการปรับระบบค่าตอบแทน/การขึ้นเงินเดือนเป็นระบบเปอร์เซ็นต์ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น</td><td>❖ ทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถดำเนินงานได้สอดรับกับภารกิจและการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
❖ ขยายผลระบบKPI โดยเชื่อมโยงผลลัพธ์ทางธุรกิจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทั่วทั้งองค์กร (ผลตอบแทนมีความเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ ความรักและความผูกพันกับองค์กร)
❖ ใช้ระบบค่าตอบแทน/การขึ้นเงินเดือนเป็นระบบเปอร์เซ็นต์ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง</td></tr>
<tr><td colspan="3">❖ การจัดทำ Succession Plan เพื่อเตรียมพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเข้ามาทำงานทดแทนในตำแหน่งที่วางไว้ได้อย่างทันท่วงที และสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง</td></tr>
<tr><td colspan="3">❖ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งเน้นลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Service Mind) รวมถึงสร้างวัฒนธรรม การทำงานใหม่ สร้างสภาวะแวดล้อมการทำงานให้มีบรรยากาศที่เป็นสากล</td></tr>
<tr><td colspan="3">การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)</td></tr>
<tr><td colspan="3">❖ พัฒนาทักษะพนักงานตาม Functional Competency ให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อรองรับธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจใหม่ในอนาคต</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>❖ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเชื่อมโยงธุรกิจโลจิสติกส์หลายด้านจนเป็นคลังสมองในการพัฒนาขององค์กรสู่ World Class Port
❖ สร้างบุคลากรด้านท่าเรือที่ทันสมัยที่สุดในอาเซียน</td></tr>
<tr><td colspan="3">❖ การพัฒนา Talent Management เพื่อรองรับการบริหารงานในอนาคต</td></tr>
</table>

Strategic Themes	Sub-Themes		
กลยุทธ์	Quick Win : Stage 1 (ค.ศ. 2019-2020) / (พ.ศ. 2562-2563)	Stage 2 (ค.ศ. 2021-2025) / (พ.ศ. 2564-2568)	Stage 3 (ค.ศ. 2026-2030) / (พ.ศ. 2569-2573)
<u>กลยุทธ์ที่</u> 6 : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร	❖ บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน : การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) / ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน / การจำแนกรายได้และค่าใช้จ่ายตามระดับหน่วยงานในองค์กร / การ Monitor เสถียรภาพทางการเงิน (FN Ratio) / การบริหารการเงินด้านการพยากรณ์ทางการเงินล่วงหน้า เพื่อรองรับแผนการลงทุนในอนาคต (พิจารณาแหล่งเงินทุนรองรับการลงทุน) ❖ บริหารต้นทุนขององค์กร เพื่อสนับสนุนการลดต้นทุนการดำเนินงานของผู้ใช้บริการในภาพรวม		
<u>กลยุทธ์ที่ 7</u> : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุก และการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	❖ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยกำหนดโครงสร้างงานทางการตลาดที่ชัดเจน พร้อมสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางการตลาดเข้ามาร่วมดำเนินงานกับการท่าเรือฯ ❖ จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดขององค์กรที่ชัดเจน		❖ พัฒนาทักษะ ความรู้ทางด้านการตลาดให้แก่พนักงานปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความสามารถและเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทางการตลาดที่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมปัจจุบัน ❖ หน่วยงานทางการตลาดทำการตลาดเชิงรุก โดยทำการตลาดร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและผลกำไรจากการให้บริการร่วมกัน ❖ ทำการตลาดขยายธุรกิจทั้ง Logistics Value Chain*(อาจจัดตั้ง <u>PAT Logistics Group Co., Ltd.</u> เพื่อประกอบการธุรกิจโลจิสติกส์และเกี่ยวเนื่องภายในประเทศ)* ❖ ร่วมดำเนินธุรกิจกับผู้ประกอบการท่าเรือระดับโลก (Joint Operator Partners) โดยร่วมดำเนินการธุรกิจท่าเรือหรือโลจิสติกส์ในประเทศและต่างประเทศ *(อาจจัดตั้ง <u>PAT International Co., Ltd.</u> เพื่อประกอบธุรกิจท่าเทียบเรือและเกี่ยวเนื่องในต่างประเทศ*
	❖ พัฒนาทักษะ ความรู้ทางด้านการตลาดให้แก่พนักงานปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความสามารถและเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทางการตลาดที่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมปัจจุบัน ❖ หน่วยงานทางการตลาดดำเนินการจัดทำ Marketing Research โดยแยกตามประเภทสินค้า/บริการของแต่ละท่าเรือ ❖ หน่วยงานทางการตลาดเริ่มวางแผนและหาพันธมิตรทางธุรกิจที่สนับสนุนทั้งการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (สนับสนุนกลยุทธ์ที่ 1,2,3) ❖ ทำตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) ในส่วนธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องของการท่าเรือฯ ❖ การพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าและผู้ใช้บริการ (พัฒนาอย่างต่อเนื่อง)		

<table>
<tr><th>Strategic Themes</th><th colspan="3">Sub-Themes</th></tr>
<tr><th>กลยุทธ์</th><th>Quick Win : Stage 1
(ค.ศ. 2019-2020) / (พ.ศ. 2562-2563)</th><th>Stage 2
(ค.ศ. 2021-2025) / (พ.ศ. 2564-2568)</th><th>Stage 3
(ค.ศ. 2026-2030) / (พ.ศ. 2569-2573)</th></tr>
<tr><td rowspan="11"><u>กลยุทธ์ที่ 8</u> :
ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรมการบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ</td><td colspan="3">❖ การทบทวนพระราชบัญญัติการท่าเรือฯ เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ของการท่าเรือฯ อาทิ
- การดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูก
- การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติตามกฎหมายที่รองรับการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ และการให้บริการเชิงธุรกิจ
- การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ</td></tr>
<tr><td colspan="3">❖ การกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามระบบมาตรฐานสากลของการดำเนินงานตามแผนประจำปี (อาทิ Green Port / SE-AM / GRI / PSHEMS / ISPS Code / ISO 26000 / ISO 27001 / ISO 22301)</td></tr>
<tr><td>• การปรับโครงสร้างองค์กร/จัดตั้งหน่วยงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานต่างๆ</td><td>• การดำเนินงานที่ต่อเนื่องจาก Stage ที่ 1 เพื่อพัฒนา/รักษาระดับมาตรฐานรวมไปถึงการเตรียมการการดำเนินงานเพื่อยื่นขอการรับรองในทุกๆ มาตรฐาน</td><td>• การพัฒนา / รักษาระดับมาตรฐานในส่วนที่ได้รับการรับรองตลอดจน การเตรียมการเพื่อยื่นขอการรับรองใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)</td></tr>
<tr><td><u>การยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานให้ทัดเทียมสากล</u>
- PSHEMS / ISPS Code
- การตรวจและรักษา PSHEMS / ISPS Code ให้ได้ตามมาตรฐาน</td><td colspan="2">- การยกระดับมาตรฐาน PSHEMS / ISPS Code ของการท่าเรือ ให้เป็นองค์กรแม่แบบสำหรับการศึกษาแก่หน่วยงานอื่น</td></tr>
<tr><td colspan="3">- พัฒนา/รักษาระดับมาตรฐานภายใต้ Green Port / SE-AM / ITA (Integrity and Transparency Assessment) / ISO 27001</td></tr>
<tr><td>- เตรียมการและดำเนินงาน เพื่อยื่นขอการรับรองมาตรฐาน ISO 22301 (Business Continuity Management : BCM)</td><td colspan="2">- พัฒนา/รักษาระดับมาตรฐานภายใต้ ISO 22301 (Business Continuity Management : BCM) (</td></tr>
<tr><td>- จัดทำแผน CSR in Process ตาม ISO 26000 เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดทำรายงาน GRI (Global Reporting Initiative)</td><td>- พัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000
- เตรียมดำเนินการจัดทำรายงาน GRI
- เตรียมการยื่นขอการรับรองรายงาน GRI ในปี 2567</td><td>- พัฒนา/รักษาระดับมาตรฐานการดำเนินงานภายใต้ ISO 26000</td></tr>
<tr><td>- เตรียมการและดำเนินงาน เพื่อยื่นขอการรับรองมาตรฐานของ ILO</td><td colspan="2">- รับการตรวจประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานของ ILO ในปี 2564 พร้อมการพัฒนา/รักษาระดับมาตรฐานในปีถัดไป (ฝบ.)</td></tr>
<tr><td>❖ พัฒนาและดำเนินการตามแผนงานวิจัยและพัฒนาของการท่าเรือฯ (ปี 2563-2568)
❖ คิดค้นและต่อยอดนวัตกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาระบบงานในองค์กร (ระบบงานทั่วไป)</td><td>❖ พัฒนาและดำเนินการตามแผนงานวิจัยและพัฒนาของการท่าเรือฯ (ปี 2563-2568)
❖ คิดค้นและต่อยอดนวัตกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาระบบงาน การให้บริการที่เป็นเลิศ ตอบสนองต่อความรวดเร็ว ต้นทุน และความสะดวกของลูกค้า
❖ การร่วมมือทางวิชาการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ</td><td>❖ พัฒนาและดำเนินการตามแผนงานวิจัยและพัฒนาของการท่าเรือฯ (ปี 2569-2573)
❖ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และมีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านงานวิจัยและนวัตกรรมของการท่าเรือฯ</td></tr>
<tr><td colspan="3">❖ การสื่อสารและสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ เพื่อสนับสนุนบทบาทของการเป็นประตูการค้าหลักของประเทศ</td></tr>
</table>

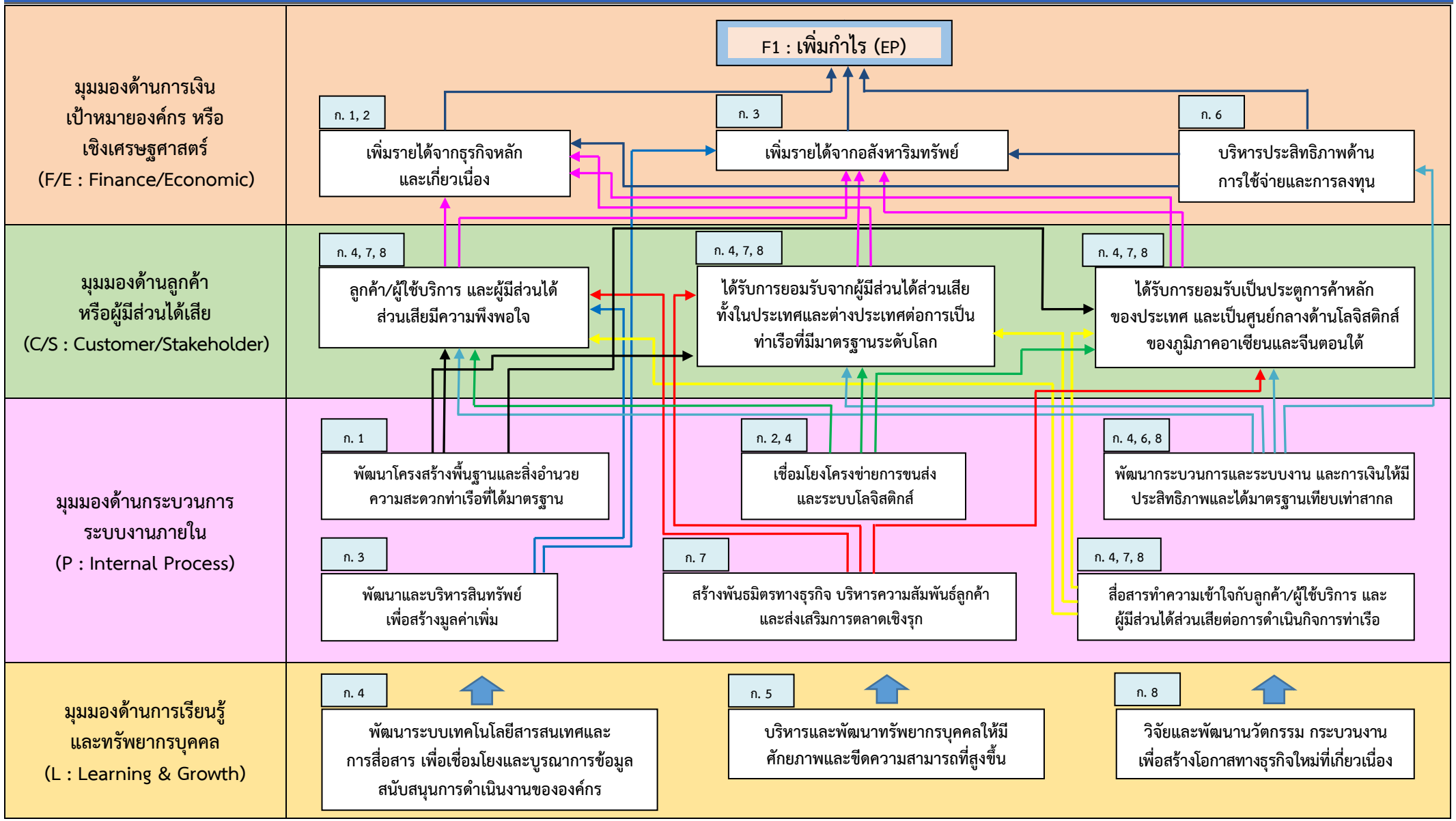
4. การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การท่าเรือฯ ได้แปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ภายใต้ระบบ Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองกลยุทธ์เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์การท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 มีรายละเอียด ดังนี้

- การดำเนินงานตาม BSC มีมุมมอง 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายองค์กร หรือเชิงเศรษฐศาสตร์ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุมมองด้านกระบวนการระบบงานภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และทรัพยากรบุคคล
- การดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน มีจำนวน 15 เป้าประสงค์ ดังนี้
  1) มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายขององค์กร หรือเชิงเศรษฐศาสตร์ (Finance/Economic) จำนวน 3 เป้าประสงค์
  2) มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer/Stakeholder) จำนวน 3 เป้าประสงค์
  3) มุมมองด้านกระบวนการระบบงานภายใน (Internal Process) จำนวน 6 เป้าประสงค์
  4) มุมมองด้านการเรียนรู้และทรัพยากรบุคคล (Learning & Growth) จำนวน 3 เป้าประสงค์

สรุปการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ภายใต้ระบบ BSC ดังนี้

4.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ภายใต้ระบบ Balanced Scorecard (BSC)



4.2 ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) และแผนงาน/โครงการ

♦ เป้าหมายหลัก (Key Goal)

จากวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ พร้อมเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ ที่ตั้งไว้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจฯ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย เพื่อให้มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ ทั้ง 8 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน

กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 5 : พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 6 : บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ 7 : มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 8 : ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) พร้อมทั้ง ขยายผลสู่แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ โดยการท่าเรือฯ ได้กำหนดเป้าหมายหลัก (Key Goal) ของการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่จะต้องบรรลุผลสำเร็จภายในปีงบประมาณ 2566 หรือในปีอื่นๆ ไว้ ดังนี้

♦ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) เพิ่มขึ้น ดังนี้

ปีงบประมาณ	กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (ล้านบาท)
2562	4,702.610
2563	3,967.410
2564	4,120.300
2565	4,201.620
2566	4,373.560

1) ระดับการประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และประสิทธิภาพการให้บริการให้สามารถรักษาระดับได้ตามมาตรฐานสากล

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

1.1) ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ของท่าเรือกรุงเทพ ที่ระดับ -8.5 MSL และท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1-2 ที่ระดับ -16 MSL

1.2) Berth Occupancy ของท่าเรือกรุงเทพ ที่ 65-70% และท่าเรือแหลมฉบัง ที่ 53-58%

1.3) ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้าขาเข้าและขาออกของท่าเรือกรุงเทพ ที่ 31.05 นาที/ตู้

1.4) ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้า (Truck Turnaround Time) ของท่าเรือแหลมฉบัง ที่ 21 นาที/ตู้

2) เป้าหมายการพัฒนาและขยายบริการจากธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

2.1) ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ที่ 210,000 ที.อี.ยู.

2.2) ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเทียบเรือชายฝั่ง 20G ที่ท่าเรือกรุงเทพ ที่ 155,000 ที.อี.ยู.

2.3) ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง ที่ 350,000 ที.อี.ยู.

2.4) จำนวนบริการที่เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์และ/หรือสนับสนุนกิจการท่าเรือ จำนวน 2 บริการ

2.5) ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำที่ท่าเรือแหลมฉบัง ที่ 190,536 ที.อี.ยู.

3) ระดับการบริหารสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจโดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

3.1) อัตราผลตอบแทนการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บริเวณพื้นที่นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ (ROA) ที่ 6%

3.2) อัตราผลตอบแทนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของท่าเรือแหลมฉบัง (ROA) ที่ 17.53 %

4) ระดับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

4.1) ขั้นตอนหรือจำนวนเอกสารที่ลดลง

4.2) ความสำเร็จในการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System แล้วเสร็จ 100% ตามแผนงานประจำปี (พัฒนาแล้วเสร็จ 5 โมดูล จากทั้งหมด 8 โมดูล)

4.3) ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรแล้วเสร็จ 100% ตามแผนงานประจำปี

5) ระดับความสำเร็จของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงขึ้น

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

5.1) โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและลักษณะงานในแต่ละส่วนงานครบถ้วน 100%

5.2) ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจ ที่ระดับ 5 (75%) และความผูกพันของพนักงาน ที่ระดับ 5 (70%)

5.3) ความสำเร็จในการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของ กทท. ได้ร้อยละ 80

5.4) กำหนดและนำแนวทางในการสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) มาใช้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

6) ระดับความสำเร็จบริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

6.1) เปอร์เซ็นต์ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน ที่ 100%

6.2) ความสำเร็จในการจำแนกรายได้และค่าใช้จ่ายตามระดับหน่วยงานในองค์กร แล้วเสร็จ 100%

7) ระดับประสิทธิผลของการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

7.1) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของการท่าเรือฯ (ROI)

7.2) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของการท่าเรือฯ ที่ระดับ 4.0

8) ระดับความสำเร็จยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

เป้าหมายภายในปีงบประมาณ 2566

8.1) ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่ได้มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ กฎหมายให้รองรับการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของการท่าเรือฯ อย่างน้อยจำนวน 2 แผนงาน/โครงการ

8.2) ความสำเร็จในการดำเนินงานในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามระบบมาตรฐาน แล้วเสร็จ 100% ตามแผนงานประจำปี

8.3) โครงการ/ผลงาน/กระบวนการ/วิธีการทำงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อการท่าเรือฯ อย่างน้อยจำนวนปีละ 1 โครงการ

8.4) การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงาน (รายโครงการ) ของการท่าเรือฯ ที่ระดับ 90%

8.5) การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงาน (รายโครงการ) ของการท่าเรือฯ ที่ระดับ 70%

4.3 งบประมาณภายใต้แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ

เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การท่าเรือฯ ได้แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งได้กำหนดแผนงาน/โครงการเพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยการพัฒนาและการบริหารจัดการของการท่าเรือฯ เมื่อพิจารณาตามกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 (จัดทำ ณ ปีงบประมาณ 2561) **มีงบประมาณเบื้องต้น 5,543.479 ล้านบาท** และในการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ประจำ**ปีงบประมาณ 2563 การดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ** ปีงบประมาณ 2562-2566 จะต้องใช้งบประมาณดำเนินการทั้งสิ้น 30,618.533 ล้านบาท **เพิ่มสูงขึ้น ๒๕,๐๗๕.๐๕๔ ล้านบาท** เนื่องจากการดำเนินโครงการต่างๆ มีความชัดเจนมากขึ้น และสามารถระบุงบประมาณในการดำเนินการได้ ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการ **ปีงบประมาณ 2564-2566 คิดเป็นเงินจำนวน 27,143.552 ล้านบาท** ซึ่งพบว่าการกระจายตัวของงบประมาณในช่วง 3 ปีหลังของแผนวิสาหกิจฉบับนี้ ส่วนใหญ่จะกระจายตัวสูงอยู่ในกลยุทธ์ที่ 1-3 เนื่องจากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาขยายธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณจำนวนมากที่รองรับ รวมทั้ง**แผนปฏิบัติการภายใต้กลยุทธ์ที่ 1 และ 2 ยังมีหลายโครงการที่อยู่ระหว่างรอผลการศึกษาจึงยังไม่สามารถระบุงบประมาณที่ชัดเจนได้ อาทิ โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรืออัตโนมัติ (Terminal Automation) โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้า ทกท. และศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) และโครงการเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษบูรพาวิถี (Express Way)** ดังนั้น มูลค่างบประมาณแต่ละโครงการที่ระบุในแผนวิสาหกิจฯ จึงเป็นการประมาณการในเบื้องต้น โดยสามารถจัดลำดับวงเงินงบประมาณจากลำดับสูงสุดได้ ดังนี้ **ลำดับที่ 1 <u>กลยุทธ์ที่ 1</u>** พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 21,719.546 ล้านบาท หรือคิดเป็น 80.02% ของงบประมาณรวมทั้งหมด **ลำดับที่ 2 <u>กลยุทธ์ที่ 2</u>** พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 3,389.503 ล้านบาท หรือคิดเป็น 12.49% ของงบประมาณรวมทั้งหมด และ**ลำดับที่ 3 <u>กลยุทธ์ที่ 3</u>** พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจโดยจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 1,001.313 ล้านบาท หรือคิดเป็น 3.69% ของงบประมาณรวมทั้งหมด

สำหรับในส่วนของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานปกติเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร จะมีมูลค่าวงเงินงบประมาณลงทุนไม่มากนัก ซึ่งจะเน้นการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนงานและการให้บริการ โดย**<u>กลยุทธ์ที่ 4</u>** พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 455.538 ล้านบาท หรือคิดเป็น 1.68% ของงบประมาณรวมทั้งหมด เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว อีกทั้งยังจำเป็นต้องดำเนินงานในลักษณะบูรณาการหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร อาทิ โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System และ**<u>กลยุทธ์ที่ 8</u>** มูลค่าการลงทุนเท่ากับ 535.497 ล้านบาท หรือคิดเป็น 1.97% ของงบประมาณรวมทั้งหมด เพื่อยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ โดยสรุปงบประมาณตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 ดังนี้

ตารางแสดงงบประมาณตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2562-2566 (ทบทวนปีงบประมาณ 2563)

กลยุทธ์	โครงการ/ แผนงาน/ มาตรการ	งบประมาณ (ล้านบาท)			รวม	%	งบประมาณแยกตามสายงาน (ล้านบาท)			รวม
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566			ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง	สายงานสนับสนุนฯ*	
กลยุทธ์ที่ 1	5	4,759.771	8,008.146	8,951.629	**21,719.546**	80.02%	-	21,433.746	285.800	21,719.546
กลยุทธ์ที่ 2	7	1,084.133	1,813.348	492.022	**3,389.503**	12.49%	-	2,166.989	1,222.514	3,389.503
กลยุทธ์ที่ 3	3	109.056	182.353	709.904	**1,001.313**	3.69%	-	899.559	101.754	1,001.313
กลยุทธ์ที่ 4	5	97.029	269.669	88.840	**455.538**	1.68%	-	-	455.538	455.538
กลยุทธ์ที่ 5	4	11.785	2.785	2.785	**17.355**	0.06%	-	-	17.355	17.355
กลยุทธ์ที่ 6	2	-	-	-	-	0.00%	-	-	-	0.000
กลยุทธ์ที่ 7	3	7.900	7.900	9.000	**24.800**	0.09%	-	-	24.800	24.800
กลยุทธ์ที่ 8	13	236.589	215.374	83.534	**535.497**	1.97%	4.200	350.240	181.057	535.497
รวม	**42**	**6,306.263**	**10,499.575**	**10,337.714**	**27,143.552**	**100.00%**	**4.200**	**24,850.534**	**2,288.818**	**27,143.552**
%		**23.23%**	**38.68%**	**38.09%**	**100%**		**0.02%**	**91.55%**	**8.43%**	**100%**

หมายเหตุ * : สายงานสนับสนุนของการท่าเรือฯ ประกอบด้วย สำนักเลขานุการคณะกรรมการการท่าเรือฯ สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายอำนวยการ สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ และสายวิศวกรรม

4.4 แผนปฏิบัติการ 2 ปี

แผนปฏิบัติการ 2 ปี เป็นแผนระดับล่างที่กำหนดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 และได้บรรจุในแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2564-2566 โดยในการจัดทำแผนปฏิบัติการจะอยู่ภายใต้ระบบ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานและทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในช่วงเวลา 2 ปีงบประมาณ โดยจะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ต่อไป

ในทางปฏิบัติจากกลยุทธ์ที่กำหนด หน่วยงานจะนำมาขยายผล โดยจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ อาทิ วัตถุประสงค์ หลักการและเหตุผล ความจำเป็น ตัวชี้วัด เป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน ผลประโยชน์ที่ได้รับ พร้อมขั้นตอนการดำเนินงานและอื่นๆ ซึ่งหน่วยงานผู้รับผิดชอบจะต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ตามสายงาน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาจัดทำงบประมาณของการท่าเรือฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปดำเนินงานต่อไป

แผนปฏิบัติการ จึงถือได้ว่าเป็นแผนที่สะท้อนแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 และเป็นแผนส่วนที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาดำเนินการจริง จึงสามารถใช้ตัวชี้วัดในการกำกับแผนกิจกรรมย่อย (Action Plan) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายใน เพื่อนำไปสู่การประเมินผลแผนงาน/โครงการ และแผนวิสาหกิจในที่สุด ทำให้องค์กรสามารถทราบว่าการดำเนินงานนั้นสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ หรือจำเป็นต้องมีการปรับแผนการดำเนินงานในทิศทางที่เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป

เอกสารประกอบ

ตารางความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) และแผนงาน/โครงการ

ตารางความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายหลัก (Key Goal) และแผนงาน/โครงการ

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP)			ล้านบาท	4,702.610	3,967.410	4,120.300	4,201.620	4,373.560	
1. พัฒนาและบริหารจัดการท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน	- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ได้มาตรฐาน	- ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ➢ ท่าเรือกรุงเทพ ➢ ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1 ➢ ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 2	MSL (ต่ำกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง)	 -8.5 -16 -16	 -8.5 -16 -16	 -8.5 -16 -16	 -8.5 -16 -16	 -8.5 -16 -16	- โครงการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) ภายในอาณาบริเวณการท่าเรือฯ
		- Berth Occupancy ➢ ท่าเรือกรุงเทพ ➢ ท่าเรือแหลมฉบัง	เปอร์เซ็นต์	 70% 56%	 70% 58%	 65-70% 53-58%	 65-70% 53-58%	 65-70% 53-58%	**<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u>** - โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) **<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u>** - โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 - แผนการบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา - โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง
		- ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้าของท่าเรือกรุงเทพ ➢ ตู้สินค้าขาเข้า ➢ ตู้สินค้าขาออก	นาที/ตู้	 31.70 31.70	 31.60 31.60	 31.15 31.15	 31.10 31.10	 31.05 31.05	
		- ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้า (Truck Turnaround Time) ของท่าเรือแหลมฉบัง	เปอร์เซ็นต์	68%	70%				
			นาที/ตู้			21	21	21	

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการ รองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
2. พัฒนาและขยายบริการจากธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ	- เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง - เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งและระบบโลจิสติกส์	-ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านเรือชายฝั่งหรือลำน้ำ ➢ ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ➢ ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเทียบเรือชายฝั่ง 20G ที่ท่าเรือกรุงเทพ	ที.อี.ยู.	144,000 90,000	150,000 99,000	100,000 145,000	170,000 150,000	210,000 155,000	- โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) - โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) - โครงการท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง - โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) - การศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเขตปลอดอากร (Free Zone) บริเวณพื้นที่ของ กทท. - โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง
		- ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	ที.อี.ยู.	350,000	350,000	264,000	281,000	350,000	
		- จำนวนบริการที่เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์และ/หรือสนับสนุนกิจการท่าเรือ	จำนวน	2 (SRTO, ท่าเทียบเรือชายฝั่ง A)	-	-	-	-	
3. พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน	- เพิ่มรายได้จากอสังหาริมทรัพย์ - พัฒนาและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	- อัตราผลตอบแทนการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บริเวณพื้นที่นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ (ROA)	เปอร์เซ็นต์	2%	3%	3%	3.5%	6%	- แผนการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อเป็น Smart Community - แผนการจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อบริหารสินทรัพย์ของการท่าเรือฯ
		- อัตราผลตอบแทนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของท่าเรือแหลมฉบัง (ROA)	เปอร์เซ็นต์	15%	13%	18.19%	17.53%	17.53%	- โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานให้เช่าในพื้นที่โซน 2 (พื้นที่โซน A1) (Laem Chabang Port Head Office : LCP HO & Office Space)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
4. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	- ความสำเร็จในการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System ➢ ความสำเร็จในการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System	เปอร์เซ็นต์	100% ออกแบบระบบ Port Community System	100% - ออกแบบระบบ Port Community System แล้วเสร็จ 100% - คณะกรรมการ กทท. ให้ความเห็นชอบผลการออกแบบระบบ Port Community System ของที่ปรึกษา - ขออนุมัติงบประมาณ	100% - ได้คู่สัญญาจ้างพัฒนาระบบ Port Community System - ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 แล้วเสร็จ 100% - ผู้รับจ้างออกแบบ Detail Design แล้วเสร็จ 100%	100% พัฒนาโปรแกรม Module แล้วเสร็จ 100% 3 Module - Vessel - Container & Cargo - Customs	100% พัฒนาโปรแกรม Module แล้วเสร็จ 100% 2 Module - Hinterland - PCS Intelligence	- โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System
		- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร	เปอร์เซ็นต์	100% - 2 ระบบ - ฝึกอบรมการใช้งานระบบ SOA และจัดทำคู่มือระบบและนำระบบออกใช้งาน	100% - 3 ระบบ	100% - 2 ระบบ	100% - 1 ระบบ	100% - อย่างน้อย 1 ระบบ	- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) ระยะที่ 1 - โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 1 - โครงการพัฒนาระบบ e-Payment มาใช้จัดเก็บค่าธรรมเนียมยานพาหนะผ่านท่าและค่าภาระตู้สินค้าขาออก ณ ประตูตรวจสอบสินค้าเขื่อนตะวันออก - โครงการจัดหาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ทดแทนระบบงานเดิม

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
5. พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง	- บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงขึ้น	- ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและประเมินอัตรากำลัง	เปอร์เซ็นต์	100% การท่าเรือฯ ประกาศใช้โครงสร้างองค์กรใหม่	100% ประเมินประสิทธิผลของโครงสร้างองค์กรที่ประกาศใช้ใหม่	100% กทท. มีกลยุทธ์ในการบริหารกรอบอัตรากำลังทั้งในปัจจุบันและอนาคต และมีแนวทางในการปรับปรุงสายความก้าวหน้าอาชีพ			- โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง - โครงการยกระดับขีดความสามารถการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (แผนอัตรากำลังระยะสั้น ระยะยาว และการปรับปรุงสายความก้าวหน้าอาชีพ)
		- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS)	เปอร์เซ็นต์	อนุมัติหลักเกณฑ์การนำผลประเมินการปฏิบัติงาน(KPI) เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้น เงินเดือนประจำปี และประเมิน Competency เพื่อพัฒนาทักษะและเตรียมความพร้อมตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สรุปผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลประเมินการปฏิบัติงาน KPI รวบรวมประเด็นปัญหาและข้อสังเกต				- โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS)
		- ระดับคะแนนการประเมินความผูกพันของพนักงาน	ระดับ	ระดับ 5 = ร้อยละ 56	- ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน ร้อยละ 60 - ระดับคะแนนการประเมินความผูกพันของพนักงาน ร้อยละ 55	- ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน ร้อยละ 65 - ระดับคะแนนการประเมินความผูกพันของพนักงาน ร้อยละ 60	- ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน ร้อยละ 70 - ระดับคะแนนการประเมินความผูกพันของพนักงาน ร้อยละ 65	- ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน ร้อยละ 75 - ระดับคะแนนการประเมินความผูกพันของพนักงาน ร้อยละ 70	- โครงการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
		- อัตราการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือฯ	เปอร์เซ็นต์	สรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยสามารถบรรจุผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือฯ ได้ 80% ของตำแหน่งว่างทั้งหมด	สรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยสามารถบรรจุผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือฯ ได้ 80% ของตำแหน่งว่างทั้งหมด	สรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือฯ ได้ร้อยละ 80	สรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือฯ ได้ร้อยละ 80	สรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือฯ ได้ร้อยละ 80	- โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
		- พนักงานที่ได้รับการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะ (Competency) ได้ตามที่องค์กรกำหนด	เปอร์เซ็นต์	100% (ดำเนินการปิดสมรรถนะตามกลุ่มตำแหน่งงานที่กำหนด)	100% (ดำเนินการปิดสมรรถนะตามกลุ่มตำแหน่งงานที่กำหนด)				- โครงการพัฒนาทักษะตามสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพ
		- ความสำเร็จของการพัฒนา Talent Management เพื่อรองรับการบริหารงานในอนาคต	เปอร์เซ็นต์	100% จัดทำระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)	100% ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายตามกลุ่มการพัฒนาที่กำหนดตามแผน	100% - ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายตามกลุ่มการพัฒนาที่กำหนดตามแผน - สรุปผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) - ทบทวนปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของ กทท.	100% กำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่มีผลงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม	100% นำแนวทางในการสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) มาใช้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร	- โครงการพัฒนา Talent Management เพื่อรองรับการบริหารงานในอนาคต

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
6. บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร	- บริหารประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายและการลงทุน	- ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน	เปอร์เซ็นต์	95%	95%	100%	100%	100%	- โครงการพัฒนาการบริหารการเงินด้านการพยากรณ์ทางการเงินล่วงหน้า เพื่อรองรับแผนการลงทุนในอนาคต
		- ความสำเร็จในการจำแนกรายได้และค่าใช้จ่ายตามระดับหน่วยงานในองค์กร	เปอร์เซ็นต์	100% - ได้รูปแบบและโมเดลของการปันส่วนรายได้ค่าใช้จ่ายลงสู่หน่วยงาน ในรูปแบบ Excel Spreadsheet	100% - ได้ระบบ IT ของการปันส่วน รายได้ค่าใช้จ่ายลงสู่หน่วยงานตามที่ได้ออกแบบไว้	100% - ได้รูปแบบและโมเดลของการปันส่วนรายได้ค่าใช้จ่ายลงสู่หน่วยงาน ในรูปแบบ Excel Spreadsheet	100% - ได้ระบบ IT ของการปันส่วนรายได้ ค่าใช้จ่ายลงสู่หน่วยงานตามที่ได้ออกแบบไว้	100% - ประเมินผลการใช้งานระบบและปรับปรุง	- โครงการพัฒนาระบบบัญชีเพื่อบริหาร (สะท้อนทั้ง 2 ตัวชี้วัดหลักของกลยุทธ์ที่ 6)
7. มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุกและการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	-ลูกค้าผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ - สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและส่งเสริมการตลาดเชิงรุก	- อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของการท่าเรือฯ (ROI)	เปอร์เซ็นต์	** ในระยะแรกจะวัดรายได้จากการดำเนินการ เพื่อให้สามารถคืนทุนภายในระยะเวลาที่กำหนด (ตาม Payback Period) และจะวัด ROI เมื่อโครงการเริ่มคืนทุนหลังจากการลงทุนแล้ว*					- โครงการส่งเสริมการให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง 20G ของ ท่าเรือกรุงเทพ - โครงการพัฒนาการขนส่งสินค้าระบบตู้สินค้า (Container) ผ่านท่าเรือระนอง
		- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของการท่าเรือฯ	ระดับ	4	4.25	3.80	3.90	4.00	- โครงการปรับปรุง/พัฒนาการให้บริการ กทท. จากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กทท.

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
8. ยกระดับการดำเนินงานการให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรมการบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ	- พัฒนากระบวนการและระบบงานให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล	- ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่ได้มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ กฎหมายให้รองรับการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของการท่าเรือฯ	เปอร์เซ็นต์	100% ได้หลักเกณฑ์ข้อบังคับเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับแผนงาน / โครงการ ตามแผนยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	100% การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งต่างๆ ของ กทท.	100% มีการนำข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งต่างๆ ที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปบังคับใช้	100% ดำเนินการสำเร็จอย่างน้อย 1 แผนงาน/โครงการ จากการใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องสมบูรณ์	100% ดำเนินการสำเร็จอย่างน้อย 1 แผนงาน/โครงการ จากการใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องสมบูรณ์	- การปรับปรุงแก้ไข พรบ. การท่าเรือฯ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจขององค์กร - การปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจขององค์กร
		- ความสำเร็จในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามระบบมาตรฐานประกอบด้วย ➢ PSHEMS • ท่าเรือกรุงเทพ	เปอร์เซ็นต์ เปอร์เซ็นต์	100% 100% คณะกรรมการบริหารระบบ PSHEMS พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการตรวจติดตามภายในระบบ PSHEMS และสรุปแนวทางการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา	100% 100% ได้รับใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	100% 100% ได้รับใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	100% 100% ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	100% 100% ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	- แผนการพัฒนาระบบ การจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ
		• ท่าเรือแหลมฉบัง		คณะกรรมการบริหารระบบ PSHEMS พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการตรวจติดตามภายในระบบ PSHEMS และสรุปแนวทางการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา	ได้รับใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	ได้รับใบรับรองระบบ PSHEMS level 2	ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	ผ่านการตรวจติดตามเพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	- แผนการพัฒนาระบบ การจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System: PSHEMS) ของท่าเรือแหลมฉบัง

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
		➢ ISPS Code • ท่าเรือกรุงเทพ	เปอร์เซ็นต์	100% ผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า	100% ผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า	100% ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่าและได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองฯ จากกรมเจ้าท่า	100% ผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า	100% ผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า	- แผนการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ของท่าเรือกรุงเทพ
		• ท่าเรือแหลมฉบัง (ท่าเทียบเรือชายฝั่ง A)		ผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า	ผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า	กรมเจ้าท่าให้การรับรองตรวจสอบการดำเนินงานตามข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (International Ship and Port Facility Security : ISPS Code) ของท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ประจำปี 2564	กรมเจ้าท่าให้การรับรองตรวจสอบการดำเนินงานตามข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (International Ship and Port Facility Security : ISPS Code) ของท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ประจำปี 2565	กรมเจ้าท่าออกหนังสือรับรองการปฏิบัติของท่าเรือเพื่อรักษาความปลอดภัย (STATEMENT OF COMPLIANCE OF A PORT FACILITY) (มีอายุ 5 ปี) ของท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	- แผนการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ของท่าเรือแหลมฉบัง * เฉพาะในพื้นที่ท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
		➢ Green Port	เปอร์เซ็นต์	- ลดปริมาณการปล่อย CO_2 ได้ 4% [5,891 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (Tones of CO_2) equivalent) ในปี 2562 เมื่อเทียบกับปี 2556]	- ลดปริมาณการปล่อย CO_2 ได้ 5% [7,364 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (Tones of CO_2 equivalent) ในปี 2563 เมื่อเทียบกับปี 2556]	- ลดปริมาณการปล่อย CO_2 ได้ 5% [7,364 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (Tones of CO_2 equivalent) ในปี 2564 เมื่อเทียบกับปี 2556] - ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 4 และ นำผลการประเมิน Eco-Efficiency มากำหนดแนวทางในการปรับปรุงผลเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน โดยมีรายละเอียดและกิจกรรมในการดำเนินงานสำหรับปีถัดไป	- ลดปริมาณการปล่อย CO_2 ได้ 6% [8,836 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (Tones of CO_2 equivalent) ในปี 2565 เมื่อเทียบกับปี 2556] - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100	- ลดปริมาณการปล่อย CO_2 ได้ 10% [14,727 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (Tones of CO_2 equivalent) ในปี 2566 เมื่อเทียบกับปี 2556] - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100	- โครงการท่าเรือสีเขียว (Green Port)
		➢ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	เปอร์เซ็นต์	ได้รับคะแนนการประเมินตนเองตามระบบ SEPA ในส่วนกระบวนการ (หมวด 1 - 6) **เท่ากับ 160 คะแนน**	ได้รับคะแนนการประเมินตนเองตามระบบ SEPA ในส่วนกระบวนการ (หมวด 1 - 6) **เท่ากับ 170 คะแนน**	ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน 100%	ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน 100%	- โครงการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรชั้นนำ

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
		➢ ISO 22301	เปอร์เซ็นต์	ทดสอบแบบซับซ้อน (Advance) ของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) สำหรับท่าเรือกรุงเทพ	ทดสอบแบบซับซ้อน (Advance) ของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) สำหรับท่าเรือระนอง และท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน	ทบทวน ทดสอบแผน Business Continuity Management (BCM) และรักษามาตรฐาน สากล ISO 22301	ทบทวน ทดสอบแผน Business Continuity Management (BCM) โดยทดสอบแบบซับซ้อน (Advance) ของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) สำหรับพื้นที่ตามความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการท่าเรือฯ ทั้งนี้เป็นไปตามสภาพแวดล้อม ณ ขณะนั้น	ทบทวน ทดสอบแผน Business Continuity Management (BCM) โดยทดสอบแบบซับซ้อน (Advance) ของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) สำหรับพื้นที่ตามความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการท่าเรือฯ ทั้งนี้เป็นไปตามสภาพแวดล้อม ณ ขณะนั้น	- โครงการการบริหารความต่อเนื่องทาง ธุรกิจของการท่าเรือฯ ตามมาตรฐานสากล ISO 22301
		➢ ITA	เปอร์เซ็นต์	คะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่า 80% (อยู่ในเกณฑ์สูงมาก)	คะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่า 80% (อยู่ในเกณฑ์สูงมาก)	คะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่า 80% (อยู่ในเกณฑ์สูงมาก)	คะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่า 80% (อยู่ในเกณฑ์สูงมาก)	คะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่า 80% (อยู่ในเกณฑ์สูงมาก)	- โครงการการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย (ระดับ 5)					แผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ
				2562	2563	2564	2565	2566	
	- วิจัยและพัฒนานวัตกรรมกระบวนการเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวเนื่อง	- โครงการ/ผลงาน/กระบวนการ/วิธีการทำงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อการท่าเรือฯ	จำนวน	อย่างน้อย ปีละ 1 โครงการ	อย่างน้อย ปีละ 1 โครงการ	อย่างน้อย ปีละ 1 โครงการ	อย่างน้อย ปีละ 1 โครงการ	อย่างน้อย ปีละ 1 โครงการ	- โครงการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
	- สื่อสารทำความเข้าใจกับลูกค้า/ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือ	- การรับรู้และยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ➢ ร้อยละการรับรู้ ➢ ร้อยละการยอมรับ	เปอร์เซ็นต์	 70% 50%	 75% 55%	 80% 60%	 85% 65%	 90% 70%	- โครงการพัฒนาระบบการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ตามมาตรฐาน ISO 26000 - โครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของการท่าเรือฯ) - โครงการพัฒนาพื้นที่ 55 ไร่ เพื่อพัฒนาเป็นพื้นที่ส่วนกลาง สำหรับกิจกรรมสาธารณประโยชน์ของชุมชนโดยรอบท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 1 - โครงการสื่อสารและสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ

หมายเหตุ คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณปรากฏในภาคผนวกหน้า 57-60

ความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2562-2566 กับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

- การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ
- การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ
- การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน
- การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมือง
- การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

- หลัก : ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
- รอง : ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมที่สอดคล้อง (พ.ศ. 2560-2564)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทั่วถึง 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 ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยของการขนส่ง	กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ	กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างประเทศและภูมิภาคด้วยระบบขนส่งและโลจิสติกส์	กลยุทธ์ที่ 4.4 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการขนส่ง	กลยุทธ์ที่ 4.6 ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง (พ.ศ. 2560-2564)

บทบาท/เป้าหมายการดำเนินการ	การลงทุน	ฐานะทางการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี
- ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานสะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (ยุทธศาสตร์ที่ 4) - บูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ รวมถึงจัดทำมาตรฐานการกำกับดูแลบริการขนส่งและโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย เชื่อถือได้ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 7) - ลดต้นทุนโลจิสติกส์ ส่งเสริมการขนส่งทางรางและทางน้ำ ให้เป็นรูปแบบการขนส่งหลัก (Modal Shift) (ยุทธศาสตร์ที่ 7)	- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ โดยเน้นเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางรางและ ทางน้ำ (ยุทธศาสตร์ที่ 4,7,9 และ 10) - บูรณาการและเชื่อมโยงการขนส่งรูปแบบต่างๆ ให้ทั่วถึง เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ (ยุทธศาสตร์ที่ 2,9 และ 10)	- เพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก (ยุทธศาสตร์ที่ 3) - การใช้เครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่ในการลงทุน เช่น PPP TFF IFF เป็นต้น (ยุทธศาสตร์ที่ 3)	- การสร้างศูนย์ข้อมูลกลางด้านการให้การขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศที่สามารถบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (ยุทธศาสตร์ที่ 8)	- การปรับโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการให้แยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยกำกับ และหน่วยปฏิบัติ ที่ชัดเจน (ยุทธศาสตร์ที่ 6)

กลยุทธ์ภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2562-2566

- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและขยายบริการธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและพัฒนาประเทศ
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ โดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อช่วยดำเนินการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทน
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับภารกิจและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการทางการเงินให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ตอบสนองการพัฒนาองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 7 มุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุก และการให้บริการที่ครบวงจร ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า
- กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับการดำเนินงาน การให้บริการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เสริมสร้างนวัตกรรม การบริหารที่มีธรรมาภิบาล สร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการท่าเรือ

- 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
- โครงการท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง
- โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ ท่าเรือแหลมฉบัง
- โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน และการให้บริการของท่าเรือระนอง
- โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยในชุมชนคลองเตย (Smart Community)
- โครงการท่าเรือสีเขียว (Green Port)

- โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System

- โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

ภาคผนวก

คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความและสูตรการคำนวณ

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
-	เพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) (ล้านบาท)	● 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 ของการท่าเรือฯ จะสอดคล้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และการหารือตกลงร่วมกันระหว่าง สคร. กับรัฐวิสาหกิจ อาทิ การปรับเป้าหมายตามตัวชี้วัดการเงินตามบันทึกข้อตกลงฯ การปรับปรุงงบการเงินตามรายการที่ สคร. กำหนด การใช้เป้าหมายของบางตัวแปรในการคำนวณ WACC รวมทั้งการใช้เกณฑ์การกำหนดเป้าหมายให้อิงจากการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อนร้อยละ 15 อยู่ในเกณฑ์ระดับ 5 เป็นต้น
1	ระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) (เมตร)	● การรักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) ภายในอาณาบริเวณที่การท่าเรือฯ รับผิดชอบ ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา ได้แก่ - รักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) ที่ท่าเรือกรุงเทพให้อยู่ในระดับ -8.5 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง - รักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1 ให้อยู่ในระดับ -14 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง - รักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 2 ให้อยู่ในระดับ -16 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง
	Crane Productivity (ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง)	● ระดับของผลการปฏิบัติงานยกตู้สินค้าหน้าท่าของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือตู้สินค้าของท่าเรือแหลมฉบัง ปัจจุบันจำนวน 10 ท่า (ทั้งนี้ครอบคลุมท่าเทียบเรือของท่าเรือแหลมฉบังที่จะเปิดให้บริการในอนาคต) เฉลี่ยในรอบ 1 ปี โดย ประสิทธิภาพการยกตู้สินค้าหน้าท่า = $\frac{\text{จำนวนตู้สินค้าที่ทำการยกได้ (Boxes)}}{\text{จำนวนปั้นจั่น X ผลรวมจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน}}$
	Berth Occupancy (%)	● เปอร์เซ็นต์การใช้ท่าเทียบเรือ ● สูตรคำนวณ = $\frac{\text{ระยะเวลาที่เรืออยู่ในท่าสะสม}}{\text{จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่เปิดใช้งาน *}}$ * จำนวนชั่วโมงที่เปิดใช้งาน หาได้จากจำนวนที่เปิดใช้ท่าในแต่ละวัน (หรือ 24 ชั่วโมง กรณีเปิดทั้งวัน) x จำนวนวันที่เปิดให้บริการ (ไม่รวมวันที่ปิดใช้) แยกเป็นรายท่า/หลัก/ทุ่น
	ระยะเวลารับมอบ ส่งมอบตู้สินค้าของท่าเรือกรุงเทพ (นาที/ตู้)	● ระยะเวลาที่รถบรรทุกเข้าในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ = เวลาที่รถออกจากประตูท่า – เวลาที่รถบรรทุกเข้ามาถึงประตูท่า
	ระยะเวลารับมอบ ส่งมอบตู้สินค้า (Truck Turnaround Time) ของท่าเรือแหลมฉบัง (นาที/ตู้)	● ระยะเวลารถบรรทุกเข้าไปรับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้าภายในท่าเทียบเรือท่าเรือแหลมฉบัง คือ ระยะเวลาที่รถบรรทุกผ่านเข้าประตูท่าเทียบเรือ และรับมอบหรือส่งมอบตู้สินค้าที่ลานขนถ่ายสินค้าของแต่ละท่าเทียบเรือจนถึงนำรถบรรทุกออกจากประตูท่าเทียบเรือนั้น ● สูตรคำนวณ = เวลาที่รถออกจากประตูท่า – เวลาที่รถบรรทุกเข้ามาถึงประตูท่า

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
2	ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านเรือชายฝั่งหรือลำน้ำ (ที.อี.ยู.)	• ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านเรือชายฝั่ง หรือลำน้ำในรอบปี ได้แก่ - ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง - ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเทียบเรือชายฝั่ง 20G ที่ท่าเรือกรุงเทพ
	ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางรถไฟ (ที.อี.ยู.)	• ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางรถไฟในรอบปี ภายใต้โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (Single Rail Transfer Operator : SRTO) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง
	จำนวนบริการที่เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์และ/หรือสนับสนุนกิจการท่าเรือ (จำนวนบริการ)	• จำนวนบริการที่เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์ที่สนับสนุนกิจการท่าเรือที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาของแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ตามรายละเอียดและการดำเนินงานรายปี
3	อัตราผลตอบแทนการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของการท่าเรือฯ (ROA) (เปอร์เซ็นต์)	• สูตรคำนวณ = $\frac{\text{รายได้ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของการท่าเรือฯ นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ}}{\text{สินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ}} \times 100$ • วัดผลการดำเนินงานจากความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากร อาทิ อาคาร ที่ดิน และสินทรัพย์อื่นๆ โดยมีค่าเป้าหมายจากรายได้เชิงพาณิชย์เทียบเคียงหน่วยงานและองค์กรอื่น อยู่ที่ 4-5%
4	ความสำเร็จในการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System (เปอร์เซ็นต์)	• ความสำเร็จในการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System โดยสามารถพัฒนาระบบได้แล้วเสร็จ จำนวน 6 โมดูล ภายในปีงบประมาณ 2566 จากทั้งหมด 8 โมดูล ที่คาดว่าจะพัฒนาแล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2567
	ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร (เปอร์เซ็นต์)	• ความสำเร็จของโครงการที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อาทิ กระบวนการในการลดต้นทุน หรือกระบวนการในการลดระยะเวลาการทำงานหรือการให้บริการ (รายปี)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
5	ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและประเมินอัตรากำลัง (เปอร์เซ็นต์)	• ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อรองรับการขยายกิจการและการดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ สอดรับกับภารกิจและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย • ความสำเร็จในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารกรอบอัตรากำลังทั้งในปัจจุบันและอนาคต และมีแนวทางในการปรับปรุงสายความก้าวหน้าอาชีพ
	ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) (ระดับ)	• วัดจากระดับคะแนนการประเมินความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรใน 2 ระดับ ได้แก่ - ระดับความพึงพอใจ - ระดับความผูกพัน
	อัตราการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของการท่าเรือฯ	• การท่าเรือฯ สามารถสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 11-13) ได้ร้อยละ 80
	ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Management) ได้ตามที่องค์กรกำหนด (เปอร์เซ็นต์)	• การท่าเรือฯ จะดำเนินการจัดทำแผนงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้มีศักยภาพสูง โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย และจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพให้ตอบสนองทิศทางการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ทั้งนี้ จะมีการประเมินและติดตามผลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งการบริหารวางอัตรากำลังของกลุ่มเป้าหมายให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
6	ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน (เปอร์เซ็นต์)	• ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนประจำปี เป็นการดำเนินการเบิกจ่ายตามงบลงทุนของการท่าเรือฯ ทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ และงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี • สูตรคำนวณ = $\frac{\text{ยอดเงินสะสมของการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีงบประมาณปัจจุบัน}}{\text{ยอดเงินตามงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ของปีงบประมาณปัจจุบัน}} \times 100$
	ความสำเร็จในการจำแนกรายได้และค่าใช้จ่ายตามระดับหน่วยงานในองค์กร (เปอร์เซ็นต์)	• เป็นการประเมินความสามารถของการดำเนินงานของหน่วยงานในการทำกำไร เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านการบริหารทางการเงินของผู้บริหารระดับสูง
7	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของการท่าเรือฯ (ROI) (เปอร์เซ็นต์)	• สูตรคำนวณ = $\frac{\text{กำไรสุทธิของโครงการ}}{\text{เงินลงทุนของโครงการ}} \times 100$ • วัดผลการดำเนินงานจากความสามารถในการลงทุน ว่าโครงการดังกล่าวสามารถสร้างผลตอบแทนกลับคืนมาจากเงินลงทุนทั้งหมดกี่เปอร์เซ็นต์ โดยจะเริ่มวัดเมื่อโครงการดังกล่าวเริ่มคืนทุนหลังจากการลงทุนแล้ว
	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของการท่าเรือฯ (ระดับ)	• ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของการท่าเรือฯ โดยครอบคลุมการให้บริการของท่าเรือที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรือภูมิภาค (ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน ท่าเรือเชียงของ และท่าเรือระนอง) รวมทั้งการเช่าอสังหาริมทรัพย์

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ / สูตรการคำนวณ
8	ความสำเร็จของโครงการ/งานที่ได้มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ กฎหมายให้รองรับการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของการท่าเรือฯ (เปอร์เซ็นต์)	• วัดจากแผนงาน/โครงการตามแผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 ที่ดำเนินการสำเร็จจากการใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องสมบูรณ์ อย่างน้อย 1 โครงการในแต่ละปีงบประมาณ (วัดในปีงบประมาณ 2564-2566)
	ความสำเร็จในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามระบบมาตรฐาน (เปอร์เซ็นต์)	• ความสำเร็จในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามระบบมาตรฐานสากล วัดจาก - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในระบบการจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (PSHEMS) ของท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อให้ได้การรับรองระบบใน Level 2 - การท่าเรือฯ สามารถรักษามาตรฐาน ISPS Code ของท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง โดยผ่านการตรวจประจำปีจากกรมเจ้าท่า - ร้อยละการลดลงของการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ในการทำธุรกิจขององค์กร - ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ - ร้อยละความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการท่าเรือฯ ตามมาตรฐานสากล (ISO 22301) - ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)
	จำนวนโครงการ/ผลงาน/กระบวนการ/วิธีการทำงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อการท่าเรือฯ (จำนวนโครงการ)	• จำนวนโครงการ/ผลงาน/กระบวนการ/วิธีการทำงานใหม่ โดยก่อให้เกิดรายได้ ลดค่าใช้จ่าย สร้างมูลค่าเพิ่ม ลดระยะเวลาในการทำงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร • โครงการ/ผลงาน/กระบวนการ/วิธีการทำงานใหม่ หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีหรือไม่เคยมีมาก่อน แต่มีการสร้างและพัฒนาจนเกิดการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงให้เกิดกระบวนการ บริการ รูปแบบธุรกิจ ระบบปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ หรือแนวคิดในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
	การรับรู้และยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ (เปอร์เซ็นต์)	• ผลการสำรวจการรับรู้และยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ในกลยุทธ์ที่ 8 ภายใต้แผนวิสาหกิจการท่าเรือฯ ปีงบประมาณ 2562-2566 เพื่อสร้างความเข้าใจต่อการดำเนินงานของการท่าเรือฯ และบทบาทความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ • ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของการท่าเรือฯ ตามที่ระบุในบริบทองค์กรของการท่าเรือฯ ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ตารางแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นความเสี่ยงในการดำเนินงาน ปัจจัยความยั่งยืน และความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการท่าเรือ

ความท้าทาย[1] เชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ ในปัจจุบัน	ความสามารถพิเศษ ในอนาคต	ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO	ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
																	สามารถสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ได้ 4,373.560 ลบ.	
SC1	SA1, SA2, SA3, SA4	CCC1, CCC2, CCC3	FCC1, FCC2, FCC3, FCC4	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น	**ด้านสังคม** - การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน - การบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน **ด้านการกำกับดูแลที่ดี** - การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ	- พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	ยุทธศาสตร์ที่ 1	SO1	- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ได้มาตรฐาน	ก.1
						- การออกแบบท่าเรือ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงานของ กทท. ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล	✪			✪			✪					
						- การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน	✪			✪	✪	✪						
						- การเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ในรูปแบบ One Stop Service	✪	✪	✪	✪	✪	✪						
						- การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม	✪						✪	✪				
						- การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ				✪	✪							
						- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪				
						- การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย	✪	✪	✪									
						- การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✪			✪	✪	✪						

ความท้าทาย[1] เชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ ในปัจจุบัน	ความสามารถพิเศษ ในอนาคต	ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO	ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
SC2	SA1, SA2, SA3, SA4	CCC1, CCC2	FCC1, FCC2, FCC3, FCC4	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น • **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ** ความเสี่ยงการพัฒนา Drivers ของปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านเรือชายฝั่งหรือลำน้ำ ทลฉ. - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.ไม่สามารถเปิดดำเนินการให้บริการได้ตามแผนการดำเนินงาน 2.การดำเนินการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าของผู้รับจ้างไม่มีประสิทธิภาพ 3.ผู้มาใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 4.การดำเนินการติดตั้งระบบบริหารจัดการท่าเทียบเรือล่าช้ากว่าระยะเวลาการเปิดดำเนินการตามแผน	**ด้านสังคม** - การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน - การบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน **ด้านการกำกับดูแลที่ดี** - การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ	- พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	ยุทธศาสตร์ที่ 2	SO2	- เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง - เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งและระบบโลจิสติกส์	ก.2
						- การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างบูรณาการ		✪	✪	✪								
						- การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน	✪			✪	✪	✪						
						- การเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ในรูปแบบ One Stop Service	✪	✪	✪	✪	✪	✪						
						- การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม	✪						✪	✪				
						- การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ				✪	✪							
						- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪				
						- การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	✪	✪	✪									

ความท้าทาย[1] เชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ ในปัจจุบัน	ความสามารถพิเศษ ในอนาคต	ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO	ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
				<u>ความเสี่ยงการพัฒนา Drivers ของปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง</u> - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.ไม่มีผู้สนใจประมูลงานจ้างเหมาบริการยกขนตู้สินค้าและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าทางรถไฟของโครงการ SRTO 2.ผู้รับจ้างบริการยกขนตู้สินค้าและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าทางรถไฟของโครงการ SRTO ไม่สามารถเปิดดำเนินการตามแผนได้ 3.การดำเนินการยกขนตู้สินค้าและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าของผู้รับจ้างไม่มีประสิทธิภาพ 4.การดำเนินการติดตั้งระบบสารสนเทศบริหารจัดการตู้สินค้ารถไฟล่าช้ากว่าระยะเวลาการเปิดดำเนินการตามแผน 5.ไม่มีผู้สนใจประมูลจ้างเหมาสร้างรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดเดินบนราง (RMG) และสร้างรถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้าชนิดล้อยาง (RTG)														

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์[1]	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ		ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
		ในปัจจุบัน	ในอนาคต				พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO				
SC3	SA2, SA3, SA4		FCC1, FCC3, FCC4, FCC5	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น • **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ความเสี่ยงความสมเหตุสมผลของอัตราค่าเช่า (Value for money /คู่แข่ง/คู่เทียบ) - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) คือมีการต่อต้านจาก ผู้เช่าจากการปรับอัตราค่าเช่าแบบก้าวกระโดด	**ด้านสังคม** - การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน - การบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน **ด้านการกำกับดูแลที่ดี** - การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ	- การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน	✪			✪	✪	✪			ยุทธศาสตร์ที่ 3	SO3	- เพิ่มรายได้จากอสังหาริมทรัพย์ - พัฒนาและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	ก.3
						- การเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ในรูปแบบ One Stop Service	✪	✪	✪	✪	✪	✪					
						- การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม	✪						✪	✪			
						- การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ				✪	✪						
						- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪			
						- การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	✪	✪	✪								
						- การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✪			✪	✪	✪					

ความท้าทาย[1] เชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ		ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								ยุทธศาสตร์ ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายใน ปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
		ในปัจจุบัน	ในอนาคต				พนักงาน/ ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ	หน่วยงาน กำกับดูแล/ หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ ผู้ใช้ บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการ ท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/ สังคม	NGO				
				<u>ความเสี่ยงการจัดตั้งบริษัท ในเครือ ไม่ได้รับความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ กทท. และ หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น คค. คนร. และ ครม.</u> - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.ผลการศึกษาอาจยังมี รายละเอียดของข้อมูลที่ไม่ ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่ เป็นข้อสังเกตและข้อห่วงใย นอกเหนือจากขอบเขตงาน แต่เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการพิจารณาของ คณะกรรมการ กทท. และ หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 2.ไม่มีแนวทางการจัดการ ความเสี่ยงเพื่อประกอบการ ปฏิบัติงานของตัวแทนของ กทท.ในบริษัทร่วมลงทุน และบริษัทในเครือ (กรรมการของบริษัท) 3.ไม่มีแนวทางการจัดการ ความเสี่ยงระหว่าง กทท. กับบริษัทในเครือและบริษัท ร่วมลงทุนที่เป็นไปในทิศทาง เดียวกันและสอดคล้องกัน 4.ขาดหลักการและแนวทาง การกำกับและบริหาร ความสามารถทางการเงิน ขององค์กรบริษัทในเครือ และบริษัทที่ร่วมลงทุน														

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์[1]	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ		ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
		ในปัจจุบัน	ในอนาคต				พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO				
SC4			FCC1, FCC2, FCC3, FCC4	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** <u>ความเสี่ยงความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี</u> - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การรวบรวมข้อมูลความต้องการไม่ครบถ้วน 2.ความกังวลใจเรื่องของการเชื่อมโยงที่เกี่ยวกับความลับทางธุรกิจและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงระบบเพื่อเชื่อมโยงระบบ <u>ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder</u> - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น	**<u>ด้านสังคม</u>** - การบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน **<u>ด้านการกำกับดูแลที่ดี</u>** - การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ (การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ) - การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรม	- การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ กทท. - การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน - การเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบ One Stop Service - การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	✪ ✪ ✪ ✪	✪ ✪ ✪	✪ ✪ ✪	✪ ✪ ✪ ✪	✪ ✪ ✪ ✪	✪ ✪ ✪ ✪			ยุทธศาสตร์ที่ 4	SO4	- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	ก.4

ความท้าทาย[1] เชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ		ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
		ในปัจจุบัน	ในอนาคต				พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO			
SC4			FCC1	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น • **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ความเสี่ยงขาดสารสนเทศด้านการตลาดในภาพรวมของ กทท. - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) คือขาดโครงสร้างหน่วยงานการตลาดที่รับผิดชอบในภาพรวมของ กทท. • **ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร** ความเสี่ยงในเรื่องโครงสร้างอัตรากำลังไม่เหมาะสม - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในปีปัจจุบันยังไม่ได้รับการอนุมัติ 2.ขาดการติดตามกำกับการเปลี่ยนแปลงของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	**ด้านสิ่งแวดล้อม** - การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม **ด้านสังคม** - การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร - การบริหารห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน **ด้านการกำกับดูแลที่ดี** - การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ	- การพัฒนาทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานและลูกจ้าง	✪			✪						ยุทธศาสตร์ที่ 4	SO4	- บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงขึ้น	ก.5
						- การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน	✪			✪	✪	✪					
						- การเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมให้บริการของพนักงาน	✪			✪	✪						
						- การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	✪	✪	✪								
						- การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของพนักงาน	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪			
						- การจัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยในการทำงานที่เพียงพอ และได้มาตรฐาน	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪			
						- ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานที่สอดรับภาวะเศรษฐกิจ	✪										

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์[1]	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ ในปัจจุบัน	ความสามารถพิเศษ ในอนาคต	ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO	ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
SC4			FCC1	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น • **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ความเสี่ยงไม่สามารถจำแนกรายได้และค่าใช้จ่ายตามระดับหน่วยงานในองค์กร - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) คือระบบการการจัดเก็บข้อมูลรายได้ค่าใช้จ่าย/การปันส่วน ยังไม่สามารถระบุหรือบูรณาการได้ทั่วทั้งองค์กร ความเสี่ยงขาดกลไกการบริหารจัดการทางการเงินสำหรับโครงการลงทุนและการประเมินผลสำเร็จ - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1. ขาดการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของโครงการลงทุนให้สอดคล้องกับภาระการชำระคืนหนี้ 2. ขาดการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพโครงการลงทุนเพื่อเตรียมแหล่งเงินนอกโครงการสำหรับการชำระหนี้คืนแทนโครงการ	**ด้านสังคม** - การบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน	- การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย - การบริหารจัดการด้านการเงินให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง	✪ ✪ ✪	✪ ✪	✪	✪	✪	✪			ยุทธศาสตร์ที่ 4	SO4	- บริหารประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายและการลงทุน	ก.6

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์[1]	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ		ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
		ในปัจจุบัน	ในอนาคต				พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO				
				3. ขาดหลักการและแนวทางการกำกับและบริหารความสามารถทางการเงินขององค์กรลูกและบริษัทที่ร่วมลงทุน 4. ขาดกิจกรรมและผลดำเนินงานจริงในการจัดหาเตรียมการ แหล่งเงินที่สอดคล้องกับเกณฑ์ เงื่อนไขและประเภทของโครงการที่มีการเห็นชอบไว้แต่แรกโดยไม่เกิดการเลื่อนหรือชะลอโครงการสำคัญ 5. ขาดหลักการเชิงวิชาการในการจัดกลุ่มโครงการที่มีความเสี่ยงร่วมกัน หรือส่งต่อความเสี่ยงถึงกันที่ควรทำแผน/กิจกรรมตอบโต้ความเสี่ยงร่วมกัน รับรู้กิจกรรมของกัน และมี Co-KPIs ร่วมกัน 6.ขาดหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงกลุ่มโครงการ 7. ขาดหลักการ เกณฑ์เงื่อนไขการคิดความคุ้มค่า 3 ด้าน ทางการเงิน ทางเศรษฐศาสตร์ ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของโครงการลงทุน 8. ขาดหลักการ เกณฑ์ภาคบังคับในการตั้งสมมุติฐานความคุ้มค่า 3 ด้านรายโครงการลงทุน ประกอบการกำหนด คำนวณความคุ้มค่า 3 ด้านใน TOR การจ้างทำ Feasibility Study													

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์[1]	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ		ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
		ในปัจจุบัน	ในอนาคต				พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO				
SC4			FCC1, FCC2, FCC3, FCC4	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น • **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ความเสี่ยงขาดสารสนเทศด้านการตลาดในภาพรวมของ กทท. - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) คือ ขาดข้อมูลสารสนเทศทางการตลาดในภาพรวมของ กทท. สำหรับการวางตำแหน่งการตลาด (Market Positioning) และการตลาดเชิงรุกเพื่อพัฒนาการบริการลูกค้า	**ด้านสังคม** - การบริหารห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน **ด้านการกำกับดูแลที่ดี** - การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ	- การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน - การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	✪ ✪	✪	✪	✪	✪	✪			ยุทธศาสตร์ที่ 4	SO4	- ลูกค้า/ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ - สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและส่งเสริมการตลาดเชิงรุก	ก.7

ความท้าทาย[1] เชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษ		ความเสี่ยง	ปัจจัยความยั่งยืน	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								ยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (บรรลุภายในปีงบประมาณ 2566)	กลยุทธ์
		ในปัจจุบัน	ในอนาคต				พนักงาน/ลูกจ้าง	ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	หน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม	NGO				
SC4			FCC1, FCC3	• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ความเสี่ยงการระบุ Drivers เพื่อสามารถยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder - สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) 1.การระบุความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.คุณสมบัติของบุคลากรที่สามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้น • **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ** ความยืดหยุ่นของกฎ ระเบียบ สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) กฎระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ยืดหยุ่นในการดำเนินงาน - พระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๔๙๔ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ไม่รองรับการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของ กทท. - ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งต่างๆ ของ กทท. เพื่อให้รองรับการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของ กทท - การเตรียมความพร้อมในการนำเสนออัตราค่าภาระใหม่ให้ผ่าน ครม. สำหรับกฎระเบียบที่นอกเหนืออำนาจ กทท.	**ด้านสิ่งแวดล้อม** - การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม **ด้านสังคม** - ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมโดยรวม - การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า **ด้านการกำกับดูแลที่ดี** - การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน - การบริหารจัดการนวัตกรรม	- การประกอบธุรกิจตามหลักการกำกับดูแล	✪	✪	✪		✪	✪		✪	ยุทธศาสตร์ที่ 4	SO4	- พัฒนากระบวนการและระบบงานให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล - วิจัยและพัฒนานวัตกรรม กระบวนงาน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวเนื่อง - สื่อสารทำความเข้าใจกับลูกค้า/ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือ - ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่อการเป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานระดับโลก -ได้รับการยอมรับเป็นประตูการค้าหลักของประเทศ และเป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ของภูมิภาคอาเซียนและจีนตอนใต้	ก.8
						- การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		✪	✪				✪	✪				
						- การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง		✪	✪	✪				✪				
						- การพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือสีเขียว		✪	✪	✪			✪	✪				
						- การบริหารแลกเปลี่ยนความรู้และเสริมสร้างนวัตกรรมของ กทท.	✪	✪		✪	✪							
						- การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน	✪			✪	✪	✪						
						- การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม	✪						✪	✪				
						- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪				
						- การรายงานผลการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมแก่สาธารณะอย่างโปร่งใสและเชื่อถือได้		✪						✪				
						- การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	✪	✪	✪									
						- การจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย ในการทำงานที่เพียงพอ และได้มาตรฐาน	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪	✪				
						- การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✪			✪	✪	✪						

หมายเหตุ :

[1] ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ จะกำหนดเป็นความท้าทายในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การท่าเรือฯ ได้นำมาดำเนินการแก้ไขตามกรอบเวลาของการวางแผนยุทธศาสตร์การท่าเรือฯ ระยะยาว 12 ปี (ปี พ.ศ. 2562-2573) โดยจะกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและลงรายละเอียดในการปฏิบัติในช่วงระยะเวลา 5 ปีแรกของแผนยุทธศาสตร์การท่าเรือฯ (ปีงบประมาณ 2562-2566) เพื่อนำมาดำเนินการก่อน

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ได้แก่**
  - SO1 : เป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานในระดับโลก ด้วยการพัฒนาบริการ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเทียบเท่าระดับมาตรฐานสากล เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
  - SO2 : พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Transit & Transshipment) โดยมุ่งลดต้นทุนโลจิสติกส์ในองค์รวม และเพิ่มประสิทธิภาพด้านการนำเข้าส่งออก เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
  - SO3 : เพิ่มผลตอบแทนและรายได้จากสินทรัพย์ต่างๆ ของ กทท. ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายและลงทุน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร
  - SO4 : พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเทียบเคียงมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจในทุกด้าน ตลอดจนการสร้างความนิยมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินกิจการท่าเรือ
- **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ (Strategic Challenges : SC) ได้แก่**
  - SC1 : การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก ด้วยการพัฒนาบริการ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกท่าเรือที่ทันสมัย และมีมาตรฐานระดับสากล ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ
  - SC2 : การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่ให้บริการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ พร้อมทั้งสนับสนุนธุรกิจการขนส่งสินค้าผ่านแดนและถ่ายลำ (Transit and Transshipment) เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
  - SC3 : การพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม และเป็นส่วนสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรและประเทศ
  - SC4 : การเทียบเคียงกับมาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ในทุกด้าน อาทิการกำกับดูแลองค์กร การตรวจสอบ และบริหารความเสี่ยงที่ดี การบริหารจัดการฐานข้อมูลและบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทางการเงิน การมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม การบริการลูกค้าและการตลาด รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
- **ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ (Strategic Advantages : SA) ได้แก่**
  - SA1 : ความรู้ด้านการบริหารจัดการท่าเรือ การสำรวจ ขุดลอก และบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ รวมถึงความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรง
  - SA2 : การท่าเรือฯ มีลักษณะเป็นพื้นที่แปลงใหญ่ สามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของพื้นที่ดังกล่าวได้ อาทิ Logistics Hub, Smart Port City, และท่าเรือท่องเที่ยว
  - SA3 : ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือน้ำลึกที่มีศักยภาพ สามารถต่อยอดทางธุรกิจ อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับนิคมอุตสาหกรรมชั้นนำ และสนับสนุนการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของไทย
  - SA4 : ตำแหน่งที่ตั้งของท่าเรือกรุงเทพเหมาะสำหรับการขนถ่ายสินค้า เนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งที่ตั้งทางธุรกิจ ทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และสามารถต่อยอดด้านโลจิสติกส์ที่อาศัยการเดินทางในการขนส่งทางน้ำได้ สามารถกระจายการขนส่งทางถนนและทางรางไปสู่ลูกค้าในเขตปริมณฑลได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถต่อยอดทางธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องได้
- **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ในปัจจุบัน (Current Core Competency : CCC) ได้แก่**
  - CCC1 : ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ สินค้า และตู้สินค้า
  - CCC2 : ความชำนาญในการใช้เครื่องมือทุ่นแรงที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าเรือ
  - CCC3 : ความสามารถในการสำรวจ ขุดลอก และบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือ
- **ความสามารถพิเศษของการท่าเรือฯ ที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency : FCC) ได้แก่**
  - FCC1 : ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเรือเพื่อเป็นท่าเรือมาตรฐานระดับโลก (World Class Port)
  - FCC2 : ความสามารถในการบริหารจัดการ การบริการ และระบบฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งทางน้ำกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นๆ อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Transport)
  - FCC3 : ความสามารถในการบริหารงานขององค์กรในเชิงธุรกิจและความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายรองรับการบริหารธุรกิจเดิมและธุรกิจรูปแบบใหม่
  - FCC4 : ความสามารถในการขยายธุรกิจ การลงทุน รวมถึงหาพันธมิตรร่วมทุน เพื่อร่วมบริหารจัดการธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำและระบบโลจิสติกส์ สนับสนุนกิจการท่าเรือและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
  - FCC5 : ความสามารถในการบริหารและพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

การท่าเรือแห่งประเทศไทย

444 ถนนท่าเรือ แขวงคลองเตย

เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110

โทร 0-2269-5242-43 โทรสาร 0-2269-5115