

ประเด็นการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2561-2564 (ฉบับปรับปรุง) ของ กทท.

กทท. ได้ดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 11 (ปีงบประมาณ 2558-2562) ของ กทท. มาได้ระยะหนึ่งแล้ว (1 ตุลาคม 2557 – ปัจจุบัน) โดยการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในเชิงกว้างและลึกในช่วงเวลานั้น แต่เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง อาทิ โอกาส ภัยคุกคาม ประเด็นความท้าทาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับหน่วยงานภาครัฐบาลได้จัดทำแผนและยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 อีกทั้งคณะกรรมการ กทท. ได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตในการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ซึ่งเป็นการพิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เน้นการให้บริการที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง ประกอบกับบางกลยุทธ์ควรมีตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนผลลัพธ์และประเมินผลภาพรวมความสำเร็จในการดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดไว้ และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดบางรายการสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ค่อนข้างมาก นอกจากนี้ Initiative หรือ Winning Project บางรายการดำเนินการล่าช้ากว่าแผน และยังขาดแผนงานสนับสนุนที่สำคัญรองรับการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ อาจจะไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงต้องมุ่งเน้นประเด็นสำคัญ ได้แก่

- 1. จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศ และ กทท.
- 2. เป็นนโยบายที่จับต้องได้ อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง
- 3. เป็นนโยบายที่สมเหตุสมผล
- 4. เป็นนโยบายที่มีความยาก มีความท้าทาย มีการผลักดันตัวเอง หรือองค์กร

ทั้งนี้ คณะกรรมการ กทท. และผู้บริหารของ กทท. ได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตเพิ่มเติมเพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2561-2564 (ฉบับปรับปรุง) ของ กทท. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของ กทท. ให้บรรลุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ภายใต้แผนวิสาหกิจฯ ดังนี้

ข้อเสนอแนะและข้อสังเกต
การกำหนดทิศทางการเติบโต การแข่งขันขององค์กร กทท. ควรจะต้องมีแผนแม่บทที่เป็นภาพรวมในการพัฒนา กทท. ซึ่งควรรวมในเรื่องของแผนการเติบโตระยะยาว แผนการจัดการองค์กร แผนการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ และแผนธุรกิจ เพื่อสามารถใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร
การสร้างค่านิยมและยอมรับ พร้อมสร้างความรู้ ความเข้าใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจการทำเรือ และการพัฒนาทางกายภาพของท่าเรือ ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ - กทท. จะต้องเร่งดำเนินการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) ให้มีความเป็นสากล ทันสมัย เพื่อให้ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ได้ว่า กทท. เป็นองค์กรชั้นนำและเป็นผู้นำตลาดด้านการบริหารจัดการท่าเรือของประเทศ - ควรสื่อสารและสร้างความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจทิศทางการดำเนินงานที่ไม่คลาดเคลื่อนและถูกต้อง และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้ กทท. สามารถดำเนินกิจกรรมการให้บริการได้เกิดประโยชน์สูงสุด - สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นต่อชุมชนและสังคม โดยจะต้องสร้างให้ชุมชนเกิดความรู้สึกว่าชีวิตความเป็นอยู่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการลดแรงต้านของมวลชน
การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและโครงข่ายโลจิสติกส์ - การพัฒนาท่าเรือ บริการหรือธุรกิจใหม่อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเชื่อมโยงระหว่างท่าเรือกับพื้นที่หลังท่า (Hinterland) โดย กทท. ควรมองธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ อาทิ การพัฒนาธุรกิจท่าเรือบก (Dry Port) และธุรกิจอื่นๆ ซึ่งจะเป็นการให้บริการลูกค้าในการเชื่อมโยงสินค้ากับท่าเรือ รวมถึงเชื่อมโยงการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจมากขึ้น - ทลค. ควรเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองและสนับสนุนนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งสินค้ามายังท่าเรือหลัก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในพื้นที่ดังกล่าว

ข้อเสนอแนะและข้อสังเกต
ความสามารถในการแข่งขัน เทียบเท่าการจัดการท่าเรือชั้นนำ • ควรมีระบบคุณภาพมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการท่าเรือที่จำเป็นบางระบบที่ กทท. ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการดำเนินงานของ กทท. เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.
การพัฒนาธุรกิจสหรัพย์และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง • ควรมีความชัดเจนของแผนแม่บทการบริหารจัดการสินทรัพย์ กทท. ในเรื่องของระยะเวลาในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดพื้นที่ที่ชัดเจนที่จะ รองรับดำเนินงานกิจการของ กทท. และรองรับการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องมีการวางแผนการใช้ประโยชน์พื้นที่ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการการใช้งานพื้นที่ในและนอกเขตรั้วศุลกากรเข้าด้วยกันและไม่ให้กระทบต่อการดำเนินงานตามแผนงานในอนาคต • กทท. ควรมีระบบบริหารจัดการหรือแนวทางในการพัฒนาสินทรัพย์ที่มีความชัดเจน เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมและตรวจสอบได้ มีความสอดคล้องกับการดำเนินกิจการของ กทท. ให้เป็นปัจจุบันและสามารถรองรับการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดต่อองค์กร ทั้งนี้ สำหรับพื้นที่ที่มีการบุกรุก หรือครอบครองโดยชุมชน กทท. จะต้องมีการมาตรการ/วิธีการ/แนวทางการดำเนินงานเพื่อขอคืนพื้นที่ หรือสามารถทำให้ กทท. ได้รับประโยชน์สูงสุดจากพื้นที่ดังกล่าว
วางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) และการบริการลูกค้า • ควรมีการรวบรวมจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและสารสนเทศด้านการตลาดที่สำคัญ อาทิ ประเภทธุรกิจของกลุ่มลูกค้าแต่ละราย, ท่าเรือและบริการต่างๆ ที่ลูกค้าใช้บริการที่ กทท. และท่าเรืออื่น, กลุ่มประเทศที่ลูกค้าร่วมทำธุรกิจ, ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ จากการใช้บริการที่ กทท. และท่าเรืออื่น เป็นต้น เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศและประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งนำไปวางแผนทางการตลาด และจัดกลุ่มลูกค้า อาทิ ระดับบน/กลาง/ทั่วไป เพื่อผลิตบริการใหม่ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง รวมถึงรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผล
การพัฒนาองค์กร บุคลากร และประสิทธิภาพของระบบงาน นวัตกรรม • การเร่งพิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานใหม่ภายใต้โครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และช่วยให้การสื่อสาร ถ่ายทอด และการกระจายงาน มีความถูกต้อง ตรงตามหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักอย่างแท้จริง รองรับการทำงานระหว่างหน่วยงาน • กทท. ควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน โดยเชื่อมโยงข้อมูลให้ได้ทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก กทท. อย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยสร้างความคล่องตัว ความสะดวก และความน่าเชื่อถือ เชื่อมมันให้แก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งจะจูงใจให้มีผู้ใช้บริการมากขึ้น รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศควรสามารถตอบสนองได้ในหลายด้าน อาทิ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตรวจสอบการทำงาน ด้านพัฒนาอบรมบุคลากร • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเอื้ออำนวยต่อการทำงาน และการแข่งขันเชิงธุรกิจ (ลดกระบวนการทำงานให้สั้นลง) สนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์กร การวิเคราะห์ คาดการณ์ และการกำหนดนโยบาย เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ • การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ควรพิจารณาถึงกฎระเบียบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามภารกิจใหม่ของ กทท. ในอนาคต และควรปรับปรุงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับ สากลมากขึ้น เพื่อคว้าโอกาสในการเข้าร่วมบริหารประกอบการธุรกิจใหม่ในประเทศและต่างประเทศ
การบริหารทางการเงิน • ควรมุ่งเน้นการวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ/มาตรการให้มีความเข้มข้น ชัดเจน และสามารถสนองต่อวิสัยทัศน์ให้มากยิ่งขึ้น และควรมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและระบุแนวทางในการนำแผนงาน/โครงการ/มาตรการไปปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อพิจารณาความพร้อมของบุคลากรและแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการ/มาตรการบรรลุผลได้สำเร็จอย่างแท้จริง • การจำแนกศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ศูนย์กำไร (Profit Center) ศูนย์การลงทุน (Investment Center) ได้อย่างชัดเจน เพื่อรับรู้ภาระรายได้ ค่าใช้จ่าย การลงทุน และสามารถนำไปวางแผนและปันส่วนทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคล่องตัวในการจัดสรรเงินทุนลงทุนในอนาคต รวมถึงสามารถจำแนกรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากจากธุรกิจใหม่แต่ละส่วนได้อย่างชัดเจน เพื่อนำมาประเมินศักยภาพของธุรกิจใหม่และบริหารจัดการธุรกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ