การท่าเรือแห่งประเทศไทย

แผนแม่บท การจัดการนวัตกรรม

ปีงบประมาณ 2568-2572 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2569

การท่าเรือแห่งประเทศไทย

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) **1**

บทที่ 1 บริบทองค์กร **3**

บทที่ 2 ภาพรวมการจัดการนวัตกรรม กทท. **5**

2.1 นิยามของนวัตกรรม 5

2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท. 6

2.3 กรอบการพัฒนานวัตกรรม ของ กทท. 7

บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. **9**

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 9

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 16

3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร 17

3.4 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ 17

3.5 ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ กทท. และแผนแม่บทที่สำคัญ 18

บทที่ 4 การกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรม กทท. **20**

4.1 นโยบายส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ กทท. 20

4.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม 21

4.3 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning) 21

บทที่ 5 แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ของ กทท. ปีงบประมาณ 2568-2572 ..... **22**

บทที่ 6 แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2569 ..... **26**

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Strategy: IMS) ของ กทท. ปีงบประมาณ 2568 – 2572 (ฉบับทบทวนปี 2568) ปรับปรุงตามแนวทางเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2568) ที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของตลาดและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้องสนับสนุน และสอดรับไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ทั้งยุทธศาสตร์ด้านความเสี่ยง ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ กทท. รวมถึงยุทธศาสตร์กระทรวง และยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประกอบด้วย

1. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)** กทท. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อค้นหาปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) โดยมีผลการวิเคราะห์ด้วย SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่สภาพแวดล้อมที่ต้องการในอนาคต
2. **ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge/Advantage: SC/SA)** การนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท. มาต่อยอดในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ได้แก่
   - SC1 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยด้วยนวัตกรรม
   - SC2 การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
   - SC3 การพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมและสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรของ กทท.
   - SC4 เร่งพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
   - SC5 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม

   นอกจากนี้ยังได้นำมาวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ได้แก่
   - SA1 กทท. การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านนวัตกรรม
   - SA2 กทท. ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างการจัดการนวัตกรรม และมีระบบนวัตกรรมองค์กรสำหรับขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
   - SA3 กทท. มีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
3. **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)** ประเด็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีผลต่อสถานการณ์การแข่งขัน มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ของการบริหารจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2568 - 2572 (ฉบับทบทวนปี 2568) ดังนี้
   - SO1 เสริมสร้างวัฒนธรรมและขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร กทท.
   - SO2 ยกระดับองค์กรด้วยองค์ความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ
   - SO3 เพิ่มศักยภาพและสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร
4. **ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม กทท. ปีงบประมาณ 2568-2572** (ฉบับทบทวนปี 2568) จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจของ กทท. จากแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2568) รวมถึงนโยบายคณะกรรมการและผู้บริหารในการดำเนินองค์กรด้วยกลยุทธ์เชิงรุกในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้องค์กรผ่านการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับการ

เตรียมพร้อมกับความท้าทายให้พร้อมก่อนการเติบโตในภายหน้า จึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ **วิสัยทัศน์นวัตกรรม : ขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กรเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน** พร้อมทั้ง มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายของการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ผ่านการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. โดยประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ และ 6 แผนงานหลัก ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ S1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม** ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

- กลยุทธ์ที่ T1.1.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 1 แผนงาน ได้แก่ (P1) โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท.

- กลยุทธ์ที่ T1.1.2 พัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับนวัตกรและหน่วยงานด้านนวัตกรรมประกอบด้วย 1 แผนงาน ได้แก่ (P2) โครงการจัดทำแผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจแก่นวัตกรและหน่วยงานที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

- กลยุทธ์ที่ T1.1.3 พัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีความชัดเจน ประกอบด้วย 1 แผนงาน ได้แก่ (P3) โครงการจัดตั้งหน่วยงานขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม

- **ยุทธศาสตร์ที่ S1.2 สร้างความตระหนักด้านการจัดการนวัตกรรมสำหรับบุคลากรของ กทท.** ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- กลยุทธ์ที่ T1.2.1 สร้างค่านิยมและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 1 แผนงาน ได้แก่ (P4) โครงการสื่อสารสำหรับการปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมองค์กร

- **ยุทธศาสตร์ที่ S2.1 สร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อ/สนับสนุนการดำเนินงานของ กทท.** ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- กลยุทธ์ที่ T2.1.1 การนำความคิดสร้างสรรค์ไปพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1 แผนงาน ได้แก่ (P5) โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร และ 2 กิจกรรมย่อย ดังนี้ (P5.1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการและบริการด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ (P5.2) โครงการพัฒนาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์

- **ยุทธศาสตร์ที่ S3.1 สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อพัฒนานวัตกรรม** ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

- กลยุทธ์ที่ T3.1.1 พัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร ประกอบด้วย 1 แผนงาน ได้แก่ (P6) โครงการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

บทที่ 1
บริบทองค์กร

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2494 ตามพระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ภายใต้วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินกิจการท่าเรือเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน รวมทั้งดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าเรือ โดยมีภาระหน้าที่หลักในการรับเรือและสินค้า ขุดลอกบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา และแอ่งจอดเรือ ควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า/ ตู้สินค้า รวมทั้งเก็บรักษาสินค้าเพื่อรอการส่งมอบแก่เจ้าของสินค้า มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ปัจจุบัน รับผิดชอบการบริหารจัดการและควบคุมดูแลท่าเรือหลักของประเทศ 5 แห่งตามมติของคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2554 รวมทั้งรับผิดชอบด้านการบริหารสินทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่โดยรอบ ทกท. ด้วยท่าเรือหลักภายใต้การบริหารจัดการและควบคุมดูแลของ กทท. ตั้งอยู่ในตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ ดังนี้

1. ท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) เป็นท่าเรือแม่น้ำระหว่างประเทศ (River port) ตั้งอยู่บริเวณพื้นที่เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยหน่วยงาน ทกท. เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการและให้บริการตามภารกิจหลักครบทุกประเภทการบริการภายใต้ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ "เป็นท่าเรือแม่น้ำที่ได้มาตรฐานสากล บริการที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่าเพิ่ม สนับสนุนการค้าของประเทศ"
2. ท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) เป็นท่าเรือทะเลระหว่างประเทศ (Sea port) ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอศรีราชา ชลบุรี โดยหน่วยงานท่าเรือแหลมฉบังเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ท่าเรือ และให้สัมปทานแก่ผู้ประกอบการเอกชนในการเข้าใช้พื้นที่ประกอบการท่าเทียบเรือ หรือคลังสินค้าประเภทต่างๆ ภายใต้ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"
3. ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน (ทชส.) เป็นท่าเรือแม่น้ำระหว่างประเทศในแถบลุ่มแม่น้ำโขงทางตอนเหนือของประเทศ โดยก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการขนส่ง การค้าระหว่างประเทศ ตามข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือเพื่อการเดินเรือพาณิชย์ในแม่น้ำล้านช้าง แม่น้ำโขง ระหว่าง 4 ประเทศ มีทำเลที่ตั้งอยู่บริเวณฝั่งขวาของแม่น้ำกก ตำบลบ้านแซว อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย โดยมีสำนักท่าเรือภูมิภาคเป็นผู้กำกับดูแล และมีสำนักงานท่าเรือพาณิชย์เชียงแสนเป็นผู้บริหารจัดการท่าเทียบเรือการบรรทุกขนถ่ายสินค้า และการบริหารจัดการพื้นที่
4. ท่าเรือเชียงของ (ทชข.) เป็นท่าเรือแม่น้ำระหว่างประเทศในแถบลุ่มแม่น้ำโขงทางตอนเหนือของประเทศ ตั้งอยู่ริมฝั่งของแม่น้ำโขง ตำบลเวียง อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย โดยมีท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน (ทชส.) เป็นผู้บริหารจัดการและกำกับดูแล และมีสำนักงานท่าเรือเชียงของ (ทชข.) เป็นผู้ควบคุมดูแลการบรรทุกขนถ่ายสินค้า ทั้งนี้ ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ ท่าเรือเชียงของ จะดำเนินการภายใต้ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ "เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงที่ได้มาตรฐาน"
5. ท่าเรือระนอง (ทรน.) เป็นท่าเรือแม่น้ำสำหรับการขนส่งสินค้าทางทะเลฝั่งอันดามันของประเทศ ตั้งอยู่ทางฝั่งตะวันออกของแม่น้ำกระบุรี ตำบลปากน้ำ-ท่าเรือ อำเภอเมือง จังหวัดระนอง โดยมีสำนักท่าเรือภูมิภาคเป็นผู้กำกับดูแล และมีสำนักงานท่าเรือระนอง เป็นผู้บริหารจัดการท่าเทียบเรือ การบรรทุกขนถ่ายสินค้า และการบริหารจัดการพื้นที่ภายใต้ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ "เป็นประตูการขนส่งหลักทางฝั่งทะเลอันดามันที่ได้มาตรฐาน"

วิสัยทัศน์

“ขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กรเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ”

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์มีแนวคิดและทักษะในการพัฒนาปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานขององค์อย่างเป็นระบบ
4. สร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมและต่อยอดธุรกิจของ กทท.

โครงสร้างองค์กร

กทท. ได้ออกข้อบังคับการท่าเรือแห่งประเทศไทยว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2560 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2560 โดยจัดแบ่งส่วนงานออกเป็น 8 สายงาน ดังแสดงใน**Error! Reference source not found.** ประกอบด้วย

1. สายงานที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ กทท.
2. สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล
3. สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร
4. สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ
5. สายวิศวกรรม
6. ท่าเรือกรุงเทพ
7. ท่าเรือแหลมฉบัง
8. สายตรวจสอบ

ทุกสายงานมีการรายงานตรงต่อผู้อำนวยการ กทท. โดยแต่ละสายงานมีผู้บริหารระดับสูง คือ รองผู้อำนวยการ กทท. หรือเทียบเท่า (ระดับ 16) เป็นหัวหน้าสายงาน รองลงมาคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กทท. หรือเทียบเท่า (ระดับ 15) รับผิดชอบ และรายงานตรงต่อรองผู้อำนวยการแต่ละสายงาน ยกเว้นสายตรวจสอบที่มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ กทท. เป็นผู้บริหารสูงสุดในสายงานส่วนงานระดับฝ่าย มีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย (ระดับ 14) เป็นผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 12 ฝ่าย และส่วนงานระดับสำนักมีผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 13) เป็นผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 10 สำนัก

บทที่ 2
ภาพรวมการจัดการนวัตกรรม กทท.

กทท. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการดำเนินชีวิตของคนในสังคมมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มุ่งเน้นความสะดวก รวดเร็วและทันสมัย โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้องค์กรก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างคุณค่าให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในการนี้ กทท. จึงให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะหลักในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

ทั้งนี้ กทท. ได้ทำการศึกษาหลักการ แนวทาง และมาตรฐานการจัดการนวัตกรรม รวมถึงสารสนเทศด้านการจัดการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีภาพรวมการจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 นิยามนวัตกรรม

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท.

ส่วนที่ 3 กรอบการพัฒนานวัตกรรมของ กทท.

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท.

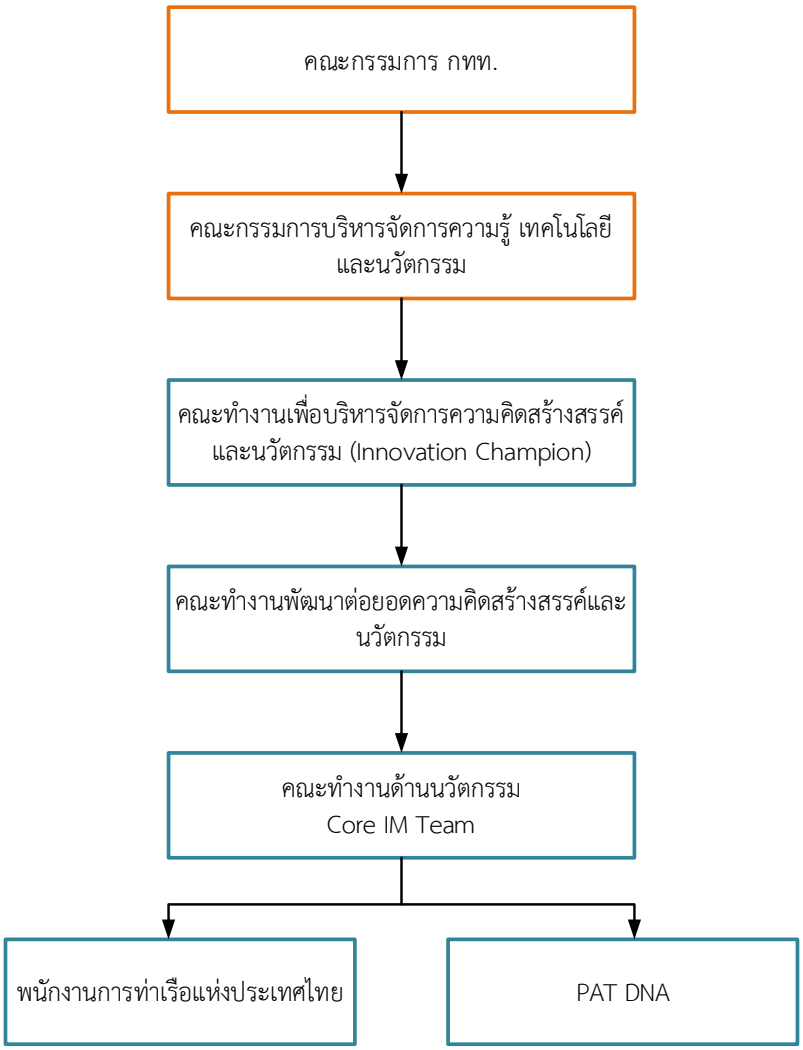
โดยแต่ละส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 นิยามของนวัตกรรม

กทท. ได้ศึกษานิยามนวัตกรรมของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) ซึ่งให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่ถูกประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาใหม่ หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นจากเดิม เป็นหนึ่งตัวแปรสำคัญของความเจริญก้าวหน้าและความสะดวกสบายของมนุษย์ และนิยามนวัตกรรมของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ซึ่งให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้นจนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรุบปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน

โดย กทท. ได้กำหนดนิยามนวัตกรรมของ กทท. โดยให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง การปรับปรุงหรือพัฒนาจนเกิดกระบวนการทำงาน/การบริการ/ธุรกิจใหม่ที่เพิ่มมูลค่า เพิ่มรายได้ ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของ กทท. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท.



รูป โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กทท.

กทท. กำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติด้านการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ พร้อมการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการจัดการความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังแสดงในรูป ประกอบด้วย

1. ระดับกำกับดูแลการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเชิงนโยบาย

- คณะกรรมการ กทท.
- คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

2. ระดับบริหารจัดการและปฏิบัติงานเพื่อบริหารจัดการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

- คณะทำงานเพื่อบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Innovation Champion)
- คณะทำงานพัฒนาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- Core IM Team (กองวิจัยและพัฒนาองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร)
- นักจัดเก็บองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมของ กทท. (PAT DNA)
- พนักงาน กทท.

2.3 กรอบการพัฒนานวัตกรรม ของ กทท.

กทท. มีการวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมผ่านแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. สอดคล้องตามวิสัยทัศน์และนโยบายของ กทท. พร้อมกำหนดให้มีหน่วยงาน/คณะทำงานด้านการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ครอบคลุมระดับองค์กร ระดับสายงาน/ฝ่ายขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อให้รองรับทิศทางการดำเนินงานด้านการนวัตกรรมขององค์กร และดำเนินการตามกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และเน้นการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมที่มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

โดย กทท. ได้ดำเนินการตามคู่มือ นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้งประยุกต์ใช้หลักการของระบบการจัดการนวัตกรรมที่ยอมรับในระดับสากลได้แก่ ISO 56002:2019 โมเดลการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Model: IOM) ของสถาบันการมองอนาคตนวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นกรอบในการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร พร้อมนำต้นแบบนวัตกรรม Triple Helix ของ Henry Etzkowitz and Loet Leydesdorff มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมของ กทท.

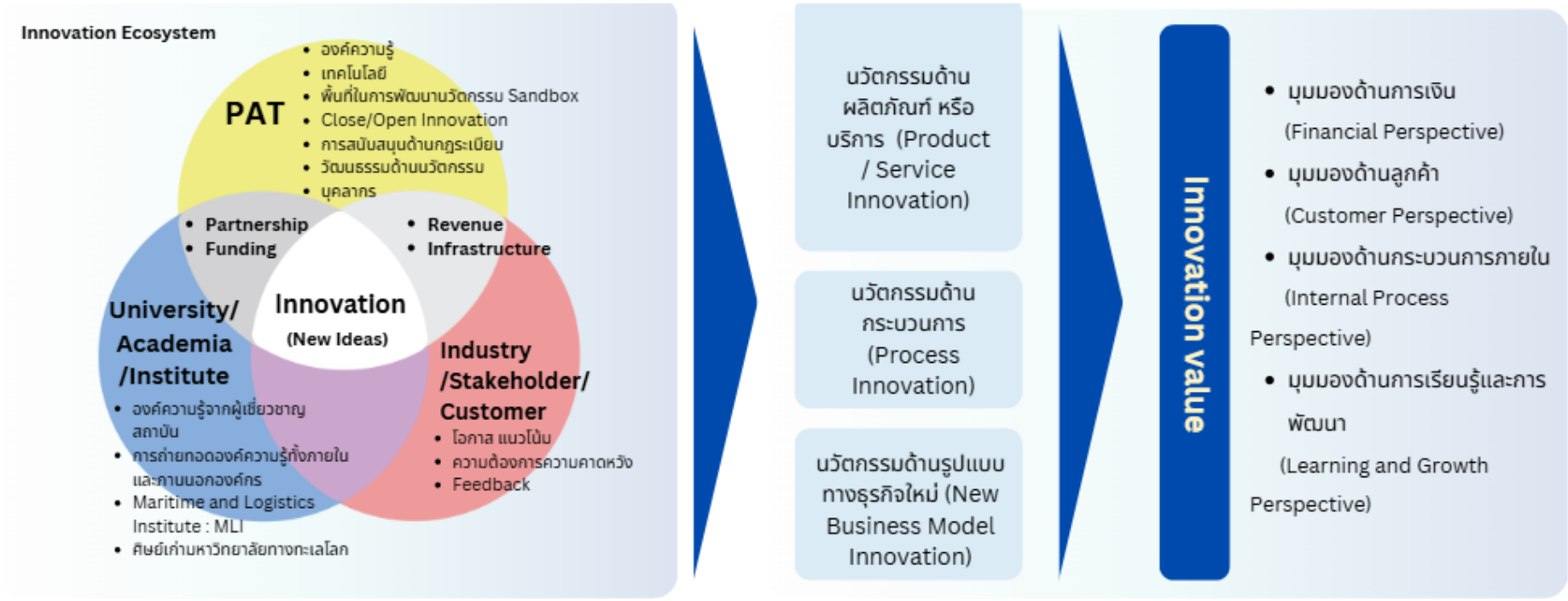
การพัฒนานวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศระหว่างกัน โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

(1) กทท. ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ เทคโนโลยี พื้นที่ในการพัฒนานวัตกรรม Sandbox กฎระเบียบ วัฒนธรรม และบุคลากร

(2) สถาบัน/ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีองค์ความรู้ด้านวิชาการ และมีความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และ

(3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า/อุตสาหกรรม ซึ่งมีข้อมูลโอกาสและแนวโน้มอุตสาหกรรม ความต้องการ/ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะ โดยเน้นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายพันธมิตรเพื่อให้ตอบโจทย์การพัฒนานวัตกรรมในมิติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทำให้เกิดเป็นระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ดังแสดงในรูป ซึ่งเป็นส่วนขับเคลื่อนการดำเนินงานตามระบบนวัตกรรมองค์กรของ กทท. (CIS) เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (Value Innovation) โดยแบ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่นวัตกรรม จำนวน 3 ประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ กระบวนการทำงาน และรูปแบบธุรกิจใหม่ พร้อมส่งมอบคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่ กทท. ครอบคลุมทั้ง ๔ มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) รวมทั้งด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: LG) ในรูปแบบของการลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เพิ่มความพึงพอใจ ได้รับบริการใหม่ที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว และปิดปัญหาของลูกค้า (Pain point) ลดความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ



กรอบแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมของ กทท. ให้ประสบความสำเร็จ : ต้องมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ ระหว่างกัน โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ **(1) กทท.** **(2) สถาบัน/ผู้เชี่ยวชาญ** และ **(3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า/อุตสาหกรรม** เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ทำให้เกิด **ระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem)**

ประเภทของนวัตกรรมของ กทท.

- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product / Service Innovation)
- นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)
- นวัตกรรมด้านรูปแบบทางธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation)

ส่งมอบคุณค่า (Value Proposition)

- ลดต้นทุน (F)
- เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน (C)
- ความพึงพอใจ (C)
- ได้รับบริการใหม่ที่สะดวกรวดเร็ว (I)
- ปิด Pain point ลดความเสี่ยง (L)

รูป กรอบแนวทางการพัฒนานวัตกรรมของ กทท.

บทที่ 3
การวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท.

การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. จำเป็นต้องเข้าใจบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านต่างๆ เพื่อระบุสถานะจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแนวทางพัฒนานวัตกรรมและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย กทท. ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

3.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนวิสาหกิจของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568)

กทท. ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2568) เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กรให้เท่าทันต่อความผันผวนของปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งในมิติเศรษฐกิจ การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ภายในปี 2580 ในการเป็น "ท่าเรือชั้นนำระดับโลกที่มีบริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน"

หัวใจสำคัญของการปรับปรุงแผนครั้งนี้เน้นการยกระดับมาตรฐานท่าเรือสู่ระดับสากล ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการ การเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงการขนส่งไปยังพื้นที่หลังท่า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้ใช้บริการ ตลอดจนการพัฒนาองค์กรที่ตระหนักถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางการเงินและปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีการวางกลไกการขับเคลื่อนที่ชัดเจนประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ และ 11 กลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนผ่าน กทท. ไปสู่การเป็น World Class Port ที่เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย

3.1.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน”

3.1.1.2 พันธกิจ (Mission)

(1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

(2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค

(3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร

(4) พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

(5) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

3.1.1.3 นโยบายของคณะกรรมการ กทท.

(1) ความคาดหวังของคณะกรรมการบริหาร

กทท. มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นเกตเวย์ที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการนำเข้าและส่งออกสินค้าของประเทศ ทั้งนี้กระทรวงคมนาคม มีเป้าหมายสำคัญคือการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อสร้างสเถียรภาพการแข่งขันของประเทศไทยให้สูงขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ประเทศกำลังเจอแรงกดดันจากการขึ้นภาษีนำเข้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อตอบสนองเป้าหมายหลักเรื่องการลดต้นทุนโลจิสติกส์นั้น กทท. มีโจทย์สำคัญ 4 ส่วน ประกอบด้วย

1) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Efficiency)	2) ด้านการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาบุคลากร (Governance)	3) ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)	4) ด้านการเปลี่ยนโหมดการขนส่งเพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์ (Modal Shift)
- กทท. ควรผลักดันการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในท่าเรือ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในท่าเรือและต้นทุนในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมขีดความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้า	-องค์กรจะต้องมี ‘Good governance’ โดยมุ่งเน้นเรื่อง Accountability และ Transparency - กทท. ควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ โดยออกแบบแผนการพัฒนาเพื่อ Upskill และ Reskill พนักงานอย่างต่อเนื่อง	- กทท. ควรมีการกำหนดบทบาทและยุทธศาสตร์ (Strategic plan) ของท่าเรือแต่ละแห่งให้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางอย่างไร โดยคำนึงถึงลักษณะการให้บริการและจุดยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าเรือ	- กทท. ควรผลักดันการขนส่งทางน้ำและทางราง เนื่องจากเป็นโหมดการขนส่งที่ใช้ต้นทุนน้อยกว่าทางถนน โดยพัฒนาการเชื่อมต่อระหว่างโหมดการขนส่งต่าง ๆ ให้มีการเชื่อมต่อแบบไร้รอยต่อ

กรณีศึกษาเรื่องการเพิ่มรายได้ จาก PSA International

จากวิสัยทัศน์ของ กทท. ที่มีเป้าหมายในการเป็นท่าเรือระดับโลก (World Class Port) กทท. ควรศึกษาและ benchmark ผลการดำเนินงานกับท่าเรือต่างประเทศทั่วโลกให้มากขึ้น เพื่อวิเคราะห์ว่าแต่ละประเทศนั้นมีนโยบายอย่างไรในการผลักดันท่าเรือสู่ความเป็นท่าเรือระดับโลก

กรณีศึกษาของประเทศที่มีท่าเรือระดับโลกคือประเทศ สิงคโปร์ โดยแนะนำให้ศึกษาการดำเนินงานของบริษัท PSA International ซึ่งก่อนหน้านี้ทาง PSA ดำเนินงานแค่ในท่าเรือของประเทศสิงคโปร์ แต่มีจุดเปลี่ยนสำคัญคือการลงทุนในธุรกิจท่าเรือในต่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ตัวอย่างของ PSA International สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสในการเพิ่มรายได้ และเสริมความแข็งแกร่งภายใต้แรงกดดันจากการขึ้นภาษีนำเข้าของทางสหรัฐ ซึ่ง กทท. ควรนำไปวิเคราะห์และศึกษาความเป็นไปได้ในการนำมาประยุกต์ใช้

สรุปประเด็นต่าง ๆ ที่ กทท. จะนำไปพัฒนาในระยะต่อไป ดังนี้

1) การมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและการให้บริการ

- กทท. ควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเรื่องของการให้บริการที่มีคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานในท่าเรือ เพื่อผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

2) ข้อสังเกตด้านตัวชี้วัดเรื่องกำไร

- จากข้อสังเกตด้านผลการดำเนินงานด้านกำไร กำไรของ กทท. ที่มีการเพิ่มขึ้นใน 3 ปีที่ผ่านมานั้น เป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของตัวรายได้ โดยเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการให้บริการภายในท่าเรือสืบเนื่องจากปริมาณตู้สินค้าที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยค่าใช้จ่ายลดลงต่อเนื่องในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามทาง กทท. จะมองหาโอกาสในการสร้างรายได้และกำไรเพิ่มเติมจากการลงทุนในอนาคต และการใช้พื้นที่ที่ว่างเปล่าในท่าเรือให้เกิดประโยชน์มากขึ้นและสร้างรายได้ต่อท่าเรือ

3) การศึกษาความเป็นไปได้จากข้อกฎหมาย

- กทท. ได้มีการศึกษาและหารือความเป็นไปได้จาก พรบ. ฉบับใหม่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ กทท. สามารถสร้างรายได้จากการทำกิจกรรมนอกท่า และทำให้ กทท. สามารถลงทุนในธุรกิจต่างประเทศได้ในอนาคต แต่จะต้องมีการจัดทำ Masterplan ที่ชัดเจน และจะต้องมีการนำเสนอทางคณะกรรมการ และกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) การผลักดัน กทท. สู่การเป็น Regional Gateway จากข้อชี้แนะเรื่องการศึกษากรณีของประเทศเวียดนามที่มีวิสัยทัศน์ในการเป็น Regional Gateway นั้น กทท. ได้มีการศึกษาดูงานของประเทศเวียดนามอย่างต่อเนื่อง และพบประเด็นสำคัญที่ทางเวียดนามมีการผลักดันอยู่ 2 ประเด็น

- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการดำเนินงานในท่าเรือ และการผลักดันบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการใช้เทคโนโลยี ซึ่งทำให้ประเทศเวียดนามมีคะแนน CPPI Index (ดัชนีชี้วัดในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงานในท่าเรือ) ในระดับที่สูง และถูกจัดเป็นอันดับที่ 7 จากประเทศทั่วโลก
- มีนโยบายในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ผ่านการทำท่าเรือบก (Dry Port) ในแต่ละพื้นที่ โดยบริหารจัดการท่าเรือบกในแต่ละพื้นที่ซึ่งทำหน้าที่เป็นจุดรวบรวมสินค้าก่อนส่งไปยังท่าเรือ ทำให้สามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ได้

3.1.1.4 ทิศทางและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์

แบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ท่าเรือมีประสิทธิภาพการปฏิบัติการและการบริการระดับ World Class (Efficient & World Class Service Port)
ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ท่าเรือบริการครบวงจรระดับสากล (End-to-End Port and Logistics Service Provider)
ระยะยาว (ปี 2576-2580)	ท่าเรือประตูขนส่งอาเซียนเชื่อมต่อระบบขนส่งอย่าง Seamless (Integrated Multi-model Logistics Facilitator)

โดยมี 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) 6 ยุทธศาสตร์ (Strategy : S) และ 11 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Tactic : T) ดังแสดงในตาราง

ตาราง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO: Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (S: Strategy) และกลยุทธ์**สนับสนุนการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศในภาคการขนส่ง** (T: Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ยกระดับท่าเรือให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น พร้อมสร้างโอกาสในการเพิ่มปริมาณสินค้าผ่านท่า	
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	**กลยุทธ์ (Tactic)**
S1.1 พัฒนาการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	T1.1.1 ขยายขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก รองรับการเติบโตทางการค้าของประเทศ
	T1.1.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าเรือ ให้ได้มาตรฐานและ เป็นที่ยอมรับ
S1.2 เป็นจุดถ่ายลำทางเลือกสำหรับสายเรือเส้นทางอาเซียน	T1.2.1 เตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสในการรองรับตู้สินค้าถ่ายลำ
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. การให้บริการท่าเรือมีประสิทธิภาพ และสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เพียงพอทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเป็นไปตามมาตรฐานสากล 2. สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า และสามารถเพิ่มโอกาสในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือเพิ่มเติม	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ขยายขอบเขตการให้บริการอย่างครบวงจรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายการเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค และลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ	
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	**กลยุทธ์ (Tactics)**
S2.1 แสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง พร้อมเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์อื่นของประเทศ	T2.1.1 พัฒนาธุรกิจ/บริการเกี่ยวเนื่อง เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
	T2.1.2 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งสินค้าเพื่อสนับสนุนการลดต้นทุนโลจิสติกส์
	T2.1.3 ส่งเสริมการใช้บริการท่าเรือภูมิภาคเพื่อเชื่อมโยงการขนส่งไปยังประเทศใกล้เคียง
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. สนับสนุนการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศในภาคการขนส่ง 2. ยกระดับการให้บริการให้มีความครบถ้วน ครอบคลุม และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) สร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์	
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	**กลยุทธ์ (Tactics)**
S3.1 พัฒนาและบริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	T3.1.1 บริหารจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ และสินทรัพย์อย่างเหมาะสม
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. สามารถใช้ประโยชน์พื้นที่และสินทรัพย์อย่างเหมาะสม 2. เพิ่มผลตอบแทนจากการบริหารสินทรัพย์	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) พัฒนาประสิทธิภาพ และกระบวนการทำงานภายใน เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนต่อองค์กร	
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	**กลยุทธ์ (Tactics)**
S4.1 พัฒนาขีดความสามารถ และยกระดับศักยภาพการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	T4.1.1 บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
	T4.1.2 ขับเคลื่อนการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า และการบริหารจัดการภายในองค์กร
S4.2 พัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วม พร้อมคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	T4.2.1 ผลักดันสู่การเป็นองค์กรสีเขียว และลดผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม
	T4.2.2 พัฒนาการ ทำงานอย่างมีส่วน ร่วมกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งทางตรง และทางอ้อม
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครอบคลุม ทั่วถึง	

3.1.2 ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (Core Value & Corporate Culture)

กทท. ได้กำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ "S M A R T P A T"

ค่านิยม

S = STANDARD ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล

M = MASTERY ทำงานอย่างมืออาชีพเทียบเท่าองค์กรสมรรถนะสูง

A = AGILITY พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ (พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)

R = RESPONSIBILITY รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

T = TEAMWORK มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กร

P = PERFORMANCE มุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

A = ALIGNMENT การทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและประสานกัน

T = TRUST ความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันและความเชื่อถือได้

3.1.3 กระบวนการจัดการนวัตกรรมของ กทท.

ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรของ กทท. (PAT Corporate Innovation System: CIS) คือกลไกขับเคลื่อนการจัดการด้านนวัตกรรม ดังแสดงในรูป เป็นกรอบแนวคิดของการทำงาน (Framework) ที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กรของ กทท. ซึ่งประกอบไปด้วย

(1) บริบทขององค์กร

(2) โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกระดับ เป็นกลไกในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องตามบริบทขององค์กร

(3) แผนด้านการจัดการนวัตกรรมซึ่งเชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางไปสู่การวางรูปแบบการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรนวัตกรรมขององค์กร

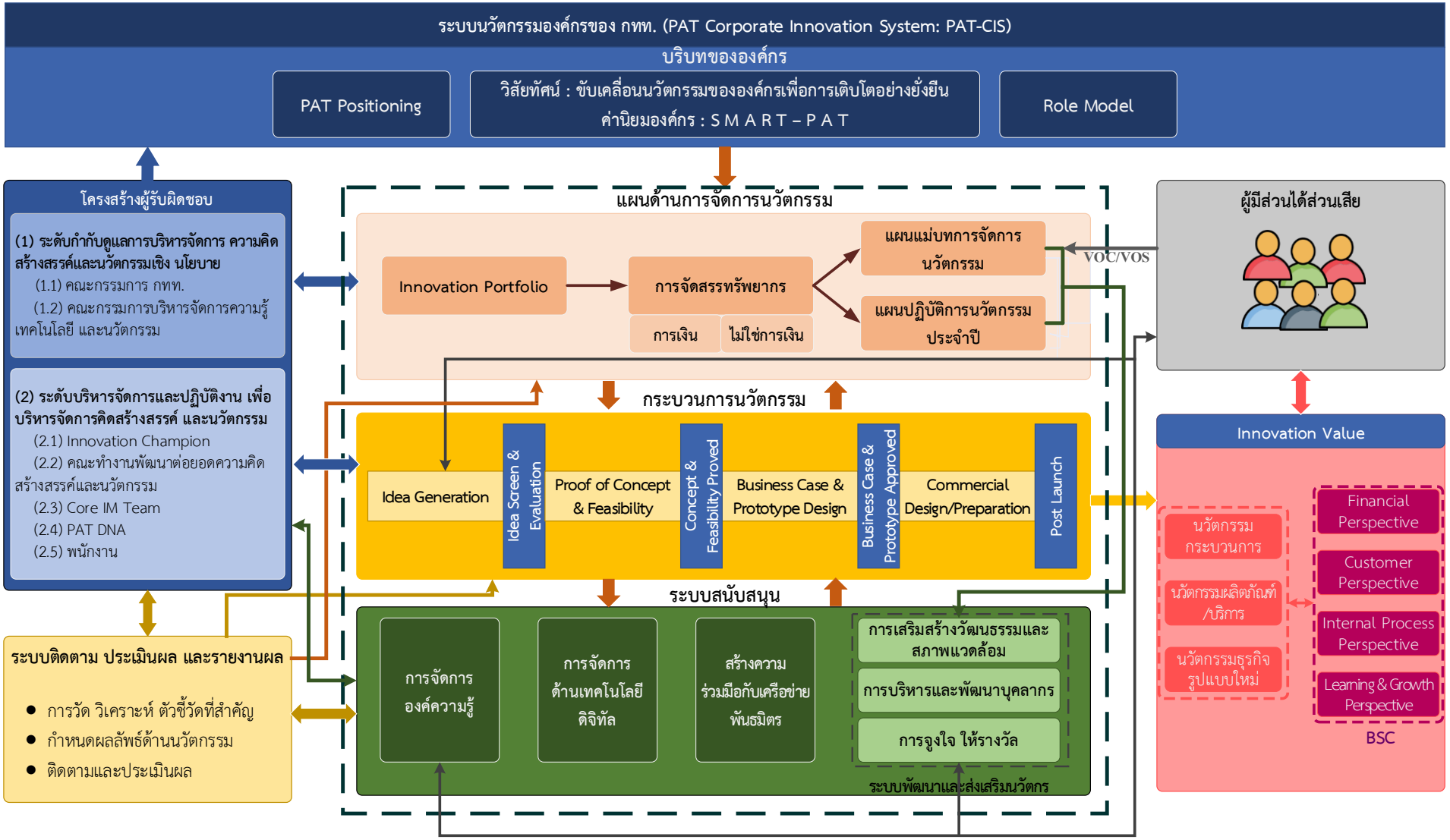
(4) กระบวนการนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ขั้นตอนการระดมหาความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จนสามารถสร้างมูลค่าจากนวัตกรรมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นไปตามผลลัพธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

(5) ระบบสนับสนุน เป็นระบบซึ่งสนับสนุนการดำเนินการด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย การจัดการองค์ความรู้ การจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบพัฒนาและส่งเสริมนวัตกร และการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร

(6) ระบบติดตาม ประเมินผล และรายงานผล ซึ่งติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการด้านนวัตกรรมสู่โครงสร้างผู้รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรม เพื่อให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

(7) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรม

(8) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรมของ กทท. (Innovation Value)



รูป ระบบนวัตกรรมองค์กรของ กทท. (PAT Corporate Innovation System: PAT-CIS)

ระบบนวัตกรรมองค์กรของ กทท. รองรับ (1) กระบวนการนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ซึ่งมีการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาพัฒนานวัตกรรมจากนักจัดเก็บองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมของ กทท. (PAT DNA) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ เสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (VOS : Voice of Stakeholders) และลูกค้า (VOC : Voice Of Customer) และการระดมความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรผ่านกลไกการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) ในระบบ KM Portal รวมถึงการนำความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับจากนโยบายภาครัฐ คณะกรรมการ กทท. หรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นการได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์แบบ Top Down เข้าสู่กระบวนการพัฒนาแบบ Fast Track เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และ (2) กระบวนการนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) ซึ่งนำความคิดสร้างสรรค์ที่ได้จากหน่วยงานพันธมิตร หรือบุคคลภายนอกผ่านช่องทางความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานพันธมิตรหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรมของ กทท. โดยอาจนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการนวัตกรรมร่วมกับความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคลากรภายใน เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม

ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรมของ กทท. (Innovation Value) ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ (2) นวัตกรรมกระบวนการทำงาน และ (3) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งส่งมอบคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่ กทท. ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) รวมทั้งด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: LG)

3.1.4 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม

กทท. วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม และกำหนดกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง

ตาราง ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม และกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนการบริหารความเสี่ยง
1. บุคลากรของ กทท. ไม่มีความเข้าใจในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้สำหรับการขับเคลื่อนองค์กร	1.1 บุคลากรของ กทท. ยังไม่เห็นคุณค่าและประโยชน์ของนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 1.2 บุคลากรของ กทท. ขาดความเข้าใจแนวทาง/วิธีปฏิบัติในการนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้	● กิจกรรมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมองค์กร ● กิจกรรมสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท. กับบุคลากร ● กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินการด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. บุคลากรของ กทท. ขาดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรม	2.1 บุคลากรของ กทท. ขาดสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรม 2.2 บุคลากร/นวัตกร ของ กทท. ขาดสมรรถนะหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรมเฉพาะด้าน	● กิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรมสำหรับบุคลากรของ กทท. ● กิจกรรมสร้างพันธมิตรด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ กทท. รวมถึงสนับสนุนบุคลากร/นวัตกร ของ กทท. ให้มีสมรรถนะ/ทักษะด้านการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้น
3. โครงการด้านนวัตกรรมมีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จสูง	3.1 บุคลากรของ กทท. มีภาระงานมากส่งผลให้ไม่มีระยะเวลาดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3.2 บุคลากรของ กทท. ขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาต่อยอด	● กิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้กับนวัตกร/บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนการบริหารความเสี่ยง
	นวัตกรรมไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	● กิจกรรมสร้างพันธมิตรด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ กทท.

3.1.5 ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมของ กทท. คือ ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท. เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการ รวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

3.1.6.1 ด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญสำหรับการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร โดยสามารถแบ่งบทบาทบุคลากรเป็น 2 ส่วน ดังนี้

(1) บุคลารที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรม เช่น 1) ผู้บริหารซึ่งมีบทบาทเป็นต้นแบบ กำหนดเป้าหมาย สื่อสารกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการดำเนินการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กร 2) คณะกรรมการ คณะทำงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

(2) บุคลกรที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ หรือการพัฒนานวัตกรรมผ่านช่องทางการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ กทท. เช่น PAT DNA และพนักงาน กทท.

3.1.6.2 ด้านกระบวนการ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านนวัตกรรม กทท. ออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยมีการระบุอย่างชัดเจนถึงผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง การสนับสนุน จากผู้บริหาร การประเมินและการตัดสินใจจากผู้มีอำนาจอนุมัติ รวมถึงขั้นตอนการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

3.1.6.3 ด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือสำหรับบุคลากรในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่กระบวนการทดสอบเพื่อพัฒนานวัตกรรม บุคลากรของ กทท. สามารถนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้หรือพัฒนาต่อยอดสู่นวัตกรรมองค์กรซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการหรือการให้บริการ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบธุรกิจใหม่สำหรับ กทท. เทคโนโลยีซึ่งบุคลากรของ กทท. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เช่น

(1) การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (IoT)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น (1) เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) (2) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI-Artificial Intelligence) (3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่อง (ML-Machine Learning)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

3.2.1 ทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ

ประเทศไทยมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ "Value-Based Economy" หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผ่านกลไกสำคัญ ได้แก่

1) Thailand 4.0 ปรับเปลี่ยนจาก "ทำมาก ได้น้อย" เป็น "ทำน้อย ได้มาก" โดยเน้น 5 กลุ่มเทคโนโลยีเป้าหมาย (อาหาร/เกษตร, สาธารณสุข, หุ่นยนต์, ดิจิทัล/AI, และอุตสาหกรรมสร้างสรรค์)

2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี & แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายหลักคือ "การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม" และการก้าวไปสู่ความยั่งยืน (Carbon Neutrality)

3) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เน้นย้ำเป้าหมายที่ 8, 9 และ 17 ที่ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างพื้นฐานที่ทนทาน และความร่วมมือระดับสากลด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3.2.2 ระบบนวัตกรรมและมาตรฐานสากล (Innovation Systems & Standards) องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับโครงสร้างและเกณฑ์การวัดระดับสากลและระดับประเทศ

1) ISO 56000 Series มาตรฐานระบบการจัดการนวัตกรรมที่เน้นการสร้างคุณค่า (Value Realization) และการจัดการความไม่แน่นอน โดยมี ISO 56002 เป็นแนวทางหลักในการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

2) ระบบนวัตกรรมแห่งชาติ (NIS): เน้นการเชื่อมโยงระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา (Triple/Quadruple Helix) เพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่สมบูรณ์

3) เกณฑ์ SE-AM (ด้านที่ 7) สำหรับรัฐวิสาหกิจ ความสำเร็จจะถูกวัดผ่าน 7 ประเด็นย่อย ตั้งแต่บทบาทผู้นำ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ไปจนถึงผลลัพธ์เชิงประจักษ์ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

3.2.3 สมรรถนะนวัตกรรมของประเทศไทย

1) Global Innovation Index (GII) 2024: ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 41 ของโลก (ดีขึ้น 2 อันดับ) และอันดับ 3 ในอาเซียน

2) จุดแข็งไทยมีความโดดเด่นในด้านผลผลิตทางนวัตกรรม (Innovation Outputs) เมื่อเทียบกับปัจจัยนำเข้า และมีความพร้อมในการส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา

3.2.4 แนวโน้มสำคัญและเมกะเทรนด์ (Megatrends & Future Outlook) ปัจจัยภายนอกที่องค์กร ต้องเร่งรับมือ

1) Technology & AI การขับเคลื่อนด้วย Generative AI และการมุ่งสู่ Digitalization เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงเทรนด์ "ลูกค้าเครื่องจักร" (Machine Customers) ในอนาคต

2) Sustainability & Green Economy นโยบาย BCG Economy และมาตรการภาษีคาร์บอน (เช่น CBAM ของยุโรป) จะกลายเป็นข้อกำหนดหลักในการดำเนินธุรกิจและขนส่งระหว่างประเทศ

3) Human Capital การยกระดับแรงงานสู่ Augmented-Connected Workforce ที่ใช้เทคโนโลยีเสริมศักยภาพ และการเตรียมรับมือกับสังคมสูงวัย (Aging Society)

4) Investment Trend แม้ภาพรวมงบ R&D ภาคเอกชนจะชะลอตัวจากสภาวะเศรษฐกิจ (ลดลง 16.5% ในปี 2566) แต่ภาคบริการยังมีแนวโน้มเติบโต และภาครัฐยังคงผลักดันการนำงานวิจัยไปใช้จริงอย่างต่อเนื่อง

3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

กทท. ประเมินปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ดังนี้ ปัจจัยภายนอก วิเคราะห์ด้วย PESTEL Analysis (การเมือง, เศรษฐกิจ, สังคม, เทคโนโลยี, สิ่งแวดล้อม, กฎหมาย) และ 5C Analysis (บริษัท, ลูกค้า, คู่แข่ง, พันธมิตร, สภาพแวดล้อม) ส่วนปัจจัยภายในและภายนอกวิเคราะห์รวมด้วย SWOT Analysis เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม โดย ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ทั้งหมดจะถูกนำไปต่อยอด เพื่อกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม สำหรับปีงบประมาณ 2568-2572

3.4 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

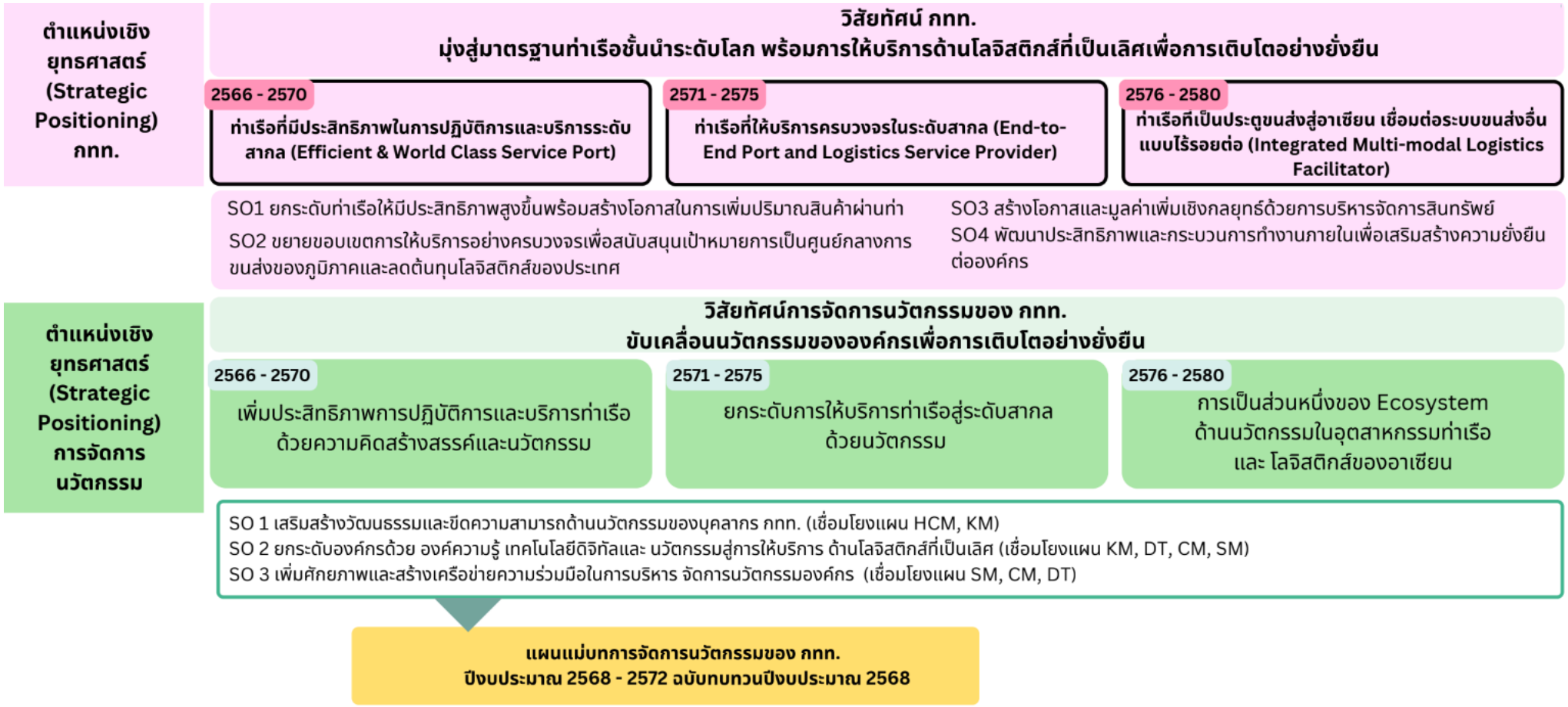
กทท. นำผลวิเคราะห์จาก SWOT มาประเมินต่อด้วย TOWS Matrix เพื่อค้นหาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ซึ่งนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ดังนี้

ตาราง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective-SO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)	ประเด็นที่เกี่ยวข้อง
SO1 – เสริมสร้างวัฒนธรรม และขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร กทท.	SA1 กทท. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม SA2 กทท. ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างการจัดการนวัตกรรม และมีระบบนวัตกรรมองค์กรสำหรับขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร SC1 การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม SC2 การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ SC3 การพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมสำหรับบุคลากรของ กทท.
SO2 - ยกระดับองค์กรด้วย องค์ความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรมสู่การให้บริการ ด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ	SC4 เร่งพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน SC5 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม
SO3 - เพิ่มศักยภาพและ สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือในการบริหาร จัดการนวัตกรรมองค์กร	SA3 กทท. มีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

3.5 ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ กทท. และแผนแม่บทที่สำคัญ

แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร (แผนวิสาหกิจ) ปีงบประมาณ 2566-2570 กับแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ปี 2568–2572 โดยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการนวัตกรรมปี 2569 กับแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทฯ ที่สำคัญ



รูป ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร (แผนวิสาหกิจ) ปีงบประมาณ 2566-2570 กับแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ปี 2568–2572

บทที่ 4
การกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรม กทท.

การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม กทท. ได้ทบทวนและกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้

4.1 นโยบายส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ กทท.

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ตระหนักถึงบทบาทสำคัญของนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นท่าเรือที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและสร้างคุณค่าร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยในปีงบประมาณ 2569 กทท. มีนโยบายในการมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดใหม่ ทำใหม่ โดยให้ความสำคัญกับ “คน เทคโนโลยี และพันธมิตร” ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนานวัตกรรมในระยะยาว

1. พัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์กร โดยเร่งผลักดันให้มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบในระดับองค์กร และมีบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรมที่พอเพียง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติแบบนวัตกร (Innovator’s Mindset) ด้วยการให้ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และเปิดพื้นที่ให้ทดลอง พัฒนา และต่อยอดแนวคิดอย่างเป็นระบบ รวมถึงส่งเสริมให้มีการกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมในระดับรายบุคคลและหน่วยงาน

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยี ยกระดับการบริหารจัดการนวัตกรรมโดยใช้มาตรฐานสากล และเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เช่น AI, Data Analytics, IoT แพลตฟอร์มข้อมูล (Innovation Dashboard) เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการ พัฒนาโซลูชันใหม่ และเพิ่มประสิทธิภาพในงานบริการและการบริหารจัดการ

4. สร้างระบบนิเวศนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation Ecosystem) สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก อาทิ สตาร์ทอัพ มหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชน เพื่อร่วมพัฒนานวัตกรรมบริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการในโลกยุคใหม่

5. วางระบบติดตาม ประเมินผล และจูงใจอย่างชัดเจน โดยปรับระบบวัดผลและให้รางวัลนวัตกรรม (Innovation KPIs & Rewards) ที่โปร่งใส จูงใจ และเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อเร่งการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

กทท. เชื่อมั่นว่า “นวัตกรรมไม่ใช่เพียงเรื่องของเทคโนโลยี แต่เริ่มต้นจากคนที่มีความกล้าคิด กล้าลอง และกล้าเปลี่ยนแปลง” การปลูกฝังวัฒนธรรมเช่นนี้ในทุกระดับขององค์กรจะนำพา กทท. ไปสู่การเป็นท่าเรืออัจฉริยะ และเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

4.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจของ กทท. จากแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) รวมถึงนโยบายคณะกรรมการองค์การ และผู้บริหารถึงทิศทางในการดำเนินองค์กรด้วยกลยุทธ์เชิงรุกในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้องค์กรผ่านการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับการเตรียมพร้อมกับความท้าทายให้พร้อมก่อนการเติบโตในภายหน้า จึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

4.2.1 วิสัยทัศน์ : ขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กรเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

4.2.2 พันธกิจ ของการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

(1) พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

(2) ส่งเสริมวัฒนธรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์มีแนวคิดและทักษะในการพัฒนาปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(3) ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานขององค์อย่างเป็นระบบ

(4) สร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมและต่อยอดธุรกิจของ กทท.

4.2.3 ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (Core Value & Corporate Culture) : SMARTPAT

ค่านิยม (Core Value) : SMART

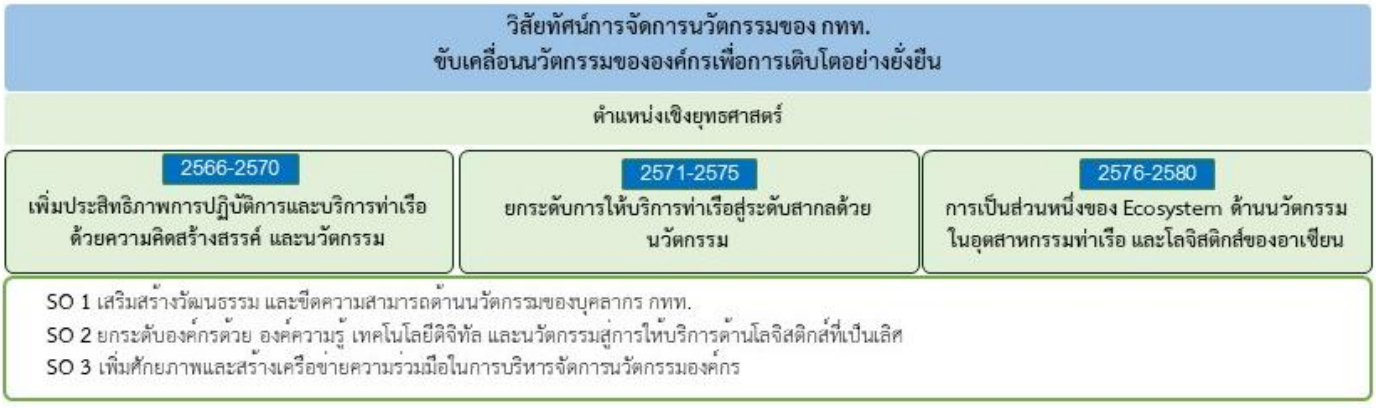
A = AGILITY พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ (พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) : PAT

A = Alignment การทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและประสานกัน (การทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบและประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย)

4.3 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ แสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรมที่ กทท. ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



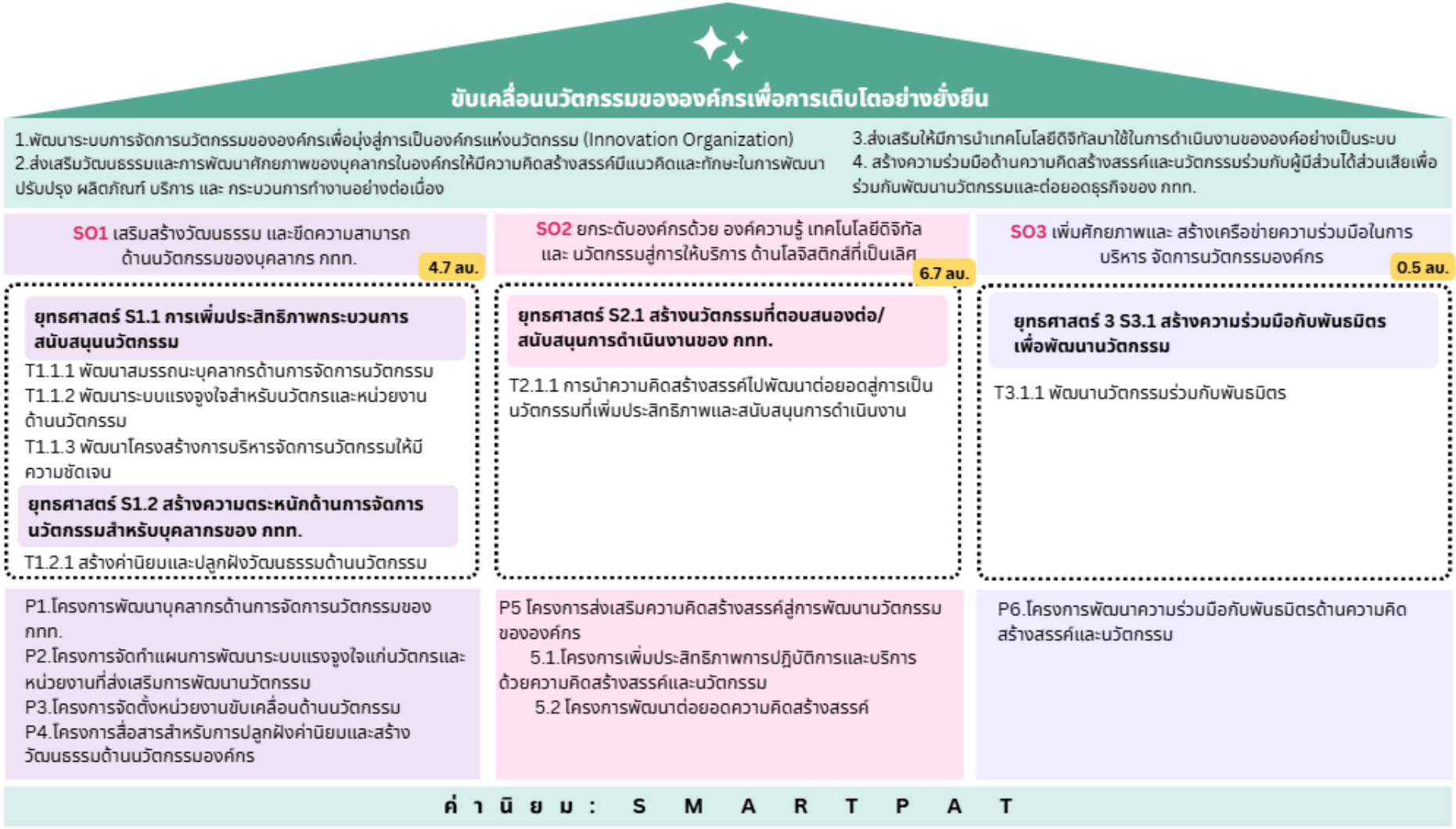
รูป ตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning)

บทที่ 5
แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ของ กทท. ปีงบประมาณ 2568-2572

การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Master Plan) ของ กทท. ประกอบด้วยกลยุทธ์สำคัญจำนวน 5 กลยุทธ์ และ 6 แผนงาน โดยมีรายละเอียดการเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ดังนี้

ตาราง เชื่อมโยง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ (Strategy : S)	กลยุทธ์ (Tactics : T)	แผนงาน / โครงการ (Projects : P)
SO1 – เสริมสร้างวัฒนธรรม และขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร กทท.		
S1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม	T1.1.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรม	P1 โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท.
	T1.1.2 พัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับนวัตกรและหน่วยงานด้านนวัตกรรม	P2 โครงการจัดทำแผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจแก่นวัตกรและหน่วยงานที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม
	T1.1.3 พัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีความชัดเจน	P3 โครงการจัดตั้งหน่วยงานขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม
S1.2 สร้างความตระหนักด้านการจัดการนวัตกรรมสำหรับบุคลากรของ กทท.	T1.2.1 สร้างค่านิยมและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	P4 โครงการสื่อสารสำหรับการปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมองค์กร
SO2 - ยกระดับองค์กรด้วย องค์ความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การให้บริการ ด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ		
S2.1 สร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อ/สนับสนุนการดำเนินงานของ กทท.	T2.1.1 การนำความคิดสร้างสรรค์ไปพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินงาน	P5 โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร P5.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการและบริการด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม P5.2 โครงการพัฒนาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์
SO3 - เพิ่มศักยภาพและ สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือในการบริหาร จัดการนวัตกรรมองค์กร		
S3.1 สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อพัฒนานวัตกรรม	T3.1.1 พัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร	P6 โครงการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม



รูป ภาพรวมแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ กทท. ปีงบประมาณ 2568-2572 (ทบทวน ปีงบประมาณ 2568)

ตารางที่ ภาพรวมแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กทท. ปีงบประมาณ 2568-2573

แผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม	ตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs)	แผนการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573	
ยุทธศาสตร์ที่ S1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม							
กลยุทธ์ที่ T1.1.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรม							
P1. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท.	Output - ระดับการประเมินความรู้ด้านนวัตกรรมของพนักงาน กทท. ที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม (ร้อยละ) Outcome - บุคลากรของ กทท. มีความสามารถด้านนวัตกรรมสูงขึ้น (จำนวนความคิดสร้างสรรค์)	80 -	80 3	85 3	85 5	90 5	ฝก./ฝบ.
กลยุทธ์ที่ T1.1.2 พัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับนวัตกรและหน่วยงานด้านนวัตกรรม							
P2. โครงการจัดทำแผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจแก่นวัตกรและหน่วยงานที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	Output - แผนพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับนวัตกร และหน่วยงานด้านนวัตกรรม (ร้อยละของแผนการดำเนินงาน) Outcome - ระเบียบ/ระบบแรงจูงใจ (ร้อยละของการดำเนินงาน) - บุคลากรมีแรงจูงใจในการดำเนินการด้านนวัตกรรม (จำนวนนวัตกรที่เพิ่มขึ้น)	100 - -	 100 -	 100 5	 100 10	 100 10	ฝก./ฝบ.
กลยุทธ์ที่ T1.1.3 พัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีความชัดเจน							
P3. โครงการจัดตั้งหน่วยงานขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม	Output - โครงสร้าง/หน่วยงานด้านนวัตกรรมขององค์กร (ร้อยละของการดำเนินงาน) Outcome - ระดับคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	100 2	100 2	- 2	- 2	- 2	ฝบ./ฝก.
ยุทธศาสตร์ที่ S1.2 สร้างความตระหนักด้านการจัดการนวัตกรรมสำหรับบุคลากรของ กทท.							
กลยุทธ์ที่ T1.2.1 สร้างค่านิยมและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม							

แผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม	ตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs)	แผนการดำเนินการ 2569	2570	2571	2572	2573	ผู้รับผิดชอบ
P4. โครงการสื่อสารสำหรับการปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมองค์กร	Output						ฝบ./ฝก.
	- ผลสำรวจการตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการนวัตกรรมต่อการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ)	70	70	80	85	90	
	- ผลสำรวจด้านค่านิยมและวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท. (ร้อยละ)	70	75	80	85	90	
	Outcome						
	- บุคลากรของ กทท. เกิดความตระหนัก มีค่านิยมและวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรม (จำนวนความคิดสร้างสรรค์)	5	5	7	7	7	
ยุทธศาสตร์ที่ S2.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบสนอง/สนับสนุนการดำเนินงานของ กทท.							
กลยุทธ์ที่ T2.1.1 การนำความคิดสร้างสรรค์ไปพัฒนาต่อยอดสู่การเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินงาน							
P5. โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร	Output						ฝก. และหน่วยงานภายในองค์กร
	- กทท. มีความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่อยอด (จำนวนความคิดสร้างสรรค์ซึ่งถูกนำไปพัฒนาต่อยอด)	10	11	12	13	14	
	- กทท. มีการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (จำนวนนวัตกรรม)	2	2	3	3	4	
P5.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการและบริการด้วยความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	Outcome						
	● ตัวชี้วัดด้านการเงิน						
	- เพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ล้านบาท)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
	● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน						
	- ระยะเวลาในการดำเนินงานลดลงจากการใช้นวัตกรรม (ร้อยละ)	65	65	65	70	70	
P5.2 โครงการพัฒนาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์	- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในจากการประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่ กทท. เป็นผู้พัฒนา (ร้อยละ)	70	70	75	75	75	
	- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกจากการประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่ กทท. เป็นผู้พัฒนา (ร้อยละ)	70	70	75	75	75	
ยุทธศาสตร์ที่ S3.1 สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อพัฒนานวัตกรรม							
กลยุทธ์ที่ T3.1.1 พัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร							
P6. โครงการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	Output						ฝก. และหน่วยงานภายในองค์กร
	- แนวทางการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อพัฒนานวัตกรรมของ กทท. (ร้อยละของการดำเนินงาน)	100	100	100	100	100	
	Outcome						
	- กทท. สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อพัฒนานวัตกรรม (จำนวนพันธมิตร)	1	1	2	2	2	
	- กทท. สร้างต้นแบบ/นวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร (จำนวนต้นแบบ/นวัตกรรม)	-	1	1	2	2	

บทที่ 6
แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2569

ปีงบประมาณ 2569 มี 6 แผนงาน/โครงการหลัก

SO1 เสริมสร้างวัฒนธรรม และขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร กทท.

ลำดับ	แผนงาน/ โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
P1	โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทท.	ฝก./ฝบ.
P2	โครงการจัดทำแผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจแก่นวัตกรและหน่วยงานที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	ฝก./ฝบ.
P3	โครงการจัดตั้งหน่วยงานขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม	ฝก./ฝบ.
P4	โครงการสื่อสารสำหรับการปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมองค์กร	ฝก./ฝบ.

SO2 ยกระดับองค์กรด้วย องค์ความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรมสู่การให้บริการ ด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ

ลำดับ	แผนงาน/ โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
P5	โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่การพัฒนานวัตกรรมองค์กร	ฝก.
	5.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการและบริการด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	
	5.2 โครงการพัฒนาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์	

SO3 เพิ่มศักยภาพและ สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือในการบริหาร จัดการนวัตกรรมองค์กร

ลำดับ	แผนงาน/ โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
P6	โครงการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ฝก.

PAT
การท่าเรือแห่งประเทศไทย