PAT
PORT AUTHORITY OF THAILAND

แผนวิสาหกิจ

การท่าเรือแห่งประเทศไทย

ปีงบประมาณ 2566-2570

(ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567)

คำนำ

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญในฐานะประตูแห่งการเชื่อมต่อการดำเนินการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยมีหน้าที่หลักในการให้บริการด้านเรือและสินค้า ขุดลอกบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือ ควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษา และส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้า สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ ของประเทศ พร้อมทั้งการยกระดับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศในเวที การค้าโลก ด้วยการพัฒนาบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มาตรฐานระดับโลก อีกทั้งยังเป็นผู้ให้บริการขนส่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการโลจิสติกส์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ กิจกรรมการยกขน เคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม ส่งมอบและกระจายสินค้าตลอดห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น ภารกิจการดำเนินงานของ กทท. จึงเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนอย่างยั่งยืน

แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567) ได้ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สภาวการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และแผนพัฒนาต่าง ๆ ของประเทศ รวมถึง คณะกรรมการ กทท. ได้มีข้อคิดเห็นและข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของ กทท. ควรกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน และสนับสนุนการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อช่วยผลักดันการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนและประกอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ กทท. สามารถขับเคลื่อนองค์กรและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ต่อไป

สิงหาคม 2567

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)....ก

1. สภาพองค์กร (Overview)....1

2. กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจ กทท. 6

3. สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน....8

3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กทท. 8

3.1.1 แนวนโยบายภาครัฐ 8

3.1.2 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร 29

3.1.3 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการ 35

3.1.4 ความนิยมของลูกค้าและตลาด รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น 47

3.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร 55

3.1.6 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ 58

3.1.7 การวิเคราะห์ SWOT จากปีที่ผ่านมา 65

3.1.8 การบริหารความเสี่ยง.... 67

3.1.9 ปัจจัยความยั่งยืน 71

3.1.10 ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง 73

3.1.11 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา.... 80

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 85

3.3 การวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge and Advantage).... 87

4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และความสามารถพิเศษขององค์กร 89

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision).... 89

4.2 พันธกิจ (Mission) 90

4.3 ค่านิยมองค์กร (Core Value) 90

4.4 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency).... 91

5. กรอบความยั่งยืนของ กทท. ตามแนวทาง SDGs 92

6. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 93

6.1 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์.... 93

6.2 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).... 95

6.3 การวิเคราะห์ Business Model Canvas 103

6.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์ (Strategy : S) 119

6.5 ระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 121

6.6 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567)... 123

หน้า

7. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) 134

7.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) 134

7.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ กทท. (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) 136

7.3 คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ กทท. (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) 149

7.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. 150

ภาคผนวก 151

ภาคผนวก 1 ผลการระบุและวิเคราะห์คู่เทียบตามมาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก 152

ภาคผนวก 2 รายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 178

ภาคผนวก 3 รายละเอียดการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency).....200

ภาคผนวก 4 ตารางแสดงความเชื่อมโยง/การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กทท. ลงสู่การปฏิบัติ.....203

ภาคผนวก 5 คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ.....204

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้ทบทวนแผนวิสาหกิจของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ การดำเนินกิจการ สภาวะการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินงานของ กทท. ให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ คือ “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” (To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth) โดยพิจารณาถึงความครอบคลุม ครบถ้วนในประเด็นที่สำคัญ เช่น การพัฒนาท่าเรือให้อยู่ในระดับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากลด้วยเกณฑ์การประเมินคุณภาพ การพัฒนาด้านการบริหารจัดการภายในพื้นที่ท่าเรือ การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งไปยังพื้นที่หลังท่า และการให้บริการในภาพรวมที่อยู่ในระดับที่ผู้ใช้บริการยอมรับและพึงพอใจ ตลอดจนการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นการตอบสนองเป้าหมายในการเติบโตอย่างยั่งยืนที่จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญทั้งด้านที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อให้ กทท. สามารถขับเคลื่อนองค์กรและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ในปีงบประมาณ 2567 กทท. ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ซึ่งการทบทวนในครั้งนี้ได้มีการทบทวนเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ รวมถึงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของ กทท. ดังนั้น กรอบแนวทางและทิศทางของ กทท. จึงมีความสำคัญและสามารถทำให้ กทท. บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ภายในปีงบประมาณ 2580 ซึ่งประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์ และ 14 กลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนองค์กร พร้อมทั้งผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สาระสำคัญของแผนวิสาหกิจของ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567) ประกอบด้วย

<u>วิสัยทัศน์ (Vision)</u>

“มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” (To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth)

<u>พันธกิจ (Mission)</u>

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค

3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร

4) พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

5) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

<u>ทิศทางและตำแหน่งเชิงยุทธศาตร์ (Strategic Positioning)</u> แบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะสั้น (ปี 2566-2570) : บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล

ระยะกลาง (ปี 2571-2575) : ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ระยะยาว (ปี 2576-2580) : เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

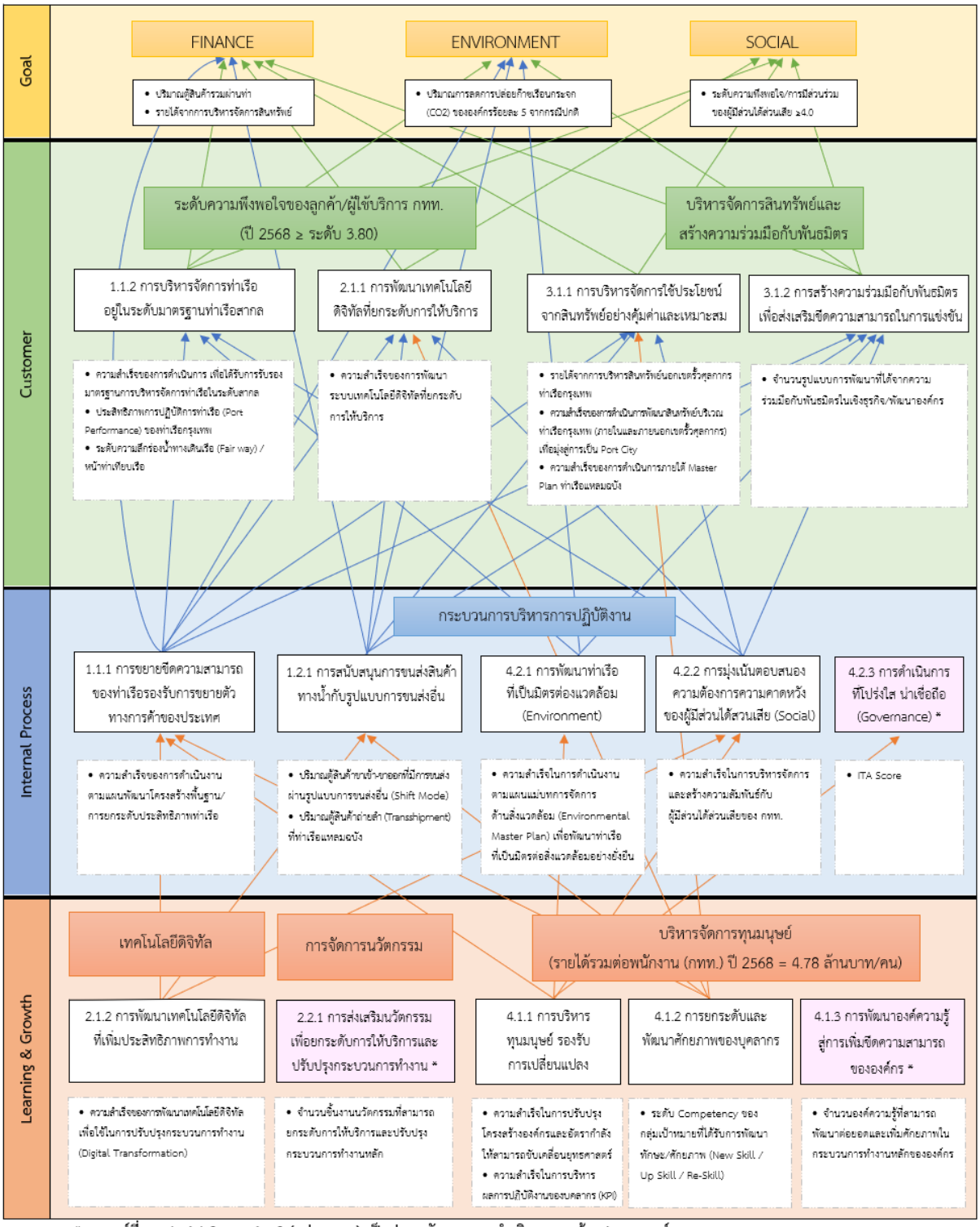
โดยมี 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) 7 ยุทธศาสตร์ (Strategy : S) และ 14 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Tactic : T) สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	เป้าประสงค์ (Goal)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactic)
SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- การให้บริการท่าเรือมีความต่อเนื่อง เพียงพอ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเป็นไปตามมาตรฐานสากล - การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งมีความต่อเนื่อง ลดระยะเวลา และต้นทุนของผู้ประกอบการ	S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	T1.1.1 การขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการขยายตัวทางการค้าของประเทศ
			T1.1.2 การบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล
		S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	T1.2.1 การสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	เป้าประสงค์ (Goal)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)
SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	- ยกระดับการให้บริการ พร้อมการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่มีความทันสมัย และตอบโจทย์การใช้งาน	S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน	T2.1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ
			T2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
		S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน	T2.2.1 การส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	- เพิ่มผลตอบแทนจากการบริหารสินทรัพย์ - ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสเชิงพาณิชย์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร	T3.1.1 การบริหารจัดการการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม
			T3.1.2 การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	- การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง	S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร	T4.1.1 การบริหารทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง
			T4.1.2 การยกระดับและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
			T4.1.3 การพัฒนาองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
		S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	T4.2.1 การพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)
			T4.2.2 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social)
			T4.2.3 การดำเนินงานที่โปร่งใสน่าเชื่อถือ (Governance)

ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จะมีความสอดคล้องรองรับกับเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีแผนงาน/โครงการที่สามารถสนับสนุนและขับเคลื่อนให้ กทท. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สามารถแสดงความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ในการผลักดันไปสู่เป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567)



หมายเหตุ : * กลยุทธ์ที่ 2.2.1, 4.1.3 และ 4.2.3 (กล่องชมพู) เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานทุกด้าน/ทุกกลยุทธ์ของ กทท.

1. สภาพองค์กร (Overview)

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2494 ตามพระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ภายใต้วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินกิจการท่าเรือเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน รวมทั้งดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าเรือ โดยมีหน้าที่หลักในการรับเรือและสินค้า ขุดลอกบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือ ควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า/ตู้สินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย รวมทั้งเก็บรักษาสินค้าเพื่อรอการส่งมอบแก่เจ้าของสินค้า มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันรับผิดชอบบริหารจัดการและควบคุมดูแลท่าเรือหลักของประเทศ 5 แห่ง ดังนี้

1) ท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) เป็นท่าเรือแม่น้ำระหว่างประเทศ (River Port) ตั้งอยู่บริเวณพื้นที่เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยหน่วยงานท่าเรือกรุงเทพเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการและให้บริการตามภารกิจหลักครบทุกประเภทการบริการภายใต้เป้าหมายการพัฒนาเพื่อ "ศูนย์กลางโลจิสติกส์แบบบูรณาการส่งเสริมการเชื่อมต่อเมืองและการเติบโตของ SMEs"

2) ท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) เป็นท่าเรือทะเลระหว่างประเทศ (Sea Port) ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยหน่วยงานท่าเรือแหลมฉบังเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ท่าเรือ และให้สัมปทานแก่ผู้ประกอบการเอกชนในการเข้าใช้พื้นที่ประกอบการท่าเทียบเรือ หรือคลังสินค้าประเภทต่าง ๆ ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาเพื่อ "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"

3) ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน (ทชส.) เป็นท่าเรือแม่น้ำระหว่างประเทศในแถบลุ่มแม่น้ำโขงทางตอนเหนือของประเทศ โดยก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการขนส่ง การค้าระหว่างประเทศ ตามข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือเพื่อการเดินเรือพาณิชย์ในแม่น้ำล้านช้าง แม่น้ำโขง ระหว่าง 4 ประเทศ มีทำเลที่ตั้งอยู่บริเวณฝั่งขวาของแม่น้ำกก ตำบลบ้านแซว อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย โดยมีสำนักท่าเรือภูมิภาคเป็นผู้กำกับดูแล และมีสำนักงานท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน เป็นผู้บริหารจัดการท่าเทียบเรือการบรรทุกขนถ่ายสินค้า และการบริหารจัดการพื้นที่

4) ท่าเรือเชียงของ (ทชข.) เป็นท่าเรือแม่น้ำระหว่างประเทศในแถบลุ่มแม่น้ำโขงทางตอนเหนือของประเทศ ตั้งอยู่ริมฝั่งของแม่น้ำโขง ตำบลเวียง อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย โดยมีท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน (ทชส.) เป็นผู้บริหารจัดการและกำกับดูแล และมีท่าเรือเชียงของ (ทชข.) เป็นผู้ควบคุมดูแลการบรรทุกขนถ่ายสินค้า

ทั้งนี้ ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ท่าเรือเชียงของ จะดำเนินการภายใต้เป้าหมายการพัฒนาเพื่อ "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง"

5) ท่าเรือระนอง (ทรน.) เป็นท่าเรือแม่น้ำสำหรับการขนส่งสินค้าทางทะเลฝั่งอันดามันของประเทศ ตั้งอยู่ทางฝั่งตะวันออกของแม่น้ำกระบุรี ตำบลปากน้ำ-ท่าเรือ อำเภอเมือง จังหวัดระนอง โดยมีสำนักท่าเรือภูมิภาคเป็นผู้กำกับดูแล และมีสำนักงานท่าเรือระนอง เป็นผู้บริหารจัดการท่าเทียบเรือ การบรรทุกขนถ่ายสินค้า และการบริหารจัดการพื้นที่ ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาเพื่อ "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งทางฝั่งทะเลอันดามัน"

วิสัยทัศน์ (Vision)

"มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน"

พันธกิจ (Mission)

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค

3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร

4) พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

5) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

เพื่อให้การดำเนินงานของ กทท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กทท. จึงจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ กทท. เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ได้มาจากการสรรหาจากบุคคลภายนอกตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) พุทธศักราช 2550 และตามพระราชบัญญัติ กทท. พุทธศักราช 2494 และได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม และคณะรัฐมนตรี โดยการบริหารงานได้แบ่งออกเป็น

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

2. สายตรวจสอบ (ตส) 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 มีรองผู้อำนวยการ กทท. และผู้ช่วยผู้อำนวยการ กทท. ดูแลการบริหารในแต่ละสายงาน

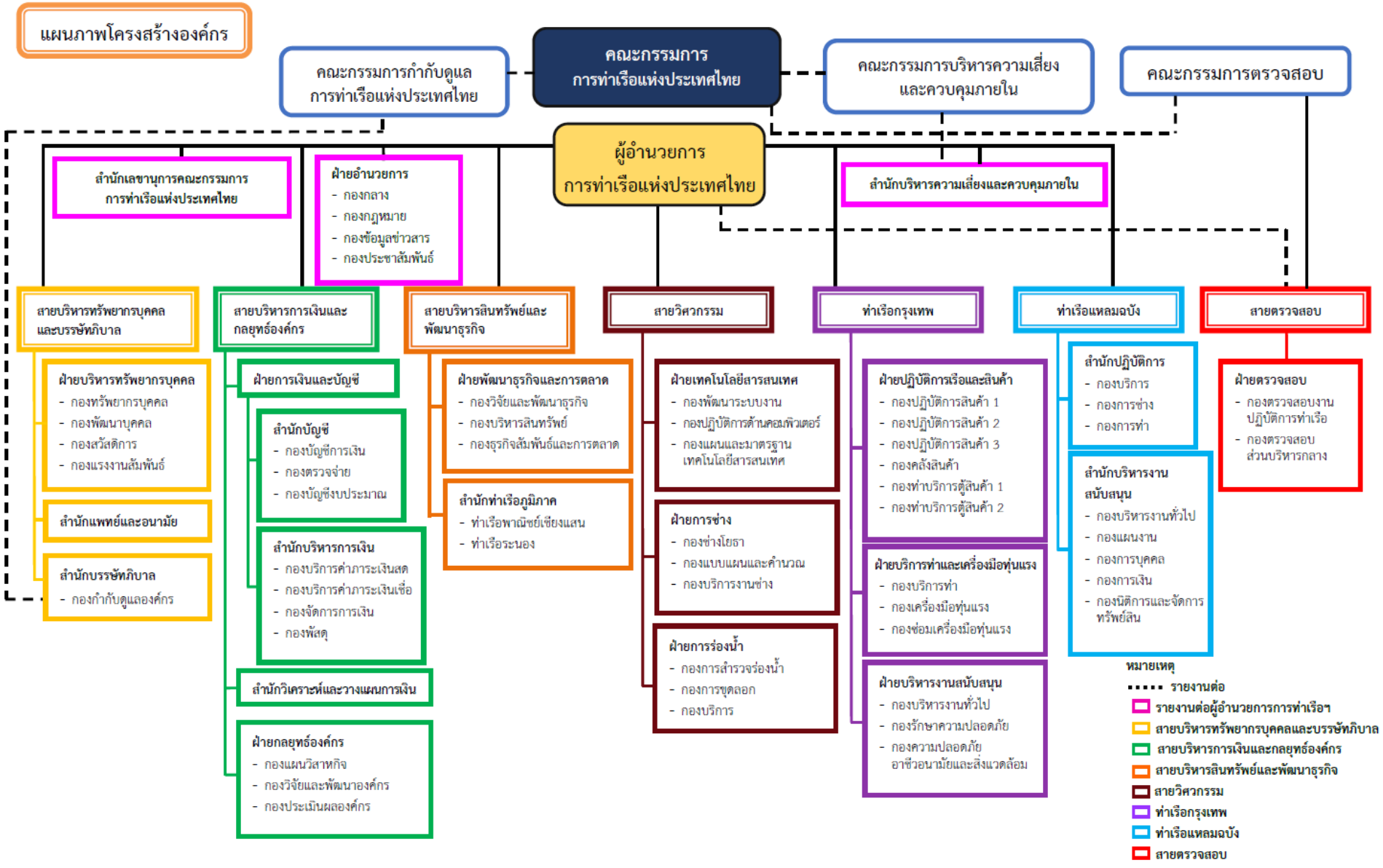
ท่าเรือกรุงเทพ มีผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพ และรองผู้อำนวยการท่าเรือกรุงเทพดูแลการบริหารงาน

ท่าเรือแหลมฉบัง มีผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบัง และรองผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบังดูแลการบริหารงาน

ส่วนงานระดับฝ่าย มีผู้อำนวยการฝ่าย ดูแลการบริหารงาน

ส่วนงานระดับสำนัก มีผู้อำนวยการสำนัก (ระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย) ดูแลการบริหารงาน

หมายเหตุ : * สำหรับท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน (รวมถึงท่าเรือเชียงของ) และท่าเรือระนอง บริหารงานโดยสำนักท่าเรือภูมิภาค


แผนภาพโครงสร้างองค์กร
คณะกรรมการกำกับดูแล การท่าเรือแห่งประเทศไทย
คณะกรรมการ การท่าเรือแห่งประเทศไทย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบ
ผู้อำนวยการ การท่าเรือแห่งประเทศไทย
สำนักเลขานุการคณะกรรมการ การท่าเรือแห่งประเทศไทย
ฝ่ายอำนวยการ
- กองกลาง
- กองกฎหมาย
- กองข้อมูลข่าวสาร
- กองประชาสัมพันธ์
สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สายบริหารทรัพยากรบุคคล และบรรษัทภิบาล
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- กองทรัพยากรบุคคล
- กองพัฒนาบุคคล
- กองสวัสดิการ
- กองแรงงานสัมพันธ์
สำนักแพทย์และอนามัย
สำนักบรรษัทภิบาล
- กองกำกับดูแลองค์กร
สายบริหารการเงินและ กลยุทธ์องค์กร
ฝ่ายการเงินและบัญชี
สำนักบัญชี
- กองบัญชีการเงิน
- กองตรวจจ่าย
- กองบัญชีงบประมาณ
สำนักบริหารการเงิน
- กองบริการค่าภาระเงินสด
- กองบริการค่าภาระเงินเชื่อ
- กองจัดการการเงิน
- กองพัสดุ
สำนักวิเคราะห์และวางแผนการเงิน
ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร
- กองแผนวิสาหกิจ
- กองวิจัยและพัฒนาองค์กร
- กองประเมินผลองค์กร
สายบริหารสินทรัพย์และ พัฒนาธุรกิจ
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด
- กองวิจัยและพัฒนาธุรกิจ
- กองบริหารสินทรัพย์
- กองธุรกิจสัมพันธ์และการตลาด
สำนักท่าเรือภูมิภาค
- ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน
- ท่าเรือระนอง
สายวิศวกรรม
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กองพัฒนาระบบงาน
- กองปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์
- กองแผนและมาตรฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ
ฝ่ายการช่าง
- กองช่างโยธา
- กองแบบแผนและคำนวณ
- กองบริการงานช่าง
ฝ่ายการร่องน้ำ
- กองการสำรวจร่องน้ำ
- กองการขุดลอก
- กองบริการ
ท่าเรือกรุงเทพ
ฝ่ายปฏิบัติการเรือและสินค้า
- กองปฏิบัติการสินค้า 1
- กองปฏิบัติการสินค้า 2
- กองปฏิบัติการสินค้า 3
- กองคลังสินค้า
- กองท่าบริการตู้สินค้า 1
- กองท่าบริการตู้สินค้า 2
ฝ่ายบริการท่าและเครื่องมือทุ่นแรง
- กองบริการท่า
- กองเครื่องมือทุ่นแรง
- กองซ่อมเครื่องมือทุ่นแรง
ฝ่ายบริหารงานสนับสนุน
- กองบริหารงานทั่วไป
- กองรักษาความปลอดภัย
- กองความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
ท่าเรือแหลมฉบัง
สำนักปฏิบัติการ
- กองบริการ
- กองการช่าง
- กองการท่า
สำนักบริหารงาน สนับสนุน
- กองบริหารงานทั่วไป
- กองแผนงาน
- กองการบุคคล
- กองการเงิน
- กองนิติการและจัดการ ทรัพย์สิน
สายตรวจสอบ
ฝ่ายตรวจสอบ
- กองตรวจสอบงาน ปฏิบัติการท่าเรือ
- กองตรวจสอบ ส่วนบริหารกลาง
หมายเหตุ
รายงานต่อ
รายงานต่อผู้อำนวยการการท่าเรือฯ
สายบริหารทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล
สายบริหารการเงินและกลยุทธ์องค์กร
สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ
สายวิศวกรรม
ท่าเรือกรุงเทพ
ท่าเรือแหลมฉบัง
สายตรวจสอบ

การกำกับดูแลองค์กร

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้มีการกำกับดูแลตามโครงสร้างองค์กร ดังนี้

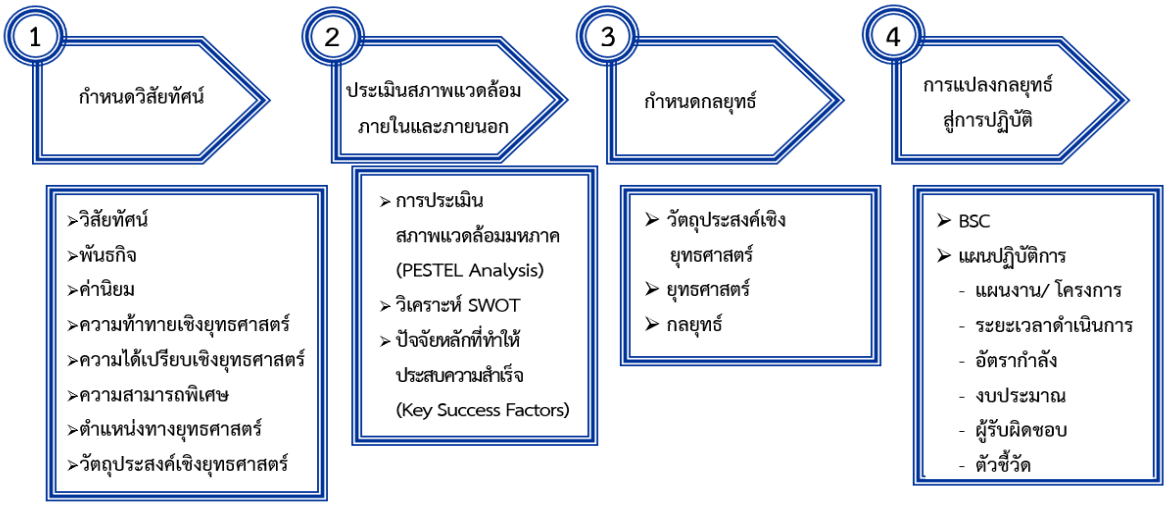
➢ คณะกรรมการ กทท. ได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัติ กทท. พุทธศักราช 2494 ซึ่งคณะกรรมการ กทท. ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน กรรมการอื่นไม่น้อยกว่าหกคน แต่ไม่เกินสิบคน โดยการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ กทท. ถือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ กทท. พุทธศักราช 2494 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และแนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยมีการประชุมเพื่อกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานของ กทท. ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม และรัฐบาลรวมถึงให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของ กทท. ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สคร. ตลอดจนให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำงบประมาณประจำปีขององค์กร

➢ คณะกรรมการ กทท. ได้แต่งตั้งกรรมการ กทท. ให้ร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการและอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การกำกับดูแลและการดำเนินงานของ กทท. โดยแต่งตั้งให้กรรมการ กทท. เข้าร่วมอยู่ในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานรวม 10 คณะ เพื่อช่วยกำกับดูแลและกลั่นกรองงานด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

1) คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท.
2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท.
3) คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมของ กทท.
4) คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลของ กทท.
5) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ของ กทท.
6) คณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องที่นำเสนอคณะกรรมการ กทท.
7) คณะอนุกรรมการด้านกฎหมายและสัญญาของคณะกรรมการ กทท.
8) คณะกรรมการปฏิรูปสินทรัพย์และพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ของ กทท.
9) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ กทท.
10) คณะกรรมการตรวจสอบของ กทท.

2. กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจ กทท.

การทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจของ กทท. มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ กทท. และแนวทางในการปฏิบัติงานและการประเมินผลในภาพรวมขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยจัดทำเป็นแผนระยะ 5 ปี โดยการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ จะมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 แผนการพัฒนาต่าง ๆ ของประเทศ รวมทั้งการพัฒนา กทท. ให้เป็นท่าเรือชั้นนำของโลก เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือและเชื่อมโยงการขนส่งไปยังการขนส่งรูปแบบอื่นลักษณะ Seamless Transport ได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ กทท. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารพัฒนาและการปฏิบัติงานของ กทท. ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศ ซึ่งขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจของ กทท. เป็นดังนี้



ในปีงบประมาณ 2567 กทท. ได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและทิศทางการดำเนินงานของ กทท. เพื่อประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 รวมทั้ง ได้มีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพิ่มเติมสำหรับคณะกรรมการ กทท. เพื่อมอบนโยบายและแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งติดตามความคืบหน้าโครงการพัฒนาที่สำคัญของ กทท. ซึ่ง กทท. ได้นำผลจากการดำเนินการดังกล่าวมาประกอบการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา/กรอบระยะเวลาดำเนินการ ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2566-2570) บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2571-2575) ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และระยะที่ 3 (พ.ศ. 2576-2580) เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน ก่อนนำไปขยายผลจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลัก ที่รองรับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย ข้อมูลทิศทางระดับองค์กร อาทิ นโยบายภาครัฐต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลทางด้านตลาด กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กทท. โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางมหภาค (PESTEL Analysis) และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของ กทท. ตามแนวทาง SWOT Analysis โดยใช้จุดแข็งและโอกาสมาสร้างโอกาสในการดำเนินงาน เชิงรุก ลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ พร้อมทั้งสรุปกรอบทิศทางและความเชื่อมโยงโดยใช้ Strategic Mapping และนำแนวคิด Balanced Scorecards มาใช้ เพื่อการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำมากำหนดแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ พร้อมกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ และสามารถปิดช่องว่างในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ในอนาคต

3. สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ปีงบประมาณ 2566-2570 ประจำปีงบประมาณ 2567 ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งในระดับประเทศและในระดับโลกที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ กทท. โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กทท.

ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ กทท. ได้นำปัจจัยสำคัญทั้งภายในและภายนอกมาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ จำนวน 10 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1) แนวนโยบายภาครัฐ
2) สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร
3) ความนิยมของลูกค้าและตลาด รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น
4) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร
5) ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
6) การวิเคราะห์ SWOT จากปีที่ผ่านมา
7) การบริหารความเสี่ยง
8) ปัจจัยความยั่งยืน
9) ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง
10) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

โดยมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัย ดังนี้

3.1.1 แนวนโยบายภาครัฐ

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. (2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. (2561-2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศ ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้ประเทศสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

"ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

สำหรับยุทธศาสตร์ชาติส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ กทท. โดยตรง **คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจพิเศษและเมือง การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกในประเด็น "อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์"

นอกจากนี้ ภารกิจของ กทท. ยังให้ความสำคัญและมีส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในเรื่องการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในเรื่องการดำเนินการที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จ มีการบูรณาการ และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นต้น

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

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2570) (ฉบับปรับปรุง) เป็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ ลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์ และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยน ค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ

(20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

สำหรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ กทท. โดยตรง คือ แผนแม่บทที่ 7 โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบและไร้รอยต่อ ซึ่งในส่วนของการขนส่งทางน้ำจะส่งเสริมการพัฒนาท่าเรือ บำรุงรักษาร่องน้ำ บูรณาการการบริหารจัดการและการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์ท่าเรือทั้งชายฝั่งและท่าเรือแม่น้ำในภูมิภาคที่มีอยู่ในปัจจุบัน***และยกระดับให้เป็นจุดนำเข้า-ส่งออกสินค้าของกลุ่มประเทศกัมพูชา สปป.ลาว เมียนมา เวียดนาม และเป็นท่าเรือสนับสนุนให้กับท่าเรือหลักของประเทศโดยเฉพาะท่าเรือแหลมฉบัง*** พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาและบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าเรือ โดยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและสอดรับกับบริบทการค้าระหว่างประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการที่ทัดเทียมกับท่าเรือชั้นนำในภูมิภาคและสอดคล้องกับสนธิสัญญาความร่วมมือระหว่างประเทศ ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ โครงการของ กทท. ที่สอดรับกับแผนแม่บทที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล คือ โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ที่จะสามารถรองรับการขนส่งสินค้าและสนับสนุนการนำเข้า-ส่งออกของประเทศ

3. แผนการปฏิรูปประเทศ

สืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ ประกอบกับมาตรา 257 และมาตรา 259 กำหนดให้ทำการปฏิรูปประเทศเพื่อวางรากฐานการพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุล ประชาชนในสังคมมีโอกาสทัดเทียมกันและมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญกำหนดให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและที่จะกำหนดเพิ่มเติมภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญ โดยจะต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องในช่วงห้าปีข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปแต่ละด้าน

การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศนั้น คณะกรรมการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รวมทั้งรายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดองมาประกอบการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ โดยการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศจะก่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ รวมทั้ง***ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของ กทท. โดยตรง คือ ด้านเศรษฐกิจ ในประเด็น "ปฏิรูปที่ 9 : Connectivity พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ กิจกรรมที่ 5 ยกระดับท่าเรือต่าง ๆ ของไทย เช่น วางบทบาทท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีน"***

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

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปี ที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งในแผนฯ ฉบับที่ 13 ประกอบด้วย 4 มิติ 13 หมุดหมายในการพัฒนา ได้แก่

1) มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย ประกอบด้วย 6 หมุดหมาย

- หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
- หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
- หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
- หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของอาเซียน

2) มิติโอกาสและความเสมอภาค ทางเศรษฐกิจและสังคม ประกอบด้วย 3 หมุดหมาย

- หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้
- หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม

3) มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 2 หมุดหมาย

- หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
- หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4) มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ ประกอบด้วย 2 หมุดหมาย

- หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
- หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ทั้งนี้ หมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กทท. โดยตรง คือ หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของการพัฒนาระดับหมุดหมาย

- **เป้าหมายที่ 1 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนในภูมิภาค**
  - ตัวชี้วัดที่ 1.1 อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ (โดยสถาบันนานาชาติ) มีอันดับดีขึ้น
- **เป้าหมายที่ 2 ไทยเป็นห่วงโซ่อุปทานของภูมิภาค**
  - ตัวชี้วัดที่ 2.1 (1) มูลค่าการลงทุนรวมในประเทศขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 6 ต่อปี หรือ (2) สัดส่วนการลงทุนรวมต่อผลผลิตมวลรวมในประเทศเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 27 ต่อปี
  - ตัวชี้วัดที่ 2.2 (1) มูลค่าการส่งออกของไทยกับประเทศทั่วโลกขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ต่อปี หรือ (2) สัดส่วนการเติบโตของปริมาณการส่งออกสินค้าของไทยต่อการเติบโตของปริมาณการส่งออกสินค้าของโลกเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 1.5 ต่อปี
- **เป้าหมายที่ 3 ไทยเป็นศูนย์กลางคมนาคมและโลจิสติกส์ของภูมิภาค**
  - ตัวชี้วัดที่ 3.1 ดัชนีประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศอยู่ในอันดับไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 25 หรือคะแนนไม่ต่ำกว่า 3.60
  - ตัวชี้วัดที่ 3.2 สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศน้อยกว่าร้อยละ 11

นอกจากนี้ ภารกิจของ กทท. ยังมีส่วนสนับสนุนหมุดหมายที่ 13 : ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เนื่องจากการดำเนินงานของ กทท. ได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างรอบด้าน โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ส่วนนโยบายถึงการปฏิบัติการ เพื่อให้ กทท. สามารถมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล

5. แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ "พัฒนาโครงข่ายและบริการระบบขนส่ง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เสริมสร้างระบบเศรษฐกิจ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม" และกำหนดการดำเนินงานเป็น 4 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกระทรวงคมนาคม (คค.) **โดยแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมฯ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ กทท. คือ**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ (Service Quality Enhancement) ในส่วนของเป้าประสงค์ที่ 1.3 ยกระดับการคมนาคมขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีเพื่อเพิ่มศักยภาพและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ (Infrastructure Development) ในส่วนของเป้าประสงค์ที่ 2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งทางน้ำให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเดินทาง การท่องเที่ยว และเป็นรูปแบบการขนส่งทางเลือกในการให้บริการและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม (Safety and Sustainbility Improvement) ในส่วนของกลยุทธ์ที่ 3.3.1 ปรับปรุงและพัฒนากายภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่จำเป็น และมาตรการเพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของท่าเรือ และกลยุทธ์ที่ 3.5.1 การดำเนินการที่มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก มลพิษทางอากาศและสนับสนุน ส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดในภาคการขนส่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส (Smart Governance) ในส่วนของเป้าประสงค์ที่ 4.1 พัฒนาองค์กรและกระบวนงานในระบบราชการให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพสนองต่อพันธกิจการไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง เป้าประสงค์ที่ 4.2 เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานและบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป้าประสงค์ที่ 4.3 บริหารราชการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2561-2580

กระทรวงคมนาคมได้ตระหนักถึงความสำคัญในการวางแผนพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งในระยะยาวจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี โดยแบ่งเป็น 4 ช่วงเวลา ระยะละ 5 ปี ซึ่งการพัฒนาทั้ง 4 ระยะนั้น จะดำเนินการตามแนวคิดการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคมนาคมขนส่ง (Efficiency) ให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงระบบคมนาคมขนส่งได้อย่างสะดวกทั่วถึง (Inclusive Transport) และปลอดภัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport) ตลอดจนการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี และการบริหารจัดการมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งในทุกระยะของการพัฒนา

แผน	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓		ยุทธศาสตร์การพัฒนาพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ ๒๐ ปี
วิสัยทัศน์	มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน	ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง		มุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน
ยุทธศาสตร์/หมุดหมาย	๑. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ๒. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ๔. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ๕. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ๖. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย	๑. ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ๒. ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน ๓. ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก ๔. ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง ๕. ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ๖. ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของอาเซียน	**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems) **ยุทธศาสตร์ที่ ๒** การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services) **ยุทธศาสตร์ที่ ๓** การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution) **ยุทธศาสตร์ที่ ๔** การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) **ยุทธศาสตร์ที่ ๕** การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)
		มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม	๗. ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ ๘. ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน ๙. ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม	
		มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๑๐. ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ๑๑. ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	
		มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ	๑๒. ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ๑๓. ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	

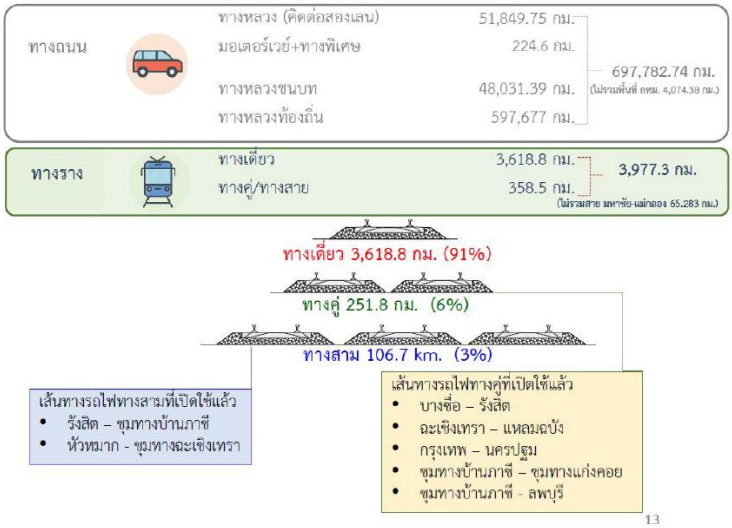
ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2561-2565) มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาพื้นฐานเร่งด่วนด้านคมนาคมขนส่ง (Critical Transport Issues) และเร่งผลักดันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งในส่วนที่ไม่สมบูรณ์หรือเป็นคอขวด (Missing Link/Bottleneck) ตามแนวเส้นทางหลัก (Main Transport Corridor) โดยมุ่งเน้นการดำเนินการ แก้ไขปัญหาจราจรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและเมืองหลักในภูมิภาค แก้ไขปัญหาอุบัติเหตุทางถนน พัฒนาระบบคมนาคมขนส่งที่ส่งเสริมระบบโลจิสติกส์และการพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษและพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ส่งเสริมการใช้รถยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicles: EV)

ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) การพัฒนาในระยะที่ 2 จะดำเนินการต่อเนื่องจากระยะที่ 1 มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุทางถนน การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งที่ส่งเสริมระบบโลจิสติกส์และการพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษ และพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก การพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟและรถไฟฟ้า (TOD)

ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2571-2575) การพพัฒนาในระยะที่ 3 จะดำเนินการต่อเนื่องจากระยะที่ 2 โดยมุ่งเน้นการดำเนินการเร่งพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งในเมืองหลัก การพัฒนาระบบรางระหว่างเมืองเพื่อการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร การพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟและรถไฟฟ้า (TOD) การพัฒนาระบบขนส่งที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2576-2580) การพัฒนาในระยะที่ 4 จะดำเนินการต่อเนื่องจากระยะที่ 3 โดยมุ่งเน้นการดำเนินการการพัฒนาระบบรางระหว่างเมืองเพื่อการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร การพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟและรถไฟฟ้า (TOD) การพัฒนาระบบขนส่งที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ที่มา: รายงานโครงสร้างพื้นฐานประจำปี 2561 ของ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการขนส่งและจราจร



7. แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570)

แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570) จัดทำขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ "ระบบโลจิสติกส์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าที่สำคัญในอนุภูมิภาคและภูมิภาค ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยมีแนวทางที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

1) สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือ รถไฟ ถนน และท่าอากาศยาน เพื่อเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนที่สำคัญ เพื่อลดต้นทุนการขนส่งสินค้าให้สามารถแข่งขันได้ทั้งภายในและระหว่างประเทศ

2) พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ เพื่อรองรับการรวบรวมและกระจายสินค้าในและนอกประเทศที่เชื่อมโยงเครือข่ายตลาดระดับต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชนในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์

3) บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7.2 การยกระดับมาตรฐานและเพิ่มมูลค่าโซ่อุปทาน

1) ดำเนินการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนให้ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

7.3 การพัฒนาพิธีศุลกากร กระบวนการนาเข้า-ส่งออกที่เกี่ยวข้องและการอำนวยความสะดวกในการขนส่งระหว่างประเทศ

1) พัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์จากระบบ NSW เพื่ออำนวยความสะดวก ลดต้นทุนในการทำธุรกรรมนาเข้า-ส่งออก

2) พัฒนากระบวนการโลจิสติกส์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้กระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าในการนำเข้าและส่งออกคล่องตัวมากขึ้น

3) พัฒนาการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าผ่านแดนและข้ามแดนผ่านประตูการค้าที่สำคัญ

4) เร่งพัฒนาความร่วมมือและแก้ไขอุปสรรคการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เพื่อให้การขนส่งสินค้ามีความสะดวกและประสิทธิภาพมากขึ้น

5) ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศเพื่อให้เป็นสากล

7.4 การพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (Logistics Service Providers : LSPS)

1) เสริมสร้างศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้ให้บริการโลจิสติกส์ให้สามารถแข่งขันและปรับตัวทันได้ต่อสถานการณ์

2) ยกระดับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยสู่เวทีสากล เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดการให้บริการโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการไทย

7.5 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการติดตามผลด้านโลจิสติกส์

1) ส่งเสริมการวิจัยและนาผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ทันสมัยภายในประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ตลอดโซ่อุปทาน

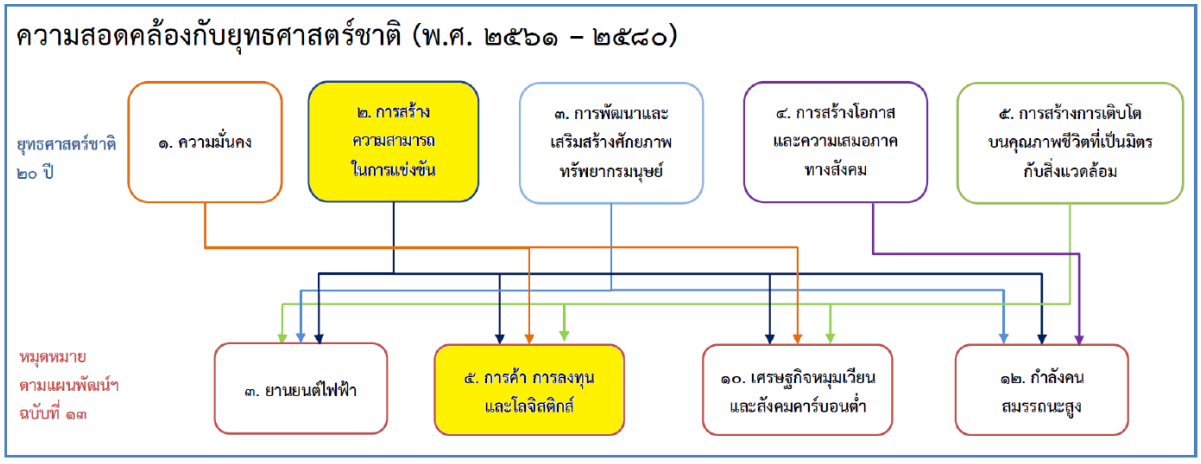
2) ส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อให้เกิดผลงานวิจัยนำไปต่อยอดในระดับอุตสาหกรรม

3) พัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ เพื่อรองรับความต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะและทักษะด้านเทคโนโลยีมากขึ้น

4) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาด้านโลจิสติกส์เพื่อวางแผนและขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

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



หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

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

ทั้งนี้ คนร. ได้มีความเห็นและข้อเสนอแนะที่สำคัญในการดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังนี้

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

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

3. รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

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

ประกอบกับคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้มีข้อเสนอต่อรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง ดังนี้

1. ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน

2. ดำเนินการลงทุนโครงการต่าง ๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่าง ๆ

3. เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4. ยกระดับการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยในระบบสาธารณะและระบบโลจิสติกส์

9. พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2562 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2562 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 มีนาคม 2562 สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1) ยกเลิกพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 เนื่องจากบทบัญญัติมีขอบเขตของโครงการที่ให้เอกชนร่วมลงทุนอย่างกว้างขวาง ไม่มีการสะท้อนถึงความเป็นหุ้นส่วนระหว่างรัฐและเอกชนในโครงการของรัฐที่ชัดเจน และขาดมาตรการส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน

2) จุดเด่นของพระราชบัญญัติฯ ร่วมลงทุน พ.ศ. 2562

- โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท

มาตรา 9 โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าต่ำกว่าห้าพันล้านบาทหรือต่ำกว่ามูลค่าที่กำหนดเพิ่มขึ้นโดยกฎกระทรวง ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการนโยบายฯ ประกาศกำหนด

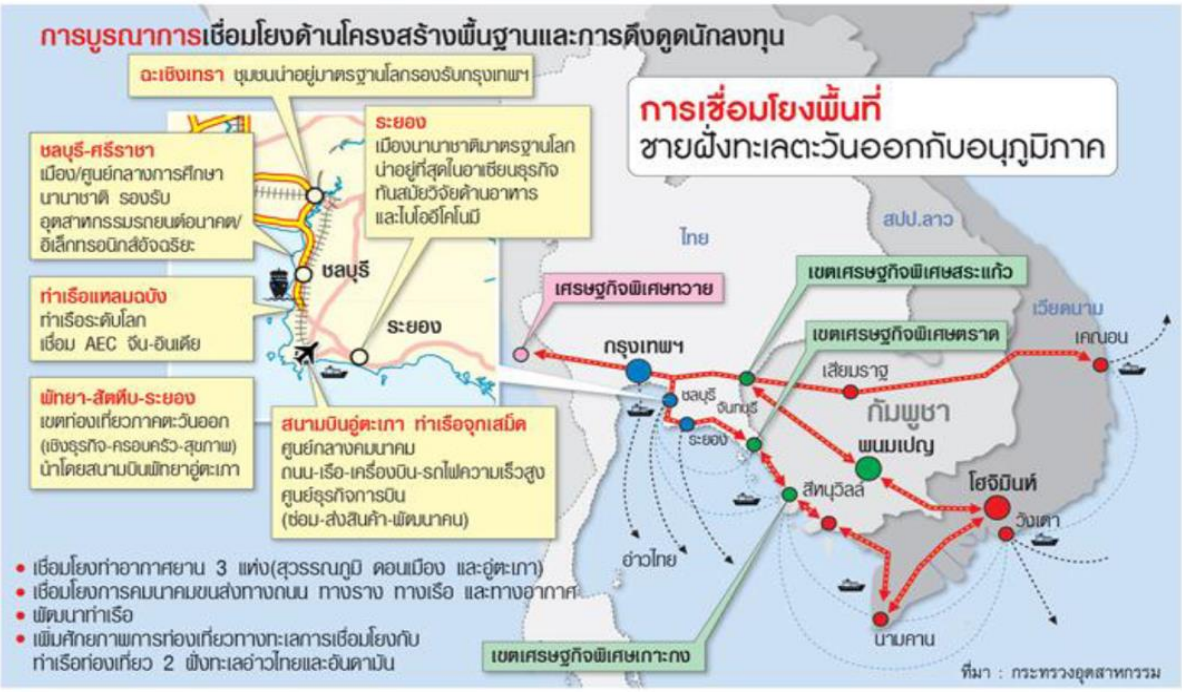
- โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป

มาตรา 8 โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่ห้าพันล้านบาทขึ้นไปหรือมูลค่าที่กำหนดเพิ่มขึ้นโดยกฎกระทรวง ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

10. นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

10.1 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 12 อุตสาหกรรมเป้าหมาย* ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) โดยมีกรอบแนวคิดในการดำเนินโครงการ สรุปได้ดังนี้



1. พื้นที่ดำเนินการใน 3 จังหวัดภาคตะวันออก ได้แก่ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา โดยแบ่งเป็นเขตอุตสาหกรรมเขตพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเขตพัฒนาเมือง

2. การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย

1) ทางอากาศ ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา

2) ทางเรือ ได้แก่ ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรือมาบตาพุด

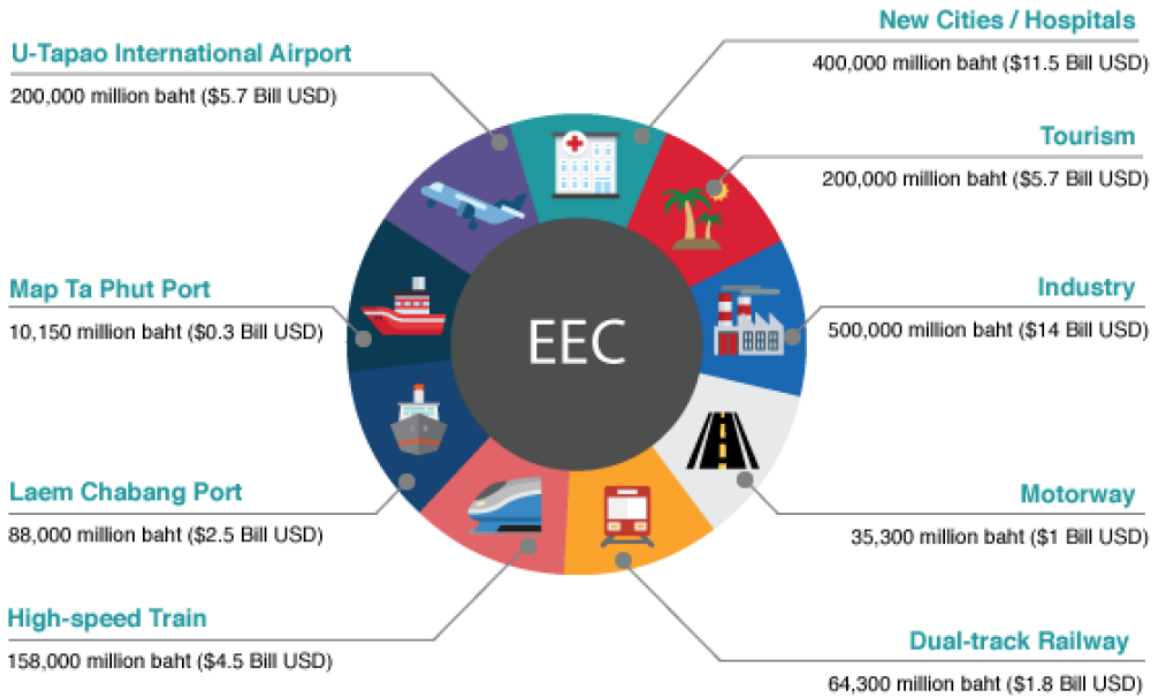
3) ทางถนน ได้แก่ ทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรุงเทพฯ-ชลบุรี พัทยา-มาบตาพุด และแหลมฉบัง-นครราชสีมา

4) ทางราง ได้แก่ รถไฟทางคู่ ช่วงฉะเชิงเทรา-คลองสิบเก้า-แก่งคอย และช่วงกรุงเทพฯ-ระยอง

ทั้งนี้ การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานจะต้องบูรณาการเชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์เพิ่มความปลอดภัยในการเดินทาง และเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวทางทะเล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาท่าเรือน้ำลึกจุกเสม็ดให้เป็นจุดจอดเรือยอชท์ เรือข้ามฟาก (Ferry) และเรือสำราญ (Cruise) เน้นการเชื่อมโยงกับท่าเรือท่องเที่ยวอื่น 2 ฝั่งทะเลอ่าวไทยและอันดามัน เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในทุกด้านที่มีแนวขยายตัวเพิ่มมากขึ้นในอนาคตให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายในปี 2561

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

เพื่อให้ไปถึงจุดมุ่งหมายนั้น จึงต้องมีการกำหนดพื้นที่เป้าหมายนำร่องใน 3 จังหวัด ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง อีกทั้งยังได้กำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค เพื่อเพิ่มศักยภาพรองรับการลงทุนและการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในพื้นที่รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดระบบการสะสมเทคโนโลยี เพื่ออนาคตที่ยั่งยืนของประเทศไทย นอกจากนี้ คณะกรรมการนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ยังมีมติในการประชุมครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 เรื่องการจัดทำแผนการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกทั้งหมด 8 แผน ซึ่งแต่ละแผนจะเชื่อมโยงกันและนำไปสู่การพัฒนาพื้นที่อีอีซีอย่างสมบูรณ์แบบเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในทุกมิติ



อย่างไรก็ตาม เขตเศรษฐกิจพิเศษจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปอาทิ การพัฒนาโครงข่ายพื้นฐานทางถนน ทางน้ำ ทางอากาศ และทางราง การปรับปรุงระบบศุลกากร การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภคและการบริหารจัดการภายในเขตเศรษฐกิจพิเศษด้วย

10.2 ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้หรือ Southern Economic Corridor (SEC)

ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้หรือ Southern Economic Corridor (SEC) ภายใต้กรอบ Western gateway พื้นที่เป้าหมายจังหวัดระนอง โดยการพัฒนาโครงข่ายการขนส่งสินค้าและใช้ประโยชน์ท่าเรือระนองในการเป็นประตูส่งสินค้าออกไปทางฝั่งตะวันตก เป็นการเชื่อมพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) กับทะเลอันดามันทำให้สินค้าแปรรูปจากภาคใต้ส่งไปยังกลุ่มประเทศ BIMSTEC 7 ประเทศ ได้แก่ บังกลาเทศ อินเดีย เมียนมา ศรีลังกา เนปาล ศรีลังกา และไทยและเข้าไปถึง EEC มีเป้าหมายในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของการขนส่ง หรือ ASEAN Logistics Hub อย่างแท้จริง โดยจะส่งผลให้การขนส่งสินค้าไปยังเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง แอฟริกา และยุโรปทำได้สะดวกรวดเร็วและประหยัดต้นทุนมากขึ้น โดยมีกรอบการพัฒนาหลัก 4 ด้าน ได้แก่

<u>ด้านที่ 1</u> การพัฒนาประตูการค้าฝั่งตะวันตก ผ่านโครงการพัฒนาท่าเรือระนองและรถไฟรางคู่ชุมพร-ระนอง เพื่อนำไปสู่การเชื่อมโยงกับประเทศอินเดีย และประเทศในกลุ่มเอเชียใต้อื่นๆ ซึ่งแม้ยังเป็นตลาดที่ยังไม่ใหญ่มากนัก สำหรับสินค้าส่งออกไทย แต่เติบโตได้อย่างโดดเด่น โดยในปี 2561 มูลค่าการส่งออกจากไทยไปอินเดียอยู่ที่ 7,600 ล้านดอลลาร์ หรือ 1 ใน 4 ของตลาดจีน แต่ขยายตัวถึง 17.3% ต่อเนื่องจากปี 2560 ที่เติบโตมากถึง 25.6% เทียบกับส่งออกไปจีนที่ขยายตัวเพียง 2.3%

<u>ด้านที่ 2</u> การพัฒนาประตูสู่การท่องเที่ยวอ่าวไทยและอันดามัน ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวชั้นนำแห่งใหม่รองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพ

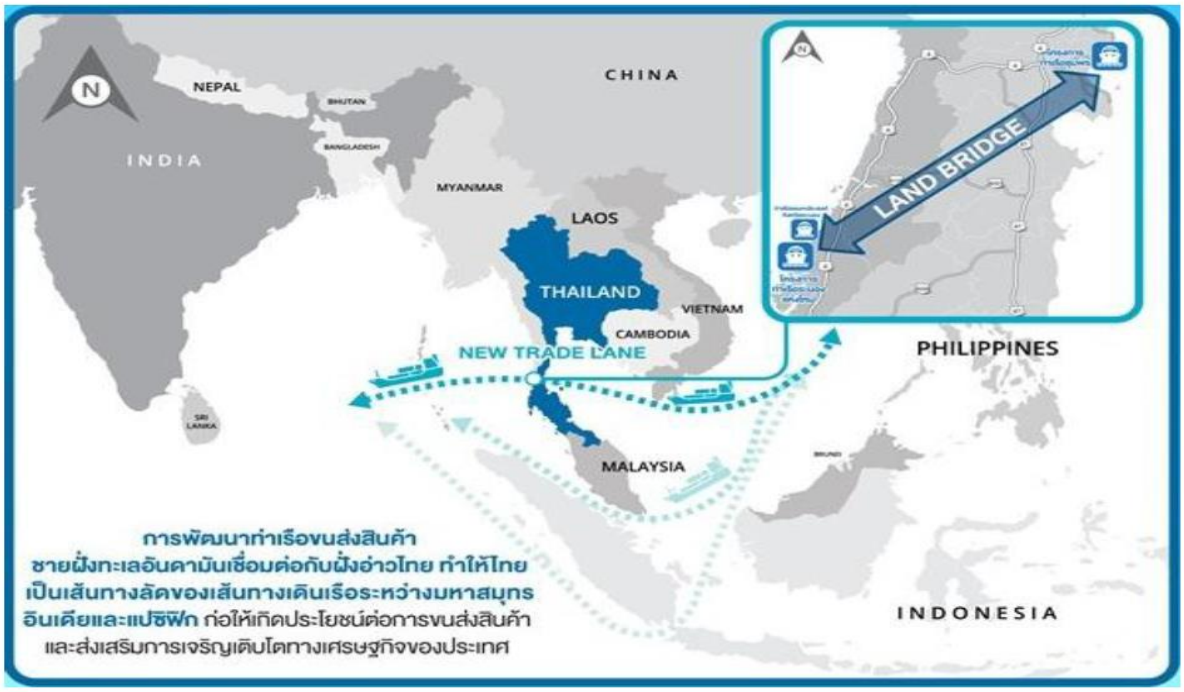
<u>ด้านที่ 3</u> โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมฐานชีวภาพและการแปรรูปการเกษตรมูลค่าสูง จากการใช้ทรัพยากรการผลิตทั้งในพื้นที่และประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อพัฒนาเป็นศูนย์กลางการแปรรูปการเกษตรและการประมงในภาคใต้

<u>ด้านที่ 4</u> การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติส่งเสริมวัฒนธรรมและพัฒนาเมืองน่าอยู่

ยุทธศาสตร์จังหวัดระนองในการเป็นศูนย์กลางการค้าชายแดนฝั่งอันดามัน เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ของจังหวัดระนองที่มีชายแดนติดต่อกับประเทศเมียนมา ทั้งทางบกและทางน้ำ ระนองจึงเป็นจุดผ่านแดนที่สำคัญในการขยายการขนส่งสินค้าทางทะเล โดยใช้ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ไปสู่เมียนมาตอนใต้ ตอนกลาง รวมถึงทวีปเอเชียใต้ โดยใช้ท่าเรือระนองในการขนถ่ายสินค้า

10.3 Thai Land Bridge

โครงการ Thai Land Bridge เป็นโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ซึ่งต้องการการร่วมดำเนินการระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจึงจะมีความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ มีมูลค่าการลงทุนประมาณ 100,000 ล้านบาท เชื่อมโยง 2 ท่าเรือ ได้แก่ ท่าเรือระนองแห่งใหม่ และท่าเรือชุมพร โดยออกแบบให้เป็นท่าเรือที่ทันสมัยหรือ Smart Port ควบคุมการบริหารจัดการด้วยระบบ Automation โดยพื้นที่จะมีระดับพื้นที่ลึกประมาณ 15 เมตร เพื่อให้เรือขนส่งสินค้าขนาดใหญ่สามารถเทียบได้ ทั้งนี้ เมื่อโครงการดังกล่าวแล้วเสร็จ จะช่วยลดระยะเวลาการขนส่งทางเรือลงได้ถึง 2 วัน และส่งผลให้ไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำของภูมิภาค หรือเป็นทางลัดของเส้นทางการเดินเรือระหว่างมหาสมุทรอินเดียและแปซิฟิก ดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติ ช่วยสร้างโอกาส สร้างงาน รายได้เพิ่มขึ้น และสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจในอนาคต



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาโครงการแลนด์บริดจ์

1. เป็นเกตเวย์เชื่อมต่อการขนส่งสินค้าระหว่างท่าเรือแหลมฉบังภายใต้เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) สู่กลุ่มประเทศ BIMSTEC รวมถึงการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทั่วโลก อันเป็นการสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพทางการค้าของประเทศไทยกับกลุ่มประเทศที่อยู่ทางด้านมหาสมุทรอินเดีย

2. เป็นศูนย์กลางจุดเปลี่ยนถ่ายสินค้าของสายการเดินเรือทั่วโลก ลดระยะเวลาการเดินทางเชื่อมต่อเส้นทางเดินเรือ ระหว่างมหาสุมทรอินเดีย และมหาสมุทรแปซิฟิก และเกิดความคล่องตัวในการขนส่งและกระจายสินค้า

3. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงพื้นที่ (ภาคใต้) รวมทั้งเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม ดึงดูดเงินลงทุนจากต่างชาติทั้งทางตรงและทางอ้อม และเป็นศูนย์กลางทางการเงิน โดยสามารถสนับสนุนสิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่ผู้ลงทุน

4. เกิดการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคระบบคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ โดยปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทั้งทางถนน ทางราง และทางท่อในพื้นที่ และการเชื่อมโครงข่ายโลจิสติกส์อย่างไร้รอยต่อ

5. ส่งเสริมการขนส่งทางน้ำที่ทันสมัย พัฒนาประสิทธิภาพของระบบ Digital Logistics Transportation

6. สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การพัฒนาอุตสาหกรรมหลังท่าเรือ เช่น เกิดการจ้างงานในพื้นที่ กระจายรายได้ไปยังผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่ ประชาชนมีทางเลือกในการประกอบอาชีพมากขึ้น

10.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs) เป็นภารกิจของมนุษยชาติที่ 193 ประเทศสมาชิกขององค์การสหประชาชาติตกลงร่วมกันที่จะสร้างความยั่งยืนให้แก่โลก

ประเทศไทยในฐานะหนึ่งในสมาชิกที่รับรองข้อตกลงเรื่องเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับภารกิจดังกล่าว นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรียังได้มีมติเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 เห็นชอบให้ทุกส่วนราชการขับเคลื่อนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sufficiency Economy Philosophy for Sustainable Development Goals; SEP for SDGs)

ในส่วนของกระทรวงการคลัง ได้ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลอย่างจริงจังในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจนในการยุติความยากจนในทุกที่ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจทั้งการผลิตและการบริการที่ยั่งยืนอีกด้วย

รัฐวิสาหกิจในฐานะหน่วยงานที่รัฐเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นหน่วยธุรกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือในการตอบสนองนโยบายของภาครัฐ จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงความยั่งยืน

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

เพื่อเป็นการผลักดันวาระดังกล่าว คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2560 ให้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ และได้ทยอยนำรัฐวิสาหกิจเข้าสู่การประเมินผลการดำเนินงานหัวข้อนี้ตั้งแต่ปี 2560 ทั้งนี้ เป้าหมายที่คณะกรรมการฯ คาดหวังไว้ คือการที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการดำเนินงานในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจและมีแผนงานที่ชัดเจนในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรสู่มาตรฐานสากล (เช่น เป้าหมายที่เรียกว่า Factor 4) กล่าวคือรัฐวิสาหกิจสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ในขณะที่ลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสภาพแวดล้อม

11. นโยบายคณะกรรมการ กทท.

คณะกรรมการ กทท. ได้กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

นโยบายคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย

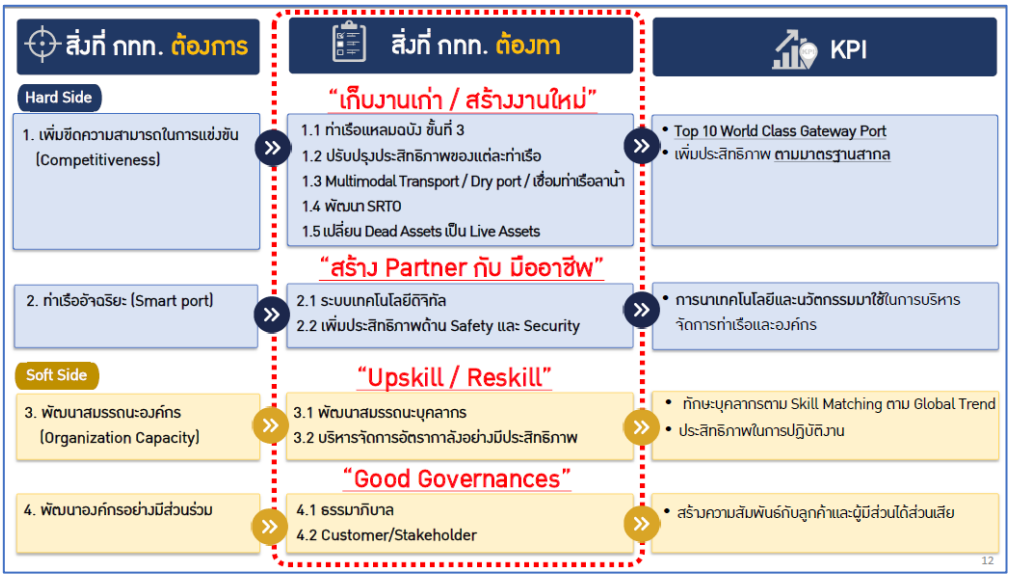
ปีงบประมาณ ๒๕๖๗

มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารงานองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โปร่งใส พัฒนาการดำเนินงานและรูปแบบการให้บริการ โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดจนเพิ่มศักยภาพและยกระดับมาตรฐานองค์กรในภาพรวมให้เทียบเท่าท่าเรือชั้นนำระดับโลก รวมทั้งลดต้นทุนโลจิสติกส์ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- บริหาร กำกับการดำเนินงานให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และสามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร
- พัฒนาและขยายขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน และรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สามารถรองรับต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เป็นไปตามนโยบายภาครัฐ
- สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) ตลอดจนเร่งรัด ติดตาม และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การขนส่งสินค้าในลักษณะ Transit และ Transshipment สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม
- พัฒนาท่าเรือภูมิภาคให้สามารถเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนรูปแบบการเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างท่าเรือหลักกับท่าเรืออื่นในกลุ่มประเทศ BIMSTEC และ GMS ตลอดจนแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภาพรวม
- พัฒนาท่าเรือด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในทุกส่วนงาน (Digital Transformation) เพื่อยกระดับท่าเรือสู่ Smart Port เพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันการณ์
- มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจ/บริการ รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ รวมถึงการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ให้สามารถสร้างรายได้และเกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร
- พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก และมีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในเชิงธุรกิจ
- พัฒนาและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง ครอบคลุม เพื่อให้การดำเนินงานทุกด้านขององค์กรได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท่าเรืออย่างยั่งยืน โดยดำเนินงานที่ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถเติบโตร่วมกันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

(นายปริญญา แสงสุวรรณ)
ประธานกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ ภายใต้การประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ประจำปีงบประมาณ 2567 (เพิ่มเติม) เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2567 คณะกรรมการ กทท. ได้มอบนโยบายและแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งติดตามความคืบหน้าโครงการพัฒนาที่สำคัญของ กทท. โดยสามารถสรุปประเด็นข้อสังเกตต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กทท. ดังนี้



- การเร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เสร็จโดยเร็ว / ปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละท่าเรือ รวมถึง การเพิ่มประสิทธิภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล (World Class and Global Port Standard)
- การบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 1-2 ให้ทันเวลา
- การพัฒนา Multimodal Transport / Dry Port / Inland Waterway Transport
- การพัฒนา SRTO / การใช้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง / การส่งเสริม Transshipment
- การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการท่าเรือและองค์กร
- การยกระดับการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัล (Digital Transformation)
- การพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ (Data Analytic)
- เพิ่มประสิทธิภาพด้าน Safety และ Security
- การบริการในลักษณะของ Synchromodal Transport
- เปลี่ยน Dead Assets เป็น Live Assets (การพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่า และสนับสนุนกิจการท่าเรือ)
- การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาความร่วมมือกับ Sister Port เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร
- การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร / บริหารจัดการอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาทักษะบุคลากรตาม Skill Matching ตาม Global Trend และรองรับการพัฒนาสู่การเป็น Smart Port
- การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของ กทท. บรรลุผลตามเป้าหมาย
- การขนส่งทางน้ำที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- การดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล

3.1.2 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร

1. แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยปี 2567 - 2568

ตามคาดการณ์เศรษฐกิจโลกปี 2567 ของ IMF และ OECD มีแนวโน้มขยายตัวใกล้เคียงปีก่อน โดยคาดการณ์ว่าจะเติบโตได้ที่ประมาณร้อยละ 3 ทั้งนี้ IMF ประมาณการ GDP โลก ปี 2567 เติบโตที่ร้อยละ 3.2 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีก่อนหน้าที่เติบโตร้อยละ 2.9 โดยได้แรงสนับสนุนจากการขยายตัวที่แข็งแกร่งของเศรษฐกิจสหรัฐและมาตรการกระตุ้นด้านการคลังของจีน แม้จะเผชิญภาวะทางการเงินที่ตึงตัว แต่การใช้จ่ายภาครัฐและภาคเอกชนมีความแข็งแกร่งขึ้น รวมถึงปัญหาในห่วงโซ่อุปทานที่คลี่คลายลง อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจโลกส่วนใหญ่มาจากปัญหาภูมิรัฐศาสตร์โลก โดยความเสี่ยงต่อห่วงโซ่อุปทานโลกเกิดจากสงครามอิสราเอลและฮามาส การแบ่งขั้วทางเศรษฐกิจระหว่างจีน-สหรัฐฯ ความตึงเครียดในบริเวณช่องแคบไต้หวัน และการเลือกตั้งในหลายประเทศยังมีความเชื่อมโยงกันในหลายมิติ อาจเป็นตัวแปรสำคัญกระทบอัตราเงินเฟ้อและการพิจารณาอัตราดอกเบี้ยนโยบายในกลุ่มเศรษฐกิจหลักได้

นอกจากนี้ เศรษฐกิจโลกยังอาจต้องเผชิญความเสี่ยงเพิ่มเติมหลายด้าน เช่น ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจจีน สภาพอากาศเปลี่ยนแปลงรุนแรงกว่าที่คาดการณ์ ความตึงเครียดในคาบสมุทรเกาหลี รวมถึงสงครามระหว่างรัสเซีย-ยูเครน ที่อาจมีความรุนแรงขึ้น และกระทบเศรษฐกิจยุโรปเพิ่มเติม หากความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นก็จะส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และจำเป็นต้องอาศัยภาครัฐช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจเพิ่มเติม

GDP	2024	2025
โลก	3.2%	3.2%
สหรัฐอเมริกา	2.7%	1.9%
ยุโรป	0.8%	1.5%
ญี่ปุ่น	0.9%	1.0%
จีน	4.6%	4.1%
อินเดีย	6.8%	6.5%

ที่มา : IMF, เม.ย. 2567

GDP ของประเทศไทยปี 2566 เติบโตที่ร้อยละ 1.9 และเศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2567 ขยายตัวร้อยละ 1.5 ต่อเนื่องจากการขยายตัวร้อยละ 1.7 ในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 โดยพบว่าในไตรมาสแรกของปี 2567 การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนมีการขยายตัวในเกณฑ์ที่สูง การลงทุนในภาคเอกชนอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่มูลค่าและปริมาณการส่งออกลดลง อย่างไรก็ตาม สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้คาดการณ์ว่า มูลค่าและปริมาณการส่งออกและนำเข้าของประเทศไทยในปี 2567 มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น และเศรษฐกิจไทยในปี 2567 จะเติบโตทั้งปีที่ร้อยละ 2.0-3.0 ถึงแม้ในภาพรวมของเศรษฐกิจยังมีความเสี่ยงสูงจากเงินเฟ้อและหนี้ครัวเรือนที่ยังคงตัวในระดับสูง แต่เนื่องด้วยมีปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้จ่ายและการลงทุนของภาครัฐในช่วงที่เหลือของปี, การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยวตามการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ, การขยายตัวในเกณฑ์ที่ดีของการอุปโภคบริโภคภายในประเทศโดยเฉพาะในหมวดบริการ, การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการลงทุนภาคเอกชนเป็นไปตามการขยายตัวของการนำเข้าสินค้าทุน และการขยายตัวอย่างช้าๆ ของการส่งออกสินค้าตามการฟื้นตัวของการค้าโลก ซึ่งสอดคล้องกับการคาดการณ์ของ IMF ที่คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกปี 2567 จะเติบโตที่ร้อยละ 3.2 โดยประเทศไทยจะเติบโตที่ร้อยละ 2.7 ในปี 2567 และปี 2568 จะเติบโตที่ร้อยละ 2.9

ประมาณการเศรษฐกิจ ปี 2567

(%YoY)	2565	2566			2567	
	ทั้งปี	ทั้งปี	Q3	Q4	Q1	ทั้งปี (f)
GDP (CVM)	2.5	1.9	1.4	1.7	1.5	2.0 - 3.0
การลงทุนรวม[1/]	2.3	1.2	1.5	-0.4	-4.2	1.9
ภาคเอกชน	4.7	3.2	3.5	5.0	4.6	3.2
ภาครัฐ	-3.9	-4.6	-3.4	-20.1	-27.7	-1.8
การบริโภคภาคเอกชน	6.2	7.1	7.9	7.4	6.9	4.5
การอุปโภคภาครัฐบาล	0.1	-4.6	-5.0	-3.0	-2.1	1.7
มูลค่าการส่งออกสินค้า[2/]	5.4	-1.7	-2.0	4.6	-1.0	2.0
ปริมาณ[2/]	1.2	-2.9	-3.1	3.2	-2.3	1.5
มูลค่าการนำเข้าสินค้า[2/]	14.0	-3.1	-10.7	6.1	3.2	4.6
ปริมาณ[2/]	1.2	-3.6	-10.4	5.3	4.5	3.6
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	-3.2	1.4	2.1	1.5	2.2	1.2
เงินเฟ้อ	6.1	1.2	0.5	-0.5	-0.8	0.1 - 1.1

หมายเหตุ: 1/ การลงทุนรวม หมายถึง การสะสมทุนถาวรเบื้องต้น
2/ ฐานข้อมูลดุลการชำระเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, พ.ค. 2567

	Real GDP		
		Projections	
	2023	2024	2025
Asia	**5.0**	**4.5**	**4.3**
Advanced Asia	**2.2**	**1.7**	**1.8**
Japan	1.9	0.9	1.0
Korea	1.4	2.3	2.3
Australia	2.1	1.5	2.0
Taiwan Province of China	1.4	3.1	2.7
Singapore	1.1	2.1	2.3
Hong Kong SAR	3.2	2.9	2.7
New Zealand	0.6	1.0	2.0
Macao SAR	80.5	13.9	9.6
Emerging and Developing Asia	**5.6**	**5.2**	**4.9**
China	5.2	4.6	4.1
India[4]	7.8	6.8	6.5
Indonesia	5.0	5.0	5.1
Thailand	1.9	2.7	2.9
Vietnam	5.0	5.8	6.5
Philippines	5.6	6.2	6.2
Malaysia	3.7	4.4	4.4
Other Emerging and Developing Asia[5]	**4.0**	**5.4**	**5.7**

ที่มา : IMF, เม.ย. 2567

แนวโน้มการลงทุนภาคเอกชน การลงทุนในภาคเอกชนมีการขยายตัวในเกณฑ์ดี โดยพบว่าการลงทุนในหมวดของเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์เพิ่มขึ้นตามยอดการจำหน่ายเครื่องจักรในประเทศ การนำเข้าสินค้าทุนและยอดจดทะเบียนรถยนต์เชิงพาณิชย์ รวมถึงการลงทุนในหมวดก่อสร้างปรับเพิ่มขึ้นตามวัสดุก่อสร้างและพื้นที่ได้รับอนุญาตก่อสร้าง โดยเฉพาะพื้นที่เพื่อการอุตสาหกรรมและโรงงาน ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้คาดการณ์ว่าการลงทุนภาคเอกชนจะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.2-4.2 ในปี 2567 เนื่องจากแนวโน้มเศรษฐกิจของโลกที่เริ่มมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง และมาตรการการส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็น ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ 8/2565 เรื่อง นโยบายและหลักเกณฑ์การส่งเสริมการลงทุน และประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ที่ 9/2565 เรื่อง มาตรการส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีผลบังคับใช้เมื่อ 3 มกราคม 2566 ที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นโอกาสและกระตุ้นให้นักลงทุนตัดสินใจลงทุนเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ มาตรการส่งเสริมการลงทุนดังกล่าวข้างต้น สามารถสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) เมื่อพิจารณาสถิติการลงทุนจากต่างประเทศที่ได้รับอนุมัติให้การส่งเสริมการลงทุนในไตรมาสที่ 1 ปี 2567 มีจำนวนทั้งสิ้น 472 โครงการ เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2566 ที่ได้รับการอนุมัติอยู่ที่จำนวน 334 โครงการ เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 41 โดยเป็นทั้งการขยายโครงการเดิมและเริ่มโครงการใหม่ ส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องจักรและยานยนต์ รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมโลหะและวัสดุ

โครงการต่างชาติที่ได้รับอนุมัติให้การส่งเสริมการลงทุน แยกตามประเภทอุตสาหกรรม

ปี 2567 (ม.ค. - มี.ค.)		
ประเภท	จำนวน (โครงการ)	เงินลงทุน (ล้านบาท)
การเกษตร อาหาร และเทคโนโลยีชีวภาพ	38	10,768
การแพทย์	9	1,884
เครื่องจักรและยานยนต์	104	31,905
เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	90	86,839
อุตสาหกรรมโลหะและวัสดุ	54	19,480
เคมีและปิโตรเคมี	44	10,079
สาธารณูปโภค	41	6,704
ดิจิทัล	31	19,045
อุตสาหกรรมสร้างสรรค์	19	3,694
บริการที่มีมูลค่าสูง	42	7,948
รวมทั้งสิ้น	**472**	**198,346**

- โครงการต่างชาติที่ได้รับอนุมัติให้การส่งเสริมการลงทุนส่วนใหญ่เป็นโครงการใหม่จำนวน 258 โครงการ มีมูลค่าเงินลงทุนรวม 103,969 ล้านบาท โครงการขยายมีจำนวน 214 โครงการ มูลค่าเงินลงทุนรวม 94,377 ล้านบาท

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน , เมษายน 2567

ซึ่งเป็นโครงการต่างชาติที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนที่มีการผลิตเพื่อส่งออกร้อยละ 80 ขึ้นไป จำนวน 179 โครงการ และเป็นการส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เช่น โครงการต่างชาติในพื้นที่อุตสาหกรรมหรือเขตอุตสาหกรรม โครงการในพื้นที่ EEC โครงการต่างชาติในพื้นที่ 20 จังหวัดที่มีรายได้ต่อหัวต่ำ โดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้คาดการณ์ว่าโครงการต่างชาติที่ได้รับการอนุมัติจะมีการส่งออกสร้างรายได้สู่ประเทศปีละประมาณ 582,789 ล้านบาท ใช้วัตถุดิบภายใน ประเทศมูลค่าประมาณ 192,420 ล้านบาทต่อปี และจะก่อให้เกิดการจ้างงานประมาณ 44,687 คน ดังนั้น การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการผลิต การลงทุน และการส่งออกสินค้า รวมไปถึงสนับสนุนการยกระดับและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตในประเทศไทย

การใช้จ่ายอุปโภคและบริโภคภาคเอกชน ขยายตัวในเกณฑ์สูงร้อยละ 6.9 ต่อเนื่อง จากร้อยละ 7.4 ในไตรมาสก่อนหน้า สอดคล้องกับการปรับตัวที่ดีขึ้นของภาคบริการและการท่องเที่ยว รวมทั้งความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่อยู่ในระดับสูงสุดในรอบ 18 ไตรมาส โดยการใช้จ่ายในหมวดบริการขยายตัวในเกณฑ์สูงร้อยละ 13.7 การใช้จ่ายหมวดสินค้าไม่คงทนขยายตัวร้อยละ 4.7 ตามการขยายตัวเร่งขึ้นของการใช้จ่ายกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบกับการขยายตัวของการใช้จ่ายกลุ่มไฟฟ้า ก๊าซ และน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งสอดคล้องกับอุณหภูมิเฉลี่ยที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น ส่วนการใช้จ่ายหมวดสินค้ากึ่งคงทนขยายตัวร้อยละ 3.3 ตามการขยายตัวของการใช้จ่ายกลุ่มเสื้อผ้า, รองเท้า, กลุ่มเครื่องเรือนและเครื่องตกแต่ง ขณะที่ การใช้จ่ายในหมวดสินค้าคงทนลดลง ร้อยละ 6.8 ตามการลดลงของการใช้จ่ายเพื่อซื้อยานพาหนะ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้คาดการณ์ว่าการบริโภคภาคเอกชนจะขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์ในปี 2567 ขยายตัวที่ร้อยละ 3.0 - 4.0 เนื่องจาก ยังมีปัจจัยสนับสนุนจากดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคต่อสถานการณ์เศรษฐกิจที่สูงขึ้นต่อเนื่อง และตลาดแรงงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากการจ้างงานเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะนอกภาคเกษตร อัตราการว่างงานอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งแนวโน้มรายได้ที่เพิ่มขึ้นทั้งรายได้ภาคเกษตร นอกภาคเกษตร และภาคการท่องเที่ยว รวมถึงกรณีที่เม็ดเงินจากโครงการเติมเงิน 10,000 บาท จาก Digital Wallet สามารถเริ่มมีการใช้จ่ายได้ภายในไตรมาสที่ 4 ปี 2567 ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะช่วยเพิ่มกำลังสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวได้ตามที่คาดการณ์

การใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐ ในด้านการใช้จ่ายภาครัฐยังคงหดตัวจากรายจ่ายของรัฐบาลกลางตาม พ.ร.บ.งบประมาณปี 2567 ที่ล่าช้า แต่อย่างไรก็ตามการใช้จ่ายภาครัฐจะขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามรอบการเบิกจ่าย และการลงทุนของรัฐวิสาหกิจมีการขยายตัวสูงขึ้นตามการเร่งเบิกจ่ายในโครงการลงทุนด้านสาธารณูปโภคเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจตามแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจยุทธศาตร์ 1 – 6 ซึ่งจะส่งผลให้การใช้จ่ายภาครัฐและรัฐวิสาหกิจขยายตัวเพิ่มขึ้น

แนวโน้มภาคอุตสาหกรรม ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทยไตรมาสที่ 1 ปี 2567 หดตัวร้อยละ 3.0 ซึ่งหดตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2566 ที่หดตัวร้อยละ 2.6 โดยเป็นการลดลงของกลุ่มการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นสำคัญ เช่น การผลิตยานยนต์ การผลิตชิ้นส่วน และแผ่นวงจรอิเล็กทรอนิกส์ การผลิตคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง การผลิตน้ำมันปาล์ม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามยังมีกลุ่มอุตสาหกรรมที่ผลผลิตอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น เช่น การผลิตน้ำตาล การผลิตเครื่องปรับอากาศ ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นปิโตรเลียม ปุ๋ยเคมีและสารประกอบไนโตรเจน และการผลิตเครื่องดื่มที่ไม่มี

แอลกอฮอล์ แต่ทั้งนี้สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและสำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้คาการณ์ว่าภาวะภาคอุตสาหกรรมมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง จากสถิติการนำเข้าสินค้าทุน และการส่งเสริมอุตสาหกรรมจากภาครัฐ รวมถึงแนวโน้มการใช้จ่ายภายในประเทศที่มีความต้องการสินค้าอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้น

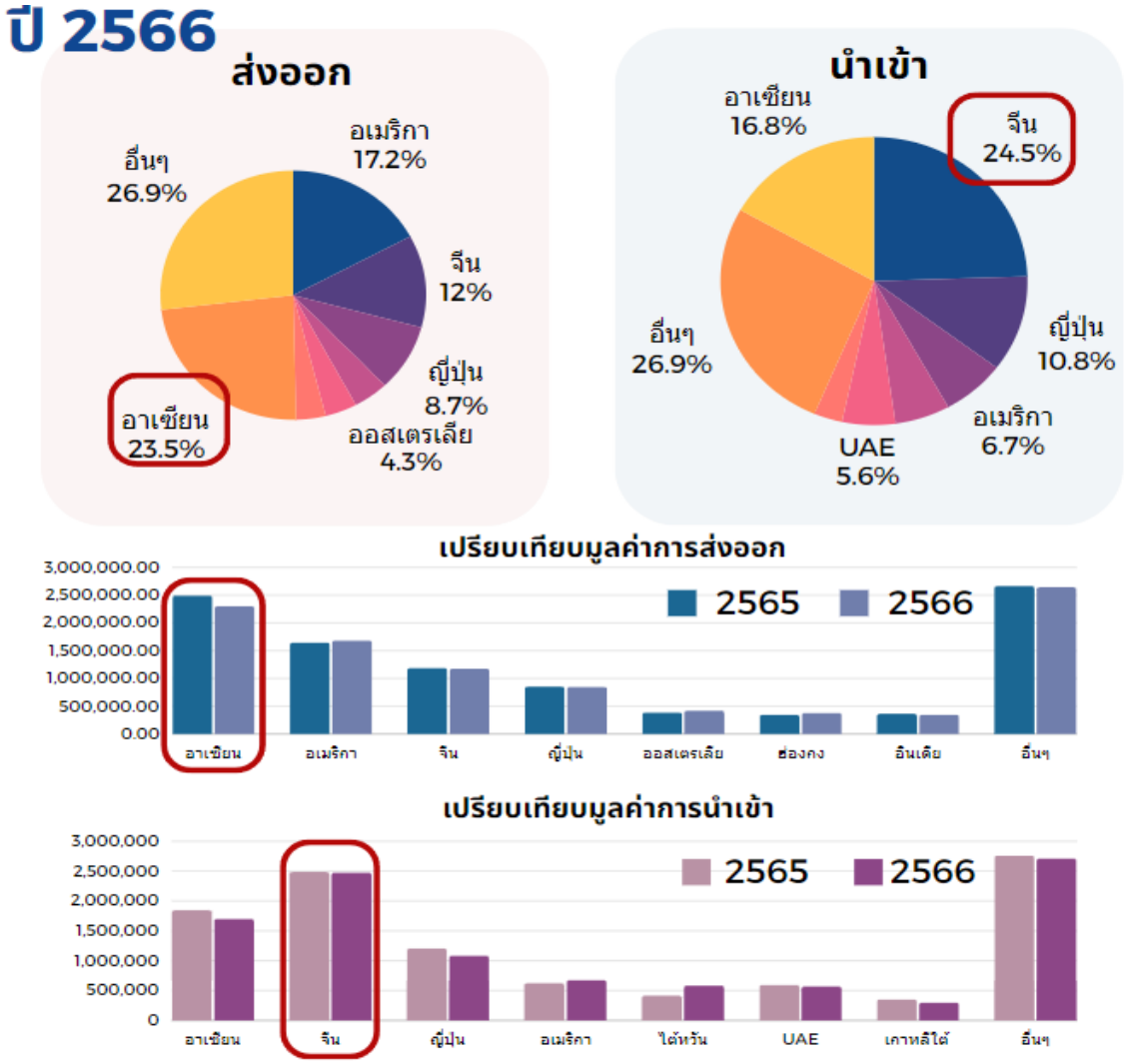
นอกจากนี้ จากข้อมูลในปี 2564 ตลาดอุตสาหกรรมฮาลาลโลกมีมูลค่าสูงถึง 2.1 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งคาดว่าในปี 2567 จะมีมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นเป็น 2.325 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ โดยเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7.5 ต่อปี กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้เล็งเห็นโอกาสการเติบโตอุตสาหกรรมฮาลาลของประเทศไทยให้สามารถไปยังตลาดโลกได้ จึงได้มีการพิจารณาแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาลของประเทศไทย ผ่านกลไกคณะกรรมการอุตสาหกรรมฮาลาลแห่งชาติ (กออช.) และการจัดตั้งศูนย์อุตสาหกรรมฮาลาล ซึ่งภารกิจของศูนย์ดังกล่าวครอบคลุมทั้งด้านการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และการพัฒนาระบบนิเวสฮาลาลใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านการบริการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสนับสนุนภาครัฐ และด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้มีมาตรฐานระดับโลก โดยมีผลิตภัณฑ์เป้าหมายในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาล ประกอบด้วย อาหารและเครื่องดื่ม แฟชั่น เครื่องสำอาง สมุนไพร ยา อาหารเสริม รวมทั้งการบริการ เช่น นวด สปา คลินิก การแพทย์ การท่องเที่ยว เป็นต้น โดยกระทรวงอุตสาหกรรมได้คาดการณ์ว่าจะทำให้ GDP ภาคอุตสาหกรรมขยายตัวได้ร้อยละ 1.2 ภายในระยะเวลา 3 ปี

แนวโน้มการนำเข้าและส่งออกของประเทศไทย จากข้อมูลในปี 2566 การส่งออกสินค้าของไทยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 54.5 ของ GDP ของประเทศ สะท้อนให้เห็นว่าการส่งออกเป็นปัจจัยและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งในไตรมาสแรกของปี 2567 ภาพรวมการส่งออกสินค้าของประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกปรับตัวลดลง สอดคล้องกับการลดลงของปริมาณการส่งออก ซึ่งเป็นผลมาจากการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมลดลง และผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญมีผลผลิตลดน้อยลงและความต้องการบริโภคสินค้าทางการเกษตรภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้ง ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรส่งออกที่สำคัญ เช่น ยางพารา มีความต้องการจากประเทศเทศคู่ค้าลดลงตามภาวะเศรษฐิจที่มีแนวโน้มชะลอตัวในช่วงที่ผ่านมา หรือน้ำมันปาล์มที่ราคาน้ำมันปาล์มดิบในประเทศสูงกว่าราคาน้ำมันปาล์มดิบโลก นอกจากนี้ส่งผลให้วัตถุดิบในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรลดลงตามไปด้วย ในส่วนภาพรวมของการนำเข้าในไตรมาสแรกของปี 2567 มูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับปริมาณการนำเข้าโดยเฉพาะในหมวดของสินค้าทุนมีปริมาณการนำเข้าเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร ส่วนประกอบและอุปกรณ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการลงทุนภาคเอกชนและการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตามทางสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์มูลค่าและปริมาณการส่งออกเติบโตที่ 2.0 และ 1.5 ในขณะที่มูลค่าและปริมาณการนำเข้าเติบโตที่ร้อยละ 4.6 และ 3.6 ตามลำดับ ตามลำดับในปี 2567 เนื่องจากเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวขึ้นในทุก ๆ ภาคส่วน โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม และภาคการเกษตร ประกอบกับราคาสินค้าเกษตรไม่ว่าจะเป็นสินค้าพืชหรือปศุสัตว์มีราคาเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นในหลายรายการที่เป็นผลิตภัณฑ์ส่งออกสำคัญของไทย เช่น ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย ไข่ไก่ และน้ำนมดิบ เป็นต้น และภาคอุตสาหกรรมที่เริ่มมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง

การค้า	ปี 2565	ปี 2566	คาดการณ์ ปี 2567
มูลค่าการส่งออก	5.4	- 1.7	2.0
ปริมาณการส่งออก	1.2	- 2.9	1.5
มูลค่าการนำเข้า	14.0	- 3.1	4.6
ปริมาณการนำเข้า	1.2	- 3.6	3.6

ประเทศคู่ค้าที่สำคัญของประเทศไทย 2566



ตลาดส่งออกหลักสำคัญของไทยในปี 2566

ตลาด	สินค้าสำคัญ
สหรัฐฯ	**สินค้าสำคัญที่ขยายตัว** : อุปกรณ์กึ่งตัวนำ ทรานซิสเตอร์ และไดโอด ผลิตภัณฑ์ยาง และหม้อแปลงไฟฟ้าและส่วนประกอบ เป็นต้น **สินค้าสำคัญที่หดตัว** : เครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบ เครื่องนุ่งห่ม และอาหารสัตว์เลี้ยง เป็นต้น
จีน	**สินค้าสำคัญที่ขยายตัว** : ผลไม้สด แช่เย็น แช่แข็งและแห้ง ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ และผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง เป็นต้น **สินค้าสำคัญที่หดตัว** : ผลิตภัณฑ์ยาง เคมีภัณฑ์ และเม็ดพลาสติก เป็นต้น
ญี่ปุ่น	**สินค้าสำคัญที่ขยายตัว** : รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ เครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบ และเม็ดพลาสติก เป็นต้น **สินค้าสำคัญที่หดตัว** : เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ และส่วนประกอบ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ และเคมีภัณฑ์ เป็นต้น
อาเซียน(5)	**สินค้าสำคัญที่ขยายตัว** : น้ำมันสำเร็จรูป ข้าว และอากาศยาน ยานอวกาศ และส่วนประกอบ เป็นต้น **สินค้าสำคัญที่หดตัว** : แผงวงจรไฟฟ้า เหล็ก เหล็กกล้าและผลิตภัณฑ์ และเครื่องจักรกลและส่วนประกอบ เป็นต้น
CLMV (4)	**สินค้าสำคัญที่ขยายตัว** : น้ำมันสำเร็จรูป เครื่องจักรกลและส่วนประกอบ และทองแดงและของทำด้วยทองแดง เป็นต้น สินค้าสำคัญที่หดตัว : อัญมณีและเครื่องประดับ รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ และอุปกรณ์กึ่งตัวนำ ทรานซิสเตอร์ และไดโอด เป็นต้น
EU (27)	**สินค้าสำคัญที่ขยายตัว** : หม้อแปลงไฟฟ้าและส่วนประกอบ อัญมณีและเครื่องประดับ และรถจักรยานยนต์และส่วนประกอบ เป็นต้น **สินค้าสำคัญที่หดตัว** : เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ และแผงสวิทซ์และแผงควบคุมกระแสไฟฟ้า เป็นต้น

2. ปัจจัยความเสี่ยงของเศรษฐกิจ

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกและไทย อาทิ

1) ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลก เช่น การแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างจีนและสหรัฐฯ สถานการณ์สู้รบระหว่าง “อิสราเอลและฮามาส”, “อิสราเอลและอิหร่าน” ที่อาจส่งผลกระทบต่อราคาพลังงานให้ปรับตัวสูงขึ้น และความยืดเยื้อของสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน

2) ผลการเลือกตั้งสำคัญในหลายประเทศ ในปี 2567 จะมีการเลือกตั้งใหญ่ใน 60 ประเทศ

3) ความผันผวนของตลาดการเงินโลก

4) สถานการณ์เศรษฐกิจของจีน

5) เหตุการณ์โจมตีเรือขนส่งสินค้าของกบฏฮูตีในบริเวณทะเลแดง

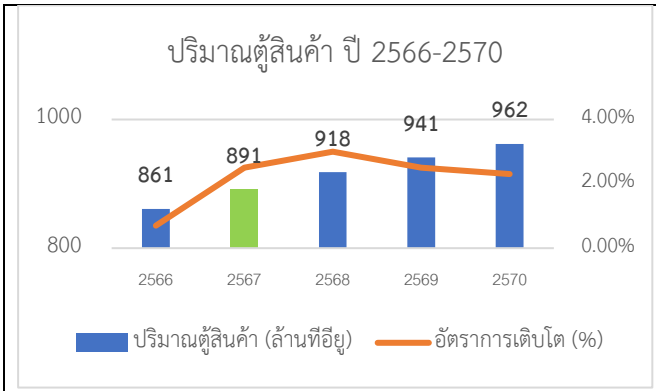
3.1.3 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการ

1. แนวโน้มอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเล

ในปี 2566 ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของโลกเติบโตที่ร้อยละ 0.7 และคาดการณ์ในปี 2567 และปี 2568 จะมีปริมาณตู้สินค้าเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 2.5 และร้อยละ 3.0 ตามลำดับ (Drewry maritime Research Q1/2024) โดยภูมิภาคเอเชียยังคงเป็นภูมิภาคที่มีตู้สินค้าผ่านท่าเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด รองลงมา คือ ภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนือตามลำดับ โดยในปี 2567 คาดการณ์การเติบโตของตู้สินค้าในภูมิภาคเอเชียและอาเซียน อยู่ที่ร้อยละ 1.5 และร้อยละ 2.6 ตามลำดับ และคาดการณ์ว่าปริมาณตู้สินค้าปี 2568 ของทั้งสองภูมิภาคจะเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 2.2 และร้อยละ 4.0 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ยังมีความไม่แน่นอนจากผลกระทบของสงครามจากเหตุการณ์กลุ่มกบฏฮูตีโจมตีเรือขนส่งสินค้าซึ่งมุ่งสู่ท่าเรือของประเทศอิสราเอลและเดินเรือผ่านระหว่างทะเลแดงและทะเลเอเดน ส่งผลให้สายเรือขนส่งสินค้าตู้คอนเทนเนอร์ในเส้นทางระหว่างเอเชียและยุโรป ยกเลิกการเดินเรือผ่านคลองสุเอซและทะเลแดง และปรับเปลี่ยนเส้นทางอ้อมแหลมกู๊ดโฮป ทวีปแอฟริกา ส่งผลให้ระยะเวลาการเดินเรือในเส้นทางระหว่างเอเชียและยุโรป เพิ่มขึ้น 10-15 วัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงภัยต่อเรือและลูกเรือ และคาดว่าสายเรือจะต้องเพิ่มจำนวนเรือเข้ามาให้บริการในเส้นทางเพื่อรักษาความถี่ในการเดินเรือไม่ให้น้อยลงจากเดิม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันให้ค่าระวางการขนส่งสินค้าในเส้นทางระหว่างตะวันออกไกล–ตะวันออกกลาง–เมดิเตอร์เรเนียน–ยุโรป มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นเช่นกัน ทำให้ภาคเอกชนต่างหันไปพึ่งพาการขนส่งสินค้าด้วยเครื่องบินมากขึ้น การขนส่งทางอากาศเป็นอีกหนึ่งวิธีในการแก้ปัญหาการขนส่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปริมาณสินค้าที่ขนส่งทางอากาศทั้งโลกในเดือนมกราคม 2567 เพิ่มขึ้นร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่าต้นทุนค่าขนส่งของบริษัทต่างๆ จะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งมากกว่าการขนส่งทางเรือเฉลี่ยถึง 5 เท่า สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA – International Air Transport Association) คาดว่าตลอดทั้งปีปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งเพิ่มขึ้น โดยเป็นการขนส่งทางเรือจากเอเชียไปตะวันออกกลางที่ดูไบ และขนส่งทางอากาศต่อไปยังยุโรป ซึ่งค่าใช้จ่ายจะถูกกว่าการขนส่งทางอากาศอย่างเดียว ทั้งนี้การขนส่งแบบผสมมีอัตราเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่า

- **คาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือในโลก**

ในปี 2566 นี้ปริมาณตู้สินค้าโลกเติบโตในสัดส่วนที่ต่ำ เป็นไปตามทิศทางการค้า (สินค้า) ของโลกที่หดตัวลงที่ได้กล่าวไปแล้วในบทก่อนหน้า ทั้งนี้ ในปี 2566 มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือต่างๆ ทั่วโลกอยู่ที่ 869 ล้าน ที.อี.ยู. เพิ่มขึ้นเพียงประมาณ 3 ล้าน ที.อี.ยู. จากปีก่อนหน้า อย่างไรก็ตามในปี 2567 เนื่องจากฐานที่ต่ำในปี 2566 ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยและอัตราเงินเฟ้อที่มีแนวโน้มที่จะทรงตัวในทิศทางที่ลดลง ส่งผลให้ภาคบริโภคและการผลิตอาจปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงคาดการณ์ว่า ปริมาณตู้สินค้าโลกจะขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็น 890 ล้าน ที.อี.ยู. หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 ในปี 2567 และ จะเพิ่มขึ้น 917 ล้าน ที.อี.ยู. หรือร้อยละ 3 ในปี 2568 (Drewry, Quarter 1 2023)



การคาดการณ์การขยายตัวของตู้สินค้าผ่านท่าเรือทั่วโลก โดย Drewry (Quater, 2024) ปี 2567 ตู้สินค้าผ่านท่าจะขยายตัวร้อยละ 2.5 และขยายตัวในปีถัดไป ร้อยละ 3.0 2.5 และ 2.3 ตามลำดับ

➢ **การคาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าแบ่งตามประเภทของตู้สินค้า**

	ปริมาณตู้สินค้า		ตู้ประเภท Gateway	ตู้ประเภท Transshipment
	(M. T.EU.)	(%)	(M. T.EU.)	(M. T.EU.)
2564	858.8	7.0%	634.3	224.5
2565	863.2	0.5%	636.6	226.6
2566	869.2	0.7%	639.1	230.0
2567	891.0	2.5%	661.6	229.4
2568	918.0	3.0%	675.9	242.1
2569	940.8	2.5%	690.3	250.6
2570	962.2	2.3%	703.5	258.7
2571	983.1	2.2%	716.2	266.9

ที่มา : Drewry, Mar 2024

➢ **คาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือในภูมิภาคเอเชีย**

ภูมิภาคเอเชียยังคงเป็นภูมิภาคที่มีสัดส่วนของปริมาณตู้สินค้าสูง โดยคิดเป็นร้อยละประมาณ 56 ของโลก โดยในปี 2566 มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเติบโตร้อยละ 3.0 โดยเป็นการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าของจีนที่เติบโตร้อยละ 4.3 เพิ่มขึ้นจากปี 2565 ที่เติบโตที่ 3.9 ในขณะที่ปริมาณตู้สินค้าของภูมิภาคอาเซียนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.1 ของโลก หรือร้อยละ 25.4 ของภูมิภาค โดยในปี 2566 มีการเติบโตตู้สินค้าประมาณร้อยละ 2.0

ในปี 2567 คาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าในภูมิภาคเอเชียจะเติบโตที่ร้อยละ 1.5 ในขณะที่จีนและภูมิภาคอาเซียนคาดการณ์เติบโตที่ 0.8 และ 2.6 ตามลำดับ ทั้งนี้จะเห็นว่าการเติบโตของตู้สินค้าในจีนยังเป็นผู้นำการขนส่งในภูมิภาคเอเชียและในระดับโลก แม้จะมีสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ในส่วนของภูมิภาคอาเซียนจะได้รับแรงผลักดันจากนโยบาย China Plus One และเศรษฐกิจจีนที่มีแนวโน้มจะเติบโตในทิศทางที่ดีขึ้น

➢ **การคาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าแบ่งตามภูมิภาค**

	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571
Asia	472,024	486,339	493,720	504,707	516,473	527,611	538,591
% การเติบโต	1.8%	3.0%	1.5%	2.2%	2.3%	2.2%	2.1%
สัดส่วนของโลก	54.7%	56.0%	55.4%	55.0%	54.9%	54.8%	**54.8%**
Greater China	284,904	297,018	299,268	303,573	310,854	317,816	324,735
% การเติบโต	3.9%	4.3%	0.8%	1.4%	2.4%	2.2%	2.2%
สัดส่วนของโลก	33.0%	34.2%	33.6%	33.1%	33.0%	33.0%	**33.0%**
Southeast Asia (ASEAN)	119,672	122,107	123,256	130,254	133,881	137,272	140,569
% การเติบโต	-0.6%	2.0%	2.6%	4.0%	2.8%	2.5%	**2.4%**
สัดส่วนของโลก	13.9%	14.0%	14.1%	14.2%	14.2%	14.3%	14.3%
North Asia	67,448	67,214	69,196	70,880	71,738	72,523	73,287
% การเติบโต	-2.5%	-0.3%	2.9%	2.4%	1.2%	1.1%	1.1%
สัดส่วนของโลก	7.8%	7.7%	7.8%	7.7%	7.6%	7.5%	7.5%

ที่มา : Drewry, Mar 2024

➢ **การจัดอันดับท่าเรือชั้นนำระดับโลก**

หากพิจารณาส่วนแบ่งการตลาดของท่าเรือทั่วโลกพบว่า มีท่าเรือของจีนจำนวน 10 ท่าที่อยู่ใน 20 อันดับแรก ทั้งนี้ในปี 2566 ทลฉ. อยู่อันดับ 17 ดีกว่าเดิม 2 อันดับ ทั้งนี้หากพิจารณาแค่ท่าเรือประเภท Gateway จะเห็นว่า ทลฉ. อยู่อันดับ 1 ของอาเซียน อันดับ 8 ของเอเชีย และอันดับ 9 ของโลก ทั้งนี้มีการจัดอันดับท่าเรือชั้นนำ 25 อันดับแรกของโลก ดังนี้

WORLD Gateway Port : 9th Place

Ranking	Port	Country	Region	2023 annual throughput (TEU)	Annual %chanage
1	(1)Shanghai	China	Asia	49.158	3.97%
2	Singapore	Singapore	Asean	39.013	4.62%
3	(2)Ningbo-Zhoushan	China	Asia	35.300	5.82%
4	(3)Qingdao	China	Asia	30.000	16.91%
5	(4)Shenzhen	China	Asia	29.880	-0.53%
6	(5)Guangzhou	China	Asia	25.410	3.29%
7	Busan	South Korea	Asia	23.151	4.90%
8	(6)Tianjin	China	Asia	22.187	5.50%
9	(7)Los Angeles/Long Beach	United States	Northern Europe	16.648	-12.59%
10	Jebel Ali	United Arab Emirates	Middle East	14.473	3.60%
11	Hong Kong	China	Asia	14.401	-13.46%
12	Port Klang	Malaysia	Asean	14.061	6.36%
13	Rotterdam*	Netherlands	Northern Europe	13.447	-7.01%
14	(8)Xiamen	China	Asia	12.554	3.20%
15	Antwerp	Belgium	Northern Europe	12.500	-7.41%
16	Tanjung Pelepas	Malaysia	Asean	10.481	-0.28%
17	(9)Laem Chabang	Thailand	Asean	8.868	1.46%
18	Kaohsiung	Taiwan	Asia	8.834	-6.91%
19	Tangier Med	Morocco	Mediterranean	8.614	13.39%
20	(10)Ho Chi Minh	Vietnam	Asean	8.397	1.63%

ASIA Gateway Port : 8th Place

Ranking	Port	Country	2023 annual throughput (TEU)
1	(1)Shanghai	China	49.158
2	Singapore	Singapore	39.013
3	(2)Ningbo-Zhoushan	China	35.300
4	(3)Qingdao	China	30.000
5	(4)Shenzhen	China	29.880
6	(5)Guangzhou	China	25.410
7	Busan	South Korea	23.151
8	(6)Tianjin	China	22.187
9	Hong Kong	China	14.401
10	Port Klang	Malaysia	14.061
11	(7)Xiamen	China	12.554
12	Tanjung Pelepas	Malaysia	10.481
13	(8)Laem Chabang	Thailand	8.868
14	Kaohsiung	Taiwan	8.834
15	(9)Ho Chi Minh	Vietnam	8.397

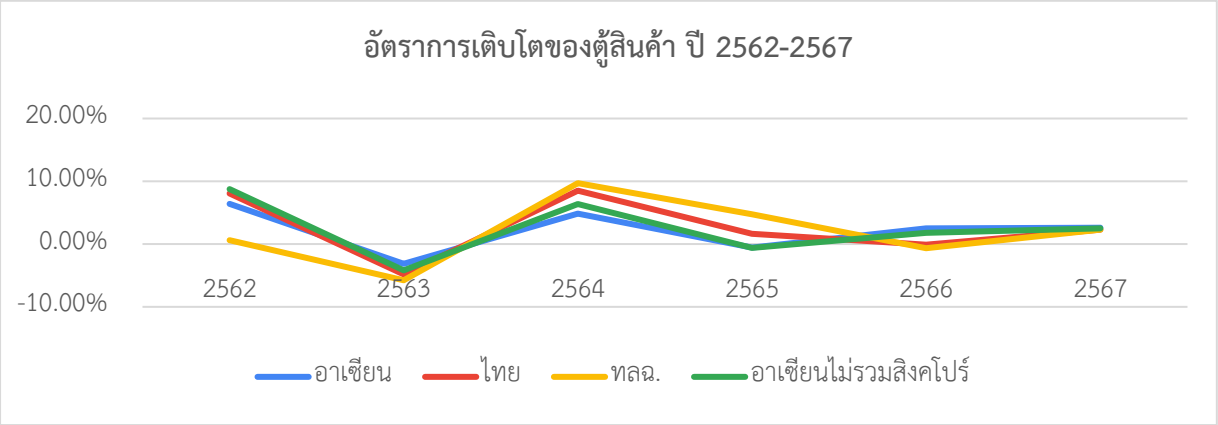
ASEAN Gateway Port : 1st Place

Ranking	Port	Country	2023 annual throughput (TEU)
1	Singapore	Singapore	39.013
2	Port Klang	Malaysia	14.061
3	Tanjung Pelepas	Malaysia	10.481
4	(1)Laem Chabang	Thailand	8.868
5	(2)Ho Chi Minh	Vietnam	8.397

ที่มา : Alphaliner

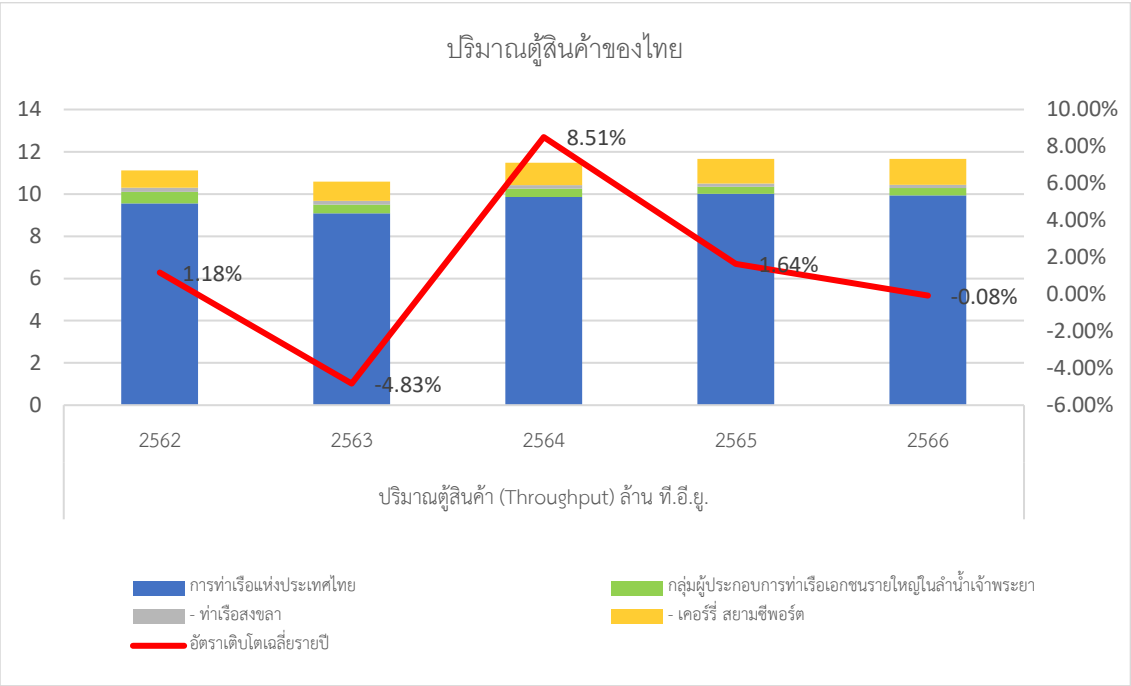
➢ **คาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าในไทย**

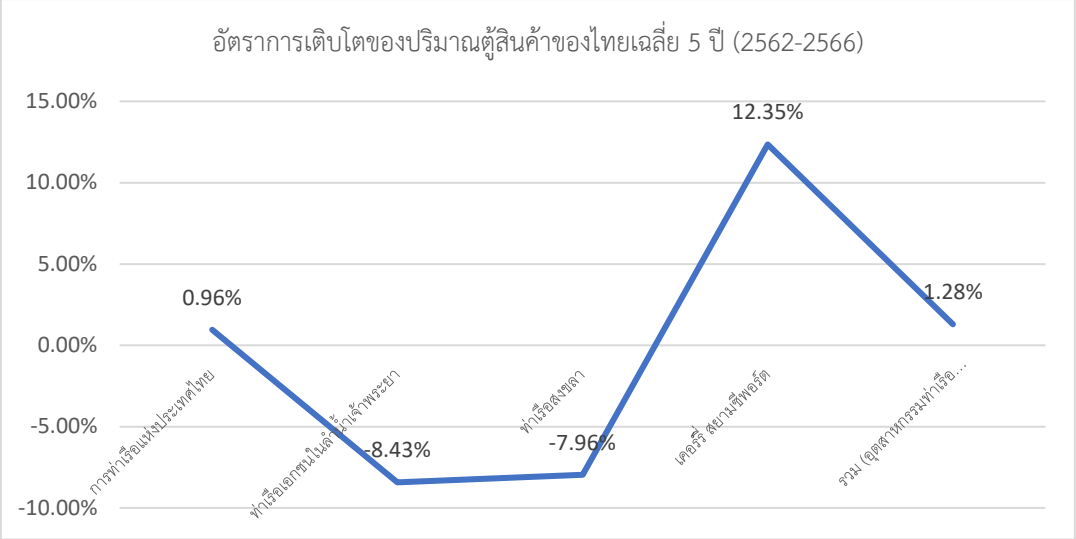
ตามสถิติ 5 ปีที่ผ่านมาตามกราฟด้านล่างจะเห็นว่าอัตราการเติบโตของตู้สินค้าที่ ทลฉ. และของไทยมีความสอดคล้องกับอัตราการเติบโตของตู้สินค้าในภูมิภาคอาเซียน อย่างไรก็ตามในปี 2566 ที่ผ่านมาปริมาณตู้สินค้าของอาเซียนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ร้อยละ 2.0 ขณะที่ปริมาณตู้สินค้าไทยคงอยู่ในระดับเดิม ทั้งนี้เนื่องจากปริมาณตู้สินค้าของท่าเรือสิงคโปร์ที่คิดเป็นประมาณร้อยละ 30 ของปริมาณตู้สินค้าของภูมิภาคอาเซียนที่เติบโตร้อย 4.8 ส่งผลให้ดึงค่าปริมาณตู้ของภูมิภาคเติบโต อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาอัตราการเติบโตของตู้สินค้าของอาเซียนที่ไม่รวมสิงคโปร์ จะเห็นว่าอัตราการเติบโตเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับไทยและ ทลฉ. ดังนั้นจึงคาดการณ์ว่าปริมาณตู้สินค้าในปี 2567 ของไทยจะเติบโตสูงกว่าปี 2566 โดยอาจจะเติบโตประมาณร้อยละ 2-3



➢ **สถานะปริมาณตู้สินค้าของไทย**

การเติบโตตู้สินค้าของไทย (ทลฉ. ทกท. และท่าเรือเอกชน) มีการเติบโตเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (2562-2566) อยู่ที่ร้อยละ 1.28 พบว่าท่าเรือน้ำลึกของไทยมีแนวโน้มเติบโตขึ้นร้อยละ 2.51 ขณะที่ท่าเรือแม่น้ำของไทย มีสัดส่วนลดลงร้อยละ 4.70 ซึ่งมีเหตุผลมาจากการประหยัดต่อขนาดของบริษัทสายเรือที่ใช้เรือใหญ่เข้าเทียบที่ ทลฉ. และลูกค้านิยมใช้รูปแบบขนส่งสินค้าระหว่าง ทลฉ. ไปยังปลายทางด้วยระบบทางถนนเป็นหลัก เนื่องจากมีความสะดวกและระยะเวลาในการขนส่งที่แน่นอน ประกอบกับขีดความสามารถและประสิทธิภาพของการขนส่งระบบรางและชายฝั่งยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ **สำหรับปริมาณตู้สินค้าผ่าน กทท. (ทลฉ. และ ทกท.) เติบโตเฉลี่ยในช่วงเดียวกันเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 0.96** (ทลฉ. เพิ่มร้อยละ 1.72 และ ทกท. ลดลงร้อยละ 3.32) ซึ่งน้อยกว่าค่าเฉลี่ยการเติบโตของตู้สินค้าไทย ขณะที่ ท่าเรือเคอร์รี่ สยามซีพอร์ต (Kerry Siam Seaport Port: KSSP) เติบโตเฉลี่ยในช่วงเดียวกันอยู่ที่ร้อยละ 12.35 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยการเติบโตของตู้สินค้าไทย สะท้อนให้เห็นการเติบโตอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืนของท่าเรือ KSSP เนื่องด้วยปัจจัยความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ไม่ต้องจ่ายค่าสัมปทานประกอบการท่าเทียบเรือ ทำให้ท่าเรือ KSSP สามารถทำการตลาดที่เน้นการแข่งขันด้านราคา (Low cost) อีกทั้ง ท่าเรือ KSSP เป็นบริษัทภายใต้ Kerry Group ที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่ครบวงจร นอกจากนี้ ท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยา (ยกเว้น ทกท.) พบว่ามีการเติบโตลดลงร้อยละ 8.43 ซึ่งคาดว่าลูกค้ามีแนวโน้มใช้การขนส่งสินค้ารูปแบบอื่นแทนท่าเรือ ประกอบกับจำนวนประชากรในเขตกรุงเทพมหานครมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 (5.69 ล้านคน) และคาดว่าจะลดลงอีกร้อยละ 0.81 ในปี 2570 (5.20 ล้านคน) (กระทรวงมหาดไทย, 2564) ซึ่งมีแนวโน้มทำให้อุปสงค์การขนส่งสินค้าในบริเวณกรุงเทพฯ ลดน้อยลง อีกทั้ง อัตราการเกิดของประชากรไทยมีลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจจะทำให้ความต้องการหรือปริมาณสินค้าอุปโภคบริโภคลดลง ทั้งนี้ ในอนาคตปริมาณการขนส่งสินค้าทางเรืออาจจะต้องพึ่งพาสินค้าจากอุตสาหกรรมเป็นหลักมากกว่าพึ่งพาภาคอุปโภคบริโภค



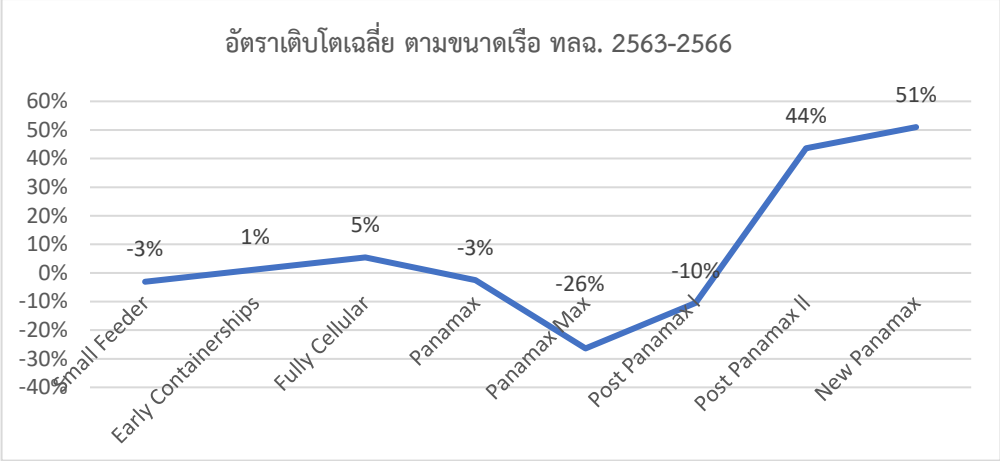


สำหรับปี 2566 กระทรวงพาณิชย์รายงานมูลค่าการส่งออกของไทย หดตัวร้อยละ 1.0 น้อยกว่าคาดการณ์ว่าจะติดลบร้อยละ 2 และเมื่อหักสินค้าเกี่ยวเนื่องกับน้ำมัน ทองคำ และยุทธปัจจัย ขยายตัวร้อยละ 0.6 (กระทรวงพาณิชย์, ม.ค. 2567) ซึ่งสอดคล้องกับ**ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของไทยในปีงบประมาณ 2566 อยู่ที่ประมาณ 11.66 ล้าน ที.อี.ยู. ลดลงร้อยละ 0.08 จากปีก่อนหน้า (11.67 ล้าน ที.อี.ยู.) โดย กทท. ปริมาณตู้สินค้าผ่านรวมอยู่ที่ 9.94 ล้าน ที.อี.ยู. ลดลงร้อยละ 1.00 จากปีก่อนหน้า (10.01 ล้าน ที.อี.ยู.) สำหรับ ทกท. และ ทลฉ. ลดลงร้อยละ 1.64 และ 0.62** อย่างไรก็ตาม ท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยาและท่าเรือ KSSP มีปริมาณตู้สินค้าเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.24 และ 5.22 ตามลำดับ เนื่องจากการแข่งขันด้านการตลาดของท่าเรือเอกชน

- **เรือที่เข้าเทียบ ทลฉ.**

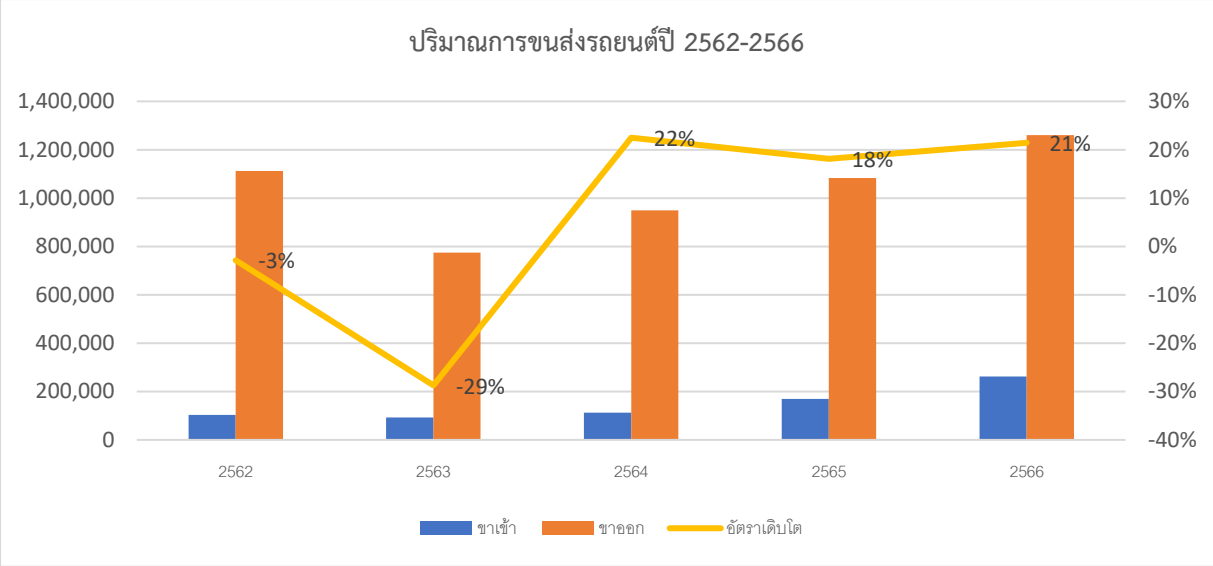
ในปี 2562-2566 ปริมาณเรือที่เข้าเทียบ ทลฉ. เฉลี่ยอยู่ที่ 12,178 เที่ยวต่อปี และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 4 ปีย้อนหลัง (ปี 2563-2566) ลดลงร้อยละ 2 ซึ่งสะท้อนให้เห็นแนวโน้มกลยุทธ์การใช้เรือขนาดใหญ่ ซึ่งพบว่าเรือที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เรือ New Panamax, Post Panamax II, Fully Cellular และ Early Containerships เพิ่มร้อยละ 51, 44, 5 และ 1 ตามลำดับ และเรือที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยลดลง ได้แก่ เรือ Panamax Max, Post Panamax I รวมทั้ง Panamax และ Small feeder ลดลงร้อยละ 26, 10 และ 3 ตามลำดับ

ประเภทเรือ	ความยาวเรือ (เมตร)	จำนวนตู้สินค้า (TEUs)	ความลึกร่องน้ำ (เมตร)	ทลฉ.	ทกท.
Early Containerships	137-200	500-800	6-8	เข้าได้ทุกท่า	เข้าได้ทุกท่า
Fully Cellular	201-249	1,000-2,500	8-13	เข้าได้ทุกท่า	
Panamax	250-289	3,000-3,400	13-15	เข้าได้ทุกท่า	
Panamax Max	290-299	4,000-5,000	15	ระยะที่ 2	
Post Panamax I	300-339	4,000-6,000	15-16	ระยะที่ 2	
Post Panamax II	340-365	6,000-8,500	16-17	ระยะที่ 2	
New Panamax	366 ขึ้นไป	12,500	20	ระยะที่ 3	



สำหรับในปี 2566 จำนวนเที่ยวเรือ ทลฉ. รวมลดลงอยู่ที่ 11,818 เที่ยว หรือลดลงร้อยละ 10 จากปี 2565 (13,192 เที่ยว) หากพิจารณาจากขนาดของเรือที่เข้า ทลฉ. พบว่าเรือส่วนใหญ่คือเรือ Small Feeder (ความยาว < 137 เมตร) และ Early Containerships (ความยาว 137-200 เมตร) ซึ่งเรือดังกล่าวต้องการความลึกร่องน้ำประมาณ 8 เมตร ทำให้สามารถเทียบท่าเรือทุกท่าใน ทลฉ. ได้ โดยในปี 2566 มีเรือ Small Feeder จำนวน 6,326 เที่ยว และ Early Containerships จำนวน 4,064 เที่ยว หรือคิดเป็นร้อยละ 88 ของเรือที่เข้า ทลฉ. ทั้งหมด

หากพิจารณาประเภทเรือที่เข้า ทลฉ. พบว่าในปี 2566 ส่วนใหญ่เป็น**เรือประเภทตู้สินค้า (Container), Coastal, Oil Tanker สูงสุดตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 39, 38 และ 9** ตามลำดับ ของเรือที่เข้า ทลฉ. ทั้งหมด และ**ในปี 2566 ประเภทเรือที่มีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นสูงสุด ได้แก่ เรือ Barge, Ro/Ro และตู้สินค้า เพิ่มร้อยละ 48, 11 และ 3 ตามลำดับ จากปี 2565** โดยมีสาเหตุจากบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด มีโครงการสร้างโรงกลั่นน้ำมันแห่งใหม่ ทำให้มีการนำเข้าอุปกรณ์แท่งขุดเจาะ จึงทำให้ปริมาณเรือ Barge เพิ่มขึ้น และปริมาณเรือ Ro/Ro เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับปริมาณรถยนต์ผ่าน ทลฉ. ในปี 2566 ที่มีจำนวน 1.52 ล้านคัน คิดเป็นเพิ่มร้อยละ 21 จากปีก่อนหน้า อย่างไรก็ตาม **ปริมาณเรือตู้สินค้าเพิ่มขึ้น (เพิ่มร้อยละ 3) แต่ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทลฉ. กลับลดลง (ลดลงร้อยละ 0.62)** อาจมีสาเหตุจากข้อจำกัดความลึกร่องน้ำของ ทลฉ. และจากปัญหาสงครามระหว่างประเทศทำให้สายเรือต้องวิ่งในเส้นทางใหม่และเพิ่มเรือมากขึ้น รวมทั้ง การแออัดของท่าเรือสิงคโปร์อาจมีผลทำให้สายเรือวิ่งมาเข้า ทลฉ. เพิ่มขึ้น

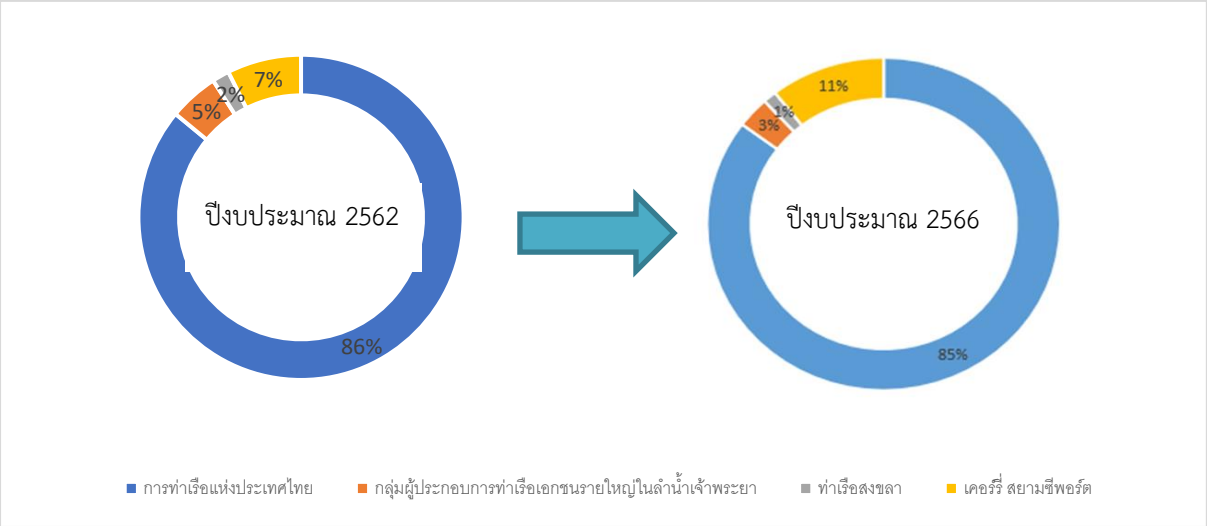


จากแนวโน้มขนาดเรือที่ใหญ่ขึ้น โดย Drewry รายงานว่าระหว่างปี 2566-2571 มีเรือที่สั่งผลิตใหม่ขนาด 5,300 TEUs ขึ้นไป ร้อยละ 58 ของเรือสั่งต่อทั้งหมด ซึ่งหากพิจารณาเรือขนาดใหญ่ที่เข้า ทลฉ. พบว่าในปี 2566 แม้ **ทลฉ. มีจำนวนเที่ยวเรือประเภท Post Panamax I ขนาดความยาว 300 เมตร ขึ้นไป คิดเป็นเพียงร้อยละ 3** ของเรือที่เข้าทั้งหมด อย่างไรก็ตาม **พบว่าจำนวนเที่ยวเรือประเภท Post Panamax II และ New Panamax หรือขนาดความยาว 340 เมตร ขึ้นไป เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 44 และร้อยละ 47 ตามลำดับ** ซึ่งเรือดังกล่าวต้องการความลึกร่องน้ำ 16-20 เมตร ทำให้จะสามารถเข้า ทลฉ. ระยะที่ 2 ได้เท่านั้น และในปี 2563 จำนวนเที่ยวเรือประเภท Post Panamax II และ New Panamax เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 153 และร้อยละ 100 ตามลำดับ เนื่องจากสถานการณ์โควิดบริษัทสายเรือใช้เรือขนาดใหญ่ให้บริการประกอบกับในปี 2562 ทลฉ. มีการเปิดให้บริการท่าเทียบเรือชุด D1 ซึ่งมีความยาวหน้าท่า 1,000 เมตร ความลึก 16 เมตร ซึ่งสามารถรองรับเรือขนาดใหญ่ได้ แม้ว่าตามค่าอ้างอิงเรือ New Panamax ต้องการความลึกร่องน้ำประมาณ 20 เมตร อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเรือดังกล่าวสามารถเข้าเทียบท่าเรือ D1 ได้ เนื่องจากเรือไม่ได้บรรทุกสินค้ามาเต็มลำ จึงทำให้มีความลึกต่ำกว่าค่าอ้างอิง อีกหนึ่งเหตุผลที่สนับสนุนให้เรือขนาดใหญ่เข้าเทียบ ทลฉ. เพิ่มขึ้นเนื่องจาก ปัจจัยเรื่องความปลอดภัยในการนำเรือใหญ่เข้าเทียบท่า ซึ่งท่าเรือ KSSP ไม่ได้มีการติดตั้งเขื่อนกันคลื่น (Habor Break Water) ทำให้เรือขนาดใหญ่ยังเลือกเข้าใช้บริการ ทลฉ. เป็นหลัก ดังนั้น กทท. จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษาร่องน้ำให้อยู่ในค่ามาตรฐานที่ระบุไว้ ระยะที่ 1 อยู่ที่ 14 เมตร และระยะที่ 2 อยู่ที่ 16 เมตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ กทท.

➢ **สัดส่วนการตลาดของท่าเรือไทย**

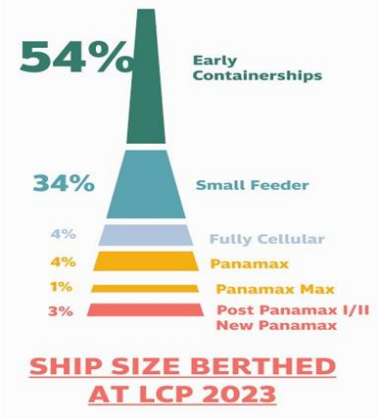
หากพิจารณาจากสัดส่วนการตลาดของปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือไทยในปี 2566 พบว่า กทท. มีสัดส่วนร้อยละ 85 ท่าเรือ KSSP และท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยาอยู่ที่ร้อยละ 11 และ 3 ตามลำดับ และหากเปรียบเทียบส่วนแบ่งการตลาดกับปี 2562 พบว่า **กทท. และท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยา มีสัดส่วนการตลาดลดลงจากร้อยละ 86 เป็น 85 และร้อยละ 5 เป็น 3 ตามลำดับ ขณะที่ท่าเรือ KSSP มีสัดส่วนการตลาดเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 7 เป็น 11** จะเห็นได้ว่า กทท. มีแนวโน้มเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับท่าเรือ KSSP หรือแม้แต่ท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยาในบางปี อย่างไรก็ตาม พบว่าท่าเรือ KSSP ยังมีข้อจำกัดด้านความปลอดภัยในการเทียบท่า ขีดความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้า และมีปัญหาการเข้าถึงท่าเรือเนื่องจากถนนที่เข้าท่าเรือเล็กทำให้เกิดความแออัด ดังนั้น กทท. ควรเร่งเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ ได้แก่ การรักษาระดับร่องน้ำ และปรับปรุงการบริการต่างๆ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น อาทิ การพัฒนาระบบ Truck Queue เพื่อลดการจราจรแออัด และพัฒนาระบบ PCS ให้เกิดเป็นรูปธรรม ในขณะเดียวกัน กทท. ควรเร่งแก้ปัญหาการรับสินค้าประเภทถ่ายลำ เพื่อเพิ่มปริมาณสินค้าผ่านท่า

ส่วนแบ่งการตลาดของท่าเรือไทย



➢ **การเพิ่มขนาดของเรือที่ใหญ่ขึ้นและบริษัทที่ให้บริการที่ลดลง**

แนวโน้มขนาดเรือมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น โดยในปี 2566 มีเรือตู้สินค้าที่มีขนาดใหญ่กว่า 5,300 ทีอียู ถึงร้อยละ 68 และเรือประกอบใหม่ประมาณ 90% เป็นเรือขนาดใหญ่ 5,000 ทีอียู ขึ้นไป ดังนั้นท่าเรือจึงจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับเรือขนาดใหญ่ ซึ่งรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในท่าเรือ



ในส่วนของเรือที่เข้าเทียบ ทลฉ. ในปี 2566 มีทิศทางที่จะมีเรือขนาดใหญ่เข้าเทียบท่ามากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันร้อยละ 3 ของเรือที่เข้าเทียบท่าเป็นเรือขนาดใหญ่กว่า 4,000 ทีอียู (Post Panamax) อย่างไรก็ตามในปี 2566 ปริมาณเรือขนาดใหญ่กว่า 4,000 ทีอียู เข้าเทียบท่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 47 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า

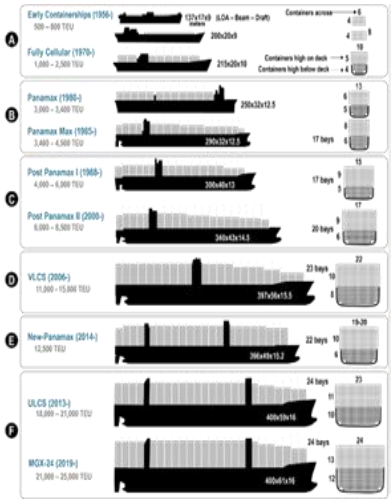


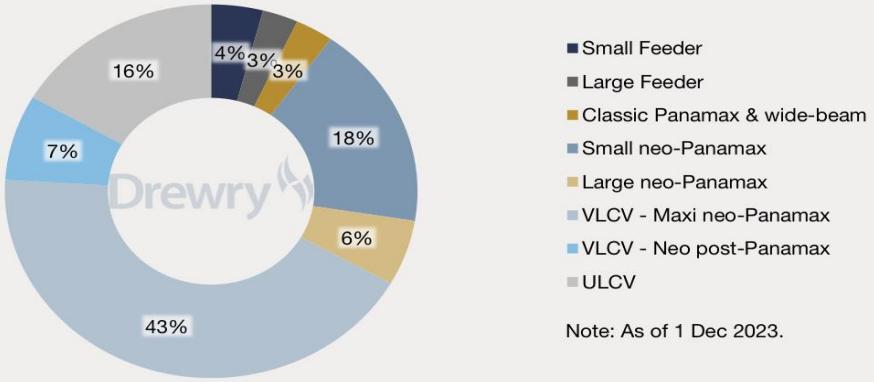
Table 3.1 World cellular containership fleet by size range (1 December 2023)

Drewry classification	Size range (teu)	No. of vessels	Share	Capacity (kteu)	Share (%)	Avg speed (knots)*	Avg age (years)
Small Feeder	100-2,000	2,604	42.8%	2,778	10.1%	17.5	16.0
Large Feeder	2,000-3,000	828	13.6%	2,105	7.6%	20.7	13.5
Classic Panamax & wide beam	3,000-5,300	940	15.5%	3,940	14.3%	22.9	14.9
Small neo-Panamax	5,300-10,000	941	15.5%	7,146	25.9%	24.2	14.8
Large neo-Panamax	10,000-12,500	182	3.0%	2,004	7.3%	23.7	8.0
Large post-Panamax#	10,000-12,500	11	0.2%	122	0.4%	24.5	16.7
VLCV - Maxi neo-Panamax	12,500-18,000	234	3.8%	3,325	12.1%	23.5	5.9
VLCV - Neo post-Panamax#	12,500-18,000	159	2.6%	2,322	8.4%	23.7	9.6
ULCV#	18,000+	180	3.0%	3,840	13.9%	21.8	4.9
Grand Total		6,079	100%	27,581	100%	20.7	14.2

*Notes: # These ships cannot transit the Panama Canal due to exceeding the size restrictions; * Top design speed*

Source: Drewry Maritime Research, Clarksons Research

Figure 3.11 Orderbook by size range (% of teu capacity)



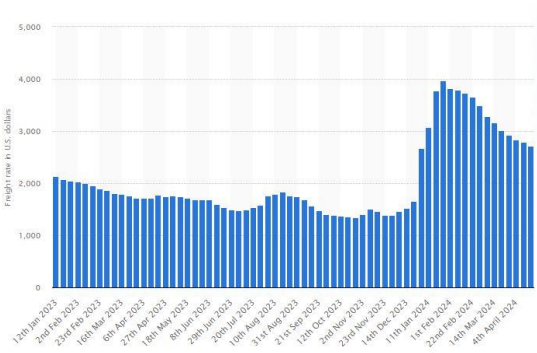
Source: Drewry Maritime Research, Clarksons Research

2. ปัจจัยความเสี่ยงของอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเล

➢ **ผลกระทบจากเหตุการณ์โจมตีเรือขนส่งสินค้าของกบฏฮูตีในบริเวณทะเลแดง**

จากเหตุการณ์โจมตีเรือขนส่งสินค้าของกบฏฮูตีในบริเวณทะเลแดง ส่งผลให้สายเรือขนส่งสินค้าตู้คอนเทนเนอร์ในเส้นทางระหว่างเอเชียและยุโรป ยกเลิกการเดินเรือผ่านคลองสุเอซและทะเลแดง และปรับเปลี่ยนเส้นทางอ้อมแหลมกู๊ดโฮป ในทวีปแอฟริกา ส่งผลให้ระยะเวลาการเดินเรือในเส้นทางระหว่างเอเชียและยุโรป เพิ่มขึ้น 10-15 วัน ทั้งนี้ส่งผลให้ต้องใช้เชื้อเพลิงมากขึ้น เป็นโอกาสให้สายเรือปรับขึ้นค่าระวาง ส่งผลให้ค่าระวางการขนส่งทางเรือเพิ่มขึ้นตั้งแต่ต้นปี 2567 จากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นทั้งค่าระวางเรือและระยะเวลาการขนส่งที่นานกว่าเดิมถึง 2 สัปดาห์ ส่งผลให้มีความต้องการขนส่งทางอากาศทดแทน ทั้งนี้ปริมาณสินค้าที่ขนส่งทางอากาศทั้งโลกในเดือนมกราคม 2567 เพิ่มขึ้นร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม การขนส่งทางอากาศยังคงมีต้นทุนการขนส่งที่สูงกว่าทางทะเล ดังนั้นส่งผลให้มีการหันมาใช้การขนส่ง Sea-Air เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการขนส่งรวมลดลง และใช้เวลาน้อยกว่าการขนส่งทางทะเลเพียงอย่างเดียว ซึ่งในเดือนมกราคม มีปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ดูไบ โคลัมโบ และกรุงเทพ เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 140 ร้อยละ 80 และ ร้อยละ 29 ตามลำดับ

Global container freight rate index from the 12th January 2023 to the 18th April 2024 (in U.S. dollars per 40-foot)



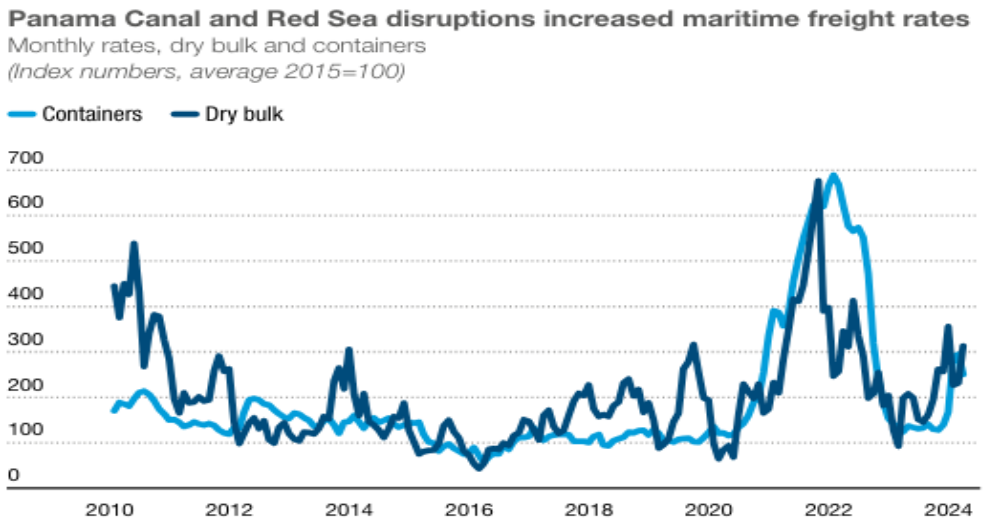
Freight rate index from Routes from Shanghai 25th May 2023 – 6th May 2024 (in U.S. dollars per 40-foot)

เส้นทางการขนส่งระหว่าง เอเชีย-ยุโรป ผ่านแหลมกู๊ดโฮป

เส้นทางการขนส่ง Sea-Air ระหว่าง เอเชีย-ยุโรป

➢ **การหยุดชะงักของคลองปานามาทำให้ค่าระวางเรือเพิ่มขึ้น**

ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการค้าทางทะเล ได้รับผลกระทบระหว่างเส้นทางการค้าในภาคเอเชีย – ยุโรป โดยสถานการณ์ในคลองปานามา น้ำภายในคลองปานามามีระดับน้ำลดต่ำลงมากที่สุดในรอบศตวรรษ จนเสี่ยงที่จะแห้งขอด อันมาจากปัญหาภัยแล้งเอลนีโญ ความรุนแรงของภัยแล้งในปีนี้ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ถือเป็นภัยแล้งหนักสุดในรอบ 100 ปี ส่งผลกระทบด้านโลจิสติกส์โลกอย่างมาก เพราะเป็นเส้นทางเดินเรือสำคัญของเรือขนส่งสินค้าทั่วโลกต้องผ่านเส้นทางนี้ ในปัจจุบันคาดว่าจะมีระดับน้ำที่เพิ่มสูงขึ้นหลังจากเริ่มต้นฤดูฝนในช่วงปลายเดือนเมษายน-ต้นเดือนพฤษภาคม ในทางตรงกันข้าม สถานการณ์ในทะเลแดงมีแนวโน้มที่คาดเดาได้ยาก ตราบใดที่สงครามในฉนวนกาซายังดำเนินอยู่ สหรัฐฯ สามารถเข้ามาช่วยสกัดกั้นการโจมตีได้เพียงแค่บางครั้ง แต่การถูกโจมตีด้วยอาวุธหนักส่งผลให้มีผู้เสียชีวิต สะท้อนให้เห็นถึงการแก้ปัญหาที่ยังหาทางออกไม่ได้ นอกเหนือจากวิกฤติเหล่านี้ในอุตสาหกรรมการขนส่งแล้ว การเติบโตของการค้าโดยรวมคาดว่าจะยังคงซบเซาในปี 2567 แม้ว่าควรจะกลับเข้าสู่ทิศทางบวกแล้วก็ตาม ในแง่ของอัตราค่าระวาง ต้นทุนในการเคลื่อนย้ายตู้คอนเทนเนอร์จากเซี่ยงไฮ้ไปยังเจนัวหรือรอตเตอร์ดัมเพิ่มขึ้นกว่าสามเท่าระหว่างเดือนตุลาคม 2566 ถึงกลางเดือนมีนาคม 2567 ขณะเดียวกัน ต้นทุนการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์จากเซี่ยงไฮ้ ซึ่งเป็นท่าเรือที่ใหญ่ที่สุดในโลกไปยังลอสแองเจลิส เพิ่มขึ้นสองเท่า



ที่มา : UNCTAD Trade and Development Update (April 2024)

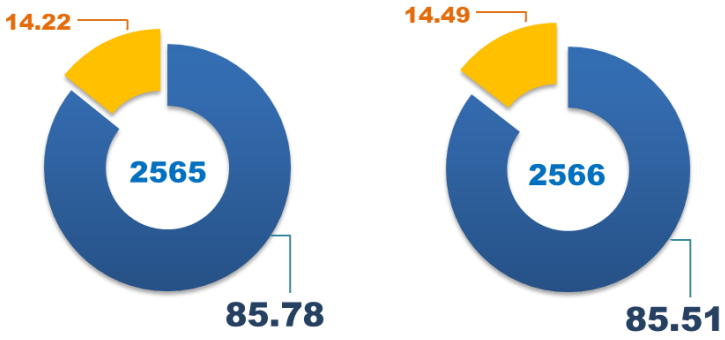
➢ **การเปลี่ยนแปลงของปริมาณเรือ สินค้า และตู้สินค้าของท่าเรือภูมิภาคในความรับผิดชอบของ กทท.** ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านที่ไม่สามารถควบคุมได้ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งท่าเรือภูมิภาคมีเพื่ออำนวยความสะดวก สนับสนุนต่อการค้าชายแดนทั้งในกลุ่มประเทศ GMS และ BIMSTEC เป็นหลัก ทั้งนี้ ด้วยข้อจำกัดด้านความลึกร่องน้ำ ทำเลที่ตั้ง รวมถึงนโยบายการค้าของกลุ่มประเทศข้างต้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลให้ปริมาณเรือ สินค้า และตู้สินค้าของท่าเรือภูมิภาคไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และดำเนินการด้านการตลาดได้ยาก อย่างไรก็ตาม กทท. ยังจำเป็นต้องรักษาความสามารถในการดำเนินงานและเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการต่อไป

3.1.4 ความนิยมของลูกค้าและตลาด รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น

1. การวิเคราะห์ส่วนตลาด (Market) กทท. เทียบโดยใช้ปริมาณตู้สินค้า (ที.อี.ยู.)

ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) และ

ขนาดตลาด (Market Size) ของปริมาณตู้สินค้าในประเทศไทย (ล้าน ที.อี.ยู.)



ที่มา: กองวิจัยและพัฒนาองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

จากข้อมูลส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ของ กทท. โดยเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลปี 2565 และปี 2566 พบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาดของ กทท. ในปี 2565 อยู่ที่ 85.78% และในปี 2566 อยู่ที่ 85.51% ลดลง 0.27% อย่างไรก็ดี แม้ว่าปริมาณตู้สินค้าของ กทท. จะมีการขยายตัว แต่ขยายตัวในอัตราที่ต่ำกว่าภาพรวมอุตสาหกรรมและท่าเรืออื่น ๆ ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของ กทท. ลดลง จากเดิมโดยอัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าของท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพ (ท่าเรือหลักของ กทท.) มีจำนวนลดลง (เทียบปี 2565 และปี 2566) ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดโดยรวมของ กทท. ลดลงเช่นกัน

ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับท่าเรือน้ำลึกอื่น ๆ ในประเทศ โดยมีท่าเรือเคอรี่ สยามซีพอร์ต เป็นคู่แข่งที่สำคัญเนื่องจากมีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง

ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) กทท. เทียบโดยใช้ปริมาณตู้สินค้า (ที.อี.ยู.)
ในช่วงระหว่างการเกิด COVID-19 และ หลัง COVID-19

ส่วนแบ่งการตลาด ตามช่วงเวลาสำคัญ	ปีฐาน (ปี 60-62)	ช่วง Covid (ปี 63-64)	หลัง-Covid (ปี 65-66)	ส่วนแบ่งตลาด ช่วง Covid เทียบ หลัง Covid (+/-)	ช่วงวิกฤต 4 ปี (ปี 63-66)
ท่าเรือกรุงเทพ	74.88%	78.01%	79.25%	+1.24%	78.63%
ท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยา	26.07%	21.99%	20.75%	-1.24%	22.59%
ท่าเรือแหลมฉบัง	89.62%	87.42%	86.96%	-0.42%	87.91
ท่าเรือสงขลา	2.30%	1.95%	1.56%	-0.39%	1.75
เคอร์รี่ สยามซีพอร์ต*	7.40%	10.63%	11.49%	+0.86%	11.06

ที่มา กองวิจัยและพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด

- ทกท. ภายหลัง Covid-19 ครองส่วนแบ่งตลาดในลำน้ำเจ้าพระยา เพิ่ม จาก 74.88% เป็น 79.25%
- หากเทียบกับช่วงก่อน Covid-19 (ปีฐาน) พบว่า ทกท. ได้ส่วนแบ่งตลาดกลับคืนมา แม้ปริมาณตู้สินค้าโดยรวมในลำน้ำเจ้าพระยาจะลดลง (บนปริมาณตู้สินค้าที่เติบโตอย่างจำกัด) แสดงให้เห็นถึงการย้ายขนถ่ายไปที่บริเวณแหลมฉบัง
- ทลฉ. มีส่วนแบ่งตลาดลดลงตั้งแต่เริ่ม Covid-19 จนถึงปัจจุบันจาก 89.62% เป็น 86.96% ในขณะที่ท่าเรือเคอร์รี่มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จาก 7.40% เป็น 11.49%
- ในช่วงวิกฤติ Covid-19 ตลอด 4 ปี ค่าเฉลี่ยตู้สินค้าขนส่งของไทยอยู่ที่ ที่ 11 ล้าน ที.อี.ยู. โดย ทลฉ. และ ทกท. สามารถรองรับสถานการณ์ที่ผ่านมาอยู่ในระดับที่ดี แสดงได้จากสัดส่วนที่ค่อนข้างคงที่ในช่วงเกิด Covid-19 (ปี 2563-2564) และหลัง Covid-19 (ปี 2565-2566) มีความผันผวนในระยะสั้น ๆ เนื่องจากโดยธรรมชาติของธุรกิจสายเรือมีการปรับตัวค่อนข้างเร็วและไม่มี time-lagging ยาวนานเหมือนกับธุรกิจอื่น

Market Share (GRT)

เรือเทียบท่า กทท. VS เอกชน

ไม่รวมเรือน้ำมัน และเรือ < 750 GRT

66 : 34

30.53 ล้าน GRT : 15.46 ล้าน GRT

การเทียบส่วนแบ่งตลาดโดยใช้น้ำหนัก GRT เข้าท่า ทกท. เทียบเอกชน (ไม่รวมน้ำมันและเรือ < 750 GRT พบว่า ปี 2565-2566 มีสัดส่วนคงเดิมที่ 66 : 34 ในขณะที่ ทกท. มีเรือขนาด > 2,250 GRT เพิ่มขึ้นจาก 93% เป็น 94.5% สอดคล้องกับเที่ยวเรือต่อ GRT ที่ปรับจาก 14,400 GRT/เที่ยว เป็น 15,508 GRT/เที่ยว

2. การวิเคราะห์กิจกรรมการให้บริการและพฤติกรรมการใช้บริการที่สำคัญของลูกค้า

จากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปีงบประมาณ 2566 สามารถระบุกิจกรรมการให้บริการและพฤติกรรมการใช้บริการที่สำคัญด้านความจำเป็น และความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มลูกค้า (Segment)	กลุ่มลูกค้าย่อย (Sub-segment)	กิจกรรมการให้บริการ/พฤติกรรมการใช้บริการที่สำคัญ
1. บริษัทสายเรือ/ตัวแทนสายเรือ	บริษัทสายเรือขนาดใหญ่ (กลุ่ม Premium)	• การนำเรือเข้าท่า • การยกตู้สินค้าลงเรือ (Discharge) • การยกตู้สินค้าขึ้นเรือ (Loading) • การใช้เรือลากจูง • การใช้ปั้นจั่นยกตู้สินค้าหน้าท่า/ยกฝาระวางเรือ
	บริษัทสายเรืออื่น ๆ (กลุ่มทั่วไป)	• การนำเรือเข้าท่า • การใช้เรือลากจูง • การยกตู้สินค้าลงเรือ (Discharge) • การใช้น้ำมันเรือลากจูง • การยกตู้สินค้าขึ้นเรือ (Loading)
2. **เจ้าของสินค้า/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า**	เจ้าของสินค้า	• การยกขนตู้สินค้า • การฝากตู้สินค้า • การยกขนสินค้า • การขนถ่ายสินค้าท่าเอกชน • การจัดเรียงตู้สินค้า
	ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า	• การใช้ท่าของตู้สินค้าขาเข้า • การฝากตู้สินค้า • การฝากตู้สินค้า FCL ขาออก
3. ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ ทลฉ.	-	• การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง TLC • การประกอบการท่า-ตู้สินค้า • การประกอบการท่า-สินค้าทั่วไป
4.ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์	ผู้เช่าที่ดิน	การเช่าที่ดินเพื่อประกอบการท่าเทียบเรือ การเช่าที่ดินเพื่อการเก็บสินค้า/ตู้สินค้า
	ผู้เช่าสิ่งปลูกสร้าง	การเช่าอาคารพาณิชย์เพื่อประกอบธุรกิจ

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการสำรวจความพึงพอใจฯ ปี 2566

การสรุปผลความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม พบว่า ในด้านความจำเป็นในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ทำเล การเดินทางคมนาคม และเส้นทางการเดินทางเชื่อมต่อระบบขนส่งต่าง ๆ สถานที่และพื้นที่ของท่าเรือ และการมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการให้ข้อมูลที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าทั้ง 4 กลุ่มให้ความสำคัญ นอกจากนี้ ในด้านความต้องการพบว่า ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกันตามลักษณะการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้า โดยสามารถสรุป**ข้อเสนอแนะและแนวทางเพื่อส่งเสริมและยกระดับคุณภาพการให้บริการตามท่าเรือและกลุ่มลูกค้าในภาพรวมได้ดังนี้**

1.1 กลุ่มบริษัทสายเรือ/ตัวแทนสายเรือ

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับ/รักษามาตรฐานการให้บริการของ กทท.

• ควรพัฒนาเว็บไซต์ให้มีความทันสมัย และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล เพิ่มการสื่อสารข้อมูลด้านทำเลที่ตั้ง พื้นที่ปฏิบัติงานของท่าเรือ เช่น เพิ่มการแสดงภาพพาโนรามา (Panorama) ที่สามารถมองเห็นได้ในทุกมิติ (360 องศา) เป็นต้น

• ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของท่าเรือโดยแสดงให้เห็นถึงภาพความสำเร็จของอนาคตภาพโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลโน้มน้าวการตัดสินใจใช้บริการ

• ควรยกระดับมาตรฐานการให้บริการด้านการบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับเรือ ได้แก่ การเพิ่มเติมความรู้ใหม่ (Up-Skill, Re-Skill, New-Skill) การจัดการความรู้ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน Professional-Skill

• ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลภาพลักษณ์และการดำเนินงานของ กทท. ให้มีความโดดเด่นชัดเจน เช่น การเป็นศูนย์กลางระบบขนส่งและโลจิสติกส์ทางน้ำของรัฐที่มีมาตรฐานในระดับสากล

• เจ้าหน้าที่ของ กทท. ทำหน้าที่ในการสื่อสารข้อมูลได้ดี และควรแนะนำทางเลือกแก่ลูกค้าในการรับบริการโดยใช้ช่องทาง E-mail เว็บไซต์ และ Social Media เพิ่มเติม เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการใช้บริการ

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการของ กทท.

• ควรลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการขอใช้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก ผ่านระบบปฏิบัติการออนไลน์ด้วยเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการสืบค้น รวมถึงลดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

• ควรพิจารณาปรับปรุงโปรแกรมการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด และสร้างพึงพอใจของลูกค้า

1.2 กลุ่มเจ้าของสินค้า/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับ/รักษามาตรฐานการให้บริการของ กทท.

• ควรพัฒนาการให้บริการรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบออนไลน์ (Mobile Device) ที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้า (Work Anywhere)

• ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลภาพลักษณ์และการดำเนินงานของ กทท. ให้มีความโดดเด่นชัดเจน เช่น การมุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศเพื่อ

การเติบโตที่ยั่งยืน สำหรับกลุ่มเจ้าของสินค้า/ตัวแทนนำเข้า–ส่งออก ควรเพิ่มความถี่ในการสื่อสารโดยเฉพาะการตลาด/การส่งเสริมการตลาด (IMC)

• ควรรักษามาตรฐานการให้บริการของพนักงาน กทท. ในด้านการให้บริการ ความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการ การให้บริการด้วยความเต็มใจ (Service mind)

• ควรเพิ่มการสื่อสารข้อมูลด้านทำเลที่ตั้งพื้นที่ปฏิบัติงาน เส้นทางการให้บริการ (Customer Journey) ด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้า

• ควรจัดทำโครงการพัฒนาปรับปรุงพื้นที่การให้บริการโดยการมีส่วนร่วมจากผู้ใช้บริการ/ตัวแทนนำเข้าส่งออกสินค้า เพื่อให้ตรงตามความต้องการ/ความคาดหวัง

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการของ กทท.

• ควรนำข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะในการให้บริการของลูกค้ามาวิเคราะห์ทบทวน ขั้นตอนการให้บริการ มีการกำหนด Work Process ประกอบด้วย ขั้นตอนการให้บริการ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สถานที่ให้บริการ รวมถึงระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

• ควรมีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ การลดขั้นตอนการให้บริหารให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า (Value Creation, Simplify, Convenience, Value Stream Mapping) เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงการให้บริการ (Service Improvement Plan)

• ควรปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีความพร้อม/เพียงพอต่อการให้บริการ เช่น แสงสว่าง น้ำดื่ม ห้องน้ำ เป็นต้น

• ควรให้ความสำคัญสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทห้องน้ำแต่ละท่าเรือให้มีความสะอาด เพิ่มความถี่และบันทึกการบำรุงรักษาอุปกรณ์ กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการดูแลแต่ละพื้นที่ มีช่องทางในการประเมินความพึงพอใจ เสนอแนะ/ร้องเรียนการให้บริการ

• ควรมีการปรับปรุงข้อมูลการให้บริการ/ข้อมูลการส่งเสริมการตลาดที่เป็นปัจจุบันผ่าน Platform ต่าง ๆ ใน Pat Marketing & Business Development

<u>1.3 กลุ่มผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ ท่าเรือแหลมฉบัง</u>

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับ/รักษามาตรฐานการให้บริการของ กทท.

• ควรเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านทำเลที่ตั้งของท่าเรือแหลมฉบัง กทท. ในฐานะหน่วยงานรัฐควรสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ/ข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบขนส่งและโลจิสติกส์ในระดับภูมิภาคอาเซียน

• ควรพัฒนาระบบการบริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO) ให้ครอบคลุมความต้องการการรับบริการของลูกค้า เช่น ส่วนต่อขยายระบบรางไปยังพื้นที่ภายในท่าเรือ

• ควรมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน/ผลกระทบ จากการให้บริการของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือในรอบ 1- 3 ปี เพื่อติดตาม ประเมินผล และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

• ควรมีการจัดกิจกรรมผู้บริหาร/ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ พบปะชี้แจง/กำกับติดตามการดำเนินงานกับผู้ประกอบการท่าเทียบเรือทุกอย่างทั่วถึง ครบถ้วน เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ

• ควรมีช่องทางให้ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือประเมินผลการบริหารจัดการ/การกำกับดูแล ในฐานะที่เป็นผู้ให้สัมปทาน/ผู้ให้บริการโดยตรง

• ควรมีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการบริหารสัญญาให้เป็นไปตามข้อกำหนด อย่างถูกต้อง ครบถ้วน อีกทั้งมีการปฏิบัติ/ให้บริการในมาตราฐานเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการของ กทท.

• ควรให้ความสำคัญในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสื่อสารแผนการดำเนินการ/ความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ มีการประเมินผลการดำเนินงานในการจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ อย่างเป็นรูปธรรม

• ควรพัฒนาการสื่อสารข้อมูลข่าวสารบางช่องทางอย่างต่อเนื่อง ให้มีการค้นหาที่ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

<u>1.4 กลุ่มผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์</u>

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับ/รักษามาตรฐานการให้บริการของ กทท.

• ควรรักษามาตรฐานการให้บริการของพนักงาน กทท. ในด้านการให้บริการ ความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการ การให้บริการด้วยความเต็มใจ (Service mind) พร้อมที่จะรับฟังและแก้ไขปัญหาอย่างทันถ่วงที มีแผนการดำเนินงานเชิงรุก เช่น พนักงานสามารถให้บริการข้ามสายงานได้ แผนการดำเนินงานเชิงรับ (การแก้ไขปัญหา)

• ควรมีการจัดผังแสดงโซนนิ่ง ทำเลที่ตั้งของอาคารสถานที่ ให้ง่ายแก่การใช้บริการ มีป้ายแสดงรายละเอียดที่ชัดเจน มีความพร้อมด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

• ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลภาพลักษณ์และการดำเนินงานของ กทท. ให้มีความโดดเด่นชัดเจน เช่น การเป็นผู้ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ที่มีความครอบคลุมทุกมิติการให้บริการที่ครบวงจร

• ควรมีการจัดทำชุดข้อมูลการขอใช้บริการสำหรับให้บริการลูกค้าอย่างทันถ่วงที ได้แก่ Admin ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์และบริการ, Chat Bot Q&A, มีช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะเรื่องการให้บริการผ่าน LINE Application

• ควรมีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการบริหารสัญญา ให้เป็นไปตามข้อกำหนด อย่างถูกต้อง ครบถ้วน อีกทั้งมีการปฏิบัติ/ให้บริการในมาตราฐานเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

➢ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการของ กทท.

• ควรจัดทำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า (CRM) โดยมีโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดที่มีความหลากหลาย เช่น การมอบส่วนลด ส่วนยอมให้ เป็นต้น

• ควรให้การสนับสนุน/การปรับปรุงอสังหาริมทรัพย์ สิ่งอำนวยความสะดวก ลักษณะทางกายภาพ ภูมิสถาปัตย์ ให้มีความพร้อมในการใช้งาน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่กลุ่มผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์

3. ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการรวบรวมประเด็นผลกระทบ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ของ กทท. ที่จัดเก็บผ่านช่องทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากการให้บริการเรือ สินค้า และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง รวมถึงการรวบรวมจากการร่วมปฏิบัติงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสายงาน ฝ่ายงาน และกองที่มีบทบาทความรับผิดชอบทั้งงานเชิงธุรกิจ (Business Units) และงานสนับสนุน (Support Units) ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นหลักที่ส่งผลกระทบร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ กทท. **ทั้งสิ้น 34 ประเด็นคือ**

1) ประเด็นด้านการประกอบธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.1) การประกอบธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลที่ดี

1.2) การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.3) การแข่งขันทางการตลาดอย่างเป็นธรรม

1.4) การจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ปฏิบัติตามสัญญาจ้าง และชำระเงินอย่างรวดเร็ว

2) ประเด็นการบริหารจัดการเพื่อบรรลุทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐและ กทท.

2.1) การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2.2) การเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาครัฐ

3) ประเด็นการบริหารและพัฒนาพนักงาน/ลูกจ้างอย่างเป็นธรรม (รวมสหภาพแรงงาน)

3.1) การจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยในการทำงานที่เพียงพอ และได้มาตรฐาน

3.2) การพัฒนาทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานและลูกจ้าง

3.3) การสร้างการเติบโตในสายอาชีพ

3.4) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานที่สอดรับกับภาวะเศรษฐกิจ

3.5) บทบาทการนำองค์กรของผู้นำระดับสูง

3.6) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน

3.7) การเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมให้บริการของพนักงาน

3.8) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของพนักงาน

4) ประเด็นด้านการสร้างการเติบโตทางการเงินที่ยั่งยืน

4.1) การสร้างธุรกิจใหม่ ขยายธุรกิจ และสร้างรายได้จากเรือ สินค้าและบริการที่เกี่ยวเนื่อง

4.2) ความเข้มแข็งทางการเงินอย่างยั่งยืน

5) การยกระดับศักยภาพการขนส่งทางน้ำและการพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5.1) การพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือสีเขียว

5.2) การจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ

5.3) การออกแบบท่าเรือ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงานของ กทท. ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล

5.4) การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างบูรณาการ

5.5) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

6) การเพิ่มมาตรฐานการให้บริการเรือ สินค้า และบริการเกี่ยวเนื่องอื่นๆ รวมถึงอสังหาริมทรัพย์

6.1) การกำกับอัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับมาตรฐานการให้บริการ

6.2) การจัดทำ กำกับ และบริหารสัญญาที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.3) การเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบOne Stop Service

6.4) พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล

7) การประยุกต์ใช้ระบบเทคโยโนโลยีดิจิทัล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการนวัตกรรม

7.1) การบริหารแลกเปลี่ยนความรู้และเสริมสร้างนวัตกรรมของ กทท.

7.2) การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ กทท.

7.3) การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน

8) การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

8.1) การรายงานผลการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมแก่สาธารณะอย่างโปร่งใสและเชื่อถือได้

8.2) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารในรูปแบบดิจิทัล

9) การสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมโดยรวม

9.1) การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

9.2) การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม

9.3) การบริหารจัดการข้อร้องเรียนและข้อขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

10) การบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

10.1) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม

3.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร

➢ **การใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์**

การเป็น Smart Port 4.0 ของท่าเรือชั้นนำหลายแห่งเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน เน้นการนำระบบอัตโนมัติเข้าสนับสนุนการให้บริการท่าเรือ และอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในองค์กร ผ่านการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบงานภายในและภายนอกที่เชื่อถือได้และมีความปลอดภัยในระดับสูง สำหรับแนวคิด Smart Port ในท่าเรือต่างประเทศ คือ เป้าหมายในการผลักดันให้เกิดระบบท่าเรืออัจฉริยะ

ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนแนวคิดของ Smart Port ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนแนวคิด Smart Port ใช้พื้นฐานของการเป็นระบบอัตโนมัติในการปฏิบัติงานและการมีระบบฐานข้อมูลอัจฉริยะ (Intelligence Data System) และความพร้อมดานทักษะและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Open Innovation Mindsets)

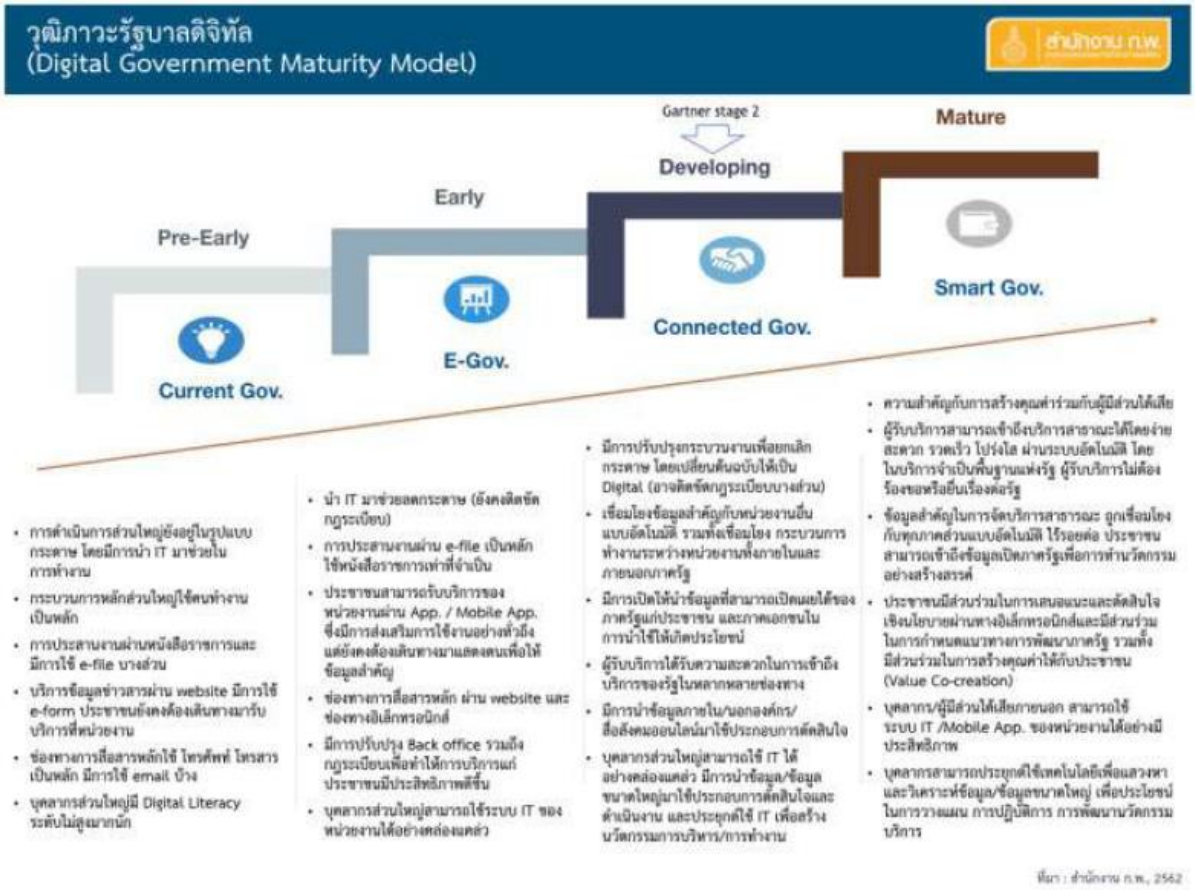
องค์ประกอบทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ถูกใช้สนับสนุนการเป็น Smart Port ประกอบด้วย 1. การใช้ระบบ Big Data 2. ระบบ Artificial Intelligence (AI) 3. เทคโนโลยี blockchain technologies 4. การส่งเสริมการให้บริการแบบ non-stop service ที่ผู้ใช้บริการสามารถข้าถึงได้จากช่องทางที่หลากหลาย 5. เน้นการให้บริการแบบอัตโนมัติที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency & Automation) 6. เทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็น green technologies อย่างไรก็ตาม การพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ จะขึ้นอยู่กับบริบทของท่าเรือและลักษณะของการบริหารจัดการ นั่นหมายความว่า เทคโนโลยีที่นำมาใช้อย่างประสบความสำเร็จในท่าเรือหนึ่งอาจไม่เหมาะหรือประสบความสำเร็จไม่เท่ากันในอีกท่าเรือหนึ่งก็ได้ ดังนั้น การกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ดี (Digital Governance) จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกด้านในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

จากข้อมูลแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ กทท. มีการศึกษาการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการท่าเรือผ่านโครงการพัฒนาระบบงานต่าง ๆ อาทิ โครงการพัฒนาระบบ e-Payment , Mobile Application , Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System, พัฒนาระบบประตูอัตโนมัติของ ทกท., ระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระยะที่ 1, ระบบ CRM และ Contact Center, ระบบ HRIS อย่างไรก็ตาม กทท. ควรพิจารณาการจับมือพันธมิตรภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงระบบข้อมูล แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ รวมถึงร่วมลงทุนในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ กทท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

➢ **Roadmap ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ กทท.**

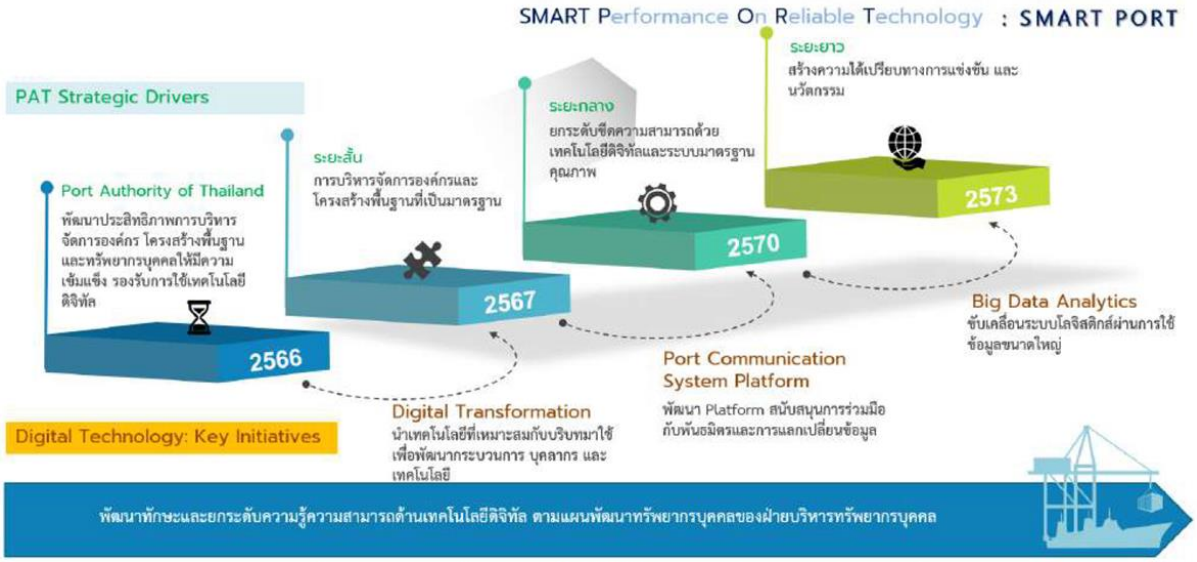
กทท. ได้มีการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านเทคโนโลยีดิจิทัลใน 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ด้านการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (2) ด้านข้อมูล (3) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (4) ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ต่อพ่วง (5) ด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้งาน (6) ด้านโครงสร้างบุคลากร ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ พบว่า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ กทท. เมื่อเทียบกับกรอบระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัลขององค์กร ตามหลักการแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามมติของคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 ดังรูปที่ 1 จะเห็นว่า ระดับวุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัลของ กทท. อยู่ในระดับระยะพัฒนา (Developing)

นอกจากนี้ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและองค์กรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เน้นการก้าวสู่ Cloud computing, Big data analytics, AI, Encryption ความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์, IoTs การเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่าง ๆ, รวมทั้ง Blockchain ส่งผลต่อการที่ กทท. จะก้าวทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้นั้น จำเป็นต้องพึ่งการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย



รูปที่ 1 วุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตาม ว6/2561 (สำนักงาน ก.พ., 2566)

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว รวมทั้งสถาปัตยกรรมองค์กรในภาพปัจจุบัน (As-is Enterprise Architecture) และภาพอนาคต (To-be Enterprise Architecture) ที่ถูกทบทวนในปีงบประมาณ 2566 ถูกนำมาใช้เป็นตัวกำหนด ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กทท. ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้แนวคิด Smart PORT : Smart Performance On Reliable Technology โดยมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีคุณภาพระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก มีความทันสมัย ในการบริหารจัดการและการให้บริการ และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมดิจิทัลขึ้นใน กทท. พร้อมเร่งพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของพนักงานให้มีความพร้อมอย่างต่อเนื่อง รองรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การดำเนินงานหลัก (Key Initiatives) 3 ระยะ คือ



Roadmap ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ กทท. ระหว่างปี 2566 - 2573

3.1.6 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ

ท่าเรือทั่วโลกมีการแบ่งประเภทตามลักษณะการดำเนินงาน ออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

- **ท่าเรือประเภท Gateway Port** คือ ท่าเรือขนถ่ายสินค้าผ่านท่าเพื่อสนับสนุนการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งภายในประเทศและภูมิภาคเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างท่าเรือสู่แหล่งผลิต แหล่งอุตสาหกรรม และแหล่งบริโภค ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค (Hinterland) โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงระหว่างท่าเรือต่างๆ ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญของการเป็น Gateway Port ได้แก่ สถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ พื้นที่หลังท่า การเชื่อมโยงพื้นที่หลังท่า ศักยภาพการรองรับตู้สินค้า การพัฒนาท่าเรือ ข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของท่าเรือ เป็นต้น
- **ท่าเรือประเภท Transshipment Port** คือ ท่าเรือแบบถ่ายลำ โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมในการเก็บและกระจายตู้คอนเทนเนอร์ (Consolidation Port) จาก Feeder Vessel เพื่อรอการขนถ่ายไปยังเรือ Direct Vessel หรือ Master Vessel และไปส่งมอบตามจุดหมายปลายทาง ตัวอย่างเช่น ท่าเรือ PSA ท่าเรือ Klang และท่าเรือ Rotterdam เป็นต้น

โดยรูปแบบการบริหารจัดการท่าเรือทั่วโลกในปัจจุบันมี 2 ลักษณะ คือ

- **การบริหารจัดการแบบดำเนินการเอง คือ** ท่าเรือที่เจ้าของพื้นที่/เจ้าของกรรมสิทธิ์ดำเนินการบริหารประกอบการด้วยตนเอง ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการในภาพรวม และการบริหารประกอบการท่าเทียบเรือ โดย กทท. มีรูปแบบการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวในพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน และท่าเรือเชียงของ
- **การบริหารจัดการผ่านสัญญาสัมปทาน (Landlord) คือ** ท่าเรือที่เจ้าของพื้นที่/เจ้าของกรรมสิทธิ์ มอบสิทธิ์ในการบริหารจัดการงานด้านปฏิบัติการให้หน่วยงานอื่นดำเนินการ (เอกชนที่เช่าประกอบการ) ผ่านข้อตกลงของสัญญาสัมปทาน โดยเจ้าของพื้นที่ยังคงทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการท่าเรือในภาพรวม ทั้งด้านการอำนวยความสะดวก ดูแลโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของเอกชน โดย กทท. มีรูปแบบการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวในพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง

จากบริบทข้างต้น การวิเคราะหคู่เทียบเพื่อการพัฒนาและมุ่งสู่การเป็นท่าเรือระดับโลกของ กทท. จึงพิจารณาเปรียบเทียบท่าเรือที่มีระบบการบริหารจัดการแบบสากล และเป็นท่าเรือหลักของประเทศ ดังนั้น กทท. จึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังเป็นหลัก เนื่องจากท่าเรือดังกล่าวมีสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้ารวมผ่านท่ากว่าร้อยละ 90 ของทั้งประเทศ โดยจะดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่เทียบที่เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ กทท. กำหนดไว้ คือ

"มุ่งสู่ท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน"

อย่างไรก็ตาม จากบริบทการดำเนินงานท่าเรือ การแข่งขันทางธุรกิจ/การตลาด รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ นำไปสู่การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ ดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือกและวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ

- มีลักษณะท่าเรือเหมือนกับท่าเรือของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เช่น เป็นท่าเรือน้ำลึก/ท่าเรือแม่น้ำ
- ท่าเรือที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง (ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) กับท่าเรือของการท่าเรือแห่งประเทศไทยส่งผลให้มีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน
- ท่าเรือนั้น ๆ จะต้องมีการแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (Competition of Market Share) หรือมีปริมาณการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ต่อปีใกล้เคียงกับท่าเรือของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

เกณฑ์การคัดเลือกและวิเคราะห์คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)

- มีลักษณะท่าเรือเหมือนกับท่าเรือของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เช่น เป็นท่าเรือน้ำลึก/ท่าเรือแม่น้ำ
- มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกับท่าเรือของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เช่น เป็นท่าเรือพาณิชย์ครบวงจร หรือ บริหารจัดการผ่านการให้สัมปทานแก่เอกชนเพื่อดำเนินงาน (Landlord)
- มีลักษณะการให้บริการที่เหมือนกัน เช่น เป็นท่าเรือแบบถ่ายลำ (Transshipment หรือ ท่าเรือเชื่อมต่อ (Gateway)

<u>การวิเคราะห์คู่แข่งของ กทท.</u>

➢ **ท่าเรือกรุงเทพ**

ท่าเรือกรุงเทพเป็นท่าเรือแม่น้ำระหว่างประเทศ (River Port) ดำเนินงานภายใต้เป้าหมายการพัฒนาเพื่อเป็น "ศูนย์กลางโลจิสติกส์แบบบูรณาการ ส่งเสริมการเชื่อมต่อเมืองและการเติบโตของ SMEs" อย่างไรก็ตาม ท่าเรือกรุงเทพมีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ รัฐบาลมีนโยบายจำกัดปริมาณตู้สินค้าที่ท่าเรือกรุงเทพ โดยให้มีปริมาณตู้สินค้าไม่เกิน 1.34 ล้าน ที.อี.ยู. ซึ่งอาจส่งผลต่อขีดความสามารถในการดำเนินงานของท่าเรือกรุงเทพในระยะยาวได้ ดังจะเห็นได้ว่าส่วนแบ่งทางการตลาดของท่าเรือกรุงเทพในช่วงปี 2560-2566 จะสูงสุดที่ร้อยละ 79.01 ในปี 2565 และต่ำสุดที่ร้อยละ 72.50 ในปี 2562 และส่วนแบ่งทางการตลาดในปี 2566 ลดลงจากปี 2565 ที่ร้อยละ 0.81

ส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ (Market Share) ของท่าเรือแม่น้ำ

อุตสาหกรรมท่าเรือ	ปริมาณตู้สินค้า (Throughput) ล้าน ที.อี.ยู.							ส่วนแบ่งทางการตลาด (%) : แยกตามประเภทท่าเรือ						
	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
การท่าเรือแห่งประเทศไทย	9.177	9.517	9.557	9.080	9.856	10.010	9.935							
ท่าเรือแม่น้ำ														
ท่าเรือกรุงเทพ	1.497	1.497	1.450	1.440	1.437	1.280	1.259	77.28%	72.78%	72.50%	77.42%	78.61%	79.01%	78.20%
กลุ่มผู้ประกอบการท่าเรือเอกชนรายใหญ่ในลำน้ำเจ้าพระยา	0.440	0.560	0.550	0.420	0.391	0.340	0.351	22.72%	27.22%	27.50%	22.58%	21.39%	20.99%	21.80%
- ไทยพรอสเพอริตี้ฯ (10)	0.080	0.030	0.000	0.030	0.063	0.080	0.082	4.13%	1.46%	0.00%	1.61%	3.45%	4.94%	5.09%
- บางกอกโมเดอร์นฯ (1C)	0.070	0.060	0.080	0.050	0.053	0.050	0.039	3.61%	2.92%	4.00%	2.69%	2.90%	3.09%	2.42%
- ยูไนเต็ดไทยชิปปิ้งฯ (2F)	0.090	0.150	0.150	0.110	0.101	0.100	0.118	4.65%	7.29%	7.50%	5.91%	5.53%	6.17%	7.33%
- สหไทยฯ (4A)	0.110	0.170	0.170	0.120	0.099	0.050	0.051	5.68%	8.26%	8.50%	6.45%	5.42%	3.09%	3.17%
- สุขสวัสดิ์เทอร์มินอล (7B)	0.030	0.050	0.040	0.010	0.000	0.030	0.061	1.55%	2.43%	2.00%	0.54%	0.00%	1.85%	3.79%
- ไทยซูการ์ (16C)	0.060	0.100	0.110	0.100	0.075	0.030	0.000	3.10%	4.86%	5.50%	5.38%	4.10%	1.85%	0.00%
รวม ท่าเรือแม่น้ำ	1.937	2.057	2.000	1.860	1.828	1.620	1.610	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

ทั้งนี้ จากผลการดำเนินงานในปี 2567 (ตุลาคม 2566 - กรกฎาคม 2567) พบว่า ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือกรุงเทพมีอัตราการเติบโตที่ดีขึ้น หรือคิดเป็น 0.956 ล้าน ที.อี.ยู. และคาดว่าในปี 2567 จะมีปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าประมาณ 1.275 ที.อี.ยู. ซึ่งส่วนหนึ่งที่ท่าเรือกรุงเทพยังคงมีผลการดำเนินงานที่ดีและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั้น เป็นผลเนื่องจากผู้ใช้บริการมองว่ายังคงมองว่า การรับบริการที่ท่าเรือกรุงเทพที่เดียว สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน มีบริการที่ครอบคลุม หลากหลาย รวมถึงทำเลที่ตั้งของท่าเรือกรุงเทพอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจ และอุตสาหกรรม มีความเหมาะสมต่อการขนส่งและกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัว ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของท่าเรือกรุงเทพ เมื่อเทียบกับท่าเรือเอกชนอื่น

อย่างไรก็ตาม ท่าเรือเอกชนอาจมีข้อได้เปรียบท่าเรือกรุงเทพในหลายปัจจัย เพราะแม้ว่าปริมาณตู้สินค้าของท่าเรือเอกชนจะมีปริมาณรวมที่น้อยกว่า แต่ความสามารถในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากกว่า สามารถดำเนินการด้านการตลาด มีโปรโมชั่นหรือสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมมอบให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ในบางท่าของท่าเรือเอกชนสามารถรองรับปริมาณตู้สินค้าได้ไม่จำกัด ในขณะที่ท่าเรือกรุงเทพถูกจำกัดความสามารถในการรับตู้สินค้าได้ไม่เกิน 1.34 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี รวมถึงท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยามีการดำเนินงานนอกเหนือจากธุรกิจหลัก (บริการยกขนสินค้าท่าเรือต่างประเทศ ท่าเรือชายฝั่ง ลานกองเก็บตู้สินค้าหนักและตู้เปล่า คลังเก็บสินค้า คลังสินค้าห้องเย็น) โดยท่าเรือเอกชนอื่น ๆ ต่างพัฒนาให้บริการธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวเนื่อง อาทิ เขตปลอดภาษี รถบรรทุกขนส่งทางบก สถานีบรรจุและคัดแยกบริการนำเข้า-ส่งออก หรือการดำเนินพิธีการทางศุลกากร ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่ดำเนินการเอง หรือการร่วมกับพันธมิตรเชิงธุรกิจ รวมทั้ง มีความคล่องตัวในการร่วมลงทุนเพื่อขยายการให้บริการอย่างครอบคลุม ตัวอย่างเช่น บริษัท บางกอก ริเวอร์ เทอร์มินอล จำกัด (BRT) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของท่าเรือสหไทย ที่ร่วมกับบริษัท APM Terminals จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ A.P. Moller-Maersk สายการเดินเรืออันดับหนึ่งของโลก และกลุ่มน้ำตาลมิตรผล ซึ่งเป็น 1 ในผู้ส่งออกน้ำตาลรายใหญ่ที่สุดของไทย เพื่อสร้างท่าเรือพาณิชย์แห่งที่ 3 รวมถึงการลงทุนร่วมกับบริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (“FRASERS”) เพื่อลงทุนพัฒนาโครงการโลจิสติกส์พาร์ค และศูนย์กระจายสินค้าในเขตพื้นที่รอบเมืองกรุงเทพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวช่วยส่งเสริมปริมาณตู้สินค้าของท่าเรือเอกชนเพิ่มขึ้นได้

ดังนั้น จากการพัฒนาของท่าเรือเอกชนข้างต้น รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานของท่าเรือเอกชนที่ทำได้อย่างคล่องตัว จะส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือกรุงเทพ เพราะหากท่าเรือกรุงเทพไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรือเร่งดำเนินการ/พัฒนาทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการให้บริการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจ และรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่เอาไว้

- **ท่าเรือแหลมฉบัง**

ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือทะเลระหว่างประเทศ (Sea Port) ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยหน่วยงานท่าเรือแหลมฉบังเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ท่าเรือ และให้สัมปทานแก่ผู้ประกอบการเอกชนในการเข้าใช้พื้นที่ประกอบการท่าเทียบเรือ หรือคลังสินค้าประเภทต่างๆ (Landlord Port) ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาเพื่อ "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ" และด้วยลักษณะที่ตั้งของประเทศไทยที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ ได้แก่ เมียนมา ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย และยังสามารถติดต่อทำการค้าผ่านแดนกับประเทศใกล้เคียง ได้แก่ จีนตอนใต้ และเวียดนาม ทำให้ท่าเรือแหลมฉบังมีข้อได้เปรียบจากการเป็นท่าเรือที่มีพื้นที่หลังท่า (Hinterland) ที่มีขนาดกว้างใหญ่ ซึ่งส่งผลทำให้ท่าเรือแหลมฉบังมีศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็น Gateway Port ที่สำคัญของภูมิภาค

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงศักยภาพของท่าเรือแหลมฉบังแล้ว พบว่า ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เป็นไปตามมาตรฐานสากล สามารถรองรับเรือสินค้าขนาดใหญ่ได้ รวมทั้งมีพื้นที่สนับสนุน (Supporting Areas) สำหรับประกอบการท่าเทียบเรือ และกิจการต่อเนื่องอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีระบบโครงข่ายการคมนาคมขนส่งที่สามารถเชื่อมโยงสู่ทางถนน รถไฟ และทางน้ำได้อย่างครอบคลุม ทำให้ท่าเรือแหลมฉบังสามารถเชื่อมโยงการขนส่งสู่ภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว

อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยตำแหน่งทางภูมิศาสตร์และที่ตั้งของท่าเรือแหลมฉบังที่ไม่ได้อยู่ใกล้เคียงกับเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก ส่งผลให้ปริมาณสินค้า/ตู้สินค้าผ่านท่าเรือส่วนใหญ่ จะเป็นสินค้าเพื่อใช้สำหรับการอุปโภค-บริโภค และภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากท่าเรืออื่นในประเทศใกล้เคียง อาทิ มาเลเซีย สิงคโปร์ หรือแม้แต่เวียดนาม ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของประเทศไทยในการจะเพิ่มปริมาณตู้สินค้าอย่างก้าวกระโดด รวมถึงสินค้าประเภท Transshipment ให้เทียบเคียงกับประเทศดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากท่าเรือประเภท Transshipment Port จะมีข้อได้เปรียบและเอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางในธุรกิจการขนส่ง ทางทะเลแบบครบวงจร และดึงดูดให้บริษัทที่เกี่ยวเนื่องกับการขนส่งทางทะเลระดับโลกเลือกเป็นฐานในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง อาทิ Bunkering, Ship Insurance, Ship Building, Freight Forwarder Companies เป็นต้น

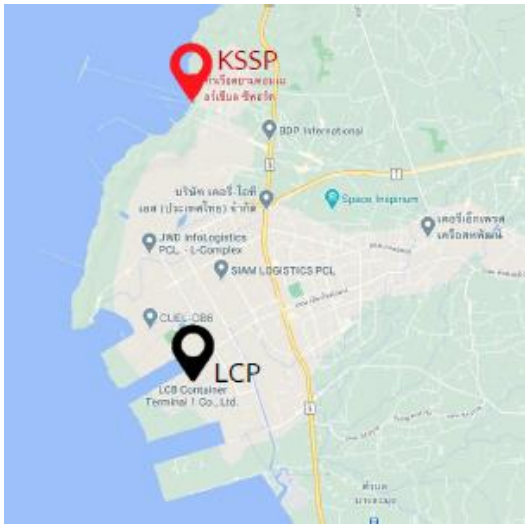
นอกจากนี้ ถึงแม้ท่าเรือแหลมฉบังจะมีโครงข่ายการคมนาคมขนส่งทางถนน รถไฟ และทางน้ำที่สามารถเชื่อมโยงกับภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน แต่จากข้อมูลสถิติที่ผ่านมา พบว่าสัดส่วนการขนส่งทางถนนยังคงเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมจากผู้ใช้บริการในปัจจุบันมากกว่าการขนส่งผ่านทางรางและทางลำน้ำ เนื่องจากโครงสร้างการขนส่งทางถนนมีความก้าวหน้า และมีเส้นทางเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงถึงกัน ทำให้เอื้อต่อการใช้มากกว่าการขนส่งทางอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องให้เกิดปัญหาการจราจรที่แออัดในบริเวณพื้นที่ท่าเรือ ประกอบกับในปัจจุบันการขนส่งทางถนนยังมีข้อจำกัดในเรื่องต้นทุนค่าน้ำมัน

ซึ่งเป็นปัจจัยต้นทุนหลักให้ผู้ประกอบการจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อทำให้กระบวนการขนส่งเกิดประสิทธิภาพและมีต้นทุนต่ำที่สุด ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงอัตราค่าภาระการใช้บริการผ่านท่าเทียบเรือชายฝั่ง A ที่สูงกว่าท่าเทียบเรือของเอกชน (TLC) รวมถึงการให้บริการที่ไม่มีความยืดหยุ่นและล่าช้า (ตู้หนัก/ตู้เปล่า/ ตู้สั้น/ตู้ยาว คิดค่าบริการยกขนเคลื่อนย้ายในอัตราที่เท่ากัน) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) อาจไม่ทันและเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มในการไปใช้บริการที่ท่าเทียบเรือของเอกชนมากขึ้น ดังนั้น ท่าเรือแหลมฉบังจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของท่าเรือชั้นนำระดับโลก คือการมุ่งพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งจากพื้นที่ท่าเรือไปสู่ทางบก ทางราง และทางน้ำของประเทศ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการขนส่งด้านโลจิสติกส์ของประเทศ และทำให้ผู้ประกอบการเกิดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

ส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ (Market Share) ของท่าเรือน้ำลึก

อุตสาหกรรมท่าเรือ	ปริมาณตู้สินค้า (Throughput) ล้าน ที.อี.ยู.							ส่วนแบ่งทางการตลาด (%) : แยกตามประเภทท่าเรือ						
	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
การท่าเรือแห่งประเทศไทย	9.177	9.517	9.557	9.080	9.856	10.010	9.935							
ท่าเรือน้ำลึก														
ท่าเรือแหลมฉบัง	7.680	8.020	8.107	7.640	8.419	8.730	8.676	91.98%	89.81%	88.92%	87.61%	87.23%	86.89%	86.33%
ผู้ประกอบท่าเทียบเรือรายอื่นๆ	0.670	0.910	1.010	1.080	1.233	1.318	1.373	8.02%	10.19%	11.08%	12.39%	12.77%	13.11%	13.67%
- ท่าเรือสงขลา	0.200	0.220	0.190	0.180	0.177	0.150	0.144	2.40%	2.46%	2.08%	2.06%	1.83%	1.49%	1.43%
- เคอร์รี่ สยามซีพอร์ต	0.470	0.690	0.820	0.900	1.056	1.168	1.229	5.63%	7.73%	8.99%	10.32%	10.94%	11.62%	12.23%
รวม ท่าเรือน้ำลึก	8.350	8.930	9.117	8.720	9.652	10.048	10.049	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
รวม (อุตสาหกรรมท่าเรือภายในประเทศ)	10.287	10.987	11.117	10.580	11.480	11.668	11.659							

และเมื่อวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดของท่าเรือน้ำลึกตามปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า พบว่า ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุดของประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับท่าเรือน้ำลึกอื่นในประเทศ โดยมีท่าเรือเคอรี่ สยามซีพอร์ต (Kerry Siam Seaport : KSSP) เป็นคู่แข่งที่สำคัญ เนื่องจากห่างจากท่าเรือแหลมฉบัง เพียง 7 กม. ส่งผลให้มีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน และมีอัตราการเติบโตของปริมาณตู้สินค้าเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจนเกิดการแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของท่าเรือแหลมฉบังอย่างชัดเจน โดยส่วนแบ่งทางการตลาดของท่าเรือแหลมฉบังลดลง จากเดิมร้อยละ 91.98 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 86.33 ในปี 2566 ในขณะที่ KSSP มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยจากเดิมร้อยละ 8.02 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 13.67 ในปี 2566 ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากรูปแบบการให้บริการของ KSSP ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ อาทิ KSSP มีลานตู้เปล่าอยู่ในเขตท่าเทียบเรือ ในขณะที่ท่าเรือแหลมฉบังไม่มีลานตู้เปล่าอยู่ในเขตท่าเทียบเรือ ทำให้สายการเดินเรือมีต้นทุนในการยกขนและเคลื่อนตู้สินค้าเปล่าออกจากท่าเรือแหลมฉบังไปยังลานตู้เปล่าซึ่งอยู่ภายนอก และลานตู้เปล่าที่อยู่ในท่าเรือ KSSP มีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากสามารถให้สายการเดินเรือดำเนินการได้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น ให้ใช้บริการ ให้เช่าพื้นที่บริหาร หรือให้ร่วมทุนดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือแหลมฉบังได้ในอนาคต



อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้บริการท่าเทียบเรือเป็นการพิจารณาของสายการเดินเรือ ซึ่งสายการเดินเรือจะคำนึงถึงโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกที่รองรับการให้บริการและต้นทุนค่าใช้จ่ายของสายการเดินเรือเป็นหลัก ดังนั้น การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการพัฒนารูปแบบการให้บริการ และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานที่คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการยังคงเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยส่งเสริมและดึงดูดให้มีการใช้บริการได้อย่างมากขึ้น

<u>การวิเคราะห์คู่เทียบเพื่อพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลกของ กทท.</u>

จากข้อมูลการสำรวจความคิดเห็นและมุมมองในการพัฒนาเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลกจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ กทท.

กทท.	ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ	สายการเดินเรือ	บริษัทที่ปรึกษา	องค์กรระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง
World Class Port คือท่าเรือที่มี<u>เครือข่ายความเชื่อมโยง (Port Connectivity) สูง</u> มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ	สิ่งสำคัญในการทำให้ท่าเรือเป็น World Class Port คือการมี<u>สิ่งอำนวยความสะดวก มีเครื่องมือที่ทันสมัย</u>ด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ มีระดับการให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการ และคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก	World Class Port คือท่าเรือมี<u>ทำเลที่ตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์</u> เพื่อช่วยในเรื่องการค้าในประเทศและระหว่างประเทศ มีพนักงานที่มีความชำนาญ เพื่อเรือจะได้ลดเวลาการอยู่ในท่าเรือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าเรือด้วย	การเป็น World Class Port คือ <u>การเป็นท่าเรือสีเขียว</u> ปล่อยก๊าซคาร์บอนในระดับต่ำ มีความเป็นท่าเรืออัจฉริยะ ปลอดภัยและมีคุณภาพการให้บริการในระดับสูง	World Class Port จะต้องมี<u>การเชื่อมโยงที่ดี ทั้งทางน้ำและพื้นที่หลังท่า</u>

สามารถนำมากำหนดเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลกในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
2. การเชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่ง (Port Connectivity)
3. การให้บริการที่มีความปลอดภัย ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ
4. การพัฒนาท่าเรือเพื่อมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ สามารถสรุปข้อมูลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของท่าเรือชั้นนำระดับโลก (World Class Port) ที่ กทท. สามารถนำมาเป็นคู่เทียบ (Benchmark) และใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกรอบแนวทาง/ทิศทางการดำเนินงาน เพื่อมุ่งพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลกได้อย่างครบถ้วน และเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์คู่เทียบตามมาตรฐานท่าเรือระดับโลกตามหลักเกณฑ์ (Criteria) การคัดเลือกคู่เทียบของ กทท. เพื่อใช้ในการกำหนด/ทบทวนเป้าหมายในระยะยาวของ กทท.

หลักเกณฑ์/แนวทางการพิจารณาคู่เทียบ		PSA Singapore	Yokohama Japan	Busan Port South Korea	Antwerp Belgium	Hamburg Germany	Ningbo-Zhoushan China
1. ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก		SO1 Automated Terminal	SO1 YCC- Yokohama Port Cargo Center			SO1 Automated Terminal	
2. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่ง (Port Connectivity)				SO1 • วางแผน/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและพื้นที่หลังท่าร่วมกับรัฐบาลกลางและเมืองปูซาน • ส่งเสริมด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ท่าเรือ เพื่อส่งเสริมการค้า การลงทุนไปยังประเทศต่าง ๆ • สนับสนุนและส่งเสริมการให้บริการสินค้าถ่ายลำ	SO1 • ส่งเสริมMultimodal Transportation 1. มุ่งเน้น Short Sea Shipping 2. สนับสนุนการขนส่งรถบรรทุกในช่วงเวลากลางคืน		
3. การให้บริการที่มีความปลอดภัย ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ	ระบบคุณภาพ (BKP)	SO1 - ISPS - ISO9001/ISO14001/ ISO14064 - OHSAS18001	SO1 - ISPS	SO1 - ISPS	SO1 - ISPS - ISO9001/ISO14001/ ISO45001	SO1 - ISPS - ISO9001/ISO50001/	SO1 - ISPS
	ประสิทธิภาพการให้บริการ (BKP)	SO1 ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพท่าเรือเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและบริบทการให้บริการของท่าเรือกรุงเทพ ได้แก่					
	การบริหารงานด้วยเทคโนโลยี	SO2 • พัฒนาระบบ CITOS • PORTNET® • Blockchain		SO2 • Blockchain	SO2 - Digital twins - 5G Network - Smart Sensors / Cameras - NxtPort	SO2 • Automated traffic Control • Digital twins	SO2 5G Technology
4. การตระหนักถึงความยั่งยืน		SO4 มุ่งเน้นความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality)	SO3 พัฒนาเป็นเมืองท่า (Minato Mirai 21) SO4 พัฒนาสู่การเป็น Green Port	SO3 พัฒนาเป็นเมืองท่า (Busan North Port) SO4 เพิ่มพื้นที่สีเขียวและพัฒนาเป็นแหล่งพักผ่อนของชุมชน ภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลกลาง	SO4 Sustainable Energy, Industry, and Shipping		

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่ามาตรฐาน (World Standard)
Crane Productivity	Move per hour	22-24
Berth Occupancy Ratio	ร้อยละ	65
Truck Turnaround time	นาที	20-40

<u>มิติการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กทท.</u>

SO1	ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล		โครงสร้างพื้นฐาน/สิ่งอำนวยความสะดวก		การบริหารจัดการท่าเรือที่ทันสมัย
SO2	สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม		เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม		
SO3	สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ		การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์		ความร่วมมือกับพันธมิตร
SO4	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน		พัฒนาเป็นท่าเรือสีเขียว		บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ : รายละเอียดผลการระบุและวิเคราะห์คู่เทียบตามมาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก ปรากฏตามเอกสารภาคผนวก 1

3.1.7 การวิเคราะห์ SWOT จากปีที่ผ่านมา

ในปีงบประมาณ 2566 การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (ปี 2566-2570) โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ส่งผลต่อการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge and Advantage) โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวได้นำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 การเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าที่สำคัญสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2566

ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสภาพแวดล้อมองค์กรของ กทท. (ทบทวนประจำปีงบประมาณ 2566) ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength-S)
S1 ได้เปรียบ Hinterland โครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายการขนส่งที่ดี
S2 การจัดการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล
S3 ท่าเรือแหลมฉบังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น
S4 ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ/สายเรือในระดับโลก (Global Terminal Operator/ International Terminal Operator) ร่วมสนับสนุนการดำเนินงาน
S5 พื้นที่ขนาดใหญ่ในผืนเดียวกันสามารถต่อยอด การเป็นเมืองท่า (Smart City)
S6 การตอบสนองต่อนโยบายรัฐ

จุดอ่อน (Weakness-W)
W1 ที่ตั้งไม่ได้อยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก
W2 ท่าเรือภูมิภาคมีผลประกอบการอยู่ในสภาวะขาดทุนต่อเนื่อง
W3 โครงสร้างองค์กรไม่คล่องตัว ประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ
W4 บริหารสินทรัพย์ต่ำกว่าที่ควร
W5 ระเบียบ กทท. ในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และการแข่งขัน
W6 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม
W7 ยังไม่สามารถสร้าง Strategic Partner ได้อย่างเป็นรูปธรรม
W8 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
โอกาส (Opportunity-O)
O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC
O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อ เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย
O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port
O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ
อุปสรรค (Threat-T)
T1 การพัฒนาโครงการ Land Bridge
T2 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่
T3 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ
T4 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง

อย่างไรก็ตาม จากการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ของปีที่ผ่านมา มาพิจารณาและประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ในปีงบประมาณ 2567 พบว่า บางปัจจัย กทท. ยังไม่สามารถบริหารจัดการหรือคว้าโอกาส/หลบเลี่ยงอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ปัจจัยดังกล่าว ยังคงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ของ กทท. ดังนั้น การทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 จึงมีการวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าในทุกปัจจัยอย่างครบถ้วน ครอบคลุม และนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันการณ์ เพื่อให้การทบทวนยุทธศาสตร์/การดำเนินงานของ กทท. มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะต่อไป

3.1.8 การบริหารความเสี่ยง

จากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงในปี 2567 ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ของ กทท. ภายใต้เป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว สามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. ปีงบประมาณ 2567 แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

ด้าน	ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk) ปีงบประมาณ 2567
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S)	R1	ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล
	R4	การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks: O)	R2	ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks: F)	R3	ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risks: C)	R5	กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจ
	R6	การกำกับติดตามให้ดำเนินธุรกิจอาจไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาปัจจัยปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2568 พบว่า บางปัจจัยเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย และสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 ที่จะนำมาบริหารต่อในปี 2568 (Residual Risk) จะประกอบด้วย

ปัจจัยเสี่ยง (ปี 2567)	เหตุผล
R1 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารของธุรกิจท่าเรือไม่สามารถก้าวสู่ระดับสากล	ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ ณ สิ้นป ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
R2 ไม่สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ ณ สิ้นป ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
R3 ผลประกอบการของธุรกิจหลักและการบริหารจัดการทรัพย์สินการลงทุนต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ ณ สิ้นป ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงตาม Risk Universe และการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (สสค.) จึงได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทุกสายงานและผู้บริหารระดับสูง เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงป 2568 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ป 2568 ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปจจุบัน และ 3) กระบวนการรายงานและติดตาม โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม ทั้งนี้ หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้น มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือวาประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกนำมาบริหารจัดการ

ภาพการระบุความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในป 2568 ได้ดังนี้

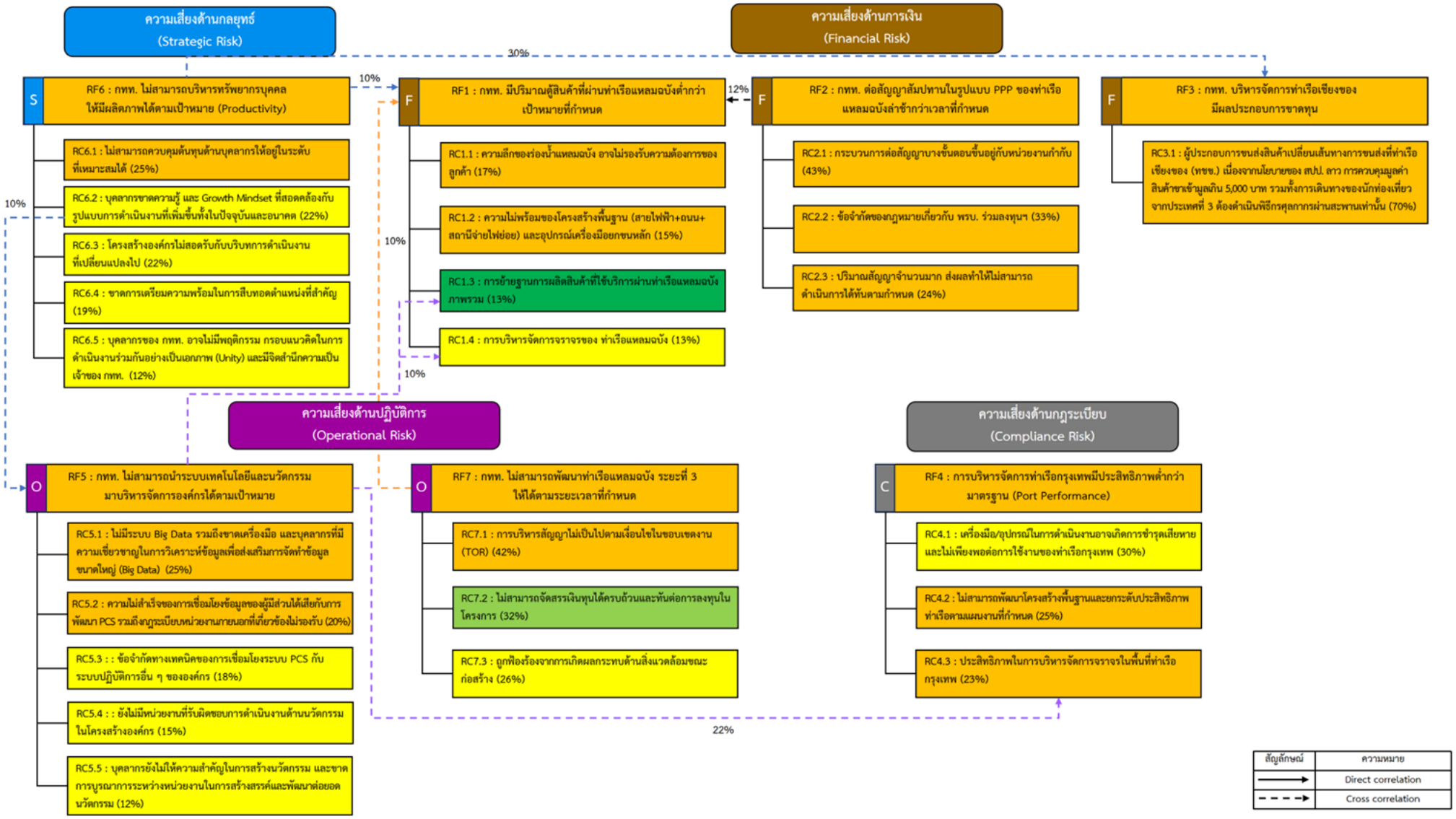
ตารางปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2568

ลำดับที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2568	ประเภทความเสี่ยง
RF1	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	S
RF2	กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	F
RF3	กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชียงของมีผลประกอบการขาดทุน	F
RF4	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C
RF5	กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	O
RF6	กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	S
RF7	กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O

ตารางความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กทท.

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	S	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	• ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่าน ทลฉ.
2	กทท. ต่อสัญญาสัมปทานในรูปแบบ PPP ของท่าเรือแหลมฉบังล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด	F	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ
3	กทท. บริหารจัดการท่าเรือเชียงของมีผลประกอบการขาดทุน	F	SO3 : สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	• ความสำเร็จของการพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.
4	การบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพมีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance)	C	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	• ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ
5	กทท. ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบริหารจัดการองค์กรได้ตามเป้าหมาย	O	SO2 : สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	• ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยกระดับการให้บริการ • ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation) • ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร
6	กทท. ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีผลิตภาพได้ตามเป้าหมาย (Productivity)	S	SO4 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน	• ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ • ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI) • ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill/ Up Skill/ Re-Skill) • ความสำเร็จในการนำองค์ความรู้เพิ่มศักยภาพการทำงาน
7	กทท. ไม่สามารถพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล SO3 : สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ • ความสำเร็จของการพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.

ภาพ Risk Correlation Map ของ กทท.



3.1.9 ปัจจัยความยั่งยืน

ภายใต้กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 กทท. ได้มีการพิจารณาทบทวนปัจจัยความยั่งยืนที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของ กทท. โดยได้กำหนดปัจจัยความยั่งยืนผ่านการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแบ่งปัจจัยยั่งยืนตามหลัก ESG ทั้งนี้ พบว่า ปัจจัยยั่งยืนที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กทท. ในระยะยาว ยังคงเป็นปัจจัยเดิมที่ กทท. นำมาบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง และไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญจากประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน ทั้งนี้ สามารถสรุปปัจจัยความยั่งยืนได้ ดังนี้

- **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. ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมโดยรวม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่
     - 1.1 ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม
     - 1.2 การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน
     - 1.3 การบริหารจัดการสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
     - 1.4 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน

2. การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

2.1 การจ้างงานและบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน

2.2 การประเมินและกำหนดแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรม

2.3 การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

2.4 การส่งเสริมสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในที่ทำงาน

2.5 การพัฒนาทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงาน

3. การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

3.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ

3.2 การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

3.3 การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ

3.4 การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

(รวมครอบคลุมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบ One Stop Service)

4. การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

4.1 การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management)

4.2 การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Managment)

4.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

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

1. การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

1.1 การสนับสนุนและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม

1.2 บทบาทของคณะกรรมการ

1.3 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

1.4 การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชั่น

1.5 การกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Management)

1.6 การประกอบธุรกิจที่สนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม

1.7 การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ

2. การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

2.1 การบริหารความเสี่ยง

2.2 การบริหารห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน

(ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล/การออกแบบท่าเรือ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงานของ กทท. ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล / การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่น อย่างบูรณาการ / การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน และการจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ)

3.1.10 ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง

ในปี 2567 กทท. ได้นำแผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2566) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กร โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามความคืบหน้า พร้อมรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย ประจำปีงบประมาณ 2567 ภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2566) รอบ 12 เดือน (ตุลาคม 2566 - กันยายน 2567) ได้ดังนี้

ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	ล้านบาท	5	4,048.83	4.47 (3,620.07)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล</u>

ผลการดำเนินงาน มีคะแนนเฉลี่ย ณ ไตรมาส 4 ระดับคะแนนอยู่ที่ 4.49 มีผลการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/ระบบการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5		ระดับคะแนน
<u>กลยุทธ์ที่ 1.1.1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ เพื่อรองรับการให้บริการและการขยายตัวทางการค้าของประเทศ						
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 1</u> พัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล						
1	พัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	เปอร์เซ็นต์	4	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%		3.76 (ดำเนินการตามแผน 81.44%)
<u>กลยุทธ์ที่ 1.1.2</u> บริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานท่าเรือสากล						
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 2</u> การปฏิบัติงานท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล						
*2	ระดับประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance)		6			4.69
	Crane Productivity	ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง	2	ทกท.	25.79	5
				ทลฉ.	27	
	Berth Occupancy	เปอร์เซ็นต์	2	ทกท.	65 - 70	5
				ทลฉ.	45 - 55	
	ระยะเวลารับมอบ- ส่งมอบตู้สินค้า	นาที/ตู้	2	ทกท.	31.17	4.08
				ทลฉ.	23	

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5		ระดับคะแนน
*3	ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway)/หน้าท่าเทียบเรือ	MSL : ต่ำกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง	4	ทกท.	- 8.5	3
				ทลฉ. ขั้นที่ 1	- 16	
				ทลฉ. ขั้นที่ 2	- 16	
4	การตรวจติดตาม เพื่อรักษามาตรฐานระบบ PSHEMS level 2	เปอร์เซ็นต์	4	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%		5
5	การตรวจสอบแผนรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ประจำปีจากกรมเจ้าท่า	เปอร์เซ็นต์	3	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%		5
<u>กลยุทธ์ที่ 1.1.3</u> พัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล						
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 3</u> มีผลการประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือได้รับคะแนนผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQA) ที่เพิ่มสูงขึ้นหรือได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ด้านใดด้านหนึ่ง						
6	ผลการประเมิน Core Business Enablers ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	เปอร์เซ็นต์	4	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%		5
7	ส่งเสริมยกระดับความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ TQA	ตัวชี้วัดนี้ยังไม่มีการติดตามความสำเร็จในปีงบประมาณ 2567 จะดำเนินการติดตามในปีงบประมาณ 2568				
8	เสนอโครงการเพื่อประกอบการพิจารณารางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น	จำนวน	4	1 โครงการ		5
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 1.1						4.49

* ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance) มีผลการดำเนินงานดังนี้

	ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง
Crane Productivity	25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง	27.34 ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง
Berth Occupancy	67.89%	53.64%
ระยะเวลารับมอบ – ส่งมอบตู้สินค้า	31.17 นาที/ตู้	27.29 นาที/ตู้

* ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway)/หน้าท่าเทียบเรือ จะมีการวัดระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) เมื่อถึงสิ้นปีงบประมาณ 2567 ระดับคะแนนอยู่ที่ 3 ซึ่งมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

	ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1	ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 2
ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) (MSL : ต่ำกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง)	ระดับความลึก – 8.5 MSL (50% ของพื้นที่เดินเรือ)	(ระดับความลึก – 16 MSL (50% ของพื้นที่เดินเรือ)	(ระดับความลึก – 16 MSL (50% ของพื้นที่เดินเรือ)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม</u>

ผลการดำเนินงาน มีคะแนนเฉลี่ย ณ ไตรมาส 4 ระดับคะแนนอยู่ที่ 4.99 มีผลการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 การให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
<u>กลยุทธ์ที่ 2.1.1</u> ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้วยมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ					
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 4</u> คุณภาพการให้บริการเป็นไปตาม Service Level Agreement (SLA) และสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ					
9	แผนการศึกษาและกำหนด Service Level Agreement (SLA) ที่สำคัญของ กทท.	เปอร์เซ็นต์	3	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%	5
<u>กลยุทธ์ที่ 2.1.2</u> ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าและผู้ใช้บริการ					
10	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้บริการจากการวิเคราะห์สารสนเทศความต้องการจากลูกค้าและผู้ใช้บริการ	จำนวน	3	1 ผลิตภัณฑ์/บริการ	5
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 2.1					5

ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 รักษา/ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันขององค์กร

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
<u>กลยุทธ์ที่ 2.2.1</u> รักษาความร่วมมือทางธุรกิจกับ ลูกค้า ผู้ใช้บริการและพันธมิตรทางธุรกิจ					
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 5</u> ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี และสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ					
*11	ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปีจากปีฐาน (ปี 2564 = 3.76)	ระดับ	4	ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ 3.80	5

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5		ระดับคะแนน
<u>กลยุทธ์ที่ 2.2.2</u> พัฒนารูปแบบการดำเนินการด้านการตลาด รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน						
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 6</u> สนับสนุนให้บรรลุปริมาณตู้สินค้าตามเป้าหมาย พร้อมทั้งมีพันธมิตรทางธุรกิจและเป็นแหล่งธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง						
*12	ปริมาณตู้สินค้าผ่านทางราง/ทางชายฝั่ง/ปริมาณ transshipment		6			4.97
	ท่าเรือกรุงเทพ	ที.อี.ยู.	2	ทางราง	4,500	4.90
				ชายฝั่ง	180,000	
	ท่าเรือแหลมฉบัง	ที.อี.ยู.	4	ตู้สินค้าผ่านท่ารวม	8.7 ล้าน	5
				ทางราง	438,000	
				ชายฝั่ง	554,000	
				สินค้าถ่ายลำ	77,500	
13	แผนพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร	จำนวน	3	1 ราย		5
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 2.2						4.98

* ตัวชี้วัดที่ 12 ปริมาณตู้สินค้าผ่านทางราง/ทางชายฝั่ง/ปริมาณ transshipment มีผลการดำเนินงานดังนี้

- ท่าเรือกรุงเทพ มีปริมาณตู้สินค้าที่เชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่า ดังนี้
  1) ทางราง มีปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางรถไฟ เท่ากับ 6,100 ที.อี.ยู.
  2) ทางชายฝั่ง มีปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านชายฝั่ง เท่ากับ 176,000 ที.อี.ยู.
- ท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งหลังท่า ดังนี้
  1) ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่า ทลฉ. เท่ากับ 9.345 ล้าน ที.อี.ยู.
  2) ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางราง เท่ากับ 529,995 ที.อี.ยู.
  3) ปริมาณตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านทางชายฝั่ง เท่ากับ 620,107.75 ที.อี.ยู.
  4) ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ เท่ากับ 79,987.50 ที.อี.ยู.

ยุทธศาสตร์ที่ 2.3 พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
<u>กลยุทธ์ที่ 2.3.1</u> พัฒนา/ส่งเสริมกิจกรรมการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์					
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 7</u> จำนวนธุรกิจที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเพื่อสนับสนุนส่งเสริมโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์					
14	รูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้า	จำนวน	3	1 รูปแบบ	5
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 2.3					5

ยุทธศาสตร์ที่ 2.4 ปรับกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
กลยุทธ์ที่ 2.4.1 ขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการ					
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 8 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมรองรับการให้บริการท่าเรือที่มีประสิทธิภาพเทียบเคียงท่าเรือระดับโลก					
15	ระบบงานที่สนับสนุน เพื่อขับเคลื่อนการใช้ดิจิทัลและข้อมูลยกระดับการให้บริการ	จำนวน	4	1 ระบบ/กระบวนการ	5
16	นวัตกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กร	จำนวน	3	1 นวัตกรรม/ชิ้นงาน/ระบบงาน/กระบวนการ/บริการ/ผลิตภัณฑ์	5
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 2.4					5

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์ และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงาน มีคะแนนเฉลี่ย ณ ไตรมาส 4 ระดับคะแนนอยู่ที่ 1.73 มีผลการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และการลงทุนธุรกิจเชิงพาณิชย์

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
กลยุทธ์ที่ 3.1.1 บริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม					
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 9 มีแผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. และสามารถดำเนินการตามแผน เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม					
17	แผนพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.	เปอร์เซ็นต์	3	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%	4.33 (ดำเนินการตามแผน 90%)
กลยุทธ์ที่ 3.1.2 พัฒนารูปแบบการบริหารการเงินและการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ					
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 10 มีแนวทางการบริหารจัดการเงินและการลงทุนที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในปี 2573					
18	แผนการศึกษาและแผนลงทุนในตราสารทางการเงินฯ และการลงทุนรูปแบบอื่นๆ	ตัวชี้วัดนี้ยังไม่มีการติดตามความสำเร็จในปีงบประมาณ 2567 จะดำเนินการติดตามในปีงบประมาณ 2568			
19	แผนการออกแบบระบบงานการพัฒนาบูรณาการการเงินและบัญชีด้วยระบบเทคโนโลยีแบบอัจฉริยะ	เปอร์เซ็นต์	3	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%	4 (ดำเนินการตามแผน 85%)
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 11 มีแนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาคภายในปี 2567 และดำเนินการตามแผนตั้งแต่ปี 2568 และสามารถสร้างรายได้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย 50% ภายในปี 2573					
20	แนวทาง/แผนพัฒนาท่าเรือภูมิภาค	เปอร์เซ็นต์	3	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%	3.20 (ดำเนินการตามแผน 73%)
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 3.1					3.84

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน

ผลการดำเนินงาน มีคะแนนเฉลี่ย ณ ไตรมาส 4 ระดับคะแนนอยู่ที่ 4.45 มีผลการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การทบทวนและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดรับกับบริบทการดำเนินงานและการแข่งขัน

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
กลยุทธ์ที่ 4.1.1 ทบทวนและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อขยายขีดความสามารถทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ					
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 12 มีการปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดและส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน					
21	ปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัด	เปอร์เซ็นต์	3	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%	5
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 4.1					5

ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 สร้างโครงสร้างองค์กรและทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
กลยุทธ์ที่ 4.2.1 บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (HRM, HRD)					
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 13 มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานมีขีดความสามารถพร้อมต่อการแข่งขันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง					
22	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กทท.	เปอร์เซ็นต์	4	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%	5
กลยุทธ์ที่ 4.2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้องค์กร (KM)					
23	เตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ กทท.	เปอร์เซ็นต์	4	ดำเนินการตามแผนฯ ได้เท่ากับ 100%	5
รวมคะแนนยุทธศาสตร์ที่ 4.2					5

ยุทธศาสตร์ที่ 4.3 การพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
กลยุทธ์ที่ 4.3.1 ดำเนินการตามกรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืน					
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 14 การพัฒนาสู่ท่าเรือ Green Port Supply Chain : ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลง 10% จากปีฐาน (พ.ศ. 2562) และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากห่วงโซ่อุปทานลดลงอย่างต่อเนื่อง					
24	ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท. ลดลงร้อยละ 4 จากปีฐาน (พ.ศ. 2562)	เปอร์เซ็นต์	4	ลดลง 4% (2,205 Ton CO_2 eq)	5
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 15 มีการบริหารจัดการหลังท่าที่คำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม					
25	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. เพิ่มสูงขึ้นทุกปีจากปีฐาน	ระดับ	4	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.26	5

ลำดับที่	ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5	ระดับคะแนน
<u>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ที่ 16</u> ส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส โดยมีผลการประเมิน ITA ที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี					
26	ผลการประเมิน ITA เพิ่มสูงขึ้นทุกปี	ร้อยละ	3	90.49	1 (ผลการประเมิน ITA เท่ากับ 89.90)
รวมคะแนนกลยุทธ์ที่ 4.3					3.91

ผลการดำเนินงานภาพรวมของ กทท. ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2566) ปีงบประมาณ 2567 มีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.57 อยู่ในระดับดีขึ้น - ดีขึ้นมาก จากตัวชี้วัดทั้งหมด 26 ตัวชี้วัด ซึ่ง กทท. มีตัวชี้วัดอยู่ในระดับคะแนน 1 ต่ำมาก มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด ดังนี้

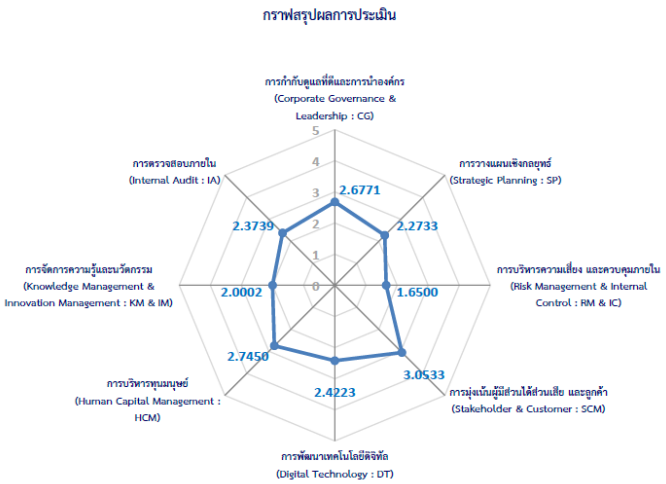
- ตัวชี้วัดที่ 26 ผลการประเมิน ITA มีระดับคะแนนอยู่ที่ 1 ได้ผลประเมินเท่ากับ 89.20 ซึ่งลดลงจากปีก่อน เนื่องจากสำนักงาน ป.ป.ช. มีการปรับเกณฑ์การวัดผลคะแนน และข้อคำถามที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความสับสนในการตอบแบบประเมิน

ทั้งนี้ จากรายงานสรุปผลการดำเนินงานและคาดการณ์ความสำเร็จทั้งปี พบว่า กทท. จำเป็นต้องเร่งรัดดำเนินการ และติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม กทท. ได้นำผลการดำเนินงาน/ผลการคาดการณ์ดังกล่าวมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ กทท. ประจำปีงบประมาณ 2567 เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความเป็นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะที่ได้รับการทบทวนต่อไป

3.1.11 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ผลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

เกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้นและให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหาร จัดการภายในองค์กรได้เอง ซึ่งเป็นเครื่องมือใน การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ



โดยจากผลการประเมินแล้ว กทท. มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ภาพรวมอยู่ในระดับ Maturity "ระดับ 2" ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการ หรือมีไม่เพียงพอ หรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามข้อมูลดังกล่าวจะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. รวมถึงการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายใต้ระบบ Core Business Enabler ของ กทท. ต่อไป ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ Core Business Enabler ประจำปี 2563-2566 ได้ดังนี้

หัวข้อ	2563	2564	2565	2566
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	2.245	2.671	2.7594	2.6771
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	2.240	2.251	2.2858	2.2733
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.360	1.460	1.6500	1.65
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)	1.627	2.076	2.3975	3.0533
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	2.399	2.654	2.1915	2.4223
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	2.553	2.729	2.7973	2.7450
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge & Innovation Management : KM & IM)	1.599	1.743	1.8933	2.002
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	2.332	2.248	2.2807	2.3739

2. ผลลัพธ์ทางด้านการเงินของ กทท.

การท่าเรือฯ มุ่งเน้นการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งด้านงบประมาณและบัญชีการเงิน รวมถึงการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงินสด (Cash Management) ซึ่งมีการติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด รวมถึงการนำเครื่องมือทางการเงินมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจและการบริหาร ทั้งนี้สามารถสรุปผลการดำเนินงานทางการเงินที่สำคัญ ดังนี้

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 30 กันยายน ประจำปีงบประมาณ 2562 – 2567

หน่วย : ล้านบาท

งบแสดงฐานะการเงิน	ปีงบประมาณ					
	2562	2563	2564	2565	2566	2567√
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6,895.56	7,713.07	6,981.57	8,349.08	4,569.75	4,602.85
เงินลงทุนชั่วคราว	2,914.10	10.62	0.00	0.00	0.00	0.00
ลูกหนี้การค้า	964.81	793.19	1,101.34	1,164.81	1,023.06	1,061.11
ลูกหนี้อื่น	2.23	0.42	12.52	30.47	2.78	1.42
พัสดุคงเหลือ	87.62	77.71	58.18	64.04	57.61	57.59
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	63.95	184.60	60.79	121.97	143.73	145.71
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น ๆ	0.00	0.00	2,702.69	4,214.30	6,757.81	6,815.39
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	**10,928.25**	**8,779.61**	**10,917.10**	**13,944.67**	**12,554.74**	**12,684.07**
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
ลูกหนี้เงินกู้กองทุนสงเคราะห์พนักงานและคนงานไม่ถึงกำหนดชำระ	90.91	84.65	60.21	47.52	44.42	43.65
รายได้ค่าเช่ารอเรียกเก็บ	17,091.84	17,012.17	16,902.62	17,188.05	16,883.40	16,397.52
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	5,597.70	5,252.61	4,862.05	4,667.65	5,069.04	5,346.54
ที่ดินอาคารและอุปกรณ์สุทธิ	12,576.21	12,150.46	12,159.21	11,759.54	11,142.79	10,659.45
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้างและติดตั้ง	1,773.39	1,511.26	1,036.51	2,043.72	3,568.13	6,108.82
สินทรัพย์สิทธิการใช้		0.00	33.69	21.20	13.82	11.14
สินทรัพย์โครงการเคหะชุมชนรอตัดจ่าย	333.50	333.50	333.22	332.50	335.85	338.81
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	204.38	177.01	188.23	229.07	228.38	224.03
สินทรัพย์อื่น	2,680.64	4,774.17	4,738.97	4,786.18	4,577.15	4,798.71
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	**40,348.56**	**41,295.83**	**40,314.71**	**41,075.43**	**41,862.99**	**43,928.67**
รวมสินทรัพย์	**51,276.81**	**50,075.44**	**51,231.81**	**55,020.10**	**54,417.73**	**56,612.74**

หน่วย : ล้านบาท

งบแสดงฐานะการเงิน	ปีงบประมาณ					
	2562	2563	2564	2565	2566	2567√
หนี้สินและส่วนของทุน						
หนี้สินหมุนเวียน						
เจ้าหนี้การค้า	960.83	671.24	691.00	1,196.66	1,251.87	1,381.49
เจ้าหนี้อื่น	1,353.72	1,344.70	1,237.39	1,224.09	1,454.93	1,526.72
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	4,015.65	2,091.75	2,383.26	4,887.00	2,702.87	2,992.14
หนี้สินตามสัญญาเช่าส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในปี	0.00	0.00	12.19	9.80	9.00	9.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	448.11	511.95	397.68	702.46	1,143.74	834.84
รวมหนี้สินหมุนเวียน	**6,778.31**	**4,619.63**	**4,721.51**	**8,020.01**	**6,562.40**	**6,744.18**
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ระยะยาว	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
รายได้สินทรัพย์รับบริจาครอการรับรู้	193.17	169.79	146.44	123.07	99.74	86.04
เงินสะสมและดอกเบี้ยเงินสะสมค้างจ่าย	402.94	416.12	364.76	286.43	278.93	275.80
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	5,841.85	5,885.42	5,868.57	4,334.33	4,238.35	4,199.95
กองทุนสงเคราะห์พนักงานและคนงาน	11,360.93	10,943.61	10,295.06	7,802.25	7,137.36	6,629.18
หนี้สินตามสัญญาเช่า	0.00	0.00	22.33	12.38	5.78	5.66
ประมาณการหนี้สิน	30.18	47.44	24.96	0.00	59.67	61.03
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	**17,829.07**	**17,462.38**	**16,722.14**	**12,558.46**	**11,819.83**	**11,257.67**
รวมหนี้สิน	**24,607.38**	**22,082.01**	**21,443.65**	**20,578.47**	**18,382.23**	**18,001.86**
ส่วนของเจ้าของ	**26,669.43**	**27,993.43**	**29,788.16**	**34,441.63**	**36,035.50**	**38,610.88**
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	**51,276.81**	**50,075.43**	**51,231.81**	**55,020.10**	**54,417.73**	**56,612.74**

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน ประจำปีงบประมาณ 2562 – 2567

หน่วย : ล้านบาท

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ	ปีงบประมาณ					
	2562	2563	2564	2565	2566	2567√
รายได้						
รายได้เกี่ยวกับเรือ	2,046.34	1,935.45	1,858.95	1,895.80	2,188.11	2,214.50
รายได้เกี่ยวกับสินค้า	10,466.52	10,086.33	11,046.59	11,007.50	10,691.05	10,724.94
รายได้เกี่ยวกับการบริการ	382.69	417.37	454.02	543.85	697.21	770.83
รายได้ค่าเช่าที่ดิน อาคาร และคลังสินค้า	1,469.10	1,491.37	1,489.58	1,606.61	1,705.60	1,714.38
รายได้ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงจำหน่ายให้ผู้ประกอบการ	522.56	416.71	529.81	658.84	692.38	762.58
รายได้กองทุนสงเคราะห์พนักงานและคนงาน	13.90	13.60	10.11	8.15	7.28	6.55
รายได้กองทุนประกันภัยสินทรัพย์แบบประกันตนเอง	41.97	42.36	20.15	21.15	34.07	35.62
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์	4.95	21.07	(28.79)	(3.28)	(11.18)	(11.29)
ดอกเบี้ยรับ	55.62	69.96	36.00	40.21	97.81	88.77
รายได้อื่น	154.02	137.62	196.44	292.06	143.08	271.95
รวมรายได้ทั้งสิ้น	**15,157.67**	**14,631.84**	**15,612.86**	**16,070.88**	**16,245.41**	**16,578.82**
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	4,349.22	4,025.93	4,014.24	4,081.38	3,463.83	3,578.23
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา	1,039.89	1,089.63	1,125.36	1,120.76	1,146.70	1,170.45
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงาน	730.65	711.43	797.13	897.10	1,061.66	1,089.38
ค่าน้ำมันฯจำหน่ายให้ผู้ประกอบการ	513.03	407.94	520.01	648.50	682.12	716.23
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์	1,772.62	1,705.49	1,681.11	1,611.51	1,559.55	1,609.56
ค่าสาธารณูปโภค	51.10	51.35	54.84	59.73	80.49	80.97
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์และค่าหนังสือ	19.58	18.98	17.62	19.75	18.98	18.84
ค่าใช้จ่ายและอุปกรณ์ความปลอดภัย	8.11	4.81	4.64	4.07	4.52	4.72
ค่าดำเนินงานประชาสัมพันธ์และการตลาด	72.82	50.48	71.28	71.22	67.12	68.45
ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญและบุคคลภายนอก	406.20	395.60	403.79	427.07	409.71	410.92
ค่าจ้างเหมาบริการเรือลากจูงเอกชน	175.16	187.25	191.86	189.22	248.71	261.51
ค่าใช้จ่ายกองทุนสงเคราะห์พนักงานและคนงาน	32.71	33.78	31.86	25.75	171.06	22.25
คชจ.กองทุนประกันภัยทรัพย์สินแบบประกันตน	5.62	3.43	3.68	2.93	22.70	5.49
ค่าใช้จ่ายโครงการพัฒนาทางรถไฟฯและท่าเทียบเรือ	0.00	19.53	98.84	132.38	5.32	176.19
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	378.73	296.13	326.88	492.40	637.24	640.20
รวมค่าใช้จ่าย	**9,555.44**	**9,001.76**	**9,343.13**	**9,783.78**	**9,579.72**	**9,853.39**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิสำหรับปี	**5,602.23**	**5,630.08**	**6,269.73**	**6,287.10**	**6,665.69**	**6,725.43**

จากผลการดำเนินงานทางการเงินของ กทท. สามารถวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบหลักของรายได้รวม กทท. เกิดจากการประกอบธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) รายได้จากการดำเนินงาน (Operating Revenue) เป็นรายได้ที่เกิดจากเรือ สินค้า และการให้บริการตามปกติของ กทท. หรือเกิดจากการประกอบกิจการโดยตรงตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจในการแสวงหากำไร ซึ่งเรียกว่ารายได้หลัก ได้แก่ รายได้เกี่ยวกับเรือ รายได้เกี่ยวกับสินค้า และรายได้เกี่ยวกับบริการ เป็นต้น 2) รายได้ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายได้อื่น (Non Operating Revenue) เป็นรายได้ที่ไม่ได้เกิดจากการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจ แต่เป็นรายได้อันเนื่องมาจากการประกอบกิจการที่เป็นผลพวงมาจากการดำเนินงานในทางอ้อม เช่น กำไรจากการขายสินทรัพย์ รายได้ค่าเช่า ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร กำไรอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เงินปันผลรับ เป็นต้น ทั้งนี้ ในส่วนของค่าใช้จ่ายหลักและส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงาน และค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ เป็นต้น

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2567 คาดการณ์ว่า กทท. จะมีปริมาณเที่ยวเรือและสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นจากปีงบประมาณ 2566 ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและการค้าโลก ประกอบกับรายได้การบริหารค่าเช่าที่ดิน อาคารต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ส่วนของรายได้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ผลประกอบการในภาพรวมของ กทท. ยังคงมีผลกำไร อย่างไรก็ตาม กทท. ยังมีเสี่ยงด้านสถานะการเงินและสภาพคล่องในอนาคต หากจะต้องลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ กทท. จะต้องมีแผนการดำเนินงานและแนวทางในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพื่อรักษารายได้จากการให้บริการ รวมถึง การสร้างโอกาสในการสร้างรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นและการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการประเมินสถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) ของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ IFAS-EFAS ใน 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านความยั่งยืน (Sustainable) 2) มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder) 3) มิติด้านการแข่งขัน (Competitive) 4) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และ 5) มิติด้านการเงิน (Financial) โดยนำประเด็นสำคัญที่สุดของ SWOT ทั้ง 5 มิติ มาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix) เพื่อนำไปทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ กทท. ให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กระบวนการและผลจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสมสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านการบริหารของ กทท. ตามหลัก 4M ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) 2) การบริหารจัดการทางการเงิน (Money) 3) ทรัพยากรในการผลิต (Material) และ 4) การบริหารจัดการ (Management) ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสภาพแวดล้อมองค์กรของ กทท. ได้ดังนี้

ตารางแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของ กทท.

จุดแข็ง (Strength-S)	จุดอ่อน (Weakness-W)
S1 มีความได้เปรียบด้าน Hinterland โครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายการขนส่งที่ดี รวมทั้ง มีพื้นที่ขนาดใหญ่ในผืนเดียวกันที่สามารถต่อยอดธุรกิจเกี่ยวข้องและพัฒนาในเชิงพาณิชย์ S2 มีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ S3 ท่าเรือแหลมฉบังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น S4 มีพันธมิตร/คู่ค้าทางธุรกิจที่มีศักยภาพและสามารถสนับสนุนการดำเนินงาน S5 มีการจัดตั้งสถาบันด้านการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (Maritime Logistics Institute) หรือ MLI เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากร กทท. ในด้านต่าง ๆ S6 เป็นหน่วยงานสำคัญที่สนับสนุนเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ	W1 ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ไม่ได้ตั้งอยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก W2 ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ความไม่พร้อมทางกายภาพพื้นฐาน รวมทั้งความสามารถในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ W3 โครงสร้างองค์กรไม่สอดรับกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ W4 การบริหารสินทรัพย์ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ยังไม่เต็มศักยภาพ/ต่ำกว่าที่ควร W5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย W6 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย W7 การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
โอกาส (Opportunity- O)	**อุปสรรค (Threat- T)**
O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึง โครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC O2 การพัฒนาโครงการ Land Bridge จะช่วยสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อการให้บริการสินค้าประเภทถ่ายลำ (Transshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง O3 นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั้วและนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City O4 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย O5 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ O6 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port O7 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	T1 การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่ T2 กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ T3 การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง T4 ประเทศเพื่อนบ้านมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และมูลค่า FDI ที่สูงกว่าไทย

หมายเหตุ : รายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ปรากฏตามเอกสารภาคผนวก 2

3.3 การวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge and Advantage)

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มาสู่วิเคราะห์เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) โดยใช้ TOWS Matrix ดังนี้

➢ **ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)**

- SA1 : สามารถสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้างโอกาสการร่วมลงทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากลได้ (S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O3, O4, O5, O6)
- SA2 : กทท. มีสินทรัพย์จำนวนมากและมีความได้เปรียบต่อการเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมท่าเรือและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต (S1, S3, S6, O1, O3, O5)

➢ **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)**

- SC1 : การยกระดับการบริหารจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เพื่อความมั่นคงขององค์กร (S1, W2, W3, W4, W6, O3, T1, T2)
- SC2 : การเปลี่ยนผ่านและขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลและนวัตกรรม (Data & Innovation Driven) (W3, W5, W6, W7, O6)
- SC3 : การบริหารจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (S2, S5, W3, W7, O4, O5, O6, T3)
- SC4 : การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการแข่งขันในอุตสาหกรรม (W3, W5, W6, W7, O6, T3)
- SC5 : ลดข้อจำกัดในกระบวนการ กฎระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ (W1, W3, W4, W6, T1, T2, T3)
- SC6 : การพัฒนาท่าเรือสู่ความยั่งยืนในอนาคตครอบคลุมในทุกมิติ (W2, W3, W4, W7, O7)

จากผลการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge-SC and Strategic Advantage-SA) สามารถกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective -SO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ประเด็นที่เกี่ยวข้อง
SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	SA1 : สามารถสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้างโอกาสการร่วมลงทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากลได้ SA2 : กทท. มีสินทรัพย์จำนวนมากและมีความได้เปรียบต่อการเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมท่าเรือและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต SC4 : การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการแข่งขันในอุตสาหกรรม SC5 : ลดข้อจำกัดในกระบวนการ กฎระเบียบ และกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์
SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SA1 : สามารถสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้างโอกาสการร่วมลงทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากลได้ SC2 : การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม SC4 : การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการแข่งขันในอุตสาหกรรม
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	SA1 : สามารถสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้างโอกาสการร่วมลงทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากลได้ SA2 : กทท. มีสินทรัพย์จำนวนมากและมีความได้เปรียบต่อการเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมท่าเรือและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในอนาคต SC1 : การยกระดับการบริหารจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจเพื่อความมั่นคงขององค์กร SC5 : ลดข้อจำกัดในกระบวนการ กฎระเบียบ และกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ SC6 : การพัฒนาท่าเรือสู่ความยั่งยืนในอนาคตครอบคลุมในทุกมิติ
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	SC3 : การบริหารจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง SC6 : การพัฒนาท่าเรือสู่ความยั่งยืนในอนาคตครอบคลุมในทุกมิติ

4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และความสามารถพิเศษขององค์กร

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

"มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน"

<u>คำอธิบาย/ความหมายวิสัยทัศน์</u>

- **มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก (Standard)** คือ การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล
- **การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service)** คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการ โดยการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาปรับใช้และยกระดับการให้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ
- **การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability)** คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (ESG) ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

➢ **เป้าหมายการพัฒนาท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท.**

- **<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u>** : "ศูนย์กลางโลจิสติกส์แบบบูรณาการ ส่งเสริมการเชื่อมต่อเมืองและการเติบโตของ SMEs"
- **<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u>** : "เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"
- **<u>ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน/ท่าเรือเชียงของ</u>** : "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง"
- **<u>ท่าเรือระนอง</u>** : "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการค้าและการขนส่งทางฝั่งทะเลอันดามัน"

4.2 พันธกิจ (Mission)

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค

3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร

4) พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

5) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

4.3 ค่านิยมองค์กร (Core Value)

- S M A R T -

S = STANDARD ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล

(ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ ด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม และปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานสากล)

M = MASTERY ทำงานอย่างมืออาชีพเทียบเท่าองค์กรสมรรถนะสูง

(ปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ความสามารถ ด้วยความทุ่มเทและทำให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงพร้อมทั้งมุ่งพัฒนาตนเองในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง)

A = AGILITY พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่

(พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)

R = RESPONSIBILITY รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งเวดล้อม และประเทศ)

T = TEAMWORK มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน

(ทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ และร่วมกันระดมความคิดเห็นอย่างมีหลักการเหตุผลเพื่อมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

4.4 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) จะพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) และทรัพยากรภายในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ VRIO Framework ซึ่งประกอบไปด้วยการพิจารณาในด้าน

- V (Value) : คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
- R (Rarity) : คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้
- I (Inimitable) : คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้
- O (Organized) : องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ได้

ทั้งนี้ ทรัพยากรดังกล่าวข้างต้นจะต้องเป็นทรัพยากรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งและสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก โดยสามารถวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กรและสรุปความสามารถพิเศษของ กทท. (Core Competency) ได้ดังนี้

- CC1 (ปัจจุบัน) : ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร
- CC2 (อนาคต) : ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนที่สร้างโอกาสและพัฒนาในเชิงพาณิชย์
- CC3 (อนาคต) : ความสามารถในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

หมายเหตุ : รายละเอียดการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ปรากฏตามเอกสารภาคผนวก 3

5. กรอบความยั่งยืนของ กทท. ตามแนวทาง SDGs

การดำเนินงานของ กทท. นอกจากจะสร้างความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่องค์กรแล้ว ยังสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจต่อการดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. ตลอดจนยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติและแผนงานระดับประเทศ ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้

ภายใต้กรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติ ทั้ง 17 ด้าน พบว่า การดำเนินงานของ กทท. มีความเชื่อมโยงและสามารถสนับสนุนเป้าหมายหลัก 1 เป้าหมาย และเป้าหมายสนับสนุน 3 เป้าหมาย ประกอบด้วย

เป้าหมายหลัก (Key Goal)	
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	เป้าหมายที่ 9 : สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
เป้าหมายสนับสนุน (Support)	
6 น้ำสะอาดและสุขาภิบาล	เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันเรื่องน้ำและการสุขาภิบาล ให้มีการจัดการอย่างยั่งยืนและมีสภาพพร้อมใช้สำหรับทุกคน
8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน	เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ และมีผลิตภาพ และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน
11 สร้างเมืองและการตั้งถิ่นฐานที่ปลอดภัย	เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
13 การรับมือกับ Climate Change	เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
14 นิเวศทางทะเลและมหาสมุทร	เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเลและทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

6. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ กทท. กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็น World Class Gateway Port นำมาสู่การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดภายใต้วิสัยทัศน์ ตลอดจนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และกรอบทิศทางการดำเนินงาน (Strategic Positioning) 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ภายในปี 2580 วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective/Goal) ระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ดังนี้

6.1 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” นำไปสู่การนิยามความหมาย/คำจำกัดความ รวมถึง การกำหนดตัวชี้วัดหลักที่สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ กล่าวคือ

<u>คำอธิบาย/ความหมายวิสัยทัศน์</u>

- **มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก (Standard)** คือ การเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมในการให้บริการทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง การบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล
- **การให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ (Service)** คือ การเป็นท่าเรือที่มีคุณภาพในการให้บริการ โดยการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาปรับใช้และยกระดับการให้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดการยอมรับและพึงพอใจ รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรในการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค และมีการบริหารจัดการพื้นที่หลังท่าที่มีประสิทธิภาพ
- **การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability)** คือ การเป็นท่าเรือที่มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (ESG) ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

ประเด็นในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ 2580)
• ขยายขีดความสามารถพัฒนาศักยภาพของท่าเรือรองรับการเติบโตทางการค้า รวมถึง การบริหารจัดการท่าเรือที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล	- โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือสามารถรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าทันต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	- กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 13.361 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี
	- ความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล	- กทท. สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISPS Code อย่างต่อเนื่อง - กทท. ได้รับการรับรอง/การต่ออายุใบรับรองมาตรฐาน ISO9001, ISO14001 และ ISO45001
• พัฒนาการให้บริการท่าเรือที่เป็นเลิศ มีความสะดวก ถูกต้อง ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ	- การดำเนินงาน/การให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย	- ระบบ PCS platform สามารถรองรับการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงแบบไร้รอยต่อ (Seamless integration) - ระบบ Synchromodal Transport System สามารถรองรับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขนส่งสินค้าแบบครบวงจร
• พัฒนาท่าเรือเพื่อมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	- การพัฒนาสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม และได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม	- พื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ/ท่าเรือแหลมฉบังได้รับการพัฒนาตามแนวทาง Port City และ/หรือเป็น Master Plan ที่กำหนดไว้อย่างเต็มรูปแบบและเป็นรูปธรรม
	- ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงาน และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	- ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กร 20% จากกรณีปกติ
		- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00

6.2 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่ กทท. ต้องการไปให้ถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการนำข้อมูลคู่เทียบ (Best Practice) มาประกอบการกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือที่มีมาตรฐานระดับโลก โดยมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)
มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	**ระยะกลาง (ปี 2571-2575)**	**ระยะยาว (ปี 2576-2580)**
บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	**ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ**	**เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน**

แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์แต่ละระยะ

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
1. World Class Port Standard			
1.1 Port Infrastructure /Facility and Connectivity	การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2570 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 11	การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2575 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 10	การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2580 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 9
	ท่าเรือแหลมฉบัง		
	พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกให้มีขีดความสามารถในการรองรับการเติบโตของปริมาณการนำเข้า-ส่งออกของประเทศ รวมถึงแนวโน้มเรือขนส่งตู้สินค้าที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (สามารถรองรับเรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุกมากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.)	ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เริ่มเปิดดำเนินการบางส่วนและสามารถบูรณาการการขนส่งทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น (บก ราง ลำน้ำ) ได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Transport)	ท่าเรือแหลมฉบังสามารถเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบทั้งในส่วนของท่าเทียบเรือและบริการสนับสนุน และมีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าได้ 18.10 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี
	ท่าเรือกรุงเทพ		
	ศึกษาแนวทางการพัฒนาท่าเรือชั้นนำ อาทิ การพัฒนาท่าเรืออัตโนมัติ และรูปแบบของศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย รวมทั้งเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างท่าเรือกรุงเทพกับเส้นทางการขนส่งอื่น ที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ และออกแบบรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาในเบื้องต้น	ดำเนินการพัฒนาท่าเรือในลักษณะของ Automated Port รวมทั้งศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัยที่สามารถเชื่อมโยงการขนส่งในรูปแบบอื่น พร้อมบูรณาการการขนส่งสินค้า/ตู้สินค้าร่วมกับ กทพ. ผ่านเส้นทางพิเศษ	เป็นท่าเรือแม่น้ำที่มีมาตรฐานและทันสมัย โดยเป็นศูนย์กลางกระจายการขนส่งสินค้าทางน้ำในเขตตัวเมืองและปริมณฑล ที่มีความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าได้ 1.50 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานของผู้ประกอบการ รวมถึงสนับสนุนการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศที่ 0.01% (คิดเป็น 1.32 พันล้านบาท)

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
	การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ		
	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 10.650 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 11.885 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 13.361 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี
	<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 9.390 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 1.079 ล้าน ที.อี.ยู. ▪ สินค้าถ่ายลำ = 0.093 ล้าน ที.อี.ยู. *	<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 10.625 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 1.213 ล้าน ที.อี.ยู. ▪ สินค้าถ่ายลำ = 0.500 ล้าน ที.อี.ยู. *	<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 12.021 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 1.373 ล้าน ที.อี.ยู. ▪ สินค้าถ่ายลำ = 1.000 ล้าน ที.อี.ยู. *
	หมายเหตุ : * เมื่อได้รับการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างสำหรับกิจกรรมเพื่อรองรับการขนถ่ายตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ (Transshipment) อาทิ การปรับแก้กฎหมาย กฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
	<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.260 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู.	<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.260 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู.	<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.340 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 0.180 ล้าน ที.อี.ยู.

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	**บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล**	**ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ**	**เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน**
Key Targets			
1.2 Port Standard	**ท่าเรือกรุงเทพ**		
	สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตามแผนรักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ (ISPS Code) ตามข้อกำหนดขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (IMO) อย่างต่อเนื่อง		
	ศึกษา เตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ
	ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ
		ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
1.3 Port Performance	**ท่าเรือกรุงเทพ**		
	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.00 นาที/ตู้
	ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง		
	รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL)		

พื้นที่	ทกท.	ทลฉ.	หน่วย
ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)	-8.5	ขั้นที่ 1, 2 = -16 ขั้นที่ 3 = -18.5	MSL
บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ	-8.5	ขั้นที่ 1 = -14 ขั้นที่ 2 = -16 ขั้นที่ 3 = -18.5	MSL

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
2. Port Service Excellence			
2.1 Port Digital Transformation	**การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ**		
	ส่งเสริมการพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และสามารถรองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS)	พัฒนาต่อยอดระบบ PCS สำหรับเป็น platform กลางด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือ ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ NSW ผ่านรูปแบบข้อมูลกลางที่เป็นมาตรฐานสากลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และครบถ้วน	พัฒนาต่อยอดระบบ PCS platform รองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในทุกรูปแบบการขนส่งแบบไร้รอยต่อ (Seamless integration) และรองรับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขนส่งสินค้าแบบครบวงจร
	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน		
	- ทบทวนการใช้ระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน - พัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ	- วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและพัฒนาไปสู่การให้บริการ	- พัฒนาระบบ Synchromodal Transport System
2.2 Port Innovation / Knowledge Management	**การจัดการนวัตกรรม**		
	พัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับกระบวนการภายในอย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	พัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับกระบวนการบริการลูกค้าอย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	พัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนการบริการ/ธุรกิจใหม่ อย่างน้อย 2 ชิ้นงาน
	การจัดการองค์ความรู้		
	พัฒนาองค์ความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม	สร้างระบบและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กรโดยมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาและการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างนวัตกรรม	เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ยั่งยืนและปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมธุรกิจ

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	**บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล**	**ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ**	**เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน**
Key Targets			
3. Port Sustainability			
3.1 Port City / Port Asset	ดำเนินการตามแผนการพัฒนา Port City (Master Plan) ของท่าเรือกรุงเทพได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ร่วมพัฒนา Port City กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อาทิ กระทรวงมหาดไทย (กทม.) กระทรวงการท่องเที่ยว กระทรวงคมนาคม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ภาคธุรกิจ หอการค้า และสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น โดยพัฒนาพื้นที่ในบางส่วนที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องจากท่าเรือ อาทิ Passenger Terminal, Commercial Area, Hotel, Resident Area, Financial Center, Convention Hall, Recreation Area เป็นต้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนไปพร้อมกัน	พัฒนาพื้นที่โดยรอบท่าเรือกรุงเทพอย่างเต็มรูปแบบเพื่อยกระดับศักยภาพการพัฒนาท่าเรือที่ยั่งยืนควบคู่ไปกับการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
3.2 Port Cooperation	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรสู่การให้บริการ/การบริหารจัดการที่มีความหลากหลายครอบคลุมมากขึ้น	ได้รับผลตอบแทนจากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรในอัตราที่เหมาะสมและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
3.3 Port Human Capital Management	รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.) = 5.41 ล้านบาท/คน/ปี	รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.) = 5.55 ล้านบาท/คน/ปี	รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.) = 5.70 ล้านบาท/คน/ปี
	<u>โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง</u>		
	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม ครบถ้วน ตามภารกิจ สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่มาตรฐานสากลได้	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม สามารถ ขับเคลื่อน สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ/บริการใหม่ การสร้าง เครือข่ายพันธมิตร รวมถึงการให้บริการในกิจกรรมด้าน โลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม สามารถ ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายในการสนับสนุนการเติบโตของ ประเทศและการขนส่งทางน้ำอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งมีความพร้อม ในการแข่งขันและสามารถบริหารประกอบการได้ในระดับสากล
	<u>การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</u>		
	- ทบทวนระบบ PMS : ตัวชี้วัดรายบุคคล - จำนวนพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดรายบุคคล ≥ 70%	จำนวนพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดรายบุคคล ≥ 80%	จำนวนพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดรายบุคคล ≥ 90%
	<u>การพัฒนาบุคลากร</u>		
	พนักงาน กทท. มีทักษะสอดคล้องกับ Current Competency และมี Competency Gap ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	พนักงาน กทท. มีทักษะสอดคล้องกับ Future Competency และมี Competency Gap ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	พนักงาน กทท. มีทักษะสอดคล้องกับ Future Competency และมี Competency Gap ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง
3.4 Green Port Supply Chain	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมาย ในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมาย ในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 15%	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมาย ในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 20%
3.5 Social/Stakeholder	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย ของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00

6.3 การวิเคราะห์ Business Model Canvas

หลังจากที่มีการทบทวนและได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวของ กทท. แล้วนั้น จึงนำไปกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Business Model Canvas: BMC ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมและแผนการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจที่ชัดเจนและครบทุกมิติ โดย Business Model Canvas สามารถอธิบายแต่ละธุรกิจของ กทท. ได้ใน 4 ประเด็น อันประกอบไปด้วย 1) WHO : ทำสินค้าให้ใคร 2) WHAT : ทำสินค้าอะไร 3) HOW : ทำอย่างไร และ 4) MONEY : ทำแล้วคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งทั้ง 4 ประเด็นข้างต้น จะถูกนำมาวิเคราะห์ผ่าน 9 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments), คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Propositions), ช่องทาง (Channels), ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships), รายได้ (Revenue Streams), ทรัพยากร (Key Resources), กิจกรรมหลัก (Key Activities), พันธมิตร (Key Partners) และต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ (Cost) ซึ่งทั้ง 9 องค์ประกอบจะช่วยให้เห็นภาพรวมของธุรกิจที่ชัดเจน และเข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและทิศทางที่แต่ละกลุ่มธุรกิจต้องการที่จะมุ่งเน้นในอนาคต ว่าเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการประเภทใด ส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้ากลุ่มใด ด้วยช่องทางและกิจกรรมอะไรอันก่อให้เกิดรายได้-ค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด รวมถึงทรัพยากรใดที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำพาธุรกิจไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

6.3.1 Business Model และ Intelligent Risk ของ กทท. ระยะสั้น (ปี 2566-2570)

Business Model Canvas – PAT (ระยะสั้น 2566-2570)

- Key Partners -

Social /Business Partner

1. ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ
2. ท่าเรือ ตปท. ที่ทำความตกลง MOU
3. สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Maritime)
4. บริษัทจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในระบบขนส่ง PCS
7. ผู้ร่วมพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)

Digital & Innovation Partner

1. บริษัทร่วมพัฒนา PCS
2. บริษัทร่วมพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. บริษัทร่วมพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับโครงการ Semi-Automated

- Key Activities -

1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น
   - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3
   - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1)
   - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1)
   - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ
2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับการดำเนินงานในอนาคต
3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล
5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
6. บริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม
7. พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร เพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กร
8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain
9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

- Key Resource -

- พนักงาน ตามแผนกรอบอัตรากำลัง
- ท่าเรือ 5 แห่ง
- โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ / ท่าเทียบเรือ F / ท่าเทียบเรือในรูปแบบ Semi-Automated
- อุปกรณ์/เครื่องมือทุ่นแรง/สิ่งอำนวยความสะดวก
- โรงพักสินค้า และคลังสินค้า / ศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง
- ที่ดิน
- ระบบสารสนเทศสำคัญ ได้แก่ PCS , EDW, Big Data, Work Platform

- Value Proposition -

"บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล"

1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ เพียงพอต่อการใช้งาน และได้มาตรฐานสากล
2. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็วและรองรับการดำเนินงานในอนาคต
3. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล
4. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล
5. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
6. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS
7. การบริหารจัดการสินทรัพย์และความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
8. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)

- Customer Relationships -

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

- Channels -

❑ Physical Channel
- ท่าเรือ 5 แห่ง

❑ Digital Channel
- Mobile Application : PAT Line Official, BKP iService
- Website , Facebook
- E-Service
- Port Community System : PCS

- Customer Segments -

บริษัทสายเรือ

ผู้ประกอบการ/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า

ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ท่าเรือแหลมฉบัง

ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง

- Cost Structure -

ค่าใช้จ่ายด้านบุคคล	3,936.863 ลบ. (32.51%)
ค่าเสื่อมราคาที่อยู่ในค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,120.245 ลบ. (17.51%)
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา	1,462.285 ลบ. (12.07%)
ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	2,121.564 ลบ. (17.52%)
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	1,616.798 ลบ. (13.35%)
ค่าใช้จ่ายโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือ/โครงสร้างพื้นฐาน	↑

- Revenue Streams -

รายได้จากเรือ	2,274.728 ลบ. (12.00%)
รายได้จากสินค้า	5,239.596 ลบ. (27.65%)
รายได้ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ	7,791.508 ลบ. (41.11%)
รายได้เกี่ยวกับบริการ	676.193 ลบ. (3.57%)
รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับบริการเรือ สินค้า ตู้สินค้า	2,690.699 ลบ. (14.20%)
รายได้จากการลงทุนอื่น	↑

มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ระบุเป็น Intelligent Risk ที่เหมาะสม ในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (ระยะสั้น)

SP	Value Proposition	Key Activity	Key Strategic Opportunity	Intelligent Risk
ระยะสั้น "บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล"	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ เพียงพอต่อการใช้งาน และได้มาตรฐานสากล	1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ	O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย	IR1 กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังท่าจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญ ตาม Key Activity ภายใต้การพัฒนาในระยะสั้น มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
	2. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็วและรองรับการดำเนินงานในอนาคต	2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับการดำเนินงานในอนาคต 3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ	O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC	
	3. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล 4. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล	4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล	O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	IR3 กทท. ไม่มีความพร้อมในการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือ จำนวน 4 มาตรฐาน และประสิทธิภาพท่าเรือต่ำกว่ามาตรฐาน (Port Performance) หรือไม่เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานระดับโลก
	5. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยง ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 6. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS	5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port	IR4 กทท. ไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญต่อการเป็น Port 4.0 และนวัตกรรม (Smart Innovation) ได้ตามเป้าหมายและตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน
	7. การบริหารจัดการสินทรัพย์และความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	6. บริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม 7. พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร เพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กร	O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	IR5 ไม่เกิดรูปแบบความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน IR6 การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาที่ยั่งยืน
	8. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain 9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	

Mapping BMC ระยะสั้น (ปีงบประมาณ 2566-2570)

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
1. World Class Port Standard			
1.1 Port Infrastructure/Facility and Connectivity Goals : กทท. - การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2570 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 11 ทลฉ. - พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกให้มีขีดความสามารถในการรองรับการเติบโตของปริมาณการนำเข้า-ส่งออกของประเทศ รวมถึงแนวโน้มเรือขนส่ง ตู้สินค้าที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (สามารถรองรับเรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุกมากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.) ทกท. - ศึกษาแนวทางการพัฒนาท่าเรือชั้นนำ อาทิ การพัฒนาท่าเรืออัตโนมัติ และรูปแบบของศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย รวมทั้งเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างท่าเรือกรุงเทพกับเส้นทางการขนส่งอื่น ที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ และออกแบบรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาในเบื้องต้น : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 10.650 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี ทลฉ. - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 9.390 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง • ราง+ชายฝั่ง = 1.079 ล้าน ที.อี.ยู. • สินค้าถ่ายลำ = 0.093 ล้าน ที.อี.ยู. * ทกท. - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 1.260 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง • ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู.	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือและระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้เพียงพอต่อการใช้งานและได้มาตรฐานสากล 2. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็วและรองรับการดำเนินงานในอนาคต	1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 1) - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ 2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับการดำเนินงานในอนาคต 3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล - S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล - S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
1.2 Port Standard Goals : ทกท. - สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตามแผนรักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ (ISPS Code) ตามข้อกำหนดขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (IMO) อย่างต่อเนื่อง - ศึกษา เตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations - ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	3. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล 4. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล	4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล	
1.3 Port Performance Goals : ทกท. - รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก * Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. * Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 * Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้ ทกท. และ ทลฉ. - รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) <table><tr><th>พื้นที่</th><th>ทกท.</th><th>ทลฉ.</th><th>หน่วย</th></tr><tr><td>ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)</td><td>-8.5</td><td>ขั้นที่ 1, 2 = -16 / ขั้นที่ 3 = -18.5</td><td>MSL</td></tr><tr><td>บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ</td><td>-8.5</td><td>ขั้นที่ 1 = -14 / ขั้นที่ 2 = -16 / ขั้นที่ 3 = -18.5</td><td>MSL</td></tr></table>			

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
2. Port Service Excellence			
2.1 Port Digital Transformation Goals : <u>การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ</u> - ส่งเสริมการพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และสามารถรองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS) : <u>การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน</u> - ทบทวนการใช้ระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน - พัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ	5. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 6. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS	6. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน
2.2 Port Innovation / Knowledge Management Goals : พัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับกระบวนการภายใน อย่างน้อย 2 ชิ้นงาน : พัฒนาองค์ความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม			SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน * Knowledege Management อยู่ภายใต้ SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
3. Port Sustainability			
3.1 Port City/ Port Asset Goals : ทกท. - ดำเนินการตามแผนการพัฒนา Port City (Master Plan) ของท่าเรือกรุงเทพได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้ : ทลฉ. - ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	7. การบริหารจัดการสินทรัพย์และความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	6. บริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม 7. พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรเพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน และขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กร	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ - S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร
3.2 Port Cooperation Goals : ดำเนินการตามแผนการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้			
3.2 Port Human Capital Management Goals : รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.) = 5.41 ล้านบาท/คน/ปี : <u>โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง</u> - โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม ครบถ้วนตามภารกิจ สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่มาตรฐานสากลได้ : <u>การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</u> - ทบทวนระบบ PMS : ตัวชี้วัดรายบุคคล - จำนวนพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดรายบุคคล ≥ 70% : <u>การพัฒนาบุคลากร</u> - พนักงาน กทท. มีทักษะสอดคล้องกับ Current Competency และมี Competency Gap ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	8. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร
3.3 Green Port Supply Chain Goals : พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%		8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain 9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
3.5 Social/Stakeholder Goals : บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00			

6.3.2 Business Model และ Intelligent Risk ของ กทท. ระยะกลาง (ปี 2571-2575)

Business Model Canvas – PAT (ระยะสั้น 2571-2575)

- Key Partners -

Social /Business Partner

1. ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ
2. ท่าเรือ ตปท. ที่ทำความตกลง MOU
3. สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Maritime)
4. บริษัทจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในระบบขนส่ง PCS
7. ผู้ร่วมพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)
8. ผู้ร่วมลงทุน New Business Venture ภายใต้โครงการศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ระยะที่ 2

Digital & Innovation Partner

1. บริษัทร่วมพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
2. บริษัทร่วมพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับโครงการ Semi-Automated

- Key Activities -

1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น
   - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3
   - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการอย่างน้อย 1 พื้นที่
   - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2)
   - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2)
   - พัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1
2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับ การดำเนินงานในอนาคต
3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล
5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
6. การบริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม รวมถึงการบริหารการเงินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
7. พัฒนา/ขยายผลความร่วมมือกับพันธมิตรให้ครอบคลุม Value Chain
8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain
9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

- Key Resource -

- พนักงาน ตามแผนกรอบอัตรากำลัง
- ท่าเรือ 5 แห่ง, ท่าเรือบก (Dry Port) อย่างน้อย 1 แห่ง
- โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ / ท่าเทียบเรือ F / ท่าเทียบเรือในรูปแบบ Semi-Automated
- อุปกรณ์/เครื่องมือทุ่นแรง/สิ่งอำนวยความสะดวก
- โรงพักสินค้า และคลังสินค้า / ศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง / เส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1
- ที่ดิน
- ระบบสารสนเทศสำคัญ ได้แก่ PCS , EDW, Big Data, Work Platform

- Value Proposition -

"ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ"

1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ เพียงพอต่อการใช้งาน และได้มาตรฐานสากล
2. พัฒนาท่าเทียบเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีดิจิทัล
3. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
4. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล
5. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล
6. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
7. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS
8. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันผ่านการบริหารจัดการข้อมูล และต่อยอดสู่การพัฒนาการให้บริการ
9. การบริหารจัดการสินทรัพย์ รวมถึงการบริหารการเงิน และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
10. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)

- Customer Relationships -

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

- Channels -

❑ Physical Channel
- ท่าเรือ 5 แห่ง
- ท่าเรือบก (Dry Port) 1 พื้นที่

❑ Digital Channel
- Mobile Application : PAT Line Official, BKP iService
- Website , Facebook
- E-Service
- Port Community System : PCS
- Smart Port Platform

- Customer Segments -

บริษัทสายเรือ

ผู้ประกอบการ/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า

ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ทท่าเรือแหลมฉบัง

ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง

- Cost Structure -

ค่าใช้จ่ายด้านบุคคล	4,105.828 ลบ. (32.54%)
ค่าเสื่อมราคาที่อยู่ในค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,206.336 ลบ. (17.49%)
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา	1,521.659 ลบ. (12.06%)
ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	2,207.708 ลบ. (17.50%)
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	1,682.447 ลบ. (13.33%)
ค่าใช้จ่ายโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือ/โครงสร้างพื้นฐาน	↑

- Revenue Streams -

รายได้จากเรือ	2,354.045 ลบ. (12.12%)
รายได้จากสินค้า	5,379.596 ลบ. (27.70%)
รายได้ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ	7,941.880 ลบ. (40.89%)
รายได้เกี่ยวกับบริการ	694.791 ลบ. (3.58%)
รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับบริการเรือ สินค้า ตู้สินค้า	2,764.482 ลบ. (14.23%)
รายได้จากการลงทุนอื่น	↑

มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ระบุเป็น Intelligent Risk ที่เหมาะสม ในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (ระยะกลาง)

SP	Value Proposition	Key Activity	Key Strategic Opportunity	Intelligent Risk
ระยะกลาง "ยกระดับการให้บริการท่าเรือที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ"	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ เพียงพอต่อการใช้งาน และได้มาตรฐานสากล 2. พัฒนาท่าเทียบเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติ และเทคโนโลยีดิจิทัล	1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการอย่างน้อย 1 พื้นที่ - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1	O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย	IR1 กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง สัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังท่าจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือไม่เกิดประสิทธิผลทั้งการเพิ่มความสามารถในการรองปริมาณตู้สินค้าและการปรับเปลี่ยนท่าเรือกรุงเทพ
	3. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับการดำเนินงานในอนาคต 3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ	O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC	
	4. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล 5. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล	4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล	O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	IR3 กทท. ไม่ได้รับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือทั้ง 4 มาตรฐาน
	6. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 7. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS 8. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันผ่านการบริหารจัดการข้อมูล และต่อยอดสู่การพัฒนาการให้บริการ	5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port	IR4 กทท. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญต่อการเป็น Port 4.0 และนวัตกรรม (Smart Innovation) ไม่สำเร็จหรือผู้ใช้งานไม่บรรลุเป้าหมาย
	9. การบริหารจัดการสินทรัพย์ รวมถึงการบริหารการเงิน และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	6. การบริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม รวมถึงการบริหารการเงิน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 7. พัฒนา/ขยายผลความร่วมมือกับพันธมิตรให้ครอบคลุม Value Chain	O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	IR5 ไม่สามารถพัฒนาความร่วมมือเชิงธุรกิจร่วมกับพันธมิตร หรือการพัฒนาล่าช้า IR6 การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาที่ยั่งยืน
	10. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain 9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	

Mapping BMC ระยะกลาง (ปีงบประมาณ 2571-2575)

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
1. World Class Port Standard			
1.1 Port Infrastructure/Facility and Connectivity Goals : กทท. - การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2575 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ทลฉ. - ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เริ่มเปิดดำเนินการบางส่วนและ สามารถบูรณาการการขนส่งทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น (บก ราง ลำน้ำ) ได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Transport) ทกท. - ดำเนินการพัฒนาท่าเรือในลักษณะของ Automated Port รวมทั้งศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัยที่สามารถเชื่อมโยงการขนส่งในรูปแบบอื่น พร้อมบูรณาการการขนส่งสินค้า/ตู้สินค้าร่วมกับ กทพ. ผ่านเส้นทางพิเศษ : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 11.885 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี ทลฉ. - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 10.625 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง • ราง+ชายฝั่ง = 1.213 ล้าน ที.อี.ยู. • สินค้าถ่ายลำ = 0.500 ล้าน ที.อี.ยู. * ทกท. - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.260 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง • ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู.	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือและระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้เพียงพอต่อการใช้งานและได้มาตรฐานสากล 2. พัฒนาท่าเทียบเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีดิจิทัล 3. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษา และแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการ อย่างน้อย 1 พื้นที่ - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1 2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่าย การขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับ การดำเนินงานในอนาคต 3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล - S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล - S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
1.2 Port Standard Goals : ทกท. - สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตามแผนรักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ (ISPS Code) ตามข้อกำหนดขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (IMO) อย่างต่อเนื่อง - ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations - ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	4. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล 5. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล	4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล	
1.3 Port Performance Goals : ทกท. - รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก * Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. * Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 * Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้ ทกท. และ ทลฉ. - รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) <table><tr><th>พื้นที่</th><th>ทกท.</th><th>ทลฉ.</th><th>หน่วย</th></tr><tr><td>ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)</td><td>-8.5</td><td>ขั้นที่ 1, 2 = -16 / ขั้นที่ 3 = -18.5</td><td>MSL</td></tr><tr><td>บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ</td><td>-8.5</td><td>ขั้นที่ 1 = -14 / ขั้นที่ 2 = -16 / ขั้นที่ 3 = -18.5</td><td>MSL</td></tr></table>			

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
2. Port Service Excellence			
2.1 Port Digital Transformation Goals : การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ - พัฒนาต่อยอดระบบ PCS สำหรับเป็น platform กลาง ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือ ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ NSW ผ่านรูปแบบข้อมูลกลางที่เป็นมาตรฐานสากลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และครบถ้วน : การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน - วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและพัฒนาไปสู่การให้บริการ	6. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 7. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS 8. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันผ่านการบริหารจัดการข้อมูล และต่อยอดสู่การพัฒนาการให้บริการ	5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงาน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน
2.2 Port Innovation / Knowledge Management Goals : พัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับกระบวนการบริการลูกค้า อย่างน้อย 2 ชิ้นงาน : สร้างระบบและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาและการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างนวัตกรรม			SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน * Knowledege Management อยู่ภายใต้ SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
3. Port Sustainability			
3.1 Port City/ Port Asset Goals : ทกท. - ร่วมพัฒนา Port City กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อาทิ กระทรวงมหาดไทย (กทม.) กระทรวงการท่องเที่ยว กระทรวงคมนาคม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ภาคธุรกิจ หอการค้า และสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น โดยพัฒนาพื้นที่ในบางส่วนที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องจากท่าเรือ อาทิ Passenger Terminal, Commercial Area, Hotel, Resident Area, Financial Center, Convention Hall, Recreation Area เป็นต้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนไปพร้อมกัน : ทลฉ. - ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	9. การบริหารจัดการสินทรัพย์ รวมถึงการบริหารการเงิน และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	6. การบริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม รวมถึงการบริหารการเงิน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 7. พัฒนา/ขยายผลความร่วมมือกับพันธมิตรให้ครอบคลุม Value Chain	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ - S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร
3.2 Port Cooperation Goals : ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร สู่การให้บริการ/การบริหารจัดการที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น			
3.2 Port Human Capital Management Goals : รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.) = 5.55 ล้านบาท/คน/ปี : <u>โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง</u> - โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม สามารถขับเคลื่อน สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ / บริการใหม่ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร รวมถึงการให้บริการในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง : <u>การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</u> - จำนวนพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดรายบุคคล ≥ 80% : <u>การพัฒนาบุคลากร</u> - พนักงาน กทท. มีทักษะสอดคล้องกับ Future Competency และมี Competency Gap ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	10. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร
3.3 Green Port Supply Chain Goals : พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 15%		8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา **Green Port Supply Chain** 9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
3.5 Social/Stakeholder Goals : บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้งมีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00			

6.3.3 Business Model และ Intelligent Risk ของ กทท. ระยะยาว (ปี 2576-2580)

Business Model Canvas – PAT (ระยะสั้น 2576-2580)

- Key Partners -

Social /Business Partner

1. ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ
2. ท่าเรือ ตปท. ที่ทำความตกลง MOU
3. สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Maritime)
4. บริษัทจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในระบบขนส่ง PCS
7. ผู้ร่วมพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port)
8. ผู้ร่วมลงทุน New Business Venture ภายใต้โครงการศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง ระยะที่ 2

Digital & Innovation Partner

1. บริษัทร่วมพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
2. บริษัทร่วมพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับโครงการ Semi-Automated

- Key Activities -

1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น
   - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3
   - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการอย่างน้อย 1 พื้นที่
   - พัฒนาและเปิดให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2)
   - เปิดให้บริการศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2)
   - เปิดให้บริการเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1
2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับ การดำเนินงานในอนาคต
3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ
4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล
5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
6. การบริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม รวมถึงการบริหารการเงิน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
7. พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรสู่การขยายเครือข่ายการให้บริการในระดับสากล
8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain
9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

- Key Resource -

- พนักงาน ตามแผนกรอบอัตรากำลัง
- ท่าเรือ 5 แห่ง, ท่าเรือบก (Dry Port) อย่างน้อย 2 แห่ง
- โครงสร้างพื้นฐานท่าเทียบเรือ / ท่าเทียบเรือ F / ท่าเทียบเรือในรูปแบบ Semi-Automated (เต็มรูปแบบ)
- อุปกรณ์/เครื่องมือทุ่นแรง/สิ่งอำนวยความสะดวก
- โรงพักสินค้า และคลังสินค้า / ศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่ง (เต็มรูปแบบ) / เส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1
- ที่ดิน
- ระบบสารสนเทศสำคัญ ได้แก่ PCS , EDW, Big Data, Work Platform Synchromodal Transport

- Value Proposition -

"เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน"

1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ เพียงพอต่อการใช้งาน และได้มาตรฐานสากล
2. พัฒนาท่าเทียบเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ
3. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน
4. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล
5. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล
6. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
7. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS
8. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันผ่านการบริหารจัดการข้อมูล และต่อยอดสู่การพัฒนาการให้บริการ
9. การบริหารจัดการสินทรัพย์ รวมถึงการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
10. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขัน ร่วมกับพันธมิตร เพื่อให้สามารถบริหารประกอบการได้ในระดับสากล
11. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)

- Customer Relationships -

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

- Channels -

❑ Physical Channel
- ท่าเรือ 5 แห่ง
- ท่าเรือบก (Dry Port) 2 พื้นที่

❑ Digital Channel
- Mobile Application : PAT Line Official, BKP iService
- Website , Facebook
- E-Service
- Port Community System : PCS
- Smart Port Platform
- Synchromodal Transport System

❑ Partner Channel

- Customer Segments -

- บริษัทสายเรือ
- ผู้ประกอบการ/ตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า
- ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ท่าเรือแหลมฉบัง
- ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง

- Cost Structure -

ค่าใช้จ่ายด้านบุคคล	4,358.419 ลบ. (32.99%)
ค่าเสื่อมราคาที่อยู่ในค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,252.877 ลบ. (17.05%)
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา	1,615.272 ลบ. (12.23%)
ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	2,343.526 ลบ. (17.74%)
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	1,785.951 ลบ. (13.52%)
ค่าใช้จ่ายโครงการพัฒนาท่าเทียบเรือ/โครงสร้างพื้นฐาน	↑

- Revenue Streams -

รายได้จากเรือ	2,425.346 ลบ. (12.16%)
รายได้จากสินค้า	5,543.895 ลบ. (27.80%)
รายได้ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ	8,107.213 ลบ. (40.66%)
รายได้เกี่ยวกับบริการ	717.237 ลบ. (3.60%)
รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับบริการเรือ สินค้า ตู้สินค้า	2,849.660 ลบ. (14.29%)
รายได้จากการลงทุนอื่น	↑

มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ระบุเป็น Intelligent Risk ที่เหมาะสม ในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (ระยะยาว)

SP	Value Proposition	Key Activity	Key Strategic Opportunity	Intelligent Risk
ระยะยาว "เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน"	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ เพียงพอต่อการใช้งาน และได้มาตรฐานสากล 2. พัฒนาท่าเทียบเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ	1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษาและแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการอย่างน้อย 1 พื้นที่ - พัฒนาและเปิดให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - เปิดให้บริการศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - เปิดให้บริการเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1	O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC O2 ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย	IR1 กทท. ไม่สามารถเติบโตทางปริมาณตู้สินค้าที่ผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ลัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ การขนส่งตู้สินค้าหลังท่าจากทางถนน มาสู่ทาง ราง+ชายฝั่ง ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง IR2 การพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือไม่เกิดประสิทธิผลทั้งการเพิ่มความสามารถในการรองปริมาณตู้สินค้าและการปรับเปลี่ยนท่าเรือกรุงเทพ
	3. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน	2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับการดำเนินงานในอนาคต 3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ	O1 การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC	
	4. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล 5. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล	4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล	O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	IR3 กทท. ไม่สามารถรักษาการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือทั้ง 4 มาตรฐาน
	6. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 7. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS 8. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันผ่านการบริหารจัดการข้อมูล และต่อยอดสู่การพัฒนาการให้บริการ	5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	O4 การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port	IR4 กทท. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญต่อการเป็น Port 4.0 และนวัตกรรม (Smart Innovation) ไม่สำเร็จหรือผู้ใช้งานไม่บรรลุเป้าหมาย
	9. การบริหารจัดการสินทรัพย์ รวมถึงการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	6. การบริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม รวมถึงการบริหารการเงินที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	O3 โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	IR5 ไม่สามารถพัฒนาความร่วมมือเชิงธุรกิจร่วมกับพันธมิตร หรือการพัฒนาล่าช้า IR6 การบริหารจัดการภายในไม่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และการพัฒนาที่ยั่งยืน
	10. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขัน ร่วมกับพันธมิตรเพื่อให้สามารถบริหารประกอบการได้ในระดับสากล	7. พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรสู่การขยายเครือข่ายการให้บริการในระดับสากล		
	11. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain 9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	O5 ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	

Mapping BMC ระยะยาว (ปีงบประมาณ 2576-2580)

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
1. World Class Port Standard			
1.1 Port Infrastructure/Facility and Connectivity Goals : กทท. - การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2580 ที่น้อยกว่าร้อยละ 9 ทลฉ. - ท่าเรือแหลมฉบังสามารถเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งในส่วนของท่าเทียบเรือและบริการสนับสนุน และมีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าได้ 18.10 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี ทกท. - เป็นท่าเรือแม่น้ำที่มีมาตรฐานและทันสมัย โดยเป็นศูนย์กลางกระจายการขนส่งสินค้าทางน้ำในเขตตัวเมืองและปริมณฑล ที่มีความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าได้ 1.50 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานของผู้ประกอบการ รวมถึงสนับสนุนการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศที่ 0.01% (คิดเป็น 1.32 พันล้านบาท) : กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 13.361 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี ทลฉ. - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 10.625 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง • ราง+ชายฝั่ง = 1.373 ล้าน ที.อี.ยู. • สินค้าถ่ายลำ = 1.000 ล้าน ที.อี.ยู. * ทกท. - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.340 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง • ราง+ชายฝั่ง = 0.180 ล้าน ที.อี.ยู.	1. โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภคที่ครบครัน พร้อมใช้ เพียงพอต่อการใช้งาน และได้มาตรฐานสากล 2. พัฒนาท่าเทียบเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบใหม่ ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติ และเทคโนโลยีดิจิทัล 3. การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	1. พัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และระบบสาธารณูปโภค เช่น - พัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 - พัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ตามผลการศึกษา และแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบ และเปิดให้บริการ อย่างน้อย 1 พื้นที่ - พัฒนาการให้บริการสินค้า/ตู้สินค้ารูปแบบ Semi-Automated ของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งของท่าเรือกรุงเทพ (ระยะที่ 2) - พัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพ-ทางพิเศษสาย S1 2. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ การดำเนินงาน และการเชื่อมโยงโครงข่าย การขนส่งที่รวดเร็ว และรองรับ การดำเนินงานในอนาคต 3. สนับสนุน/ส่งเสริมการปรับแก้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล - S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล - S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
1.2 Port Standard Goals : ทกท. - สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตามแผนรักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ (ISPS Code) ตามข้อกำหนดขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (IMO) อย่างต่อเนื่อง - รักษา/ต่ออายุใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations - รักษา/ต่ออายุใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations - ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	4. การบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล 5. การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการท่าเรือเป็นไปตามมาตรฐานสากล	4. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานท่าเรือให้สอดคล้องและเทียบเท่ามาตรฐานสากล	
1.3 Port Performance Goals : ทกท. - รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก * Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. * Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 * Truck Turnaround Time = 31.00 นาที/ตู้ ทกท. และ ทลฉ. - รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL)			

พื้นที่	ทกท.	ทลฉ.	หน่วย
ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)	-8.5	ขั้นที่ 1, 2 = -16 / ขั้นที่ 3 = -18.5	MSL
บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ	-8.5	ขั้นที่ 1 = -14 / ขั้นที่ 2 = -16 / ขั้นที่ 3 = -18.5	MSL

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
2. Port Service Excellence			
2.1 Port Digital Transformation Goals : <u>การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ</u> - พัฒนาต่อยอดระบบ PCS platform รองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในทุกรูปแบบการขนส่งแบบไร้รอยต่อ (Seamless integration) และรองรับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขนส่งสินค้าแบบครบวงจร : <u>การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน</u> - พัฒนาระบบ Synchromodal Transport System	6. ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว และเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 7. Port 4.0 : เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน PCS 8. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันผ่านการบริหารจัดการข้อมูล และต่อยอดสู่การพัฒนาการให้บริการ	5. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ/การดำเนินงาน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน
2.2 Port Innovation / Knowledge Management Goals : พัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนการบริการ/ธุรกิจใหม่ อย่างน้อย 2 ชิ้นงาน : เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ยั่งยืนและปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมธุรกิจ			SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน * Knowledege Management อยู่ภายใต้ SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร

ตัววัด SP	Value proposition	Key Activity	SO → Strategy
3. Port Sustainability			
3.1 Port City/ Port Asset Goals : ทกท. - พัฒนาพื้นที่โดยรอบท่าเรือกรุงเทพอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อยกระดับศักยภาพการพัฒนาท่าเรือที่ยั่งยืนควบคู่ไปกับการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ : ทลฉ. - ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	9. การบริหารจัดการสินทรัพย์ รวมถึงการบริหารการเงิน ที่มีประสิทธิภาพ และ สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	6. การบริหารจัดการ/การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในภาพรวม รวมถึง การบริหารการเงินที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ - S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร
3.2 Port Cooperation Goals : ได้รับผลตอบแทนจากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรในอัตราที่เหมาะสมและเติบโตอย่างต่อเนื่อง	10. เสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันร่วมกับพันธมิตร เพื่อให้สามารถบริหารประกอบการได้ในระดับสากล	7. พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรสู่การขยายเครือข่ายการให้บริการในระดับสากล	
3.2 Port Human Capital Management Goals : รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.) = 5.70 ล้านบาท/คน/ปี : <u>โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง</u> - โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังมีความเหมาะสม สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายในการสนับสนุนการเติบโตของประเทศและการขนส่งทางน้ำอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งมีความพร้อมในการแข่งขันและสามารถบริหารประกอบการได้ในระดับสากล : <u>การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</u> - จำนวนพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดรายบุคคล ≥ 90% : <u>การพัฒนาบุคลากร</u> - พนักงาน กทท. มีทักษะสอดคล้องกับ Future Competency และมี Competency Gap ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	11. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล (ESG)	9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร
3.3 Green Port Supply Chain Goals : พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 20%		8. ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา Green Port Supply Chain 9. บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน - S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
3.5 Social/Stakeholder Goals : บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้งมีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00			

6.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์ (Strategy : S)

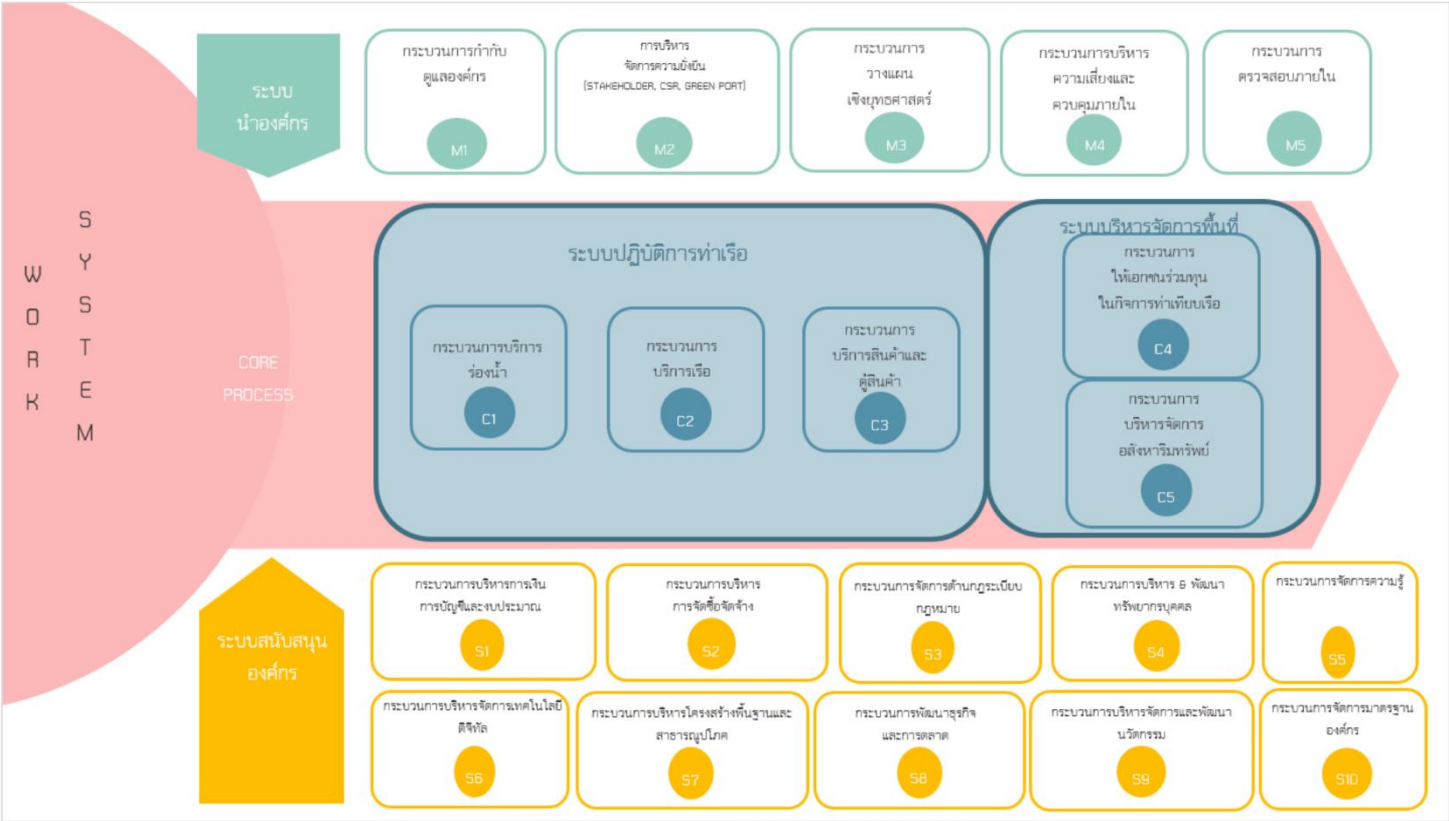
จากการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละช่วงเวลา (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) ข้างต้น กทท. จึงนำแนวทางดังกล่าวมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) เป้าประสงค์ (Goal) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategy : S) ที่มีความชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์					ยุทธศาสตร์ (Strategy)
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- การให้บริการท่าเรือมีความต่อเนื่องเพียงพอ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเป็นไปตามมาตรฐานสากล - การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งมีความต่อเนื่อง ลดระยะเวลา และต้นทุนของผู้ประกอบการ	- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล
		- ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ	ล้าน ที.อี.ยู.	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260	S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
		- ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง	ล้าน ที.อี.ยู.	9.026	9.206	9.390	9.625	9.866	
SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	- ยกระดับการให้บริการ พร้อมการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่มีความทันสมัย และตอบโจทย์การใช้งาน	- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ กทท.	ระดับ	≥3.80	≥3.85	≥3.90	≥3.95	≥4.00	S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน
									S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์					ยุทธศาสตร์ (Strategy)
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	- เพิ่มผลตอบแทนจากการบริหารสินทรัพย์ - ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสร้างโอกาสเชิงพาณิชย์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	- รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	ล้านบาท	485	500	515	530	545	S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร
		- ความสำเร็จของการพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	
		- ความสำเร็จจากการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	- การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครอบคลุม ทั่วถึง	- รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.)	ล้านบาท/คน/ปี	4.78	4.74	5.41	5.43	5.46	S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร
		- ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	ร้อยละ	5.0	6.0	7.0	7.5	8.0	S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
		- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	≥4.0	≥4.0	≥4.0	≥4.0	≥4.0	
		- ITA Score	คะแนน	≥ 89.0	≥ 89.5	≥ 90.0	≥ 90.5	≥ 91.0	

6.5 ระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ในปีงบประมาณ 2567 กทท. ได้มีการทบทวน/ออกแบบระบบงาน (Work Sysem) และกระบวนการทำงาน (Work Process) รวมถึงการพิจารณาถึงข้อกำหนดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการรองรับกับการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและ/หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความสามารถพิเศษที่จำเป็นในปัจจุบัน หรืออาจจำเป็นในอนาคต เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมข้างต้น พบว่า <u>แนวทางการดำเนินงานของ กทท. รวมถึงอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ ทั้งจากข้อมูลภายในประเทศและข้อมูลคู่เทียบที่เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก นั้นมีแนวทางการดำเนินงาน ระบบงานและกระบวนการทำงาน ที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ</u> ดังนั้น จึงสามารถสรุประบบงาน/กระบวนการทำงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการดำเนินงานของ กทท. ได้ ดังนี้



ทั้งนี้ สามารถสรุปความเชื่อมโยงของระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สอดรับและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กทท. ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สนับสนุนยุทธศาสตร์
SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	**<u>ระบบปฏิบัติการท่าเรือ</u>** - กระบวนการบริการร่องน้ำ (C1) - กระบวนการบริการเรือ (C2) - กระบวนการบริการสินค้าและตู้สินค้า (C3) **<u>ระบบบริการจัดการพื้นที่</u>** - กระบวนการการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการท่าเทียบเรือ (C4) **<u>ระบบสนับสนุนองค์กร</u>** - กระบวนการบริหารการเงิน การบัญชี และงบประมาณ (S1) - กระบวนการบริหารจัดซื้อจัดจ้าง (S2) - กระบวนการจัดการด้านกฎระเบียบ กฎหมาย (S3) - กระบวนการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค (S7) - กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด (S8) - กระบวนการจัดการมาตรฐานองค์กร (S10)
	S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	
SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน	**<u>ระบบสนับสนุนองค์กร</u>** - กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (S6) - กระบวนการบริหารและพัฒนานวัตกรรม (S9)
	S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน	
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร	**<u>ระบบบริการจัดการพื้นที่</u>** - กระบวนการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ (C5) **<u>ระบบสนับสนุนองค์กร</u>** - กระบวนการบริหารการเงิน การบัญชี และงบประมาณ (S1) - กระบวนการพัฒนาธุรกิจและการตลาด (S8)
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร	**<u>ระบบสนับสนุนองค์กร</u>** - กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (S4) - กระบวนการจัดการความรู้ (S5)
	S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	**<u>ระบบนำองค์กร</u>** - กระบวนการกำกับดูแลองค์กร (M1) - กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน (Stakeholder, CSR, GREEN PORT) (M2)

6.6 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567)

จากการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ค่าเป้าหมายของแต่ละช่วงเวลา (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) รวมถึง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และค่าเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จึงนำไปสู่การกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และกลยุทธ์ (Tactic) เพื่อรองรับการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรของ กทท. ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล โดยมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์รองรับ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารการจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล

1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์					แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	T1.1.1 การขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการขยายตัวทางการค้าของประเทศ	- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	▪ SP1_P01 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) ▪ SP1_P02 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) ▪ SP1_P03 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษ สายบางนา-อาจณรงค์ (S1) ▪ SP1_P04 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 ▪ SP1_P05 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง ▪ SP1_P06 แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา ▪ SP1_P07 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการเรือโดยสารของท่าเรือแหลมฉบัง ▪ SP1_P08 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง ▪ SP1_P09 โครงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักท่าเรือภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์					แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
	T1.1.2 การบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล	- ความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	▪ SP1_P10 มาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) ของท่าเรือกรุงเทพ ▪ SP1_P11 การขอรับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001 สำหรับพื้นที่กองท่าบริการตู้สินค้า 1 และ 2 ท่าเรือกรุงเทพ
		- ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ	ความสำเร็จ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้					-
		- ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ	MSL	รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) พื้นที่ / ทกท. / ทลฉ. / หน่วย ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / -8.5 / ขั้นที่ 1, 2 = -16 ขั้นที่ 3 = -18.5 / MSL บริเวณแอ่งจอดเรือ/หน้าท่าเทียบเรือ / -8.5 / ขั้นที่ 1 = -14 ขั้นที่ 2 = -16 ขั้นที่ 3 = -18.5 / MSL					▪ SP1_P12 การปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และแอ่งจอดเรือ (Basin) ภายในอาณาบริเวณที่ กทท. ▪ SP1_P13 แผนศึกษาการตกตะกอนของปริมาณดินบริเวณพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง ▪ SP1_P14 แผนดำเนินการแก้ไขปัญหาสภาพความลึกร่องน้ำในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง
S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	T1.2.1 การสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น	- ปริมาณตู้สินค้าขาเข้า-ขาออกที่มีการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode)	ล้าน ที.อี.ยู.	**ทกท.** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **ทลฉ.** ราง+ชายฝั่ง = 1.028 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทกท.** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **ทลฉ.** ราง+ชายฝั่ง = 1.059 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทกท.** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **ทลฉ.** ราง+ชายฝั่ง = 1.079 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทกท.** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **ทลฉ.** ราง+ชายฝั่ง = 1.106 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทกท.** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **ทลฉ.** ราง+ชายฝั่ง = 1.132 ล้าน ที.อี.ยู.	▪ SP1_P15 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท. ▪ SP1_P16 โครงการศึกษาเบื้องต้นในการพัฒนาโครงการท่าเรือพันธมิตรเจ้าพระยา-ป่าสัก (Chao Phraya - Pasak Super Port) และการเชื่อมโยงการขนส่งทางรางที่ชุมทางบ้านภาชี ▪ SP1_P17 โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง ▪ SP1_P18 โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ▪ SP1_P19 โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท. ▪ SP1_P20 แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ
		- ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0748 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0754 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0939 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0948 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0957 ล้าน ที.อี.ยู.	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม โดยมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์รองรับ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน

2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์					แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน	T2.1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	- ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	▪ SP2_P01 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System
	T2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	▪ SP2_P02 โครงการจ้างเหมาพัฒนาระบบบูรณาการสารสนเทศเพื่อผู้บริหารในการตัดสินใจของ กทท. (Enterprise Data Warehouse) (ทดแทน) ▪ SP2_P03 โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุ่นแรง และใบแจ้งหนี้ ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)
S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน	T2.2.1 การส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	- จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก	จำนวน	2	2	2	2	2	▪ SO2_P04 โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ โดยมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์รองรับ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์					แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร	T3.1.1 การบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	- รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	ล้านบาท	485	500	515	530	545	▪ SP3_P01 แผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าพื้นที่ สำหรับให้เอกชนเช่าเชิงพาณิชย์บริเวณนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ
		- ความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์บริเวณท่าเรือกรุงเทพ (ภายในและภายนอกเขตรั้วศุลกากร) เพื่อมุ่งสู่การเป็น Port City	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ปัจจุบันอยู่ระหว่างรอคำสั่งจากกระทรวงคมนาคมในการแต่งตั้งคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องที่จะมาดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนาบริเวณท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เพื่อ กทท. จะได้ดำเนินการต่อไป
		- ความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ปัจจุบันอยู่ระหว่างหารือกับ World Bank เพื่อกำหนดแผนการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์ของท่าเรือแหลมฉบัง
	T3.1.2 การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน	- จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร	จำนวน	2	2	2	2	2	▪ SP3_P02 โครงการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและการขนส่งสินค้าภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพันธมิตร ▪ SP3_P03 กิจกรรมความร่วมมือระหว่างประเทศของ กทท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์รองรับ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร

4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์					แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร	T4.1.1 การบริหารทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง	- ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	ร้อยละ	100	100	100	100	100	▪ SP4_P01 การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต ▪ SP4_P02 แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)
		- ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	▪ SP4_P03 โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
	T4.1.2 การยกระดับและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	- ระดับCompetency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill / Up Skill / Re-Skill)	ร้อยละ	60	65	70	75	80	▪ SP4_P04 การจัดทำ Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการ ขององค์กรและ Global Trend ▪ SP4_P05 การจัดทำแผน People Transformation ▪ SP4_P06 แผนพัฒนาบุคลากรด้าน Growth Mindset
	T4.1.3 การพัฒนาองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	- จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาต่อยอดและเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานหลักขององค์กร	จำนวน	2	2	2	2	2	▪ SP4_P07 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์					แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	T4.2.1 การพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)	- ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	ร้อยละ	5.0	6.0	7.0	7.5	8.0	▪ SP4_P08 โครงการพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Supply Chain
	T4.2.2 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social)	- ความสำเร็จในการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	▪ SP4_P09 โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.
	T4.2.3 การดำเนินงานที่โปร่งใส น่าเชื่อถือ (Governance)	- ITA Score	คะแนน	≥ 89.0	≥ 89.5	≥ 90.0	≥ 90.5	≥ 91.0	▪ SP4_P10 การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA

หมายเหตุ : รายละเอียดความเชื่อมโยง/การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กทท. ลงสู่การปฏิบัติปรากฏตามเอกสารภาคผนวก 4

ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กทท.

Vision

มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

1. พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
2. พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค
3. พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร
4. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
5. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
	บริหารจัดการท่าเรือสู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโตของประเทศอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล			SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม					
เป้าประสงค์	- การให้บริการท่าเรือมีความต่อเนื่อง เพียงพอ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเป็นไปตามมาตรฐานสากล - การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งมีความต่อเนื่อง ลดระยะเวลา และต้นทุนของผู้ประกอบการ			- ยกระดับการให้บริการ พร้อมการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่มีความทันสมัย และตอบโจทย์การใช้งาน					
ยุทธศาสตร์	S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล		S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน			S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน		
กลยุทธ์	T1.1.1 การขยายขีดความสามารถของท่าเรือรองรับการขยายตัวทางการค้าของประเทศ	T1.1.2 การบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล	T1.2.1 การสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น	T2.1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	T2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน		T2.2.1 การส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ		SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน						
เป้าประสงค์	- เพิ่มผลตอบแทนจากการบริหารสินทรัพย์ - ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสเชิงพาณิชย์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน		- การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครอบคลุม ทั่วถึง						
ยุทธศาสตร์	S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร		S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร			S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน			
กลยุทธ์	T3.1.1 การบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	T3.1.2 การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน	T4.1.1 การบริหารทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง	T4.1.2 การยกระดับและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	T4.1.3 การพัฒนาองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	T4.2.1 การพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)	T4.2.2 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social)	T4.2.3 การดำเนินงานที่โปร่งใสน่าเชื่อถือ (Governance)	

Value : " S M A R T " STANDARD, MASTERY, AGILITY, RESPONSIBILITY, TEAMWORK

ความเชื่อมโยงปัจจัยความยั่งยืนกับยุทธศาสตร์ กทท.

กทท. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ ทบทวน และกำหนดปัจจัยความยั่งยืนตามหลัก ESG โดยมีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับยุทธศาสตร์ กทท. ได้ดังนี้

โดยแต่ละปัจจัยยั่งยืนจะมีองค์ประกอบสำคัญ และมีแนวทางการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์องค์กร (แผนวิสาหกิจ กทท.) ที่เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนปัจจัยยั่งยืนดังกล่าว สรุปได้ ดังนี้

ปัจจัยยั่งยืน	ความสอดคล้อง/การตอบสนองต่อปัจจัยยั่งยืนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กทท.			
	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	SO2 : สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SO3 : สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	SO4 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน
• **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. ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมโดยรวม** ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1.1 ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม 1.2 การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน 1.3 การบริหารจัดการสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 1.4 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของชุมชน				✓
2. การพัฒนาและบริหารความผูกพันของบุคลากร ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 2.1 การจ้างงานและบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน 2.2 การประเมินและกำหนดแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรม 2.3 การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน 2.4 การส่งเสริมสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในที่ทำงาน 2.5 การพัฒนาทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงาน				✓
3. การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 3.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ 3.2 การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3.3 การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ 3.4 การสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงบริการของ กทท. ได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (รวมครอบคลุมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยในรูปแบบ One Stop Service)	✓	✓		

ปัจจัยยั่งยืน	ความสอดคล้อง/การตอบสนองต่อปัจจัยยั่งยืนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กทท.			
	SO1 : ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	SO2 : สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SO3 : สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	SO4 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน
4. การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 4.1 การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Management) 4.2 การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Managment) 4.3 การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)		✓		
• **ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G)** **1. การกำกับดูแลที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน** ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1.1 การสนับสนุนและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม 1.2 บทบาทของคณะกรรมการ กทท. 1.3 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส 1.4 การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชั่น 1.5 การกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Management) 1.6 การประกอบธุรกิจที่สนับสนุนการแข่งขันที่เป็นธรรม 1.7 การเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจ				✓
2. การบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 2.1 การบริหารความเสี่ยง 2.2 การบริหารห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการผลิตและให้บริการอย่างยั่งยืน (ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น พัฒนาการให้บริการระบบการขนส่งทางน้ำให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล/การออกแบบท่าเรือ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงานของ กทท. ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล / การเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างบูรณาการ / การยกระดับบริหารจัดการห่วงโซ่เพื่อเพิ่มคุณค่าในการให้บริการและการปฏิบัติงาน และการจัดสรรพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่พร้อมต่อการให้บริการ)	✓	✓	✓	✓

ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กทท. กับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงเจ้าสังกัด และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (สาขาขนส่ง)

ยุทธศาสตร์ระดับชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในเรื่องการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ในเรื่องการดำเนินการของภาครัฐมีลักษณะที่เบ็ดเสร็จและมีการบูรณาการและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่

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

หมุดหมายที่ 5 : ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุน และยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดย กทท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าทางน้ำ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายและผลักดันให้ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนในภูมิภาค และเป็นศูนย์กลางคมนาคมและโลจิสติกส์ของภูมิภาค

หมุดหมายที่ 13 : ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดย กทท. ให้ความสำคัญต่อการบูรณาการการทำงานร่วมกันตั้งแต่ส่วนนโยบายถึงการปฏิบัติการ โดยประสานความร่วมมือทั้งในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวก คล่องตัว ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง/กรม

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ (Service Quality Enhancement) ในส่วนของเป้าประสงค์ที่ 1.3 ยกระดับการคมนาคมขนส่งทางน้ำ และพาณิชยนาวีเพื่อเพิ่มศักยภาพและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ (Infrastructure Development) ในส่วนของเป้าประสงค์ที่ 2.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งทางน้ำให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเดินทางการท่องเที่ยว และเป็นรูปแบบการขนส่งทางเลือกในการให้บริการและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Safety and Sustainbility Improvement) ในส่วนของกลยุทธ์ที่ 3.3.1 ปรับปรุงและพัฒนากายภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่จำเป็นและมาตรการเพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของท่าเรือ และกลยุทธ์ที่ 3.5.1 การดำเนินการที่มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก มลพิษทางอากาศและสนับสนุน ส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดในภาคการขนส่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส (Smart Governance) ในส่วนของเป้าประสงค์ที่ 4.1-4.3

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (สาขาขนส่ง) **สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2** ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถ ในการแข่งขันในเรื่องการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และ**หมุดหมายที่ 5** ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้กำหนดบทบาทหลัก/เป้าหมายการดำเนินการของ กทท. คือ **การสร้างและให้บริการท่าเรือขนส่งสินค้า เพื่อรองรับการค้า การลงทุนของประเทศ**

ยุทธศาสตร์หน่วยงาน

แผนวิสาหกิจ กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ 2567)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล รองรับยุทธศาสตร์ที่ 2 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หมุดหมายที่ 5 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 (มาตรฐานความปลอดภัย) ตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570 และหมุดหมายที่ 5 ตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

2. สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม รองรับยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 6 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570 รวมถึงสอดคล้องกับความเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่องการจัดทำกลยุทธ์ ด้านดิจิทัล เป็นต้น

3. สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ รองรับแผนแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 การให้ความสำคัญในการเร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

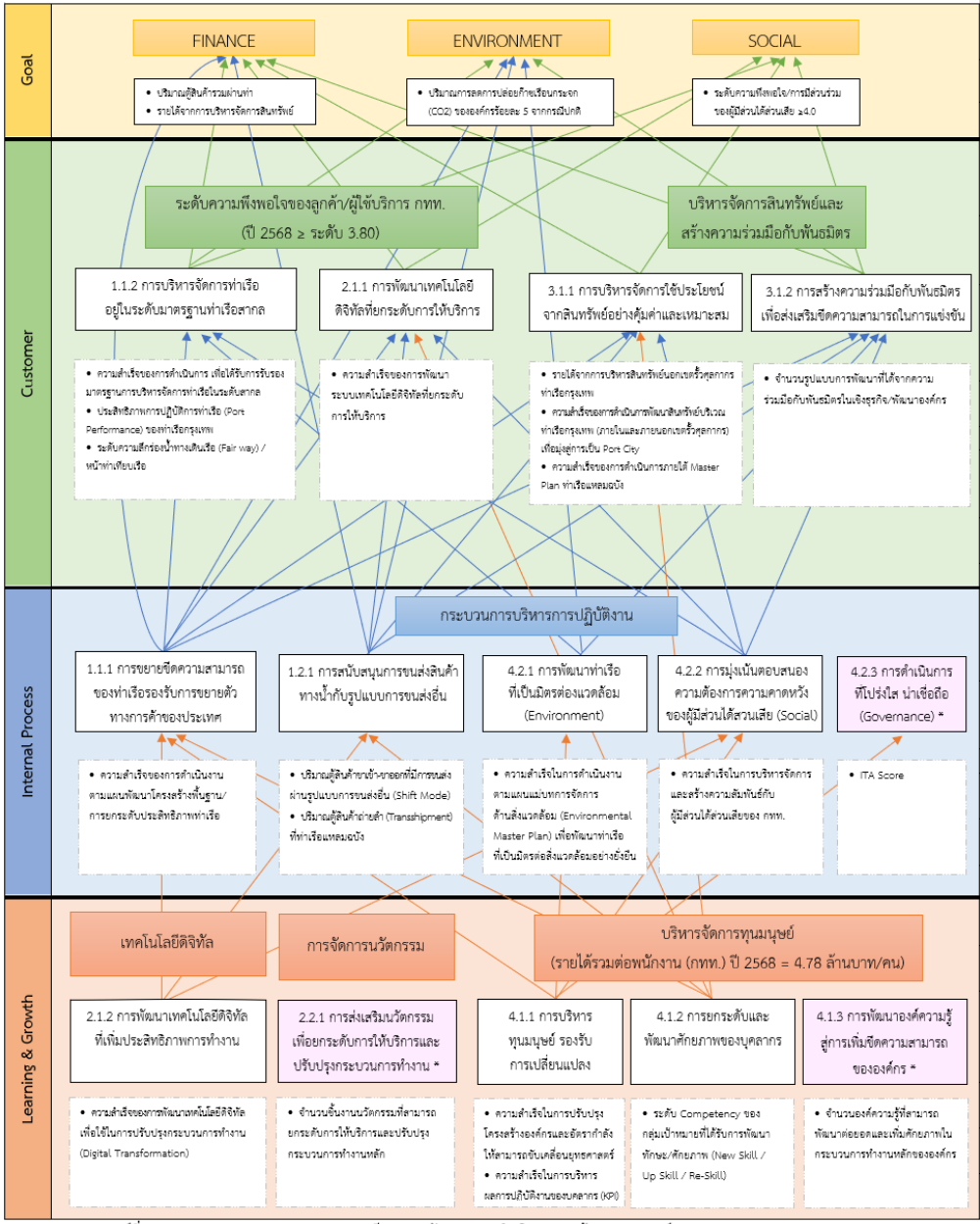
4. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน รองรับยุทธศาสตร์ที่ 5 และ 6 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หมุดหมาย ที่ 13 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์ที่ 3 (สิ่งแวดล้อม) และ 4 ตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566-2570 รวมถึงสอดคล้องกับความเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่องการให้ความ สำคัญ เรื่องภาวะโลกร้อน การดำเนินการกิจกรรม CSR และการบูรณาการและสร้างความร่วมมือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นต้น

7. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

7.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ กทท. ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การขยายผลเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการที่ตอบสนองในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) 4 มุมมอง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) กทท. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567)



ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2568	แผนงาน/โครงการ
• ปริมาณสู้สินค้ารวมผ่านท่า • รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วท่าเรือกรุงเทพ	• ทลฉ. = 9.026 ล้าน ที.อี.ยู. / ทกท. = 1.260 ล้าน ที.อี.ยู. • 485 ล้านบาท	
• ปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กทท.	• ลดลงร้อยละ 5 จากกรณีปกติ	SO4_09
• ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	• ≥ ระดับ 4.00	SO4_08
• ความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล (ทกท.)	• ผ่านการตรวจรับรองระบบ ISPS Code จากกรมเจ้าท่า • จัดจ้างที่ปรึกษาและตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการและเตรียมความพร้อมในการขอรับรองมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001	SO1_P10 SO1_P11
• ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของ ทกท.	• Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. • Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 • Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	
• ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือของ ทกท. และ ทลฉ.	พื้นที่ / ทกท. / ทลฉ. / หน่วย ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / -8.5 / ชั้นที่ 1, 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5 / MSL บริเวณแอ่งจอดเรือ/หน้าท่าเทียบเรือ / -8.5 / ชั้นที่ 1 = -14, ชั้นที่ 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5 / MSL	SO1_P12 / SO1_P13 / SO1_P14
• ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	• PCS - พัฒนาโปรแกรม Module Vessel, Import, Export, Customs, Container & Cargo และ Hinterland แล้วเสร็จ 100%	SO2_P01
• รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วท่าเรือกรุงเทพ	• 485 ล้านบาท	SO3_P01
• ความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์ บริเวณท่าเรือกรุงเทพ (ภายในและภายนอกเขตรั้วศุลกากร) เพื่อ มุ่งสู่การเป็น Port City	• เป็นไปตามเป้าหมายรายปี 100% (ปัจจุบันอยู่ระหว่างรอคำสั่งจากกระทรวงคมนาคมในการแต่งตั้งคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องที่จะมาดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนาบริเวณท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เพื่อ กทท. จะได้ดำเนินการต่อไป)	
• ความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง	• เป็นไปตามเป้าหมายรายปี 100% (ปัจจุบันอยู่ระหว่างหารือกับ World Bank เพื่อกำหนดแผนการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์ของท่าเรือแหลมฉบัง)	
• จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร	• อย่างน้อย 2 โครงการ	SO3_P02, SO3_P03
• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ	• รายละเอียดแผนปฏิบัติการรองรับ และค่าเป้าหมายรายปีที่สอดรับกับตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระบุในแผนวิสาหกิจฯ หน้า 136)	SO1_P01 / SO1_P02 / SO1_P03 / SO1_P04 / SO1_P05 / SO1_P06 / SO01_P07 / SO1_P08 / SO1_P09
• ปริมาณสู้สินค้าขาเข้า-ขาออก ที่มีการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode)	• ทกท. = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. / ทลฉ. = 1.028 ล้าน ที.อี.ยู.	SO1_P15 / SO1_P16 / SO1_P17 / SO1_P18 / SO1_P19
• ปริมาณสู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	• 0.0748 ล้าน ที.อี.ยู.	SO1_P20
• ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	• สนับสนุนการลดปริมาณ CO2 ร้อยละ 5 จากกรณีปกติ	SO4_P08
• ความสำเร็จในการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	• ผลประเมินระดับความพึงพอใจ/การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ≥4.0	SO4_P09
• ITA Score	• ≥ 89 คะแนน	SO4_P10
• ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation)	• EDW - พัฒนาระบบแล้วเสร็จ 40% • VCMS - พัฒนาระบบแล้วเสร็จ 30%	SO2_P02 SO2_P03
• จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้ บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก	• นวัตกรรม 2 ชิ้นงาน	SO2_P04
• ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	• โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กทท. • บริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติได้ร้อยละ 80	SO4_P01 SO4_P02
• ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI)	• ตัวชี้วัดขององค์กรสามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดหน่วยงาน/บุคคล ไม่น้อยกว่า 80%	SO4_P03
• ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill / Up Skill / Re-Skill)	• ร้อยละ 60 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย (มีผลคะแนนประเมินสูงกว่าร้อยละ 80)	SO4_P04 / SO4_P05 / SP4_P06
• จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาต่อยอดและเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานหลักขององค์กร	• 2 องค์ความรู้	SO4_P07

หมายเหตุ : * กลยุทธ์ที่ 2.2.1, 4.1.3 และ 4.2.3 (กล่องชมพู) เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานทุกด้าน/ทุกกลยุทธ์ของ กทท.

7.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ กทท. (ทบทวนปีงบประมาณ 2567)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของการท่าเรือฯ สามารถขยายผลและกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กร ก่อนสื่อสาร ถ่ายทอดไปยังทุกหน่วยงานของ กทท. เพื่อพิจารณาจัดทำแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สามารถสรุปรายละเอียดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายรายปี และแผนปฏิบัติการรองรับ ดังนี้

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
วิสัยทัศน์ : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก										
SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล										
S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล										
T1.1.1 การขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการขยายตัวทางการค้าของประเทศ	KPI 1.1.1.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ	ร้อยละ	**นิยาม** : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือในปีงบประมาณที่ประเมินเทียบต่อเป้าหมายความสำเร็จรายปีของแต่ละโครงการ			100	100	100	100	100
			SO1_P01 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal)	ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการท่าเรือทั้งในส่วนของพื้นที่หน้าท่าและพื้นที่ในลานวางตู้สินค้าให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือทุ่นแรงได้อย่างเต็มที่ ลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงของรถบรรทุกจากระยะทางวิ่งสั้นลง นอกจากนั้นยังเป็นการลดปริมาณรถขนส่งสินค้าที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าสู่ลานวางตู้สินค้ารวมทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานของ กทท. ในอนาคต	ทกท.	- จัดทำรายงาน EHIA แล้วเสร็จ 100% - ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างการก่อสร้างอาคารฯ/ลานวางตู้ฯ (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จ	- ขออนุมัติรายงาน EHIA จาก สผ. - ก่อสร้างอาคารฯ/ลานวางตู้ฯ (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ขั้นตอนจัดซื้อจัดหาระบบ IT (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 3) แล้วเสร็จตามแผนประจำปี	- ก่อสร้างอาคารฯ/ลานวางตู้ฯ (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ขั้นตอนจัดซื้อจัดหาเครื่องมือ (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 2) แล้วเสร็จตามแผนประจำปี - ขั้นตอนจัดซื้อจัดหาระบบ IT (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 3) แล้วเสร็จ	- รายงาน EHIA ได้รับอนุมัติจาก สผ. - ก่อสร้างอาคารฯ/ลานวางตู้ฯ (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จ - ขั้นตอนจัดซื้อจัดหาเครื่องมือ (ระยะที่ 1 - ส่วนที่ 2) แล้วเสร็จ	- ย้ายโครงสร้างพื้นฐานเดิมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี
			SO1_P02 โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport Distribution Center)	ช่วยให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกในการใช้บริการที่ครบวงจรมากยิ่งขึ้น ประกอบกับทำให้รูปแบบการบริหารจัดการและการบริการของ ทกท. เป็นระบบมากขึ้น	ทกท.	- ได้รับงบประมาณและดำเนินการการจัดซื้อจัดงานออกแบบรายละเอียด อาคาร CFS และจัดทำเอกสารประกวดราคา (ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ได้รับงบประมาณและดำเนินการการจัดซื้อจ้างงานศึกษาและวิเคราะห์การร่วมลงทุนของโครงการฯ และจัดหาเอกชนร่วมลงทุนในส่วน New Business Venture (ส่วนที่ 2) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการออกแบบรายละเอียดอาคาร CFS และจัดทำเอกสารประกวดราคา (ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์การร่วมลงทุนของโครงการฯ และจัดหาเอกชนร่วมลงทุนในส่วน New Business Venture (ส่วนที่ 2) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการออกแบบรายละเอียดอาคาร CFS และจัดทำเอกสารประกวดราคา (ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จ - ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์การร่วมลงทุนของโครงการฯ และ จัดหาเอกชนร่วมลงทุนในส่วน New Business Venture (ส่วนที่ 2) แล้วเสร็จ - ดำเนินการจัดหาเอกชนร่วมลงทุนในส่วน New Business Venture (ส่วนที่ 2) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการก่อสร้างศูนย์กระจายสินค้า CFS และอาคารสำนักงาน (ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ดำเนินการจัดหาเอกชนร่วมลงทุนในส่วน New Business Venture (ส่วนที่ 2) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการก่อสร้างศูนย์กระจายสินค้า CFS และอาคารสำนักงาน (ส่วนที่ 1) แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ได้เอกชนร่วมลงทุนในส่วน New Business Venture (ส่วนที่ 2) - ดำเนินงานก่อสร้างอาคาร New Business Venture และระบบสาธารณูปโภค แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
			SO1_P03 โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1)	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการของท่าเรือกรุงเทพในการบริหารจัดการรถบรรทุก รวมทั้งช่วยลดระยะ เวลาการติดเวลาของรถบรรทุก ทำให้สามารถขนส่งสินค้าได้อย่างต่อเนื่องตลอดจน เป็นการลดผลกระทบการจราจรทางบกบนท้องถนนในเขตกรุงเทพและปริมณฑล	ทกท.	- ได้รับงบประมาณและดำเนินการจัดหาที่ปรึกษาบริหารโครงการสำรวจ ชดเชยชุมชน และออกแบบสิ่งปลูกสร้างทดแทนได้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการจัดหาที่ปรึกษาบริหารโครงการสำรวจ ชดเชยชุมชน และออกแบบสิ่งปลูกสร้างทดแทนได้แล้วเสร็จ - ที่ปรึกษาบริหารโครงการสำรวจ ชดเชยชุมชน และออกแบบสิ่งปลูกสร้างทดแทนได้แล้วเสร็จ 75%	- ที่ปรึกษาบริหารโครงการสำรวจ ชดเชยชุมชน และออกแบบสิ่งปลูกสร้างทดแทนได้แล้วเสร็จ 100% - นำเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติดำเนินการ	- ดำเนินการชดเชยชุมชนแล้วเสร็จ - คัดเลือกผู้ให้บริการควบคุมงานก่อสร้างและผู้รับจ้างโครงการแล้วเสร็จ - งานรื้อย้ายและก่อสร้างทดแทน สำนักงานท่าเรือ หน่วยงานราชการ และชุมชนที่ได้รับผลกระทบแล้วเสร็จ 60% - งานรื้อย้ายและก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน/สาธารณูปโภค ทดแทนแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- งานรื้อย้ายและก่อสร้างทดแทน สำนักงานท่าเรือ หน่วยงานราชการ และชุมชนที่ได้รับผลกระทบแล้วเสร็จ 100% - งานรื้อย้ายและก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน/สาธารณูปโภค ทดแทนแล้วเสร็จ 100% และสามารถส่งมอบพื้นที่ให้ กทพ.
			SO1_P04 โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการค้าของประเทศ และเป็นการสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยจะทำให้ ทลฉ. มีขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าผ่านท่าได้ประมาณ 18.00 ล้าน ที.อี.ยู./ปี โดยแบ่งรายละเอียดงานเป็น 5 ส่วนสำคัญ คือ - ส่วนที่ 1 งานก่อสร้างทางทะเล - ส่วนที่ 2 งานก่อสร้างอาคาร ท่าเทียบเรือ ระบบถนน และระบบสาธารณูปโภค - ส่วนที่ 3 งานก่อสร้างระบบรถไฟ - ส่วนที่ 4 งานจัดหาเครื่องมือ พร้อมจัดหาและติดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับบริหารท่าเทียบเรือและระบบ - ส่วนที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานงานก่อสร้าง ระบบถนน ระบบรถไฟ และระบบสาธารณูปโภค (ฝั่ง E)	ทลฉ.	- ดำเนินโครงการฯ ส่วนที่ 1-4 แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ดำเนินการก่อสร้างโครงการการใช้ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินโครงการฯ ส่วนที่ 1 แล้วเสร็จ - ดำเนินโครงการฯ ส่วนที่ 2-4 แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี - ดำเนินการก่อสร้างโครงการการใช้ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินโครงการฯ ส่วนที่ 2-4 แล้วเสร็จ - เปิดให้บริการท่าเทียบเรือ F1 - ดำเนินการก่อสร้างโครงการการใช้ประโยชน์พื้นที่ 55 ไร่ แล้วเสร็จ		

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
			SO1_P05 โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของท่าเรือแหลมฉบัง	เพื่อยกระดับคุณภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ สนุนสนับการให้บริการของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชน (TLC) ตลอดจน ลดปัญหา/ข้อร้องเรียนด้านโครงสร้างพื้นฐานในส่วนของระบบถนน ระบบไฟฟ้า และประปา เป็นต้น	ทลฉ.	- ปรับปรุงถนนแอสฟัลท์ติกคอนกรีตเป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็กหนา 28 ซม. บริเวณถนนคู่ขนานทางรถไฟ ฝั่ง C (ขาเข้า-ขาออก) ภายในเขตท่าเรือแหลมฉบังแล้วเสร็จ	- ปรับปรุงถนนแอสฟัลท์ติกคอนกรีตเป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็กหนา 28 ซม. จากสี่แยกอาคาร SUBSTATION No.4 ถึงสามแยกไปอาคาร SUBSTATION No.5 (ขาเข้าและขาออก) แล้วเสร็จ	- ปรับปรุงถนนแอสฟัลท์ติกคอนกรีตเป็นถนนคอนกรีต เสริมเหล็กหนา 28 ซม. บริเวณลานขนถ่ายสินค้ารถไฟฝั่ง C แล้วเสร็จ - จัดหาตู้ตัดตอนไฟฟ้า (Switchgear) สถานีไฟฟ้าย่อยที่ 1 (ทดแทน) แล้วเสร็จ - เปลี่ยนสายเคเบิลไฟฟ้าแรงสูงใต้ดิน พร้อมอุปกรณ์การจ่ายไฟฟ้าจากสถานีไฟฟ้าย่อย 5 ไปยังสถานีไฟฟ้า 115 เควี (ทดแทน) แล้วเสร็จ	- ซื้อพร้อมติดตั้ง RMU และปรับปรุงสายอากาศ เพื่อลงดินบริเวณพื้นที่ท่าเกษตรแล้วเสร็จ	- ปรับปรุงถนนแอสฟัลท์ติกคอนกรีตเป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็กหนา 28 ซม.บริเวณลานพื้นที่เช่าข้างท่าเทียบเรือ C0 และบริเวณถนนทางเข้าออกผู้ประกอบการโซน 2 แล้วเสร็จ
			SO1_P06 แผนงานบริหารสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนโครงการท่าเทียบเรือ ขั้นที่ 1-2 ที่จะหมดสัญญา	ได้แนวทางการบริหารจัดการสัญญาสัมปทานของผู้ประกอบการหลังจากที่สัญญาร่วมลงทุนสิ้นสุดให้เป็นไปตามกำหนดภายใต้ พรบ. ร่วมลงทุน PPP พ.ศ. 2562 และสามารถสรรหาผู้ประกอบการรายใหม่เพื่อให้การบริหารประกอบการมีความต่อเนื่อง	ทลฉ.	- ลงนามในสัญญาผู้ประกอบการรายใหม่ B1 & B2 (ระยะสั้น) - รวค. เห็นชอบตามแนวทางตาม ม.49 พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ พ.ศ.2562 ของอู่เรือบริเวณแหลมฉบัง (ม.49)	- ลงนามในสัญญาผู้ประกอบการรายใหม่ B1, B2, B3, B4, B5, A5, A2 - คัดเลือกและพิจาณาผลการคัดเลือกเอกชนรายใหม่ A1 - ครม. เห็นชอบแนวทางตาม ม.22 พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ พ.ศ. 2562 ของโครงการอู่เรือบริเวณแหลมฉบัง	- ลงนามในสัญญาผู้ประกอบการรายใหม่ A1 - ลงนามในสัญญาผู้ประกอบการของโครงการอู่เรือบริเวณแหลมฉบัง		
			SO1_P07 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการเรือโดยสารของท่าเรือแหลมฉบัง	เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกแต่เรือท่องเที่ยวที่จะเข้าเทียบท่า ณ ท่าเรือแหลมฉบัง อีกทั้งยังเป็นโอกาสในการสร้างรูปแบบบริการใหม่ หรือการให้บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องเพิ่มเติม	ทลฉ.	- คณะทำงานฯ จัดประชุมร่วมกับผู้ใช้บริการ - คณะกรรมการ กทท. เห็นชอบรายงานผลการศึกษาทบทวน ความเหมาะสมฯ ท่าเทียบเรือ E0	- จัดประชุมเพื่อชี้แจงการจัดตารางการเทียบเรือ ประจำปี 2568 และชี้แจงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ระเบียบที่เกี่ยวข้อง - เตรียมความพร้อมสำหรับการต้อนรับเรือท่องเที่ยวที่เข้าเทียบท่าเที่ยวแรกของฤดูกาล - คณะกรรมการ EEC และ ครม. เห็นชอบรายงานผลการศึกษาทบทวนความเหมาะสมฯ ท่าเทียบเรือ E0			

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
			SO1_P08 โครงการพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการของท่าเรือระนอง	เพื่อให้ ทรน. มีศักยภาพในการให้บริการและมีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการประกอบการและรองรับปริมาณการใช้งานท่าเรือในอนาคต	สทภ.	- ผลการศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมได้รับการรับรองจาก สผ. - กทท. หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เรื่องสิทธิการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ ทรน.	- ขออนุมัติคณะกรรมการ กทท. เพื่อพิจารณาผลการทบทวนโครงการก่อสร้างท่าเทียบเรือที่ 3 และลานวางตู้สินค้า	- ดำเนินการตามแนวทางที่ได้รับการอนุมัติ	- ดำเนินการตามแนวทางที่ได้รับการอนุมัติ	- ดำเนินการตามแนวทางที่ได้รับการอนุมัติ
			SO1_P09 โครงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักท่าเรือภูมิภาค	1. เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนของท่าเรือภูมิภาคของแต่ละแห่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม 2. เพื่อให้สามารถบริหารสินทรัพย์ของท่าเรือภูมิภาคแต่ละแห่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3. เพื่อให้สามารถสร้างผลกำไรในอนาคตตามแผนของท่าเรือภูมิภาคแต่ละแห่ง	สทภ.	- ได้แนวทางการดำเนินงานเขตปลอดอากร (Free Zone) พื้นที่ ทชส. - ดำเนินงานด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์พื้นที่ ทรน. ทชส. ทชข. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินโครงการเขตปลอดอากร (Free Zone) พื้นที่ ทชส. ได้ตามแนวทางที่ได้รับการอนุมัติ - ดำเนินงานด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์พื้นที่ ทรน. ทชส. ทชข. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินงานด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์พื้นที่ ทรน. ทชส. ทชข. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินงานด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์พื้นที่ ทรน. ทชส. ทชข. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินงานด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์พื้นที่ ทรน. ทชส. ทชข. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี
T1.1.2 การบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล	KPI 1.1.2.1 ความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล	ร้อยละ	**นิยาม :** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อยื่นขอรองรับการตรวจ/ติดตาม/ต่ออายุหนังสือรับรองภายใต้ระบบ ISPS Code รวมถึง ใบรับรองมาตรฐานการปฏิบัติการในระดับสากลในส่วนของ Terminal & Port Operations ของท่าเรือกรุงเทพ เทียบต่อเป้าหมายความสำเร็จรายปีของแต่ละโครงการ			100	100	100	100	100
			SO1_P10 มาตรการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code	ท่าเรือที่ให้บริการแก่เรือที่เดินทางระหว่างประเทศต้องมีแผนรักษาความปลอดภัยที่ได้รับรองจากรัฐบาล และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ทกท.	- ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า	- ได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองจากกรมเจ้าท่า	- ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า	- ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า	- ผ่านการตรวจสอบประจำปีจากกรมเจ้าท่า
			SO1_P11 การขอรับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001 สำหรับพื้นที่กองท่าบริการตู้สินค้า 1 และ 2 ท่าเรือกรุงเทพ	ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าเทียบเรือให้เทียบเท่าระดับสากล สร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้ใช้บริการ	ทกท.	- จัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในการขอรับการรับรองมาตรฐาน ISO - จัดตั้งคณะทำงานฯ เพื่อดำเนินการและเตรียมความพร้อมในส่วนที่เกี่ยวข้อง	- ดำเนินการตรวจประเมินขั้นตอนที่ 1 (Stage 1 Audit) เสร็จสิ้น	- ผ่านการตรวจประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001	- ผ่านการตรวจประเมินเพื่อรักษาระบบมาตรฐาน	- ผ่านการตรวจประเมินเพื่อรักษาระบบมาตรฐาน
	KPI 1.1.2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ	ความสำเร็จ	**นิยาม :** ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนด			ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้				

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
	KPI 1.1.2.3 ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ	MSL	**นิยาม :** ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อรักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือและหน้าท่าเทียบเรือให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สามารถเดินเรือผ่านร่องน้ำและเข้าเทียบท่าได้อย่างสะดวก ต่อเนื่อง และปลอดภัย			รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL) พื้นที่ / ทกท. / ทลฉ. / หน่วย ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / -8.5 / ขั้นที่ 1, 2 = -16 ขั้นที่ 3 = -18.5 / MSL บริเวณแอ่งจอดเรือ/หน้าท่าเทียบเรือ / -8.5 / ขั้นที่ 1 = -14 ขั้นที่ 2 = -16 ขั้นที่ 3 = -18.5 / MSL				
			SO1_P12 โครงการการปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fairway) และแอ่งจอดเรือ (Basin) ภายในอาณาบริเวณ กทท.	รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา ทำให้เรือขนสินค้าสามารถเดินเรือ ผ่านร่องน้ำมายังท่าเรือได้อย่างสะดวก ต่อเนื่อง และปลอดภัย	ฝน./ทลฉ.	- การขุดลอกบำรุงรักษาแอ่งจอดเรือ (Basin) ท่าเรือแหลมฉบังแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100% - การขุดลอกร่องน้ำสันดอนเจ้าพระยา/ ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือกรุงเทพ / ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือแหลมฉบัง แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100% - ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายการร่องน้ำเป็นไปตามเป้าหมาย และแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100%	- การขุดลอกร่องน้ำสันดอนเจ้าพระยา/ ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือกรุงเทพ / ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือแหลมฉบังแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100% - ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายการร่องน้ำเป็นไปตามเป้าหมาย และแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100%	- การขุดลอกร่องน้ำสันดอนเจ้าพระยา/ ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือกรุงเทพ / ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือแหลมฉบังแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100% - ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายการร่องน้ำเป็นไปตามเป้าหมาย และแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100%	- การขุดลอกร่องน้ำสันดอนเจ้าพระยา/ ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือกรุงเทพ / ร่องน้ำทางเดินเรือท่าเรือแหลมฉบังแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100% - ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายการร่องน้ำเป็นไปตามเป้าหมาย และแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี 100%
			SO1_P13 แผนศึกษาการตกตะกอนของปริมาณดินบริเวณพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง	เพื่อสำรวจข้อมูลทางทะเล ประกอบการศึกษากระบวนการตกตะกอนในร่องน้ำอย่างละเอียด เพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงงานขุดลอกร่องน้ำในแต่ละบริเวณของ กทท.	ฝน.	- ศึกษาการตกตะกอนของปริมาณดินบริเวณพื้นที่ ทกท. และ ทลฉ. แล้วเสร็จ				
			SO1_P14 แผนดำเนินการแก้ไขปัญหาสภาพความลึกร่องน้ำในอาณาบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง	รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา ทำให้เรือขนสินค้าสามารถเดินเรือ ผ่านร่องน้ำมายังท่าเรือได้อย่างสะดวก ต่อเนื่อง และปลอดภัย	ทลฉ.	- ได้รับอนุมัติงบประมาณ/จัดซื้อจัดจ้าง/เริ่มดำเนินการงานจ้างขุดลอกบริเวณ Fairway และ Basin ในระยะแรก	- ดำเนินการขุดลอกบริเวณ Fairway และ Basin แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการขุดลอกบริเวณ Fairway และ Basin แล้วเสร็จและได้ระดับความลึกตามเกณฑ์ที่กำหนด - ไม่เกิดข้อร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ใช้บริการ	- การบำรุงรักษาร่องน้ำและแอ่งจอดเรือ ได้ระดับความลึกตามเกณฑ์ที่กำหนด - ไม่เกิดข้อร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ใช้บริการ	- การบำรุงรักษาร่องน้ำและแอ่งจอดเรือ ได้ระดับความลึกตามเกณฑ์ที่กำหนด - ไม่เกิดข้อร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ใช้บริการ

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ										
T1.2.1 การสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น	KPI 1.2.1.1 ปริมาณตู้สินค้าขาเข้า-ขาออกที่มีการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode)	ล้าน ที.อี.ยู.	**นิยาม :** กทท. บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง โดยได้กำหนดปริมาณการขนส่งสินค้าด้วยระบบรางและเรือชายฝั่งทั้งในส่วนของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังให้มีปริมาณที่เหมาะสมและดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง			**<u>ทกท.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **<u>ทลฉ.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 1.028 ล้าน ที.อี.ยู.	**<u>ทกท.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **<u>ทลฉ.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 1.059 ล้าน ที.อี.ยู.	**<u>ทกท.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **<u>ทลฉ.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 1.079 ล้าน ที.อี.ยู.	**<u>ทกท.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **<u>ทลฉ.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 1.106 ล้าน ที.อี.ยู.	**<u>ทกท.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู. **<u>ทลฉ.</u>** ราง+ชายฝั่ง = 1.132 ล้าน ที.อี.ยู.
			SO1_P15 โครงการส่งเสริมการตลาดเชิงรุกของ กทท.	สนับสนุน ส่งเสริม สร้างโอกาสด้านการตลาดเพื่อให้ กทท. สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	ฝพต. / ทกท./ทลฉ.	- ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุกในทุกท่าเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุกในทุกท่าเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุกในทุกท่าเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุกในทุกท่าเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุกในทุกท่าเรือ/บริการที่เกี่ยวเนื่องแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี
			SO1_P16 โครงการศึกษาเบื้องต้นในการพัฒนาโครงการท่าเรือพันธมิตรเจ้าพระยา-ป่าสัก (Chao Phraya-Pasak Super Port) และการเชื่อมโยงการขนส่งทางรางที่ชุมทางบ้านภาชี	เพื่อขยายโอกาสในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และโอกาสที่อาจส่งผลให้ปริมาณตู้สินค้าผ่าน ทกท. รวมถึงปริมาณตู้สินค้าชายฝั่งเพิ่มสูงขึ้น	ทกท.	- ดำเนินการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้เบื้องต้นแล้วเสร็จ และสามารถเสนอ คค. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นพร้อมมอบแนวทางในการดำเนินการในระยะถัดไป	- ดำเนินการตามรูปแบบ/แนวทางที่ได้รับความเห็นชอบจาก คค.			
			SO1_P17 โครงการศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง	เพื่อให้การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟผ่านท่าเรือแหลมฉบังมีปริมาณมากขึ้น สนับสนุนการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งตู้สินค้ามาเป็นระบบราง	ทลฉ.	- ปรับปรุงถนนข้างราง RMG ฝั่งบีเป็นคอนกรีตเสริมเหล็กแล้วเสร็จ - เปลี่ยนสายเคเบิลไฟฟ้าและ Cable Reel ของ RMG 2 คันแล้วเสร็จ - ติดตั้ง RMG 2 คันและ RTG 4 คัน แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ติดตั้ง RMG 2 คัน และ RTG 4 คัน แล้วเสร็จ - จัดหาสายเคเบิลไฟฟ้าใต้ดินพร้อมสาย Fiber Optic และอุปกรณ์ แล้วเสร็จ	- สามารถบริหารจัดการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง	- สามารถบริหารจัดการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง	- สามารถบริหารจัดการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง
			SO1_P18 โครงการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	ให้บริการท่าเรือชายฝั่งเป็นการเฉพาะ สามารถสนับสนุนและรองรับตู้สินค้าที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตจากการเป็นจุดต้นทาง/ปลายทางของการขนส่งสินค้าชายฝั่งระหว่าง ทลฉ. กับท่าเรือลำน้ำ และท่าเรือชายฝั่งทะเลภาคใต้ ตอบสนองต่อการให้บริการเดินเรือชายฝั่ง	ทลฉ.	- ติดตั้งกล้อง CCTV ที่ปั้นจั่นยกตู้สินค้าหน้าท่าชนิดเดินบนราง (QGC 001) และปั้นจั่นหน้าท่า (MHC01) แล้วเสร็จ - จัดหา ติดตั้งปั้นจั่นยกตู้สินค้าหน้าท่าชนิดเดินบนราง (Quay Side Gantry Crane : QGC) (เพิ่มเติม) แล้วเสร็จ	- พัฒนาพร้อมติดตั้งระบบประตูตรวจสอบอัตโนมัติท่าเทียบเรือชายฝั่ง (ท่าเทียบเรือ A) แล้วเสร็จ	- สามารถบริหารจัดการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง	- สามารถบริหารจัดการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง	- สามารถบริหารจัดการยกขนและเคลื่อนย้ายตู้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
			SO1_P19 โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของ กทท.	พัฒนาท่าเรือบกในพื้นที่เป้าหมาย เพื่อเป็นโครงข่ายการขนส่งสินค้าเชื่อมโยงระหว่าง ทลฉ. กับจุดต้นทาง-ปลายทาง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนโลจิสติกส์	ฝพต.	- คค. เห็นชอบรายงานผลการศึกษาฯ และรูปแบบการลงทุน	- ดำเนินการตามที่ได้รับความเห็นชอบ/สั่งการจาก คค. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการตามที่ได้รับความเห็นชอบ/สั่งการจาก คค. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการตามที่ได้รับความเห็นชอบ/สั่งการจาก คค. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการตามที่ได้รับความเห็นชอบ/สั่งการจาก คค. แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี
	KPI 1.2.1.2 ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	ล้าน ที.อี.ยู.	**นิยาม :** กทท. บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุน ส่งเสริมการขนส่งสินค้าประเภทถ่ายลำ และมีปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำผ่านท่าเรือแหลมฉบังเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0748 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0754 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0939 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0948 ล้าน ที.อี.ยู.	**ทลฉ.** ถ่ายลำ = 0.0957 ล้าน ที.อี.ยู.
			SO1_P20 แผนงานแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ	ศึกษาแนวทางการผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดต่างๆ สนับสนุน/ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มปริมาณตู้สินค้าและรายได้ให้กับ กทท.	ทลฉ.	- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- สามารถผ่อนปรนกฎระเบียบตาม พ.ร.บ. 16 ฉบับ จาก 16 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วเสร็จและไม่มีอุปสรรคต่อการขนส่งสินค้าถ่ายลำ
วิสัยทัศน์ : พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ										
SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม										
S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน										
T2.1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	KPI 2.1.1.1 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	ร้อยละ	**นิยาม :** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับและสนับสนุนการให้บริการลูกค้า โดยเทียบต่อเป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ			100	100	100	100	100
			SO2_P01 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System	สามารถลดระยะเวลา ลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการในทุก ๆ ขั้นตอน และทำให้เกิดข้อมูลโลจิสติกส์ทางน้ำขนาดใหญ่ของประเทศ (Big Data) ที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารได้	ฝทส.	- พัฒนาโปรแกรม Module Vessel, Import, Export , Customs , Container & Cargo และ Hinterland แล้วเสร็จ 100%	- พัฒนาโปรแกรม Module Banking, PCS Intelligence แล้วเสร็จ 100%	- เปิดให้บริการเต็มรูปแบบ		

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
T2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	KPI 2.1.2.1 ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation)	ร้อยละ	**นิยาม :** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT ในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานในปีงบประมาณที่ประเมิน เทียบต่อเป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ			100	100	100	100	100
			SO2_P02 โครงการจ้างเหมาพัฒนาระบบบูรณาการสารสนเทศเพื่อผู้บริหารในการตัดสินใจของ กทท. (Enterprise Data Warehouse) (ทดแทน)	จัดทำระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning) และระบบการจัดการด้านการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจการ โดยมุ่งเน้นการรวบรวมฐานข้อมูลที่อยู่กระจัดกระจายกันตามระบบงานต่างๆ ภายใน กทท. มาจัดเก็บร่วมกัน มีการกำหนดมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันได้อย่างถูกต้อง	ฝทส.	- พัฒนาระบบบูรณาการสารสนเทศเพื่อผู้บริหารในการตัดสินใจของ กทท. (Enterprise Data Warehouse) แล้วเสร็จ 40%	- พัฒนาระบบบูรณาการสารสนเทศเพื่อผู้บริหารในการตัดสินใจของ กทท. (Enterprise Data Warehouse) แล้วเสร็จ 100% และนำออกใช้งาน			
			SO2_P03 โครงการพัฒนาระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุ่นแรง และใบแจ้งหนี้ ค่าภาระต่างๆ (VCMS) พร้อมอุปกรณ์ (ทดแทน)	ปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้ดีขึ้น โดยใช้ระบบ VCMS ในการบริหารจัดการการให้บริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุ่นแรง เพื่อต่อยอดในการ Tracking ข้อมูลการเชื่อมต่อ LINE และ Payment ของธนาคาร	ฝทส.	- พัฒนาระบบ VCMS แล้วเสร็จ 30%	- พัฒนาระบบ VCMS แล้วเสร็จ 70%	- พัฒนาระบบ VCMS แล้วเสร็จ และนำออกใช้งาน		
S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน										
T2.2.1 การส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	KPI 2.2.1.1 จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก	จำนวน	**นิยาม :** จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการและสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ			2	2	2	2	2
			SO2_P04 โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	ส่งเสริม พัฒนานวัตกรรมของ กทท. ที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรม เพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานของ กทท. รวมถึงปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ฝก.	- มีนวัตกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการอย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	- มีนวัตกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการอย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	- มีนวัตกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการอย่างน้อย 2 ชิ้นงาน	- ต่อยอด/ปรับใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ต่อยอด/ปรับใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี
วิสัยทัศน์ : เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน										

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ										
S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร										
T3.1.1 การบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	KPI 3.1.1.1 รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	ล้านบาท	**นิยาม :** กทท. สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ผ่านการจัดเก็บรายได้ค่าเช่าที่ดิน/อาคาร เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้			485	500	515	530	545
			SO3_P01 แผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าพื้นที่สำหรับให้เอกชนเช่าเชิงพาณิชย์บริเวณนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	เพื่อให้ กทท. สามารถบริหารจัดการสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ผ่านการจัดเก็บรายได้ค่าเช่าที่ดิน/อาคาร เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ฝพต.	- ดำเนินการตามแผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าเป็นไปตามเป้าหมายรายปีครบถ้วนและแล้วเสร็จ 100%	- ดำเนินการตามแผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าเป็นไปตามเป้าหมายรายปีครบถ้วนและแล้วเสร็จ 100%	- ดำเนินการตามแผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าเป็นไปตามเป้าหมายรายปีครบถ้วนและแล้วเสร็จ 100%	- ดำเนินการตามแผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าเป็นไปตามเป้าหมายรายปีครบถ้วนและแล้วเสร็จ 100%	- ดำเนินการตามแผนการจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าเป็นไปตามเป้าหมายรายปีครบถ้วนและแล้วเสร็จ 100%
	KPI 3.1.1.2 ความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์บริเวณท่าเรือกรุงเทพ (ภายในและภายนอกเขตรั้วศุลกากร) เพื่อมุ่งสู่การเป็น Port City	ร้อยละ	**นิยาม :** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์บริเวณท่าเรือกรุงเทพ (ภายในและภายนอก เขตรั้วศุลกากร) เพื่อมุ่งสู่การเป็น Port City เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้			100	100	100	100	100
	KPI 3.1.1.2 ความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง	ร้อยละ	**นิยาม :** ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้			100	100	100	100	100
T3.1.2 การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน	KPI 3.1.2.1 จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร	จำนวน	**นิยาม :** จำนวนโครงการที่ กทท. ได้ทำบันทึกความร่วมมือกับพันธมิตร และสามารถวิเคราะห์ได้ถึงรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นำไปสู่การนำมาปรับปรุง/พัฒนาองค์กรได้จริง			2	2	2	2	2
			SO3_P02 โครงการพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและ การขนส่งสินค้าภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพันธมิตร	เพื่อยกระดับความร่วมมือด้านธุรกิจท่าเรือ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการ สามารถสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง ร่วมกับท่าเรือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรอย่างยั่งยืน	ฝพต.	- ความพร้อมด้านราคาโปรโมชั่นส่งเสริมการขายและการให้บริการเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าผักผลไม้ ด้วยระบบตู้สินค้าระหว่าง ทชส. - ท่าเรือกวนเหล่ย สป.จีน	- เกิดการใช้บริการขนส่งผักผลไม้ ด้วยระบบตู้สินค้าระหว่าง ทชส. – ท่าเรือกวนเหล่ย สป.จีน - เกิดการใช้บริการขนส่งสินค้าเรือชายฝั่ง ภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างท่าเรือจิตตะกอง	- เกิดการใช้บริการขนส่งสินค้าภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่าง ท่าเรือกัลกัตตา สาธารณรัฐอินเดีย - ท่าเรือจิตตะกอง สาธารณรัฐประชาชน บังกลาเทศ - ท่าเรือระนอง	- การใช้บริการขนส่งสินค้าภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างท่าเรือกัลกัตตา สาธารณรัฐอินเดีย - ท่าเรือจิตตะกอง สาธารณรัฐประชาชน บังกลาเทศ - ท่าเรือระนอง เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	- การใช้บริการขนส่งสินค้าภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างท่าเรือเจนไน สาธารณรัฐอินเดีย – ท่าเรือระนอง เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
						- ความพร้อมด้านราคาโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย การให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และ	สาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ – ท่าเรือระนอง (เส้นทางท่าเรือจิตตะกอง -ท่าเรือชิตตะเว		- เกิดการใช้บริการขนส่งสินค้าภายใต้กรอบความร่วมมือ	- เกิดการใช้บริการขนส่งสินค้าภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างท่าเรือฮัมบันโตตา

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
						เครื่องมือทุ่นแรงเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าและตู้สินค้าของ ทรน.	สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา - ท่าเรือระนอง)		ระหว่างท่าเรือเจนไน สาธารณรัฐอินเดีย - ท่าเรือระนอง	สาธารณรัฐสังคมนิยมประชาธิปไตยศรีลังกา - ท่าเรือระนอง
			SO3_P03 กิจกรรมความร่วมมือระหว่างประเทศของ กทท.	เพื่อพัฒนาความร่วมมือเชิงวิชาการในการส่งเสริมศักยภาพการขนส่งทางน้ำให้ทัดเทียมท่าเรือชั้นนำของโลก ทั้งด้านการบริหารจัดการท่าเรือ การกำหนดยุทธศาสตร์/วางแผน การพัฒนาท่าเรือ และส่งเสริมขีดความสามารถในการพัฒนาด้านบุคลากร การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารจัดการท่าเรือเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	ฝก.	- จำนวนผลการศึกษาจากกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ อย่างน้อย 1 ผลการศึกษา	- จำนวนผลการศึกษาจากกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ อย่างน้อย 1 ผลการศึกษา	- สามารถนำความรู้ / ผลการศึกษามาประยุกค์ใช้ในองค์กร อย่างน้อย 1 โครงการ	- สามารถนำความรู้ / ผลการศึกษามาประยุกค์ใช้ในองค์กร อย่างน้อย 1 โครงการ	- สามารถนำความรู้ / ผลการศึกษามาประยุกค์ใช้ในองค์กร อย่างน้อย 1 โครงการ
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน										
S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร										
T4.1.1 การบริหารทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง	KPI 4.1.1.1 ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	ร้อยละ	**นิยาม :** การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังจะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาองค์กร รวมถึง การมีหน่วยงาน/อัตรากำลังที่รองรับการปฏิบัติงานในส่วนงานที่ขาด/ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบได้ อย่างชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้			100	100	100	100	100
			SO4_P01 การออกแบบองค์กรให้ตอบสนองต่ออนาคต	กทท. มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่	ฝบ.	- โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กทท.	- โครงสร้างองค์กรได้รับการอนุมัติจากกระทรวงคมนาคม และได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง - สามารถประกาศใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ได้แล้วเสร็จ - ประเมินประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง พร้อมประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นแล้วเสร็จ	- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร	- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร	- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร
			SO4_P02 แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง (Manpower Management)	มีอัตรากำลังที่เพียงพอเหมาะสมสามารถสนับสนุนให้ กทท. บรรลุเป้าหมายภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในอนาคต	ฝบ.	- ดำเนินการตามแผนฯ และสามารถบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติได้ร้อยละ 80	- ดำเนินการตามแผนฯ และสามารถบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติได้ร้อยละ 80	- ดำเนินการตามแผนฯ และสามารถบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติได้ร้อยละ 80	- ดำเนินการตามแผนฯ และสามารถบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติได้ร้อยละ 80	- ดำเนินการตามแผนฯ และสามารถบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนเกิน/ส่วนขาดตามแผนบริหารอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติได้ร้อยละ 80

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
	KPI 4.1.1.2 ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI)	ร้อยละ	**นิยาม :** ความสำเร็จของการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร/บันทึกข้อตกลง โดยจะต้องมีการถ่ายทอด KPI ลงสู่พนักงานในทุกระดับ (Cascade KPI) มีการตรวจสอบความสอดคล้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนด ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญต่อการประเมินผลค่าตอบแทน/การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง			100	100	100	100	100
			SO4_P03 โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทนทั้งเป็นตัวเงินและไม่ใช่เงิน (Base on Performance) และสามารถขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายองค์กรได้อย่างแท้จริง	ฝบ.	- จำนวนตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ) และสามารถผลักดันตามยุทธศาสตร์องค์กรได้ไม่น้อยกว่า 80% - คะแนนผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้บันทึกข้อตกลงฯ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 0.01 จากปีก่อน	- จำนวนตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ) และสามารถผลักดันตามยุทธศาสตร์องค์กรได้ไม่น้อยกว่า 90% - คะแนนผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้บันทึกข้อตกลงฯ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 0.01 จากปีก่อน	- จำนวนตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ) และสามารถผลักดันตามยุทธศาสตร์องค์กรได้ไม่น้อยกว่า 100% - คะแนนผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้บันทึกข้อตกลงฯ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 0.01 จากปีก่อน	- จำนวนตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ) และสามารถผลักดันตามยุทธศาสตร์องค์กรได้ไม่น้อยกว่า 100% - คะแนนผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้บันทึกข้อตกลงฯ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 0.01 จากปีก่อน	- จำนวนตัวชี้วัดขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล (หน่วยงานที่รับผิดชอบ) และสามารถผลักดันตามยุทธศาสตร์องค์กรได้ไม่น้อยกว่า 100% - คะแนนผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้บันทึกข้อตกลงฯ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 0.01 จากปีก่อน
T4.1.2 การยกระดับและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	KPI 4.1.2.1 ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill / Up Skill / Re-Skill)	ร้อยละ	**นิยาม :** พิจารณาจากร้อยละของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา Competency ที่กำหนดตาม FCC โดยอ้างอิงจากผลคะแนนทดสอบระดับความรู้ Pre-test / Post-test ซึ่งได้คะแนน Post-test สูงกว่าร้อยละ 80			60	65	70	75	80
			SO4_P04 การจัดทำ Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทาง การดำเนินการขององค์กรและ Global Trend	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน	ฝบ.	- จัดทำ/ทบทวนแผน Skill Matching ของบุคลากรตามทิศทางการดำเนินการขององค์กรและ Global Trend แล้วเสร็จ - พัฒนาทักษะบุคลากรตามแผน Skill Matching แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	- พัฒนาทักษะบุคลากรตามแผน Skill Matching แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	- พัฒนาทักษะบุคลากรตามแผน Skill Matching แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 70 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	- พัฒนาทักษะบุคลากรตามแผน Skill Matching แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 75 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	- พัฒนาทักษะบุคลากรตามแผน Skill Matching แล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด
			SO4_P05 แผนพัฒนาบุคลากรด้าน Growth Mindset	เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและทัศนคติที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ฝบ.	- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จ - พัฒนาทักษะพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามแผนพัฒนา	- พัฒนาทักษะพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และ	- พัฒนาทักษะพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และ	- พัฒนาทักษะพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และ	- พัฒนาทักษะพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และ

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
						บุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี และผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 70 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 75 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการวัดระดับความรู้มากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด
			SO4_P06 การจัดทำแผน People Transformation	เพื่อสรรหาพนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ทักษะที่สามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ช่วยให้องค์กรปรับตัวและเติบโตไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคโนโลยี การตลาด และความต้องการของลูกค้า	ฝบ.	- จัดทำแผน People Transformation แล้วเสร็จ - ดำเนินการตามแผน People Transformation เพื่อสำรวจ/ถ่ายโอน/พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการตามแผน People Transformation เพื่อสำรวจ/ถ่ายโอน/พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการตามแผน People Transformation เพื่อสำรวจ/ถ่ายโอน/พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการตามแผน People Transformation เพื่อสำรวจ/ถ่ายโอน/พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี	- ดำเนินการตามแผน People Transformation เพื่อสำรวจ/ถ่ายโอน/พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปี
T4.1.3 การพัฒนาองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	KPI 4.1.3.1 จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาต่อยอดและเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานหลักขององค์กร	จำนวน	**นิยาม :** พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานในการนำองค์ความรู้สู่การพัฒนากระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Core Process) โดยต้องบรรลุทั้งกิจกรรม ระยะเวลา และผลผลิตและผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อพัฒนาองค์กรสู่คลังความรู้การขนส่งทางน้ำของประเทศ			2	2	2	2	2
			SO4_P07 การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	เพื่อช่วยให้บุคลากรมีทักษะและความรู้ที่ทันสมัย สามารถปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน และประสบความสำเร็จในระยะยาว	ฝบ.	- องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา/ต่อยอด สู่การพัฒนากระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Core Process) ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้/ปี	- องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา/ต่อยอด สู่การพัฒนากระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Core Process) ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้/ปี	- องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา/ต่อยอด สู่การพัฒนากระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Core Process) ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้/ปี	- องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา/ต่อยอด สู่การพัฒนากระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Core Process) ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้/ปี	- องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา/ต่อยอด สู่การพัฒนากระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Core Process) ไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้/ปี
S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน										
T4.2.1 การพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)	KPI 4.2.1.1 ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	ร้อยละ	**นิยาม :** พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และสามารถบรรลุเป้าหมายรายปีในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Ton CO_2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) จากกรณีปกติ			5.0	6.0	7.0	7.5	8.0

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการรองรับ	วัตถุประสงค์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของ กทท. และค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ				
						2568	2569	2570	2571	2572
			SO4_P08 แผน Green Port Supply Chain	• พัฒนาท่าเรือสู่การเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ • บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล • สร้างความร่วมมือร่วมกับห่วงโซ่อุปทาน • เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อม • ยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้แก่สังคมโดยรอบท่าเรือ	ฝก.	- ดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและบรรลุเป้าหมายปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ 5.0%	- ดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและบรรลุเป้าหมายปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ 6.0%	- ดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและบรรลุเป้าหมายปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ 7.0%	- ดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและบรรลุเป้าหมายปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ 7.5%	- ดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและบรรลุเป้าหมายปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ 8.0%
T4.2.2 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการความคาดหวังของมีส่วนได้ส่วนเสีย (Social)	KPI 4.2.2.1 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	**นิยาม :** ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการดำเนินงานของ กทท. ที่สอดคล้องตามความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม			≥4.0	≥4.0	≥4.0	≥4.0	≥4.0
			SO4_P09 โครงการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.	บริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. เพื่อสร้างการยอมรับ และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรบรรลุเป้าหมาย รวมทั้ง รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้อยู่ในระดับ ≥4.0	ฝพต.	- สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% - รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0	- สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% - รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0	- สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% - รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0	- สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% - รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0	- สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ 100% - รักษาระดับคะแนนความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ต่ำกว่า 4.0
T4.2.3 การดำเนินงานที่โปร่งใส น่าเชื่อถือ (Governance)	KPI 4.2.3.1 ITA Score	คะแนน	**นิยาม :** พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้			≥ 89.0	≥ 89.5	≥ 90.0	≥ 90.5	≥ 91.0
			SO4_P10 การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA	ส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส โดยมีผลการประเมิน ITA เพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ที่ ป.ป.ช. กำหนด	สบภ.	- ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและมีผลการประเมิน ITA ≥ 89.0 คะแนน	- ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและมีผลการประเมิน ITA ≥ 89.5 คะแนน	- ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและมีผลการประเมิน ITA ≥ 90.0 คะแนน	- ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและมีผลการประเมิน ITA ≥ 90.5 คะแนน	- ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานประจำปีและมีผลการประเมิน ITA ≥ 91.0 คะแนน

หมายเหตุ : รายละเอียดคำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ ปรากฏตามเอกสารภาคผนวก 5

7.3 คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ กทท. (ทบทวนปีงบประมาณ 2567)

SO	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (T)	โครงการ/แผนงาน/AP	งบประมาณ (ล้านบาท)					รวม	%	งบประมาณแยกตามสายงาน (ล้านบาท)			รวม
				ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572			ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง	สายงานนับสนุนของ กทท.	
1	1.1	1.1.1	9	11,972.385	9,070.882	5,749.039	2,568.057	1,194.275	30,554.638	85.407	7,795.186	22,759.452	-	30,554.638
		1.1.2	5	261.500	448.000	447.900	208.700	208.200	1,574.300	4.401	4.800	1,043.500	526.000	1,574.300
	1.2	1.2.1	6	1,378.171	592.673	315.753	315.753	136.244	2,738.594	7.655	-	2,726.094	12.500	2,738.594
			20	13,612.056	10,111.555	6,512.692	3,092.510	1,538.719	34,867.532	97.462	7,799.986	26,529.046	538.500	34,867.532
2	2.1	2.1.1	1	131.699	109.744	-	-	-	241.443	0.675	-	-	241.443	241.443
		2.1.2	2	69.125	69.125	13.140	-	-	151.390	0.423	-	-	151.390	151.390
	2.2	2.2.1	1	3.600	3.000	3.000	3.000	3.000	15.600	0.044			15.600	15.600
			4	204.424	181.869	16.140	3.000	3.000	408.433	1.142	-	-	408.433	408.433
3	3.1	3.1.1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		3.1.2	2	1.400	1.400	2.200	2.400	2.400	9.800	0.027	-	-	9.800	9.800
			3	1.400	1.400	2.200	2.400	2.400	9.800	0.027		-	9.800	9.800
4	4.1	4.1.1	3	0.500	0.100	-	-	-	0.600	0.002	-	-	0.600	0.600
		4.1.2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		4.1.3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.2	4.2.1	1	138.450	168.262	98.842	43.652	37.282	486.488	1.360	-	-	486.488	486.488
		4.2.2	1	2.000	0.600	-	-	-	2.600	0.007	-	-	2.600	2.600
		4.2.3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			10	140.950	168.962	98.842	43.652	37.282	489.688	1.369	-	-	489.688	489.688
รวม			37	13,958.830	10,463.786	6,629.874	3,141.562	1,581.401	35,775.453	100.000	7,799.986	26,529.046	1,446.421	35,775.453
%				39.018	29.249	18.532	8.781	4.420	100.000		21.803	74.154	4.043	100.000

7.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กทท.

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1
ผลการระบุและวิเคราะห์คู่เทียบตามมาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก

จากหลักเกณฑ์สำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลกในมิติต่าง ๆ กทท. ได้ทำการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์คู่เทียบที่สำคัญในแต่ละด้าน เพื่อใช้เป็นต้นแบบหรือแนวทางในการมุ่งพัฒนา กทท. สู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลกในอนาคต โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกและวิเคราะห์คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking) กล่าวคือ การพิจารณาและเปรียบเทียบคู่เทียบ เป็นการศึกษาองค์กร/ท่าเรือที่มีลักษณะเด่นในแต่ละมุมมองของการพัฒนา เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร เพื่อพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือกและวิเคราะห์คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)

- มีลักษณะท่าเรือเหมือนกับท่าเรือของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เช่น เป็นท่าเรือน้ำลึก/ท่าเรือแม่น้ำ
- มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกับท่าเรือของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เช่น เป็นท่าเรือพาณิชย์ครบวงจร หรือ บริหารจัดการผ่านการให้สัมปทานแก่เอกชนเพื่อดำเนินงาน (Landlord)
- มีลักษณะการให้บริการที่เหมือนกัน เช่น เป็นท่าเรือแบบถ่ายลำ (Transshipment หรือ ท่าเรือเชื่อมต่อ (Gateway)

ทั้งนี้ สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานจากท่าเรือชั้นนำ/ท่าเรือคู่เทียบ (Best Practice) สู่การกำหนดกรอบการดำเนินงานของ กทท. ในแต่ละระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

สิ่งสำคัญในการเป็นท่าเรือชั้นนำ หรือ World Class Port คือการมีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในท่าเรือที่เพียงพอ

ผู้ให้บริการขนส่งตู้สินค้าเห็นว่าทุกท่าเรือมีขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าต่างกัน และท่าเรือที่จะสามารถบริหารจัดการเรือขนาดใหญ่พิเศษ (ULCV) ได้อย่างรวดเร็วมีจำนวนไม่มากนัก อย่างไรก็ตาม ท่าเรือตู้สินค้าทั่วโลกมีประมาณ 230 ท่าเรือที่มีโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือที่พร้อมจะรับเรือ ULCV (ความจุ > 14,000 ที.อี.ยู.) ซึ่งร้อยละ 17 ของท่าเรือ ULCV อยู่ในประเทศจีน และมีขีดความสามารถรวมทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 22 ของขีดความสามารถของท่าเรือ ULCV ทั้งหมดทั่วโลก

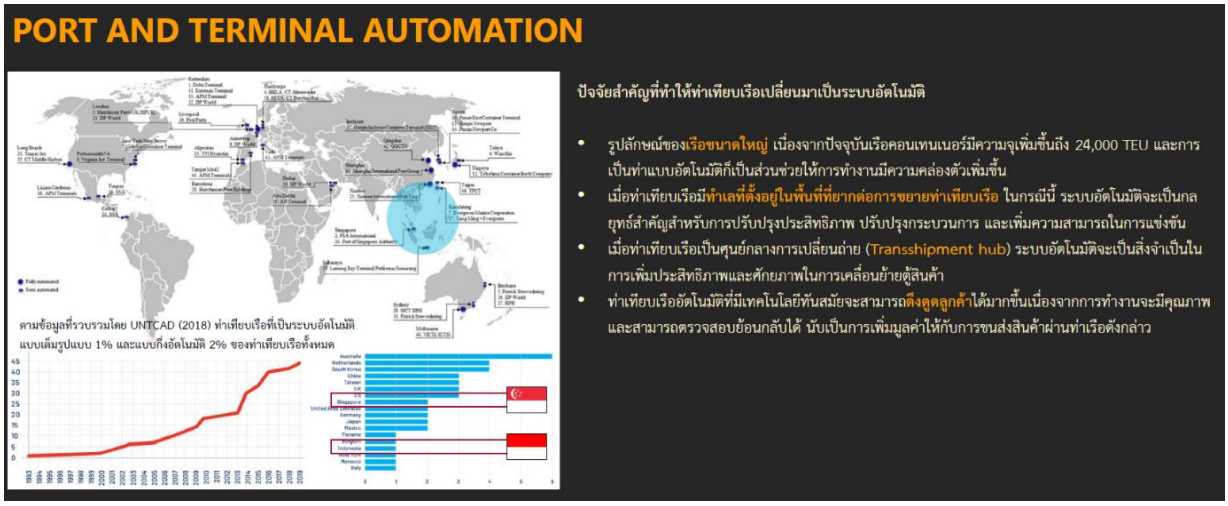
ทั้งนี้ ในภูมิภาคอาเซียนมีเพียง 6 ท่าเรือเท่านั้น ที่สามารถรองรับเรือขนส่งตู้สินค้าขนาดใหญ่พิเศษ (ULVC) ได้ และถึงแม้ว่าในอาเซียนจะมี 13 ท่าเทียบเรือ (Terminal) ที่สามารถรองรับเรือขนาดใหญ่ได้ แต่หากวิเคราะห์เชิงลึก พบว่า ท่าเทียบเรือในลักษณะดังกล่าว จะกระจุกตัวอยู่ ณ ท่าเรือสิงคโปร์กว่าร้อยละ 50 และเมื่อเปรียบเทียบกับท่าเรือในจีน รวมถึง ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. (ท่าเรือแหลมฉบัง) และผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ (Port Authority & Port Operators) มีแผนที่จะพัฒนาขีดความสามารถของท่าเทียบเรือเพื่อให้รองรับเรือขนาดใหญ่เพิ่มเติม ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มของขนาดเรือที่นำมาใช้ในการขนส่งตู้สินค้าในอนาคต จะมีขนาดที่ ใหญ่ขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ท่าเรือที่มีโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือทุ่นแรงที่ได้มาตรฐานและเพียงพอ อีกทั้งสามารถรองรับเรือขนาดใหญ่ได้ จะมีความได้เปรียบกว่าท่าเรืออื่นที่อยู่ใกล้เคียง

South East Asia vs. Chinese Port (Capability to handle vessels over 14,000 TEUs capacity)

ประเทศ	จำนวน Terminal	ขีดความสามารถ (ล้าน ที.อี.ยู.)	ความยาว หน้าท่า (เมตร)	จำนวน เครนหน้าท่า 18 แถว+	ท่าเรือ
สิงคโปร์	4	32.3	8,655	169	Singapore
มาเลเซีย	3	32.1	14,040	128	Port Klang, Tanjung Pelepas
ไทย	**3**	**5.5**	**2,800**	**21**	**Laem Chabang**
เวียดนาม	2	1.8	1,200	10	Thi Vai-Cai Mep
อินโดนีเซีย	1	1.5	850	8	Tanjung Priok (Jakarta)
SEA	**13**	**73.2**	**27,545**	**336**	**มีทั้งหมด 6 ท่า**
จีน	40	122.1	65,781	631	Dalian, Fuzhou, Guangzhou, Huizhou, Lianyungang, Ningbo, Qingdao, Qinhuangdao, Qinzhou, Rizhao, Shanghai, Shenzhen, Tianjin, Xiamen, Yantai, Yingkou, Zhangzhou, Zhuhai

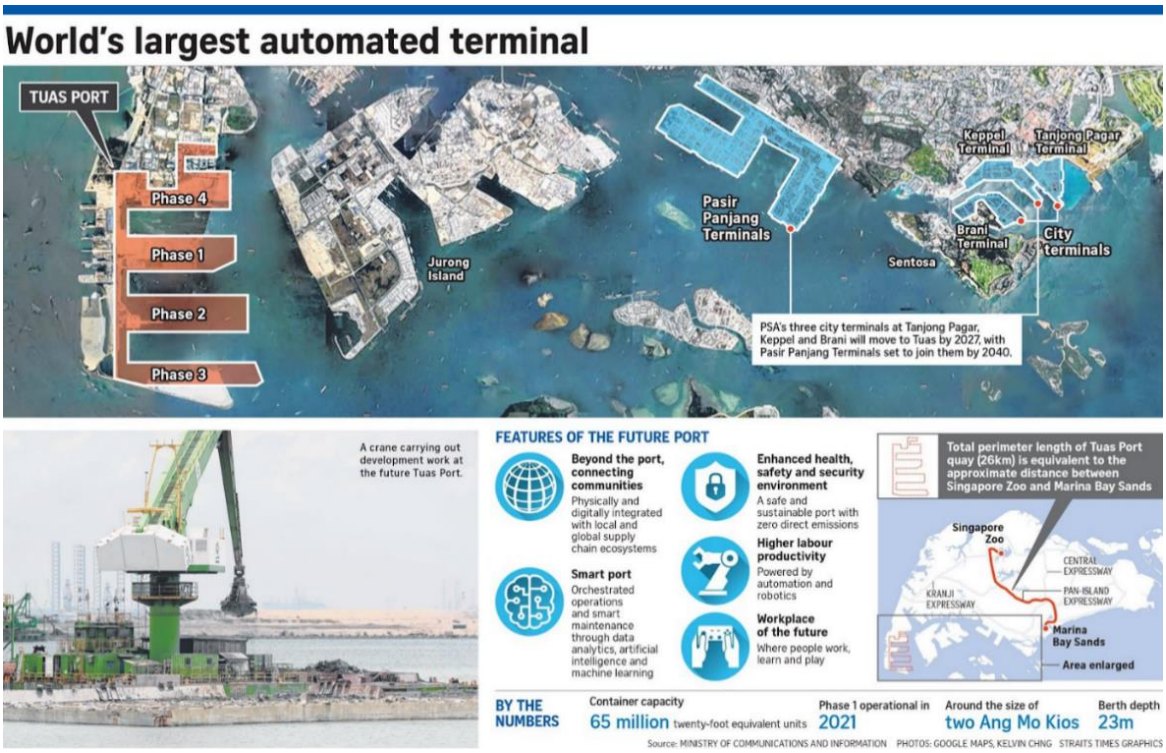
ที่มา : Drewry, 2020

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือในปัจจุบัน มีแนวโน้มของการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การพัฒนาท่าเรืออัตโนมัติ (Automated Port) รวมถึงการพัฒนาศูนย์การรวบรวมและกระจายสินค้า (Distribution Center) / คลังสินค้า (Warehouse) ที่มีการนำระบบปฏิบัติการ/เทคโนโลยีมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ/กึ่งอัตโนมัติ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพดำเนินงานของท่าเรือ เพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน ลดต้นทุนด้านแรงงาน ลดความผิดพลาดในการทำงาน รวมทั้ง สามารถวางแผน ออกแบบการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการเชื่อมโยงข้อมูลหรือการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้อย่างทันเวลา และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



<u>ตัวอย่าง : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกของท่าเรือชั้นนำ</u>

- **ท่าเรือ PSA** : ให้ความสำคัญกับการให้บริการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) โดยการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ ยกระดับเครื่องมือทุ่นแรงให้มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเติบโตของท่าเรือ



- **ท่าเรือ Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)** : เป็นท่าเรือแม่น้ำในเมือง Hamburg ที่มีการบริหารจัดการท่าเรือแบบอัตโนมัติ และจัดเป็นท่าเรืออัตโนมัติชั้นนำในยุโรป

To save time currently spent on manual work processes, the Port of Hamburg intends to automate handling of pins on container wagons in relation to rail processing. A mobile robotics system is set to do the job in the future.

Photo: Michael Lindner/Port of Hamburg Marketing

- **ท่าเรือ Yokohama** มีแนวทางการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญ คือ YCC- Yokohama Port Cargo Center

- เป็นศูนย์โลจิสติกส์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย 2 ส่วนได้แก่ อาคารสำนักงาน จำนวน 8 ชั้น และอาคารคลังสินค้าขนาด 600 x 112 เมตร จำนวน 5 ชั้น มีทางลาดสำหรับรถบรรทุกตู้สินค้าขนาด 45 ฟุต สามารถขึ้น-ลงได้ในระยะทาง 77 เมตร และ 61 เมตร ตามลำดับ มีความกว้างของถนน 4 เลน 16 เมตร
- Yokohama Port Cargo Center เป็นสถานที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการสินค้าหลากหลายประเภท โดยมีกิจกรรมหลัก อาทิ การโหลดและการขนถ่ายสินค้า การเก็บรักษา และการกระจายสินค้า มีการจัดการสินค้าทั้งแบบบรรจุในตู้สินค้าและสินค้าทั่วไป โดยมีการใช้เทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์ชั้นสูงเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ Yokohama Port Cargo Center ยังมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกด้านศุลกากรสำหรับสินค้าที่จัดส่งระหว่างประเทศ โดยมีระบบรักษาความปลอดภัย และระบบติดตามสินค้าที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการส่งออก-นำเข้าสินค้าของประเทศ

➢ **<u>แนวทางการพัฒนาของ กทท.</u> :** จากข้อจำกัดของท่าเรือกรุงเทพที่รัฐบาลมีนโยบายจำกัดปริมาณตู้สินค้าที่ท่าเรือกรุงเทพโดยให้มีปริมาณตู้สินค้าไม่เกิน 1.34 ล้าน ที.อี.ยู. และด้วยขนาดของพื้นที่ที่จำกัดในการรองรับปริมาณตู้สินค้าหลังท่า จึงส่งผลต่อขีดความสามารถในการดำเนินงานของท่าเรือกรุงเทพ ดังนั้น ท่าเรือกรุงเทพจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาการใช้พื้นที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่มูลค่าสูงสุด โดยดำเนินการพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากปริมาณตู้สินค้าที่มีอยู่ และปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งในส่วนของการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และศูนย์กระจายสินค้าที่มีความทันสมัย เป็นต้น นอกจากนี้ ในส่วนของท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งถือเป็นประตูการค้าหลักของประเทศได้มีการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำระบบเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินการกิจการท่าเรือ เพื่อรองรับปริมาณการค้า การลงทุน และส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของ กทท. มีความเพียงพอ และมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ ทั้งในส่วนของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง ดังนั้น กทท. จึงมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาด้าน Port Infrastructure/Facility ภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ดังนี้

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
1. World Class Port Standard			
1.1 Port Infrastructure /Facility and Connectivity	การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2570 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 11	การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2575 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 10	การดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศต่อ GDP ให้เป็นไปตามเป้าหมายปี 2580 ที่น้อยกว่า ร้อยละ 9
	ท่าเรือแหลมฉบัง		
	พัฒนาท่าเทียบเรือน้ำลึกให้มีขีดความสามารถในการรองรับการเติบโตของปริมาณการนำเข้า-ส่งออกของประเทศ รวมถึงแนวโน้มเรือขนส่งตู้สินค้าที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (สามารถรองรับเรือขนาด Super Post Panamax ขึ้นไป หรือขนาดบรรทุกมากกว่า 10,000 ที.อี.ยู.)	ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เริ่มเปิดดำเนินการบางส่วนและสามารถบูรณาการการขนส่งทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น (บก ราง ลำน้ำ) ได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Transport)	ท่าเรือแหลมฉบังสามารถเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบทั้งในส่วนของท่าเทียบเรือและบริการสนับสนุน และมีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าได้ 18.10 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี
	ท่าเรือกรุงเทพ		
	ศึกษาแนวทางการพัฒนาท่าเรือชั้นนำ อาทิ การพัฒนาท่าเรืออัตโนมัติ และรูปแบบของศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย รวมทั้งเส้นทางการเชื่อมต่อระหว่างท่าเรือกรุงเทพกับเส้นทางการขนส่งอื่น ที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ และออกแบบรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาในเบื้องต้น	ดำเนินการพัฒนาท่าเรือในลักษณะของ Automated Port รวมทั้งศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัยที่สามารถเชื่อมโยงการขนส่งในรูปแบบอื่น พร้อมบูรณาการการขนส่งสินค้า/ตู้สินค้าร่วมกับ กทพ. ผ่านเส้นทางพิเศษ	เป็นท่าเรือแม่น้ำที่มีมาตรฐานและทันสมัย โดยเป็นศูนย์กลางกระจายการขนส่งสินค้าทางน้ำในเขตตัวเมืองและปริมณฑลที่มีความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าได้ 1.50 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานของผู้ประกอบการ รวมถึงสนับสนุนการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศที่ 0.01% (คิดเป็น 1.32 พันล้านบาท)

2. การเชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่ง (Port Connectivity)

สายการเดินเรือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาเมืองท่าและเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางทะเล เนื่องจากสายการเดินเรือจะเป็นตัวช่วยขยายเครือข่ายเส้นทางการให้บริการขนส่งทางทะเลที่มีความเชื่อมโยงกับท่าเรือ (Port Connectivity) หรือตลาดเป้าหมายใหม่ที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือเมื่อสายการเดินเรือเลือกท่าเรือใดเพื่อให้เป็นท่าเรือสำหรับเข้าเทียบจอด (Port of Call) จะทำให้ท่าเรือมีเส้นทางโครงข่ายการให้บริการของเส้นทางขนส่งที่หลากหลายมากขึ้น ส่งผลดีต่อการบริหารจัดการต้นทุนการขนส่งที่ลดลง จนสามารถสร้างข้อได้เปรียบและดึงดูดนักลงทุนต่างชาติให้เข้ามาประกอบการท่าเทียบเรือ อีกทั้งยังสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือระดับโลก (Global Terminal Operator : GTO) สนใจเข้ามาประกอบการ

การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (United Nations Conference on Trade and Development : UNCTAD) ได้มีการจัดทำ Liner Shipping Connectivity Index หรือดัชนีเชื่อมโยงเครือข่ายท่าเรือเผยแพร่เป็นประจำทุกปี โดยเก็บข้อมูลเปรียบเทียบกับท่าเรือ 900 แห่งทั่วโลก วัดความสามารถของท่าเรือในการเชื่อมโยงของเส้นทางการเดินเรือ พิจารณาจาก 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) จำนวนเรือที่เข้าเทียบท่าเรือ/สัปดาห์ 2) ขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าของท่าเรือ 3) จำนวนของบริการเส้นทางเดินเรือแบบประจำ (Regular Liner Shipping Service) 4) จำนวนของบริษัทสายเรือที่ใช้บริการท่าเรือ 5) ขนาดเฉลี่ยของเรือที่ใหญ่ที่สุดที่เข้าเทียบท่า และ 6) จำนวนท่าเรือที่เชื่อมโยงด้วยการขนส่งแบบ Direct Liner Service ดังนี้

Liners Shipping Connectivity Index

RANK	Economy ISO3	Economy Name	2023	Q1 - 2024
1	CHN	China	1191.26	1187.09
2	KOR	Korea, Rep.	639.46	640.27
3	SGP	Singapore	600.47	591.32
4	MYS	Malaysia	504.14	484.77
5	USA	United States	504.03	493.77
6	JPN	Japan	415.05	420.86
7	VNM	Vietnam	414.6	405.74
8	ESP	Spain	412.61	403.56
9	NLD	Netherlands	390.59	377.62
10	HKG	Hong Kong SAR, China	387.76	389.58
11	GBR	United Kingdom	374.67	377.6
12	BEL	Belgium	349.62	338.91
13	TWN	Taiwan, China	340.98	344.56
14	IND	India	339.97	332.21
15	DEU	Germany	317.76	305.06
16	ARE	United Arab Emirates	307.64	307.9
17	ITA	Italy	294.5	282.99
18	SAU	Saudi Arabia	291.26	248
19	TUR	Turkiye	284.51	286.94
20	FRA	France	269.67	264.9
21	THA	Thailand	265.73	255.75
22	EGY	Egypt, Arab Rep.	265.54	235.94
23	MAR	Morocco	252.99	259.33
24	LKA	Sri Lanka	243.74	253.43
25	IDN	Indonesia	224.6	230.68
26	PAN	Panama	207.81	207.41
27	GRC	Greece	202.2	194.39
28	PHL	Philippines	185.25	181.35
29	MEX	Mexico	184.7	189.44
30	COL	Colombia	183.86	188.75
88	KHM	Cambodia	46.54	47.8
90	MMR	Myanmar	46.04	42.1

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ดัชนีเชื่อมโยงเครือข่ายท่าเรือของประเทศต่าง ๆ อยู่ในระดับที่ดี เนื่องจากแต่ละประเทศมีนโยบายส่งเสริมการค้า การลงทุน และมีทิศทางการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ประเทศที่มีดัชนีเชื่อมโยงเครือข่ายท่าเรือที่สูง ส่วนใหญ่จะเป็นประเทศที่เป็นแหล่งผลิต/อุตสาหกรรมหลักของโลก หรือเป็นประเทศ/เมืองท่าสำคัญ ซึ่งตั้งอยู่ในเส้นทางการขนส่งหลักของโลก (East-West) ดังนั้น จึงส่งผลให้ประเทศดังกล่าวมีเครือข่ายเชื่อมโยงท่าเรือ (Connectivity) อยู่ในระดับสูง

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงดัชนีเชื่อมโยงเครือข่ายท่าเรือรายท่า (Port liner shipping connectivity index) พบว่า ท่าเรือแหลมฉบังสามารถเชื่อมโยงการขนส่งสินค้าไปยังท่าเรือต่าง ๆ ทั่วโลกอยู่ในอันดับที่ 16 ซึ่งถือเป็นท่าเรือประเภท Gateway Port ที่มีศักยภาพในระดับที่สูง เนื่องจากท่าเรืออื่น ๆ ในอันดับที่ 1-15 ส่วนใหญ่จะจัดเป็นท่าเรือประเภท Transshipment/Hub Port และตั้งอยู่ในเส้นทางการขนส่งหลักของโลก ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าสายการเดินเรือยังคงให้ความสำคัญ และเห็นว่าท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือหนึ่งที่มีโอกาสและมีแนวโน้มการเติบโตต่อเนื่อง

Port liner shipping connectivity index

Country	Port	PLSCI 2022	PLSCI 2023	Ranking
China	Shanghai	146.633	150.410	1
China	Ningbo	131.515	136.443	2
Singapore	Singapore	126.470	130.863	3
Korea	Republic of	123.360	129.178	4
China	Qingdao	101.855	106.348	5
China	Hong Kong SAR	96.135	99.298	6
Netherlands (Kingdom of the)	Rotterdam	94.383	96.015	7
Malaysia	Port Klang	91.778	95.408	8
Belgium	Antwerp	90.463	92.250	9
China	Shekou	89.243	90.498	10
China	Xiamen	85.115	88.675	11
China	Nansha	83.083	88.405	12
China	Yantian	83.753	83.383	13
United Arab Emirates	Jebel Ali	77.040	81.725	14
Germany	Hamburg	79.823	78.188	15
Thailand	Laem Chabang	74.088	77.463	16
China	Xingang	70.258	76.705	17
Sri Lanka	Colombo	73.945	74.773	18
Spain	Valencia	70.083	73.688	19
Malaysia	Tanjung Pelepas	72.365	71.865	20
Thailand	Bangkok	18.435	18.350	207
Thailand	Sriracha	4.610	5.165	472
Thailand	Songkhla	3.210	4.858	494
Thailand	Sahathai	4.308	4.080	549
Thailand	Phuket	3.940	3.940	562

นอกเหนือจากการเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างท่าเรือแล้ว ผู้ประกอบการท่าเรือ/ท่าเรือสำคัญของแต่ละประเทศจะมีการพิจารณาถึงรูปแบบการเชื่อมโยงการขนส่งหลังท่า (Hinterland Connectivity) เพิ่มเติม เนื่องจากการเติบโตของท่าเรือ/การเพิ่มขึ้นของปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า จะส่งผลให้เกิดการจราจรที่แออัดบริเวณรอบท่าเรือ ดังนั้น ท่าเรือชั้นนำระดับโลกจึงมีการส่งเสริมให้เกิดการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transportation) เพื่อให้สามารถกระจายสินค้า/ตู้สินค้าไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก คล่องตัว และประหยัดต้นทุนการขนส่งสูงสุด โดยมุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนการขนส่งทางรางและลำน้ำแทน

ตัวอย่าง : การพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่ง (Port Connectivity) ของท่าเรือชั้นนำ

- ท่าเรือปูซาน (Busan Port Authority : BPA) ก่อตั้งเมื่อปี 2547 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาสมุทรและประมง (Ministry of Oceans and Fisheries: MOF) รัฐบาลสาธารณรัฐเกาหลี โดย BPA มีการบริหารแบบ Landlord Port เช่นเดียวกับท่าเรือแหลมฉบัง ทั้งนี้ ด้วยบทบาทการเป็น Landlord ท่าเรือปูซานจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือและพื้นที่หลังท่าให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาร่วมกับรัฐบาลกลางและรัฐบาลเมืองปูซาน ตั้งแต่กระบวนการวางกรอบนโยบาย การออกแบบ การก่อสร้าง และการบริหารจัดการท่าเรือ อาทิ การจราจร ชุมชนรอบท่าเรือ นอกจากนี้ **ยังมุ่งเน้นการบริหารงานด้านการตลาดและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า** โดยทำการตลาด เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเฉพาะราย (Tailor made marketing) และผู้ประกอบการท่าเทียบเรือในการประชาสัมพันธ์และการตลาด ส่งเสริมการค้า การลงทุนไปยังประเทศต่าง ๆ นอกจากนี้ BPA ยังให้ความสำคัญต่อการให้บริการสินค้าถ่ายลำ เนื่องจากการขนส่งสินค้าถ่ายลำนั้นสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ประเทศได้ถึงร้อยละ 100 โดยมีการให้สิทธิพิเศษสำหรับสินค้าประเภทถ่ายลำ ดังนี้

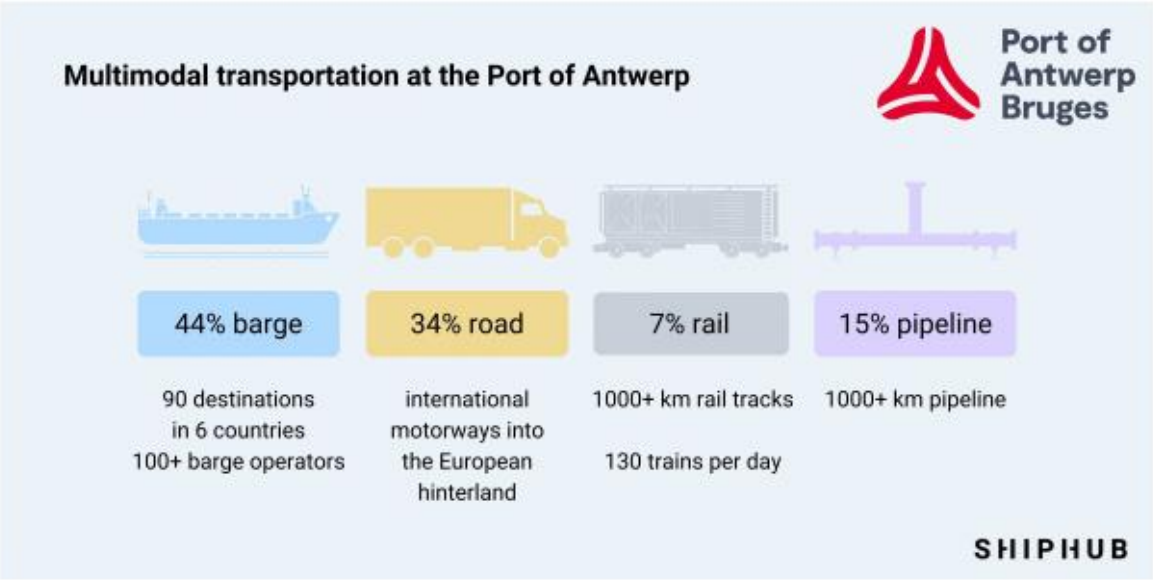
1. ให้สิทธิพิเศษโดยแบ่งตามปริมาณการขนส่งสินค้าถ่ายลำ

2. ให้สิทธิพิเศษกับกลุ่มประเทศที่อยู่ใน Strategic ของท่าเรือปูซาน ได้แก่ ประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะจีน ญี่ปุ่น ไทยและเวียดนาม เนื่องจากท่าเรือปูซานพึ่งพาการขนส่งสินค้ากับประเทศจีน ญี่ปุ่น เป็นหลัก อีกทั้งในปัจจุบันเวียดนามและไทยกลายเป็นฐานการผลิตที่สำคัญ และมีแนวโน้มว่าจะมีการย้ายฐานการผลิตจากจีนบางส่วนมาอยู่ที่เวียดนาม ด้วยเหตุผลด้านต้นทุนแรงงานและทำเลที่ตั้งที่สามารถกระจายไปพื้นที่หลังท่าหรือประเทศเพื่อนบ้านได้ดี ดังนั้น ท่าเรือปูซานจึงพยายามผลักดันในการสร้างเครือข่าย (Network) มายังเวียดนามและไทย ซึ่งจะเป็นพื้นที่สำคัญในการสนับสนุนการเป็น Transshipment Hub ของท่าเรือปูซาน

3. ให้สิทธิพิเศษสำหรับการขนส่งระหว่างท่าเทียบเรือในท่าเรือปูซาน (Inter Terminal Transportation) เพื่อลดต้นทุนให้กับลูกค้า

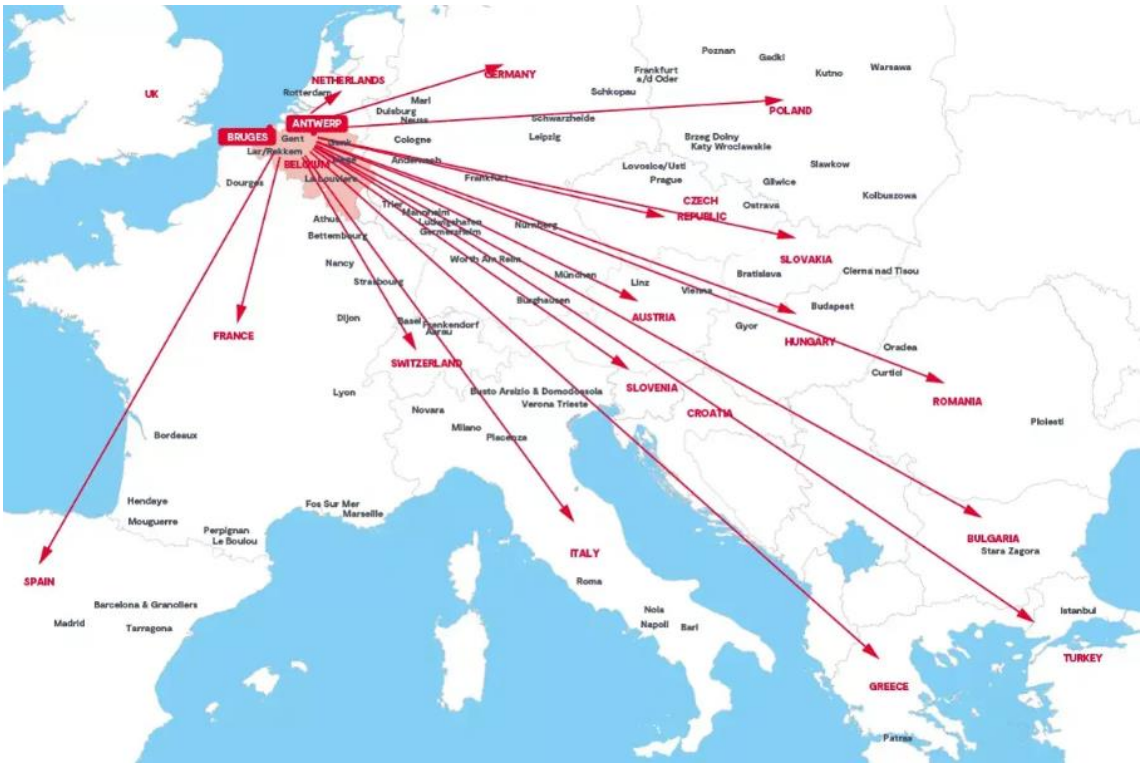
4. ให้สิทธิพิเศษสำหรับการชำระเป็นเงินสดและการลดค่าภาระ

- ท่าเรือ Antwerp เป็นหน่วยงานการท่าเรือ (Port Authority) ที่ดูแลท่าเรือ 2 แห่ง ได้แก่ Port of Antwerp (ท่าเรือตู้สินค้า) และ Port of Zeebruges (ท่าเรือรถยนต์) โดยมีเทศบาลเมือง Antwerp และเทศบาลเมือง Bruges เป็นผู้ถือหุ้นหลัก โดยบริหารท่าเรือและดูแลควบคุมการใช้พื้นที่ในเขตท่าเรือที่รับผิดชอบและให้สัมปทานผู้ประกอบการท่าเรือทำการขนถ่ายสินค้า โดยใช้หลักการ Public Tender ที่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเอกชนผู้ประกอบการกับรายได้ค่าสัมปทาน ควบคู่กับการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและความสามารถในการจัดการท่าเรือเพื่อให้บริการแก่เจ้าของเรือและเจ้าของสินค้าด้วย ทั้งนี้ Port of Antwerp มีกลุ่มสินค้าหลักที่มาใช้บริการมากกว่ากึ่งหนึ่งจากการค้าภายในยุโรป (Intra Europe Route) รองลงมาคือการค้าที่เชื่อมโยงกับสหราชอาณาจักร อเมริกาเหนือ จีน รัสเซีย และตุรกี ตามลำดับ โดยการเชื่อมโยงทั้งการขนส่งเรือชายฝั่ง (Short Sea) ทางถนน ทางราง และทางท่อ เพื่อลำเลียงสินค้าเข้าสู่ประเทศในยุโรป ปัจจุบันมีสัดส่วนร้อยละ 44, 34, 7, และ 15 ตามลำดับ ทั้งนี้ ท่าเรือ Antwerp-Bruges มีเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนการขนส่งทางชายฝั่งร้อยละ 50 และทางรางร้อยละ 15 ภายในปี 2573



ท่าเรือ Antwerp-Bruges มุ่งเน้นการจัดการการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืนภายในท่าเรือ ส่งเสริมการขนส่งระบบราง เรือชายฝั่ง และทางท่อ เพื่อช่วยลดการจราจรแออัดบนท้องถนน

- สำหรับการขนส่งเรือชายฝั่งหรือการขนส่งระยะใกล้ (Short Sea Shipping) ซึ่งนับเป็นโหมดการขนส่งหลักของการขนส่งสินค้าในท่าเรือ Antwerp-Bruges เนื่องจากยุโรปมีเครือข่ายเรือชายฝั่งเชื่อมโยงเส้นทางหลากหลายและมีความถี่ของเที่ยวเดินเรือ นอกจากนี้ ยังมีการรับประกันความรวดเร็วในการขนส่งทำให้เกิดความสะดวกและความยืดหยุ่นในการขนส่งสินค้า
- สำหรับการขนส่งทางรางของท่าเรือ Antwerp มีระยะทางมากกว่า 1,000 กิโลเมตร และท่าเรือ Zeebrugge มีระยะทาง 135 กิโลเมตร ซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับลูกค้า จากสถิติพบว่ารถไฟ 1 ขบวน สามารถลดจำนวนรถบรรทุกที่เข้าท่าเรือได้ 45 คัน



- สำหรับการขนส่งทางถนน เนื่องด้วยทำเลที่ตั้งของท่าเรือ Antwerp-Bruges อยู่ใจกลางยุโรปทำให้เป็นตัวเลือกที่ประหยัดต้นทุนในการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้ารายสุดท้าย (End customer) ท่าเรือจึงสนับสนุนการขนส่งรถบรรทุกในช่วงเวลากลางคืน เพื่อลดปัญหาการจราจรและทำให้ลูกค้าประหยัดเวลา นอกจากนี้ ท่าเรือมีจุดพักรถ (Truck Parking) จำนวน 2 แห่งที่สามารถรองรับรถบรรทุกได้ถึง 500 คัน พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ ห้องน้ำ ห้องอาบน้ำ WIFI และตู้บริการเครื่องดื่มและขนม ตลอดจนมีระบบที่สามารถเช็คความหนาแน่นของจุดพักรถ

➢ **<u>แนวทางการพัฒนาของ กทท.</u> :** กทท. ได้มีการกำหนดทิศทาง/แนวทางการดำเนินงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน อีกทั้งมีความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนแนวนโยบายของคณะกรรมการ กทท. รวมถึง กระทรวงคมนาคมและรัฐบาลที่ต้องการให้ กทท. เป็นหน่วยงานที่มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนเรื่องการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ เพื่อการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน รวมถึงยกระดับสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค (Logistics Hub) ดังนั้น นอกเหนือจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก (Port Infrastructure/Facility) ที่เป็นส่วนสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง แล้ว กทท. จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาด้าน Port Connectivity ภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละระยะ ดังนี้

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
1.1 Port Infrastructure /Facility and Connectivity	**การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ**		
	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 10.650 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 11.885 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี	กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 13.361 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี
	<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 9.390 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 1.079 ล้าน ที.อี.ยู. ▪ สินค้าถ่ายลำ = 0.093 ล้าน ที.อี.ยู. *	<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 10.625 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 1.213 ล้าน ที.อี.ยู. ▪ สินค้าถ่ายลำ = 0.500 ล้าน ที.อี.ยู. *	<u>ท่าเรือแหลมฉบัง</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง 12.021 ล้าน ที.อี.ยู. (รักษา Top 10 World Class Gateway Port) - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 1.373 ล้าน ที.อี.ยู. ▪ สินค้าถ่ายลำ = 1.000 ล้าน ที.อี.ยู. *
	หมายเหตุ : * เมื่อได้รับการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างสำหรับกิจกรรมเพื่อรองรับการขนถ่ายตู้สินค้าประเภทถ่ายลำ (Transshipment) อาทิ การปรับแก้กฎหมาย กฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
	<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.260 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู.	<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.260 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 0.170 ล้าน ที.อี.ยู.	<u>ท่าเรือกรุงเทพ</u> - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพ 1.340 ล้าน ที.อี.ยู. - บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง ▪ ราง+ชายฝั่ง = 0.180 ล้าน ที.อี.ยู.

3. การให้บริการที่มีความปลอดภัย ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

การดำเนินกิจการท่าเรือทั้งในส่วนของงานปฏิบัติการและงานสนับสนุน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีความเป็นมาตรฐาน มีความปลอดภัย และน่าเชื่อถือ ดังนั้น ท่าเรือต่างประเทศ รวมถึงผู้ประกอบการท่าเทียบเรือทั่วโลกจึงตระหนักถึงความมีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับในระดับสากล ตลอดจนมีการกำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก

ทั้งนี้ ภายใต้ผลการศึกษาของโครงการศึกษาวิจัยกลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. สนับสนุนการเป็นท่าเรือมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) (การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กวอ.ฝก.)) มีการระบุคำนิยามและคำจำกัดความของการเป็นท่าเรือมาตรฐานระดับโลกในมุมมองของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ 1. การเป็นท่าเรือที่มีความเชื่อมโยงสูง มีความน่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพ 2. การเป็นท่าเรือที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีเครื่องมือที่สมัยด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ และมีระดับการให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการ และ 3. การเป็นท่าเรือที่ปล่อยก๊าซ CO_2 ในระดับต่ำ มีความปลอดภัยและคุณภาพการให้บริการในระดับสูง เป็นต้น

ดังนั้น การพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือที่มีการให้บริการที่มีความปลอดภัย ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ จึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในส่วนของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพ และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้งาน เพื่อให้การส่งมอบบริการมีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ และสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม การปรับตัวเพื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ต้องแข่งขันกับเวลา เนื่องจากหากนำเทคโนโลยีมาใช้ล่าช้าหรือไม่รวดเร็วเท่าคู่แข่ง อาจจะทำให้เกิด Disruption หรือไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจอื่นได้ ดังนั้น ความรวดเร็วจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจปัจจุบัน

3.1 การนำมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพมาใช้ภายในท่าเรือ

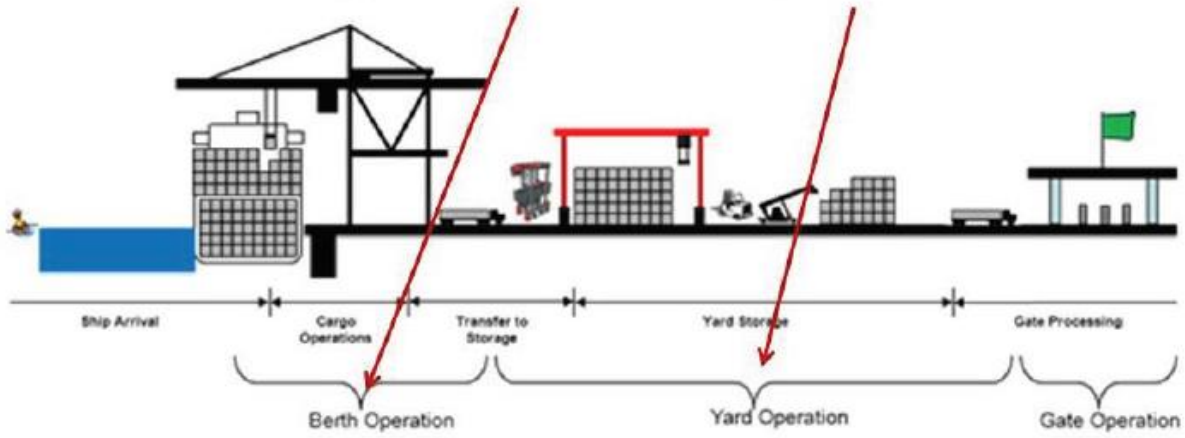
ผู้ให้บริการ/ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือทั่วโลกต่างให้ความสำคัญต่อการนำมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพมาใช้ภายในท่าเรือ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร ทั้งจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (IMO) และภายใต้มาตรฐาน ISO ซึ่งถือเป็นมาตรฐานการวัดคุณภาพองค์กรต่าง ๆ เพื่อรับรองระบบการบริหารและการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละประเทศเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก โดยมาตรฐาน ISO ที่ท่าเรือชั้นนำระดับโลก อาทิ ท่าเรือ Antwerp ประเทศเบลเยี่ยม เลือกดำเนินการ 3 มาตรฐานสำคัญ คือ 1. ระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) 2. ระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) และ 3. ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001)

➢ **<u>แนวทางการพัฒนาของ กทท.</u> :** เพื่อให้การดำเนินงานในภาพรวมของท่าเรือระหว่างประเทศภายใต้ความรับผิดชอบของ กทท. มีความเป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ท่าเรือกรุงเทพซึ่งเป็นท่าเรือที่ กทท. บริหารและประกอบการเอง ต้องได้รับการรับรอบระบบมาตรฐานดังกล่าวข้างต้น โดย กทท. มีการกำหนดการพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานท่าเรือ (Port Standard) ภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
• Port Standard	ท่าเรือกรุงเทพ		
	สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานตามแผนรักษาความปลอดภัยประจำท่าเรือ (ISPS Code) ตามข้อกำหนดขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (IMO) อย่างต่อเนื่อง		
	ศึกษา เตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO9001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ
	ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	รักษา/ต่ออายุใบรับรองฯ
		ศึกษาและทบทวนระบบ PSHEMS เพื่อนำมาประกอบและเตรียมการสำหรับการยื่นขอใบรับรองระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations	ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) ในส่วนของ Terminal & Port Operations

3.2 การรักษาประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance)

ความสามารถในการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ มักใช้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Performance) ในการอธิบายหรือเปรียบเทียบความเร็ว/ความคล่องตัวในการบริหารจัดการตู้สินค้า หรือเทียบเคียงกับการวัดประสิทธิภาพของการผลิต ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยท่าเทียบเรือตู้สินค้าแต่ละท่าจะมีการจัดการที่แตกต่างกัน แต่ยังคงมีหน้าที่หลักเหมือนกัน เช่น การเคลื่อนย้ายตู้สินค้าระหว่างเรือกับเรือและระหว่างเรือกับการขนส่งทางบก และมีองค์ประกอบที่สำคัญเหมือนกันโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การปฏิบัติการหน้าท่า (Berth Operations) 2) การปฏิบัติการที่ลานวางตู้สินค้า (Yard Operations) และ 3) การปฏิบัติการที่ประตูเข้า-ออก (Gate Operations)



การคัดเลือกดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของท่าเรือแต่ละแห่งจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำดัชนี ชี้วัดดังกล่าวมาใช้ อาทิ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น โดยดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการให้บริการของท่าเรือที่นิยมใช้สำหรับท่าเรือในนานาประเทศ ได้แก่ การนำปัจจัยด้านระยะเวลา (Times Factor) มาเป็นเครื่องมือชี้วัดประสิทธิภาพการให้บริการของท่าเรือ เนื่องจากง่ายต่อการทำความเข้าใจและสามารถสะท้อนถึงความรวดเร็ว ปลอดภัย และคุณภาพในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม การรักษาประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance) ให้สอดคล้องกับค่ามาตรฐาน/ค่าเฉลี่ยของท่าเรือชั้นนำระดับโลก จำเป็นต้องพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ อาทิ 1) ความสามารถในการหาข้อมูลของอุตสาหกรรมท่าเรือในภาพรวม หรือท่าเรือต่าง ๆ ที่เป็นคู่เทียบ เพื่อทำการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน 2) เป็นข้อมูลที่มีความกระชับ ชัดเจน และสามารถสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจได้ง่าย และ 3) ความเพียงพอและความสามารถในการใช้ประโยชน์ของข้อมูลต่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดที่ กทท. พิจารณาและเห็นว่ามีความเหมาะสมต่อการรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานหลักของท่าเรือกรุงเทพ ประกอบด้วย Crane Productivity, Berth Occupancy, และระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้า โดยมีวิธีการ/แนวทางในการคำนวณ และค่าเฉลี่ยเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก ดังนี้

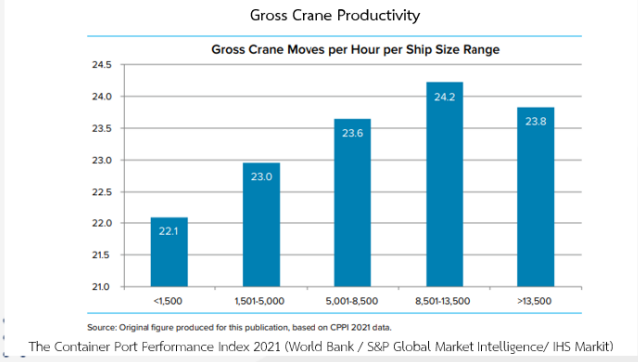
<u>วิธีการ/แนวทางในการคำนวณ</u>

Crane Productivity (ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง)	- ประสิทธิภาพการยกตู้สินค้าหน้าท่า = $\frac{\text{จำนวนตู้สินค้าที่ทำการยกได้ (Boxes)}}{\text{จำนวนปั้นจั่น X ผลรวมจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน}}$
Berth Occupancy (%)	- เปอร์เซ็นต์การใช้ท่าเทียบเรือ = $\frac{\text{ระยะเวลาที่เรืออยู่ในท่าสะสม}}{\text{จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่เปิดใช้งาน *}}$ * จำนวนชั่วโมงที่เปิดใช้งาน หาได้จากจำนวนที่เปิดใช้ท่าในแต่ละวัน (หรือ 24 ชั่วโมง กรณีเปิดทั้งวัน) x จำนวนวันที่เปิดให้บริการ (ไม่รวมวันที่ปิดใช้) แยกเป็นรายท่า/หลัก/ทุ่น
ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้า (นาที/ตู้)	- ระยะเวลาที่รถบรรทุกเข้าในพื้นที่ท่าเทียบเรือ = เวลาที่รถออกจากประตูท่า (Gate Out) – เวลาที่รถบรรทุกเข้ามาถึงประตูท่า (Gate In)

ค่าเฉลี่ยดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพท่าเรือเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก

Port Performance

ค่ามาตรฐาน : ค่าเฉลี่ย Crane Productivity ของโลกมีค่าอยู่ระหว่าง 22 – 24 moves per hour



The Container Port Performance Index 2021 (World Bank / S&P Global Market Intelligence/ IHS Markit)

- ทกท. รับเรือขนาด Feeders (<1,500 TEUs) ซึ่งมีค่ามาตรฐานจาก Work bank (2021) อยู่ที่ 22.1 moves per hour

Port Performance

ค่ามาตรฐาน : Berth Occupancy Ratio (BOR)
ระดับการใช้ท่าเทียบเรือที่เหมาะสมมีค่าอยู่ที่ประมาณร้อยละ 65 (Drewry, 2014)
ถ้าหากมากกว่านี้อาจจะทำให้ท่าเรือเริ่มเกิดความแออัด โดยเริ่มมีเรือคอยท่า และส่งผลให้คุณภาพการให้บริการของท่าเทียบเรือลดลง

ค่ามาตรฐาน : Truck Turnaround time -- มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 20-40 นาที ซึ่งเป็นตัวเลขที่คาดหวังจากผู้ใช้บริการ (Drewry, 2014)

ค่าเฉลี่ยของท่าเรือทั่วไป			หมายเหตุ
World Avg.	คู่เทียบ (Benchmark)		
20-40	ท่าเรือปูซาน	27	ตามรายงานผลการศึกษาของ Drewry พบว่า ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาเฉลี่ยในการส่งมอบตู้สินค้าขาเข้าของท่าเรือทั่วโลก (World Average) มีค่ามาตรฐานอยู่ระหว่าง 20-40 นาที ทั้งนี้ ระยะเวลาเฉลี่ยในรับมอบ-ส่งมอบของแต่ละท่าเทียบเรือ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ อาทิ ข้อกำหนดสัญญาระหว่างท่าเทียบเรือกับผู้ใช้บริการ หรือระดับความปลอดภัยที่แต่ละ ท่าเทียบเรือค้านึงถึง เป็นต้น ดังนั้น การดำเนินงานของ ทกท. จึงอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยมาตรฐานของท่าเรือทั่วโลก และ สามารถทำให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวก ลดระยะเวลา และทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาพรวมดีขึ้น
	ท่าเรือ APM Terminals Maaslakte (ประกอบการในท่าเรือ Rotterdam)	29	

Container Terminal Capacity and Performance Benchmarks | Terminal capacity, performance and KPIs 11

Table 2.4 Example of crane speed and crane intensity relationship

Ship Size (teu)	Size of Exchange Per Call (no. of Boxes)	Average Crane Intensity (no. of Cranes)	Average Moves Per Hour Per Crane	Time in Port (Hours)
18,000	4,500	7	28	24.7
18,000	4,500	5	37	24.3

Source: Drewry Maritime Research

numbers. The larger the gap, the more inefficient a terminal would be.

Typical gross GMPH is in the region of 20-30 MPH while typical net GMPH figures are from 25 to as high as 40 GMPH. There is often little difference whether the ship being handled is large or small – although the larger the ship, the longer the physical distance the crane trolley has to travel, both outwards across the vessel, and down into it. What is also influential is the speed of feeding containers to and from the yard and the crane – and this is largely a factor of the yard resources deployed. More tractors, trailers or straddle carriers per crane usually means faster individual crane performance – but this comes at a cost.

When looking at BMPH, gross and net methods can also be applied, but for shipping lines what matters most is the overall vessel time spent in port, i.e. the turnaround time. Hence BMPH is most effectively measured by starting the clock when the vessel is safely tied up alongside the berth (last line ashore) and stopping the clock when the first line is let go as the ship sails. This is a gross measure, although terminal operators will also be interested in the net BMPH, after deducting time when the ship is not working, e.g. the period after the ship has tied up and is being prepared for cargo handling, and also any times of the day when cargo handling does not normally occur, e.g. night working in some US ports.

BMPH is influenced by crane intensity, this being the average number of cranes deployed per vessel call. The number of cranes deployed for any particular vessel call also depends on numerous related factors. Importantly, these cover not only operational issues, but also involve commercial choices as shown in Table 2.3.

The criticality of crane intensity can be seen in the example in Table 2.4. For the same size ship with the same size of exchange of containers per call, and assuming that a turnaround time of around 24 hours is required, crane intensity makes a big difference. If seven cranes are deployed on average, each crane needs to achieve around 28 moves per hour. However, if only five cranes are deployed, each crane has to achieve an average performance more than 40% higher (37 moves per hour).

2.3 Berth Occupancy Ratio (BOR)

Definition

The Berth Occupancy Ratio (BOR) is the proportion of available time that a vessel is alongside a given berth. It is calculated by dividing the number of hours the berth was occupied by the number of hours the berth was available. The figure is quoted as a percentage and is usually measured over a year; it can be measured over other periods.

Measurement

Before a measurement can be made, the number of berths over the length of quay has to be established. The available hours for each berth are then calculated. Berths may be available 24 hours for each day of the year or less depending on local working arrangements and other factors. The definition of a 'berth' can become grey for a terminal with a linear quay line that handles ships of widely varying sizes along its length.

There are two measurements to consider:

Planned Utilisation: This is the BOR based on the time that terminal management, in consultation with customers, has allocated for the various service calls. This is based on the schedule and port call rotations of each service and the typical size of the container exchange per vessel call for each service. This measure assists terminal management in selling available berthing windows to shipping lines and in optimising earnings.

Actual Utilisation: This is the BOR based on the actual time vessels have been alongside the berths.

The optimum level of berth occupancy for a container terminal is around 65%. There is a congestion point for every terminal and beyond this point ship queuing increases significantly and service quality drops. After the congestion point, vessel queuing rapidly becomes a problem, increasing exponentially. Dedicated terminals with tightly scheduled ship arrivals can achieve higher berth occupancy levels without congestion occurring, whereas common-user terminals with a more mixed pattern of ship arrivals reach their congestion point at a lower berth occupancy level. The schedule reliability of specific shipping lines and alliances has a significant impact on BOR. Vessels arriving 'off-window' create inefficiencies and ultimately congestion.

2.4 Yard occupancy ratio

Definition

A container yard has a defined number of slots that can be used for stacking containers (these are not just ground slots but take into account maximum stacking height as well). At any moment in time there will be given number of containers in a yard. The Yard Occupancy Ratio is calculated by dividing the number of slots in use at a particular time by the total number of slots available. The ratio is quoted as a percentage.

Measurement

Where container yards are managed with the assistance of

© Drewry 2014

Order Number 164930. This copy is licensed to Port Authority of Thailand. Redistribution is prohibited.

➢ **<u>แนวทางการพัฒนาของ กทท.</u>** : กทท. มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการรักษาประสิทธิภาพการให้บริการท่าเรือในภาพรวม (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก รวมถึง มีการควบคุม กำกับ ติดตามให้การปฏิบัติการร่องน้ำ ซึ่งถือเป็นส่วนที่สำคัญต่อการนำเรือสินค้าเข้าเทียบท่า และเป็นกระบวนการก่อนการปฏิบัติการหน้าท่า (Berth Operations) ให้เป็นไปตามมาตรฐาน มีความปลอดภัย และสามารถอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการได้อย่างครอบคลุม ทั่วถึง ดังนี้

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
1.3 Port Performance	**ท่าเรือกรุงเทพ**		
	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.17 นาที/ตู้	รักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือ (Port Performance) ให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ในระดับเทียบเคียงมาตรฐานระดับโลก - Crane Productivity = 25.79 ตู้/ปั้นจั่น/ชม. - Berth Occupancy = ร้อยละ 65-70 - Truck Turnaround Time = 31.00 นาที/ตู้
	ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง		
	รักษาระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ (MSL)		

พื้นที่	ทกท.	ทลฉ.	หน่วย
ร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way)	-8.5	ชั้นที่ 1, 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5	MSL
บริเวณหน้าท่าเทียบเรือ	-8.5	ชั้นที่ 1 = -14 ชั้นที่ 2 = -16 ชั้นที่ 3 = -18.5	MSL

3.3 การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานท่าเรือ

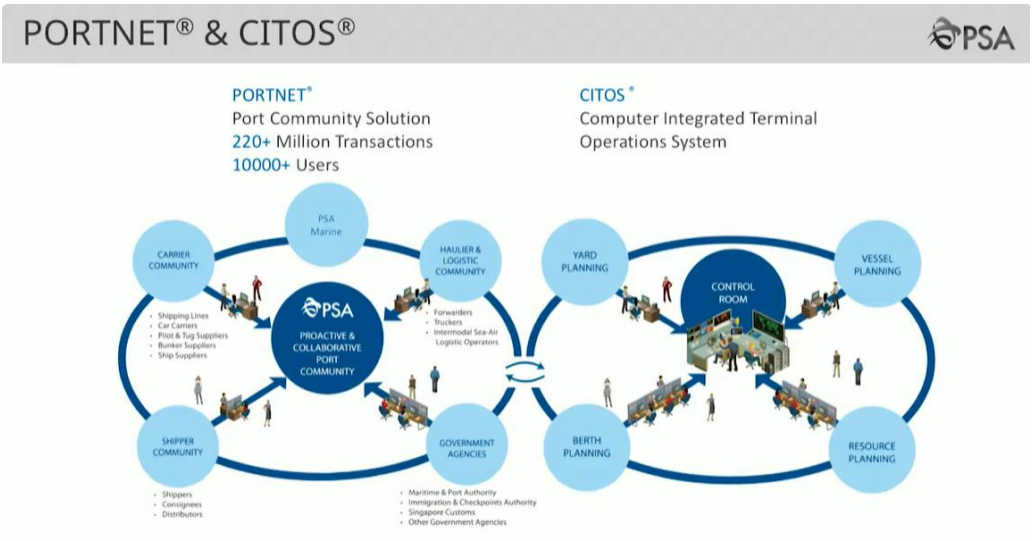
การพัฒนาท่าเรือในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการบริหารจัดการในส่วนต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ การให้บริการ และนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้มีความทันสมัย ได้มาตรฐาน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม การส่งมอบบริการที่มีความปลอดภัยและคุณภาพให้แก่ผู้ใช้บริการสำหรับธุรกิจภาคการขนส่ง อุตสาหกรรมท่าเรือ และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องต่างๆ ในปัจจุบันนิยมการใช้และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ Internet of Things (IoT), Cloud, Big Data, Artificial Intelligence (AI), Block chain และ 5G มาช่วยพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพิ่มความถูกต้อง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และปลอดภัย รวมถึงลดต้นทุนการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร้รอยต่อ

นอกจากนี้ ในอนาคตคาดว่าจะมีการพัฒนาเทคโนโลยี Edge Computing /Computer Vision / AI และการระบุตำแหน่งที่มีความแม่นยำสูงมาใช้ เพื่อต่อยอดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในท่าเรือ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมายกระดับการปฏิบัติการของท่าเทียบเรือให้เป็นระบบอัตโนมัติ (Port Automation) เป็นต้น

<u>ตัวอย่าง : การพัฒนาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Port Digital Transformation) ของท่าเรือชั้นนำ</u>

- **ท่าเรือ PSA** : นอกเหนือจากการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ ยกระดับเครื่องมือทุ่นแรงเป็นระบบอัตโนมัติแล้ว ท่าเรือ PSA ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อาทิ การใช้ระบบปฏิบัติการอัตโนมัติ และพัฒนาระบบ CITOS (Computer Integrated Terminal Operations Systems) เพื่อใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานในท่าเรือ ซึ่งทำให้รถบรรทุกที่ผ่านเข้าออกบริเวณประตูหน้าท่าใช้เวลาเพียง 25 วินาที และคนขับสามารถรู้ตำแหน่งของตู้สินค้าที่ต้องการรับ-ส่งได้ทันที และ PORTNET® หรือระบบ Port Community System เพื่ออำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่าเรือ และร่วมมือพันธมิตรเพื่อให้บริการท่าเรือระดับโลกควบคู่ไปกับการพัฒนาโซลูชั่นการขนส่งสินค้าที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และร่วมสร้าง Internet of Logistics ในฐานะพันธมิตรทางเลือกในห่วงโซ่อุปทานระดับโลก



การพัฒนาระบบ CALISTA™ (Cargo Logistics, Inventory Streamlining & Trade Aggregation) ที่ถือเป็นความภูมิใจของ PSA ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า ซึ่งเป็น Open Supply Chain Platform ในการบริหารจัดการหรือวางแผนการเคลื่อนย้ายสินค้า และให้ความช่วยเหลือด้านกฎระเบียบและการเงินในการขนส่ง เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้ามีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

การนำเทคโนโลยี Blockchain มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับกระบวนการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขนส่งทั้งหมด อาทิ ผู้ส่งสินค้า บริษัทเรือ หน่วยงานด้านภาษี ท่าเรือ เจ้าของสินค้า ฯลฯ สามารถใช้ข้อมูลเอกสารดิจิทัลชุดเดียวกัน (Single Document) และสามารถติดตามสินค้าได้แบบ Real-time ยกตัวอย่างเช่น การขนส่งสินค้าจากประเทศหนึ่งไปอีกประเทศหนึ่งต้องใช้เอกสารประมาณ 200 ฉบับ และใช้บุคลากรประมาณ 300 คนในการจัดการ โดย Blockchain จะช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และล่าช้า ช่วยประหยัดทรัพยากร ลดการทุจริต เป็นต้น

- **ท่าเรือ Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)** : นอกเหนือจากการบริหารจัดการท่าเรือแบบอัตโนมัติแล้ว ท่าเรือ HHLA มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการท่าเรือ อาทิ ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการทางไกล การใช้ระบบอัตโนมัติในการควบคุมระบบจราจรภายในท่าเรือ (Automated traffic control) และระบบ Digital twins

- **ท่าเรือชิงเต่า ท่าเรือหนิงโบ-โจวซาน ท่าเรือรอบอ่าวเป่ยปู้ (ท่าเรือฝางเฉินก่าง)** ในประเทศจีน ได้นำเทคโนโลยี 5G มาใช้ เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพการขนถ่ายสินค้าในท่าเทียบเรือให้สูงขึ้น เนื่องจากความแรงและความเร็วของสัญญาณ 5G รวมถึงการเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่างๆ ได้ทุกที่ทุกเวลา ช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถสั่งการผ่านห้องควบคุมระยะไกลแบบ Real-time และทำให้กิจกรรมที่ท่าเทียบเรือมีความปลอดภัยและแม่นยำมากยิ่งขึ้น และสามารถดึงดูดผู้ใช้บริการมาใช้บริการมากยิ่งขึ้น

➢ **<u>แนวทางการพัฒนาของ กทท.</u> :** นอกเหนือจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนและมุ่งสู่การเป็นท่าเรืออัตโนมัติที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สูงขึ้นแล้ว กทท. มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่การให้บริการที่เป็นเลิศ สร้างการยอมรับ และความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง และครบถ้วน ดังนี้

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
2. Port Service Excellence			
2.1 Port Digital Transformation	**การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ**		
	ส่งเสริมการพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ Single Submission สำหรับผู้ใช้บริการท่าเรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และสามารถรองรับการใช้งานผ่านระบบ Port Community System (PCS)	พัฒนาต่อยอดระบบ PCS สำหรับเป็น platform กลางด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือ ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ NSW ผ่านรูปแบบข้อมูลกลางที่เป็นมาตรฐานสากลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และครบถ้วน	พัฒนาต่อยอดระบบ PCS platform รองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ในทุกรูปแบบการขนส่งแบบไร้รอยต่อ (Seamless integration) และรองรับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขนส่งสินค้าแบบครบวงจร
	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน		
	- ทบทวนการใช้ระบบ Enterprise Data Warehouse (EDW) เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน - พัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของ กทท. และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระบบ EDW / PCS / ระบบสนับสนุนอื่น ๆ	- วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและพัฒนาไปสู่การให้บริการ	- พัฒนาระบบ Synchromodal Transport System

4. การพัฒนาท่าเรือเพื่อมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งส่วนที่เป็นการเงินและไม่ใช่การเงิน ดังนั้น นอกจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ/สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโลโลยีต่าง ๆ เพื่อรองรับการค้าการลงทุนระหว่างประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นแล้ว ท่าเรือชั้นนำทั่วโลกยังมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (ที่ดิน) ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคู่กับการพัฒนาชุมชน สังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการท่าเรือที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาของท่าเรือที่มีการบริหารจัดการเมืองท่า (Port City) และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ ดังนี้

<u>แนวทางหรือหลักการเบื้องต้นสำหรับการพัฒนา Port City</u>

1) การปรับการพัฒนาท่าเรือ (Port Redevelopment)

เนื่องจากปัญหาที่ตั้งของท่าเรือในใจกลางเมือง ทำให้ท่าเรือดังกล่าวในหลายประเทศมีการปรับลดขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้า พร้อมกับการพัฒนาท่าเรือท่องเที่ยวและพื้นที่สาธารณะและสันทนาการที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการที่ครบครัน อาทิ ศูนย์กลางธุรกิจ ศูนย์จัดแสดงสินค้า ศูนย์การค้า โรงแรม พิพิธภัณฑ์สัตว์น้ำ อาคารที่พักอาศัย เป็นต้น

2) การสร้างศักยภาพการแข่งขันของท่าเรือ (Improve Port Competitiveness)

- ปรับปรุงการเชื่อมโยงหรือการสร้างโครงข่ายการขนส่งทางน้ำระหว่างท่าเรือ-ท่าเรือ (Maritime Connectivity) ตลอดจนการเชื่อมโยงท่าเรือกับพื้นที่หลังท่า (Hinterland Connectivity) ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจราจรหลังท่าและสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ รวมถึง การพัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพของการประกอบการ (Port Operations) ให้ได้มาตรฐาน
- สร้างภาพลักษณ์และมุมมองหรือการมีส่วนร่วมที่ดีของชุมชนหรือท้องถิ่น
- ลดปัญหาหรือผลกระทบทางลบด้านสิ่งแวดล้อมและการจราจรที่อาจเกิดขึ้นกับท้องถิ่นหรือเมืองที่ตั้งของท่าเรือ

3) การสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับท้องถิ่นหรือเมือง (Increase Local Benefit)

สนับสนุนให้การพัฒนาท่าเรือเป็นตัวกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยการสร้างโมเดลของการพัฒนาเมืองให้เป็นผู้นำกลุ่มธุรกิจด้านการขนส่งทางทะเล (Maritime Cluster) การพัฒนาอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวเนื่อง (Industrial Development) การพัฒนาพื้นที่ในบริเวณติดน้ำ (Port Related Waterfront Development) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการสร้างงานแก่ชุมชน

4) การลดผลกระทบทางลบต่อเมืองจากการพัฒนาท่าเรือ (Mitigate Negative Impacts)

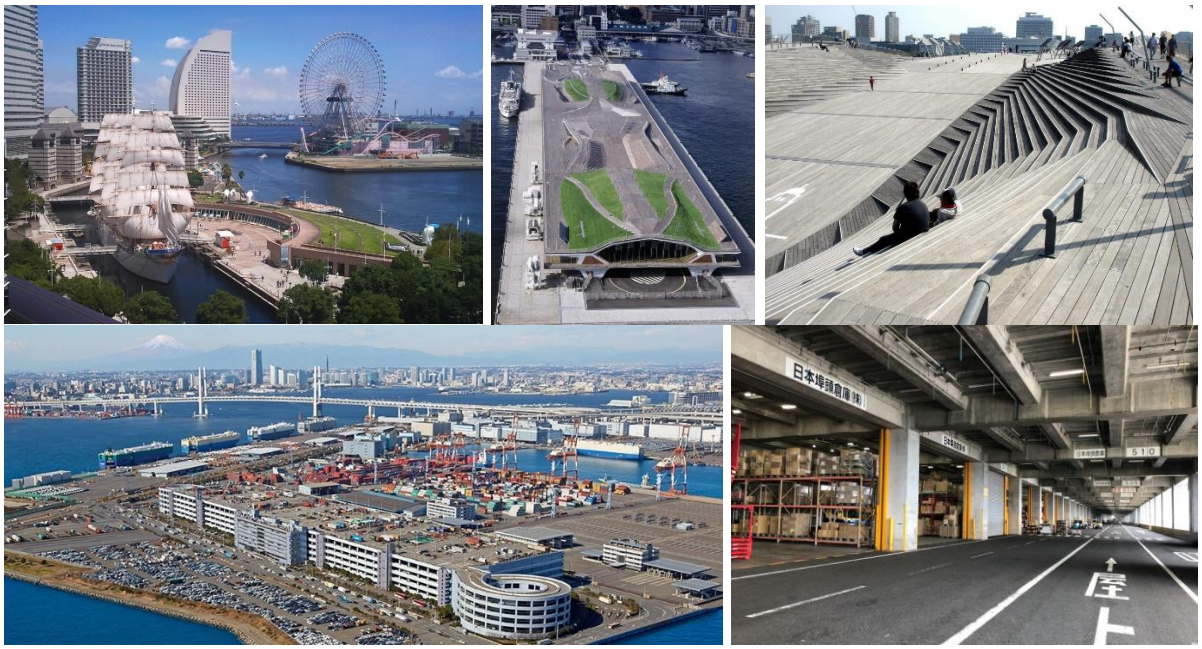
กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อลดผลกระทบด้านต่างๆ อาทิ เสียง ฝุ่น และมลพิษทางอากาศ โดยการใช้เครื่องมือทุ่นแรงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การกำหนดผลตอบแทนพิเศษสำหรับการรับเรือที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Incentive Scheme for Clean Ships) การกำหนดยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบที่ดี การวางแผนการจราจรที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าเรือและไหลเวียนของรถยนต์ หรือกำหนดมาตรการจูงใจเพื่อให้การจราจรไม่เกิดการกระจุกตัว (Incentives to Spread traffic Flows) หรือการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษสำหรับการผ่านเข้าเขตเมืองในช่วงเวลาเร่งด่วนหรือเข้าเขตพื้นที่จราจรแออัด (Urban Congestion Fees)

5) การกำหนดความเชื่อมโยงของนโยบายให้เกิดความสอดคล้อง (Strengthen Policy Coherence)

กำหนดนโยบายพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงให้เกิดความสอดคล้องระหว่างเมืองและท่าเรือมากกว่าการดำเนินงานอย่างโดดเดี่ยวลำพังเพื่อการพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ การวางแนวนโยบายของรัฐบาลแต่ละยุคควรมีความสอดคล้องเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพในการนำมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

<u>ตัวอย่าง : การพัฒนาการเมืองท่า (Port City) ของท่าเรือชั้นนำ</u>

- **ท่าเรือ Yokohama :**



ท่าเรือ Yokohama โดยมีเมืองโยโกฮามาทำหน้าที่วางแผน บริหารงาน ก่อสร้างและบำรุงรักษาท่าเรือ ขณะที่บริษัท Yokohama Port Corporation (YPC) ประกอบการท่าเทียบเรือ ทั้งในส่วนท่าเรือตู้สินค้าและท่าเรืออื่นๆ ท่าเรือ Yokohama ก่อตั้งในปี 2393 ต่อมาในปี 2526 ได้มีการประกาศแผน Minato Mirai 21 ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้รัฐบาลเมืองโยโกฮามาปรับโครงสร้างบริหารเมืองใหม่ทั้งหมด วางแผนการบริหารของเมืองและท่าเรือให้สอดคล้องกันพัฒนาไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้เกิดประโยชน์อันสูงสุดแก่เมืองโยโกฮามา

ทั้งนี้ สำหรับโครงการ Minato Mirai 21 เป็นการปรับพื้นที่เสื่อมโทรมให้กลายเป็นศูนย์กลางแห่งใหม่ของเมือง ภายในพื้นที่โครงการประกอบไปด้วยกิจกรรมที่หลากหลายและเป็นเมืองสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่มีทั้งตึกสูง สถานที่จัดการประชุมนานาชาติ รวมทั้งชิงช้าสวรรค์ขนาดใหญ่ มีการสร้างพื้นที่ริมน้ำที่มีคุณภาพ เหมาะแก่การพักผ่อน ผสานกับการสร้างทางเดินเท้าและทางจักรยานที่เชื่อมต่อกันทั่วทั้งบริเวณ ช่วยกระตุ้นให้ผู้คนออกมาใช้งานพื้นที่ริมน้ำ เป็นการสร้างชีวิตชีวาให้กับเมือง พร้อมกับยังได้รักษาพื้นที่ประวัติศาสตร์ไว้บางส่วน อาทิ โกดังเก่า เพื่อบอกเล่าเรื่องราวของเมืองแห่งนี้ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดความสูงของอาคารในแต่ละพื้นที่ เพื่อรักษาแนวเส้นขอบฟ้า (Skyline) ของเมืองเอาไว้ และให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความใหม่ของอาคารสูงระฟ้ากับอาคารเก่าแก่ให้อยู่ร่วมกันอย่างลงตัว จนกลายเป็นทิวทัศน์และพื้นที่ที่สวยงาม จนส่งผลให้โครงการนี้ยังได้รับเลือกให้เป็น 1 ใน 100 ทิวทัศน์เมืองสวยแห่งญี่ปุ่น

ปัจจุบันมีการแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 โซน ได้แก่ พื้นที่โลจิสติกส์ พื้นที่อุตสาหกรรม พื้นที่เมืองและท่าเรือท่องเที่ยว พื้นที่สีเขียว และพื้นที่อุตสาหกรรมเพื่อการวิจัยและพัฒนา และมีเป้าหมายในการพัฒนาท่าเรือดังนี้

1. ท่าเรือที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ

มุ่งเน้นการพัฒนาท่าเรือให้ตอบสนองแนวโน้มของอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเล อาทิ เรือขนาดใหญ่และตลาดการขนส่งในอนาคตจะอยู่ในภูมิภาคเอเชีย โดยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าเรือ และพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย และเน้นพัฒนาเพื่อรองรับสินค้าประเภทอื่น ๆ เพิ่มเติม (เดิมเน้นแค่รถยนต์) รวมทั้ง พัฒนาเพื่อรับมือกับปริมาณการจราจรที่เพิ่มขึ้น ความสามารถในการรวบรวมสินค้าจะเพิ่มขึ้นและเส้นทางการเชื่อมโยงท่าเรือต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาพื้นที่หลังท่า ทั้งทางถนน ทารางและชายฝั่งให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ท่าเรือสำหรับชุมชนและการพักผ่อน

ในฐานะท่าเรือท่องเที่ยวชั้นนำของญี่ปุ่น ท่าเรือพัฒนาเพื่อที่จะรองรับขนาดและเที่ยวเรือท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพื้นที่โลจิสติกส์ได้ถูกย้ายไปยังท่าเรือด้านนอก สะท้อนถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน และเปลี่ยนพื้นที่ท่าเรือชั้นในให้เป็นศูนย์กลางชุมชนแห่งใหม่ที่มีชีวิตชีวา เพื่อรองรับประชาชน ชุมชนและนักท่องเที่ยว

3. ท่าเรือที่คำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยและรักษาสิ่งแวดล้อม

มีการยกระดับและเตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติของท่าเรือโยโกฮามา และพัฒนาพื้นที่และอนุรักษ์พื้นที่ท่าเรือสีเขียวและทะเลสู่คนรุ่นหลัง

ทั้งนี้ ท่าเรือโยโกฮามาสามารถส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยมีการสร้างการจ้างงานจำนวน 557,213 คน และมีมูลค่าผลกระทบเชิงเศรษฐกิจคิดเป็นร้อยละ 30 ของรายได้ทั้งหมดต่อพนักงานในเมืองโยโกฮามา

การพัฒนาที่สำคัญ

Mixed-Use Waterfront Development

- พื้นที่ริมน้ำริมอ่าว Yokohama บริเวณเมือง Yokohama ฝั่งตะวันตก มีพื้นที่ประมาณ 1,162.5 ไร่ เดิมที พื้นที่นี้ส่วนใหญ่เป็นที่ตั้งของท่าเรือ โกดังรถไฟ และอู่ต่อเรือ

YCC- Yokohama Port Cargo Center

- เป็นศูนย์โลจิสติกส์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย 2 ส่วนได้แก่ อาคารสำนักงานจำนวน 8 ชั้น และอาคารคลังสินค้าขนาด 600 x 112 เมตร จำนวน 5 ชั้น มีทางลาดสำหรับรถบรรทุกตู้สินค้าขนาด 45 ฟุต สามารถขึ้น – ลงได้ในระยะทาง 77 เมตร และ 61 เมตร ตามลำดับ มีความกว้างของถนน 4 เลน 16 เมตร
- Yokohama Port Cargo Center เป็นสถานที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการสินค้าหลากหลายประเภท โดยมีกิจกรรมหลัก อาทิ การโหลดและการขนถ่ายสินค้า การเก็บรักษา และการกระจายสินค้า มีการจัดการสินค้าทั้งแบบบรรจุในตู้สินค้าและสินค้าทั่วไป โดยมีการใช้เทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์ชั้นสูง เพื่อรองรับการ เคลื่อนย้ายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ Yokohama Port Cargo Center ยังมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกด้านศุลกากรสำหรับสินค้าที่จัดส่งระหว่างประเทศ โดยมีระบบรักษาความปลอดภัย และระบบติดตามสินค้าที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการส่งออก-นำเข้าสินค้าของประเทศ

การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม

- การใช้พลังงานทดแทน อาทิ เรือลากจูงที่ใช้ Ammonia การติดตั้งโซลาเซลล์ การส่งเสริมเรือที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการลดค่าผ่านท่าและค่าใช้บริการท่าให้กับเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น เรือใช้เชื้อเพลิง LNG และเรือที่มีคะแนน Environment Ship Index (ลด NOx, SOx, CO2) ที่ 30 คะแนน
- การพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อาทิ พื้นที่สีเขียว และการสร้างพื้นที่อนุรักษ์สำหรับปะการัง

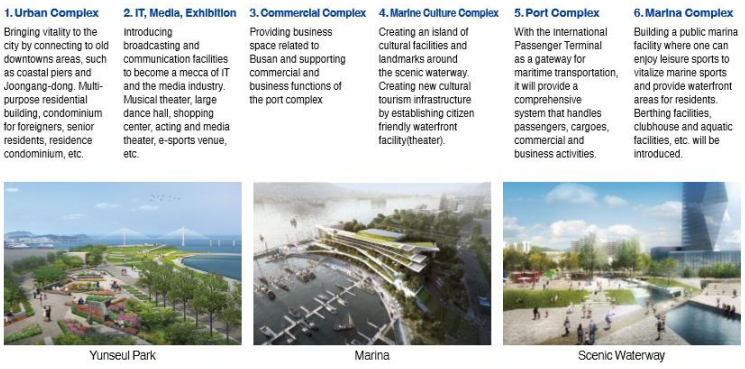
- ท่าเรือ Busan North port :

สืบเนื่องจากท่าเรือปูซานมีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเติบโตอย่างรวดเร็ว ประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างเก่า และแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ทำให้ท่าเรือปูซานตัดสินใจสร้างท่าเรือ Busan New Port และเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา Busan North Port ให้เป็นศูนย์กลางของอุตสาหกรรมการเดินเรือแห่งใหม่ และเน้นรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นหลัก โดยการพัฒนาเมืองปูซานเติบโตควบคู่ไปกับท่าเรือปูซานในลักษณะเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน และช่วยสนับสนุนให้เกิดการกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยการพัฒนาแบบบูรณาการทุกมิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการท่องเที่ยว ด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพิ่มพื้นที่สีเขียวและพัฒนาให้เป็นแหล่งพักผ่อนของชุมชนภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลกลาง ซึ่ง**กำหนดให้ร้อยละ 70 ของพื้นที่ในท่าเรือปูซานใช้เป็นพื้นที่สำหรับสาธารณะ** อาทิ ท่าเรือท่องเที่ยว เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณโดยรอบท่าเรือ และ**สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ได้ถึง 31.5 ล้านล้านวอน และทำให้เกิดการจ้างงาน 120,000 คน**

การพัฒนาที่สำคัญ

Busan North Port หรือ Old Port

- ท่าเรือ Busan North Port เป็นท่าเรืออเนกประสงค์และท่าเรือท่องเที่ยวระดับโลก โดยการพัฒนาแบบบูรณาการทุกมิติ สามารถแบ่งพื้นที่ออกเป็น 6 ส่วนหลัก ได้แก่ พื้นที่เมือง พื้นที่สารสนเทศและนิทรรศการ พื้นที่ธุรกิจ พื้นที่ท่าเรือ พื้นที่ศูนย์วัฒนธรรมทางทะเล (Marine Culture Complex) และพื้นที่อุตสาหกรรมทางทะเล เชื่อมต่อระบบคมนาคม (รถไฟ ถนน และทางด่วนพิเศษ) พร้อมมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการที่ครบครัน อาทิ ศูนย์กลางธุรกิจ ศูนย์จัดแสดงสินค้า ศูนย์การค้า โรงแรม พิพิธภัณฑ์สัตว์น้ำ อาคารที่พักอาศัยและสามารถเชื่อมต่อกับรถไฟ ถนน และทางด่วนพิเศษได้เป็นอย่างดี

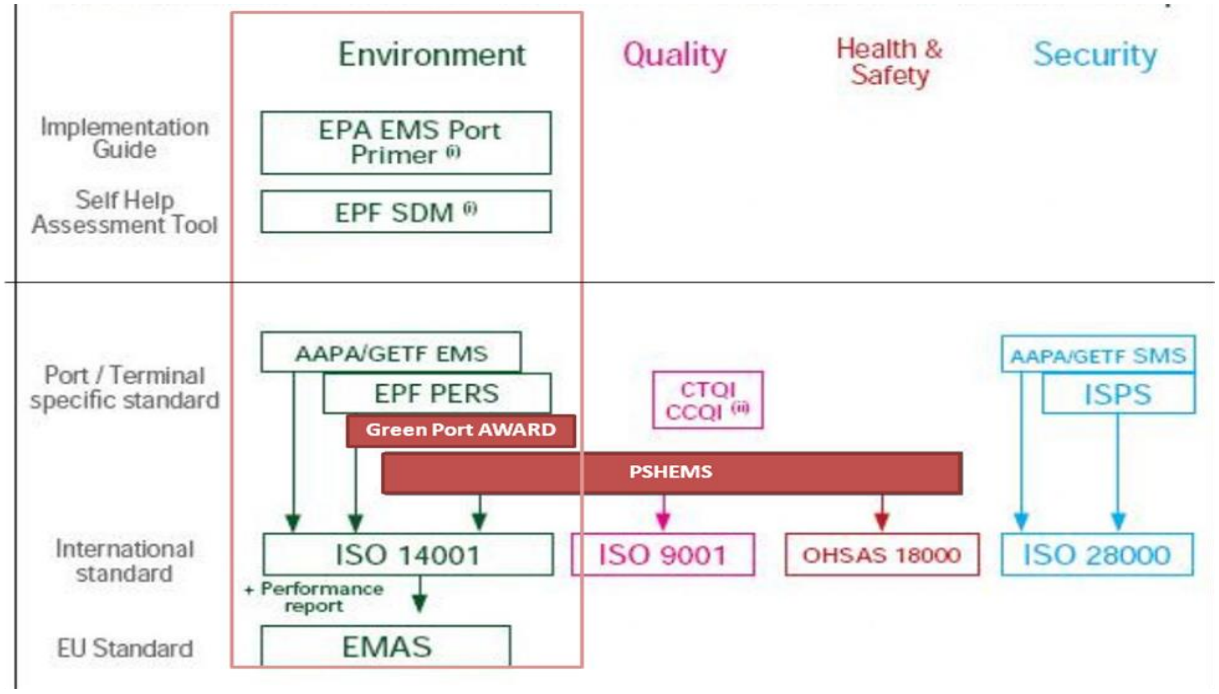


<u>แนวทางการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าเรือสีเขียว (Green Port)</u>

ปัญหาสิ่งแวดล้อมส่งผลให้ธุรกิจทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการประกอบกิจการ ท่าเรือชั้นนำจึงมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อลดการปล่อยมลพิษ และมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) สิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้พลังงาน (Energy Transition) โดยลดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงฟอสซิล และเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทางเลือกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1. แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมด้วยตัวเอง (Guideline or self assessment tool) ซึ่งเป็นการกำหนดข้อปฏิบัติหรือแนวทางการดำเนินงานขั้นต้นให้ท่าเรือนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ Self Diagnosis Method (SDM) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย EcoPorts และ Environmental Management System (EMS) Primer for Port ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย US Environmental Protection Agency เป็นต้น

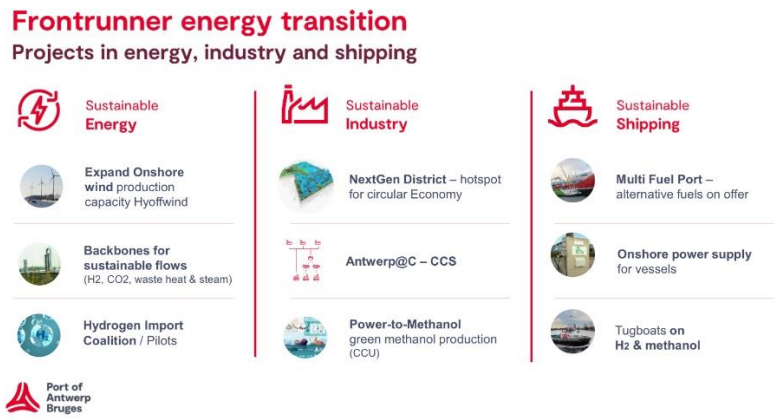
2. มาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Standards) ที่จะได้รับการรับรองมาตรฐานการดำเนินงานจากองค์กรที่น่าเชื่อถือ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการเป็นไปตามมาตรฐานสากล ได้แก่ Environmental Management System ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโดย American Association of Port Authorities (AAPA) และ Port Environmental Review System (PERS) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโดย EcoPorts รวมทั้ง ISO 14001 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโดย (International Organization Standardization: ISO) เป็นต้น



ที่มา GreenPort.com, 2008

<u>ตัวอย่าง : การพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือสีเขียว (Green Port) ของท่าเรือชั้นนำ</u>

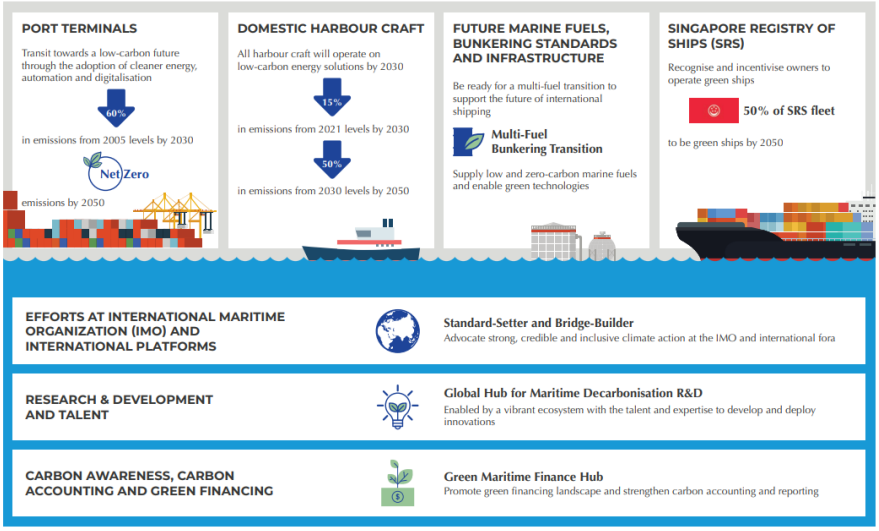
- ท่าเรือ Antwerp-Bruges : กำหนดเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในปี 2593 ซึ่งมีโครงการที่สนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ดังนี้

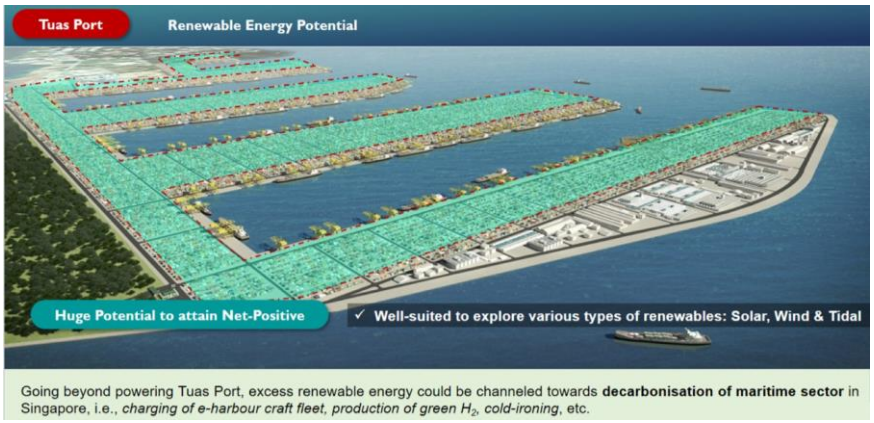


การพัฒนาที่สำคัญ

- **Sustainable Energy** เน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้พลังงาน (Energy Transition) และเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทางเลือกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
  - การพัฒนาท่าเรือให้เป็นศูนย์กลางไฮโดรเจนของยุโรปสำหรับการนำเข้าและการผลิตในท้องถิ่น โดยร่วมกับ บริษัท HyoffWind ในการลงทุนก่อสร้างโรงงานผลิตเชื้อเพลิงไฮโดรเจนภายในท่าเรือ
  - การเพิ่มการติดตั้งกังหันลมและระบบผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์เพื่อการผลิตกระแสไฟฟ้า
- **Sustainable Industry** ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอุสาหกรรมที่ยั่งยืนภายในท่าเรือ
  - **NextGen District** จัดสรรพื้นที่สำหรับอุตสาหกรรมเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยเฉพาะ
  - พัฒนานวัตกรรม Carbon Capture Utilization & Storage (CCS) ซึ่งเป็นการดูดกลับคาร์บอนเพื่อนำไปกักเก็บหรือนำกลับมาใช้ใหม่รวมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ Air Liquide, BASF, Borealis, ExxonMobil, INEOS, Fluxys
- **Sustainable Shipping** ส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือกสำหรับเรือบริการของท่าเรือ และลดมลพิษจากเรือสินค้าที่มาใช้บริการ
  - การใช้เรือ Hydrotug และ Methatug ซึ่งเป็นเรือไฮโดรเจนและเมทานอลลำแรกของโลก รวมทั้ง เรือลาดตระเวนที่ใช้พลังงาน Hybrid ที่ขับเคลื่อนด้วยไฮโดรเจนและดีเซล
  - การติดตั้ง Onshore power supply สำหรับเรือสินค้าที่มาใช้บริการ

- ท่าเรือ PSA สิงคโปร์ กำหนดเป้าหมายการลดก๊าซคาร์บอนที่ 20-30% ภายในปี 2573 และ 70-80% ภายในปี 2583 อีกทั้งความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในปี 2593 ซึ่งมีโครงการที่สนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ดังนี้





การพัฒนาที่สำคัญ

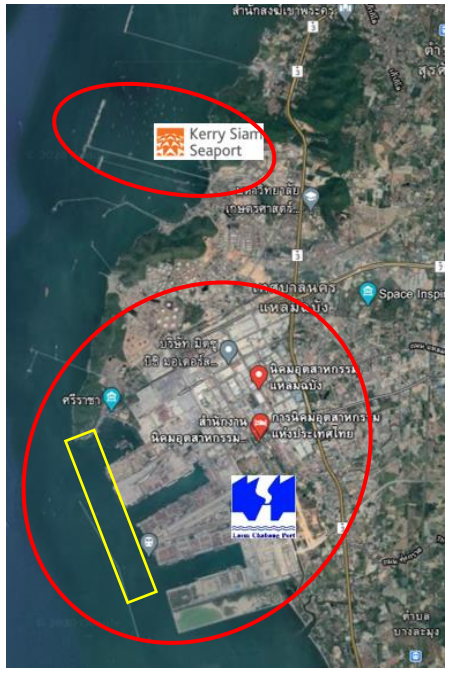
- Maritime and Port Authority of Singapore (MPA) กำหนดเป้าหมายให้ท่าเรือและผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ (PSA) ต้องลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนเป็นศูนย์ภายใน 2593
- เรือที่ให้บริการภายในท่าเรือที่เป็นเรือต่อใหม่จะเป็นระบบไฟฟ้าเต็มรูปแบบ (Fully Electric) และทดลองใช้ B100 กับเรือที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบัน
- ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ยกขนและเครื่องมือทุนแรงภายในท่าให้เป็นระบบไฟฟ้าและอัตโนมัติ ซึ่งจะสามารถลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนได้ถึง 50% เมื่อเทียบกับเชื้อเพลิงดีเซล
- ท่าเรือ Tuas มีการออกแบบให้สามารถใช้งานระบบ Smart grid ระบบกักเก็บพลังงานใน Battery จากระบบผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์
- พัฒนาความร่วมมือ Green and Digital Shipping Corridors (GDSCs) ร่วมกับท่าเรือพันธมิตร อาทิ ท่าเรือ Rotterdam ท่าเรือ Los Angeles และ Long Beach เพื่อหาแนวทางการให้บริการเชื้อเพลิงทางเลือกให้กับเรือสินค้าที่มีความต้องการ

➢ **<u>แนวทางการพัฒนาของ กทท.</u>** : เนื่องจากพื้นที่ดำเนินงานของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพและบางส่วนยังไม่ได้มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับแนวทางการพัฒนาของภาครัฐที่เร่งรัดให้ กทท. พัฒนาพื้นที่ทั้งในและนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และมีความต่อเนื่องสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนา Port City ดังนั้น กทท. จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาด้านอสังหาริมทรัพย์ (Port Asset) โดยจะดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งพัฒนาสู่การเป็นเมืองท่า (Port City) ที่มีศักยภาพ และรองรับการเติบโตของเมืองในอนาคต รวมถึงการพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถสร้างการเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน โดย กทท. ได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

มุมมอง	ระยะสั้น (ปี 2566-2570)	ระยะกลาง (ปี 2571-2575)	ระยะยาว (ปี 2576-2580)
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	บริหารจัดการท่าเรือ สู่มาตรฐานสากล	ยกระดับการให้บริการท่าเรือ ที่สนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	เป็นท่าเรือที่สนับสนุนการเติบโต ของประเทศอย่างยั่งยืน
Key Targets			
3. Port Sustainability			
3.1 Port City / Port Asset	ดำเนินการตามแผนการพัฒนา Port City (Master Plan) ของท่าเรือกรุงเทพได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ร่วมพัฒนา Port City กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อาทิ กระทรวงมหาดไทย (กทม.) กระทรวงการท่องเที่ยว กระทรวงคมนาคม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ภาคธุรกิจ หอการค้า และสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น โดยพัฒนาพื้นที่ในบางส่วนที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องจากท่าเรือ อาทิ Passenger Terminal, Commercial Area, Hotel, Resident Area, Financial Center, Convention Hall, Recreation Area เป็นต้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนไปพร้อมกัน	พัฒนาพื้นที่โดยรอบท่าเรือกรุงเทพอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อยกระดับศักยภาพการพัฒนาท่าเรือที่ยั่งยืนควบคู่ไปกับการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบังได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
3.2 Port Cooperation	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้	ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรสู่การให้บริการ/การบริหารจัดการที่มีความหลากหลายครอบคลุมมากขึ้น	ได้รับผลตอบแทนจากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรในอัตราที่เหมาะสมและเติบโตอย่างต่อเนื่อง
3.4 Green Port Supply Chain	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 7%	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 15%	พัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และบรรลุเป้าหมายในการลดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรที่ลดลงจากกรณีปกติ 20%
3.5 Social/Stakeholder	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00	บริหารจัดการท่าเรือ/พื้นที่หลังท่า โดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั่วถึง รวมทั้ง มีระดับความพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00

ภาคผนวก 2

ข้อมูลสนับสนุนผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
จุดแข็ง (Strength)		
S1	มีความได้เปรียบด้าน Hinterland โครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายการขนส่งที่ดี รวมทั้งมีพื้นที่ขนาดใหญ่ในผืนเดียวกันที่สามารถต่อยอดธุรกิจเกี่ยวข้องและพัฒนาในเชิงพาณิชย์	- ท่าเรือแหลมฉบังมีพื้นที่และพร้อมเชื่อมต่อกับรถไฟความเร็วสูง เพื่อขนถ่ายสินค้าจากท่าเรือไปยังจุดหมายปลายทางภายในประเทศ รวมถึงประเทศลาว และจีน - ท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังมีทำเลที่ตั้งใกล้แหล่งธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เหมาะสมในการส่งเสริมการกระจายสินค้าระหว่างท่าเรือ เพื่อเข้าสู่พื้นที่เขตเมืองและพื้นที่โดยรอบกรุงเทพและปริมณฑลได้ดีกว่าท่าเรือสหไทยที่ตั้งอยู่ในเขตสมุทรปราการและท่าเรือ Kerry ที่ตั้งอยู่ในเขตศรีราชา ซึ่งทั้งสองท่าเรือไม่มีท่าเรือกระจายสินค้าในเขตเมืองเช่น กทท. - ท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังมีโครงสร้างพื้นฐานและระบบโครงข่ายการขนส่ง (บก ราง น้ำ) ที่ดีที่เชื่อมโยงระหว่างท่าเรือและพื้นที่หลังท่า เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งช่วยสนับสนุนการกระจายสินค้าสู่ภูมิภาค - ท่าเรือแหลมฉบังมีก่อสร้างแนวเขื่อนกันคลื่น (Harbour Break-water) ที่อยู่ใกล้บริเวณท่าเทียบเรือ เพื่อลดผลกระทบจากลมหรือคลื่นทะเล ซึ่งส่งผลช่วยให้สายการเดินเรือมีความมั่นใจในการพิจารณานำเรือเข้าเทียบท่าที่ท่าเรือแหลมฉบัง ในขณะที่ท่าเรือ Kerry ไม่มีแนวเขื่อนกันคลื่นที่อยู่ใกล้ท่าเทียบเรือ ดังนั้น ในบางช่วงฤดูกาลจะได้รับผลกระทบทางธรรมชาติโดยตรง และส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสายการเดินเรือในการพิจารณานำเข้าเทียบท่า - ท่าเรือกรุงเทพมีพื้นที่โดยรวม 2,353.2 ไร่ และท่าเรือแหลมฉบังมีพื้นที่โดยรวม 6,340 ไร่ ซึ่งเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ที่อยู่ในผืนเดียวกันและมีพื้นที่หลังท่าที่สามารถสนับสนุนธุรกิจหลัก หรือนำไปพัฒนาต่อยอดในการบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ดีกว่าท่าเรืออื่นในประเทศ ขณะที่ท่าเรือสหไทยที่มีพื้นที่ประมาณ 121 ไร่ และท่าเรือ Kerry ที่มีพื้นที่ประมาณ 253 ไร่ ซึ่งอาจจะมีข้อจำกัดในการพัฒนาบริการอื่นเพิ่มเติม เป็นต้น 

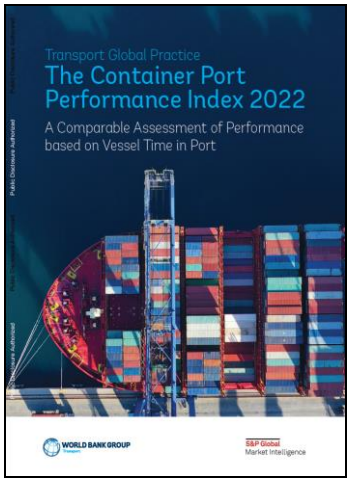
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
S2	มีประสบการณ์และความชำนาญในการประกอบกิจการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล/ท่าเรือชั้นนำ	

- จากผลการศึกษาและวิจัยของ Drewry Research ซึ่งเป็นที่ปรึกษาและผู้วิจัยอิสระชั้นนำสำหรับอุตสาหกรรมพาณิชย์นาวี ได้ระบุว่าการบริหารจัดการท่าเทียบเรือ ตู้สินค้าทั่วโลกจะมีองค์ประกอบในการบริหารจัดการท่าเรือที่สำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การปฏิบัติการหน้าท่า (Berth operations) 2) การปฏิบัติการที่ลานวางตู้สินค้า (Yard operations) และ 3) การปฏิบัติการที่ประตูเข้าออก (Gate operations) โดยดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการให้บริการของท่าเรือที่นิยมใช้สำหรับท่าเรือในนานาประเทศ ได้แก่ Crane Productivity เป็นการวัดประสิทธิภาพในการยกขนสินค้าของปั้นจั่นหน้าท่า, Berth Occupancy คือ อัตราการใช้ท่าเทียบเรือ เพื่อใช้ในการวางแผนดูว่าท่าเทียบเรือมีการใช้งานมากน้อยเพียงใด และ Truck Turn Around Time ซึ่งจะแสดงเวลารวมที่รถบรรทุกสินค้าเข้ามาใช้บริการในเขตท่าเรือตั้งแต่ผ่านประตูท่า ส่ง/รับสินค้าและผ่านออกจากประตูท่าไป โดยท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังมี Crane Productivity, Berth Occupancy และ Truck Turn Around Time อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับมาตรฐานสากล (Drewry Report) ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก (World Class Port) ในอนาคต

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของท่าเรือ เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก

	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	Avg. 61-66	เทียบเคียง World Avg.
Crane Productivity (ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง)								
ท่าเรือกรุงเทพ	25.76	25.77	25.78	25.79	25.79	25.79	25.78	22-24
ท่าเรือแหลมฉบัง	28.96	29.12	30.17	28.76	26.89	27.95	28.64	
Berth Occupancy (เปอร์เซ็นต์)								
ท่าเรือกรุงเทพ	75.12	71.80	72.53	71.9	68.34	67.44	71.19	65-70
ท่าเรือแหลมฉบัง	-	47.23	41.86	48.44	53.44	49.13	48.02	
ระยะเวลารับมอบ – ส่งมอบตู้สินค้า (นาที/ตู้)								
ท่าเรือกรุงเทพ	31.91	31.58	31.21	31.21	31.19	31.17	31.38	20-40
ท่าเรือแหลมฉบัง	24	24	23	22	27.27	27.46	24.62	

- จากผลการจัดอันดับ the Container Port Performance Index 2022 (Published 2023-05-18) สะท้อนให้เห็นว่าท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือที่มีความสามารถในการบริหารจัดการตู้สินค้าขาออก ขาเข้า รวมถึงตู้สินค้า transshipment อยู่ในระดับที่ดีมาก และติด 30 อันดับแรกของท่าเรือที่มีการสำรวจทั่วโลก

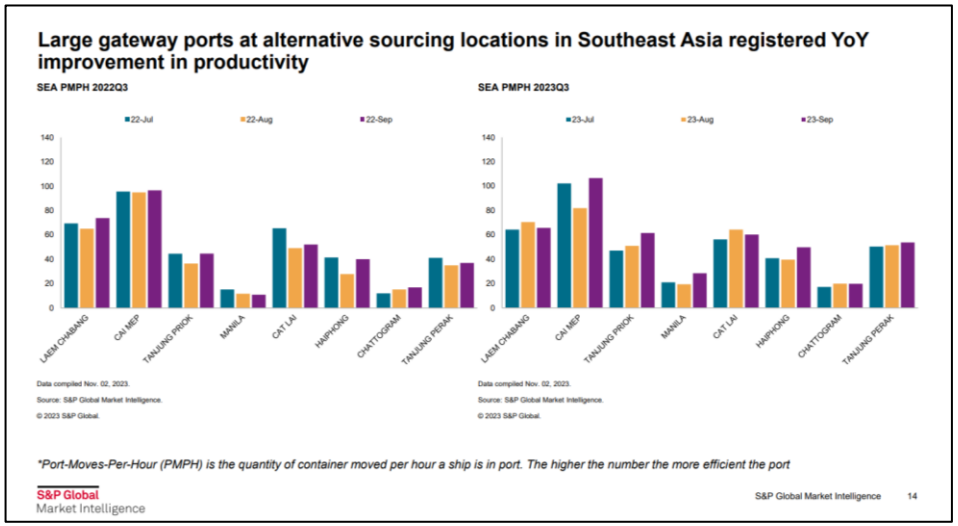


The CPPI 2022 (the Statistical Approach)

Port Name	2022 Rank	Index Points	2021 Rank	Change
Yangshan	1	93.891959	3	2
Salalah	2	91.866199	2	0
Khalifa Port	3	88.763069	5	2
Tanger-Mediterranean	4	84.343303	6	2
Tanjung Pelepas	5	81.404658	16	11
Cartagena (Colombia)	6	80.7642	15	9
Hamad Port	7	80.579775	4	-3
Ningbo	8	80.349495	7	-1
Guangzhou	9	79.285176	9	0
Port Said	10	78.23557	13	3
Hong Kong	11	77.648186	38	27
Cai Mep	12	73.61151	11	-1
Algeciras	13	73.289835	10	-3
Mawan	14	72.7813	110	96
Shekou	15	72.422481	17	2
Tianjin	16	70.245532	26	10
Yokohama	17	70.033099	12	-5
Singapore	18	69.546328	31	13
King Abdullah Port	19	67.552064	1	-18
Piraeus	20	65.562411	65	45
Buenaventura	21	65.480099	23	2
Busan	22	65.279824	25	3
Nansha	23	62.883753	21	-2
Chiwan	24	61.74881	20	-4
Yeosu	25	61.424769	29	4
Djibouti	26	61.219558	24	-2
Colombo	27	58.929653	22	-5
Laem Chabang	28	57.88509	48	20
Dalian	29	52.197158	196	167
Jeddah	30	51.476625	8	-22
Pipavav	31	50.992508	34	3
Dammam	32	50.943405	14	-18
Barcelona	33	50.575247	19	-14
Xiamen	34	48.91354	40	6
Port Klang	35	48.897159	59	24

* The CPPI reflects a port's capacity to handle containers for export, import and trans-shipment.

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
		- จากข้อมูลของ S&P Global Market Intelligence แสดงให้เห็นว่า ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือ Gateway port ที่มีประสิทธิภาพด้านการขนถ่าย/เคลื่อนย้ายตู้สินค้าภายในท่าเรือ/ชั่วโมง/เรือ อยู่ในระดับที่ดีหรือเป็นมาตรฐาน เมื่อเทียบเคียงกับท่าเรืออื่น
S3	ท่าเรือแหลมฉบังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น	- ท่าเรือแหลมฉบังมีโครงข่ายการเชื่อมโยงของเส้นทางการเดินเรือ (Port Liners Shipping Connectivity Index : PLSCI) จากการวัดของ UNCTAD อยู่ในอันดับที่ 16 ของโลกในปี 2566 จากลำดับที่ 17 ในปี 2565 โดยมีคะแนนประเมินที่สูงขึ้นจากปี 2565 (74.088 => 77.463) และถือเป็นท่าเรืออันดับที่ 3 ในอาเซียน รองจากท่าเรือสิงคโปร์และท่าเรือ Klang ของมาเลเซีย แสดงให้เห็นว่าท่าเรือแหลมฉบังมีศักยภาพในการให้บริการและสามารถเชื่อมโยงการขนส่งไปยังท่าเรืออื่นทั่วโลกที่ดีขึ้นเทียบเท่ากับท่าเรือชั้นนำระดับโลก ซึ่งเป็นโอกาสในการรองรับปริมาณตู้สินค้าที่อาจเพิ่มมากขึ้นได้ในอนาคต * LSCI เป็นดัชนีวัดความสามารถของท่าเรือทั้งหมดของประเทศในการเชื่อมโยงเส้นทางการเดินเรือ โดยพิจารณาจาก 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) จำนวนเรือที่เข้าเทียบท่า/สัปดาห์ 2) ขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าของท่าเรือ 3) จำนวนของบริการเส้นทางเดินเรือแบบประจำ (Regular Liner Shipping Service) 4) จำนวนของบริษัทสายเรือที่ใช้บริการท่าเรือ 5) ขนาดเฉลี่ยของเรือที่ใหญ่ที่สุดที่เข้าเทียบท่า และ 6) จำนวนท่าเรือที่เชื่อมโยง ด้วยการขนส่งแบบ Direct Liner Service ที่มา :https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.PLSCI



Country	Port	PLSCI 2022	PLSCI 2023	Ranking
China	Shanghai	146.633	150.410	1
China	Ningbo	131.515	136.443	2
Singapore	Singapore	126.470	130.863	3
Korea	Republic of	123.360	129.178	4
China	Qingdao	101.855	106.348	5
China	Hong Kong SAR	96.135	99.298	6
Netherlands (Kingdom of the)	Rotterdam	94.383	96.015	7
Malaysia	Port Klang	91.778	95.408	8
Belgium	Antwerp	90.463	92.250	9
China	Shekou	89.243	90.498	10
China	Xiamen	85.115	88.675	11
China	Nansha	83.083	88.405	12
China	Yantian	83.753	83.383	13
United Arab Emirates	Jebel Ali	77.040	81.725	14
Germany	Hamburg	79.823	78.188	15
Thailand	Laem Chabang	74.088	77.463	16
China	Xingang	70.258	76.705	17
Sri Lanka	Colombo	73.945	74.773	18
Spain	Valencia	70.083	73.688	19
Malaysia	Tanjung Pelepas	72.365	71.865	20
Thailand	Bangkok	18.435	18.350	207
Thailand	Sriracha	4.610	5.165	472
Thailand	Songkhla	3.210	4.858	494
Thailand	Sahathai	4.308	4.080	549
Thailand	Phuket	3.940	3.940	562

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
S4	มีพันธมิตร/คู่ค้าทางธุรกิจที่มีศักยภาพและสามารถสนับสนุนการดำเนินงาน	

- กทท. มีผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ/สายเรือในระดับโลก (Global Terminal Operator/ International Terminal Operator) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการให้บริการและประกอบการท่าเทียบเรือ ทลฉ. ที่หลากหลายและมากกว่าท่าเรือเอกชนอื่นภายในประเทศ อาทิ Hutchison, PSA, DP World ซึ่งมีเครือข่ายกับลูกค้าทั่วโลก และเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน สามารถแข่งขันกับท่าเรืออื่นในภูมิภาคเดียวกันได้ รวมทั้ง ยังถือเป็นโอกาสในการพัฒนาความร่วมมือเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจร่วมกันในอนาคต

Southeast Asia - Top ten terminal owning/operating companies

Rank	Owner/Operator	2020 Total Throughput ('000 teu)	2020 Equity Throughput ('000 teu)	Equity teu as % of Regional	Location of Main Terminal Operations
1	PSA International	39,399	27,100	24.2%	Singapore,Laem Chabang, Cai Mep, Tanjung Priok
2	Malaysia Mining Corporation Berhad (MMC)	14,991	12,008	10.7%	Johor, Tanjung Pelepas, Port Klang, Penang, Tanjung Bruas
3	Indonesian Pelindo companies	14,193	11,972	10.7%	Tanjung Priok, Belawan, Ambon, Balikpapan, Bitung, Samarinda, Tanjung Emas, Tanjung Perak, Palembang, Panjang, Makassar, Pontianak, Bengkulu, Jambi, Kupang, Pangkal Balam, Teluk Bayur, Trisakti
4	Saigon New Port Company	9,183	7,368	6.6%	Thi Vai-Cai Mep, Ho Chi Minh, Haiphong
5	Hutchison Ports	16,561	6,525	5.8%	Port Klang, Tanjung Priok, Laem Chabang, Thilwa, Cai Mep
6	APM Terminals	13,380	4,431	4.0%	Tanjung Pelepas, Laem Chabang, Cai Mep
7	ICTSI	4,357	3,587	3.2%	Manila, Subic, General Santos, Davao, Cagayan de Oro, Makassar, Tanjung Priok
8	Vietnam National Shipping Lines	4,461	3,414	3.1%	Cai Lan, Da Nang, Haiphong, Ho Chi Minh, Thi Vai Cai Mep
9	Terminal Investment Limited (TIL)	6,900	3,381	3.0%	Singapore
10	CMA CGM (CMAT+TL)	6,688	2,819	2.5%	Singapore, Ho Chi Minh, Laem Chabang
	Total		82,605	73.9%	
	Regional Total	111,822			

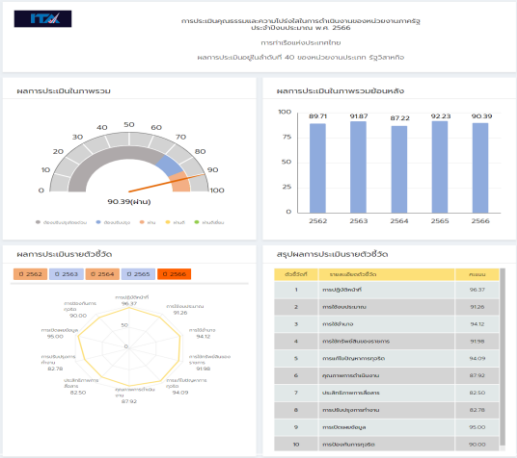
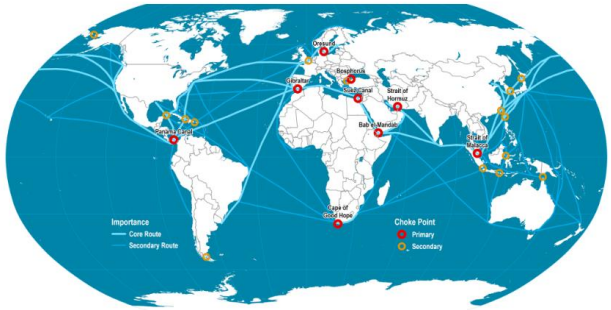
- ในปี 2567 ทกท. มีความร่วมมือทางธุรกิจกับภาคเอกชนในการส่งเสริมการขนส่งสินค้าผ่าน ทกท. รวมถึงยกระดับการให้บริการ สนับสนุนการค้าการลงทุน อีกทั้งยังเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้นำเข้า-ส่งออก ให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกได้มากขึ้น โดยมี 3 โครงการหลักที่สร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับภาคเอกชน ประกอบด้วย 1. โครงการท่าเรือพันธมิตร (Chao Phraya Super Port Project) เป็นความร่วมมือระหว่าง กทท. และบริษัท สหไทย เทอร์มินอล จำกัด (มหาชน) เพื่อส่งเสริมกิจกรรมการนำเข้าตู้สินค้ามาที่ท่าเรือกรุงเทพ โดยเรือชายฝั่ง (Barge) เข้าเทียบท่าที่ท่า 20G 2. โครงการส่งเสริมการนำเข้า – ส่งออก และกิจกรรมการขนส่งตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ผ่านท่าเรือกรุงเทพ เป็นความร่วมมือระหว่าง กทท. และบริษัท บ็อกซ์แมน จำกัด ซึ่งเป็นผู้กระทำแทน บริษัท Oknha Mong Port เพื่อส่งเสริมการนำเข้า – ส่งออก ไปยังประเทศที่สามทั้งทางเรือและรถไฟ และ 3. โครงการเขตปลอดอากรท่าเรือกรุงเทพ Bangkok Port Free Zone เป็นความร่วมมือระหว่าง กทท. กรมศุลกากร หน่วยงานเอกชน (บริษัท สปีดิชั่น ซิกม่า จำกัด) ซึ่งเป็นการให้บริการใหม่ของท่าเรือกรุงเทพ บนพื้นที่ดำเนินการ 24,000 ตารางเมตร เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักลงทุนในการนำเข้า-ส่งออก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

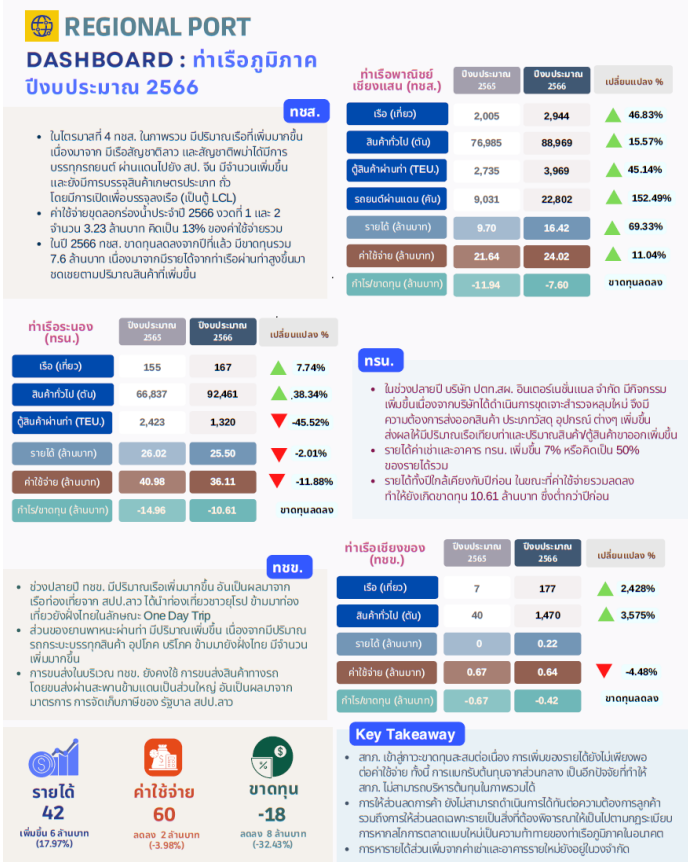
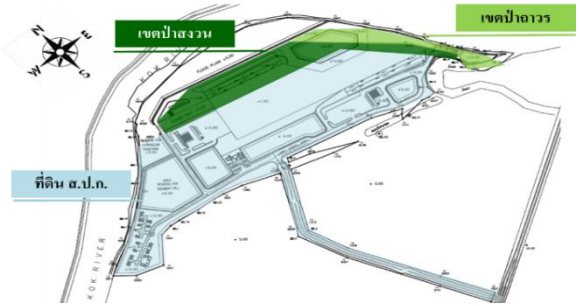
On มกราคม 12, 2024

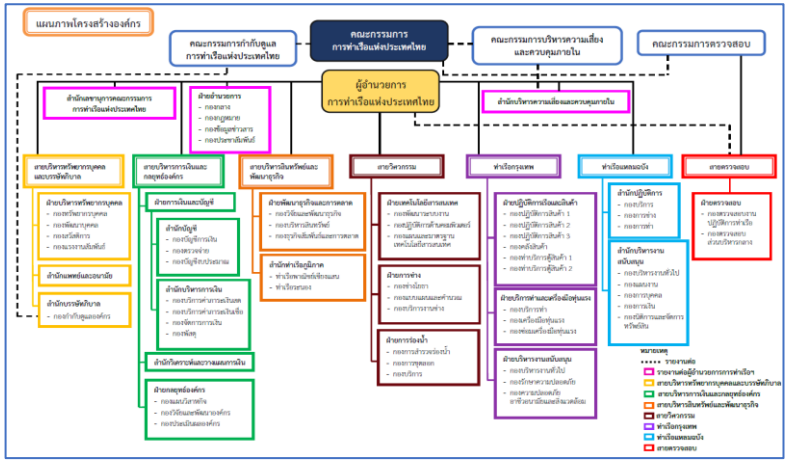
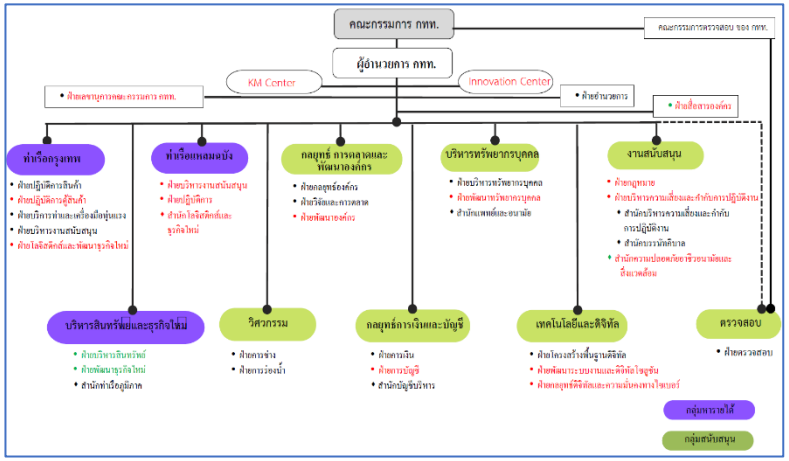
เปิด 3 โครงการใหม่ 'การท่าเรือ' จับมือภาคเอกชนยกระดับโลจิสติกส์ไทย เชื่อมโยงการขนส่งทางเรือ-บก-รถไฟ

Facebook Twitter Line

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
S5	กทท. มีการจัดตั้งสถาบันด้านการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (Maritime Logistics Institute) หรือ MLI เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ	- กทท. มีการจัดตั้งสถาบันด้านการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ (Maritime Logistics Institute) หรือ MLI เป็นการเฉพาะ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับท่าเรือชั้นนำระดับโลก อาทิ ท่าเรือสิงคโปร์ มีการจัดตั้ง PSA Institute, ท่าเรือ Le Havre ประเทศฝรั่งเศส และหอการค้าและอุตสาหกรรมของเมือง Le Havre ร่วมจัดตั้งสถาบันการศึกษาและวิจัยท่าเรือ (IPER) หรือท่าเรือ IPC ประเทศอินโดนีเซีย ที่ได้มีการก่อตั้ง IPC Corporate University เพื่อพัฒนาทักษะ ศักยภาพ และองค์ความรู้ด้าน Port, Maritime, และ Logistics ให้แก่พนักงานและบุคคลภายนอกที่สนใจ เป็นต้น
S6	กทท. เป็นหนึ่งในหน่วยงานหลักที่สนับสนุนเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ	- กทท. มุ่งเน้นการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อแนวนโยบายภาครัฐ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสนับสนุนการค้า การลงทุนของประเทศ โดยมุ่งเน้นการบริหารประกอบการ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนาการให้บริการการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค ซึ่งมีโครงการสำคัญของประเทศที่ได้รับการสนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานจากภาครัฐ อาทิ • โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 • โครงการพัฒนาท่าเรือกรุงเทพฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรืออัตโนมัติ (Automated Container Terminal) • โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพ และศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) • โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System • โครงการพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของการท่าเรือฯ ให้เกิดขึ้นในเชิงพาณิชย์ ซึ่งโครงการสำคัญดังกล่าวจะช่วยสร้างขีดความสามารถในการขนส่งและกระจายสินค้าของประเทศ และเพื่อสามารถมุ่งไปสู่การเป็นศูนย์กลางคมนาคมและโลจิสติกส์ของภูมิภาคได้อย่างสำเร็จ โดยได้รับการสนับสนุนและผลักดันในการดำเนินโครงการสำคัญของประเทศจากภาครัฐ

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
		นอกจากนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีความยั่งยืนให้การบริหารประกอบการ กทท. ได้คำนึงถึงการพัฒนาใน 3 องค์ประกอบที่สำคัญภายใต้หลัก ESG เพื่อให้การดำเนินการของ กทท. เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เป็นต้น 
จุดอ่อน (Weakness)		
W1	ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ไม่ได้ตั้งอยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก	- ตำแหน่งทางภูมิศาสตร์และที่ตั้งของท่าเรือหลักของไทย (ทลฉ. และ ทกท.) ไม่ได้อยู่ใกล้เคียงกับเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก ดังนั้น ปริมาณสินค้าผ่านท่าเรือส่วนใหญ่จะใช้สำหรับการอุปโภค บริโภค และภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากท่าเรืออื่นในประเทศใกล้เคียง อาทิ มาเลเซีย สิงคโปร์ หรือแม้แต่เวียดนาม ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของไทยในการจะเพิ่มปริมาณตู้สินค้าอย่างก้าวกระโดด รวมถึงสินค้าประเภท Transshipment ให้เทียบเคียงกับประเทศดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากท่าเรือ Transshipment เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางในธุรกิจการขนส่งทางทะเลแบบครบวงจร และดึงดูดให้บริษัทที่เกี่ยวเนื่องกับการขนส่งทางทะเลระดับโลกเลือกเป็นฐานในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้มีธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง อาทิ Bunkering, Ship Insurance, Ship Building, Freight Forwarder Companies เป็นต้น  Main Maritime Shipping Routes

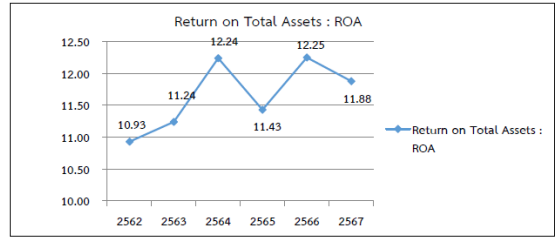
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
W2	ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ความไม่พร้อมทางกายภาพพื้นฐาน รวมทั้งความสามารถในการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ	- การดำเนินงานหรือผลประกอบการของท่าเรือภูมิภาคอยู่ในสภาวะขาดทุน ทั้งในส่วนของท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน ท่าเรือเชียงของ และท่าเรือระนอง ซึ่งเป็นผลจากสภาพการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงการปรับเปลี่ยนเส้นทางการขนส่งของผู้ประกอบการ ทำให้การดำเนินการด้านการตลาดทำได้ยาก ประกอบกับ ท่าเรือภูมิภาคมีความเสียเปรียบด้านทำเลที่ตั้ง เมื่อเทียบท่าเรือเอกชนใกล้เคียง และไม่ได้มีแหล่งอุตสาหกรรมหลังท่าที่สนับสนุนการเติบโตของท่าเรือ อีกทั้งที่ดินบริเวณท่าเรือภูมิภาค (ส่วนใหญ่) เป็นที่ดิน สปก. และมี จท. เป็นผู้ถือครองกรรมสิทธิ์ (ต้องให้ จท. สละสิทธิ์การใช้ประโยชน์ก่อน แล้ว กทท. ต้องทำขอใช้ประโยชน์พื้นที่) จึงทำให้ กทท. ไม่สามารถนำไปพัฒนาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหลักของท่าเรือดังกล่าวได้อย่างคล่องตัว ซึ่งจะส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานและแนวทางการบริหารจัดการในอนาคต  

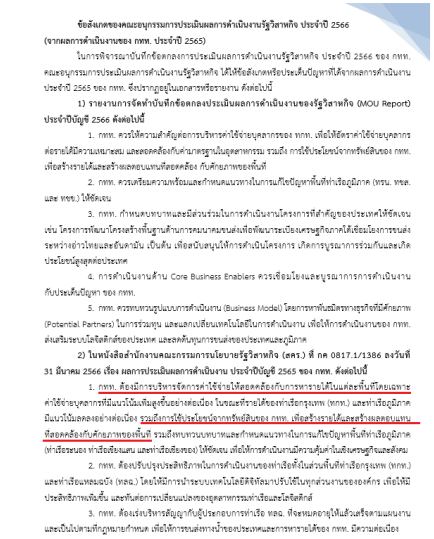
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
W3	โครงสร้างองค์กรไม่สอดรับกับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ	- ปัจจุบัน กทท. ใช้โครงสร้างและอัตรากำลัง ซึ่งได้รับการปรับปรุงในปีงบประมาณ 2560 ทั้งนี้ จากการประเมินพบว่า โครงสร้างองค์กรฯ ยังไม่สามารถตอบโจทย์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในยุคดิจิตอลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ภารกิจบางส่วนงานมีความซ้ำซ้อน บางส่วนงานไม่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน และโครงสร้างไม่เอื้อต่อธุรกิจใหม่และการแข่งขัน เป็นต้น **โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน**  **(ร่าง) โครงสร้างองค์กร**  - ในปีงบประมาณ 2567 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (ฝบ.) จะมีการทบทวนระบบการประเมินสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง เพื่อกำหนดสมรรถนะให้กับพนักงาน กทท. ให้มีสมรรถนะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะให้สอดรับกับความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) โดยจะดำเนินการทบทวนทั้งในส่วนของสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะลักษณะงาน ร่วมกับหน่วยงานภายใน กทท. ก่อนสรุปเป็น Competency Model ของ กทท. และนำผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะดังกล่าว มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อพัฒนาพนักงานที่มีช่องว่างสมรรถนะให้มีความรู้ ทักษะ ตามที่องค์กรกำหนด รวมถึง ทำให้ กทท. มีความพร้อมด้านพนักงาน เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้วิสัยทัศน์ต่อไป

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
W4	การบริหารสินทรัพย์ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ยังไม่เต็มศักยภาพ/ต่ำกว่าที่ควร	- จากการคาดการณ์อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return of Assets) ในปี 2567 พบว่า มีแนวโน้มที่ลดลง แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการหารายได้หรือผลกำไรต่อสินทรัพย์มีประสิทธิภาพต่ำลง ซึ่งสอดคล้องกับ สคร. ที่ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการสร้างประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีของ กทท. อย่างต่อเนื่อง โดยระบุว่า กทท. ต้องมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับการหารายได้ในแต่ละพื้นที่ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ กทท. เพื่อสร้างรายได้และสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ - กทท. มีพื้นที่นอกรั้วศุลกากร ทกท. ที่มีศักยภาพและสามารถพัฒนาสู่การเป็นพื้นที่ CBD new mixed-use เช่นเดียวกับพื้นที่บริเวณถนนพระราม 4 อีกทั้ง มีความได้เปรียบในเรื่องการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนส่งและท่าเรือ (Hinterland) ที่สามารถดึงดูดธุรกิจ และประชากรเข้ามาในพื้นที่ในระดับสูง ดังนั้น หากพัฒนาโครงการได้ล่าช้าหรือไม่สามารถ นำพื้นที่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม จะส่งผลให้ กทท. สูญเสียโอกาสและไม่สามารถเพิ่มผลตอบแทนเชิงพื้นที่ได้

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)

สูตรการคำนวณ	2562	2563	2564	2565	2566	2567√
กำไรสุทธิ x100 / สินทรัพย์รวม	5,602.23 / 51,276.81	5,630.08 / 50,075.44	6,269.73 / 51,231.81	6,287.10 / 55,020.10	6,665.69 / 54,417.73	6,725.43 / 56,612.74
ผลการวิเคราะห์	10.93 %	11.24 %	12.24 %	11.43 %	12.25 %	11.88 %





ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566

(จากผลการดำเนินงานของ กทท. ประจำปี 2565)

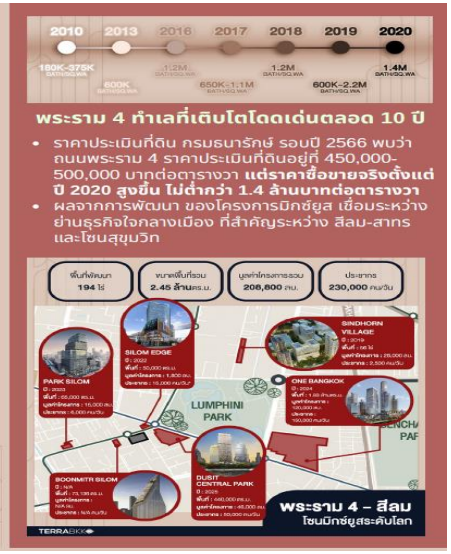
ในการพิจารณานำเนินที่ข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566 ของ กทท. คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้ให้ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากผลการดำเนินงานประจำปี 2565 ของ กทท. ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสารหรือรายงาน ดังต่อไปนี้

1) รายงานการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) ประจำปีบัญชี 2566 ดังต่อไปนี้

1. กทท. ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารค่าใช้จ่ายบุคลากรของ กทท. เพื่อให้มีอัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับค่ามาตรฐานในอุตสาหกรรม รวมถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ กทท. เพื่อสร้างรายได้และสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้อง กับศักยภาพของพื้นที่
2. กทท. ควรเตรียมความพร้อมและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ท่าเรือกรุงเทพ (ทรน. ทชล. และ ทชข.) ให้ชัดเจน
3. กทท. กำหนดบทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการที่สำคัญของประเทศให้ชัดเจน เช่น โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินโครงการ เกิดการบูรณาการร่วมกันและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ
4. การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ควรเชื่อมโยงและบูรณาการการดำเนินงานกับประเด็นปัญหา ของ กทท.
5. กทท. ควรทบทวนรูปแบบการดำเนินงาน (Business Model) โดยการหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ (Potential Partners) ในการร่วมทุน และแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของ กทท. ส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และลดต้นทุนการขนส่งของประเทศและภูมิภาค

2) ในหนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ กค 0817.1/1386 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2566 เรื่อง ผลการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2565 ของ กทท. ดังต่อไปนี้

1. กทท. ต้องมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับการหารายได้ในแต่ละพื้นที่โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายบุคลากรที่ในแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่รายได้ของท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) และท่าเรือภูมิภาคมีแนวโน้มสดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ กทท. เพื่อสร้างรายได้และสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ รวมถึงทบทวนบทบาทและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพื้นที่ท่าเรือภูมิภาค (ท่าเรือระนอง ท่าเรือเชียงแสน และท่าเรือเชียงของ) ให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
2. กทท. ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของท่าเรือทั้งในส่วนพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) และท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) โดยให้มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในทุกส่วนงานขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์
3. กทท. ต้องเร่งบริหารข้อพิพาทกับผู้ประกอบการท่าเรือ ทลฉ. ที่จอดหมดอายุให้แล้วเสร็จตามแผนงานและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้การขนส่งทางน้ำของประเทศและการหารายได้ของ กทท. มีความต่อเนื่อง



SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
W5	การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ กทท. เพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการของ กทท. ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับท่าเรือเอกชนในประเทศที่มีระบบหรือรูปแบบการให้บริการออนไลน์ เช่น การให้บริการผ่าน Application หรือท่าเรือชั้นนำในระดับโลก ที่มีการนำระบบ Port Community System เข้ามาบริหารจัดการ เชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการทั้งระบบ

รูปแบบการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ของท่าเรือต่างๆ (E-Service)

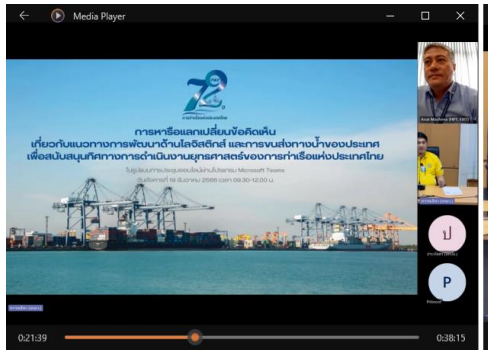
ท่าเรือ/บริษัท	บริษัท	ช่องทางการให้บริการ: Web	Apps	LINE OA	E-Schedule	E-Tracking	E-Payment	E-Booking	E-Closing	E-Document	E-Gate	Live Chat 24/7	Port Monitor	ข้อมูลอ้างอิง
BKP	BKP	✓			✓	✓	✓	⦿			⦿	✓	✓	เพิ่ม.
ท่าเรือเอกชนในลำน้ำเจ้าพระยา	BMTP	✓			✓	✓	✓	✓						
	SAHATHAI			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
ท่าเรือน้ำลึกเอกชน			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
B5 / C3	ESCO		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
A3,C1-C2, D1-D3	HUTCHISON PORTS THAILAND	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
B4	TIPS		✓	✓	✓	✓						✓		
B1	LCB1		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Carriers	ONE	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Carriers			✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓	

หมายเหตุ
✓ ดำเนินการแล้ว
⦿ อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนา

ระบบนิเวศน์ของการบริหารจัดการท่าเรือด้วยเทคโนโลยี (Digital Port Ecosystem)
เพื่อพัฒนาเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการในกิจกรรมโลจิสติกส์และการขนส่งสินค้าทางน้ำตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งระบบ

ท่าเรือ/หน่วยงาน	ประเทศ	สถานะ	ชื่อโครงการ
Port Authority of Thailand	Thailand	อยู่ระหว่างดำเนินการ	PCS
ASIA			
Maritime and Port Authority of Singapore	Singapore	✓	digitalPORT@sea
Ministry of Lands, Transport, and Maritime Affairs (MLTM)	Korea	✓	KL-Net
The International Port Community Systems Association (IPCSA)	China	✓	LOGINK
Indian Ports Association (IPA)	Indian	✓	PCS1x
Europe			
Port of Antwerp	Belgium	✓	APCS
Port of Ham-burg	Germany	✓	HPA
Port base in the Netherlands	Netherlands	✓	portbase
All ports in metropolitan France	France	✓	SOGET
Maritime Cargo Processing PLC	United Kingdom	✓	MCP plc
America			
The United States Ports	United States	✓	Wabtec
DP World Canada	Canada	✓	CARGOES

- จากการหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของประเทศ เพื่อสนับสนุนทิศทางการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของ กทท. (19 ธันวาคม 2566) – ผู้ประกอบการเอกชนมีความเห็นให้ กทท. เร่งรัด พัฒนาโครงการ Port Community System (PCS) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลด้านการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ระหว่างภาครัฐ และเอกชนได้อย่างไร้รอยต่อและมีประสิทธิภาพ



- สคร. ที่ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในทุกส่วนงานของ กทท. ทั้งในส่วนของท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบัง และส่วนงานสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์

ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566
(จากผลการดำเนินงานของ กทท. ประจำปี 2565)

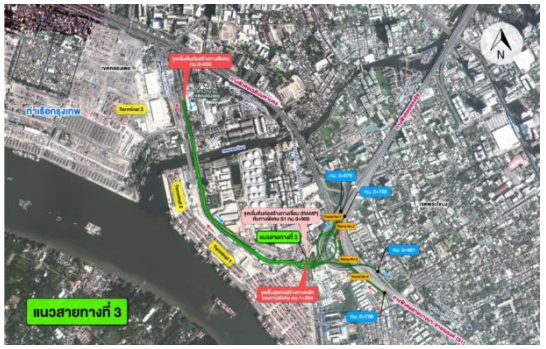
ในการพิจารณาบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566 ของ กทท. คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้ให้ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากผลการดำเนินงานประจำปี 2565 ของ กทท. ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสารหรือรายงาน ดังต่อไปนี้

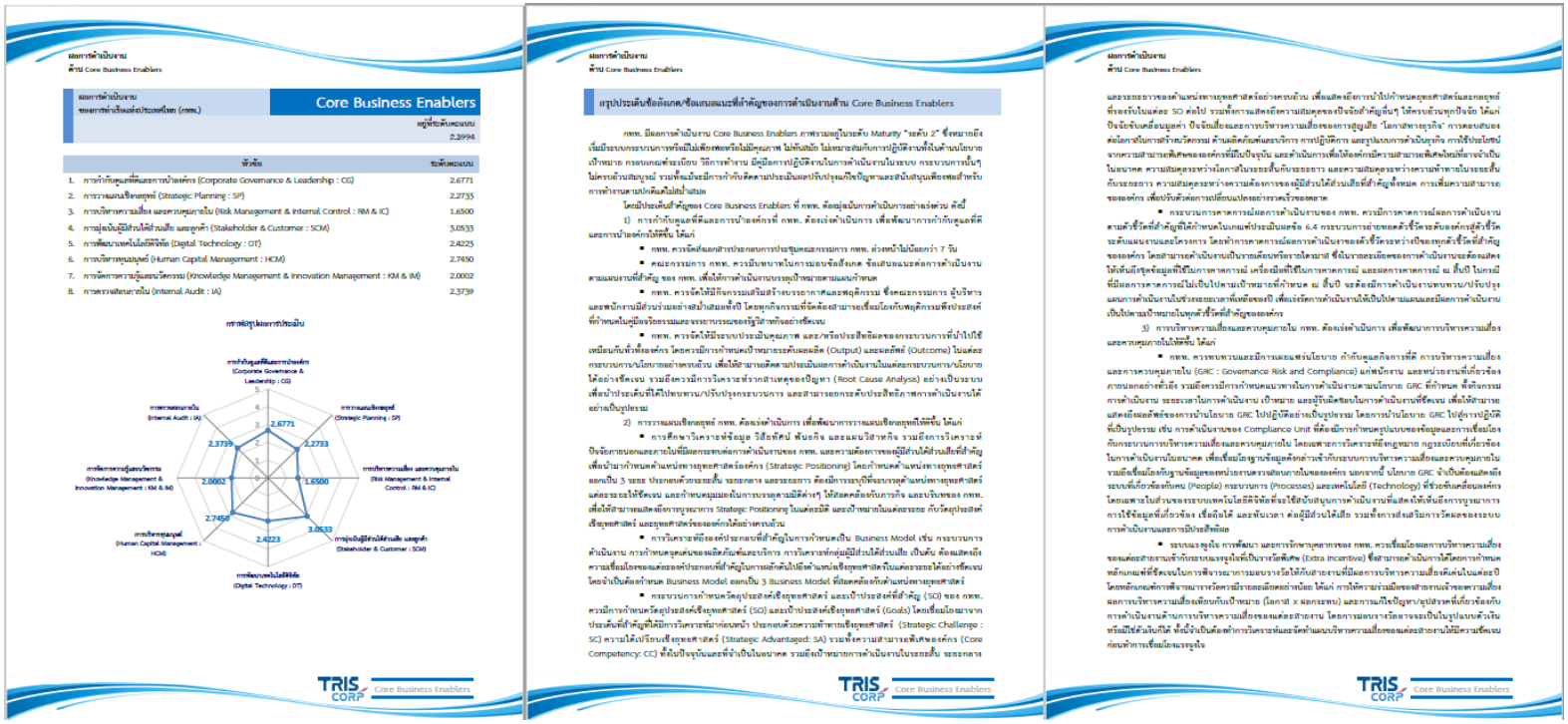
1) รายงานการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) ประจำปีบัญชี 2566 ดังต่อไปนี้

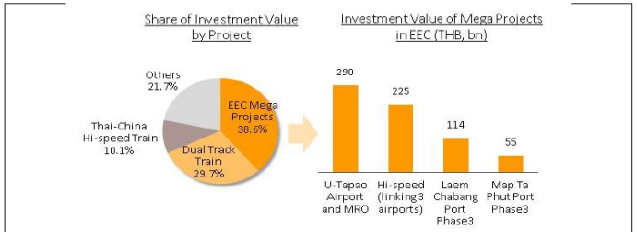
1. กทท. ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารค่าใช้จ่ายบุคลากรของ กทท. เพื่อให้อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับค่ามาตรฐานในอุตสาหกรรม รวมถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ กทท. เพื่อสร้างรายได้และสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้อง กับศักยภาพของพื้นที่
2. กทท. ควรเตรียมความพร้อมและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพื้นที่ท่าเรืออยู่มีภาค (ทรน. ทชส. และ ทชข.) ให้ชัดเจน
3. กทท. กำหนดบทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการที่สำคัญของประเทศให้ชัดเจน เช่น โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้เชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินโครงการ เกิดการบูรณาการร่วมกันและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ
4. การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ควรเชื่อมโยงและบูรณาการการดำเนินงานกับประเด็นปัญหา ของ กทท.
5. กทท. ควรทบทวนรูปแบบการดำเนินงาน (Business Model) โดยการหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ (Potential Partners) ในการร่วมทุน และแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของ กทท. ส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และสอดคล้องกับนการขนส่งของประเทศและอยู่มีภาค

2) ในหนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ กค 0817.1/1386 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2566 เรื่อง ผลการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2565 ของ กทท. ดังต่อไปนี้

1. กทท. ต้องมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับการหารายได้ในแต่ละพื้นที่โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายบุคลากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่รายได้ของท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) และท่าเรือภูมิภาคมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ กทท. เพื่อสร้างรายได้และสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ รวมถึงทบทวนบทบาทและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพื้นที่ท่าเรือภูมิภาค (ท่าเรือระนอง ท่าเรือเชียงแสน และท่าเรือเชียงของ) ให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
2. กทท. ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของท่าเรือทั้งในส่วนพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ (ทกท.) และท่าเรือแหลมฉบัง (ทลฉ.) โดยให้มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในทุกส่วนงานขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์
3. กทท. ต้องเร่งบริหารสัญญากับผู้ประกอบการท่าเรือ ทลฉ. ที่ขยายเวลาอยู่ให้แล้วเสร็จตามแผนงานและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้การขนส่งทางน้ำของประเทศและการหารายได้ของ กทท. มีความต่อเนื่อง

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
W6	การบริหารโครงการขนาดใหญ่ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กทท. มีการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ เพื่อสร้างศักยภาพในการดำเนินงานของ กทท. หลายโครงการ อาทิ โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Automated Container Terminal) โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport & Distribution Center) โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าเรือ และโครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินโครงการดังกล่าวมีความล่าช้า และไม่เป็นไปตามแผนงานเดิมที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ กทท. ขาดประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า/ผู้ใช้บริการได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึง อาจส่งผลต่อระดับความเชื่อมั่น ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการที่มีต่อการดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. หรือทำให้ กทท. สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจทั้งทรงตรงและทางอ้อม ผลประกอบการ/รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้มีการคาดการณ์ไว้ หรือส่งผลให้โครงการต่าง ๆ ที่ได้มีการเตรียมกันไว้ล่าช้าออกไปด้วย เป็นต้น ท่าเรือเปิดพื้นที่คลองเตย 500 ไร่พัฒนาท่าเรือกึ่งอัตโนมัติกลางกรุงปี'64 ผุดทางด่วนเชื่อม เรือโทมนตศักดิ์ ทรงผมประยูร ผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เปิดเผยว่า กทท.ได้ดำเนินโครงการพัฒนาท่าเรือกรุงเทพ (Bangkok Port Redevelopment Project) โดยการพัฒนาพื้นที่เป็น 3 ส่วน คือ พื้นที่โซน A พัฒนาเป็นพื้นที่เปิดพาณิชยกรรม พื้นที่โซน B พัฒนาธุรกิจศูนย์ให้บริการเรือและสินค้าตู้คอน กทท. และพื้นที่โซน C พัฒนาเป็นพื้นที่เมืองสังคมริมน้ำขนาดใหญ่รองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับท่าเรือ (Modern Port City)  สถานะโครงการปัจจุบัน - การพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 คาดว่าสามารถเปิดให้บริการ F1 ปี 2570 จากเดิมที่คาดไว้ ปี 2568 - โครงการพัฒนาท่าเรือฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรือกึ่งอัตโนมัติ ระยะที่ 1 คาดว่าจะสามารถเปิดให้บริการในปี 2573 - โครงการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าท่าเรือกรุงเทพและศูนย์เชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ คาดว่าจะสามารถเปิดให้บริการในปี 2573 - โครงการพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อท่าเรือกรุงเทพและทางพิเศษสายบางนา-อาจณรงค์ (S1) คาดว่าจะสามารถเปิดให้บริการได้ในปี 2572 จากเดิมที่คาดไว้ ปี 2567 - โครงการพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System คาดว่าจะสามารถเปิดให้บริการได้ในปี 2568 จากเดิมที่คาดไว้ ปี 2566

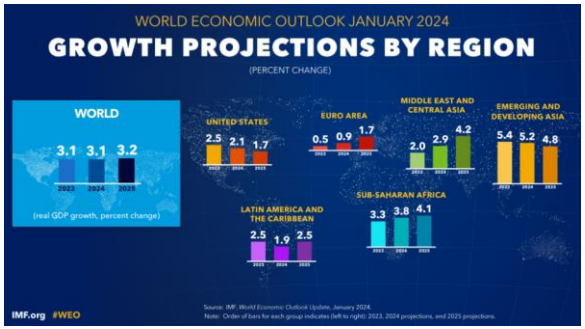
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
W7	การบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	- จากผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ประจำปี 2566 พบว่า กทท. อยู่ในระดับ Maturity "ระดับ 2" (Intermediate) ซึ่งหมายถึง มีระบบ กระบวนการ การถ่ายทอด การกำกับดูแล รวมถึงการติดตามประเมินผล แต่ยังไม่ครบถ้วนในทุกกระบวนการภายใต้เกณฑ์การประเมินกระบวนการ  - พรบ. การท่าเรือฯ ที่อยู่ในขั้นตอนเตรียมเสนอ ครม. ก่อนเสนอสภาผู้แทนราษฎรพิจารณา อาจไม่สามารถนำมาปรับใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานการพัฒนาธุรกิจ หรือการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างทันการณ์ เนื่องจากไม่ทราบกำหนดการที่แน่ชัดในการเสนอเข้าเพื่อพิจารณา อีกทั้ง กทท. ยังมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในบางข้อที่เป็นข้อจำกัดและอาจไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น ระเบียบการจัดอบรม สัมมนาต่าง ๆ เป็นต้น

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
โอกาส (Opportunity)		
O1	การลงทุนและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของภาครัฐ รวมถึงโครงการแผนพัฒนาต่าง ๆ อาทิ EEC/SEC	- ภาครัฐมีการกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีเป้าหมายและกรอบทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนในแต่ละกรอบเวลา อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2566-2570) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง แผนแม่บท/แผนพัฒนาภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ กทท. มีกรอบทิศทางในการเชื่อมโยงและวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา/สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างชัดเจน - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งภายในประเทศ รวมถึง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC/SEC เป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่จะผลักดันให้ กทท. เป็นประตูการค้าหลักของประเทศ และทำให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าของภูมิภาคอินโดจีนที่ สามารถเชื่อมโยงการขนส่งไปยังพื้นที่หลังท่า (Hinterland) และประเทศเพื่อนบ้านด้วยรูปแบบการขนส่งที่หลากหลาย (Multimodal Transportation)  ทั้งนี้โครงการ EEC เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนศักยภาพการเติบโตของนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก โดยโครงการก่อสร้างที่เชื่อมโยงกับพื้นที่ EEC มีมูลค่าการลงทุนสูงที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.6 ของมูลค่าการลงทุนก่อสร้างภาครัฐทั้งหมด ซึ่งโครงการขนาดใหญ่ที่เกี่ยวเนื่องส่วนใหญ่เริ่มก่อสร้างในปี 2564 ประกอบด้วย (1) โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน (ดอนเมือง-สุวรรณภูมิ-อู่ตะเภา) โดยเฟสแรกจะเริ่มในเส้นทาง สุวรรณภูมิ-อู่ตะเภา (2) โครงการพัฒนาท่าเรือมาบตาพุดและ ทลฉ. เฟส 3 โดยจะเริ่มก่อสร้างท่าเทียบเรือและส่วนต่อขยายหลังจากถมทะเล และ (3) โครงการสนามบินอู่ตะเภา โดยจะเริ่มก่อสร้างอาคารผู้โดยสารแห่งใหม่ก่อนในลำดับแรก นอกจากนี้ รัฐบาลได้เห็นชอบแผนยกระดับในโครงการการพัฒนา ทลฉ. เพื่อเชื่อมโยง EEC ไปสู่ภาคใต้และประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสนับสนุนไทยเป็น Hub การขนส่งอาเซียน ทำให้เกิดการพัฒนาโครงการใหม่ เช่น การพัฒนาท่าเรือบก (Dry port) ซึ่งกำหนดแล้วเสร็จภายในปี 2566-2567 การขยายโครงข่ายคมนาคมที่เชื่อมโยงสู่ภูมิภาคอื่นๆ ในลักษณะของการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transport) - การพัฒนาโครงการ Land Bridge เพื่อเชื่อมทะเลอ่าวไทย-อันดามัน นอกจากจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศและในพื้นที่ SEC แล้ว ยังเป็นการดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติ ช่วยสร้างโอกาส สร้างงาน และรายได้ที่เพิ่มขึ้น อีกทั้ง ยังส่งผลทำให้ไทยมีความสำคัญในเชิงภูมิรัฐศาสตร์ ในฐานะทางเลือกของการขนส่งสินค้าจากมหาสมุทรแปซิฟิกไปยังมหาสมุทรอินเดียโดยไม่ต้องผ่านสิงคโปร์และช่องแคบมะละกา ซึ่งอาจส่งผลให้ท่าเรืออื่นภายในประเทศได้รับผลเชิงบวกจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณเรือ/ปริมาณสินค้าดังกล่าว และเป็นการสนับสนุนให้กลุ่มผู้ส่งออกในพื้นที่ 14 จังหวัดภาคใต้ เปลี่ยนหรือย้ายฐานการส่งออกจากเดิมที่เคยส่งออก ณ ท่าเรือประเทศมาเลเซีย หรือสิงคโปร์ มาใช้บริการที่ท่าเรือระนองหรือท่าเรือชุมพรแห่งใหม่แทน

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
O2	การพัฒนาโครงการ Land Bridge จะช่วยสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อการให้บริการสินค้าประเภทถ่ายลำ (Transssshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง	- การพัฒนาโครงการ Land Bridge ซึ่งเป็นการเชื่อมต่อระบบโลจิสติกส์ระหว่างชายฝั่งทะเล อันดามันกับอ่าวไทยในลักษณะของ Land-Bridge (สะพานเศรษฐกิจ) นั้น จะส่งผลต่อระบบการขนส่งสินค้าของทั้งประเทศ และสนับสนุนให้ไทยบรรลุเป้าหมายในการเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค นอกจากนี้ ยังสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อ การให้บริการสินค้าประเภทถ่ายลำ (Transssshipment) ของท่าเรือแหลมฉบัง **แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการ Land Bridge** มีการกำหนดให้พัฒนานิคมอุตสาหกรรม Zero Carbon Mega Trend Industrial เพื่อสนับสนุนโครงการ Land Bridge ในช่วงระยะที่ 2 ของโครงการ (2568-2570) และในระยะที่ 3 (2567-2575) พัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตู้สินค้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อาทิ โลจิสติกส์ การพัฒนาพื้นที่/เขตเศรษฐกิจพิเศษ และศูนย์กลางการเงิน/เศรษฐกิจโลก เป็นต้น
O3	นโยบาย/ข้อสังเกตในการย้ายท่าเรือกรุงเทพ (คลองเตย) เป็นโอกาสในการเร่งรัดพัฒนาโครงการของ กทท. ทั้งในเขตรั้วและนอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องตามแนวทางพัฒนา Port City	- กทท. มีแผนแม่บทพัฒนาท่าเรือกรุงเทพ ซึ่งเป็นแผนที่ศึกษาตั้งแต่ปี 2562 โดยจะมีการพัฒนาที่ดินรวม 2,353 ไร่ เป้าหมายพัฒนาโครงการแบบผสมผสาน (Mixed Use) สร้างที่อยู่อาศัยให้กับประชาชนในพื้นที่คลองเตยในลักษณะที่อยู่อาศัยแนวสูง พร้อมยกระดับพื้นที่รอบท่าเรือให้เป็นศูนย์กลางการเดินทาง มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีมาตรฐานและด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งนี้ ข้อสังเกตดังกล่าวจะเป็นส่วนสนับสนุนและผลักดันให้แผนการพัฒนาพื้นที่ตามเป้าหมายของ กทท. ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

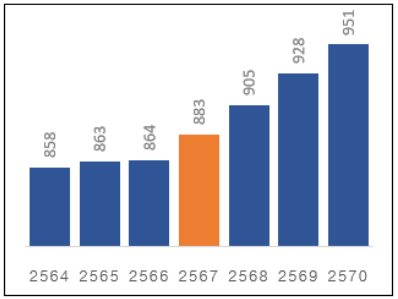
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
O4	ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว ส่งผลต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย	

- IMF คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกในปี 2567-2568 มีแนวโน้มที่จะขยายตัวร้อยละ 3.1 และร้อยละ 3.2 ตามลำดับ ส่วนปริมาณการค้าโลกในปี 2567-2568 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.3 และร้อยละ 3.6 ตามลำดับ ขณะที่มีการคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2567-2568 จะสามารถขยายตัวได้ร้อยละ 4.4 และร้อยละ 2.0 ตามลำดับ (IMF, Jan 2024) ซึ่งสอดคล้องกับการคาดการณ์ของ สศช. โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการขยายตัวของการส่งออก การขยายตัวในเกณฑ์ดีของอุปสงค์ในประเทศทั้งการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน และการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของ ภาคการท่องเที่ยว ทั้งนี้ จากผลการคาดการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลให้ กทท. ได้รับผลกระทบเชิงบวก และส่งผลให้ปริมาณตู้สินค้าภาพรวมที่ผ่านท่าเรือของไทยมีแนวโน้มปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น



- Drewry ได้มีการคาดการณ์ว่าปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือทั่วโลกจะมีการขยายตัวที่ร้อยละ 2.3 ในปี 2567 และขยายตัวในปีถัดไป ร้อยละ 2.5 2.6 และ 2.4 ตามลำดับ ทั้งนี้ ปริมาณตู้สินค้าที่มีการขนส่งกันทั่วโลกกระจุกตัวอยู่ที่ภูมิภาคเอเชียร้อยละ 54.8 และในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 14.3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มประเทศอาเซียนมีการเจริญเติบโตทางการค้า การลงทุนอย่างต่อเนื่อง และเป็นกลุ่มประเทศที่มีความน่าสนใจในการประกอบธุรกิจ/ขยายการลงทุนในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับรายงานภาวการณ์ลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment – FDI) โดย UNCTAD สะท้อนให้เห็นว่านักลงทุนยังให้ความสนใจลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียน 5 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย เวียดนาม มาเลเซีย และไทยอย่างต่อเนื่อง

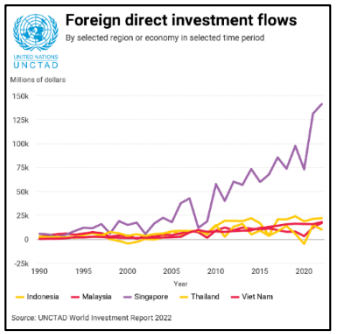
✦ คาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือทั่วโลก



การคาดการณ์ปริมาณตู้สินค้าแบ่งตามภูมิภาค

	2565	2566	2567	2568	2569	2570
Asia	471,565	481,336	489,237	497,982	509,850	521,390
%	1.8%	2.1%	1.6%	1.8%	2.4%	2.3%
สัดส่วนของโลก	54.6%	55.7%	55.4%	55.0%	54.9%	54.8%
Greater China	284,998	292,246	296,212	299,113	306,300	313,363
%	3.9%	2.5%	1.4%	1.0%	2.4%	2.3%
สัดส่วนของโลก	33.0%	33.8%	33.5%	33.1%	33.0%	33.0%
Southeast Asia	119,119	121,261	123,992	128,353	132,028	135,572
%	-0.6%	1.8%	2.3%	3.5%	2.9%	2.7%
สัดส่วนของโลก	13.8%	14.0%	14.0%	14.2%	14.2%	14.3%
North Asia	67,448	67,829	69,034	70,517	71,523	72,455
%	-2.5%	0.6%	1.8%	2.1%	1.4%	1.3%
สัดส่วนของโลก	7.8%	7.9%	7.8%	7.8%	7.7%	7.6%

ที่มา : Drewry, Dec 2023

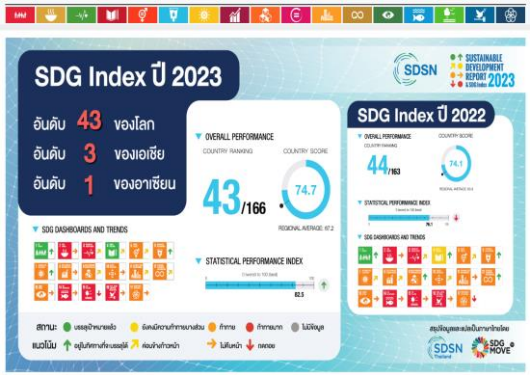


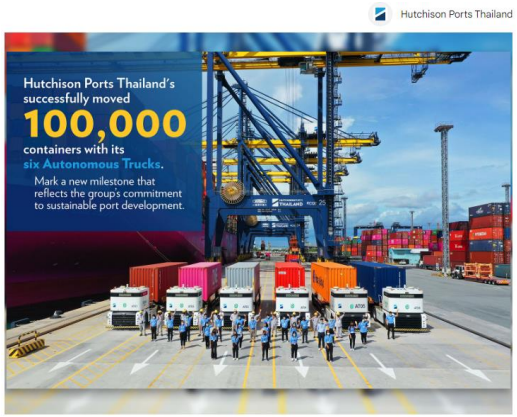
- อย่างไรก็ตาม จะต้องเฝ้าระวังผลกระทบที่อาจจะทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจ และปริมาณการขนส่งสินค้าทางทะเลโลกลดลง ซึ่งอาจจะส่งผลให้ปริมาณสินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพลดลงได้ เช่น เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาและจีนที่มีแนวโน้มชะลอตัว สงครามการค้าระหว่างประเทศ สถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ และความผันผวนของระดับราคาพลังงานและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ รวมไปถึง ทิศทางของสหรัฐฯ ภายหลังการเลือกตั้งประธานาธิบดี เป็นต้น

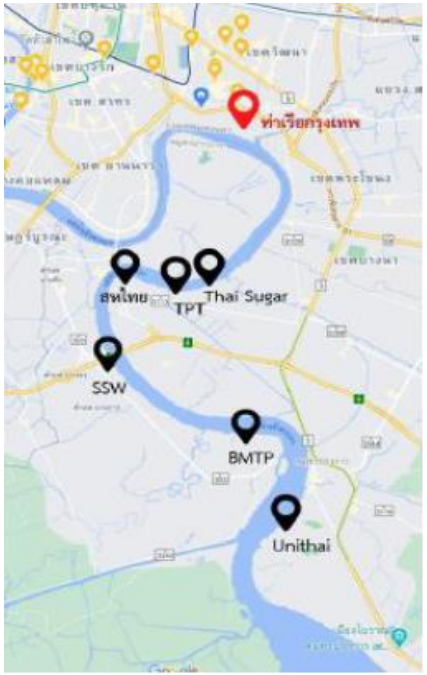
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
O5	โอกาสใหม่ในการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ	ปัจจุบันผู้ประกอบการมีการปรับเปลี่ยนแนวทางจากการดำเนินธุรกิจประเภทเดี่ยวสู่การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ผ่านการเป็นพันธมิตร/เครือข่ายพันธมิตรกับผู้ประกอบการ ที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญ รวมถึงมีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของการร่วมมือและพึ่งพากัน ทั้งในส่วนของการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงาน และผลประโยชน์ร่วมกัน อาทิ เวียดนามมีความสนใจในการลงทุนประกอบการ Intermodal Terminal ในคาซัคสถาน เพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่นเดียวกันกับท่าเรือ New York/New Jersey ที่มีการลงนามความร่วมมือกับท่าเรือไฮฟอง ประเทศเวียดนาม เพื่อส่งเสริมการค้า การลงทุนระหว่างกัน เป็นต้น ดังนั้นถือเป็นโอกาสของ กทท. ในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยการขยายธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด และ/หรือการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังตลาดใหม่ ๆ เพิ่มเติม โดยอาจสร้างโอกาสในการร่วมลงทุนร่วมกัน เพื่อดึงดูดนักลงทุนต่างชาติเข้ามาร่วมลงทุนกับ กทท. มากขึ้น รวมไปถึงการแสวงหาโอกาสในการลงทุนในประเทศที่มีแนวโน้มการเติบโตทางธุรกิจที่สูง เพื่อส่งเสริมการพัฒนา กทท. สู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก (World Class port) Source: © Kazakhstan Government Vietnam could potentially develop multiple new intermodal terminals in Kazakhstan, according to a recent Memorandum of Understanding (MoU) signed between Kazakhstan Railways (KTZ) and the Vietnamese investment group Sovico. Yerzhan Nauruzbayev, director of KTZ Business Transformation Centre, shared details regarding this cooperation with RailFreight.com. DP World ลงนามข้อตกลงร่วมกับรัฐ Gujarat อินเดีย มุ่งยกระดับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ Port of New York and New Jersey Forges Partnership with Key Vietnam Port On Nov. 20, Bethann Rooney, port director at the Port Authority of New York and New Jersey, signed a Memorandum of Understanding (MOU) with Hai Phong, Vietnam, solidifying a close collaboration aimed at growing trade between the two ports. The visit, led by Mr. Le Tien Chau, Secretary of the Hai Phong Party's Committee represents an opportunity to promote cooperation between the Port of New York and New Jersey and partners in Hai Phong to support bilateral trade and investment between the United States and Vietnam.

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
O6	การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port	- รัฐบาลสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจ/องค์กรผ่านดิจิทัลเทคโนโลยี ซึ่งมีการระบุไว้ในแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ.2566-2570 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบโลจิสติกส์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าที่สำคัญในอนุภูมิภาคและภูมิภาค ที่มุ่งเน้นการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล (Integration) การนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Smart Operations) ยกระดับการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ (Citizen-centric Services) และการพัฒนาสู่การเป็นหน่วยงานดิจิทัลในทุกระดับ (Driven Transformation) - ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดโอกาสและความท้าทายในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน ทำให้จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับท่าเรือทั่วโลกที่ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม และมุ่งสู่การเป็นท่าเรืออัจฉริยะ (Smart Port) อาทิ ท่าเรือ Antwerp-Bruges มีการนำระบบ Semi-Automated มาใช้ภายในท่าเรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนำ straddle carrier เชื้อเพลิงคู่ที่สามารถใช้ได้กับเชื้อเพลิงดีเซลและไฮโดรเจนมาใช้งานภายในท่าเรือแห่งแรกในโลก รวมถึงมีการใช้โดรน เพื่อรายงานสถานการณ์ภายในท่าเรือแบบ Real Time เพื่อสร้างให้ท่าเรือ Antwerp-Bruges เป็นท่าเรืออัจฉริยะที่มีความปลอดภัยและรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของ กทท. ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรมสมัยใหม่มาปรับใช้ เพื่อยกระดับการให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ส่งเสริมศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ กทท. ในอนาคตต่อไป Port Automation Drone Cyber Security

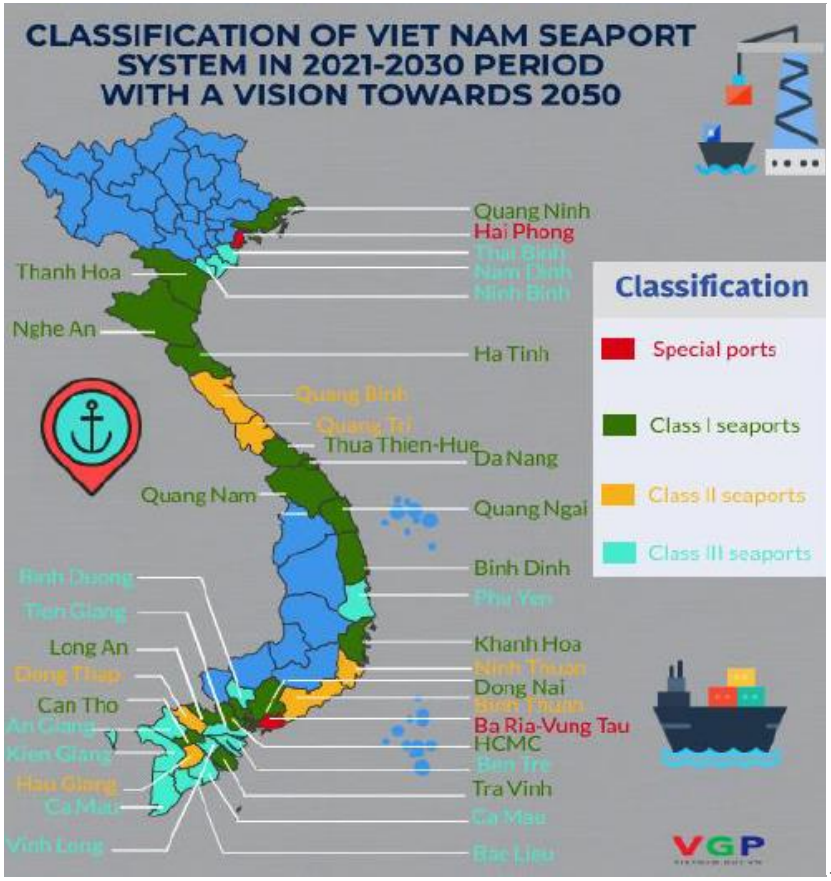
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
O7	ภาครัฐ สังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และครอบคลุมในทุกมิติ	- ประชาคมโลกให้ความสำคัญกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ International Association of Ports and Harbors (IAPH) ที่ระบุว่าท่าเรือทั่วโลกต่างตระหนักถึงความสำคัญของ Green Port ในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาท่าเรืออย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นโอกาสที่ กทท. จะพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้เป็นระบบดิจิทัลทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมือ/อุปกรณ์ กระบวนการทำงานภายใน เพื่อยกระดับการพัฒนาท่าเรือสู่ความยั่งยืนในอนาคต - นอกจากจะมุ่งพัฒนาให้เป็นท่าเรือที่ทันสมัย และ Hi-Technology แล้ว การท่าเรือฯ ต้องเร่งพัฒนาสู่ท่าเรือสีเขียว หรือ Green Port เพื่อการดำเนินธุรกิจให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม บริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แก้ไขปัญหามลพิษ ลดปัญหาการจราจรและภาวะผลกระทบโดยรอบของการท่าเรือฯ สร้างการยอมรับของชุมชนและสังคม ซึ่งจะเป็นการสร้างสมดุลให้องค์กรสามารถเติบโตควบคู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการและการพัฒนาการท่าเรือฯ ตามโมเดล BCG ต้องเป็นไปตามหลักยุทธศาสตร์ ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ควบคู่แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และแผนวิสาหกิจของการท่าเรือฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ด้วยความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมดิจิทัลที่ทันสมัย - แนวโน้มการพัฒนาและการปรับตัวของผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชน มีการให้ความสำคัญกับเรื่อง “เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม” เพื่อให้สอด คล้องกับการบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน หรือลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิให้เป็นศูนย์มากขึ้น เช่น * บริษัท ฮัทชิสัน พอร์ท ประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ประกอบการท่าเทียบเรือที่ท่าเรือแหลมฉบังได้ให้ความสำคัญต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการลดปริมาณขยะ โดยจะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อมุ่งเน้นให้เรือสินค้าแต่ละลำจอดเทียบท่าในระยะเวลาเหมาะสมเป็นการประหยัดพลังงาน ทั้งนี้ ในส่วนของท่าเทียบเรือชุด D ที่อยู่ระหว่างการพัฒนา ได้มีการเปลี่ยนเครื่องมือทุ่นแรงมาใช้ระบบไฟฟ้ากว่า 90% ในขณะที่ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 1-2 จะมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนเครื่องมือทุ่นแรงเป็นระบบ Hybrid เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานของท่าเทียบเรือเดิมไม่สามารถรองรับต่อการใช้เครื่องมือไฟฟ้าแบบ 100% * ท่าเรือสหไทย เทอร์มินอล มีการติดตั้งโซล่าเซลล์เพื่อใช้เป็นพลังงานทดแทนในพื้นที่ของท่าเรือ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มอุปกรณ์ เครื่องมือทุ่นแรงประเภทใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง อาทิ การปรับเปลี่ยนเครนหน้าท่าแบบเคลื่อนที่ได้ / รถคานเคลื่อนที่ยกตู้สินค้า (RTG) เป็นประเภทที่ใช้พลังงานไฟฟ้าทั้งหมด ทั้งนี้ สำหรับเครื่องมือทุ่นแรงประเภทอื่น อาทิ รถยกตู้สินค้า จะมีการศึกษาความเหมาะสมเพิ่มเติมในปี 2567 เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน และทิศทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ตามกรอบแนวทางการพัฒนา ESG ขององค์กร





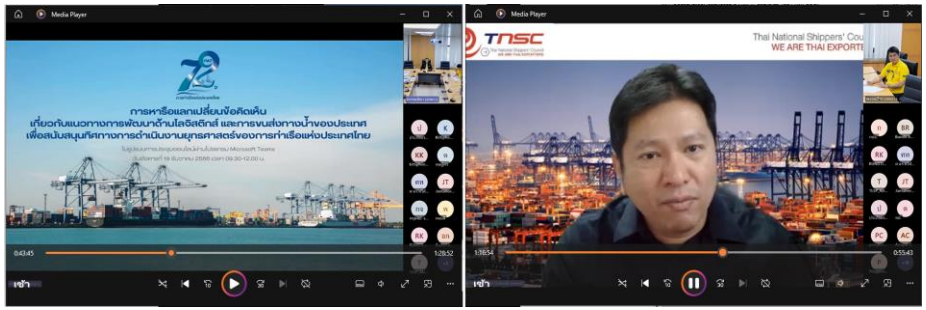
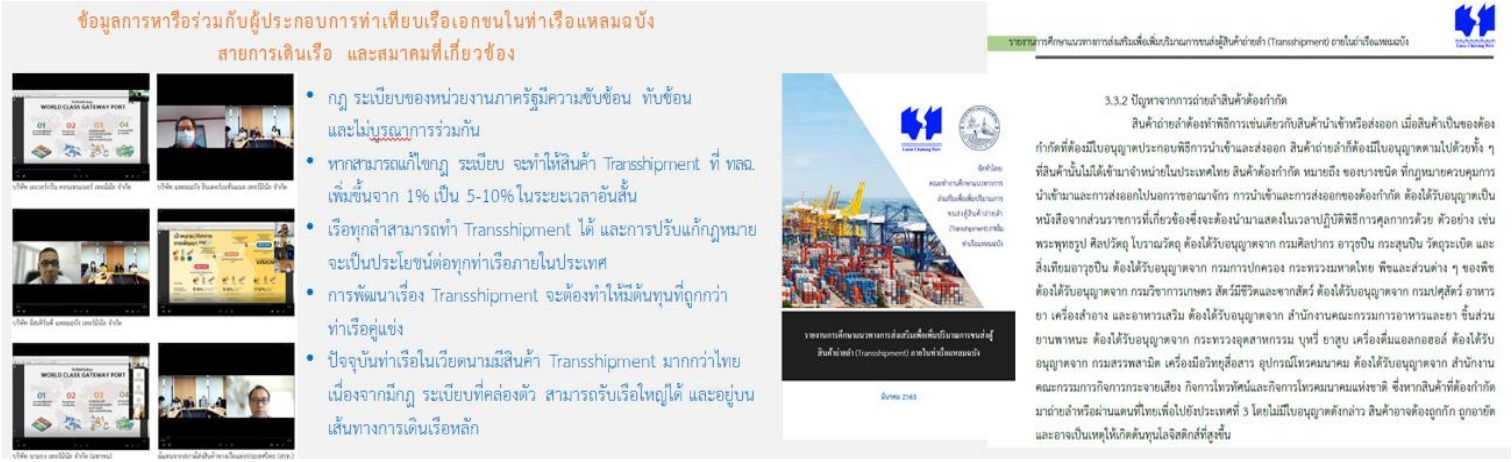
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
อุปสรรค (Threat)		
T1	การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อการขยายขีดความสามารถของการพัฒนา กทท. ได้อย่างเต็มที่	- การกำหนดนโยบายหรือการปรับเปลี่ยนนโยบายในการดำเนินงานของภาครัฐ อาจส่งผลและไม่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ กทท. ได้อย่างเต็มศักยภาพ เช่น • การพัฒนาท่าเรือทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคภายในประเทศยังไม่สามารถสนับสนุนการใช้งานได้อย่างบูรณาการ • การอนุญาตให้ท่าเรือเอกชนสามารถขยายขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าผ่านท่า • การมอบนโยบายให้หน่วยงานของรัฐอื่นนอกจาก กทท. สามารถดำเนินกิจกรรมท่าเทียบเรือตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ได้ • การมอบนโยบายให้ กทท. บริหารท่าเรือภูมิภาคที่อาจไม่สนับสนุนการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งระหว่างท่าเรือและการขนส่งรูปแบบอื่น เป็นต้น) • นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของท่าเรือกรุงเทพไม่เกิน 1.34 ล้าน ที.อี.ยู. นโยบายของรัฐที่กำหนดให้ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของท่าเรือกรุงเทพ ไม่เกิน 1.34 ล้าน ที.อี.ยู. **ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง** คค **วันที่มีมติ** 22/10/2550 **เรื่อง** ขอทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2537 และวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539 เกี่ยวกับการจำกัดปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือกรุงเทพให้เหลือ 1.0 ล้าน ทีอียู ต่อไป < ย้อนกลับ	ดูเอกสารมติ ครม. คลิกที่นี่ สรุปประเด็นข้อเสนอและความคิดเห็นประเด็นสำคัญของมติ คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอขอทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2537 และวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539 จากปัจจุบันที่กำหนดให้การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) จำกัดปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือกรุงเทพ ไม่เกิน 1.0 ล้าน ทีอียู ต่อปี เป็นให้ กทท. จำกัดปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือกรุงเทพ ไม่เกิน 1.34 ล้าน ทีอียู ต่อปี และให้กระทรวงคมนาคมรับความเห็นของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความเห็นของกระทรวงมหาดไทยที่ให้พิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบโลจิสติกส์ด้วยการพัฒนาระบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (multi-modal) ส่งเสริมการขนส่งทางราง การจัดให้มีสถานีขนถ่ายสินค้า คลังสินค้า ลานพักตู้คอนเทนเนอร์และรถ เครื่องมืออุปกรณ์ขนถ่ายสินค้าที่ทันสมัย รวมถึงศูนย์กระจายสินค้า เป็นต้น เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาจราจรทางถนนซึ่งมีแนวโน้มจะวิกฤต เนื่องจากความไม่สมดุลของระบบขนส่งของประเทศ และความเห็นของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ให้ กทท. ทบทวนวางแผนลงทุนให้สอดคล้องกับแนวนโยบายควบคุมปริมาณตู้สินค้า และการไม่ขยายเพิ่มขีดความสามารถของท่าเรือกรุงเทพ รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมแนวทางการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ท่าเรือกรุงเทพเพื่อสร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์ให้มีความคุ้มค่าสูงสุด เป็นต้น ไปพิจารณาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือกรุงเทพดังกล่าวไม่ถือเป็นเหตุผลที่จะนำไปใช้ในการขอขยายท่าเรือแห่งนี้อีก  นโยบายรัฐที่อนุญาตให้เอกชนสามารถเปิดท่าเทียบเรือเพื่อขนส่งสินค้าในลำน้ำเจ้าพระยารับสินค้าไม่จำกัดปริมาณ

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
		- การจัดทำแผนแม่บทและวางเป้าหมายในการพัฒนาท่าเรือและการขนส่งทางน้ำภายในประเทศระยะยาวของเวียดนาม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในภาพรวม และสามารถบูรณาการ/เชื่อมโยงการขนส่งได้ทั่วประเทศภายในปี 2030 อีกทั้งยังถือเป็นการดึงดูดการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของประเทศอีกด้วย



ระบบการจำแนกท่าเรือของเวียดนามแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มประกอบด้วยท่าเรือน้ำลึก 36 แห่ง ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย 5 ท่าเรือได้แก่ ท่าเรือ Hai Phong, ท่าเรือ QuangNinh, ท่าเรือ Thai Binh, ท่าเรือ Nam Dinh, และท่าเรือ NinhBinh	ปี 2573 • ปริมาณสินค้า 305-367 ล้านตัน (รวมตู้สินค้า 11-15 ล้าน ที.อี.ยู. • ผู้โดยสาร 162,000-164,000 คน
กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย 6 ท่าเรือได้แก่ ท่าเรือThanhHoa, ท่าเรือ Nghe An, ท่าเรือ Ha Tinh, ท่าเรือ QuangBinh, ท่าเรือ Quang Tri และท่าเรือ ThuaThien Hue	ปี 2573 • ปริมาณสินค้า 172-255 ล้านตัน (รวมตู้สินค้า 0.6-5.0 ล้าน ที.อี.ยู.) • ผู้โดยสาร 202,000-164,000 คน
กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย 8 ท่าเรือได้แก่ ท่าเรือ Da Nang, ท่าเรือ Quang Nam, ท่าเรือ Quang Ngai, ท่าเรือ BinhDinh, ท่าเรือ Phu Yen, ท่าเรือ KhoaHoa, ท่าเรือ NinhThuan และท่าเรือ BinhThuan	ปี 2573 • ปริมาณสินค้า 138-181 ล้านตัน (รวมตู้สินค้า1.8-2.5 ล้าน ที.อี.ยู.) • ผู้โดยสาร 1.9-2.0 ล้านคน
กลุ่มที่ 4 ประกอบด้วย 5 ท่าเรือได้แก่ ท่าเรือ HCMC, ท่าเรือ Dong Nai, ท่าเรือ Ba Ria-Vung Tau, ท่าเรือ Binh Duong และท่าเรือ Long An	ปี 2573 • ปริมาณสินค้า 461-540 ล้านตัน (รวมตู้สินค้า 23-28 ล้าน ที.อี.ยู.) • ผู้โดยสาร 1.7-1.8 ล้านคน
กลุ่มที่ 5 ประกอบด้วย 12 ท่าเรือได้แก่ ท่าเรือ Can Tho, ท่าเรือ Dong Thap, ท่าเรือ Tien Giang, ท่าเรือ Vinh Long, ท่าเรือ Ben Tre, ท่าเรือ An Giang, ท่าเรือ HauGiang, ท่าเรือ SocTrang, ท่าเรือ TraVinh, ท่าเรือ Ca Mau, ท่าเรือ Bac Lieu และท่าเรือ KienGiang.	ปี 2573 • ปริมาณสินค้า64-80 ล้านตัน (รวมตู้สินค้า 0.6- 0.8 ล้าน ที.อี.ยู.) • ผู้โดยสาร 6.1-6.2 ล้านคน

SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
T2	กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ บางประการมีความซ้ำซ้อนและอาจไม่เอื้อต่อกิจการท่าเรือ	- จากการหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำของประเทศ เพื่อสนับสนุนทิศทางการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของ กทท. (19 ธันวาคม 2566) – ภาคเอกชนมีความเห็นว่า กฎ ระเบียบระหว่างหน่วยงานของรัฐมีความซ้ำซ้อน และส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการนำเข้า-ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ และยังไม่เอื้อต่อการทำธุรกรรมสินค้าผ่านแดน/ถ่ายลำ (Transit/ Transshipment) ดังนั้น จะต้องมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งสนับสนุน และพัฒนาการขนส่ง/ขนถ่ายสินค้าประเภทถ่ายลำ (Transshipment) ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาให้ไทยก้าวสู่การเป็น Transshipment Hub ของภูมิภาคที่สามารถเชื่อมโยงการขนส่งเข้ามาในประเทศและกระจายไปยังประเทศเพื่อนบ้าน (ลาว, กัมพูชา, เมียนมา, จีนตอนใต้) โดยได้เสนอให้ให้มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ หรือพิจารณารูปแบบการทำงานพิเศษ โดยดำเนินโครงการ Transshipment Sandbox ณ ท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อทดสอบความพร้อม และแนวปฏิบัติในการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการถ่ายลำในภูมิภาค พร้อมให้มีการผ่อนปรนหรือยกเลิกข้อจำกัดด้านกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ อย่างไรก็ตามควรเร่งหารือระดับนโยบายร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงพาณิชย์ กรมศุลกากร กรมเจ้าท่า และกรมควบคุมโรค เพื่อแก้ไขกฎหมายหรือกฎระเบียบควบคู่ไปกับการทำ Transshipment Sandbox ด้วย   	

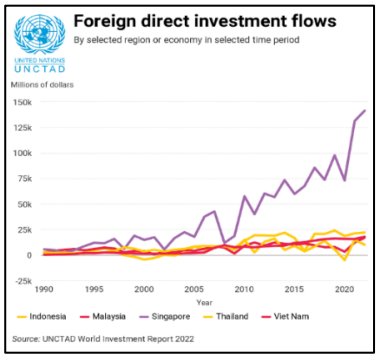
SWOT		หัวข้อ/ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Evidence based)
T3	การพัฒนาของท่าเรือเอกชน รวมถึงการแข่งขันจากการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง	

ส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศ

อุตสาหกรรมท่าเรือ	ปริมาณตู้สินค้า (Throughput) ล้าน ที.อี.ยู.							ส่วนแบ่งทางการตลาด (%) : แยกตามประเภทท่าเรือ							ส่วนแบ่งทางการตลาด (%) : ภาพรวม							อัตราการเติบโต (%)						
	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
การท่าเรือแห่งประเทศไทย	9.177	9.517	9.557	9.080	9.856	10.010	9.935								89.21%	85.97%	85.97%	85.82%	85.85%	85.79%	85.21%	7.08%	3.70%	0.42%	4.99%	8.55%	1.56%	0.75%
ท่าเรือแม่น้ำ																												
ท่าเรือกรุงเทพ	1.497	1.497	1.450	1.440	1.437	1.280	1.259	77.28%	72.78%	72.50%	77.42%	78.61%	79.01%	78.20%	14.55%	13.04%	13.04%	13.61%	12.52%	10.97%	10.80%	0.86%	0.00%	3.14%	0.69%	0.21%	10.93%	1.64%
กลุ่มผู้ประกอบการท่าเรือเอกชนรายใหญ่ในลำน้ำเจ้าพระยา	0.440	0.560	0.550	0.420	0.391	0.340	0.351	22.72%	27.22%	27.50%	22.58%	21.39%	20.99%	21.80%	4.28%	4.95%	4.95%	3.97%	3.41%	2.91%	3.01%	0.19%	27.27%	1.79%	23.64%	6.90%	13.04%	3.24%
โกยพรอสเพอริตี้ฯ (1D)	0.080	0.030	0.000	0.030	0.063	0.080	0.082	4.13%	1.46%	0.00%	1.61%	3.45%	4.94%	5.09%	0.78%	0.00%	0.00%	0.28%	0.55%	0.69%	0.70%	38.46%	62.50%	100.00%	#DIV/0!	110.00%	26.98%	2.50%
บางกอกโมเดอร์นฯ (1C)	0.070	0.060	0.080	0.050	0.053	0.050	0.039	3.61%	2.92%	4.00%	2.69%	2.90%	3.09%	2.42%	0.68%	0.72%	0.72%	0.47%	0.50%	0.43%	0.33%	16.67%	14.29%	33.33%	37.50%	6.00%	-5.66%	22.00%
ยูไนเต็ดโกยซิปปิ้งฯ (2F)	0.090	0.150	0.150	0.110	0.101	0.100	0.118	4.65%	7.29%	7.50%	5.91%	5.53%	6.17%	7.33%	0.87%	1.35%	1.35%	1.04%	0.88%	0.86%	1.01%	25.00%	66.67%	0.00%	26.67%	8.18%	-0.99%	18.00%
ลทโทยฯ (4A)	0.110	0.170	0.170	0.120	0.099	0.050	0.051	5.68%	8.26%	8.50%	6.45%	5.42%	3.09%	3.17%	1.07%	1.53%	1.53%	1.13%	0.86%	0.43%	0.44%	15.38%	54.55%	0.00%	29.41%	17.50%	49.49%	2.00%
อุดรวิลดิ้งเทอร์มินอล (7B)	0.030	0.050	0.040	0.010	0.000	0.030	0.061	1.55%	2.43%	2.00%	0.54%	0.00%	1.85%	3.79%	0.29%	0.36%	0.36%	0.09%	0.00%	0.26%	0.52%	8233.33%	66.67%	20.00%	75.00%	100.00%	#DIV/0!	103.33%
โพธารูการ์ (16C)	0.060	0.100	0.110	0.100	0.075	0.030	0.000	3.10%	4.86%	5.50%	5.38%	4.10%	1.85%	0.00%	0.58%	0.99%	0.99%	0.95%	0.65%	0.26%	0.00%	12943.48%	66.67%	10.00%	9.09%	25.00%	-60.00%	100.00%
รวม ท่าเรือแม่น้ำ	1.937	2.057	2.000	1.860	1.828	1.620	1.610	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	18.83%	17.99%	17.99%	17.58%	15.92%	13.88%	13.81%	-0.71%	6.20%	2.77%	7.00%	1.72%	11.38%	0.62%
ท่าเรือน้ำลึก																												
ท่าเรือแหลมฉบัง	7.680	8.020	8.107	7.640	8.419	8.730	8.676	91.98%	89.81%	88.92%	87.61%	87.23%	86.89%	86.33%	74.66%	72.92%	72.92%	72.21%	73.34%	74.82%	74.41%	8.78%	4.43%	1.08%	5.76%	10.20%	3.69%	0.62%
ผู้ประกอบท่าเทียบเรือรายอื่นๆ	0.670	0.910	1.010	1.080	1.233	1.318	1.373	8.02%	10.19%	11.08%	12.39%	12.77%	13.11%	13.67%	6.51%	9.09%	9.09%	10.21%	10.74%	11.29%	11.78%	59.52%	35.82%	10.99%	6.93%	14.17%	6.86%	4.23%
ท่าเรือสัตหีบ	0.200	0.220	0.190	0.180	0.177	0.150	0.144	2.40%	2.46%	2.08%	2.06%	1.83%	1.49%	1.43%	1.94%	1.71%	1.71%	1.70%	1.54%	1.29%	1.24%	42.86%	10.00%	13.64%	5.26%	1.67%	15.25%	4.00%
เคอรี่ สยามซีพอร์ต	0.470	0.690	0.820	0.900	1.056	1.168	1.227	5.63%	7.73%	8.99%	10.32%	10.94%	11.62%	12.23%	4.57%	7.38%	7.38%	8.51%	9.20%	10.01%	10.54%	67.86%	46.81%	18.84%	9.76%	17.33%	10.57%	5.29%
รวม ท่าเรือน้ำลึก	8.350	8.930	9.117	8.720	9.652	10.048	10.049	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	81.17%	82.01%	82.01%	82.42%	84.08%	86.12%	86.19%	11.63%	6.95%	2.09%	4.35%	10.69%	4.10%	0.02%
รวม (อุตสาหกรรมท่าเรือภายในประเทศ)	10.287	10.987	11.117	10.580	11.480	11.668	11.659								100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	9.08%	6.80%	1.18%	4.83%	8.51%	1.63%	0.07%

- การพัฒนาของท่าเรือเอกชน ทั้งในเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน ความคล่องตัวในการให้บริการ และการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุก รวมไปถึงการพัฒนารูปแบบการขนส่งอื่น (ทางบก ทางราง) ให้มีความสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ กทท. และอาจส่งผลให้ กทท. สูญเสียรายได้และโอกาสในการดำเนินธุรกิจได้ในอนาคต
- ท่าเรือเอกชนมีส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของกลุ่มผู้ประกอบการท่าเรือเอกชนรายใหญ่ในลำน้ำเจ้าพระยา และผู้ประกอบการท่าเรือน้ำลึก และจากข้อมูลสถิติ พบว่า กทท. มีส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศลดลงจาก 89.21% (ปี 2560) เป็น 85.21% ในปี 2566

T4	ประเทศเพื่อนบ้านมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และมูลค่า FDI ที่สูงกว่าไทย	



- จีนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเวียดนาม ซึ่งสามารถช่วยผลักดันให้เศรษฐกิจเร่งการเติบโตได้อย่างมีนัยสำคัญได้ในอนาคต ประกอบกับเวียดนามมีจุดแข็งด้านที่ตั้งของท่าเรือที่อยู่ในเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก ดังนั้น จึงถือได้ว่าเวียดนามจะเป็นคู่แข่งทางการค้า การลงทุนที่สำคัญต่อไทยโดยตรง ในขณะเดียวกัน จากรายงานภาวการณ์ลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment – FDI) โดย UNCTAD สะท้อนให้เห็นว่า นักลงทุนยังให้ความสนใจลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียน 5 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย เวียดนาม มาเลเซีย และไทยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไทยมีมูลค่า FDI ในปี 2022 ลดลงเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2021 (ไทยอยู่ที่อันดับที่ 5 ของอาเซียน) และมีการลงทุนจากจีนสูงสุดอันดับที่ 1 อย่างไรก็ตาม จีนได้มีการขยายการลงทุนไปยังประเทศอื่น ๆ เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศเวียดนาม ซึ่งจะส่งผลทำให้เวียดนามก้าวสู่การ เป็นประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของอาเซียน และเป็นคู่ค้าทางการค้าของไทย ดังนั้น ในอนาคตผู้ประกอบการเรือ/สายการเดินเรือจะให้ความสำคัญและให้ความสนใจในการพิจารณานำเรือเข้าจอดเทียบท่าที่อินโดนีเซีย เวียดนาม และมาเลเซียมากยิ่งขึ้น

ภาคผนวก 3
รายละเอียดการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง โดยการระบุและยืนยันความสามารถพิเศษขององค์กร สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ VRIO Framework ทั้งนี้ เครื่องมือดังกล่าวจะวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรจากปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และการจัดการองค์กร (Organized) โดยจะถือว่าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรหากผ่าน 2 ใน 3 ข้อในแต่ละปัจจัย ดังนี้

คุณค่า (Value)	• V1 สมรรถนะนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นและต่อต้านหรือบรรเทาภัยคุกคาม • V2 สมรรถนะนี้สร้างคุณค่าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า คู่ค้า • V3 สมรรถนะนี้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
ความหายาก (Rarity)	• R1 สมรรถนะนี้มีองค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันในจำนวนน้อยหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันน้อย • R2 สมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถพบเห็นได้โดยทั่วไป • R3 สมรรถนะนี้คู่แข่งไม่สามารถครอบครองได้ในอนาคตอันใกล้
ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable)	• I1 สมรรถนะนี้ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย • I2 สมรรถนะนี้ไม่สามารถสร้างของทดแทนอื่นมาใช้งานแทนได้โดยง่าย • I3 สมรรถนะนี้เสียค่าใช้จ่ายสูงหรือเสียเวลามากในการลอกเลียนแบบหรือสร้างสิ่งทดแทน
การจัดการองค์กร (Organized)	• O1 สมรรถนะนี้องค์กรมีแผนงานรองรับที่จะนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ • O2 สมรรถนะนี้องค์กรมีโครงสร้างที่จะรองรับการนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ • O3 สมรรถนะนี้องค์กรมีบุคลากรและการบริหารจัดการที่พร้อมจะนำมาดำเนินการอย่างเต็มที่

โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของ กทท. (Core Competency) ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

VRIO Framework	Value			Rarity			Inimitable			Organized		
	V1	V2	V3	R1	R2	R3	I1	I2	I3	O1	O2	O3
สมรรถนะหลักปัจจุบัน												
CC1 ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
สมรรถนะหลักในอนาคต												
CC2 ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุนที่สร้างโอกาสและพัฒนาในเชิงพาณิชย์	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
CC3 ความสามารถในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓

รายละเอียดการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ / สมรรถนะหลัก (Core Competency) ผ่านเครื่องมือ VRIO Framework

CC1 : ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร			
VRIO	ประเด็น	คำจำกัดความ	คำอธิบายการได้มาซึ่ง VRIO แต่ละตัว (Fact-based)
Value	V1	สมรรถนะนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นและต่อต้านหรือบรรเทาภัยคุกคาม	จากความสามารถพิเศษของ กทท. ในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่น อาทิ ทางบก ทางราง และทางชายฝั่ง ประกอบกับการเป็นหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ กทท. ได้รับโอกาสในการสนับสนุนและผลักดันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของประเทศ อาทิ การพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3, การพัฒนาท่าเรือกรุงเทพฝั่งตะวันตกเป็นท่าเรืออัตโนมัติ, การพัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistics Chain ด้วยระบบ Port Community System รวมถึงการบูรณาการการขนส่งของประเทศในภาพรวม ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการพัฒนาหรือลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่มีขนาดใหญ่เทียบเท่ากับการลงทุนของภาครัฐได้ ทั้งนี้ การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ดังกล่าวจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการขนส่งและกระจายสินค้าของประเทศ และพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางคมนาคมและโลจิสติกส์ของภูมิภาคได้สำเร็จ
	V2	สมรรถนะนี้สร้างคุณค่าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า คู่ค้า	จากประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการให้ กทท. พัฒนา/เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างบูรณาการ และครอบคลุมต่อความต้องการการรับบริการของลูกค้า ทั้งนี้ การดำเนินงานของ กทท. จึงได้มีการพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อลดผลกระทบและโอกาสการเกิดปัญหาจราจรภายในพื้นที่ท่าเรือ โดยการสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ โครงการ SRTO, ท่าเทียบเรือชายฝั่ง A, ท่าเทียบเรือ 20G รวมถึง การพัฒนาระบบ PCS เพื่อเชื่อมโยง Logistics Chain ของประเทศ ซึ่งช่วยให้ผู้รับบริการสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งได้อย่างเหมาะสม ได้มากกว่าคู่แข่งที่ไม่สามารถเชื่อมต่อระบบโครงข่ายการขนส่งของภาครัฐมายังพื้นที่ท่าเรือได้โดยง่าย
	V3	สมรรถนะนี้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	การเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจรของ กทท. ส่งผลให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงการใช้บริการได้โดยง่ายและสะดวก และเป็นส่วนสนับสนุนให้ กทท. สามารยกระดับการบริหารประกอบการและการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานท่าเรือ (Port Performance) ได้ดีกว่าคู่แข่ง
Rarity	R1	สมรรถนะนี้มีองค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันในจำนวนน้อยหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันน้อย	กทท. เป็นหน่วยงานภาครัฐทำให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนและขับเคลื่อน ผลักดันจากรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดบูรณาการกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานเอกชน/ท่าเรือคู่แข่งที่ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาหรือลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่มีขนาดใหญ่เทียบเท่า หรือเรียกร้อง/ร้องขอให้หน่วยงานภาครัฐสนับสนุนหรือก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่เพื่อเชื่อมต่อกับท่าเรือของตนเองได้โดยตรง เป็นต้น
	R2	สมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถพบเห็นได้โดยทั่วไป	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เพื่ออำนวยความสะดวก/สนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และจำเป็นต้องเป็นการลงทุนจากภาครัฐ ดังนั้น จึงเป็นข้อได้เปรียบของ กทท. ที่ดีกว่าคู่แข่งทั้งในเรื่องของงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ รวมถึง การที่ กทท. มีพื้นที่หลังท่าจำนวนมากในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยน/เชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งจากทางเรือสู่รูปแบบอื่น ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน และพื้นที่เพื่อรองรับการพัฒนา เป็นต้น
	R3	สมรรถนะนี้คู่แข่งไม่สามารถครอบครองได้ในอนาคตอันใกล้	ท่าเรือในความรับผิดชอบของ กทท. ทั้งในส่วนของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังตั้งอยู่บนพื้นที่ที่มีความเหมาะสม และมีพื้นที่สนับสนุนการดำเนินงานอื่นที่เกี่ยวเนื่องได้อย่างเพียงพอ ส่งผลให้การเชื่อมต่อ/พัฒนารูปแบบการขนส่งอื่นของหน่วยงานภาครัฐทั้งระบบถนน ระบบราง หรือทางลำน้ำ มายังพื้นที่ท่าเรือของ กทท. เป็นไปได้โดยง่ายและสะดวก ดำเนินการได้อย่าง ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งที่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่เพื่อรองรับการพัฒนา และมีโอกาสเป็นไปได้ยาก หากหน่วยงานภาครัฐจะสนับสนุนหรือก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงกับท่าเรือคู่แข่งโดยตรง

CC1 : ความสามารถในการเชื่อมระบบขนส่งทางเรือกับระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจร			
VRIO	ประเด็น	คำจำกัดความ	คำอธิบายการได้มาซึ่ง VRIO แต่ละตัว (Fact-based)
Inimitable	I1	สมรรถนะนี้ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย	กทท. เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับมีพื้นที่ขนาดใหญ่รองรับการดำเนินงานที่สนับสนุนการเชื่อมต่อการขนส่งระบบอื่น ทำให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุน ผลักดัน ทั้งในด้านงบประมาณดำเนินการและการขับเคลื่อนเชิงนโยบายจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความพร้อมและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่ท่าเรือคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย หรืออาจใช้เวลามากกว่า 5-10 ปี เพื่อให้สามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกับ กทท.
	I2	สมรรถนะนี้ไม่สามารถสร้างของทดแทนอื่นมาใช้งานแทนได้โดยง่าย	การเชื่อมโยงระบบการขนส่งรูปแบบอื่นแบบครบวงจรเข้ากับระบบขนส่งทางเรือในปัจจุบันมีเพียงระบบถนน ระบบรางและทางลำน้ำเท่านั้น ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างระบบการขนส่งอื่นมาทดแทนได้ ประกอบกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนพัฒนาของภาครัฐ เนื่องจากใช้งบประมาณดำเนินการที่สูง และต้องมีพื้นที่รองรับการพัฒนาที่มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์และลดผลกระทบต่อการขนส่งในภาพรวมของประเทศ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของ กทท. ที่เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจาก กทท. มี โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีและมีพื้นที่หลังท่ารองรับการพัฒนาได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน เป็นต้น
	I3	สมรรถนะนี้เสียค่าใช้จ่ายสูงหรือเสียเวลามากในการลอกเลียนแบบหรือสร้างสิ่งทดแทน	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง และใช้ระยะเวลาดำเนินงานค่อนข้างนาน เนื่องจากจำเป็นต้องมีการพิจารณาได้ถึงโอกาสและผลกระทบอย่างรอบด้าน อีกทั้งการพัฒนาดังกล่าว ใช้เงินลงทุนจำนวนมากและจำเป็นต้องเป็นการลงทุนจากภาครัฐ จึงจะสามารถเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้อย่างบูรณาการ ดังนั้น คู่แข่งจึงลอกเลียนแบบหรือสร้างสิ่งทดแทนไม่ได้ เป็นต้น
Organized	O1	สมรรถนะนี้องค์กรมีแผนงานรองรับที่จะนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่	กทท. มีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อรองรับการดำเนินงานด้าน Port Connectivity โดยแบ่งกรอบการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ พร้อมกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่มีความชัดเจน มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งมีประสิทธิภาพ และสามารถสนับสนุนการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม
	O2	สมรรถนะนี้องค์กรมีโครงสร้างที่จะรองรับการนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่	กทท. มีการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการ/การสนับสนุนการเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งอื่นมายังพื้นที่ท่าเรืออย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง มีการกำหนดโครงสร้าง/หน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้โครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการโครงการ SRTO / ท่าเทียบเรือชายฝั่ง A และท่าเทียบเรือ 20G มีความคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพ และสามารถสนับสนุนการดำเนินงานในภาพรวมของ กทท. รวมทั้ง ลดผลกระทบจากปัญหาจราจรภายในพื้นที่ท่าเรือได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น
	O3	สมรรถนะนี้องค์กรมีบุคลากรและการบริหารจัดการที่พร้อมจะนำมาดำเนินการอย่างเต็มที่	- กทท. อยู่ระหว่างพิจารณาดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กร/อัตรากำลัง เพื่อให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อปริมาณการขนส่งที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต -

ภาคผนวก 4

ความเชื่อมโยง/การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กทท. ลงสู่การปฏิบัติ

VISION :	มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก			พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ			เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน							
ประเด็นในการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์	ขยายขีดความสามารถ พัฒนาศักยภาพของท่าเรือ รองรับการเติบโตทางการค้า รวมถึงบริหารจัดการท่าเรือที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล			พัฒนาการให้บริการท่าเรือที่เป็นเลิศ มีความสะดวก ถูกต้อง ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ			พัฒนาท่าเรือ เพื่อมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน							
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	- โครงสร้างพื้นฐานท่าเรือสามารถรองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าทันต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ		- ความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล	- การดำเนินงาน/การให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย			- การพัฒนาสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มและได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม		- ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงาน และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน					
ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ 2580)	1. กทท. มีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า (ทลฉ. และ ทกท.) รวม 13.361 ล้าน ที.อี.ยู ต่อปี		1. กทท. สามารถรักษาการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISPS Code อย่างต่อเนื่อง 2. กทท. ได้รับการรับรอง/การต่ออายุใบรับรองมาตรฐาน ISO9001, ISO14001 และ ISO45001	1. ระบบ PCS platform สามารถรองรับการแลกเปลี่ยน เชื่อมโยงแบบไร้รอยต่อ (Seamless Integration) 2. ระบบ Synchromodal Transport System สามารถรองรับการบริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขนส่งสินค้าแบบครบวงจร			1. พื้นที่ท่าเรือกรุงเทพ/ท่าเรือแหลมฉบัง ได้รับการพัฒนาตามแนวทาง Port City และ/หรือเป็น Master Plan ที่กำหนดไว้อย่างเต็มรูปแบบและเป็นรูปธรรม		1. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ต่ำกว่าระดับ 4.00 2. ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กร 20% จากกรณีปกติ					
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (SP) รองรับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	SP1.1 Port Infrastructure / Facility and Connectivity		SP1.2 Port Standard	SP2.1 Port Digital Transformation			SP3.1 Port City / Port Asset		SP3.4 Green Port Supply Chain SP3.5 Social / Stakeholder					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ที่สอดรับกับวิสัยทัศน์	SO1 ยกระดับให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล			SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม			SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์ และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ		SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน					
เป้าประสงค์ (Goal)	- การให้บริการท่าเรือมีความต่อเนื่อง เพียงพอ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเป็นไปตามมาตรฐานสากล - การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งมีความต่อเนื่อง ลดระยะเวลา และต้นทุนของผู้ประกอบการ			- ยกระดับการให้บริการ พร้อมการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่มีความทันสมัยและตอบโจทย์การใช้งาน			- เพิ่มผลตอบแทนจากการบริหารสินทรัพย์ - ต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสเชิงพาณิชย์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน		- การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครอบคลุม ทั่วถึง					
ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่า ทลฉ. - ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่า ทกท.			- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ กทท.			- รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ - ความสำเร็จของการพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท. - ความสำเร็จจากการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร		- รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.) - ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ - ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ITA Score					
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล		S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน		S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน	S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร		S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร			S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน		
กลยุทธ์ (Tactics)	T1.1.1 การขยายขีดความสามารถของท่าเรือรองรับการขยายตัวทางการค้าของประเทศ	T1.1.2 การบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล	T1.2.1 การสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น	T2.1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	T2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	T2.2.1 การส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	T3.1.1 การบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	T3.1.2 การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน	T4.1.1 การบริหารทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง	T4.1.2 การยกระดับและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	T4.1.3 การพัฒนาองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	T4.2.1 การพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)	T4.2.2 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social)	T4.2.3 การดำเนินงานที่โปร่งใสน่าเชื่อถือ (Governance)
ตัวชี้วัดกลยุทธ์	- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ	- ความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล - ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ - ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ	- ปริมาณตู้สินค้าขาเข้า-ขาออกที่มีการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode) - ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	- ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	- ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation)	- จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก	- รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ - ความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์บริเวณท่าเรือกรุ (ภายในและภายนอกเขตรั้วศุลกากร) เพื่อมุ่งสู่การเป็น Port City - ความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง	- จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร	- ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ - ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI)	- ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill / Up Skill / Re-Skill)	- จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาต่อยอดและเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานหลักขององค์กร	- ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจาก กรณีปกติ	- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ITA Score
แผนปฏิบัติการ	- Semi-Automated - Multimodal DC - S1 - Phase 3 - Infra LCB - บริหารสัญญาสัมปทาน - ส่งเสริมมือโดยสาร ทลฉ. - Infra ทรน. - พัฒนาศักยภาพท่าเรือภูมิภาค	- ISPS Code ทกท. - ISO9001, ISO14001 และ ISO45001 ทกท. - ปฏิบัติงานขุดลอกร่องน้ำ - แผนศึกษาการตกตะกอนของปริมาณดิน - แผนแก้ปัญหาความลึกร่องน้ำ ทลฉ.	- ส่งเสริมตลาดเชิงรุก กทท. - ศึกษา Chao Phraya - Pasak Super Port - SRTO - A - Dry Port - Transshipment ทลฉ.	- PCS	- EDW - VCMS	- พัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่	- แผนจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าพื้นที่นอกเขตรั้วศุลกากร ทกท.	- พัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจและการขนส่งสินค้าภายใต้ MOU ระหว่าง กทท. กับท่าเรือพันธมิตร - กิจกรรมความร่วมมือระหว่างประเทศของ กทท.	- ออกแบบองค์กรให้ตอบสนองอนาคต - แผนบริหารจัดการอัตรากำลัง - พัฒนาระบบ PMS	- Skill Matching ตาม Global Trend - People Transformation - พัฒนาบุคคลด้าน Growth Mindset	- พัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	- Green Port Supply Chain	- บริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับ Stakeholders	- ขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทาง ITA

ภาคผนวก 5
คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	KPI ระดับ SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI ระดับกลยุทธ์	หน่วยวัด	คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ
SO1 ยกระดับท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ	S1.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการท่าเรือให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล	T1.1.1 การขยายขีดความสามารถของท่าเรือ รองรับการขยายตัวทางการค้าของประเทศ	KPI 1.1.1.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/การยกระดับประสิทธิภาพท่าเรือ	ร้อยละ	• การพัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละท่าเรือ (Infrastructure) สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จและบรรลุตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
			T1.1.2 การบริหารจัดการท่าเรืออยู่ในระดับมาตรฐานสากล	KPI 1.1.2.1 ความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการท่าเรือในระดับสากล	ร้อยละ	• ท่าเรือกรุงเทพผ่านการตรวจสอบมาตรฐาน ISPS Code ประจำปีจากกรมเจ้าท่า/ได้รับการต่ออายุหนังสือรับรองฯ จากกรมเจ้าท่า • ท่าเรือกรุงเทพสามารถดำเนินการตามแนวทางการยื่นขอหนังสือรับรองมาตรฐาน ISO9001 / ISO14001 / ISO45001 ในส่วนของ Terminal & Port ได้แล้วเสร็จและบรรลุตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
				KPI 1.1.2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการท่าเรือ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพ	ความสำเร็จ	• ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Port Performance) ของท่าเรือกรุงเทพเป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนด โดยมีวิธีการในการคำนวณ ดังนี้ **<u>Crane Productivity (ตู้/ปั้นจั่น/ชั่วโมง)</u>** ระดับของผลการปฏิบัติงานยกตู้สินค้าหน้าท่าของท่าเรือกรุงเทพ ประสิทธิภาพการยกตู้สินค้าหน้าท่า = $\frac{\text{จำนวนตู้สินค้าที่ทำการยกได้ (Boxes)}}{\text{จำนวนปั้นจั่น X ผลรวมจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน}}$

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	KPI ระดับ SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI ระดับกลยุทธ์	หน่วยวัด	คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ
						<u>Berth Occupancy (%)</u> เปอร์เซ็นต์การใช้ท่าเทียบเรือ สูตรคำนวณ = ระยะเวลาที่เรืออยู่ในท่าสะสม / จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่เปิดใช้งาน * * จำนวนชั่วโมงที่เปิดใช้งาน หาได้จากจำนวนที่เปิดใช้ท่าในแต่ละวัน (หรือ 24 ชั่วโมง กรณีเปิดทั้งวัน) x จำนวนวันที่เปิดให้บริการ (ไม่รวมวันที่ปิดใช้) แยกเป็นรายท่า/หลัก/ทุ่น **<u>ระยะเวลารับมอบ-ส่งมอบตู้สินค้า (นาที/ตู้)</u>** ระยะเวลาที่รถบรรทุกเข้าในพื้นที่ท่าเทียบเรือ = เวลาที่รถออกจากประตูท่า (Gate Out) – เวลาที่รถบรรทุกเข้ามาถึงประตูท่า (Gate In)
				KPI 1.1.2.3 ระดับความลึกร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair way) / หน้าท่าเทียบเรือ	MSL	• การรักษาระดับความลึกของร่องน้ำทางเดินเรือ (Fair Way) และหน้าท่าเทียบเรือภายในอาณาบริเวณที่ กทท. รับผิดชอบ ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและ/หรือตามที่ประกาศไว้ โดยไม่เกิดข้อร้องเรียนด้านปัญหาความลึกร่องน้ำ/ความลึกหน้าท่าเทียบเรือจากผู้ใช้บริการ
	- ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบัง / ท่าเรือกรุงเทพ				ล้าน ที.อี.ยู.	• ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือแหลมฉบังรายปีเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถรักษาอันดับท่าเรือประเภท Gateway Pot สูงสุด 10 อันดับแรกของโลก • ปริมาณตู้สินค้ารวมผ่านท่าเรือกรุงเทพรายปีเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
		S1.2 การเชื่อมโยงท่าเรือสู่ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	T1.2.1 การสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางน้ำกับรูปแบบการขนส่งอื่น	KPI 1.2.1.1 ปริมาณตู้สินค้าขาเข้า-ขาออก ที่มีการขนส่งผ่านรูปแบบการขนส่งอื่น (Shift Mode)	ล้าน ที.อี.ยู.	• กทท. มีเป้าหมายในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง และทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศลดลง โดยได้กำหนดปริมาณการขนส่งสินค้าด้วยระบบรางและเรือชายฝั่งทั้งในส่วนของท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังให้มีปริมาณที่เหมาะสมและดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
				KPI 1.2.1.2 ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	ล้าน ที.อี.ยู.	• ปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ที่ท่าเรือแหลมฉบังเป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	KPI ระดับ SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI ระดับกลยุทธ์	หน่วยวัด	คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ
SO2 สร้างขีดความสามารถการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ กทท.				ระดับ	● ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กทท. เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า โดยครอบคลุมการให้บริการของท่าเรือที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของ กทท. จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรือภูมิภาค (ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน ท่าเรือเชียงของ และท่าเรือระนอง) รวมทั้งการเช่าอสังหาริมทรัพย์
		S2.1 การขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติงาน	T2.1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	KPI 2.1.1.1 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยกระดับการให้บริการ	ร้อยละ	● กทท. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับและสนับสนุนการให้บริการลูกค้า ให้ได้รับความสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว โดยการพัฒนาดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาภายใต้แผนแม่บท DT และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
			T2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	KPI 2.1.2.1 ความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Transformation)	ร้อยละ	● กทท. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยการพัฒนาดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาภายใต้แผนแม่บท DT และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
		S2.2 การเสริมสร้างนวัตกรรมการให้บริการและการดำเนินงาน	T2.2.1 การส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	KPI 2.2.1.1 จำนวนชิ้นงานนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก	จำนวน	● กทท. มีการพัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการรวมถึง สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	KPI ระดับ SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI ระดับกลยุทธ์	หน่วยวัด	คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ
SO3 สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารจัดการสินทรัพย์และการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	- รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	S3.1 การแสวงหาโอกาสในการใช้สินทรัพย์และความร่วมมือที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กร	T3.1.1 การบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	KPI 3.1.1.1 รายได้จากการบริหารสินทรัพย์นอกเขตรั้วศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	ล้านบาท	• กทท. สามารถบริหารจัดการและจัดเก็บรายได้/ค่าเช่าจากสินทรัพย์นอกเขตรั้วท่าเรือกรุงเทพ เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
	- ความสำเร็จของการพัฒนาสินทรัพย์ของ กทท.				ร้อยละ	• กทท. มีการทบทวน/จัดทำแผนพัฒนาสินทรัพย์ในภาพรวมของ กทท. รวมทั้งมีการกำหนด เป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการสินทรัพย์ในภาพรวมมีประสิทธิภาพสูงสุด และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร
				KPI 3.1.1.2 ความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์บริเวณท่าเรือกรุงเทพ (ภายในและภายนอกเขตรั้วศุลกากร) เพื่อมุ่งสู่การเป็น Port City	ร้อยละ	• กทท. สามารถดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์บริเวณท่าเรือกรุงเทพ (ภายในและภายนอก เขตรั้วศุลกากร) เพื่อมุ่งสู่การเป็น Port City เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
				KPI 3.1.1.3 ความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง	ร้อยละ	• กทท. สามารถดำเนินการพัฒนาภายใต้ Master Plan ท่าเรือแหลมฉบัง เป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
	- ความสำเร็จจากการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร		T3.1.2 การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน		ร้อยละ	• กทท. สามารถดำเนินการภายใต้ความร่วมมือพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้
				KPI 3.1.2.1 จำนวนรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากความร่วมมือกับพันธมิตรในเชิงธุรกิจ/พัฒนาองค์กร	จำนวน	• กทท. สามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการลงทุน/สร้างรายได้/ผลตอบแทน หรือพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ/การบริหารจัดการองค์กรตามเป้าหมายรายปีที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	KPI ระดับ SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI ระดับกลยุทธ์	หน่วยวัด	คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ
SO4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	- รายได้รวมต่อพนักงาน (กทท.)	S4.1 การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการพัฒนาขององค์กร			ล้านบาท/คน/ปี	• เป็นการวัดขีดความสามารถในการสร้างรายได้ต่อจำนวนพนักงาน 1 คน ต่อปี โดยคำนวณจากรายได้รวมขององค์กร / จำนวนพนักงาน ทั้ง กทท. ในปีนั้น ๆ
			T4.1.1 การบริหารทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง	KPI 4.1.1.1 ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	ร้อยละ	• กทท. มีโครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างองค์กร รวมถึงอัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อที่จะผลักดันให้ กทท. สามารถแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ โดยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถรองรับการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
				KPI 4.1.1.2 ความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (KPI)	ร้อยละ	• การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร/บันทึกข้อตกลง โดยจะต้องมีการถ่ายทอด KPI ลงสู่พนักงานในทุกระดับ (Cascade KPI) มีการตรวจสอบความสอดคล้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนด ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญต่อการประเมินผลค่าตอบแทน/การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง
			T4.1.2 การยกระดับและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	KPI 4.1.2.1 ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ศักยภาพ (New Skill / Up Skill / Re-Skill)	ร้อยละ	• ระดับ Competency พิจารณาจากร้อยละของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา Competency ที่กำหนดตาม FCC โดยอ้างอิงจากผลคะแนนทดสอบระดับความรู้ Pre-test / Post-test ซึ่งได้คะแนน Post-test สูงกว่าร้อยละ 80
			T4.1.3 การพัฒนาองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	KPI 4.1.3.1 จำนวน องค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาต่อยอดและเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานหลักขององค์กร	จำนวน	• พิจารณาจากจำนวนองค์ความรู้และผลสำเร็จจากการดำเนินการต่อยอดองค์ความรู้สู่การเพิ่มขีดความสามารถ/ศักยภาพการทำงานขององค์กรในกระบวนการทำงานหลัก (Core Process) เพื่อพัฒนาองค์กรสู่คลังความรู้การขนส่งทางน้ำของประเทศ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	KPI ระดับ SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI ระดับกลยุทธ์	หน่วยวัด	คำอธิบายตัวชี้วัด คำจำกัดความ และสูตรการคำนวณ
	- ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	S4.2 การพัฒนาการทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	T4.2.1 การพัฒนาท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)	KPI 4.2.1.1 ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) ขององค์กรจากกรณีปกติ	ร้อยละ	• กทท. สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Master Plan) เพื่อพัฒนาท่าเรือสู่การเป็น Green Port Support Chain ในกระบวนการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถบรรลุเป้าหมายรายปีในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Ton CO_2e) จากการดำเนินงานของ กทท. (Scope 1 และ 2) จากกรณีปกติ
	- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		T4.2.2 การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social)	KPI 4.2.2.1 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	• ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท. รายปี เพื่อสร้างความเข้าใจต่อการดำเนินงานและบทบาทความสำคัญของ กทท. ต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ จะต้องมีระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสำรวจไม่น้อยกว่า 80% หรือเทียบเท่าระดับ 4
	- ITA Score		T4.2.3 การดำเนินงานที่โปร่งใส น่าเชื่อถือ (Governance)	KPI 4.2.3.1 ITA Score	คะแนน	• ความสำเร็จในการส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส โดยมีผลการประเมิน ITA ที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี

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