# เอกสารวิชาการ
# เรื่อง
# แผนปฏิบัติการการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ ของท่าเรือแหลมฉบังด้วยระบบเทคโนโลยี (ปี 2566 – 2570)


โดย

นางสิริมา กีรตยาคม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ



ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

# บทคัดย่อ

ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เป็นโครงการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของท่าเรือเพื่อรองรับความต้องการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยจะดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือสำหรับจอดเรือน้ำลึกและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง (Single Rail Transfer Operator, SRTO) ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อแก้ไขปัญหาจราจรภายในท่าเรือตลอดจนโครงข่ายและระบบการขนส่งต่อเนื่องที่จำเป็นในเขตพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบังที่จะเชื่อมต่อกับภายนอกให้เพียงพอและพร้อมที่จะรองรับการขยายตัวของปริมาณเรือและสินค้าประเภทต่าง ๆ

การยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port และการพัฒนาท่าเรือเป็น Smart Port นั้น การท่าเรือแห่งประเทศไทยจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งด้านอุปกรณ์เครื่องมือ ระบบโปรแกรม การเชื่อมโยงสื่อสารข้อมูล การจัดเก็บและบริหารฐานข้อมูล ตลอดจนบุคลากร ให้สามารถทำงานและบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลข้อมูล

จากการวิเคราะห์ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมจากแผนการพัฒนารวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบังด้วยระบบเทคโนโลยีโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอก/ภายใน และกำหนดเครื่องมือในการที่ใช้สำหรับสร้างกลยุทธ์ขึ้นตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาได้แผนยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ ทั้งสิ้น 2 ยุทธศาสตร์ 5 กลยุทธ์ 10 แผนงาน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 5 แผนงาน ยุทธศาสตร์ที่ 1 และยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 5 แผนงาน

ภายใต้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงไปยังแผนกลยุทธ์ แผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องนั้น ต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากทุกฝ่ายที่ร่วมมือกันจึงจะเกิดผลเป็นแนวทางเดียวกันและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการท่าเรือฯ และประเทศชาติต่อไป

# คำนำ

เอกสารวิชาการ เรื่อง แผนปฏิบัติการการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบังด้วยระบบเทคโนโลยี (ปี 2566 – 2570) ฉบับนี้ เป็นผลงานประกอบการศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ มีเป้าประสงค์ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ตลอดจนมีจุดมุ่งหมายเพื่อเรียนรู้ตนเองและเสนอแนะกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สุดท้ายนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณาจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และหวังว่าเอกสารวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องที่ให้ความสนใจในการประกอบการทำความเข้าใจในงานที่ได้รับผิดชอบไม่มากก็น้อย เพื่อช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนตลอดไป

นางสิริมา กีรตยาคม
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
9 พฤษภาคม 2565

# สารบัญ


บทคัดย่อ ..... ก
คำนำ ..... ข
สารบัญ ..... ค
สารบัญ (ต่อ) ..... ง
สารบัญตาราง ..... จ
สารบัญแผนภาพ ..... ฉ
บทที่ 1 บทนำ ..... 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ..... 1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา ..... 2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา ..... 2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา ..... 2
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา ..... 3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ..... 3
บทที่ 2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ..... 4
2.1 สภาวะแวดล้อมทั่วไป ..... 4
2.1.1 ทบทวนการวิเคราะห์การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และปริมาณประเภทของสินค้าที่จะขนถ่ายผ่านท่าเรือแหลมฉบัง ..... 4
2.1.2 โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development : EEC) ..... 6
2.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 ..... 8
2.1.4 นโยบาย Thailand 4.0 ..... 8
2.1.5 ระบบการขนส่งสินค้าทางรถไฟภายในประเทศ ..... 9
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ..... 11
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS) ..... 22
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์ขององค์กร ..... 36
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) ..... 36
3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์) ..... 38
3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) ..... 44

# สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ ..... 53
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ..... 53
บรรณานุกรม ..... 55
ประวัติย่อผู้วิจัย ..... 56

# สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 สินค้าสูงสุด 5 รายการที่ถูกส่งออกผ่านเส้นทางรถไฟในประเทศไทย ..... 11
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร..... 29
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร..... 31
ตารางที่ 4 สรุปการวิเคราะห์ค่าน้ำหนัก คะแนน ประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน..... 34
ตารางที่ 5 สรุปการวิเคราะห์ค่าน้ำหนัก คะแนน ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอก..... 34
ตารางที่ 6 แผนภาพ TOWS MATRIX ..... 45
ตารางที่ 7 แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 ..... 47

# สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 เส้นทางรถไฟทั่วประเทศไทย ..... 10
แผนภาพที่ 2 ท่าเทียบเรือในโครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1 ..... 12
แผนภาพที่ 3 ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 2 ..... 15
แผนภาพที่ 4 สัดส่วนการขนส่งของท่าเรือแหลมฉบัง ..... 17
แผนภาพที่ 5 ปริมาณการใช้บริการท่าเรือแหลมฉบัง ..... 17
แผนภาพที่ 6 ปริมาณการใช้บริการท่าเรือแหลมฉบัง ..... 18
แผนภาพที่ 7 ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1 – 3 ..... 19
แผนภาพที่ 8 RMG ที่ติดตั้งในโครงการ SRTO ของท่าเรือแหลมฉบัง คร่อม 6 Rail Track ..... 21
แผนภาพที่ 9 พื้นที่โครงการ SRTO ..... 22
แผนภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ SWOT..... 35
แผนภาพที่ 11 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 ..... 39
แผนภาพที่ 12 การเชื่อมโยงนโยบาย Thailand 4.0 ..... 41
แผนภาพที่ 13 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ..... 42
แผนภาพที่ 14 การเชื่อมโยงนโยบาย Thailand 4.0 ..... 44
แผนภาพที่ 15 กรอบความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ
ของท่าเรือแหลมฉบังด้วยระบบเทคโนโลยี (ปี 2566 – 2570).....51
แผนภาพที่ 16 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ..... 52

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขนส่งทางรางเป็นรูปแบบการขนส่งที่ประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถขนส่งได้คราวละมาก ๆ เป็นรูปแบบการขนส่งที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ รวมทั้งเป็นการขนส่งที่ประหยัดพลังงานและก่อให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมน้อย อย่างไรก็ตามความต้องการขนส่งสินค้ามีเพิ่มมากขึ้นทุกปี แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้ให้บริการขนส่งทางรถไฟไม่สามารถที่จะขยายตลาดการขนส่งให้ทันต่อการขยายตัวของตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่เส้นทางรถไฟระหว่างภูมิภาคเป็นทางเดี่ยว จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการขนส่งทางรถไฟ ส่งผลให้เสียเวลาในการสับหลีก รวมทั้งข้อจำกัดอื่น ๆ อาทิ จำนวนและคุณภาพของหัวรถจักร จุดตัดผ่านทางรถไฟ บุคลากร และความจริงใจในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ ซึ่งมักจะเกิดการไม่ตรงต่อเวลา

ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เป็นโครงการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของท่าเรือเพื่อรองรับความต้องการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นในอนาคตโดยจะดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือสำหรับจอดเรือน้ำลึกและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง (Single Rail Transfer Operator, SRTO) ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อแก้ไขปัญหาจราจรภายในท่าเรือตลอดจนโครงข่ายและระบบการขนส่งต่อเนื่องที่จำเป็นในเขตพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบังที่จะเชื่อมต่อกับภายนอกให้เพียงพอและพร้อมที่จะรองรับการขยายตัวของปริมาณเรือและสินค้าประเภทต่าง ๆ และเพื่อเป็นการดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

1.1.1 ต่อยอดอดีต โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดรับกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่

1.1.2 ปรับปัจจุบัน เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต

1.1.3 สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งทางรางตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง (Single Rail Transfer Operator, SRTO) ในโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 จึงให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาให้บริการกับการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่จะนำมาพัฒนาการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ

1.2.2 ศึกษาแนวทาง วิธีการ กลยุทธ์ ที่จะให้ได้แผนพัฒนาการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาการนำระบบจัดเก็บข้อมูลลูกค้า สถิติ รายได้ ค่าใช้จ่าย ปริมาณตู้สินค้าทางรถไฟ ระบบควบคุมเครื่องระยะไกล เป็นต้น มาบูรณาการในการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟเพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

เอกสารวิชาการฉบับนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เอกสารวิชาการ เรื่อง “แผนปฏิบัติการการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบังด้วยระบบเทคโนโลยี (ปี 2566 – 2570)” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จากเอกสารวิชาการ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ บทความ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา

การวิเคราะห์และสรุปผล ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อจำกัดของการศึกษานี้คือระยะเวลาของการศึกษาข้อมูลช่วงเดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2565 ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ศึกษาเพื่อนำไปจัดทำเอกสารเป็นไปได้ไม่ครบถ้วน แต่จะนำไปเสนอเพื่อพัฒนาในระยะเวลาที่ต้องบริหารจัดการการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟต่อไป

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ที่จะนำมาพัฒนาการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ

1.6.2 ทราบแผนการพัฒนาการให้บริการที่เหมาะสมกับการพัฒนาการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ

# บทที่ 2
# การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

## 2.1 สภาวะแวดล้อมทั่วไป

### 2.1.1 ทบทวนการวิเคราะห์การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และปริมาณประเภทของสินค้าที่จะขนถ่ายผ่านท่าเรือแหลมฉบัง

#### 2.1.1.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกปี 2564

1) <u>เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา</u> ขยายตัวร้อยละ 5.7 หลังจากปีก่อนหดตัวร้อยละ -3.4 โดยได้รับแรงหนุนจากการบริโภคภาคเอกชนในประเทศ

2) <u>เศรษฐกิจยูโรโซน</u> ขยายตัวร้อยละ 5.2 เร่งขึ้นจากปีก่อนหน้าที่หดตัวร้อยละ -6.5 เนื่องจากเศรษฐกิจยูโรโซนได้กลับมาฟื้นตัวจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมไวรัสโควิด – 19 ที่เพิ่มมากขึ้นจากรัฐบาลในประเทศสมาชิกต่าง ๆ ของยูโรโซน ซึ่งส่งผลให้มีการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าในช่วงปลายปี 2564 หลายประเทศสมาชิกของยูโรโซนจะประสบกับการแพร่ระบาดของโควิด – 19 ระลอกใหม่ แต่ทางรัฐบาลต่าง ๆ ของประเทศสมาชิกไม่ได้ดำเนินมาตรการล็อกดาวน์อย่างเต็มรูปแบบเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด แต่เพียงแค่ออกมาตรการจำกัดการเดินทาง และการจำกัดการรวมกลุ่มในสถานที่ต่าง ๆ เท่านั้น ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจยังคงดำเนินต่อไปได้เป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งเศรษฐกิจยูโรโซนยังคงได้รับแรงสนับสนุนจากการดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนคลายจากธนาคารกลางยุโรป และมาตรการทางการคลังเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจจากคณะกรรมาธิการยุโรป อาทิ การคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ระดับต่ำที่ร้อยละ 0.0 ต่อปี และการดำเนินการซื้อพันธบัตรในโครงการ Pandemic Emergency Purchase Program (PEPP) ตามแผนที่วางเอาไว้ที่ระดับ 1.85 ล้านล้านยูโร (โครงการดังกล่าวจะสิ้นสุดในเดือนมีนาคม 2565) และมาตรการทางการคลังจากคณะกรรมาธิการยุโรป โดยมีการจัดตั้งงบประมาณ Next Generation EU ซึ่งมีวงเงินประมาณ 8 แสนล้านยูโร โดยมีเป้าหมายในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของยุโรปหลังจากวิกฤตโควิด – 19 ซึ่งจะเน้นส่งเสริมเศรษฐกิจใน 3 ด้านหลัก คือ ด้านดิจิทัล ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการเสริมสร้างเศรษฐกิจให้มีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจต่าง ๆ ในอนาคต

3) <u>เศรษฐกิจญี่ปุ่น</u> คาดว่าขยายตัวร้อยละ 1.7 เร่งขึ้นจากปีก่อนหน้าที่หดตัวร้อยละ -4.5 โดยมีแรงสนับสนุนจากการฟื้นตัวของการส่งออกเป็นสำคัญ

4) เศรษฐกิจจีน ขยายตัวร้อยละ 8.1 เร่งขึ้นจากปี 2563 ที่ขยายตัวร้อยละ 2.2 เป็นผลมาจากการส่งออกและการบริโภคภายในประเทศที่เพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งปีแรก แม้ในช่วงครึ่งปีหลังจะชะลอตัวอย่างมากจากผลกระทบของวิกฤตขาดแคลนพลังงาน ธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในภาวะซบเซาจากการใช้มาตรการควบคุมหนี้ของรัฐบาลจีน จนทำให้บริษัท อสังหาริมทรัพย์หลายแห่งเผชิญกับการผิดนัดชำระหนี้รวมถึงผลกระทบมาตรการควบคุมการระบาดของไวรัสโควิด – 19 ที่ทำให้การบริโภคภายในประเทศชะลอตัวลง

5) เศรษฐกิจกลุ่มประเทศอาเซียน

5.1 เศรษฐกิจเวียดนาม ขยายตัวที่ร้อยละ 2.6 ต่อปี เนื่องจากการฟื้นตัวได้รับการสนับสนุนจากการผ่อนคลายข้อจำกัดของโควิด – 19 และการเร่งฉีดวัคซีน โดยมีกิจกรรมปรับตัวดีขึ้นทั้งภาคอุตสาหกรรมและการก่อสร้าง และบริการ

5.2 เศรษฐกิจประเทศฟิลิปปินส์ ขยายตัวที่ร้อยละ 5.6 ต่อปี เป็นผลมาจากการใช้จ่ายภาคครัวเรือน แต่ยังคงมีปัจจัยหนุนจากภาคการลงทุนขยายตัว จากช่วงเดียวกันปีก่อน ทั้งนี้ธนาคารกลางฟิลิปปินส์ (BSP) มีมติคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ระดับต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ เพื่อมุ่งเน้นการสนับสนุนเศรษฐกิจซึ่งกำลังส่งสัญญาณฟื้นตัว

5.3 เศรษฐกิจประเทศอินโดนีเซีย ขยายตัวที่ร้อยละ 3.7 ต่อปี โดยมีปัจจัยมาจากภาคการบริโภคภายในประเทศ และภาคการลงทุนที่ขยายตัว

5.4 เศรษฐกิจมาเลเซีย ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 3.1 ต่อปี ได้รับปัจจัยหนุนมาจากการบริโภคภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งการใช้จ่ายภาครัฐที่เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้า รวมถึงภาคการส่งออกที่ยังคงขยายตัวต่อเนื่องจากไตรมาสที่ 3

5.5 เศรษฐกิจประเทศสิงคโปร์ ขยายตัวที่ร้อยละ 7.2 ต่อปี ได้รับปัจจัยหนุนจากการผลิตที่มีการขยายตัวในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์ที่ให้ความแม่นยำ ซึ่งการผลิตสินค้าเหล่านี้ได้รับแรงหนุนจากความต้องการ Semiconductor และอุปกรณ์การผลิต Semiconductor ที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก อีกทั้งภาคการก่อสร้างและบริการขยายตัวต่อเนื่องจากไตรมาสก่อนหน้า

**2.1.1.2 ภาวะเศรษฐกิจไทยปี 2564** เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 1.6 ต่อปี ปรับตัวดีขึ้นจากในปี 2563 ที่หดตัวที่ร้อยละ -6.2 ต่อปี โดยเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 ฟื้นตัวได้ดีกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการส่งออกสินค้าและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการประคับประคองเศรษฐกิจไทยและเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบในทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดภายในประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น และการเร่งกระจายวัคซีนที่มีความครอบคลุมมากขึ้น โดยการบริโภคภาคเอกชนขยายตัวที่ร้อยละ 0.3 ต่อปี และการลงทุนภาคเอกชนขยายตัวที่ร้อยละ 3.2 ต่อปี ในขณะที่มูลค่าการส่งออกสินค้าของไทย

ขยายตัวได้ถึงร้อยละ 18.8 ต่อปี ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและปัญหาห่วงโซ่อุปทาน (Supply Disruption) ที่ทยอยคลี่คลายลง

**2.1.1.3 แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2565** คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.0 ต่อปี (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 3.5 ถึง 4.5) โดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการใช้จ่ายในประเทศที่ขยายตัวหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด – 19 ที่เกิดขึ้นในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทยเริ่มมีผลกระทบในวงจำกัด โดยคาดว่าการบริโภคภาคเอกชนจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.5 ต่อปี (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 4.0 ถึง 5.0) และภาคการท่องเที่ยวที่กลับมาขยายตัวหลังจากการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างประเทศผ่านระบบ Test & Go อีกครั้ง ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2565 เป็นต้นไป โดยคาดว่านักท่องเที่ยวต่างประเทศจะเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวน 7 ล้านคน ในขณะที่การส่งออกสินค้าคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.6 ต่อปี (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 3.1 ถึง 4.1) ตามอุปสงค์โลกที่ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การดำเนินนโยบายของภาครัฐจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเศรษฐกิจไทยอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2565 ภาครัฐจะมีการใช้จ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2565 วงเงิน 3.1 ล้านล้านบาท และงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2565 วงเงิน 3.07 แสนล้านบาท รวมทั้งเงินกู้ตามพระราชกำหนดให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาดของโรคไวรัสโควิด – 19 เพิ่มเติม พ.ศ. 2564 วงเงิน 5 แสนล้านบาท ในส่วนที่เหลือที่คาดว่าจะมีการเบิกจ่ายได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย และเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบในทุกกลุ่มอย่างตรงจุด รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากควบคู่ไปกับการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจต่าง ๆ โดยคาดว่าการบริโภคภาครัฐและการลงทุนภาครัฐจะขยายตัวที่ร้อยละ 1.2 ต่อปี (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 0.7 ถึง 1.7) และร้อยละ 3.7 ต่อปี (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 3.2 ถึง 4.2) ตามลำดับ ทั้งนี้ แรงสนับสนุนจากมาตรการภาครัฐจะส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจความเชื่อมั่นผู้บริโภคและภาคธุรกิจ รวมทั้งการลงทุนในประเทศปรับตัวสูงขึ้น โดยการลงทุนภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวได้ที่ร้อยละ 5.0 ต่อปี (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ ร้อยละ 4.5 ถึง 5.5) ในด้านเสถียรภาพภายในประเทศคาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะอยู่ที่ร้อยละ 1.9 (โดยมีช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 1.4 – 2.4) และยังอยู่ภายในกรอบเป้าหมายเงินเฟ้อที่รัฐบาลและธนาคารแห่งประเทศไทยร่วมกันกำหนดที่ระดับร้อยละ 1.0 – 3.0 ต่อปี

### 2.1.2 โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development : EEC)

ปัจจุบันพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมหลักของประเทศ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมปิโตรเคมี พลังงาน และยานยนต์ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์มวลรวมคิดเป็นสัดส่วน 1 ใน 5 ของประเทศ ประกอบกับมีความพร้อมของระบบโครงสร้างพื้นฐานทั้งทางถนน รถไฟ ท่าเรือ และนิคมอุตสาหกรรม อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางเรือของอาเซียน ซึ่งสามารถ

เชื่อมโยงไปยังท่าเรือของเมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม รวมทั้ง เป็นที่รู้จักของนักลงทุนทั่วโลก จึงได้ริเริ่มโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development) ให้เป็นเขตเศรษฐกิจชั้นนำของอาเซียน (ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี หรือ ครม. เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2559 ได้มีมติเห็นชอบในหลักการโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก) เพื่อส่งเสริม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) โดยมีกรอบแนวคิดในการดำเนินโครงการ สรุปได้ดังนี้.-

2.1.2.1 พื้นที่ดำเนินการใน 3 จังหวัดภาคตะวันออก ได้แก่ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา โดยแบ่งเป็นเขตอุตสาหกรรม เขตพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเขตพัฒนาเมือง

2.1.2.2 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 รถไฟทางคู่ช่วงฉะเชิงเทรา–คลองสิบเก้า–แก่งคอย และช่วงกรุงเทพฯ–ระยอง

ทั้งนี้ การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานจะต้องบูรณาการเชื่อมโยงกันทั้งระบบเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ เพิ่มความปลอดภัยในการเดินทาง และเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวทางทะเล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาท่าเรือน้ำลึกจุกเสม็ดให้เป็นจุดจอดเรือยอชท์ เรือข้ามฟาก (Ferry) และเรือสำราญ (Cruise) เน้นการเชื่อมโยงกับท่าเรือท่องเที่ยวอื่น 2 ฝั่งทะเลอ่าวไทยและอันดามัน เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในทุกด้านที่มีแนวขยายตัวเพิ่มมากขึ้นในอนาคตให้เกิดผล อย่างเป็นรูปธรรม แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2565 – 2569

2.1.2.3 การดึงดูดการลงทุนภาคเอกชนประกอบด้วย การให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนเพิ่มขึ้นจากเดิม การจัดตั้งกองทุนพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ การจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จการลงทุน (One Stop Service) การอำนวยความสะดวกในการอนุมัติเรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและผังเมือง ความรวดเร็วในการออกใบอนุญาต การประกาศเป็นเขตปลอดภาษี การจัดหาที่ดินและระยะเวลาเช่าที่ดิน ระยะเวลาพำนัก และทำงานของนักลงทุน และผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ สิทธิในการทำธุรกรรมทางการเงิน การใช้เงินตราต่างประเทศ การจัดตั้งศูนย์ธุรกรรมทางการเงิน และการจัดตั้งกองทุนในพื้นที่ร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น

จากการที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการขนส่งสินค้าภายในประเทศมากขึ้นและได้บรรจุโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 เป็นโครงการสำคัญภายใต้ EEC ถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของท่าเรือเพื่อรองรับความต้องการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยจะดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือสำหรับจอดเรือน้ำลึก และปรับปรุงสิ่งอำนวย

ความสะดวกอื่น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรภายในท่าเรือ ตลอดจนโครงข่ายและระบบการขนส่งต่อเนื่องที่จำเป็นในเขตพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง ที่จะเชื่อมต่อกับภายนอกให้เพียงพอ และพร้อมที่จะรองรับการขยายตัวของปริมาณเรือและสินค้าประเภทต่าง ๆ ซึ่งเมื่อท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 แล้วเสร็จจะช่วยเพิ่มศักยภาพของท่าเรือแหลมฉบัง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ช่องทางการนำเข้าและส่งออกสินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบังคล่องตัวมากขึ้น จากปัจจุบันที่สามารถรองรับการขนส่งสินค้าผ่านท่า 11.1 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี เป็น 18.1 ล้าน ที.อี.ยู. ต่อปี

### 2.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม

5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำหรับยุทธศาสตร์ชาติส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการท่าเรือฯ โดยตรง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

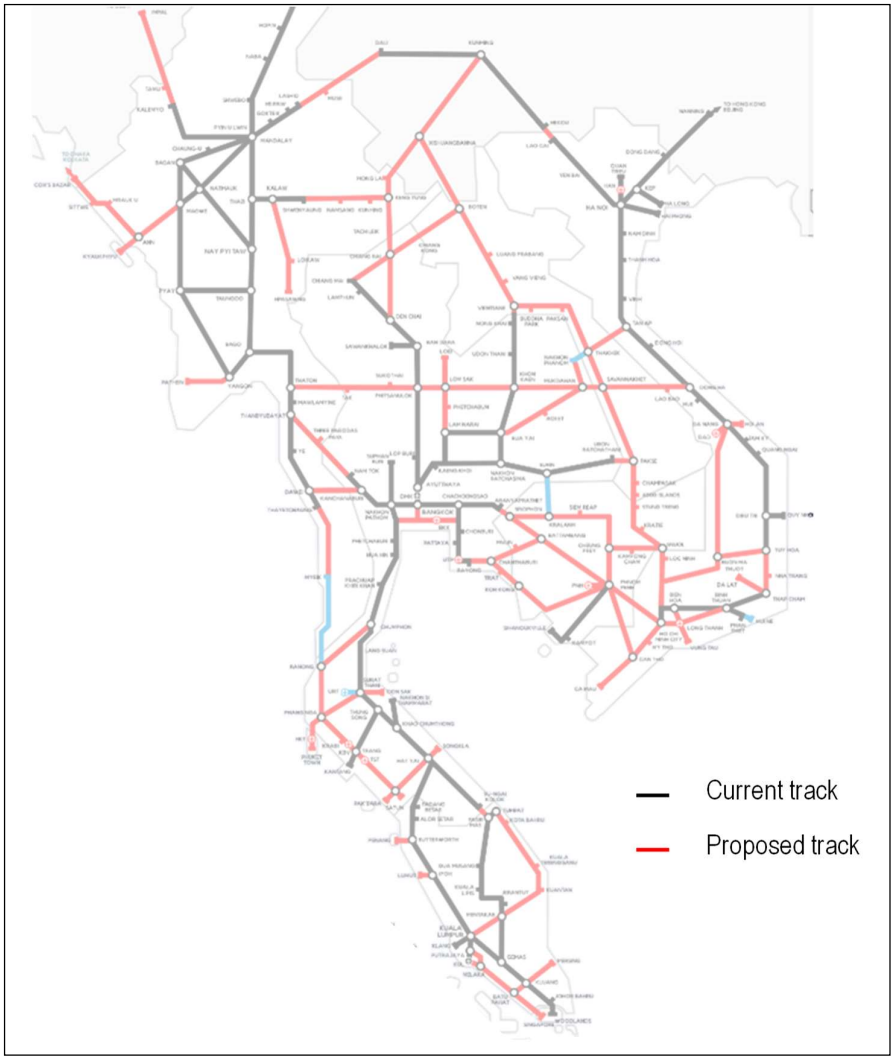
### 2.1.4 นโยบาย Thailand 4.0

การนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนาพร้อม ๆ กับปฏิรูปประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกประชารัฐ จนสามารถเป็นประเทศโลกที่หนึ่งในศตวรรษที่ 21

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

### 2.1.5 ระบบการขนส่งสินค้าทางรถไฟภายในประเทศ

ในปัจจุบันนี้มีผู้ให้บริการเส้นทางรถไฟในประเทศไทยอยู่ทั้งหมด 4 รายด้วยกัน ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย (การรถไฟฯ) บริษัท รถไฟฟ้า (SRTET) บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ (BTSC) และบริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ (BEM) ผู้ให้บริการหลักสำหรับการขนส่งสินค้าทางรถไฟข้ามประเทศจะเป็นความรับผิดชอบของการรถไฟฯ แต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น โดยการรถไฟฯ นั้นเป็นผู้ให้บริการรถไฟที่รัฐเป็นเจ้าของซึ่งให้บริการเส้นทางรถไฟเชื่อมต่อทั้งประเทศผ่านเมืองหลักต่าง ๆ ในประเทศไทยและให้บริการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2433 การรถไฟฯ นั้นเป็นผู้ดำเนินกิจการรถไฟทุกสายในประเทศไทย โดยสถานีรถไฟหัวลำโพง (หรือที่รู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งว่าสถานีรถไฟกรุงเทพ) เป็นสถานีผู้โดยสารสำหรับทุกเส้นทางในประเทศไทยและมีสถานีพหลโยธินและสถานีลาดกระบังเป็นสถานีขนส่งสินค้า การรถไฟฯ ดูแลเส้นทางรถไฟรวมทั้งสิ้น 4,044 กิโลเมตร เชื่อมต่อตั้งแต่ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และภาคใต้ของประเทศไทย กว่าร้อยละ 70 ของเส้นทางที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมีอายุมากกว่า 30 ปี และยังมีรายงานถึงข้อขัดข้องด้านเทคนิคในการดำเนินงานซึ่งส่งผลทำให้รถบรรทุกสินค้าไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางหลักที่การรถไฟฯ ให้บริการอยู่มีตาม แผนภาพที่ 1




แผนภาพที่ 1 เส้นทางรถไฟทั่วประเทศไทย

สินค้าหลัก 5 รายการ ที่มีการขนส่งผ่านทางรถไฟนั้น ได้แก่ ก๊าซ LPG น้ำมันดิบ ผลิตภัณฑ์น้ำมัน ปูนซีเมนต์ และคอนเทนเนอร์ โดยสินค้าส่วนใหญ่ที่ถูกขนส่งทางรถไฟนั้นจะเป็นสินค้าที่มีมูลค่าต่ำซึ่งจะต้องใช้การขนส่งในระดับใหญ่เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง นอกจากนั้น สินค้าเหล่านี้ถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญที่เป็นที่ต้องการอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรม โดยเส้นทางการขนส่งสินค้าเหล่านี้มักจะถูกเชื่อมต่อไปพื้นที่ในแถบภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การขนส่งสินค้าทั้ง 5 รายการนี้สามารถคิดรวมกันได้กว่า 10.7 ล้านตันต่อปี หรือคิดเป็นมูลค่ากว่า 1,649 ล้านบาท ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สินค้าสูงสุด 5 รายการที่ถูกส่งออกผ่านเส้นทางรถไฟในประเทศไทย

| | ซีเมนต์ | ผลิตภัณฑ์น้ำมัน | น้ำมันดิบ | ก๊าซ LPG | คอนเทนเนอร์ |
|---|---|---|---|---|---|
| **ปริมาณการขนส่งต่อปี** | 2.0 ล้านเมตริกตัน | 0.3 ล้านเมตริกตัน | 1.0 ล้านเมตริกตัน | 0.4 ล้านเมตริกตัน | 7 ล้านเมตริกตัน |
| **รายได้ต่อปี** | 341 ล้านบาท | 127 ล้านบาท | 397 ล้านบาท | 140 ล้านบาท | 644 ล้านบาท |

## 2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### 2.2.1 ภาพรวมกิจการของท่าเรือแหลมฉบัง

ปี 2527 การท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้ว่าจ้างกลุ่มบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา PASS Consortium ให้เป็นผู้ออกแบบรายละเอียดทางวิศวกรรม เพื่อการก่อสร้างท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง การออกแบบแล้วเสร็จในเดือนเมษายน 2529

ปี 2530 การท่าเรือแห่งประเทศไทย ว่าจ้างกลุ่มบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา PASS Consortium ให้เป็นผู้คุมงานก่อสร้าง และได้ว่าจ้างกลุ่มบริษัท อิตาเลียนไทย, Daiho, Daito, Kogyo และ Dredging International เป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยได้ลงนามในสัญญาการก่อสร้าง เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2530 กำหนดระยะเวลาก่อสร้าง 48 เดือน และเริ่มการก่อสร้างในเดือนธันวาคมปีดังกล่าว

เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2530 การท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้ประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์ท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง โดยมี พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธานในพิธี

ปี 2533 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง เป็นท่าเรือแห่งใหม่ภายใต้พระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 โดยให้การท่าเรือแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรบริหารท่าเรือแห่งนี้ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้าร่วมประกอบการท่าเทียบเรือด้วย

ท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง (ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นท่าเรือแหลมฉบัง) ก่อสร้างโครงการขั้นที่ 1 แล้วเสร็จและเปิดดำเนินการท่าเทียบเรือท่าแรก คือ ท่า B1 เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2534 โดยมีค่าก่อสร้างตามสัญญาเดิมจำนวน 2,029 ล้านบาท เป็นเงินกู้จากประเทศญี่ปุ่น (OECF) ร้อยละ 70 และเงินบาทสมทบร้อยละ 30 ต่อมาการท่าเรือแห่งประเทศไทยได้สั่งเพิ่มงานขยายท่าเทียบเรือ โดยมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นประมาณ 426 ล้านบาท รวมเป็นค่าก่อสร้างประมาณ 2,455 ล้านบาท

**2.2.1.1 โครงการขั้นที่ 1 (Phase I)** ประกอบด้วย :-

แผนภาพที่ 2 ท่าเทียบเรือในโครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1

**<u>ท่าเทียบเรือด้านทิศเหนือ</u>**

**ท่าเทียบเรือ A0**

บริษัท แอล ซี เอ็ม ที จำกัด เป็นผู้เช่าลงทุน บริหารและประกอบการเป็นท่าเทียบเรือชายฝั่งและอเนกประสงค์ ความยาวหน้าท่า 590 เมตร ลงนามในสัญญาเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2547 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2547 อายุสัญญา 30 ปี และมีขีดความสามารถในการรองรับสินค้าทั่วไปที่ขนส่งโดยเรือลำเลียง เรือเดินทะเลชายฝั่ง และเรือสินค้าทั่วไป ปีละประมาณ 0.75 ล้านตัน และมีขีดความสามารถในการรับตู้สินค้าปีละประมาณ 0.3 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ A1**

บริษัท เอ็น วาย เค ออโต้ โลจิสติกส์ ประเทศไทย จำกัด (NYK Auto Logistic Co., Ltd.) เช่าลงทุน ก่อสร้าง บริหารและประกอบการเป็นท่าเทียบเรือโดยสาร และเรือ Ro/Ro ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2543 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2543 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่า 365 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการรับส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศ การบรรทุกขนถ่ายสินค้าจากเรือ Ro/Ro มีสมรรถวิสัยในการรับเรือโดยสาร ขนาด 70,000 DWT และสามารถขนส่งสินค้าทั่วไปประเภทรถยนต์ได้ปีละประมาณ 0.25 ล้านคัน

**ท่าเทียบเรือ A2**

บริษัท ไทยแหลมฉบัง เทอร์มินัล จำกัด (Thai Laemchabang Terminal Co., Ltd.) เช่าลงทุน ก่อสร้าง บริหาร และประกอบการเป็นท่าเทียบเรืออเนกประสงค์ ลงนามในสัญญาเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2539 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2539 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่า 400 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งสินค้าทั่วไปและตู้สินค้า มีสมรรถวิสัยในการรับเรือสินค้าทั่วไปและเรือตู้สินค้า ขนาด 50,000 DWT รับสินค้าปีละประมาณ 0.6 ล้านเมตริกตัน และรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 0.4 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ A3**

บริษัท ฮัทชิสัน แหลมฉบัง เทอร์มินัล จำกัด (Hutchison Laemchabang Terminal Co., Ltd.) เช่าลงทุน ก่อสร้าง บริหาร และประกอบการเป็นท่าเทียบเรืออเนกประสงค์ ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2547 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2547 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่า 350 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) และมีขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 0.4 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ A4**

บริษัท อ่าวไทยคลังสินค้า จำกัด (Aawthai Warehouses Co., Ltd.) เช่า บริหาร และประกอบการเป็นท่าเทียบเรือสินค้าทั่วไป ประเภทเทกอง ลงนามในสัญญาและมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2536 อายุสัญญา 25 ปี ความยาวหน้าท่า 400 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งสินค้าประเภทน้ำตาลและกากน้ำตาล มีสมรรถวิสัยในการรับเรือสินค้าทั่วไป ขนาด 40,000 DWT และรับสินค้าปีละประมาณ 0.7 ล้านเมตริกตัน

**ท่าเทียบเรือ A5**

บริษัท นามยง เทอร์มินัล จำกัด (Namyong Terminal Co., Ltd.) เช่า บริหาร และประกอบการเป็นท่าเทียบเรือ Ro/Ro เพื่อรองรับรถยนต์ส่งออกและเรือสินค้าทั่วไป ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 11 เมษายน 2539 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2539 อายุสัญญา 25 ปี ความยาวหน้าท่า 527 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) มีสมรรถวิสัยในการรับเรือสินค้าทั่วไป ขนาด 70,000 DWT และรองรับสินค้ารถยนต์ส่งออกได้ปีละประมาณ 0.7 ล้านคัน

**อู่ต่อและซ่อมเรือ**

พื้นที่สำรองด้านเหนือสุดของท่าเทียบเรือฝั่ง A บริษัท ยูนิไทย ชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด (Unithai Shipyard & Engineering Ltd.) เช่า บริหาร และประกอบการเป็นอู่ต่อและซ่อมเรือ ลงนามในสัญญาและมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 18 ธันวาคม 2533 อายุสัญญา 30 ปี

โดยกำหนดให้มีอู่ลอย 2 อู่ มีสมรรถนะในการให้บริการซ่อมเรือขนาด 140,000 DWT และ 75,000 DWT และอู่แห้ง พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับซ่อมเรือขนาดไม่ต่ำกว่า 13,000 GT อย่างน้อย 1 อู่

**ท่าเทียบเรือด้านทิศใต้**

**ท่าเทียบเรือ B1**

บริษัท แอลซีบี คอนเทนเนอร์ เทอร์มินัล 1 จำกัด (LCB Container Terminal 1 Ltd. - LCB1) เช่า บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2538 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2538 อายุสัญญา 27 ปี ความยาวหน้าท่า 359 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งตู้สินค้า มีสมรรถวิสัยในการรับเรือตู้สินค้าขนาด 50,000 DWT รองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 0.6 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ B2**

บริษัท เอเวอร์กรีน คอนเทนเนอร์ เทอร์มินัล (ประเทศไทย) จำกัด (Evergreen Container Terminal (Thailand) Co., Ltd.) เช่า บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญาและมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2536 อายุสัญญาเช่า 27 ปี ความยาวหน้าท่า 300 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งตู้สินค้า มีสมรรถวิสัยในการรับเรือตู้สินค้า ขนาด 50,000 DWT รองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 0.6 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ B3**

บริษัท อีสเทิร์นซี แหลมฉบัง เทอร์มินัล จำกัด (Eastern Sea Laem Chabang Terminal Co., Ltd. - ESCO) เช่า บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2537 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2538 อายุสัญญาเช่า 27 ปี ความยาวหน้าท่า 300 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งตู้สินค้า มีสมรรถวิสัยในการรับเรือตู้สินค้า ขนาด 50,000 DWT รองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 0.6 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ B4**

บริษัท ที ไอ พี เอส จำกัด (TIPS Co., Ltd.) เช่า บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2537 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2538 อายุสัญญาเช่า 27 ปี ความยาวหน้าท่า 300 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งตู้สินค้า มีสมรรถวิสัยในการรับเรือตู้สินค้า ขนาด 50,000 DWT รองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 0.6 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ B5**

บริษัท แหลมฉบัง อินเตอร์เนชั่นแนล เทอร์มินัล จำกัด (Laem Chabang International Terminal Co., Ltd. - LCIT) เช่า บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญาเมื่อวันที่ 11 เมษายน 2539 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2539 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่า 400 เมตร ความลึก -14.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งตู้สินค้า มีสมรรถวิสัยในการรับเรือตู้สินค้า ขนาด 50,000 DWT รองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 0.8 ล้านทีอียู

**2.2.1.2 โครงการขั้นที่ 2 (Phase II)**

โครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 2 ก่อสร้างโดยบริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล็อป-เม้นต์ จำกัด ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2540 แล้วเสร็จเมื่อเดือนมีนาคม 2544 ประกอบด้วย

แผนภาพที่ 3 ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 2

**ท่าเทียบเรือ C0**

บริษัท แหลมฉบัง อินเตอร์เนชั่นแนล โร-โร เทอร์มินัล จำกัด (Laem Chabang International Ro-Ro Terminal Co., Ltd.) เช่าลงทุน บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญาเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2548 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2548 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่า 500 เมตร ความลึก -16.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการเป็นท่าเทียบเรือ Ro/Ro, เรือสินค้าทั่วไป และเรือสินค้าทั่วไปที่มีตู้สินค้าบรรทุกมาด้วยเที่ยวละไม่เกิน

50 ทีอียู มีสมรรถวิสัยในการรับเรือสินค้าทั่วไป ขนาด 80,000 DWT รองรับสินค้ารถยนต์ได้ปีละประมาณ 1.0 ล้านคัน

**ท่าเทียบเรือ C3**

บริษัท แหลมฉบัง อินเตอร์เนชั่นแนล เทอร์มินัล จำกัด (Laem Chabang International Terminal Co., Ltd. - LCIT) เช่าลงทุน บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญาเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2546 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2546 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่า 500 เมตร ความลึก -16.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) ให้บริการขนส่งตู้สินค้า มีขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 1.0 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือ C1 และ C2**

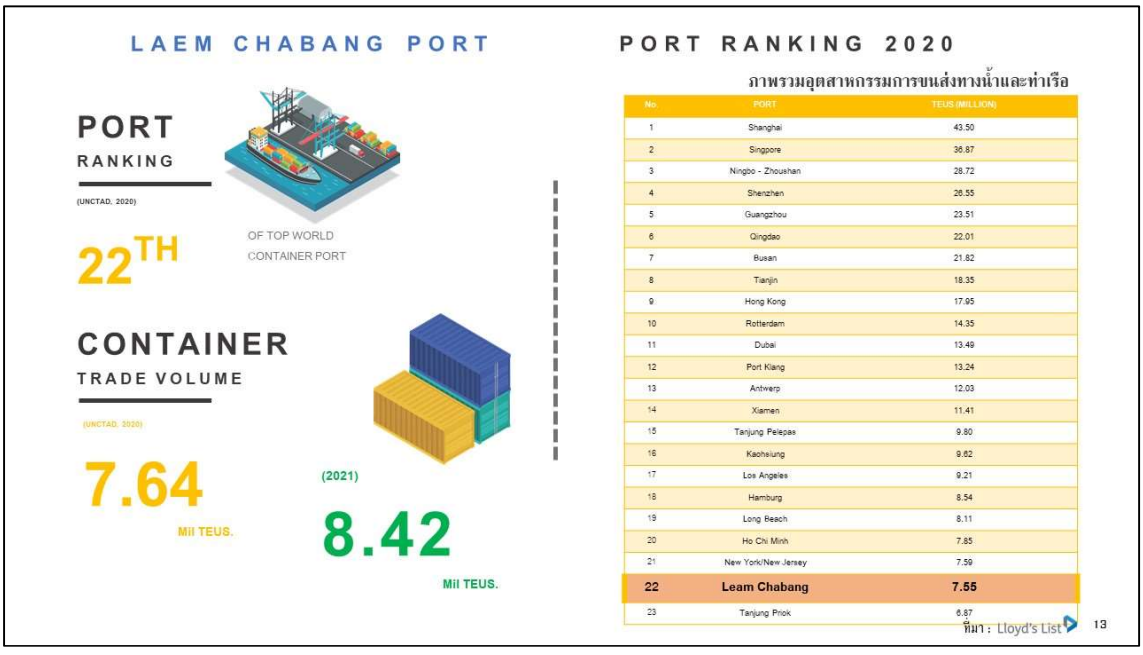
บริษัท ฮัทชิสัน แหลมฉบัง เทอร์มินัล จำกัด (Hutchison Laemchabang Terminal Co., Ltd.) เช่าลงทุน ก่อสร้าง บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2547 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2547 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่า 700 เมตร และ 500 เมตร ตามลำดับ ความลึก -16.0 เมตรจากระดับทะเลปานกลาง (MSL) มีขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าได้ปีละประมาณ 2.4 ล้านทีอียู

**ท่าเทียบเรือชุด D (Series D Terminals)**

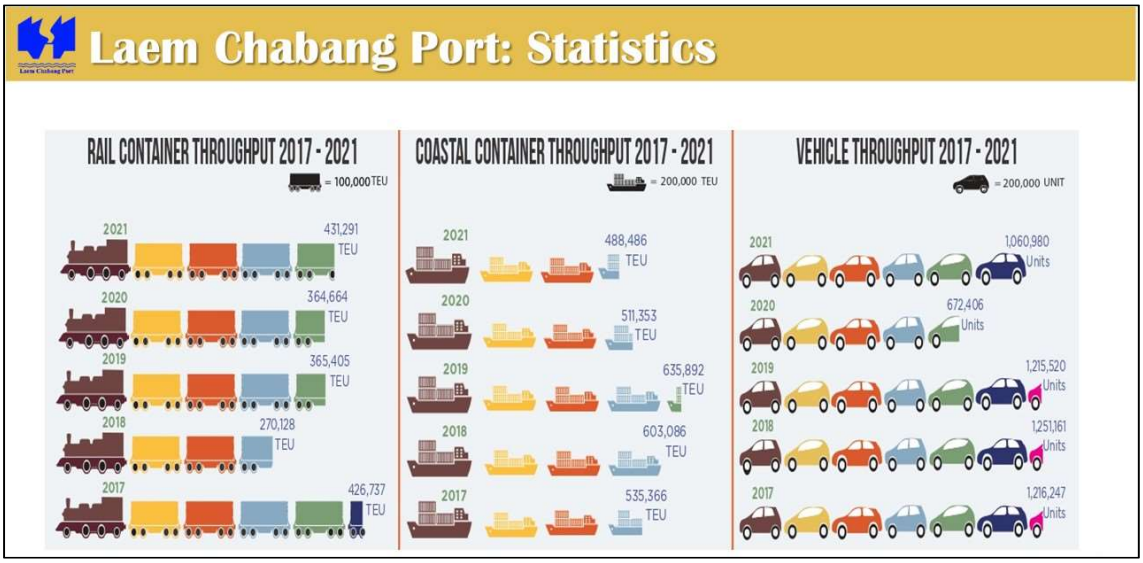
บริษัท ฮัทชิสัน แหลมฉบัง เทอร์มินัล จำกัด (Hutchison Laemchabang Terminal Co., Ltd.) เช่าลงทุน ก่อสร้าง บริหาร และประกอบการ ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2547 มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2547 อายุสัญญา 30 ปี ความยาวหน้าท่ารวม 1,700 เมตร หรือท่าเทียบเรือตู้สินค้า D1, D2 และ D3 จะมีความยาวหน้าท่า 700 เมตร 500 เมตร และ 500 เมตร ตามลำดับ มีขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าได้ประมาณปีละ 1.4 ล้านทีอียู, 1.0 ล้านทีอียู และ 1.0 ล้านทีอียู ตามลำดับ โดยจะเริ่มประกอบการเมื่อมีปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเทียบเรือ A3, C1 และ C2 รวมกันมากกว่า 75% หรือ ภายในไม่เกิน 7 ปี นับจากวันลงนามในสัญญา

**ผลการดำเนินงานของท่าเรือแหลมฉบัง**

แผนภาพที่ 4 สัดส่วนการขนส่งของท่าเรือแหลมฉบัง




แผนภาพที่ 5 ปริมาณการใช้บริการท่าเรือแหลมฉบัง

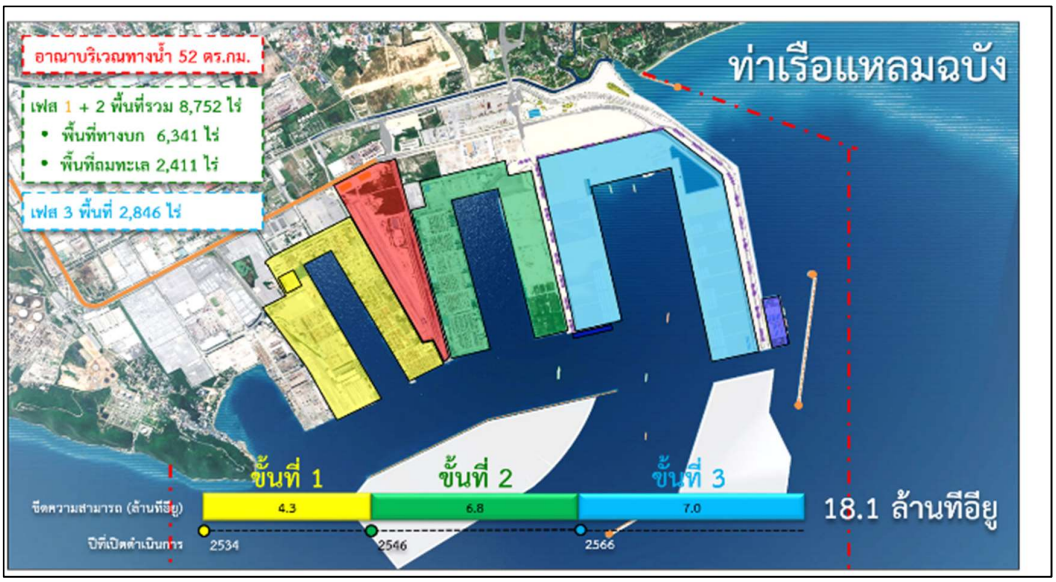



แผนภาพที่ 6 ปริมาณการใช้บริการท่าเรือแหลมฉบัง

**2.2.1.3 การพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3**

การท่าเรือฯ ได้ดำเนินการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อศึกษาทางด้านวิศวกรรม เศรษฐศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม ในการออกแบบก่อสร้างโครงการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 คณะรัฐมนตรีในคราวประชุม เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2561 มีมติอนุมัติในหลักการโครงการฯ และอนุมัติให้การท่าเรือฯ ร่วมลงทุนกับเอกชนฯ โดยการท่าเรือฯ เป็นผู้ลงทุนก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก จากนั้นจะทำการก่อสร้างโดยมีระยะเวลาประมาณ 4 ปี โดยดำเนินการขุดลอกถมทะเล ระบบสาธารณูปโภค และโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่จำเป็น ซึ่งคาดว่าจะสามารถเปิดดำเนินการท่าเทียบเรือท่าแรก (ท่าเทียบเรือ F) ของโครงการขั้นที่ 3 ได้ในปี 2568

ในส่วนของการสรรหาเอกชนเข้าร่วมลงทุน บริหาร และประกอบการ การท่าเรือฯ จะดำเนินการตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และกระบวนการ ในการร่วมลงทุนกับเอกชนหรือให้เอกชนเป็นผู้ลงทุน พ.ศ. 2560 ซึ่งคาดว่าจะลงนามในสัญญากับเอกชนได้ภายในปี พ.ศ. 2562




แผนภาพที่ 7 ท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 1 - 3

โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของท่าเรือแหลมฉบังเพื่อรองรับความต้องการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยจะดำเนินการก่อสร้างท่าเทียบเรือ สำหรับรองรับเรือสินค้าขนาดใหญ่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง (Single Rail Transfer Operator, SRTO2) ก่อสร้างท่าเทียบเรือชายฝั่งระหว่างประเทศ (International Coastal Terminal) ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรภายในท่าเรือ ตลอดจนโครงข่ายและระบบการขนส่งต่อเนื่องที่จำเป็นในเขตพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบังที่จะเชื่อมต่อกับภายนอกให้เพียงพอและพร้อมที่จะรองรับการขยายตัวของปริมาณเรือและสินค้าประเภทต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มความสามารถในการขนส่งตู้สินค้าจาก 11.1 ล้านทีอียูต่อปี เป็น 18.1 ล้านทีอียูต่อปี

2. เพื่อเพิ่มสัดส่วนการขนส่งตู้สินค้าผ่านท่าโดยรถไฟ ทั้งหมดของท่าเรือแหลมฉบัง จากร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 30

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการบริหารจัดการท่าเรือแหลมฉบัง ขั้นที่ 3 โดยให้มีความสามารถในการรองรับการขนถ่ายด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย และระบบการจัดการตู้สินค้าแบบอัตโนมัติ (Automation) และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม (Green Port)

4. เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ในการเป็นประตูการค้าเพื่อเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

**องค์ประกอบโครงการ**

องค์ประกอบโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 ประกอบด้วย

- แอ่งจอดเรือกว้าง 920 เมตร ความยาวรวม 4,420 เมตร ลึก -18.5 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง
- ท่าเรือตู้สินค้า 4 ท่า (ท่าเทียบเรือ E1 E2 F1 F2) ขีดความสามารถรวมในการรองรับตู้สินค้า 7 ล้านทีอียูต่อปี โดยใช้ระบบจัดการตู้สินค้าอัตโนมัติ (Automation)
  - Series E (E1 E2) มีความยาวหน้าท่า ๆ ละ 750 เมตร รวมเป็น 1,500 เมตร
  - Series F (F1 F2) มีความยาวหน้าท่า ๆ ละ 1,000 เมตร รวมเป็น 2,000 เมตร (ประมูลเป็นลำดับแรก)
- ท่าเทียบเรือ E0 ความยาวหน้าท่า 920 เมตร
- ท่าเรือชายฝั่ง (ภายในประเทศ/ระหว่างประเทศ) ความยาวหน้าท่า 500 เมตร ความจุ 1 ล้านทีอียูต่อปี
- ท่าเรือบริการ ความยาวหน้าท่า 435 เมตร
- สถานีขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟระยะที่ 2 (SRTO2) ประกอบด้วยย่านรถไฟฝั่ง E และฝั่ง F รองรับปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าทางรถไฟให้ได้ 4 ล้านทีอียูต่อปี

การท่าเรือฯ จะเปิดให้ประมูลโครงการท่าเทียบเรือตู้สินค้า F ก่อนเป็นลำดับแรก สำหรับโครงการท่าเทียบเรือตู้สินค้า E และ ท่าเทียบเรือ E0 คาดว่าจะเปิดให้เอกชนร่วมลงทุนในภายหลัง โดยจะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ทางการพาณิชย์ของทั้งสองโครงการร่วมลงทุนนี้ในอนาคต

**2.2.1.4 โครงการส่งเสริมศักยภาพด้านโลจิสติกส์ของประเทศ**

**2.2.1.4.1 โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง (Single Rail Transfer Operator : SRTO)**

ท่าเรือแหลมฉบัง จำเป็นต้องพัฒนาโครงการ SRTO เพื่อให้สามารถรองรับปริมาณตู้สินค้า ที่จะมาใช้บริการมากขึ้น ภายหลังจากระบบรถไฟรางคู่แล้วเสร็จและเปิดดำเนินการ โดยการท่าเรือฯ จะพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟภายในท่าเรือฯ ให้สามารถรองรับการให้บริการได้ถึงระดับ 2.0 ล้านทีอียูต่อปี

แผนภาพที่ 8 RMG ที่ติดตั้งในโครงการ SRTO ของท่าเรือแหลมฉบัง คร่อม 6 Rail Track

โครงสร้างพื้นฐานหลัก ได้แก่ การก่อสร้างรางรถไฟ 6 Track ความยาวอยู่ระหว่าง 1,224 – 1,434 เมตร บริเวณพื้นที่ Zone 4 ซึ่งมีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 600 ไร่ โดยออกแบบให้มีการติดตั้งปั้นจั่นเคลื่อนที่เดินบนรางคร่อมรางรถไฟ (Rail Mounted Gantry Crane : RMG) เพื่อยกขนตู้สินค้าขึ้นลงรถไฟได้พร้อมกันทั้ง 6 ราง หรือ 12 ขบวน ได้พร้อมกันในเวลาเดียว กำหนดให้ใช้รถคานเคลื่อนที่ล้อยาง (Rubber Tire Gantry Crane : RTG) เป็นเครื่องมือหลักในการจัดเรียงตู้สินค้าในลานกองเก็บตู้สินค้า (Container Yard) ซึ่งจะก่อสร้างขึ้นทั้งสองฝั่งของพวงรางรถไฟ โดยจะมีช่องวางพักตู้สินค้า (Ground Slots) รวม 5,760 TEU Ground Slots เตรียมไว้สำหรับให้บริการย่านท่าเทียบเรือฝั่ง A และ B ที่คาดว่าจะมีตู้สินค้ามาใช้บริการประมาณ 60% และท่าเทียบเรือฝั่ง C และ D ที่ประมาณ 40% ของขีดความสามารถของโครงการที่ออกแบบไว้ 2.0 ล้านทีอียูต่อปี

แผนภาพที่ 9 พื้นที่โครงการ SRTO

ประโยชน์ของโครงการดังกล่าว จะเป็นการสนับสนุน และส่งเสริมนโยบายการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งจากทางถนนมาสู่ระบบราง (Shift Mode) ลดค่าใช้จ่ายด้านระบบการขนส่งโดยรวม ตามนโยบายของรัฐบาล ลดปัญหาการจราจรแออัด อุบัติเหตุและลดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอันเนื่องจากการเผาผลาญพลังงานประเภท Fossil Energy ที่กำลังจะหมดไป (Exhaustible Energy) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาโลกร้อน (Global Warming) อีกด้วย

## 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)

### สภาพแวดล้อมภายใน

**จุดแข็ง (Strengths)**

○ ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง เป็นท่าเรือหลักของประเทศไทย ซึ่งประเทศไทยมีความได้เปรียบในเรื่องของพื้นที่หลังท่าที่ติดต่อกับ Hinterland อื่นหลายประเทศ ประกอบกับท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังมีโครงสร้างพื้นฐานและระบบโครงข่ายการขนส่ง (บก ราง น้ำ) ที่ดีที่เชื่อมโยงระหว่างท่าเรือและพื้นที่หลังท่า เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งช่วยสนับสนุนการกระจายสินค้าสู่ภูมิภาค และสามารถเชื่อมโยงสู่จีนตอนใต้ ช่วยส่งเสริมพัฒนาบทบาทการท่าเรือฯ สู่การเป็นประตูการค้าหลักของประเทศได้ในอนาคต

○ เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการจัดการท่าเรือที่สำคัญ อาทิ Crane Productivity, Berth Occupancy พบว่า ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง อยู่ในระดับที่ใกล้เคียง

กับมาตรฐานสากล (Drewry Report) ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาสู่การเป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก (World Class Port) ในอนาคต

○ ท่าเรือแหลมฉบัง มีอัตราการเพิ่มขึ้นของการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (Port Liners Shipping Connectivity Index : PLSCI) จากการวัดของ UNCTAD เฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2560 – 2564) อยู่ที่ 8% ในขณะที่ท่าเรือในอาเซียนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยอยู่ที่ 1% แสดงให้เห็นถึงท่าเรือแหลมฉบังมีเส้นทางเชื่อมโยงท่าเรืออื่นทั่วโลกที่เพิ่มขึ้นเทียบเท่ากับท่าเรือชั้นนำระดับโลก ซึ่งเป็นโอกาสในการรองรับปริมาณตู้สินค้าที่อาจเพิ่มมากขึ้นได้ในอนาคต

○ การท่าเรือฯ มีผู้ประกอบการท่าเทียบเรือในระดับโลก (Global Terminal Operator/International Terminal Operator) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการให้บริการและประกอบการท่าเทียบเรือที่หลากหลายและมากกว่าท่าเรือเอกชนอื่นภายในประเทศ ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถแข่งขันกับท่าเรืออื่นได้ รวมทั้ง ยังถือเป็นโอกาสในการพัฒนาความร่วมมือเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจร่วมกันในอนาคต

○ ท่าเรือกรุงเทพ มีพื้นที่โดยรวม 2,353 ไร่ และท่าเรือแหลมฉบัง มีพื้นที่โดยรวม 6,340 ไร่ ซึ่งเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ที่อยู่ในผืนเดียวกัน สามารถสนับสนุนธุรกิจหลักของท่าเรือได้ดีกว่าท่าเรือสหไทยที่มีพื้นที่ประมาณ 121 ไร่ และท่าเรือ Kerry ที่มีพื้นที่ประมาณ 253 ไร่ เพื่อสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดการเป็นเมืองท่า (Smart City) ได้เช่นเดียวกับการพัฒนาเมืองท่าของท่าเรือโยโกฮาม่า หรือ ท่าเรือพูซาน เพื่อเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศได้มากขึ้น

○ ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง มีทำเลที่ตั้งใกล้แหล่งธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เหมาะสมในการส่งเสริม การกระจายสินค้าระหว่างท่าเรือ เพื่อเข้าสู่พื้นที่เขตเมืองและพื้นที่โดยรอบกรุงเทพและปริมณฑลได้ดีกว่าท่าเรือสหไทยที่ตั้งอยู่ในเขตสมุทรปราการ และท่าเรือ Kerry ที่ตั้งอยู่ในเขตศรีราชา ซึ่งทั้งสองท่าเรือไม่มีท่าเรือกระจายสินค้าในเขตเมืองเช่นการท่าเรือฯ

**จุดอ่อน (Weaknesses)**

○ ที่ตั้งของ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรือกรุงเทพ ไม่อยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก ซึ่งอาจเสียเปรียบท่าเรือประเภท Transshipment เนื่องจากท่าเรือ Transshipment เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางในธุรกิจการขนส่งทางทะเลแบบครบวงจร และดึงดูดให้บริษัทที่เกี่ยวเนื่องกับการขนส่งทางทะเลระดับโลกเลือกเป็นฐานในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้มีธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง อาทิ Bunkering, Ship Insurance, Ship Building, Freight Forwarder Companies เป็นต้น

○ การท่าเรือฯ ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญหรือบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านกฎหมาย อาทิ พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน/จัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้ง ด้านการลงทุน การจัดการสินทรัพย์ การตลาด นวัตกรรม และการบริหารจัดการท่าเรือสมัยใหม่ที่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถสร้างรายได้/พัฒนาธุรกิจใหม่ได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) และทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analysis) ซึ่งเป็นทักษะ

ที่สำคัญในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญดังกล่าว จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่วิสัยทัศน์ได้อย่างสำเร็จ

○ การบริหารสินทรัพย์ หรือ การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของการท่าเรือฯ ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาเฉลี่ยอยู่ที่ 2 – 3% ซึ่งต่ำกว่าการสร้างรายได้เชิงพาณิชย์เมื่อเทียบเคียงหน่วยงานและองค์กรอื่น ที่อยู่ในระดับ 5 – 8% ซึ่งอาจส่งผลให้การท่าเรือฯ เสียโอกาสในการสร้างรายได้ หรือพัฒนาพื้นที่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินกิจการของการท่าเรือฯ

○ การท่าเรือฯ ยังไม่สามารถบริหารจัดการด้านการเงิน การลงทุนได้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างเพียงพอ เนื่องจากการท่าเรือฯ จำเป็นต้องลงทุนโครงการขนาดใหญ่ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรสู่ท่าเรือชั้นนำระดับโลก รวมถึงมีความจำเป็นในการนำเงินส่งรัฐที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นทุกปี ซึ่งอาจประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในอนาคต จึงควรมีการบริหารจัดการทางการเงิน กระจายความเสี่ยงในการลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การระดมทุนผ่านตราสารทางการเงิน หรือการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่สูงขึ้น ในระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กร

○ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของการท่าเรือฯ เพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการของการท่าเรือฯ ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบกับท่าเรือเอกชนในประเทศหรือท่าเรือชั้นนำในระดับโลก รวมทั้งขาดการพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดด้านนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทันท่วงที และทำให้สูญเสียโอกาส/ขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

○ การท่าเรือฯ ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้การบริหารจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อต่อยอดโอกาสทางธุรกิจให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมได้อย่างแท้จริง

○ การท่าเรือฯ ยังไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิง Strategic Partnership ได้อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการท่าเรือ การพัฒนาธุรกิจใหม่/สร้างรายได้ที่ชัดเจนกับพันธมิตรเชิงธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของการท่าเรือฯ และในภาพรวมประเทศ รวมถึงการพัฒนาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นศูนย์รวมความรู้ด้านการขนส่งทางทะเลและโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์การเป็นท่าเรือชั้นนำของประเทศ

**โอกาส (Opportunities)**

○ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง รวมถึงโครงการ/แผนพัฒนาภาครัฐ อาทิ การพัฒนา EEC/SEC เป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งภายในประเทศ (Shift Mode) และทำให้การท่าเรือฯ สามารถพัฒนาสู่การเป็นประตูการค้าหลักของภูมิภาคที่สามารถเชื่อมโยงการขนส่งไปยังพื้นที่หลังท่า (Hinterland) และประเทศเพื่อนบ้านได้ดียิ่งขึ้น

○ ปัจจัยมหภาค เช่น แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก และปริมาณการค้าโลกที่ขยายตัว ประกอบกับความคืบหน้าในการกระจายวัคซีนและการคิดค้นยาต้านไวรัสโควิด – 19 และเศรษฐกิจไทยที่มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัว เป็นโอกาสที่จะส่งผลให้การท่าเรือฯ มีผลประกอบการ/ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือปรับตัวที่ดีขึ้น

○ ท่าเรือทั่วโลกมีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนแนวทางการประกอบธุรกิจสู่การร่วมทุนกับท่าเรือ/สายการเดินเรือ/พันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ (อาทิ การเข้าไปลงทุนประกอบการ DC ของท่าเรือปูซานในพื้นที่ท่าเรือ Rotterdam) ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าว ถือเป็นโอกาสของการท่าเรือฯ ในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ และเป็นการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่จากการร่วมทุนฯ อาทิ การพัฒนาเมืองท่า การเพิ่มศักยภาพการขนส่งสินค้าทางทะเล ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบทบาทการเป็นประตูการค้าหลักของประเทศ และสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรในระยะยาว

○ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การลงทุนธุรกิจในอนาคตจะต้องมีการปรับตัว และมีการให้บริการผ่านรูปแบบ Digital Platform มากขึ้น เพื่อป้องกัน Digital/Technology Disruption และปรับให้สอดรับกับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการท่าเรือทั่วโลกที่ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาท่าเรืออัจฉริยะ (Smart Port) ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของการท่าเรือฯ ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล/เทคโนโลยีในการบริหารจัดการท่าเรือสมัยใหม่มาปรับใช้ เพื่อพัฒนาการให้บริการและการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเหมาะสม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มากยิ่งขึ้น

○ ประชาคมโลกให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนมากขึ้น ซึ่งสอดรับกับโมเดลเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า "BCG" หรือ Bio – Circular Green Economy ดังนั้น ทุกภาคส่วนต่างเร่งปรับแผนและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ เป็นปัจจัยที่ทำให้เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และพลังงานทดแทนมีราคาปรับลดลง ซึ่งเป็นโอกาสที่การท่าเรือฯ จะพิจารณานำนวัตกรรม เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และพลังงานทดแทนดังกล่าว มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาท่าเรือสู่ความยั่งยืนในอนาคต

○ ประเทศไทยมีเป้าหมายและแนวทางในการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่ชัดเจนเพื่อก้าวสู่การเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าและชิ้นส่วนที่สำคัญของโลกตามนโยบาย 30@30 (นโยบาย 30@30 คือ มีกำลังการผลิตรถ ZEV (Zero Emission Vehicle) อย่างน้อย 30% ของการผลิตในปี 2030) ซึ่งท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือหลักเพื่อการส่งออกและนำเข้ารถยนต์ของประเทศจึงเป็นโอกาสที่จะร่วมมือในการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ จุดจ่ายพลังงานไฟฟ้า เพื่อรองรับต่อการพัฒนาและการส่งออกของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในอนาคต

○ จากการที่คณะกรรมการกฤษฎีกาได้ให้ความเห็นชอบในหลักการภายใต้การปรับแก้ พ.ร.บ. การท่าเรือฯ มาตรา 6 (วัตถุประสงค์การจัดตั้ง) และมาตรา 9 (ขอบเขต อำนาจ) และอยู่ระหว่าง

การดำเนินการพิจารณาในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น ทั้งนี้ หาก พ.ร.บ. ฉบับนี้ ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา จะส่งผลให้การท่าเรือฯ มีโอกาสในการดำเนินกิจกรรม/กิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน และการให้บริการที่มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการในอนาคต

**อุปสรรค (Threats)**

O การพัฒนาโครงการ Land Bridge ซึ่งเป็นการเชื่อมต่อระบบโลจิสติกส์ระหว่างชายฝั่งทะเลอันดามันกับอ่าวไทยในลักษณะของ Land – Bridge (สะพานเศรษฐกิจ) นั้น อาจส่งผลให้ปริมาณตู้สินค้าบางส่วนรวมถึงตู้สินค้าประเภทผ่านแดน/ถ่ายลำ (Transit/Transshipment) มีการขนส่งผ่านทางท่าเรือแห่งใหม่ (ชุมพร – ระนอง) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือแหลมฉบัง รวมถึงการพัฒนาบทบาทการท่าเรือฯ สู่การเป็นประตูการค้าหลักของประเทศในอนาคตได้

O การกำหนดนโยบายหรือการปรับเปลี่ยนนโยบายในการดำเนินงานของภาครัฐอาจส่งผล และไม่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของการท่าเรือฯ ได้อย่างเต็มศักยภาพ (เช่น การพัฒนาท่าเรือทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคภายในประเทศยังไม่สามารถสนับสนุนการใช้งานได้อย่างบูรณาการ การอนุญาตให้ท่าเรือเอกชนขยายขีดความสามารถในการรองรับตู้สินค้าผ่านท่า การมอบนโยบายให้หน่วยงานของรัฐอื่นนอกจากการท่าเรือฯ สามารถดำเนินกิจกรรมท่าเทียบเรือตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ได้ หรือการมอบนโยบายให้การท่าเรือฯ บริหารท่าเรือภูมิภาคที่อาจไม่สนับสนุนการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งระหว่างท่าเรือและการขนส่งรูปแบบอื่น เป็นต้น)

O ความซ้ำซ้อนของกฎ ระเบียบ ระหว่างหน่วยงานของรัฐ ส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการนำเข้า – ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ และยังไม่เอื้อต่อการทำธุรกรรมสินค้าผ่านแดน/ถ่ายลำ (Transit/Transshipment) ทำให้เกิดความไม่สะดวกและมีต้นทุนทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายสูงกว่าประเทศอื่น

O เศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะเวียดนามมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากปัจจัยสนับสนุนภายในประเทศ อาทิ ต้นทุนแรงงาน การเมือง สิทธิประโยชน์ในการดึงดูดนักลงทุนต่างชาติ ประกอบกับเวียดนามมีความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเล รวมถึงให้การบริการขนส่งสินค้าผ่านแดน/ถ่ายลำ ซึ่งอาจส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย และการท่าเรือฯ ในอนาคต

O ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศ อาทิ รัสเซียและยูเครน และการคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจต่อรัสเซียจากสหรัฐฯ และชาติพันธมิตร ส่งผลกระทบต่อทุกประเทศที่มีการค้าขายกับรัสเซีย โดยส่งผลให้ราคาสินค้าและค่าครองชีพปรับสูงขึ้น เนื่องจากต้นทุนการผลิต (ราคาน้ำมัน) รวมถึงค่าระวางในการขนส่งสินค้าที่เพิ่มขึ้น จึงอาจส่งผลให้ความต้องการในการผลิตและการบริโภคจากกลุ่มประเทศแถบยุโรปลดลง และส่งผลกระทบทางอ้อมต่อปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือของการท่าเรือฯ

○ การพัฒนาเส้นทางการขนส่งสินค้าทางรางจากจีนมายังลาว และแผนในการพัฒนาเพื่อเชื่อมต่อระบบรางมายังประเทศไทยหรือประเทศอื่นในกลุ่มประเทศอาเซียนในระยะถัดไป จะเป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการนำเข้า – ส่งออกสินค้ากับกลุ่มประเทศ GMS และจีนตอนใต้มีทางเลือกในการใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือหลักของไทยในอนาคต

○ ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือเอกชนภายในประเทศ มีการขยายธุรกิจและความร่วมมือกับพันธมิตร รวมถึงมีการพัฒนา Platform/รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเทียบเรือเอกชนมีแนวโน้มเติบโต ซึ่งกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและการรักษาส่วนแบ่งการตลาดของการท่าเรือฯ เช่น ท่าเรือ Kerry ที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี ในขณะที่การท่าเรือฯ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3 ต่อปี เป็นต้น

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการท่าเรือฯ**

**ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายรัฐบาล**

○ ความชัดเจนในการขับเคลื่อนโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของรัฐบาล ช่วยผลักดันให้การพัฒนาของท่าเรือแหลมฉบังเป็นไปตามเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด

○ นโยบาย Thailand 4.0 และการพัฒนาระบบ NSW ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการด้านเอกสาร พิธีการ ต่าง ๆ

○ กฎหมายแรงงาน (มาตรฐานแรงงานไทย) กฎหมาย IMO, ILO

○ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล เป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ช่วยให้การขนส่งสินค้า และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังเป็นโอกาสให้การท่าเรือฯ เข้ามาดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง อาทิ โครงการ Dry Port, ICD, ท่าเรือชายฝั่ง เป็นต้น

○ เครื่องมือทางการเงินใหม่ ๆ เป็นโอกาสในการระดมเงินทุนสำหรับโครงการของการท่าเรือฯ

○ นโยบายอนุญาตให้เอกชนสามารถเปิดท่าเทียบเรือเพื่อขนส่งสินค้าในลำน้ำเจ้าพระยารับสินค้าไม่จำกัดปริมาณ หรือสามารถขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอาจส่งผลให้การท่าเรือฯ สูญเสียรายได้ และส่วนแบ่งทางการตลาด

○ การจำกัดปริมาณตู้มีสินค้าของท่าเรือกรุงเทพที่ 1.34 ล้านทีอียู ส่งผลให้ท่าเรือกรุงเทพสูญเสียโอกาสในการใช้ประโยชน์ จากศักยภาพและขีดความสามารถที่มีอยู่

**ด้านเศรษฐกิจ กลุ่มอุตสาหกรรม และสถานการณ์การแข่งขัน**

○ การสร้างความร่วมมือกับท่าเรือในกลุ่มประเทศ BIMSTEC จะส่งผลให้ท่าเรือระนองกลายเป็นประตูการค้าหลักทางตะวันตกของไทย

O แนวโน้มการขนส่งสินค้า จะดำเนินการผ่านบริษัทโลจิสติกส์มากขึ้น และจะมีบทบาทในการกำหนดรูปแบบการขนส่งเป็นโอกาสในการขยายธุรกิจร่วมกับบริษัทโลจิสติกส์

O แนวโน้มการขนส่งสินค้าทางทะเลโลกที่ขยายตัว ส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือทั่วโลกมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น

O การให้บริการท่าเทียบเรือชายฝั่ง หรือการร่วมทุนกับท่าเรือในภูมิภาคต่าง ๆ ที่มีศักยภาพ เป็นการสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กร

O การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด – 19 จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย เนื่องจากจีนเป็นประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยและอีกหลายประเทศ ซึ่งทำให้ภาคการค้า การลงทุน และการขนส่งทั่วโลกได้รับผลกระทบ และอาจส่งผลต่อปริมาณการขนส่งสินค้าผ่านท่าเรือของการท่าเรือฯ

O ปัจจุบันผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการขนส่ง/ขนถ่าย/จัดเก็บสินค้ามากขึ้น อาจส่งผลให้ปริมาณสินค้าที่ผ่านการท่าเรือฯ ส่วนหนึ่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้บริการ

O แนวโน้มของเรือสินค้ามีขนาดใหญ่มากขึ้น อาจส่งผลทำให้ท่าเรือในความรับผิดชอบของการท่าเรือฯ มีศักยภาพ

**ด้านเทคโนโลยี**

o ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และระบบงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร

o ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีบริการข้อมูลการสื่อสารต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและง่าย ผ่าน Smart Phone หรือ Social Media

o การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาทำให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์

o การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ Artificial Intelligence, Blockchain, Virtual Reality, App Building Platform, Data Analysis, IoT มาปรับใช้กับการดำเนินงาน

**ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

O จากปัญหาสภาวะโลกร้อนวิกฤต พลังงาน และนโยบายที่ต้องการลดปริมาณการปล่อยก๊าซ $CO_2$ ส่งผลให้ท่าเรือทั่วโลกต้องมีการปรับตัวและให้ความสำคัญต่อการเป็น Green port

O การครอบครองพื้นที่โดยชุมชน รวมถึงการต่อต้านการเข้าใช้ประโยชน์ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐที่มีอยู่

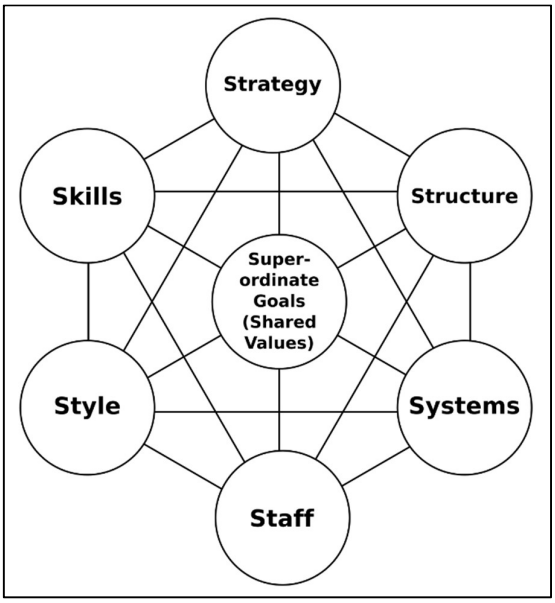
O การที่ทุกองค์กรหันมาสนับสนุนกิจกรรม Corporate Social Responsibility (CSR) มากขึ้น ทำให้สังคมและชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ดียิ่งขึ้น

○ การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals ; SDGs) พัฒนาคุณภาพชีวิต ลดความเหลื่อมล้ำ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

○ การไม่ยอมรับของชุมชนโดยรอบที่มีการต่อต้านหากมีการขยายธุรกิจหลักโดยการลงทุนพัฒนาท่าเทียบเรือแห่งใหม่ หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการท่าเรือฯ ในภูมิภาคต่าง ๆ

○ การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษนอกเหนือจากที่การท่าเรือฯ มีการเรียกเก็บของสายการเดินเรือส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในครั้งนี้ใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยโมเดล 7S ของแมคเคนซี่ (McKenzie) และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยแนวคิด STEEP (Social, Technology, Economy, Environment, Political)




**ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร**

**7-s Framework – กลยุทธ์ (Strategy)**

| Strength | น้ำหนัก | คะแนน | Weakness | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● ชื่อเสียงความน่าเชื่อถือขององค์กร | 0.1 | 5 | ● การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้ปฏิบัติไม่ชัดเจน และขาดการกำกับติดตามงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง | 0.15 | 5 |
| ● นโยบายและการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน | 0.1 | 4 | | | |

**7-s Framework – โครงสร้างองค์กร (Structure)**

| Strength | น้ำหนัก | คะแนน | Weakness | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● โครงสร้างองค์กรและการบริหารชัดเจน | 0.1 | 5 | ● การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างไม่ครอบคลุม รวมทั้งการจัดสรรอัตรากำลังและการกระจายอัตรากำลังในบางหน่วยงานไม่หมาะสม | 0.15 | 5 |

**7-s Framework – ทักษะ (Skill)**

| Strength | น้ำหนัก | คะแนน | Weakness | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร | 0.15 | 5 | ● ขาดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร | 0.1 | 5 |
| | | | ● ขาดการจัดการองค์ความรู้และการนำเอาความรู้ไปถ่ายทอดให้แก่บุคลากรรุ่นหลัง | 0.1 | 4 |

**7-s Framework – ระบบการปฏิบัติงาน (System)**

| Strength | น้ำหนัก | คะแนน | Weakness | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● มีระบบงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กร | 0.1 | 5 | ● ระบบงานต่าง ๆ ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง | 0.1 | 5 |
| | | | ● ขาดกลยุทธ์เชิงรุกในการดึงดูดคนเก่งจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน | 0.1 | 4 |

**7-s Framework – บุคลากร (Staff)**

| Strength | น้ำหนัก | คะแนน | Weakness | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในกิจกรรมขององค์กร โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ | 0.15 | 5 | ● ขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการบางกิจกรรม | 0.1 | 4 |

**7-s Framework – รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)**

| Strength | น้ำหนัก | คะแนน | Weakness | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● มีผู้นำในทุกระดับที่ชัดเจน<br>● มีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา | 0.1<br>0.1 | 5<br>4 | ● ขาดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร | 0.1 | 5 |

**7-s Framework – ค่านิยมร่วม (Shared Values)**

| Strength | น้ำหนัก | คะแนน | Weakness | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● มีการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน | 0.1 | 4 | ● การนำค่านิยมมาใช้ยังไม่เป็นรูปธรรม | 0.1 | 4 |

**<u>ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</u>**

**STEP Framework – ปัจจัยทางสังคม (S – Social)**

| Opportunity | น้ำหนัก | คะแนน | Treats | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● สังคมดิจิทัลส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนในการรับชำระเงินลงได้<br>● ทุกองค์กรหันมาสนับสนุนกิจกรรม CSR มากขึ้น ทำให้สังคมและชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ดียิ่งขึ้น | 0.15<br>0.1 | 5<br>4 | ● การไม่ยอมรับของชุมชนโดยรอบที่มีการต่อต้าน หากมีการขยายธุรกิจหลัก โดยการลงทุนพัฒนาท่าเทียบเรือแห่งใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการท่าเรือฯ ในภูมิภาคต่าง ๆ<br>● การครอบครองพื้นที่โดยชุมชนรวมถึงการต่อต้านการเข้าใช้ประโยชน์ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐที่มีอยู่ | 0.1<br>0.1 | 4<br>4 |

**STEP Framework – ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T – Technology)**

| Opportunity | น้ำหนัก | คะแนน | Treats | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และระบบงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร | 0.15 | 5 | ● เทคโนโลยีการสื่อสารและ Social Media ที่ส่งผลกระทบทางลบต่อชื่อเสียงองค์กรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีข้อร้องเรียน | 0.2 | 5 |
| | | | ● มีภัยคุกคามทางเทคโนโลยี | 0.2 | 5 |
| ● ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีบริการข้อมูล กาสื่อสารต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและง่ายผ่าน Smart Phone หรือ Social Media | 0.1 | 4 | | | |
| ● การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาทำให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ | 0.1 | 4 | | | |

**STEEP Framework – ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (E – Environment)**

| Opportunity | น้ำหนัก | คะแนน | Treats | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● ปัจจุบันการท่าเรือฯ ให้ความสำคัญของปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รวมทั้งช่องทางการสื่อสารในสังคมออนไลน์มีความเข้มแข็งและตื่นตัวมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการเฝ้าระวังปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและจะช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาไปสู่ Green Port | 0.05 | 4 | ● ภัยธรรมชาติมีความผันผวนและรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการขนส่งทางทะเล เช่น เรือเดินสมุทรเทียบท่าไม่ตรงเวลาเนื่องมากจากอิทธิพลของพายุ | 0.1 | 3 |
| ● ความชัดเจนในการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อ | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การดูแลเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการต่าง ๆ ส่งเสริมการสร้างพื้นที่สีเขียวรักษาพื้นที่ป่าชายเลนให้คงอยู่ | 0.05 | 4 | | | |

**STEEP Framework – ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P – Political)**

| Opportunity | น้ำหนัก | คะแนน | Treats | น้ำหนัก | คะแนน |
|---|---|---|---|---|---|
| ● นโยบาย Thailand 4.0 และการพัฒนาระบบ National Single Window ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการด้านเอกสารพิธีการต่าง ๆ | 0.05 | 5 | ● นโยบายอนุญาตให้เอกชนสามารถเปิดท่าเทียบเรือเพื่อขนส่งสินค้าในลำน้ำเจ้าพระยารับสินค้าไม่จำกัดปริมาณ หรือสามารถขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ อาจส่งผลให้การท่าเรือฯ สูญเสียรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด | 0.05 | 3 |
| ● ความชัดเจนในการขับเคลื่อนโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ของรัฐบาลช่วยผลักดันให้การพัฒนาของท่าเรือแหลมฉบังเป็นไปตามเป้าหมาย และสัมฤทธิ์ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด | 0.05 | 4 | ● การจำกัดปริมาณตู้มีสินค้าของท่าเรือกรุงเทพที่ 1.34 ล้านทีอียู ส่งผลให้ท่าเรือกรุงเทพสูญเสียโอกาสในการใช้ประโยชน์จากศักยภาพและขีดความสามารถที่มีอยู่ | 0.05 | 3 |

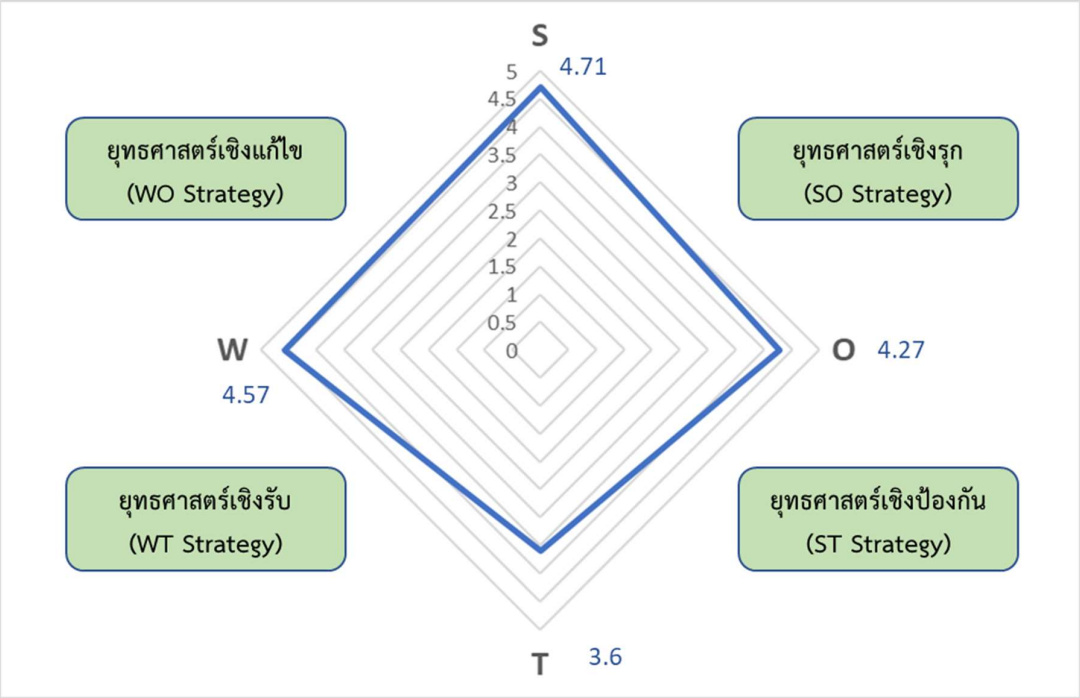
**สรุปการวิเคราะห์ค่าน้ำหนัก คะแนน ประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน**

| ประเด็น | น้ำหนัก | คะแนนเฉลี่ย | | น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย | | สรุปผลการ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| สภาพแวดล้อมภายใน 7s | | จุดแข็ง | จุดอ่อน | จุดแข็ง | จุดอ่อน | วิเคราะห์ |
| 1. กลยุทธ์ (Strategy) | 0.20 | 4.5 | 5 | 0.9 | 1.0 | -0.1 |
| 2. โครงสร้างองค์กร (Structure) | 0.10 | 5 | 5 | 0.5 | 0.5 | 0 |
| 3. ทักษะ (Skill) | 0.15 | 5 | 4.5 | 0.75 | 0.675 | 0.075 |
| 4. ระบบการปฏิบัติงาน (System) | 0.10 | 5 | 4.5 | 0.5 | 0.45 | 0.05 |
| 5. บุคลากร (Staff) | 0.15 | 5 | 4 | 0.75 | 0.6 | 0.15 |
| 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) | 0.20 | 4.5 | 5 | 0.9 | 1.0 | -0.1 |
| 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) | 0.10 | 4 | 4 | 0.4 | 0.4 | 0 |
| **รวม** | **1.00** | **33** | **32** | | | |
| **ค่าเฉลี่ย** | | **4.71** | **4.57** | | | |

**สรุปการวิเคราะห์ค่าน้ำหนัก คะแนน ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอก**

| ประเด็น | น้ำหนัก | คะแนนเฉลี่ย | | น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย | | สรุปผลการ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| สภาพแวดล้อมภายนอก STEP | | โอกาส | อุปสรรค | โอกาส | อุปสรรค | วิเคราะห์ |
| 1. ปัจจัยทางสังคม (S – Social) | 0.25 | 4.5 | 4 | 1.125 | 1.0 | 0.125 |
| 2. ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T – Technology) | 0.35 | 4.33 | 5 | 1.515 | 1.75 | -0.235 |
| 3. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E – Economic) | 0.20 | 4.0 | 3 | 0.80 | 0.60 | 0.20 |
| 4. ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (E – Environment) | 0.10 | 4.0 | 3 | 0.40 | 0.30 | 0.10 |
| 5. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P – Political) | 0.10 | 4.5 | 3 | 0.45 | 0.30 | 0.30 |
| **รวม** | **1.00** | **21.33** | **18.0** | | | |
| **ค่าเฉลี่ย** | | **4.27** | **3.60** | | | |

ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ SWOT



# บทที่ 3
# ยุทธศาสตร์ขององค์กร

## 3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

### 3.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

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

### 3.1.2 ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของท่าเรือภายใต้ความรับผิดชอบของท่าเรือแหลมฉบัง

"เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ"

### 3.1.3 พันธกิจ (Mission)

1) พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก

3) พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร

4) พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

5) สร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความเป็นอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

### 3.1.4 ค่านิยม (Core Value)

**"S M A R T"**

1) **S = STANDARD ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล**

(ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ ด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรมและปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานสากล)

2) **M = MASTERY ทำงานอย่างมืออาชีพเทียบเท่าองค์กรสมรรถนะสูง**

(ปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ความสามารถ ด้วยความทุ่มเทและทำให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงพร้อมทั้งมุ่งพัฒนาตนเองในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง)

3) **A = AGILITY พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่**

(พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)

4) **R = RESPONSIBILITY รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

(ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ)

5) **T = TEAMWORK มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน**

(ทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ และร่วมกันระดมความคิดเห็นอย่างมีหลักการเหตุผล เพื่อมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

### 3.1.5 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1) ยกระดับท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

2) รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด พร้อมสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับท่าเรือหรือธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

3) เพิ่มศักยภาพการบริหารการเงินการลงทุน ที่รองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีมาตรฐาน

4) ยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

5) บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมต่อการยกระดับสู่มาตรฐานสากลและก้าวทันความเปลี่ยนแปลง

6) สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

### 3.1.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

1) การพัฒนาท่าเรือให้สามารถเพิ่มปริมาณตู้สินค้าถ่ายลำ (Transshipment) ได้เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

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

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

4) การพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและการพัฒนาตามแนวทางของท่าเรือชั้นนำ หรือท่าเรือที่การท่าเรือฯ มีความร่วมมือ/ข้อตกลงฯ

### 3.1.7 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

การมีพื้นที่ขนาดใหญ่ที่เป็นผืนเดียวกันในทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบและมีโครงข่ายการเชื่อมโยงที่ส่งเสริมการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) ซึ่งมีความเหมาะสมในการกระจายสินค้าและการพัฒนาเชิงพาณิชย์ รวมถึงการได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

## 3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

### 3.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูง อยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม
5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

การท่าเรือฯ ได้นำประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน มาประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการรองรับ เพื่อให้มีความครอบคลุมในประเด็นความมั่นคง ปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในทุกระดับทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง ประเด็นความมั่งคั่ง ที่สนับสนุนให้ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการแข่งขันสูง รวมทั้งความยั่งยืน ที่มุ่งการพัฒนาที่สามารถ สร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชน การผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้อง กับกฎระเบียบของประชาคมโลก และมุ่งประโยชน์ส่วนร่วมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ทุกภาคส่วน สำหรับยุทธศาสตร์ชาติส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการท่าเรือฯ โดยตรง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ การพัฒนาภาคการผลิต และบริการ การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจพิเศษและเมือง การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกในประเด็น “อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์” สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

แผนภาพที่ 11 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

### 3.2.2 แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

สืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ ประกอบกับมาตรา 257 และมาตรา 259 กำหนดให้ทำการปฏิรูปประเทศเพื่อวางรากฐานการพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุล ประชาชนในสังคมมีโอกาสทัดเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้ง มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญกำหนดให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและที่จะกำหนดเพิ่มเติมภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญ โดยจะต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องในช่วงห้าปีข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปแต่ละด้าน

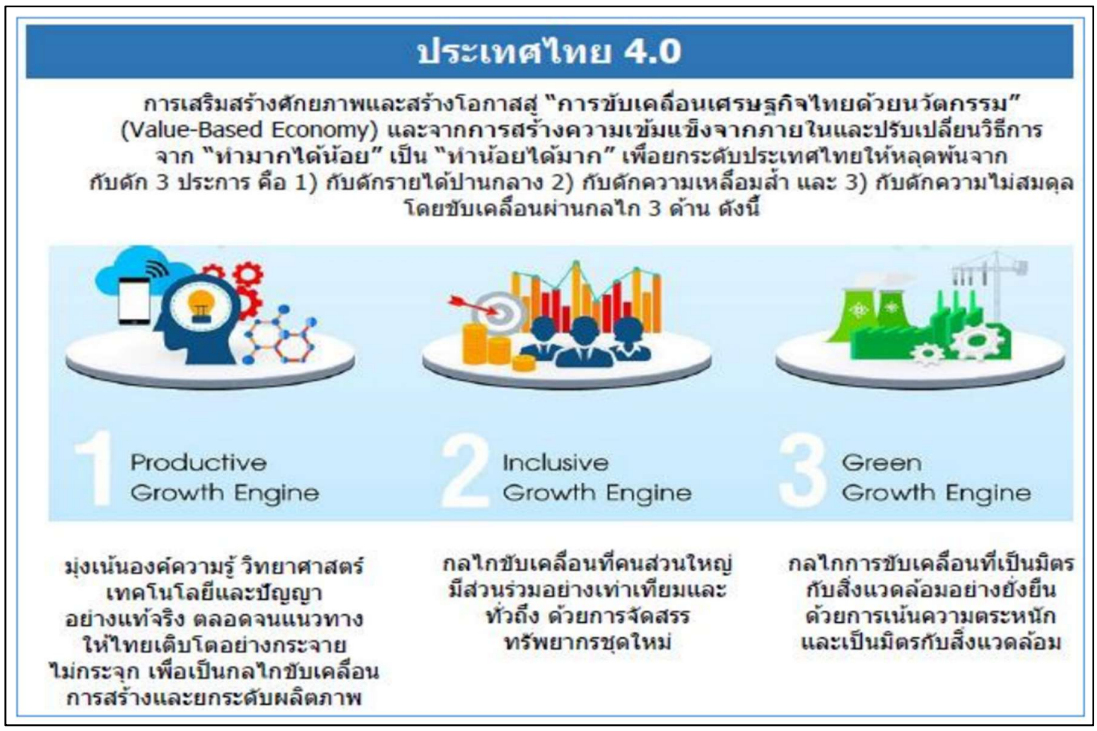
การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศนั้น คณะกรรมการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) รวมทั้งรายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคี ปรองดอง มาประกอบการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ โดยการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 11 ด้าน จะก่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของการท่าเรือฯ โดยตรง คือ ด้านเศรษฐกิจ ในประเด็น “ปฏิรูปที่ 9 : Connectivity พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ กิจกรรมที่ 5 ยกระดับ ท่าเรือต่าง ๆ ของไทย เช่น วางบทบาทท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีน”

### 3.2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565)

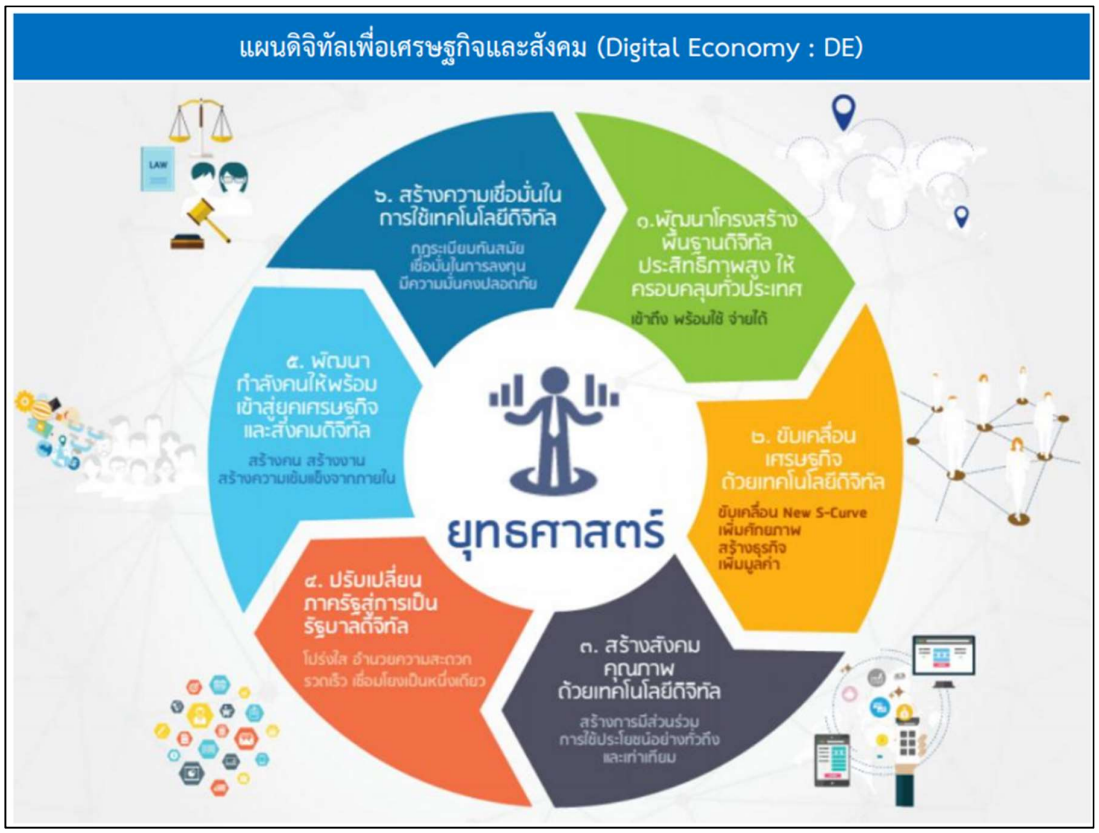
ได้ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างภูมิคุ้มกัน และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติให้เกิดผลชัดเจนทั้งในระดับประเทศและพื้นที่ โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและเตรียมความพร้อม คน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้ปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปี ที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไป เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งในเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ทั้ง 10 ยุทธศาสตร์ ในภาพรวมของประเทศ โดยยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ การท่าเรือฯ โดยตรง ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ในเรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ในภาพรวม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบคมนาคมขนส่ง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาด้านพลังงาน การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล และยุทธศาสตร์ที่ 10 การต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค ส่วนยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

### 3.2.4 นโยบาย Thailand 4.0

การนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อมกับปฏิรูปประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกประชารัฐจนสามารถเป็นประเทศโลกที่หนึ่งในศตวรรษที่ 21




แผนภาพที่ 12 การเชื่อมโยงนโยบาย Thailand 4.0




แผนภาพที่ 13 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

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

### 3.2.5 นโยบายและทิศทางการพัฒนาของ กทท. โดยคณะกรรมการการท่าเรือแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการการท่าเรือฯ ได้มีนโยบายในการมุ่งเน้นให้เกิดการบริหารงานองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนา และเติบโตอย่างยั่งยืนตลอดจนเพิ่มศักยภาพและยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าท่าเรือชั้นนำของโลก รวมทั้ง ลดต้นทุนโลจิสติกส์ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวมโดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- บริหารงานโดยยึดหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

- พัฒนาและขยายขีดความสามารถท่าเรือแหลมฉบังรองรับการเติบโตของประเทศ สนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ให้สามารถเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Connectivity) เพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ

- พัฒนาสู่การเป็น Smart Port เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและยกระดับการให้บริการให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยได้มาตรฐานสากล

- พัฒนาท่าเรือภูมิภาคให้เป็นประตูการค้าหลัก สนับสนุนการค้า การลงทุนกับกลุ่มประเทศ BIMSTEC และ GMS รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคใต้ (SEC)

- พัฒนาธุรกิจท่าเรือบก (Dry Port) ให้เป็นโครงข่ายการขนส่งสินค้าเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งสินค้าในประเทศและระหว่างประเทศ

- บริหารและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สร้างความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่อองค์กร ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการ รวมทั้งการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากลและการเป็นองค์กรชั้นนำ

- พัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

- พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

- การให้ความสำคัญต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมให้ดีขึ้นและเติบโตอย่างยั่งยืน

### 3.2.6 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันลูกค้าผู้ใช้บริการ SRTO ที่ท่าเรือแหลมฉบัง

แผนภาพที่ 14 การเชื่อมโยงนโยบาย Thailand 4.0

## 3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของการท่าเรือฯ ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้วิเคราะห์ข้างต้นตาม 3.1 – 3.2 ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ด้วยตัวแบบ TOWS ดังนี้

ตารางที่ 6 แผนภาพ TOWS MATRIX

| **Vision**<br>To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030 : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573<br>**เป้าหมาย**<br>เป็นท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ | **จุดแข็ง (Strengths)**<br>**S1** ได้เปรียบ Hinterland โครงสร้างพื้นฐาน และโครงข่ายการขนส่งที่ดี<br>**S2** การจัดการท่าเรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล<br>**S3** ทลฉ. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายเส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือทั่วโลก (PLSCI) เพิ่มขึ้น<br>**S4** GTO/ ITO ร่วมสนับสนุนการดำเนินงาน<br>**S5** พื้นที่ขนาดใหญ่ในผืนเดียวกัน สามารถต่อยอดการเป็นเมืองท่า (Smart City)<br>**S6** ทำเลที่ตั้งใกล้แหล่งธุรกิจและอุตสาหกรรม ส่งเสริมการกระจายสินค้า | **จุดอ่อน (Weaknesses)**<br>**W1** ที่ตั้งไม่อยู่บนเส้นทางการเดินเรือหลักของโลก<br>**W2** ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่เพียงพอ<br>**W3** บริหารสินทรัพย์ต่ำกว่าที่ควร<br>**W4** ยังไม่สามารถบริหารจัดการด้านการเงิน การลงทุนได้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างเพียงพอ<br>**W5** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อพัฒนานวัตกรรม<br>**W6** ยังไม่สามารถบริหารจัดการนวัตกรรม/ความคิดสร้างสรรค์ได้ดีเท่าที่ควร<br>**W7** ยังไม่สามารถสร้าง Strategic Partnership ได้อย่างเป็นรูปธรรม |
|---|---|---|
| **โอกาส (Opportunities)**<br>**O1** การพัฒนาโครงสร้างการขนส่งของรัฐ EEC/SEC<br>**O2** ปัจจัยมหภาคมีแนวโน้มฟื้นตัว<br>**O3** โอกาสใหม่จากการร่วมทุนกับท่าเรือ/พันธมิตร<br>**O4** การปรับตัวการให้บริการผ่าน Digital Platform และการพัฒนา Smart Port<br>**O5** การพัฒนาอย่างยั่งยืนตาม BCG Model<br>**O6** ไทยมีเป้าหมายและแนวทางในการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่ชัดเจน<br>**O7** คณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นชอบในหลักการการปรับแก้ พ.ร.บ. การท่าเรือฯ มาตรา 6 และ 9 | **กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)**<br>● การพัฒนาโครงสร้างการขนส่งภาครัฐกับทำเลที่ตั้งของการท่าเรือฯ<br>● การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการ<br>● การร่วมมือกับท่าเรือพันธมิตร/ธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ<br>● ก้าวสู่ Port 4.0 & Smart Port ตามท่าเรือชั้นนำ/ที่มีความร่วมมือ | **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)**<br>● บริหารจัดการสินทรัพย์ และพัฒนาความร่วมมือ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน<br>● บริหารจัดการทางการเงินให้เกิดผลตอบแทนที่สูงขึ้น และเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ<br>● การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม Digital Marketing ให้ได้ดีเทียบเท่าคู่แข่ง และใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการของ การท่าเรือฯ<br>● บริหารจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์สู่ Port 4.0 และต่อยอดโอกาสทางธุรกิจ<br>● หาโอกาสจากท่าเรือพันธมิตร/ธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรสู่การพัฒนาตามวิสัยทัศน์ |

| อุปสรรค (Threats) | กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) | กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies) |
|---|---|---|
| **T1** การพัฒนาโครงการ Land Bridge<br>**T2** นโยบายรัฐอาจไม่เอื้อต่อขีดความสามารถอย่างเต็มที่<br>**T3** กฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ อาจไม่เอื้อต่อกิจการ<br>**T4** ประเทศเพื่อนบ้าน/เวียดนามอาจส่งผลต่อการเติบโต<br>**T5** ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศ อาทิ รัสเซียและยูเครน<br>**T6** การพัฒนาเส้นทางการขนส่งสินค้าทางรางจากจีนมายังลาวมีผลต่อปริมาณตู้สินค้า<br>**T7** เอกชนพัฒนา Platform/ รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ | ● การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีเพื่อรักษาส่วนตลาดจากประเทศเพื่อนบ้าน<br>● การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีเพื่อรักษาส่วนตลาดภายในประเทศ | ● การนำ Digital Marketing และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อรับมือการแข่งขัน<br>● การใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อรับมือการแข่งขัน<br>● สร้างความได้เปรียบพื้นที่หน้าท่าและหลังท่า (Hinterland) เพื่อรับมือการแข่งขัน |

สามารถวางได้ 2 ยุทธศาสตร์โดยมี 5 กลยุทธ์ 10 แผนงาน ดังนี้.-

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ

เป้าประสงค์ พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อยกระดับ Logistics ของประเทศให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าของภูมิภาค และพัฒนาท่าเรือสู่ World Class Gateway Port

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างการขนส่งภาครัฐกับทำเลที่ตั้งของการท่าเรือฯ

แผนงานที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือยกขนตู้สินค้า

แผนงานที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตู้สินค้า รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ภายในศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง

แผนงานที่ 3 จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับเครื่องมือทุ่นแรงภายในศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง

กลยุทธ์ที่ 2 การร่วมมือกับท่าเรือพันธมิตร/ธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

แผนงานที่ 1 จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับพันธมิตรในการศึกษาโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งตู้สินค้าในท่าเรือแหลมฉบัง

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความได้เปรียบพื้นที่หน้าท่า และหลังท่า (Hinterland) เพื่อรับมือการแข่งขัน

แผนงานที่ 1 การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของการท่าเรือฯ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

เป้าประสงค์ พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อยกระดับการปฏิบัติการท่าเรือสู่ World Class Port

<u>กลยุทธ์ที่ 1</u> การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม Digital Marketing ให้ได้ดีเทียบเท่าคู่แข่ง และใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการของการท่าเรือฯ

แผนงานที่ 1 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด

แผนงานที่ 2 โครงการพัฒนาระบบ CRM (Customer Relationship Management) และ Contact Center ของการท่าเรือฯ

<u>กลยุทธ์ที่ 2</u> การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการ

แผนงานที่ 1 พัฒนาระบบ e-Payment

แผนงานที่ 2 พัฒนาระบบ Mobile Application ของการท่าเรือฯ

แผนงานที่ 3 พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System

ตารางที่ 7 แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

| ยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | แผนงาน | ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
| พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าเรือ | พัฒนาระบบการดำเนินงานท่าเรือสู่ World Class Gateway Port | เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือยกขนตู้สินค้า *ปัจจัยความเสี่ยงจาก T2 และ T3 | ปริมาณตู้สินค้า (ทีอียู) | 300,000 | 350,000 | 400,000 | 500,000 | 500,000 |
| | | เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตู้สินค้ารวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ภายในศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 และ T3 | ปริมาณตู้สินค้า (ทีอียู) | 300,000 | 350,000 | 400,000 | 500,000 | 500,000 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับเครื่องมือทุ่นแรงภายในศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 และ T3 | จำนวน | 3 | 6 | 8 | 12 | 12 |
| | การร่วมมือกับท่าเรือพันธมิตร/ธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ | จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับพันธมิตรในการศึกษาโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งตู้สินค้าในท่าเรือแหลมฉบัง *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W7 T2 และ T3 | จำนวนโครงการ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | การพัฒนาท่าเรือบก (Dry Port) ของการท่าเรือฯ *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 T2 และ T3 | จำนวนโครงการ | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |

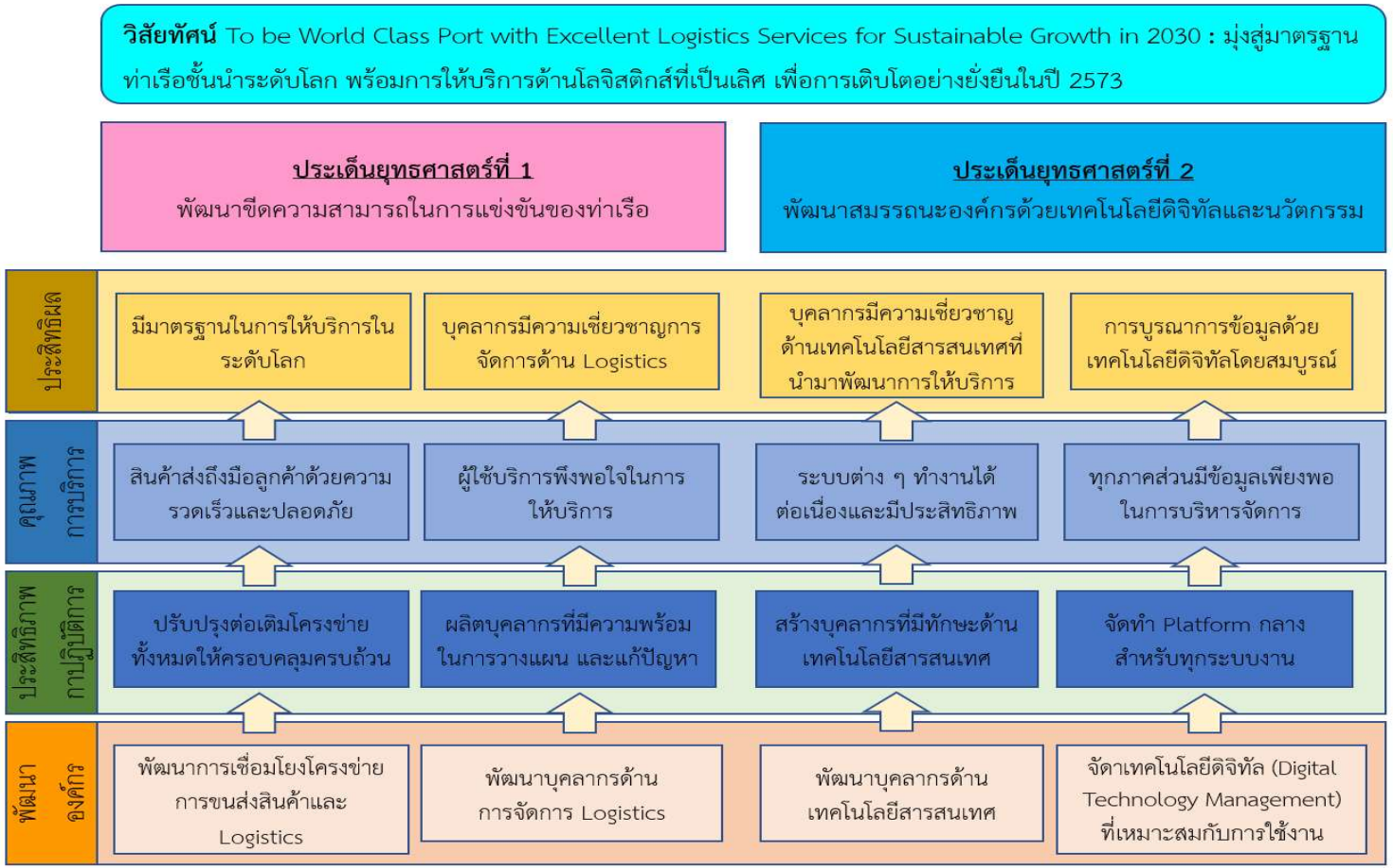
| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม | การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม Digital Marketing ให้ได้ดีเทียบเท่าคู่แข่ง และใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการของการท่าเรือฯ | โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 W5 W6 และ T7 | ร้อยละ | 100 นำระบบใช้งาน | 100 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า | 100 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า | 100 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า | 100 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า |
| | | โครงการพัฒนาระบบ CRM (Customer Relationship Management) และ Contact Center ของการท่าเรือฯ *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 W5 W6 | ร้อยละ | 50 | 100 นำระบบใช้งาน | 100 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า | 100 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า | 100 ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า |
| | การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการ | พัฒนาระบบ e-Payment *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 W5 W6 และ T7 | ร้อยละ | 50 | 100 นำระบบใช้งาน | 100 ออกแบบระบบเพิ่มเติม | 100 ออกแบบระบบเพิ่มเติม | 100 ออกแบบระบบเพิ่มเติม |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | พัฒนาระบบ Mobile Application ของการท่าเรือฯ *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 W5 W6 และ T7 | ร้อยละ | 50 | 100 นำระบบใช้งาน | 100 ออกแบบระบบเพิ่มเติม | 100 ออกแบบระบบเพิ่มเติม | 100 ออกแบบระบบเพิ่มเติม |
| | | พัฒนาการเชื่อมโยง Data Logistic Chain ด้วยระบบ Port Community System *ปัจจัยความเสี่ยงจาก W2 W5 W6 และ T7 | ร้อยละ | 50 | 100 นำระบบใช้งาน | 100 ออกแบบระบบระยะที่ 2 | 100 ออกแบบระบบระยะที่ 2 | 100 นำระบบใช้งาน |

แผนภาพที่ 15 กรอบความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบังด้วยระบบเทคโนโลยี (ปี 2566 – 2570)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ กับหลักของ Balanced Scorecard 4 มิติ (มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติการพัฒนาองค์กร) สรุปได้ ดังนี้

แผนภาพที่ 16 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)



# บทที่ 4
# ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

## ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาแผนปฏิบัติการการให้บริการขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบังด้วยระบบเทคโนโลยี (ปี 2566 – 2570) มีดังนี้.-

1. การท่าเรือฯ มีความต้องการที่จะให้ศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปฏิบัติงานเป็นหลักในลักษณะของ e-Port นั่นหมายถึง การบริหารจัดการงานทุกส่วนภายในท่าเรือจะเป็นระบบอัตโนมัติในรูปแบบการส่งข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าสู่ศูนย์กลาง เช่น การเคลื่อนย้ายตู้สินค้า หรือจุดเปลี่ยนถ่ายสินค้า เป็นต้น อีกทั้งการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตลาด ระบบ CRM (Customer Relationship Management) ระบบ e-Payment ระบบ Mobile Application ระบบ Port Community System หรือแม้กระทั่งการนำเทคโนโลยี Artificial Intelligence (AI) มาใช้กับเครื่องมือที่ใช้ในท่าเรือ การควบคุมประตูเข้าออกด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องชั่งน้ำหนัก (Weigh Bridge and e-Gate Control) เป็นต้น จึงต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในเครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การท่าเรือฯ สามารถบรรลุตามยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

2. เพื่อเป็นการรองรับการเพิ่มขึ้นของการขนส่งสินค้าทางรถไฟของท่าเรือแหลมฉบัง อันเนื่องมาจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ การขยายเส้นทาง รวมทั้งนโยบายสนับสนุนการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งสินค้า (Modal Shift) จากทางถนนเป็นระบบราง ซึ่งการท่าเรือฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการขนส่งตู้สินค้าจากท่าเรือแหลมฉบังให้มีสัดส่วนร้อยละ 30 ของตู้สินค้าทั้งหมด หรือประมาณ 6 ล้านทีอียูต่อปี จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาโครงการรถไฟ ทั้งโดยการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือยกขนตู้สินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตู้สินค้า รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ภายในศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับเครื่องมือทุ่นแรงภายในศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง

3. พัฒนาท่าเรือบกเพิ่มโดยให้กระจายไปในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ในการส่งสินค้าภายในประเทศไทยหรือแม้กระทั่งในพื้นที่ที่ไม่มีทางออกสู่ทะเล เช่น ประเทศลาว และประเทศจีนตะวันตก เนื่องจากประเทศไทยมีท่าเรือบกที่ดำเนินการได้แก่ ศูนย์รวมตู้คอนเทนเนอร์เนอร์ที่ลาดกระบัง (ICD ลาดกระบัง) มีพื้นที่ 647 ไร่ (1.04 ล้านตารางเมตร) ประกอบไปด้วยคลังสินค้า 380 ไร่ (0.61 ล้านตารางเมตร) และสิ่งอำนวยความสะดวกอีก 268 ไร่ (0.429 ล้านตารางเมตร) มีความสามารถในการรองรับตู้สินค้า 1.48 ล้านทีอียูต่อปี ท่าเรือบกนี้ทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมการขนถ่ายสินค้าตู้ของท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพ

# บรรณานุกรม

การท่าเรือแห่งประเทศไทย. 2561. โครงการท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 3 รายงานผลการศึกษาทบทวนความเหมาะสมด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ การเงิน และสิ่งแวดล้อมฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ

กองยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2565. ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สี่ ทั้งปี 2564 และแนวโน้มปี 2565. กรุงเทพฯ

การท่าเรือแห่งประเทศไทย. 2565. แผนวิสาหกิจการท่าเรือแห่งประเทศไทยปีงบประมาณ 2565 – 2569. กรุงเทพฯ

# ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล

นางสิริมา กีรตยาคม

วัน เดือน ปีเกิด

18 สิงหาคม 2509

การศึกษา

บัญชีบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่สำเร็จการศึกษา 2531

ประวัติการทำงาน

การท่าเรือแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2532 – ปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน

นักบริหาร 14 ประจำผู้อำนวยการการท่าเรือแห่งประเทศไทย

การท่าเรือแห่งประเทศไทย

กระทรวงคมนาคม