



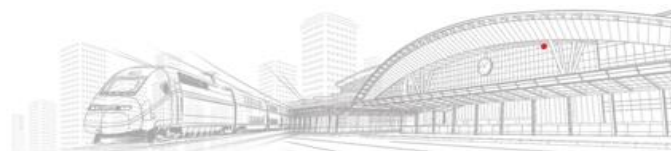
การรถไฟแห่งประเทศไทย
State Railway of Thailand

แผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)

(แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)
แผนปฏิบัติการประจำปี 2567





สารบัญ

บทนำ.....	1
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	2
1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	2
1.1.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ.....	2
1.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ.....	51
1.1.3 ปัจจัยด้านสังคม.....	56
1.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี.....	64
1.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม.....	66
1.1.6 ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับ.....	68
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	71
1.2.1 ด้านบุคลากร.....	71
1.2.2 ด้านทรัพยากร.....	76
1.2.3 ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์.....	79
1.2.4 ด้านการตลาด.....	86
1.2.5 ด้านการดำเนินงานและการปฏิบัติการ.....	96
1.2.6 ด้านการเงิน.....	108
1.3 ปัจจัยความยั่งยืน.....	112
1.4 การบริหารความเสี่ยง.....	117
1.5 ผลการดำเนินการปี 2565.....	118
1.6 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ.....	119



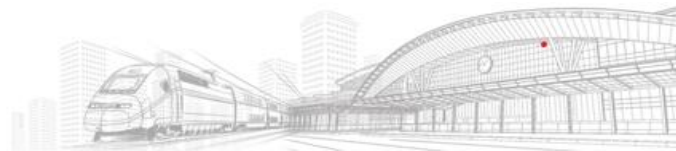
สารบัญ (ต่อ)

1.7 ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ.....	122
1.7.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางราง.....	123
1.7.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย.....	124
1.7.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนและการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน.....	124
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT ANALYSIS).....	125
2.1 ปัจจัยด้านจุดแข็ง.....	125
2.2 ปัจจัยด้านจุดอ่อน.....	127
2.3 ปัจจัยด้านโอกาส.....	129
2.4 ปัจจัยด้านอุปสรรค.....	133
3. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และ ความพิเศษขององค์กร.....	136
4. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	139
4.1 วิสัยทัศน์.....	139
4.2 พันธกิจสำหรับแผนฟื้นฟู พ.ศ.2566-2570.....	141
5. การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการกำหนด INTELLIGENT RISK ที่สอดคล้องตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ.....	143
5.1 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ.....	143
● การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Model Canvas) ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม(PSO).....	144
● การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Model Canvas) ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์.....	148
● การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Model Canvas) ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ(Parcel).....	153
● การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Model Canvas) ธุรกิจเดินรถสินค้า.....	158
● การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Model Canvas) ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี.....	163



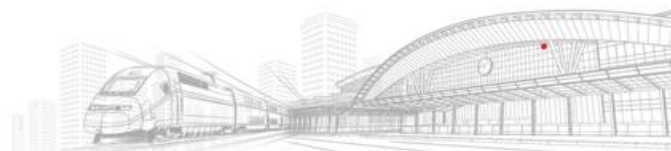
สารบัญ (ต่อ)

• การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Model Canvas) ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน.....	165
5.2 การกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	167
• วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO).....	167
• วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์.....	168
• วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Percel).....	170
• วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถสินค้า.....	171
• วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานีและบริหารทรัพย์สิน.....	172
6. การวิเคราะห์ Scenario Planing.....	172
• กรณีที่ใช้ประมาณการ.....	172
(1) กรณี Worse Case.....	173
(2) กรณี Base Case.....	173
(3) กรณี Best Case.....	173
• สมมติฐานที่ใช้ในงบประมาณการ.....	175
(1) สมมติฐานที่ใช้ประมาณการ กรณี Worse Case.....	175
(2) สมมติฐานที่ใช้ประมาณการ กรณี Base Case และ Best Case.....	178
(3) สมมติฐานที่ใช้ประมาณการค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมถึงการรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยใช้ร่วมกันทุกกรณี.....	181
(4) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการต้นทุนทางการเงินโดยใช้ร่วมกันทุกกรณี.....	183
• ผลการประมาณการฐานะทางการเงินของการรถไฟฟ้า ในกรณีต่างๆ.....	183
(1) ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฟ้า ดำเนินการเฉพาะโครงการที่ได้รับ อนุมัติจากคณะรัฐมนตรี (กรณี Worse Case).....	183
(2) ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฟ้า ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอทั้งหมด (กรณี Base Case).....	187



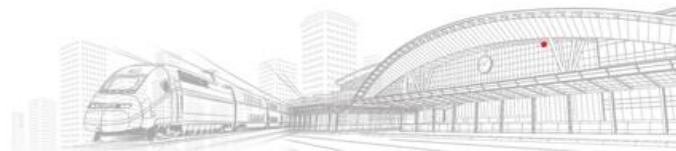
สารบัญ (ต่อ)

(3) ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอทั้งหมด (กรณี BEST CASE).....	191
7. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์.....	202
● ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective).....	204
● การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร.....	207
● การบูรณาการ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์.....	209
SO1 ยกระดับคุณภาพบริการในธุรกิจการเดินรถ.....	209
SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform เชื่อมต่อระบบราง.....	212
SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน.....	213
● สรุปยุทธศาสตร์ (Strategic) และกลยุทธ์ในปี พ.ศ. 2566 – 2567.....	225
8. ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (STRATEGT MAP).....	226
9. แผนปฏิบัติการประจำปี 2567.....	228
● ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน.....	229
● ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก.....	231
● ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง.....	232
● ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง.....	232
● ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู.....	233
● ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG MODEL.....	234
● รายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2567.....	235
10. ความเสี่ยงของแผนงานโครงการ.....	251



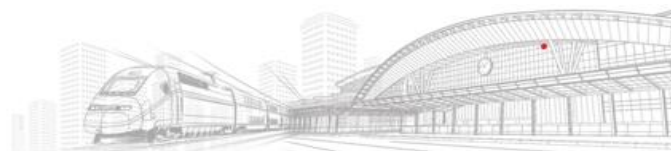
สารบัญตาราง

ตาราง 1 : ตารางแสดงกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแล ของกระทรวงคมนาคม.....	11
ตาราง 2 : ตารางการเชื่อมโยงประเด็นสำคัญของภาคการขนส่งกับการพัฒนาที่ยั่งยืน.....	115
ตาราง 3 : ตารางแสดงผลการประมาณการค่า EP ในแต่ละกรณี.....	120
ตาราง 4 : ตารางแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING) และเป้าหมายในแต่ละระยะของการรถไฟฟ้า.....	142
ตาราง 5 : ตารางแสดงกรณีต่างๆ ที่ใช้ในการทบทวนประมาณการทางการเงินของการรถไฟฟ้า.....	173
ตาราง 6 : ตารางแสดงรายได้ประเภทต่างๆ ของการรถไฟฟ้า กรณี WORSE CASE.....	183
ตาราง 7 : ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ.2566 - 2579 กรณี BASE CASE.....	189
ตาราง 8 : ตารางแสดงผลการประมาณการรายได้ของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2565 - 2579 กรณี BEST CASE.....	191
ตาราง 9 : ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2565 - 2579 กรณี BEST CASE.....	193
ตาราง 10 : ตารางแสดงผลการประมาณงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2567 กรณี BEST CASE.....	195
ตาราง 11 : ตารางแสดงผลการประมาณการหนี้สินของการรถไฟฟ้า.....	197
ตาราง 12 : ตารางแสดงความสามารถในการชำระหนี้สิน.....	198
ตาราง 13 : ตารางแสดงผลการประมาณการค่า EP ในแต่ละกรณี.....	200



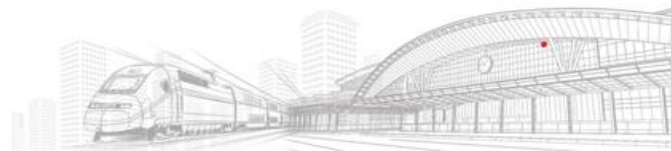
สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ 1 : ภาพแสดงความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580).....	12
รูปภาพ 2 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน - ลาว และการเชื่อมต่อยังประเทศไทย.....	44
รูปภาพ 3 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน - ยุโรป.....	45
รูปภาพ 4 : ภาพแสดงสินค้าส่งออกสำคัญ 5 อันดับจากไทยไปยูนิาน.....	46
รูปภาพ 5 : ภาพแสดงค่าขนส่งเส้นทางคุนหมิง - แหลมฉบัง ระหว่าง 4 เส้นทาง.....	47
รูปภาพ 6 : ภาพแสดงเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย.....	48
รูปภาพ 7 : ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศตามแต่ละโหมดการขนส่ง.....	53
รูปภาพ 8 : ภาพแสดงมูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (PERCEL) ของประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2561 - 2565.....	55
รูปภาพ 9 : ภาพแสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด E - COMMERCE ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 - 2569.....	55
รูปภาพ 10 : ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยภายในประเทศปี พ.ศ. 2563.....	57
รูปภาพ 11 : ภาพแสดงจำนวนเที่ยวของผู้โดยสารที่ใช้บริการเดินทางรูปแบบต่างๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 - 2563.....	58
รูปภาพ 12 : ภาพแสดงค่าบริการการเดินทางโดยรถไฟเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม กับการเดินทางรูปแบบอื่น.....	59
รูปภาพ 13 : ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศไทยปี พ.ศ. 2560 - 2564.....	61



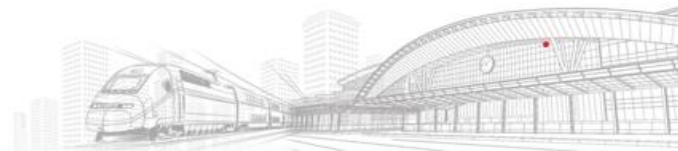
สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ 14 : ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าด้วยการขนส่งทางรางและการขนส่ง รูปแบบอื่นในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564.....	61
รูปภาพ 15 : ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศ แบ่งตามวิธีการขนส่งปี พ.ศ. 2564.....	62
รูปภาพ 16 : ภาพเปรียบเทียบรายได้ขนส่งกับค่าใช้จ่ายบุคลากร (ไม่รวมบุคลากรบริหาร).....	72
รูปภาพ 17 : ภาพแสดงสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ดำเนินการขนส่งทางราง..... ในปี พ.ศ. 2561	73
รูปภาพ 18 : ภาพแสดงสัดส่วนบุคลากรด้านการตลาดต่อสัดส่วนจำนวนบุคลากร (ไม่รวมลูกจ้าง) ในฝ่ายบริการโดยสารและสินค้า ในปี พ.ศ. 2564.....	74
รูปภาพ 19 : ภาพแสดงโครงสร้างองค์กรและบทบาทศูนย์ฝึกอบรม.....	76
รูปภาพ 20 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟ แผนการขยายโครงข่ายระบบรางในอนาคต และปริมาณความจุทางรางทุกสายในปี พ.ศ. 2562.....	77
รูปภาพ 21 : ภาพแสดงข้อมูลทรัพย์สินที่ดินของการรถไฟฯ.....	78
รูปภาพ 22 : ภาพแสดงอายุการใช้งานเฉลี่ยของรถจักรดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบราง แต่ละราย.....	79
รูปภาพ 23 : ภาพแสดงสัดส่วนผลกระทบจากการใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลก ในปี พ.ศ. 2566.....	83
รูปภาพ 24 : ภาพแสดงความร่วมมือเพื่อการพัฒนานวัตกรรมด้านการใช้พลังงาน ที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ของการรถไฟฯ ตามนโยบายกระทรวงคมนาคม.....	84



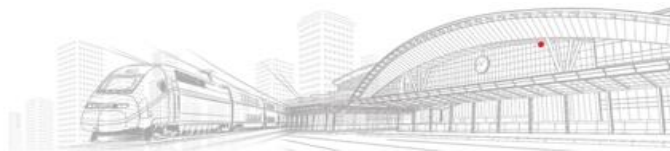
สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ 25 : ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570.....	85
รูปภาพ 26 : ภาพแสดงรายละเอียดกรอบระยะเวลาและกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ในการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม วิจัย และพัฒนา ของการรถไฟฟ้า.....	86
รูปภาพ 27 : ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 (ร้อยละ).....	87
รูปภาพ 28 : ภาพแสดง Positioning ของผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารในประเทศไทย.....	89
รูปภาพ 29 : ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณขนส่งสินค้าในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2564 (ร้อยละ).....	90
รูปภาพ 30 : ภาพแสดงต้นทุนการขนส่งสินค้าของการขนส่งแต่ละรูปแบบ (บาท/ตัน-กิโลเมตร) ในปี พ.ศ. 2562.....	91
รูปภาพ 31 : ภาพแสดงการเปรียบเทียบความจุในการขนส่งสินค้าในแต่ละประเภทการขนส่ง.....	91
รูปภาพ 32 : ภาพแสดงภาพรวมปริมาณการขนส่งสินค้า (ทางถนนและทางราง) ในปี พ.ศ. 2562.....	93
รูปภาพ 33 : ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก บริการและระยะเวลาการขนส่ง.....	94
รูปภาพ 34 : ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก บริการและระยะเวลาการขนส่ง.....	95
รูปภาพ 35 : ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 และจำนวนการสูญเสีย จากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการของการรถไฟฟ้า เปรียบเทียบกับผู้ใช้บริการ ทางถนนระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2561.....	97
รูปภาพ 36 : ภาพแสดงร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารและสินค้า ในปี พ.ศ. 2563.....	98



สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

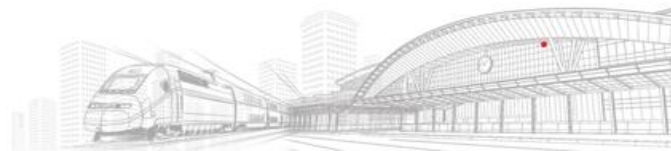
รูปภาพ 37 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายเหนือ.....	100
รูปภาพ 38 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายตะวันออกเฉียงเหนือ.....	101
รูปภาพ 39 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายใต้.....	102
รูปภาพ 40 : ภาพแสดง Work System ที่มี Work Process เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยส่งเสริมระบบดำเนินงานรวมขององค์กร.....	104
รูปภาพ 41 : ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงาน.....	106
รูปภาพ 42 : ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง.....	107
รูปภาพ 43 : ภาพแสดงผลประกอบการในปี พ.ศ. 2562 ของการรถไฟฯ.....	109
รูปภาพ 44 : ภาพแสดงการวิเคราะห์รายได้และกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) แยกรายธุรกิจ.....	111
รูปภาพ 45 : ภาพแสดงความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัย.....	121
รูปภาพ 46 : ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	137
รูปภาพ 47 : ภาพแสดงการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) ประเมินผ่านเครื่องมือ VRIO.....	138
รูปภาพ 48 : ภาพแสดงการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency).....	139



บทนำ

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับ พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 จัดทำขึ้นเพื่อวางแนวทางการบริหารองค์กรให้เกิดความชัดเจน และเป็นรูปธรรมในการแก้ปัญหาผลประกอบการขาดทุนอย่างเร่งด่วน ทั้งจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ และจากนโยบายภาครัฐที่กำหนดให้การรถไฟฯ เป็นหน่วยงานในการให้บริการประชาชนผู้มีรายได้น้อย รวมถึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นให้แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรของการรถไฟฯ มีทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และแผนในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการพิจารณายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองต่อทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมของการแข่งขันซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานผลประกอบการขององค์กร และมุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้วิสัยทัศน์ใหม่ของการรถไฟฯ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนบทบาทจาก “Rail operator” เป็น “Platform provider” และปรับบริการจาก “Transport” สู่ “Connectivity” เพื่อขยายรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม โดยมีเป้าหมายหลักของการฟื้นฟูที่มุ่งให้ EBITDA มีทิศทางที่ดีขึ้นและมากกว่า 0 มีความสามารถในการชำระหนี้เพื่อลดผลขาดทุนสะสม ทั้งนี้ ต้องอาศัยทั้งปัจจัยการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูเพื่อแก้ปัญหา และปัจจัยการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกตามแผนฟื้นฟูในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

นอกจากนี้ เนื่องจาก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ โดยพัฒนาต่อยอดจากระบบประเมินผลเดิม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ให้มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยมีการเปลี่ยนเป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ซึ่งแผนฉบับนี้ของการรถไฟฯ มีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นไปตามแนวทางระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจใหม่ของ สคร.



1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

1.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

การรถไฟฯ ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่ ด้านนโยบายและการพัฒนาประเทศ (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

1.1.1. ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ (Political)

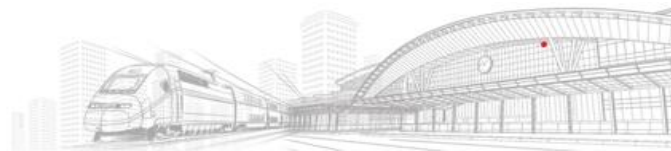
แผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

- แผนระดับชาติ

- (1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)
- (2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)
- (3) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570
- (4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)
- (5) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)
- (6) โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development: EEC)
- (7) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS)
- (8) นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา
- (9) นโยบาย Amazing Thailand Go Local เทียว 55 เมืองรองทั่วประเทศไทย

- แผนระดับอุตสาหกรรม

- (10) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)
- (11) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565)
- (12) แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568)
- (13) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม



(14) แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 ของ
กรมการขนส่งทางราง

(15) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570

- **แผนระดับองค์กร**

(16) โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และจีน

(17) โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway)

(18) โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL)

โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของแผน/โครงการ/นโยบาย ความเกี่ยวข้อง และผลกระทบต่อ
การรถไฟฯ ได้ดังนี้

(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

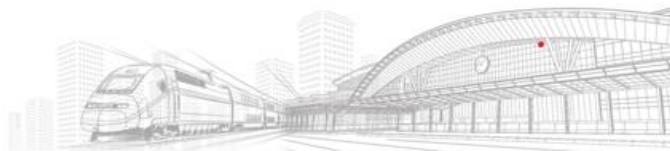
แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นแผนแม่บทหลักที่ถูกจัดทำขึ้น
โดยรัฐบาลเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิตของประชาชน
ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขันของประเทศเพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ และกลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งนี้
แผนยุทธศาสตร์ชาติมีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนา 6 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการ
สร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
(4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็น
มิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรง ในประเด็นหลัก ดังนี้

1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว ในประเด็นย่อยที่ 5
คือ การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค โดยการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่าง
ประเทศ เช่น เส้นทางจตุรร่วมทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ที่เน้นการพัฒนาการ
ท่องเที่ยวรูปแบบการเชื่อมโยงและส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน



โดยใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเส้นทาง ทางบก ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ
ระหว่างกันในภูมิภาค

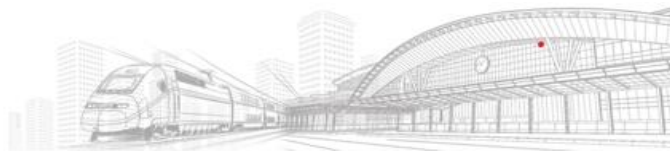
- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ ซึ่งมีใจความสำคัญในแง่ของการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมระดับภูมิภาคจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปยังเอเชียอย่างไร้รอยต่อ โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมโยงหลักของการคมนาคมให้เป็นระเบียบเศรษฐกิจแห่งเอเชีย เพื่อเป็นศูนย์กลางการคมนาคม การขนส่ง การกระจายสินค้า การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญกับการขนส่งระบบรางมากขึ้น พร้อมทั้งการวางโครงข่ายเส้นทางการคมนาคมอันรวมถึงระบบราง เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างเขตเศรษฐกิจและหัวเมืองอย่างไร้รอยต่อ รองรับการเพิ่มจำนวนเมือง การขยายเมือง การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน การพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะสมัยใหม่ให้มีความเชื่อมโยงกัน และการพัฒนาพื้นที่โดยรอบสถานีระบบขนส่งสาธารณะให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

2) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และประเด็นย่อยที่ 3 คือ มุ่งเข้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

- จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นย่อยที่ 5 “การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค” ของยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 และประเด็นย่อยที่ 1 “การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ” ของยุทธศาสตร์ย่อยที่ 4 นั้น สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสในการขยายขอบเขตการให้บริการจากเส้นทางและปริมาณการคมนาคมที่คาดว่าจะสูงขึ้น ด้วยการเชื่อมต่อบริการที่ครบวงจรกับระบบขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ รวมถึงการขยายเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม

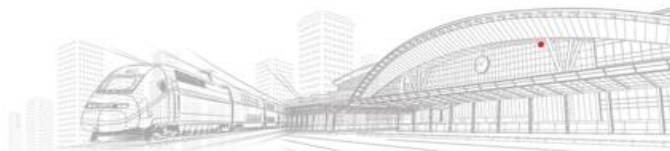


การขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ เองนั้นก็นับเป็นคู่แข่งทางอ้อมของการรถไฟฯ โดยผู้โดยสารอาจเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการรถสาธารณะ เรือ หรือสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น ดังนั้น การรถไฟฯ เองจึงต้องเตรียมความพร้อม ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโหมดการขนส่งรูปแบบอื่นได้ และเพื่อให้การรถไฟฯ เป็นหนึ่งในตัวแปรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

- จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และประเด็นย่อยที่ 3 คือ มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น การรถไฟฯ ควรคำนึงถึงความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยอาจนำเอาพลังงานสะอาดมาเป็นเชื้อเพลิงทดแทนในการดำเนินกิจการเพื่อลดมลภาวะจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงของหัวรถจักรดีเซลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ ยังเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนให้เกิดกระแสการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่กำลังได้รับความนิยมจากผู้คนในสังคมเป็นอย่างมาก เนื่องจากนักเดินทางส่วนมากค่อนข้างตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น

(2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทที่จัดทำขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาที่กำหนด (พ.ศ. 2561 - 2580) ทั้งนี้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 23 ฉบับ ประกอบไปด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต

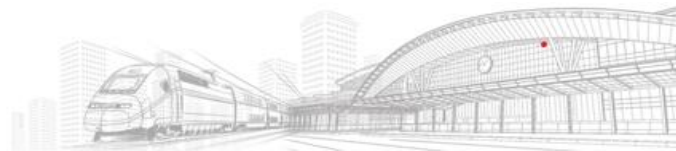


- (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล
(8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ
(10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้
(13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจ
ฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหาร
จัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและ
ประพฤตินิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 23 ฉบับ มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรง ใน 3 ประเด็น ดังนี้

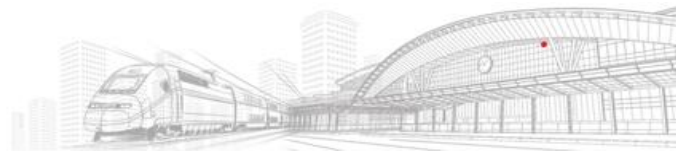
- 1) ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว: โดยแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวประกอบด้วย 6 แผนย่อย ได้แก่
 - (1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม
 - (2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ
 - (3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย
 - (4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ
 - (5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค
 - (6) การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว
- 2) ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล: โดยแผนแม่บทด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ประกอบด้วย 3 แผนย่อย ได้แก่
 - (1) โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์
 - (2) โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน
 - (3) โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล



- ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ: โดยแผนแม่บทด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประกอบด้วย 5 แผนย่อย ได้แก่
 - (1) การพัฒนาบริการประชาชน
 - (2) การบริหารจัดการการเงินการคลัง
 - (3) การปรับสมดุลภาครัฐ
 - (4) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ
 - (5) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

- ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว
มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในแผนย่อยดังนี้
 - แผนย่อยข้อที่ 5 คือการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในประเทศอนุภูมิภาค และอาเซียนบนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวร่วมกัน ทั้งนี้ทางการรถไฟฯ ควรเร่งการก่อสร้างรางและโครงสร้างพื้นฐานให้เสร็จสิ้นตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อในแต่ละพื้นที่และระหว่างโหมดการขนส่งที่ไร้รอยต่อทั้งในและระหว่างประเทศ
 - แผนย่อยข้อที่ 6 คือการพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการท่องเที่ยวไทย โดยมุ่งไปที่การทำให้นักท่องเที่ยวมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น และเป็นการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อตอบรับกับแผนดังกล่าว ทางกรรฟไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการ

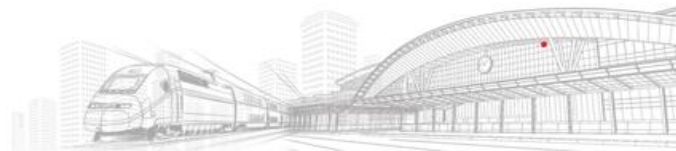


ให้บริการทั้งในด้านการเดินทาง การเพิ่มความเข้มงวดด้านการรักษาความปลอดภัยในบริเวณสถานีและบนขบวนรถ รวมถึงการพิจารณานำหัวรถจักรไฟฟ้า EV มาใช้ในการให้บริการในบางเส้นทาง เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่รักษาสีสิ่งแวดล้อม ช่วยลดมลพิษในอากาศ

- ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในแผนย่อยดังนี้

- แผนย่อยข้อที่ 1 คือโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาในระบบขนส่งทางราง ให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งของประเทศและรองรับการเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและศูนย์บริการโลจิสติกส์ในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการและการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มขึ้น รวมถึงมีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาให้การเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองมีเพิ่มขึ้น มีผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนลดลง การขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น และต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง ทั้งนี้ เพื่อตอบรับกับแผนดังกล่าว ทางรถไฟฯ นอกจากจะเร่งดำเนินการด้านการก่อสร้างรางและโครงสร้างพื้นฐานให้แล้วเสร็จตามแผน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องด้านการขนส่งระหว่างโหมดทั้งภายในและระหว่างประเทศมากขึ้นแล้วนั้น ต้องให้ความสำคัญกับบริการโลจิสติกส์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าในบริเวณสถานีต้นทาง - ปลายทาง อาทิ บริการคลังสินค้า บริการจัดการพื้นที่วางตู้สินค้า (Container yard) ที่สามารถขนถ่ายและจัดเก็บได้อย่างมีประสิทธิภาพและบริการขนถ่ายหรือยกขนส่งสินค้า เป็นต้น เพื่อดึงดูดให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจเข้าใช้บริการขนส่งทางรางซึ่งมีต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยที่ต่ำกว่าการขนส่งทางถนนหรือทางอากาศ นอกจากนี้ ควรเร่งดำเนินโครงการก่อสร้างรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยายให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางเข้า - ออก



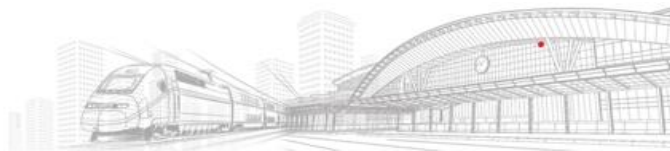
ระหว่างพื้นที่เมืองและชานเมืองได้สะดวกมากขึ้น (และยังช่วยลดความหนาแน่นของประชากรที่อาศัยอยู่ภายในพื้นที่เมืองได้อีกด้วย)

- ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในแผนย่อยครบทั้ง 5 แผนย่อย กล่าวคือ (1) การรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น เพื่อจะได้สามารถให้บริการอำนวยความสะดวกประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การรถไฟฯ ควรบริหารจัดการรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอย่างน้อยที่สุดจะต้องเร่งดำเนินการในโครงการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณไป ให้แล้วเสร็จโดยเร็วตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามแผนอย่างมีจุดมุ่งหมาย (3) การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นการจ้างเหมาบริการ หรือการให้เอกชนเข้ามาร่วมให้บริการเดินรถในเส้นทางที่การรถไฟฯ ขาดศักยภาพ เป็นต้น (4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์บางส่วนได้ด้วย และ (5) การสร้างค่านิยมภายในองค์กรให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างสุดความสามารถ เป็นมืออาชีพ พร้อมด้วยคุณธรรมและจิตสำนึกที่มุ่งมั่นพร้อมทำงานเพื่อองค์กรและเพื่อประชาชน

(3) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม และให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) 6 ด้าน ได้แก่



1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public Private Partnership: PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการและการท่องเที่ยว

3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

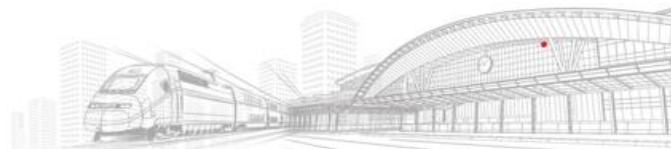
รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาลมุ่งผลสัมฤทธิ์ตอบสนองความต้องการของประชาชน



ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้มีการกำหนดกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคมไว้ 3 ด้านหลัก คือ

1) ด้านบทบาทของสาขาขนส่ง

**ตาราง 1: ตารางแสดงกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของ
กระทรวงคมนาคม**

บทบาท	รฟท.	รฟม.	กทพ.	ชสมก.	บขส.	ทอท.	บвт.	สปพ.	กทท.
โครงสร้างพื้นฐาน	✓	✓	✓			✓	✓		✓
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	✓	✓		✓	✓				
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการ อย่างเพียงพอ									
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									
ภารกิจเชิงส่งเสริม								✓	

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

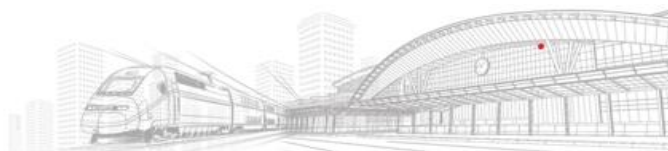
จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากรอบบทบาทของการรถไฟฯ จะมุ่งเน้นไปที่ด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน

2) ด้านภารกิจของสาขาขนส่ง

ภารกิจของสาขาขนส่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการ เพื่อส่งเสริมให้มีผู้ใช้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางให้มีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละอุตสาหกรรมและส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ

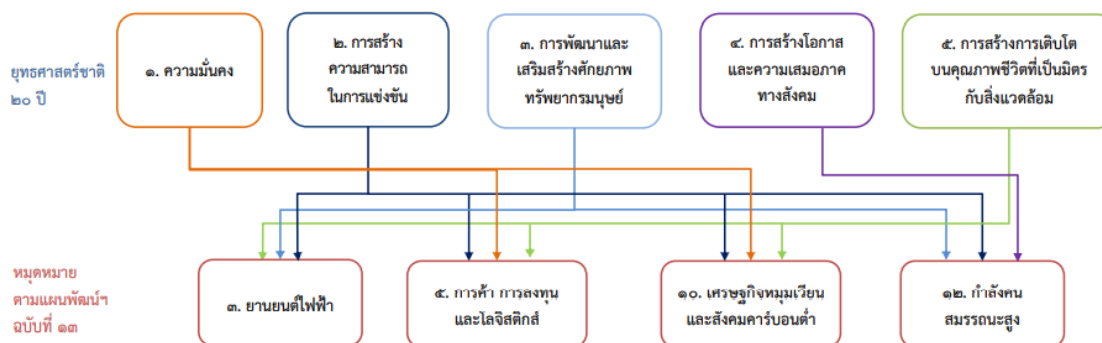
3) ด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

ความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) สามารถแสดงได้ดังภาพ



รูปภาพ 1 : ภาพแสดงความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

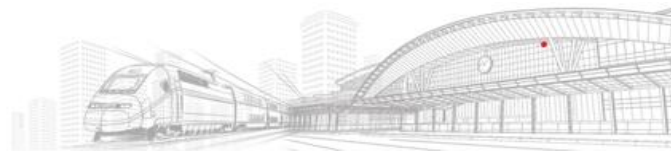
ด้วยเหตุนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในแต่ละหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ดังนี้

- หมวดหมู่หลัก

- หมวดหมู่ที่ 5: ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ที่สำคัญของ ภูมิภาค
- หมวดหมู่ที่ 10: ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

- หมวดหมู่สนับสนุน

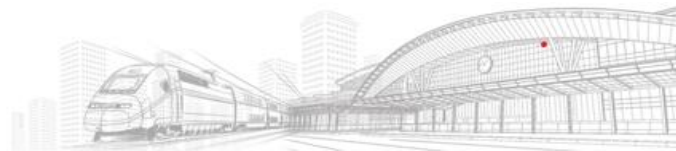
- หมวดหมู่ที่ 2: ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 3: ไทยเป็นรากฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมวดหมู่ที่ 8: ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 9: ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครอง ทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม



ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

สืบเนื่องมาจากคณะกรรมการจัดทำแผนฯ มีข้อเสนอแนะต่อกระทรวงเจ้าสังกัดและต่อ
รัฐวิสาหกิจในแง่มุมต่าง ๆ โดยมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย
ไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ดังนี้

- ข้อเสนอแนะต่อกระทรวงเจ้าสังกัด
 - จัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มุ่งเน้นระบบรางในการเชื่อมโยงโครงข่าย
คมนาคมและโลจิสติกส์ ซึ่งรวมถึงการปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารที่เชื่อมต่ออย่าง
ต่อเนื่องหลายรูปแบบภายในประเทศ ทั้งในเมือง ระหว่างเมือง และภูมิภาค
 - จัดทำพอร์ตการลงทุน (Investment Portfolio) โดยให้มีการพิจารณาเพิ่มสัดส่วน
การใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกสำหรับโครงการต่าง ๆ เช่น การร่วมลงทุนกับเอกชน
(PPP) และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย (TFFIF) เป็นต้น
รวมถึงเร่งรัดและติดตามการลงทุนให้เป็นไปตามแผน
 - มีนโยบายหรือแผนในการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมประชาชนให้มีการใช้
ระบบขนส่งสาธารณะมากขึ้น รวมถึงการใช้นโยบายไฟฟ้าในการให้บริการขนส่ง
สาธารณะ เช่น ระบบตั๋วร่วมสำหรับระบบขนส่งสาธารณะในพื้นที่เมืองและระหว่างเมือง
 - กำกับและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามบทบาทและภารกิจ รวมถึงดำเนินการ
ตามแนวทางการพัฒนาตามจุดหมายหลักและจุดหมายสนับสนุน
 - เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยการเร่งรัดและติดตามการ
แก้ไขปัญหาขององค์กร เช่น การรถไฟฯ (รฟท.) และ ขสมก. เป็นต้น
- ข้อเสนอแนะต่อรัฐวิสาหกิจ
 - ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา
ตามจุดหมายหลักและจุดหมายสนับสนุน
 - ดำเนินการลงทุนโครงการต่าง ๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อม
ทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่าง ๆ



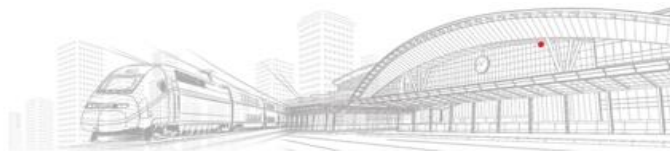
- เร่งแก้ไขปัญหขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- ยกระดับการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยในระบบสาธารณะและระบบโลจิสติกส์

ทั้งนี้ การจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ได้คำนึงถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ตลอดจนข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำแผนฯ โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผ่านยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในหมวดหมู่หลักและหมวดหมู่สนับสนุนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

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

ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) จัดทำขึ้นเพื่อระบุทิศทางและประเด็นการพัฒนาที่ประเทศควรให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปีของแผนงานระยะที่ 2 สำหรับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยมีการระบุเป้าหมายของประเด็นการพัฒนาที่ต้องดำเนินการอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งของประเทศและของโลก โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาเพื่อพลิกโฉมประเทศไทย สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนา 4 ด้านหลัก ได้แก่

- 1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (จากเศรษฐกิจฐานทรัพยากรสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและองค์ความรู้)
- 2) สังคมแห่งโอกาส และความเสมอภาค (จากโอกาสที่กระจุกตัว สู่โอกาสสำหรับทุกกลุ่มคนและทุกพื้นที่)
- 3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (จากการผลิตและบริโภคที่ทำลายสิ่งแวดล้อม สู่วิถีชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและปลอดภัย)
- 4) ปักจายสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (จากกำลังคนทักษะต่ำและภาครัฐล้าสมัยสู่กำลังคนและภาครัฐสมรรถนะสูง)



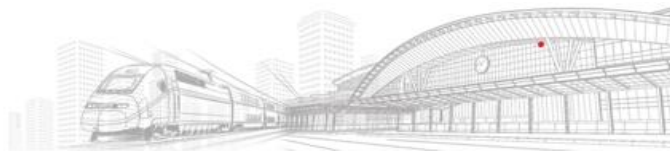
ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจ สาขากการขนส่ง ซึ่งมีกรอบภารกิจหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการ สาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการเพื่อส่งเสริมให้มีผู้ใช้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางและให้มีการเชื่อมต่อได้ หลายรูปแบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ โดยมีความเกี่ยวข้องในแต่ละหมวดหมู่ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

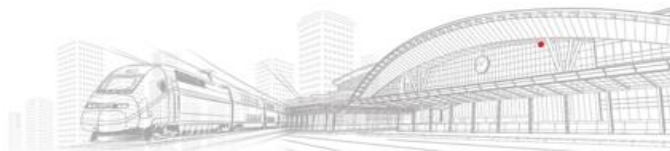
1) ด้านเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

1.1) ในส่วนหมวดหมู่ที่ 2 คือไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและ ความยั่งยืน ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้มีสาระสำคัญดังนี้

- ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ในฐานะจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวที่เน้น คุณค่าและใส่ใจในความยั่งยืน
- การท่องเที่ยวไทยมีจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยว เิงนิเวศ เิงเกษตร เิงการแพทย์และการส่งเสริมสุขภาพ เิงอาหารและ วัฒนธรรม เิงธุรกิจ และเิงกีฬา
- การท่องเที่ยวไทยมีกิจกรรมที่หลากหลายพร้อมทั้งมีบริการที่ได้ มาตรฐานสากล สามารถเพิ่มมูลค่าและดึงดูดนักท่องเที่ยวเป้าหมายทั้งไทย และต่างชาติที่มีคุณภาพและมีความเต็มใจซื้อสูง
- แหล่งท่องเที่ยวได้รับการดูแลรักษาให้มีความยั่งยืนและเน้นคุณค่าอย่าง เหมาะสมกับพื้นที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- รายได้จากการท่องเที่ยวมีส่วนการกระจายตัวสู่เมืองรองในทุกภูมิภาค และ กระจายตัวสู่ชุมชนและผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่มากขึ้น ผ่านการเพิ่ม มูลค่าด้วยการสร้างอัตลักษณ์ของพื้นที่อย่างเต็มศักยภาพ



- 1.2) หมายเหตุที่ 3 คือไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมายเหตุดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ดังนี้
- ปริมาณการใช้นยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป รถโดยสารสาธารณะในเมืองหลัก ปรับสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด
- 1.3) หมายเหตุที่ 5 คือไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมายเหตุดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ดังนี้
- ประเทศไทยเป็นประตูการค้า บริการ และการลงทุนที่สำคัญของอาเซียน โดยมีกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่มีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าและการค้าผ่านแดน ยกย่องระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนอย่างไร้รอยต่อ
 - ประเทศไทยมีนโยบายและมาตรการจูงใจสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน การจัดทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเชื่อมโยงผู้ประกอบการในประเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่การค้าการลงทุนโลก (Global Value Chains)
 - ผู้ประกอบการและแรงงานด้านโลจิสติกส์ของไทยมีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปรับรูปแบบธุรกิจที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล



2) ด้านสังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค

2.1) ในส่วนหมวดหมายที่ 8 คือไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัยและน่าอยู่ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

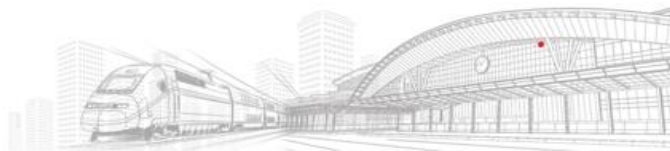
- พื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคได้รับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาเมืองหลักและการเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวระเบียงเศรษฐกิจทั้งในระดับภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบทโดยรอบ
- พื้นที่เศรษฐกิจและเมืองหลักทั่วประเทศมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีประสิทธิภาพ และดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคมนาคมขนส่งในเมืองและระบบสารสนเทศดิจิทัลที่มีความครอบคลุมสามารถเข้าถึงได้ เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภูมิภาค และพัฒนาปัจจัยดึงดูดการพัฒนาสู่ภูมิภาค (Pull Factors) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน (Eco-living)

2.2) หมวดหมายที่ 9 คือไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

3) ด้านวิถีชีวิตที่ยั่งยืน

3.1) หมวดหมายที่ 10 คือประเทศไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- การใช้งานยานยนต์ไฟฟ้ามีส่วนที่สูงขึ้นทั้งในระบบขนส่งมวลชนและยานพาหนะส่วนบุคคล



4) ด้านปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ

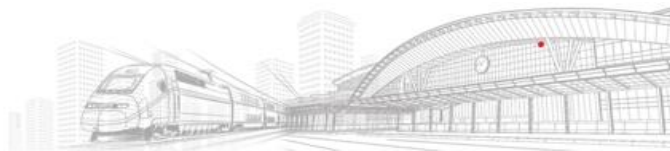
4.1) หมายเหตุที่ 12 คือไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมายเหตุดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับบทบาทในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกช่วงวัย (นอกเหนือจากวัยเรียน)
- ระบบการฝึกอบรมเพื่อปรับและยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน (Reskill / Upskill / New skill) มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุด ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อโยกย้ายแรงงานไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายภายใต้การสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสำหรับผู้มีความเสี่ยงจากการถูกทดแทนจากระบบอัตโนมัติ กลุ่มวัยแรงงานตอนปลาย และผู้สูงอายุ
- นโยบายการบริหารจัดการกำลังคนภายใต้บริบทสังคมสูงวัยมีความชัดเจน และสามารถลดทอนความเสี่ยงในการขาดแคลนกำลังแรงงาน อาทิ การขยายอายุเกษียณ การยกระดับผลิตภาพแรงงานไทย และการดึงดูดแรงงานทักษะสูงจากต่างประเทศ

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ในส่วนหมายเหตุหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรถไฟฯ ประกอบไปด้วย

- หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน และหมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ: การรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนจากระบบดีเซลไปสู่ระบบไฟฟ้าให้มากขึ้น เพื่อลดปริมาณการใช้เชื้อเพลิงที่สร้างมลพิษที่มีราคาสูง โดยอาจเริ่มจากการสร้างความร่วมมือ

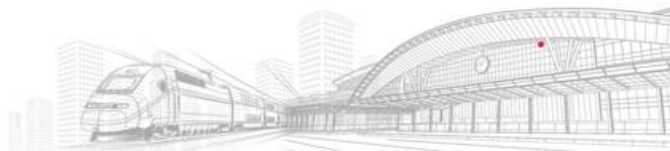


กับหน่วยงาน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของระบบราง

- หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค: จะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าผ่านแดน ตลอดจนการขยายเส้นทางรถไฟฯ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนได้อย่างไร้รอยต่อ รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่ช่วยให้ขั้นตอนในการขนส่งสินค้ามีความสะดวกรวดเร็วขึ้น
- หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต: การรถไฟฯ สามารถดำเนินการในส่วนนี้ ผ่านการพัฒนาและปรับบทบาทของศูนย์ฝึกอบรมรถไฟฯ ในการผลิตและพัฒนากำลังคน ด้วยระบบการฝึกอบรมที่ช่วยปรับและยกระดับทักษะฝีมือบุคลากรให้มีคุณภาพ ทันสมัย มีมาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุด และมีปริมาณสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมราง นอกจากนี้ทางการรถไฟฯ อาจพิจารณาดำเนินการในส่วนของการ Rebranding ภาพลักษณ์องค์กร เพื่อดึงดูดคนเก่ง มากความสามารถเข้ามาทำงานภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ในส่วนหมายเหตุสนับสนุน ที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ประกอบไปด้วย

- หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน: การรถไฟฯ สามารถร่วมมือกับชุมชนในท้องถิ่น (โดยเฉพาะเมืองรอง) เพื่อออกแบบแพ็คเกจเส้นทางท่องเที่ยวทางรางที่มีอัตลักษณ์เฉพาะ นอกจากนี้การรถไฟฯ สามารถดำเนินการปรับปรุงรถโดยสารและการให้บริการให้มีความพรีเมียมมากขึ้น (อาทิกรณีสีกา รถไฟหุสสายเอเชีย หรือ Eastern and Oriental Express) ตลอดจนมุ่งทำการตลาดเชิงรุก เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อและเต็มใจจ่ายสูง ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสำคัญของประเทศไทยในช่วงหลังวิกฤต COVID-19



- หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัยและน่าอยู่: การรถไฟฯ ควรเร่งพัฒนาเส้นทางคู่และทางสายใหม่ให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและการเชื่อมต่อของการคมนาคมขนส่งที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ในแง่เศรษฐกิจจากการอำนวยความสะดวกด้านการเดินทางระหว่างเมืองสู่ชนบท ทั้งในด้านการโดยสารและสินค้า
- หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม: การเดินทางระบบรางถือเป็นการเดินทางขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐในการให้บริการรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) การรถไฟฯ จะต้องพิจารณารูปแบบการเดินทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสารเชิงสังคมเท่านั้น

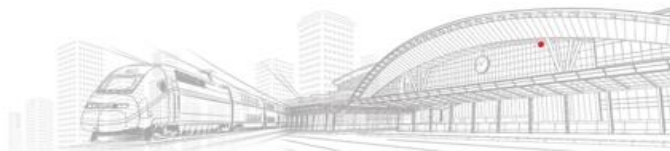
(5) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)

แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง) เป็นการพัฒนาจากแผนการปฏิรูปประเทศเดิม ที่มีเป้าหมายหลักในการปฏิรูปเพียง 11 ด้าน เป็น 13 ด้านหลักตลอดจนการปรับเนื้อหากิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) เพื่อให้แผนการปฏิรูปประเทศดังกล่าวมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง โดยแผนการปฏิรูปประเทศ ทั้ง 13 ด้านประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการศึกษา และด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

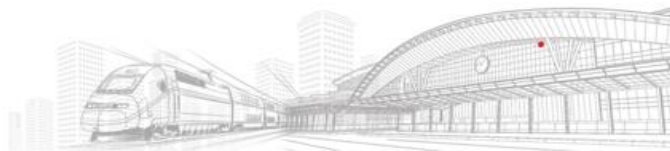
จากแผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษามีแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การรถไฟฯ ดังนี้

- แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ: ในส่วนกิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การเป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาค (Regional Trading/ Investment Center)



ด้วยการพัฒนาด้าน โลจิสติกส์เพื่อสร้างความเชื่อมโยง (Connectivity) โดย (1) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการถ่ายลำและผ่านแดนของภูมิภาคอาเซียนทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการถ่ายลำและการผ่านแดน และเพิ่มประสิทธิภาพการถ่ายลำและผ่านแดนของท่าเรือแหลมฉบังในการเป็นประตูอาเซียน (2) สนับสนุนให้ภาคเอกชนของไทยในธุรกิจโลจิสติกส์สามารถดำเนินธุรกิจได้ครอบคลุมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ระหว่างไทยกับประเทศในเอเชีย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการขนส่งแม้ว่าจะอยู่ในช่วงที่เกิดวิกฤติ ผ่านมาตรการสนับสนุนทางการเงิน รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ การขนส่ง และการพาณิชย์ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคจากประเทศไทยและการเสริมสร้างการขยายตลาดสินค้าและบริการของไทย (3) พัฒนาระบบ National Single Window (NSW) เพื่อเชื่อมโยงระบบและพิธีการศุลกากรระหว่างประเทศไทยและกลุ่มประเทศอาเซียน รวมถึงเชื่อมกับระบบ National Digital Trade Platform (NTDP) โดยกระทรวงการคลังหารือกับคณะกรรมการร่วม 3 สถาบันจากภาคเอกชน ในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และ (4) เชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการค้า และการลงทุนของประเทศ (Big Data) ผ่านระบบดิจิทัลบนแพลตฟอร์มกลาง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐเพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

- แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน: ในส่วนกิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ 4 เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างฐานทางเศรษฐกิจใหม่ (New S-curve) ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่ 2 คือการพัฒนาอุตสาหกรรม ปิโตรเคมีระยะที่ 4 ในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีโครงการที่ได้รับการอนุมัติเพื่อการลงทุนระยะแรกภายในปี พ.ศ. 2565 ด้วยการขยายโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคระบบราง ตลอดจนจัดเตรียมพื้นที่ที่มีศักยภาพและส่งเสริมให้เกิด การพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีผ่านการเชื่อมต่อท่าเรือน้ำลึกที่สำคัญและระบบถนน ด้วยระบบรถไฟ



ทางคู่ในการขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีและมีแผนขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้านโดยผ่านพื้นที่ตั้งโรงงาน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

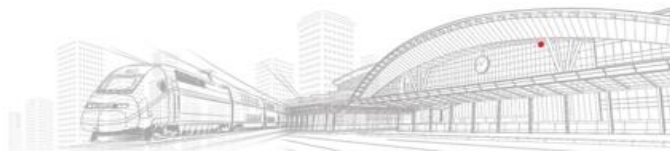
แผนการปฏิรูปประเทศทั้งสองด้านจะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุน เพื่อให้เกิดการขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนเกิดการเชื่อมโยงกับการขนส่งหลากหลายโหมดที่ครบวงจรมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการขนส่งทั้งในแง่การนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น

(6) โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor

Development: EEC)

แผนโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก หรือ EEC (Eastern Economic Corridor) เป็นการลงทุนขนาดใหญ่ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประเทศให้ไปสู่ Thailand 4.0 โดยมีจังหวัดนำร่อง 3 จังหวัดในภาคตะวันออก คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ซึ่งรูปแบบของการลงทุนถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ได้แก่ การลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การก่อสร้างโรงงานและเขตอุตสาหกรรม การก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน การก่อสร้างท่าเรือขนาดใหญ่เพื่ออำนวยความสะดวกในการรองรับการลงทุนและพัฒนาพื้นที่ต่าง ๆ และการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้แผนการพัฒนาพื้นที่ EEC ทั้ง 8 แผน ประกอบด้วย

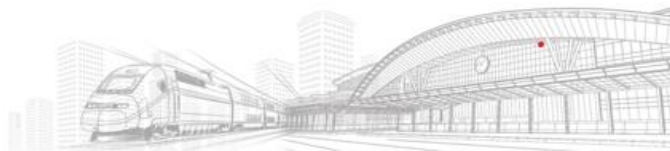
- (1) แผนปฏิบัติการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- (2) แผนปฏิบัติการการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- (3) แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยีในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- (4) แผนปฏิบัติการการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- (5) แผนปฏิบัติการการพัฒนาเมืองใหม่และชุมชน
- (6) แผนปฏิบัติการการพัฒนาศูนย์กลางธุรกิจ และศูนย์กลางการเงินในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก



- (7) แผนปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์และการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการกับประชาชนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- (8) แผนปฏิบัติการการเกษตร ชลประทาน และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

เนื่องจากโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก หรือ Eastern Economic Corridor: EEC มีแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง อาทิ โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน รวมถึงแผนการพัฒนาก่อสร้างท่าอากาศยานต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของการรถไฟฯ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือลงทุนกับภาคเอกชนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อลดงบประมาณภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยภาคเอกชน การบริหารจัดการที่ดินบริเวณมักกะสัน เพื่อพัฒนาให้เป็นสถานีหลักรถไฟความเร็วสูง โดยการรถไฟฯ จะได้รับรายได้จากการให้เช่าที่ดินตามราคาตลาด และให้ภาครัฐมีส่วนร่วมรับกำไรในกรณีที่โครงการมีกำไร และที่ดินบริเวณศรีราชา เพื่อพัฒนาเป็นสถานีรอง โดยเอกชนจะดำเนินการจ่ายค่าเช่าที่ดิน ให้แก่การรถไฟฯ รวมถึงการให้เอกชนเข้ามามีอำนาจในการบริหารกิจการแอร์พอร์ตลิงก์ เพื่อแก้ปัญหา การขาดทุนเรื้อรังขององค์กร โดยมีกำหนดให้เอกชนคู่สัญญาเข้ามาบริหารภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 เหตุ เพราะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงก์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินด้วย นอกจากนี้ยังมีโครงการของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ที่ในการสนับสนุนใน ด้านโครงสร้างพื้นฐานภายในโครงการ EEC ที่อาจส่งผลกระทบในเชิงบวกแก่การรถไฟฯ เนื่องจากปัจจุบัน สนข.ได้มีการดำเนินการในโครงการศึกษาการจัดทำแผนโลจิสติกส์ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง โดยสารและสินค้าเพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกกับประตูการค้าใน พื้นที่ภาคใต้ จังหวัดระนอง โดยในปัจจุบัน สนข. อยู่ระหว่างศึกษาพื้นที่พัฒนาท่าเรือทั้งในฝั่งทะเล อ่าวไทยและอันดามัน



ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

หากการรถไฟฯ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าวได้ ก็ถือเป็นโอกาสอันดีในการสร้างรายได้จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก

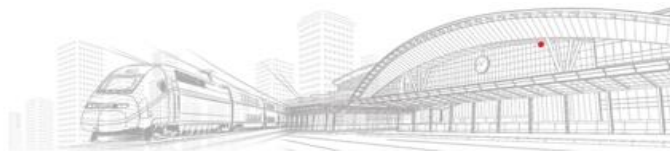
(7) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-region Cooperation: GMS)

กรอบความร่วมมือ GMS หรืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง 6 ประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย ประเทศไทย พม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม และจีนตอนใต้ โดยร่วมมือกันภายใต้โครงการที่ชื่อว่า GMS Economic Corridors หรือก็คือระเบียงเศรษฐกิจอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการขยายตัวด้านอุตสาหกรรม การเกษตร การค้า การลงทุนและบริการ เพื่อให้เกิดการจ้างงาน, ยกระดับการครองชีพ, การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการศึกษาระหว่างกัน, การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ส่งเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสการแข่งขันในเวทีการค้าโลก ผ่านกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน คือสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกัน (Connectivity) เพื่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) โดยการรวมกลุ่มกันในอนุภูมิภาค (Community) โดยความร่วมมือครอบคลุม 10 สาขา ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง และการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง ด้านพลังงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เขตเศรษฐกิจชายแดนและสหสาขา และการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านเกษตรกรรม

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

กรอบความร่วมมือ GMS มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในสาขาความร่วมมือต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านคมนาคมขนส่ง: GMS มุ่งพัฒนาเส้นทางคมนาคมขนส่งที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการเชื่อมโยงอนุภูมิภาคเข้าด้วยกันและสร้างจุดเชื่อมต่อในการเดินทางระหว่างเมืองเป็นศูนย์รวมประชากร แหล่งท่องเที่ยว ตลาดการค้า และศูนย์กลางกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ



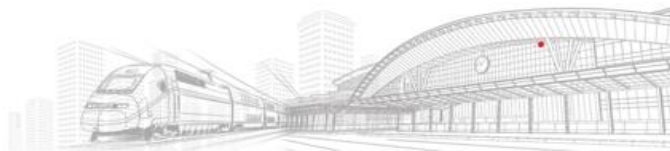
- ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง: GMS มุ่งเน้นมาตรการที่ไม่ใช่มาตรการทางกายภาพ ทว่าสามารถสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงมากขึ้นและสร้างจุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศสมาชิกเพื่อเพิ่มการค้าการลงทุนข้ามพรมแดน
- ด้านการพัฒนาเมือง: GMS มุ่งเน้นการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการที่มีลำดับความสำคัญสูงสำหรับเมืองขนาดกลางและขนาดเล็กที่ตั้งอยู่บนโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่ง
- ด้านการท่องเที่ยว: GMS มุ่งพัฒนาและประชาสัมพันธ์อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงในฐานะจุดหมายปลายทางเดียวกัน โดยเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีคุณภาพและให้ผลตอบแทนสูงจากทั่วทั้งอนุภูมิภาค

ผลกระทบต่อการรถไฟ

จากกรอบความร่วมมือดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ามีหลายปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ โดยตรง ทั้งในด้านของการสร้างความเชื่อมโยงของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อพัฒนาการคมนาคมขนส่งระหว่างประเทศ การเพิ่มปริมาณการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศในภูมิภาคจากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการท่องเที่ยว การเพิ่มปริมาณการเดินทางย้ายถิ่นฐานในการทำงานและการขนส่งสินค้าข้ามพรมแดนที่มากขึ้นจากการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง การพัฒนาเมืองตามแนวเส้นทางรถไฟ ซึ่งนอกจากจะเป็นการรองรับการเติบโตของประชากรในอนาคตแล้วยังมีส่วนช่วยยกระดับเส้นทางเชื่อมโยงการคมนาคมขนส่งให้เป็นแนวพื้นที่เศรษฐกิจต่อไปและช่วยให้พื้นที่ชนบทมีโอกาสเข้าถึงงานและตลาดมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากกรอบความร่วมมือดังกล่าว มีหลายปัจจัยที่การรถไฟฯ ควรที่จะเร่งดำเนินการในการศึกษาความเหมาะสมความเป็นไปได้ รวมถึงแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ทั้งในแง่ของสภาพเศรษฐกิจ สังคม พฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งด้านโดยสารและสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องและสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการวางแผนจัดสรรการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรองรับการพัฒนาเมือง

(8) นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา

จากแถลงการณ์นโยบายของคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ทางรัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบไปด้วย นโยบายหลัก 12

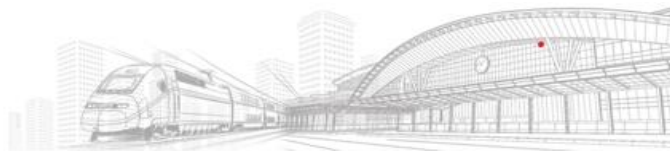


ด้าน ซึ่งจะเป็นทิศทางการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลในช่วง 4 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2562 – 2566) และนโยบายเร่งด่วน 12 เรื่องที่จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อบรรเทาปัญหาและลดผลกระทบกับประชาชนและระบบเศรษฐกิจ โดยนโยบายหลัก 12 ด้านประกอบไปด้วย

- 1) การปกป้องและเชิดชูสถาบันกษัตริย์
- 2) การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ และความสงบสุขของประเทศ
- 3) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- 4) การสร้างบทบาทของไทยในเวทีโลก
- 5) การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทยในด้านต่าง ๆ อาทิ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร ภาคการท่องเที่ยว และการค้าการลงทุนเพื่อมุ่งสู่การเป็นชาติการค้า การบริการ และการลงทุนในภูมิภาค เป็นต้น
- 6) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
- 7) การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก
- 8) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย
- 9) การพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคม
- 10) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 11) การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ
- 12) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม

นอกจากนี้คณะรัฐมนตรียังได้มีการแถลงนโยบายเร่งด่วน 12 เรื่อง ที่จำเป็นจำต้องเร่งดำเนินการ เพื่อแก้ปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) การแก้ไขปัญหาในการดำรงชีวิตของประชาชน
- 2) การปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 3) มาตรการเศรษฐกิจเพื่อรองรับความผันผวนของเศรษฐกิจโลก
- 4) การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและพัฒนานวัตกรรม
- 5) การยกระดับศักยภาพของแรงงาน
- 6) การวางรากฐานระบบเศรษฐกิจของประเทศสู่อนาคต



- 7) การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21
- 8) การแก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายราชการประจำ
- 9) การแก้ไขปัญหายาเสพติดและสร้างความสงบสุขในพื้นที่ชายแดนภาคใต้
- 10) การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน
- 11) การจัดเตรียมมาตรการรองรับภัยแล้งและอุทกภัย
- 12) การสนับสนุนให้มีการศึกษา การรับฟังความเห็นของประชาชน และการดำเนินการเพื่อแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ โดยเฉพาะในส่วนที่ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ

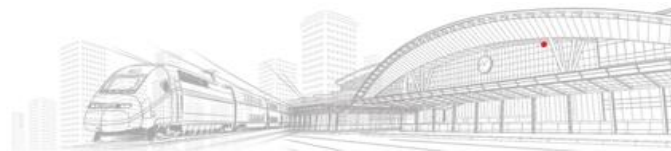
ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแถลงการณ์นโยบายทั้ง 2 ส่วนของคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทยในด้านต่าง ๆ
- การพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานถือเป็นปัจจัยหลักในการยกระดับความน่าเชื่อถือของประเทศไทย
- การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
- การปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

เนื่องจากนโยบายของทางคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา มีวัตถุประสงค์หลักในการแก้ไขปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงผลักดันประเทศไทยให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ด้วยเหตุนี้ นโยบายบางส่วนจึงอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของการรถไฟฯ ในด้านการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย เพื่รองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานทั้งในด้านมาตรฐานการให้บริการให้อยู่ในระดับสากล ความตรงต่อเวลา รวมถึงการบูรณาการร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่น เพื่อสร้างโครงข่ายการให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าที่ครอบคลุม โดยการรถไฟฯ



อาจมีการบูรณาการและนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาปรับใช้ในการวางแผนและจัดสรรตารางการเดินทาง การซ่อมบำรุง และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบัตรโดยสารร่วม ดังเช่นนโยบายที่รัฐบาลต้องการปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน การนำระบบ Artificial Intelligence (AI) และระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ตลอดจนเร่งรัดการพัฒนา ระบบ เชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลในกระบวนการดำเนินงานให้เชื่อมโยงทั้งองค์กร เป็นต้น

(9) นโยบาย Amazing Thailand Go Local เทียว 55 เมืองรอง ทั่วประเทศไทย

นโยบาย Amazing Thailand Go Local เป็นโครงการที่เน้นส่งเสริมการท่องเที่ยวในเมืองรอง 55 จังหวัด กระจายรายได้และเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชนท้องถิ่นในเมืองรองให้มากขึ้น ตลอดจนมุ่งเน้นการสร้างงานให้กับชุมชนผ่านการใช้ทรัพยากรในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวในท้องถิ่น ซึ่งมี วัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้สามารถเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำ เกิดการพัฒนาทางกายภาพที่ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้โดยสะดวก ปลอดภัย มีเอกลักษณ์ และมีความยั่งยืน
- 2) ส่งเสริมบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และการท่องเที่ยว
- 3) กระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงตามยุทธศาสตร์แหล่งท่องเที่ยวทั่วประเทศ สร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ท่องเที่ยวเมืองรองทั่วประเทศ

โดยมีเป้าหมายและการดำเนินงานแบ่งเป็น 7 กิจกรรมหลัก ดังนี้

- 1) Enjoy Local: การคิดค้นโปรแกรมสร้างความสนุกสนานตื่นเต้นเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ลิ้ม
สัมผัสจากการท่องเที่ยวสะสมแต้มผ่านนวัตกรรมการเดินทางสมัยใหม่ อาทิ
 - e-Coupon ใช้เป็นส่วนลดสำหรับซื้อสินค้าและบริการตลอดเส้นทางท่องเที่ยวไปยังชุมชนและเมืองรอง อาทิ สถานีบริการน้ำมัน ร้านอาหาร ร้านค้าชุมชน
 - สะสมแต้มผ่านแอปพลิเคชัน TripPointz เพื่อเป็นส่วนลดในการซื้อสินค้าและบริการหรือแลกรางวัลเพื่อเดินทางท่องเที่ยวต่อ รวมถึงการสะสมไมล์กับสายการบินในประเทศ



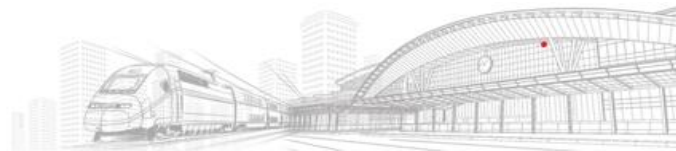
- 2) SET in the Local: การผสมผสานตลาดการเดินทางของกลุ่ม MICE กับการท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน เนื่องจากองค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศต่างก็ต้องจัดให้พนักงานเดินทางประชุม สัมมนา ทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์สู่สังคม (CSR) ตามชุมชนและเมืองรองทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องทุกเดือน
- 3) Local Link: การพุ่งเป้าเน้นความร่วมมือกับบริษัทนำเที่ยวหรือตัวแทนที่ได้รับสิทธิพิเศษ จัดโปรแกรมนำเสนอขายเชื่อมโยงเมืองรองเพิ่มขึ้น รวมทั้งออกแบบโปรแกรมให้แก่กลุ่มตลาดใหญ่นักท่องเที่ยวเดินทางอิสระด้วยตนเอง
- 4) Eat Local: การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เชิญชวนนักท่องเที่ยวให้ทดลองอาหารท้องถิ่น
- 5) Our Local: การสร้างสรรค์และสนับสนุนการจัดกิจกรรมประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นบนพื้นฐานของวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ท้องถิ่น
- 6) Local Heroes: การค้นหาฮีโร่ในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในถิ่นเกิด
- 7) Local Strength: การร่วมมือเชิงบูรณาการกับภาครัฐและเอกชน สร้างความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทาน และสินค้าพร้อมขาย ตลอดจนการพัฒนาด้าน Creative Tourism ในแหล่งท่องเที่ยว สนับสนุนผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

เนื่องจากการเดินทางด้วยระบบรางเองนับเป็นหนึ่งในตัวเลือกในการเดินทางท่องเที่ยว การรถไฟฯ จึงมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการและการจัดกิจกรรมร่วมกับแต่ละท้องถิ่นของเมืองรองเป้าหมาย

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

- การรถไฟฯ สามารถมีส่วนใน Enjoy Local ผ่านการเปิดโอกาสให้บริการของชุมชนเข้ามาเช่าพื้นที่สถานีตามแต่ละเส้นทาง
- การรถไฟฯ อาจได้รับผลกระทบจากแอปพลิเคชัน TripPointz ซึ่งมีการเปิดให้สะสมไมล์การเดินทางกับสายการบินในประเทศของนักท่องเที่ยว ดังนั้นการรถไฟฯ จึงควรมีการออกแบบระบบการสะสมแต้มออกมาเพื่อดึงดูดให้มีผู้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น

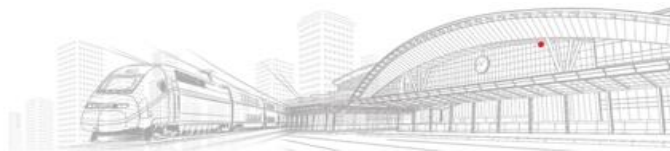


- เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว (Travel Tech & Start-up Business in Services) หรือบริษัทนำเที่ยวต่าง ๆ ด้านการวางแผนโปรแกรมท่องเที่ยว หรือเพื่อสร้างเส้นทางท่องเที่ยวที่มีจุดขายเป็นการเดินทางด้วยระบบราง โดยที่การรถไฟฯ สามารถช่วยเหลือผ่านการให้ข้อมูลที่จำเป็นหรือการสนับสนุนอื่น ๆ ดังนั้นการรถไฟฯ จึงควรดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บ-ส่งมอบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ตลอดจนเพิ่มปริมาณผู้โดยสารที่เข้าใช้บริการของการรถไฟฯ ที่จะเพิ่มมากขึ้นจากการร่วมมือดังกล่าว

(10) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) กระทรวงคมนาคมได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยในอนาคต ให้สามารถรองรับกับวิถีชีวิตและพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ระบบคมนาคมของประเทศไทยมีความทันสมัย และกระจายความเจริญเข้าสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยในการขนส่งและการเดินทางให้ดียิ่งขึ้น และขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประกอบไปด้วยกรอบแนวคิดใน 3 มิติ ได้แก่ การขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport) การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (Transport Efficiency) ระบบคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport) ซึ่งมีการจำแนกยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบคมนาคมออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)



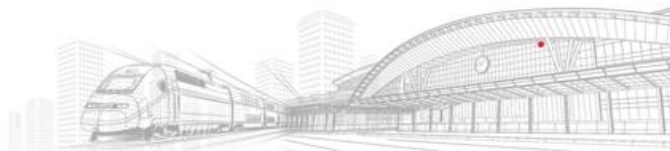
ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากการศึกษาและทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) พบว่ามีส่วนที่เกี่ยวข้องและอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

- แผนงานพัฒนาระบบราง – เพื่อเติมโครงข่ายให้สมบูรณ์ โดยการปรับปรุงระบบอุปกรณ์ และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนารถไฟฟ้าทางคู่ ขนาด 1 เมตร การพัฒนารถไฟฟ้าทางคู่ ขนาดมาตรฐาน 1.435 เมตร การพัฒนารถไฟฟ้าความเร็วสูง การพัฒนาระบบรถไฟชานเมือง และการพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟ (Transit Oriented Development: TOD)
- แผนงานการบริหารจัดการระบบการขนส่ง – การพัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการการคมนาคมขนส่ง โดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ระบบโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานด้านการขนส่ง การบริหารจัดการระบบขนส่งสาธารณะ การพัฒนาระบบสารสนเทศและการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบและการบังคับใช้ รวมทั้งให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบริหารจัดการขนส่ง
- แผนงานโครงการสำคัญต่าง ๆ ตามนโยบาย Thailand 4.0 – ด้านการคมนาคมขนส่ง ระบบรางประกอบไปด้วยแผนงานโครงการสำคัญ อาทิ โครงการความร่วมมือก่อสร้างรถไฟ ไทย-จีน และโครงการความร่วมมือก่อสร้างรถไฟ ไทย-ญี่ปุ่น เป็นต้น

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ของกระทรวงคมนาคม ในการรองรับพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของผู้นคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน ในแง่ของการนำพลังงานทางเลือกมาปรับใช้ในการเดินรถโดยสารและสินค้า ในการลดมลพิษและส่งเสริมการเดินทางที่ปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนารูปแบบการให้บริการ เพื่อรองรับการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้สูงอายุหรือผู้พิการ โดยรวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและ



บริหารจัดการภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดทำตารางการเดินรถสำหรับรถโดยสารและรถสินค้าแต่ละประเภท เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

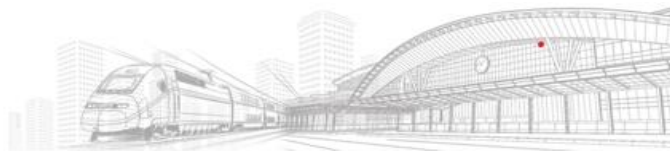
(11) แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568)

ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนประกอบด้วยความเชื่อมโยงทางกายภาพ (อาทิ การคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และพลังงาน) ความเชื่อมโยงทางกฎระเบียบ (อาทิ การเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และการบริการ) และความเชื่อมโยงระหว่างประชาชนสู่ประชาชน (อาทิ การศึกษา วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว) ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานภายใต้เสาการเมืองและความมั่นคง เสาเศรษฐกิจ และเสาสังคมและวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนสามารถรวมตัวกันได้สำเร็จ โดยแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) มีจุดประสงค์ “เพื่อทำให้อาเซียนเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อและโดยสมบูรณ์ซึ่งจะส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และสร้างความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น” ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน (2) นวัตกรรมดิจิทัล (3) โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ (4) ความเป็นเลิศด้านกฎระเบียบ และ (5) การเคลื่อนย้ายของประชาชน

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ ในประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

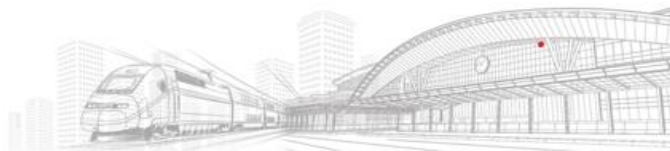
- โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน: ในส่วนข้อริเริ่มที่ 1 “การสร้างบัญชีรายชื่อโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพของอาเซียนและแหล่งเงินทุน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการกับประเด็นด้านข้อมูลและช่องว่างของขีดความสามารถในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน โดยการรวบรวมข้อมูลการพัฒนาโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไว้ในฐานข้อมูลออนไลน์และเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อที่นักลงทุนจะสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้โดยง่าย นอกจากนี้ ฐานข้อมูลออนไลน์ยังจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือด้านเงินทุนของโครงการเหล่านั้นอีกด้วย



- โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ: ในส่วนข้อริเริ่มที่ 8 “การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันของอาเซียนผ่านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์” โดยวัตถุประสงค์ของข้อริเริ่มนี้คือ เพื่อมุ่งเน้นการวิเคราะห์ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของเส้นทางการค้าที่มีความสำคัญระดับต่าง ๆ ในอาเซียน เพื่อจัดการกับปัญหาติดขัดด้านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์ของอาเซียน และข้อริเริ่มที่ 9 “การส่งเสริมประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานโดยการแก้ไขปัญหาคอขวด (Chokepoints) ที่สำคัญ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากิจกรรมความร่วมมือของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรการการดำเนินงานเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการ โดยเริ่มจากการเจาะจงเส้นทางการค้าที่สำคัญ และทำความเข้าใจจุดติดขัด (Chokepoints) ต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางการค้าเหล่านี้ เช่น การบริหารจัดการพรมแดน (ศุลกากร การตรวจคนเข้าเมือง การกักกันโรค) รวมไปถึงการจัดการการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนของประชาชน สินค้า ระเบียบปฏิบัติพิธีการด้านศุลกากร และแนวปฏิบัติในการจัดการพรมแดน
- การเคลื่อนย้ายของประชาชน: ในประเด็นข้อริเริ่มที่ 12 “สนับสนุนการท่องเที่ยวภายในอาเซียนโดยการทำให้อิสระข้อมูลได้ง่ายขึ้น” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถวางแผนการท่องเที่ยวได้ง่ายขึ้น โดยใช้เว็บไซต์ท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Website) ที่จะเป็น one-stop shop ในการให้ข้อมูลที่แม่นยำ สำหรับการวางแผนการเดินทางในภูมิภาค รวมทั้งมีแผนการเดินทางสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางในหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ผลกระทบต่อกรรไฟฟ้า

ข้อริเริ่มทั้ง 4 ประเด็นดังกล่าวของแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) นอกจากจะช่วยเพิ่มการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบรางแล้วนั้น ยังอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศด้วยระบบรางมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเดินทางระหว่างกันภายในอาเซียนสามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงช่วยส่งเสริมให้เกิดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในปริมาณที่มากขึ้นด้วย ในขณะเดียวกันการรถไฟฯ เองก็ควรที่จะปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนพัฒนามาตรฐานความตรงต่อเวลาในการให้บริการ และลดขั้นตอน



ปรับปรุงกฎระเบียบในการขนส่งสินค้าให้มีความง่ายและสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้บริการเลือกเดินทางและขนส่งสินค้าผ่านการให้บริการของการรถไฟฯ นอกจากนี้การรถไฟฯ ควรมีการบริหารจัดการข้อมูลตารางเวลาในการเดินรถให้มีความชัดเจนแม่นยำเพื่อให้ผู้เดินทางสามารถวางแผนการเดินทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการรถไฟฯ อาจพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการวางแผนจองตั๋วโดยสารที่สามารถดาวน์โหลดเพื่อใช้งานได้ในประเทศทั่วภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้ลูกค้าต่างชาติสามารถติดตั้งใช้งานได้โดยสะดวก

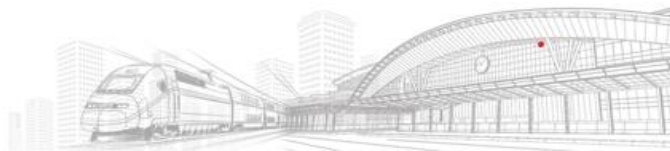
(12) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

นายศักดิ์สยาม ชิดชอบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ได้เป็นประธานในการแถลงนโยบายประจำปี พ.ศ. 2564 ของกระทรวงคมนาคม ซึ่งนโยบายในปีนี้มีเป้าหมายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านคมนาคมในเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการขนส่ง และการกำกับดูแลการพัฒนาระบบคมนาคมให้มีความสะดวก ปลอดภัย ตรงเวลา และราคาสมเหตุสมผล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยการสานต่อนโยบายเดิมจากปี พ.ศ. 2563 และการขับเคลื่อนนโยบายเพิ่มเติมปี พ.ศ. 2564

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

มีรายละเอียดนโยบายในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังต่อไปนี้

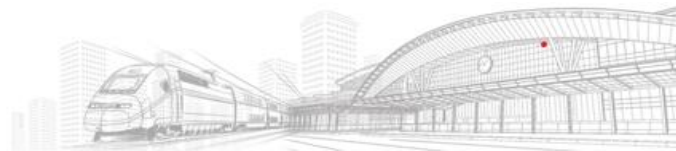
- 1) การสานต่อนโยบายเดิมจากปี พ.ศ. 2563 เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
 - หัวข้อที่ 3: พัฒนาร่วมกันให้สามารถใช้บัตรโดยสารเชื่อมโยงรถไฟฟ้ามหานครกับระบบปัจจุบันอยู่ระหว่างการหารือ และการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ระบบตัวร่วมภายใต้มาตรฐาน EMV ที่สามารถรองรับการใช้งานในรถเมล์ ขสมก. และเรือโดยสาร MINE Smart Ferry และคาดว่าจะเปิดใช้งานร่วมกับรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินและสายสีม่วงได้ภายในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565
 - หัวข้อที่ 5: เร่งพัฒนาระบบรถไฟทางคู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งทางราง มีวัตถุประสงค์ในการปริมาณการขนส่งระบบราง เป็นร้อยละ 30 ภายในเวลา 3 ปี เพื่อให้เป็นระบบโลจิสติกส์หลักในการขนส่งสินค้า สนับสนุนภาคเอกชนในการร่วมเป็นผู้ให้บริการเดินรถ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และลดภาระขององค์กร



รวมถึงสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนาการใช้ประโยชน์จากรางรถไฟที่มีอยู่
ในปัจจุบัน สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า และให้บริการ
ประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2) การขับเคลื่อนนโยบายเพิ่มเติมปี พ.ศ. 2564 เพื่อให้เห็นภาพพัฒนาระบบคมนาคม
เชิงรุก วางรากฐานการพัฒนาสู่นาคต

- เรื่องที่ 1: ศึกษาแผนแม่บท MR-MAP เพื่อวางแผนพัฒนามอเตอร์เวย์ให้สอดคล้อง
กับการขยายโครงข่ายรถไฟทางคู่ และรถไฟความเร็วสูงทั่วประเทศ จำนวน 9
เส้นทาง ระยะทาง 5,000 กิโลเมตร โดยเบื้องต้นปีในปี พ.ศ. 2564 จะใช้งบประมาณ
จากกองทุนมอเตอร์เวย์ดำเนินการศึกษานำร่อง 3 เส้นทางคือ ชุมพร-ระนอง
ระยะทาง 120 กิโลเมตร, กาญจนบุรี-ตรารด ระยะทาง 220 กิโลเมตร และหนองคาย-
แหลมฉบัง ระยะทาง 490 กิโลเมตร
- เรื่องที่ 3: ตั้งศูนย์จัดจำหน่ายและกระจายสินค้า OTOP เพื่อส่งเสริมธุรกิจ การตลาด
และเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า ในพื้นที่สถานีขนส่ง สถานีรถไฟ สถานี
รถไฟฟ้า และท่าอากาศยาน ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ กระตุ้นเศรษฐกิจจากฐาน
ราก รวมถึงอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- เรื่องที่ 4: สร้างสรรค์พื้นที่เพื่อสาธารณประโยชน์ ด้วยการปรับภูมิทัศน์พื้นที่ว่างของ
การรถไฟฯ และการทางพิเศษแห่งประเทศไทยให้สวยงามร่มรื่น และจัดพื้นที่ใช้สอย
ให้เกิดประโยชน์ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในพื้นที่
- เรื่องที่ 5: ผลักดันการใช้เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า หรือ EV สำหรับใช้ในระบบขนส่ง
สาธารณะ เช่น รถโดยสารไฟฟ้า เรือโดยสารไฟฟ้า และการนำระบบ EV พลังงาน
Battery on Train มาใช้กับรถไฟไทย เพื่อประหยัดพลังงาน ลดมลพิษ ส่งเสริม
คุณภาพสิ่งแวดล้อม และยกระดับระบบขนส่งสาธารณะของประเทศไทยให้เป็นสากล
- เรื่องที่ 7: พัฒนาระบบขนส่งมวลชนขนาดรอง (Feeder) เพื่อเชื่อมต่อการเดินทาง
จากชุมชนเข้าสู่ระบบรถไฟฟ้า



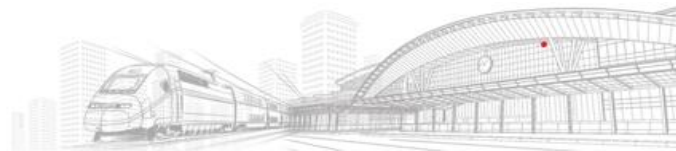
- เรื่องที่ 8: เร่งรัดการเปิดให้บริการโครงการระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนเมืองสายสีแดงและสถานีกลางบางซื่อ โดยพร้อมเปิดให้บริการแก่ประชาชนอย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2564 เพื่อเชื่อมโยงการเดินทางจากใจกลางเมืองสู่ปริมณฑลและภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยมีสถานีกลางบางซื่อ เป็นศูนย์กลางการเดินทางด้วยระบบรางยุคใหม่ที่ทันสมัยเทียบเท่าสถานีรถไฟชั้นนำของโลก
- เรื่องที่ 11: วางระบบติดตามโครงการขนาดใหญ่ เพื่อบูรณาการการบริหาร สั่งการ ติดตามผล และแก้ไขปัญหาในการดำเนินการโครงการขนาดใหญ่ เช่น โครงการขั้วรถไฟทางคู่และรถไฟความเร็วสูง กรุงเทพฯ - นครราชสีมา ครอบคลุมใน 4 มิติ ได้แก่ มิติการประชาสัมพันธ์มิติการเร่งรัดการก่อสร้าง มิติการบริหารจราจร และมิติการบริหารพื้นที่ร่วมกับโครงการอื่น เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดผลกระทบต่อประชาชน

ผลกระทบต่อการรถไฟฟ้า

เพื่อตอบสนองและเตรียมการให้พร้อมรับกับนโยบายข้างต้น ทางรถไฟฟ้า ควรมีการปรับนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับนโยบายในการแบ่งปันและเข้าถึงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การรถไฟฟ้า อาจพิจารณาพัฒนาและปรับปรุงการบริการ เพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับรองรับแนวทางการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบนโยบายดังกล่าว อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานด้านการบูรณาการฐานข้อมูล การผลักดันการใช้เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า หรือ EV ตลอดจนการวางแผน จัดเตรียมพื้นที่ภายในสถานีหรือบริหารจัดการพื้นที่ใช้สอยที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(13) แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 ของกรมการขนส่งทางราง

เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2564 กรมการขนส่งทางรางได้มีการประกาศแผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 นั้น ซึ่งเป็นแผนที่มุ่งเน้นด้านนโยบายการพัฒนา



ระบบรางในทุกด้าน รวมทั้งการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ระบบรางเป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ
ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน สร้างเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

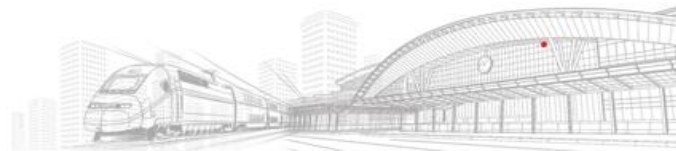
จากแผนการขับเคลื่อนฯ ดังกล่าว มีแผนส่วนที่กระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ
โดยตรง ในประเด็นดังต่อไปนี้

- แผนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- การมีโครงข่ายรถไฟครอบคลุมเพิ่มขึ้น จาก 47 จังหวัด เป็น 53 จังหวัด: โดยกรมการขนส่งทางรางมีแผนที่จะเร่งรัดการก่อสร้างรถไฟทางคู่รวมทั้งสิ้น 568 กิโลเมตร ภายในปี พ.ศ. 2565 และผลักดันการก่อสร้างทางสายใหม่ 2 โครงการ รวมทั้งสิ้น 678 กิโลเมตร
- เร่งขออนุมัติโครงการรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 2 (ช่วงนครราชสีมา-หนองคาย): ภายในปี พ.ศ. 2565 และเริ่มงานก่อสร้างโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน
- เร่งขับเคลื่อนแผนแม่บท R-MAP: ซึ่งเป็นแผนที่เน้นการพัฒนารถไฟสายสั้น ๆ โดยใช้เงินลงทุนไม่มาก โดยแยกออกจากสายหลักเพื่อเชื่อมต่อไปยังจุดหรือพื้นที่ที่มีศักยภาพ เช่น ท่าเรือมาบตาพุด ท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 และนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- แผนด้านการกำกับดูแล

- ผลักดันร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง พ.ศ. ... ให้มีผลบังคับใช้ภายในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 เพื่อใช้กำกับดูแลการขนส่งทางรางของประเทศ
- ออกแบบและสร้างรถไฟ EV ต้นแบบขบวนแรกของไทย ให้แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2566 เพื่อทดสอบวิ่งในเส้นทางจริง
- กำหนด Local Content ในการจัดทำ ผลิต และประกอบตู้รถโดยสารและแคร่รถไฟ



- แผนด้านการบริการ

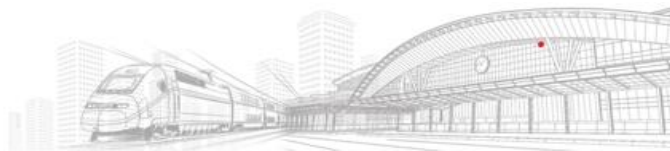
- เร่งรัดการเปิดใช้ระบบ EMV ในการชำระค่าโดยสารรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร: เร่งศึกษาการกำหนดอัตราค่าโดยสารที่เป็นธรรม และออกมาตรการปรับลดอัตราค่าโดยสารเพื่อลดภาระค่าครองชีพของประชาชน
- การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ ภายในสถานีรถไฟฟ้า: เปิดให้ผู้ประกอบการเช่าพื้นที่สถานีรถไฟฟ้า เพื่อจำหน่ายสินค้า OTOP และพัฒนาพื้นที่บริเวณโดยรอบสถานีรถไฟฟ้า

ผลกระทบต่อกรรไฟฟ้า

แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 ของกรมการขนส่งทางรางปัจจุบันมีการนำเสนอในรูปแบบภาพรวมแผนงานเบื้องต้นซึ่งยังขาดในส่วนรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนการ อย่างไรก็ตาม การรถไฟฟ้า ก็ควรเตรียมพร้อมรับมือกับแผนฯ ข้างต้น อาทิ ในส่วนแผนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การรถไฟฟ้า สามารถเตรียมการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรเพื่อการดำเนินงานก่อสร้างให้สอดคล้องตามแผนของกรมการขนส่งทางราง และเฝ้าติดตามในส่วนแผนด้านการกำกับดูแลของกรมการขนส่งทางราง เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบทบาทของการรถไฟฟ้า ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป และการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเข้าร่วมให้บริการเดินรถของภาคเอกชน และในส่วนของแผนด้านการบริการ การรถไฟฟ้า ควรมีการกำหนดแผนงานหรือโครงการในการพัฒนาพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในสถานีรถไฟฟ้า เพื่อเป็นรายได้เสริมจากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่ หรือใช้เป็นจุดดึงดูดให้ผู้สนใจเข้ามาใช้บริการโดยสารหรือแม้แต่บริการขนส่งที่บ่อวัตถุดิบภายในสถานีมากขึ้น เป็นต้น

(14) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570

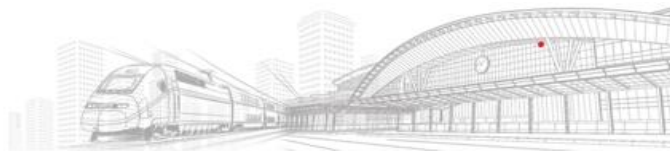
แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 มีเป้าหมายในการบรรลุประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ซึ่งมีเป้าหมายระดับแผนย่อยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง และประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทยดีขึ้น



นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ยังมีเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ในหมวดหมู่ที่ 5 นั่นคือ ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

สำหรับแนวทางในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ได้มีการจัดทำโครงการเพื่อขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยได้ให้ความสำคัญกับโครงการที่สามารถขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการฯ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยและตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นโครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการพัฒนา ประกอบไปด้วย 5 แนวทาง โดยแต่ละแนวทางประกอบด้วย กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

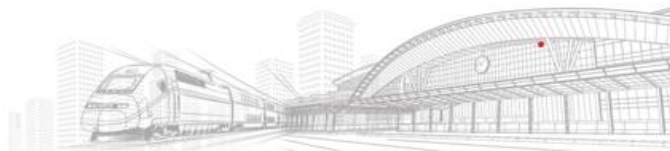
- 1) แนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
 - 1.1) กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือ รถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนสำคัญ
 - 1.2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ
 - 1.3) กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์
 - 1.4) กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- 2) แนวทางการพัฒนาที่ 2 การยกระดับมาตรฐานและเพิ่มมูลค่าโซ่อุปทาน
 - 2.1) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคการเกษตร
 - 2.2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการเติบโตของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม
 - 2.3) กลยุทธ์ที่ 3 การดำเนินการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 3) แนวทางการพัฒนาที่ 3 การพัฒนาพิธีการศุลกากร กระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่เกี่ยวข้อง และการอำนวยความสะดวกในการขนส่งระหว่างประเทศ
 - 3.1) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์จากระบบ NSW



- 3.2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการโลจิสติกส์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
 - 3.3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าผ่านแดนและข้ามแดน ณ ประตูการค้าที่สำคัญ
 - 3.4) กลยุทธ์ที่ 4 เร่งพัฒนาความร่วมมือและแก้ไขอุปสรรคการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
 - 3.5) กลยุทธ์ที่ 5 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ
- 4) แนวทางการพัฒนาที่ 4 การพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (Logistics Service Providers: LSPs)
- 4.1) กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์
 - 4.2) กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยสู่เวทีสากล
- 5) แนวทางการพัฒนาที่ 5 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการติดตามผลด้านโลจิสติกส์
- 5.1) กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการวิจัยและนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ทันสมัยภายในประเทศ
 - 5.2) กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์
 - 5.3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพด้านโลจิสติกส์
 - 5.4) กลยุทธ์ที่ 4 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาด้านโลจิสติกส์

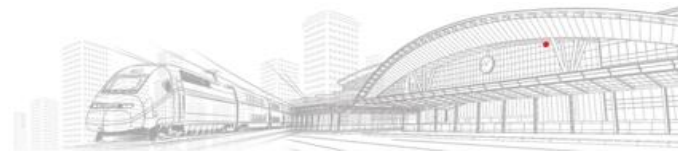
ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ คือ ในส่วนแนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก



ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

- แนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
 - กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือรถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนสำคัญ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งส่งเสริมการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (Modal Shift) และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transportation) ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าให้สามารถแข่งขันได้ทั้งภายในและระหว่างประเทศ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการระบบโลจิสติกส์รองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในพื้นที่ที่มีศักยภาพและเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยเร่งพัฒนาโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 และโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่สายใหม่ ให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งสินค้าด้วยการจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละเส้นทางตามความเร่งด่วน โดยให้ความสำคัญกับโครงข่ายการเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาค พร้อมทั้งจัดหาหัวรถจักร แคร่บรรทุก และอุปกรณ์ยกขนให้เพียงพอกับความต้องการ รวมถึงพัฒนาความเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟกับประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค
 - กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญเป็นกลยุทธ์ที่รองรับการรวบรวมและกระจายสินค้าในประเทศและต่างประเทศที่เชื่อมโยงเครือข่ายตลาดระดับต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชนทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ และยกระดับการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าโดยการพัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์สนับสนุนการเป็นศูนย์ขนส่งและเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งในภูมิภาค อาทิ ศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ศูนย์เปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งสินค้า คลังปลอดภาษีอากร สถานีขนส่งสินค้า ท่าเรือบก (Dry Port) หรือสถานีขนส่งสินค้าคอนเทนเนอร์ (Container Yard) ในพื้นที่ที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาเป็นจุดเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยมี

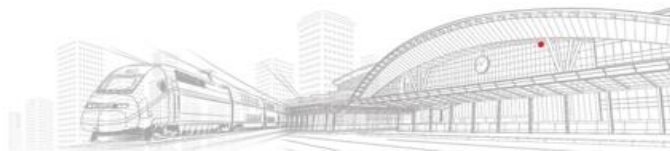


โครงการ/มาตรการสำคัญ อาทิ โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 2

- กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์
เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดการใช้ประโยชน์ในการขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผลักดันการพัฒนาโครงข่ายรถไฟให้ครอบคลุมและเชื่อมโยงพื้นที่ทั่วประเทศและรองรับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบได้อย่างไร้รอยต่อ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้บริการโดยใช้โครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐได้ลงทุนไว้ โดยมีการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ชัดเจน อาทิ การเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนสามารถให้บริการเดินรถไฟขนส่งสินค้าได้ โดยมีการเตรียมการเพื่อบริหารจัดการเส้นทาง การจัดสรรเวลาการเดินรถ การพิจารณาอัตราค่าใช้ทางและโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
เป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและหน่วยงานของรัฐใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาและปรับปรุงบริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ เพื่อลดต้นทุนและยกระดับประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ของประเทศในภาพรวม อาทิ การใช้ประโยชน์จากยานยนต์ไร้คนขับและการพัฒนา Digital Platform ให้เป็นระบบหลัก (Backbone System) ในการบริหารจัดการการขนส่งและติดตามสินค้า (Tracking)

(15) โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาคช่วงกรุงเทพมหานคร - หนองคาย (ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพมหานคร - นครราชสีมา) เป็นโครงการที่มุ่งเน้นพัฒนาเส้นทางยุทธศาสตร์สำคัญในการเชื่อมโยงไทยสู่โลก และเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลทั้งสองประเทศ ซึ่งเป็นการเชื่อม



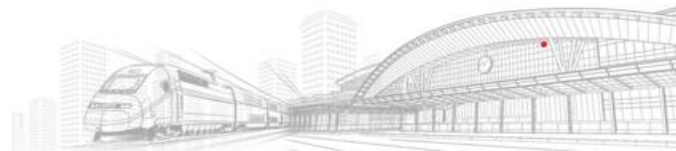
ความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกัน เส้นทางนี้ก็จะเส้นทางยุทธศาสตร์ในการเชื่อมไทยไปสู่ สปป.ลาว และสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่า Belt and Road Initiative หรือ BRI ที่จะเชื่อมภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปถึงยุโรปได้ด้วยทางรถไฟ

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีนในเส้นทางดังกล่าว ซึ่งถือเป็นเส้นทางที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ 21 (Belt and Road Initiative: BRI) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายระบบรางของไทย อาเซียน และจีนให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยเมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จจะเป็นการยกระดับมาตรฐานรถไฟไทยให้มีความเจริญก้าวหน้า นับเป็นการลงทุนเพื่อวางรากฐานความมั่นคงด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของไทยในระยะยาว สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาค สร้างโอกาสใหม่ทางการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว กระจายรายได้ นำความเจริญสู่ท้องถิ่นตลอดแนวเส้นทางโครงการ

(16) โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway)

รถไฟจีน-ลาวเป็นหนึ่งในโครงการที่อยู่ภายใต้โครงการ “ข้อริเริ่มหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt and Road Initiative หรือ BRI)” ของรัฐบาลจีนเพื่อขยายเส้นทางการเดินทางขนส่งเชื่อมต่อผู้คนใน 70 ประเทศทั่วโลกทั้งทางบกและทางทะเล โครงการนี้เริ่มขึ้นเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยมีกำหนดเสร็จและเริ่มให้บริการอย่างเป็นทางการไปเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมา โดยเส้นทางของโครงการนี้เริ่มต้นเชื่อมเส้นทางจากเมืองคุนหมิง (มณฑลยูนนาน ประเทศจีน) มาที่เมืองบ่อเต็น (สปป.ลาว) ถึงปลายทางที่เมืองเวียงจันทน์ (สปป.ลาว) มีระยะทางรวมราว 922.5 กิโลเมตร ซึ่งห่างจากจังหวัดหนองคายเพียง 24 กิโลเมตร ซึ่งใช้ระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งจากต้นทางถึงปลายทางเพียง 8 ชั่วโมงเท่านั้น และหากขนส่งต่อมายังจังหวัดหนองคายของประเทศไทยคาดว่าจะใช้เวลาไม่ถึง 15 วัน (รวดเร็วกว่าการขนส่งทางถนนจากเมืองคุนหมิง เข้าทางด้านเชียงของจังหวัดเชียงรายที่ใช้เวลาถึง 2 วัน) โดยรถไฟจะวิ่งด้วยอัตราความเร็วที่ 160 - 200 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ในขบวนที่ใช้ขนส่งผู้โดยสาร และหากเป็น



ขบวนรถไฟขนส่งสินค้าจะจำกัดความเร็วที่ไม่เกิน 120 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ทั้งนี้ รถไฟจีน-ลาว จะเน้นให้บริการขนส่งสินค้ามากกว่าการขนส่งผู้โดยสาร โดยในช่วงต้นของโครงการคาดว่าจะมีการขนส่งสินค้าอยู่ที่ราว 5 เทียบต่อวัน และขนส่งผู้โดยสารไม่เกิน 2 เทียบต่อวัน และในระยะถัดไปจะเพิ่มรอบการขนส่งสินค้าเป็น 14 เทียบต่อวัน และขนส่งผู้โดยสาร 4 เทียบต่อวัน

รูปภาพ 2 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ลาว และการเชื่อมต่อมายังประเทศไทย



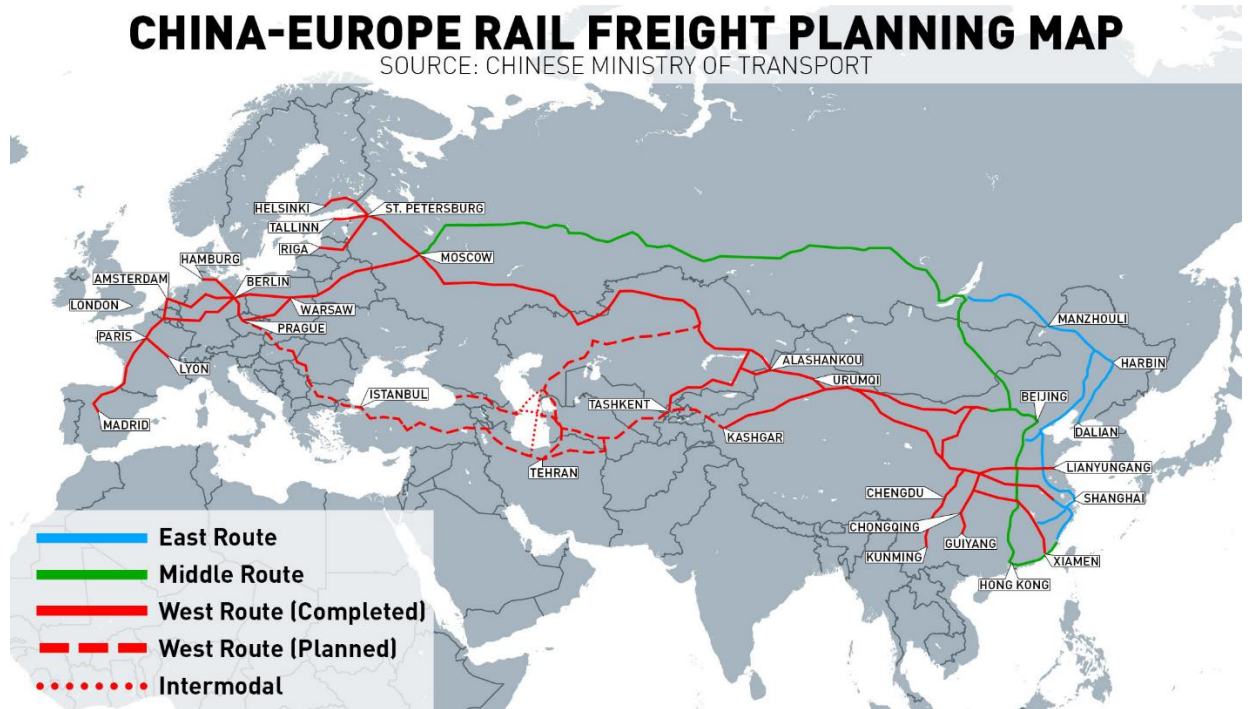
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟ

การเปิดให้บริการของรถไฟจีน-ลาว นับเป็นโอกาสและความท้าทายสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในด้านของการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางระหว่างจีนกับ สปป.ลาวเท่านั้น แต่ยังเป็นเส้นทางหลักที่จะเข้ามาเชื่อมต่อกับเส้นทางรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าจากประเทศไทยเพื่อไปยังประเทศ สปป.ลาว จีน และเชื่อมโยงต่อเนื่องไปยังประเทศอื่นทั่วโลกผ่านโครงการรถไฟจีน-ยุโรป สาย “คุนหมิง-รอตเตอร์ดัม” ซึ่งเปิดให้บริการแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ดังนั้นหากโครงการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้างรายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ



รูปภาพ 3 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ยุโรป



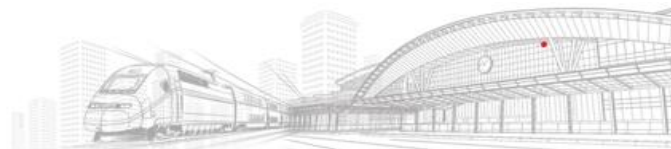
ที่มา: Xinhua News Agency

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

- ด้านการขนส่งสินค้า

เนื่องจากรถไฟจีน-ลาว จะใช้ขนส่งสินค้าเป็นหลัก จึงเป็นโอกาสหนึ่งที่ไทยจะสามารถส่งออกสินค้าได้มากขึ้น เพราะมีตลาดบริเวณจีนตอนใต้ที่พร้อมรองรับสินค้าจากไทยอยู่แล้ว จากการวิเคราะห์ของสำนักเศรษฐกิจภูมิภาค ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าสินค้าที่มีแนวโน้มที่จะส่งออกไปยังจีนได้เพิ่มมากขึ้น อาทิ

- (1) อาหารและเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ความงาม ผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมถึงผลิตภัณฑ์ฮาลาลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสินค้าอีคอมเมิร์ซข้ามแดนยอดนิยม (Cross-border E-commerce หรือ CBEC)
- (2) ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าเกษตรและปศุสัตว์ (เช่น ผลไม้ ข้าวยางพารา และไก่แช่แข็ง) ซึ่งเป็นสินค้าอุตสาหกรรมเดิมที่ไทยส่งออกไปจีน



อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลไม้สดจะเป็นสินค้าหลักที่ไทยสามารถส่งออกเข้าไปยังมณฑลยูนนานได้มากที่สุด แต่ในปัจจุบันการนำเข้า-ส่งออกสินค้าประเภทผลไม้สด ยังไม่สามารถทำได้ผ่านทางด่านหนองคาย (เนื่องจากไม่ได้อยู่ในข้อกำหนดในพิธีสารไทย-จีน ที่กำหนดด่านนำเข้าส่งออกผลไม้จากจีน-ไทยได้มีเพียง 5 ด่านเท่านั้น คือ ด่านตรวจพืชเชียงของ ด่านตรวจพืชนครพนม ด่านตรวจพืชมุกดาหาร ด่านตรวจพืชบึงกาฬ และจุดผ่านแดนถาวรบ้านผักกาดของด่านตรวจพืชจันทบุรี) ดังนั้นเพื่อให้ไทยสามารถขนส่งผลไม้ไปยังจีนได้ในปริมาณที่มากขึ้น รวดเร็วขึ้น และเป็นอีกหนึ่งทางเลือกทดแทนเส้นทางอื่น ๆ หากเกิดปัญหาหรือเส้นทางอื่นถูกปิด ทางไทยควรเร่งพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงพิธีสารไทย-จีนเสียใหม่ ให้สามารถนำเข้า-ส่งออกสินค้าประเภทผลไม้สดผ่านทางด่านหนองคายได้

รูปภาพ 4 : ภาพแสดงสินค้าส่งออกสำคัญ 5 อันดับจากไทยไปยูนนาน

ไทยส่งออกไปยังมณฑลยูนนาน	อัตราการเติบโต (%YoY)
ผลไม้ อาทิ ลำไย ทุเรียน ส้มโอ มะขาม	114.69
เคมีภัณฑ์เบ็ดเตล็ด	677.76
ไก่แช่แข็ง	-26.79
ผัก	-
สินค้า CBEC	43.55

ที่มา: สถิติจาก Global Trade Atlas คำนวณโดย สศค. ณ นครคุนหมิง ในช่วง ม.ค. - ส.ค. พ.ศ. 2564

นอกจากนี้ จากการศึกษาของธนาคารโลกที่เปรียบเทียบค่าขนส่งเส้นทางคุนหมิง-แหลมฉบัง ระหว่าง 4 เส้นทาง พบว่าประมาณการค่าขนส่งผ่านทางรถไฟจีน-ลาวที่เชื่อมต่อมายังไทยด้วยรถบรรทุกจะช่วยลดค่าขนส่งได้กว่า 1 ใน 3 ของค่าขนส่งทางถนนเดิม และหารถไฟจีน-ลาวเชื่อมกับรถไฟไทยโดยสมบูรณ์ จะช่วยลดต้นทุนการขนส่งได้มากกว่าครึ่งของการขนส่งทางถนนเดิม ทำให้อาจมีผู้ประกอบการหลายรายที่ให้ความสนใจเข้าใช้บริการขนส่งสินค้าผ่านทางรถไฟไทยเพื่อส่งออก-นำเข้าจากจีนมากยิ่งขึ้น

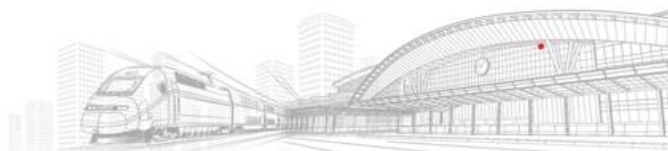


รูปภาพ 5 : ภาพแสดงค่าขนส่งเส้นทางคุนหมิง-แหลมฉบัง ระหว่าง 4 เส้นทาง



ที่มา: ธนาคารโลก

ดังนั้น เพื่อให้ประเทศไทยได้ประโยชน์จากรถไฟจีน-ลาว การรถไฟฯ ควรเร่งรัดก่อสร้างเส้นทางรางเชื่อมต่อกับรถไฟจีน-ลาวให้สมบูรณ์โดยเร็ว โดยอาจเริ่มต้นจากการก่อสร้างเส้นทาง Missing Link ไทย-ลาว-จีน รวมทั้งสร้างพื้นที่ขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ ตลอดจนก่อสร้างสะพานรถไฟข้ามแม่น้ำโขง หรือสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งที่ 2 ที่ขนานกับสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งแรก (ซึ่งตั้งห่างออกไป 30 เมตร) โดยเป็นสะพานที่ให้รถไฟวิ่งเท่านั้น เพื่อให้สามารถขนส่งสินค้าระหว่างสามประเทศได้อย่างรวดเร็วไร้รอยต่อ ซึ่งเมื่อก่อสร้างทางดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว จะทำให้ไทยสามารถขนส่งสินค้าจากจีนเข้ามาไทยได้อย่างต่อเนื่องจากสถานีเวียงจันทน์ (สถานีปลายทางรถไฟจีน-ลาว) ผ่านไปยังสถานีท่านาแล้งของ สปป.ลาว แล้วจึงเข้ามายังไทยทางสถานีนาทา เมื่อสามารถเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าได้อย่างไร้รอยต่อจะทำให้มีปริมาณการใช้เส้นทางนี้เพิ่มมากขึ้น และในระยะยาวเมื่อการรถไฟฯ สามารถก่อสร้างเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงได้แล้วเสร็จทุกเส้นทาง การรถไฟฯ อาจมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ขนส่งสินค้าจากจีนหรือ สปป.ลาวไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ อาทิ มาเลเซีย และสิงคโปร์ แทนการขนส่งทางถนนและทางเรือบางส่วนได้อีกด้วย



รูปภาพ 6 : ภาพแสดงเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย

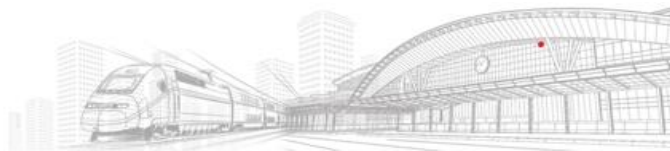


ที่มา: วารสารรถไฟสัมพันธ์ การรถไฟฯ

- ด้านการขนส่งผู้โดยสาร

เป็นโอกาสของการรถไฟฯ ในการเตรียมการเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจากกลุ่มจีนตะวันตก ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีรายได้ปานกลาง ที่จะเข้ามาเที่ยวไทยเป็นจำนวนมาก โดยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) พบว่านักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามายังไทยผ่านทางด่านหนองคาย (ที่ใช้บริการรถไฟจีน-ลาว) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- (1) ประชาชนชาวจีนในมณฑลยูนนาน (เมืองหลักคือคุนหมิง) ที่เป็นต้นทางของรถไฟสายนี้ ซึ่งมีจำนวนประชากรกว่า 47 ล้านคน โดยหากประชากรเพียงร้อยละ 1 ของมณฑลนี้ เดินทางมาท่องเที่ยวในไทย คาดว่าจะสามารถสร้างรายได้ให้กับการท่องเที่ยวได้ไม่ต่ำกว่า 800 ล้านบาท ต่อปี (อ้างอิงจากกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา คำนวณโดยผู้ศึกษา ซึ่งมีสมมติฐานจาก 1) ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติในภาค



ตะวันออกเฉียงเหนือ ปี พ.ศ. 2562 ประมาณ 1,859.44 บาท/วัน/คน และ 2) ประชากร
ในมณฑลยูนนานมาท่องเที่ยวภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างน้อยร้อยละ 1 หรือ 4.7
แสนคนต่อปี)

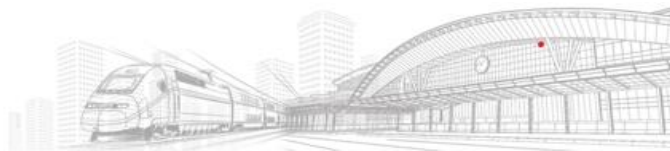
- (2) นักธุรกิจจีนที่อยู่ใน สปป.ลาวกว่า 1 ล้านคน ที่อาจเข้ามาเที่ยวในไทย โดยเฉพาะใน
สถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม โดยปัจจุบันนักท่องเที่ยวจีนนิยมท่องเที่ยวในเมืองหลัก เช่น
กรุงเทพฯ กระบี่ ภูเก็ต และเชียงใหม่ เป็นต้น

ดังนั้น การรถไฟฯ ควรเร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยเฉพาะเส้นทาง Missing
Link ไทย-ลาว-จีน ช่วงหนองคาย-เวียงจันทน์ และรถไฟความเร็วสูงไทย-จีนช่วงกรุงเทพฯ-นครราชสีมา
(เฟส 1) และช่วงนครราชสีมา-หนองคาย (เฟส 2) ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน
ลาว และนักท่องเที่ยวชนชาติอื่น ๆ ที่เดินทางมาจากจีนหรือลาวผ่านเข้ามาทางหนองคายด้วยรถไฟจีน-
ลาว ให้สามารถเดินทางเข้าไทยได้โดยสะดวก และสามารถเข้าถึงจุดศูนย์กลางหรือเมืองหลวงของไทย
อย่างกรุงเทพฯ เพื่อเดินทางไปท่องเที่ยวต่อยังจังหวัดอื่น ๆ ได้โดยสะดวก นอกจากนี้การรถไฟฯ ควรเร่ง
สร้างพันธมิตรร่วมกับการขนส่งผู้โดยสารรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อการเดินทางแบบ
Multimodal สามารถเดินทางระหว่างจังหวัดได้โดยสะดวก ตลอดจนช่วยเพิ่มปริมาณนักท่องเที่ยวที่
เดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเมืองรองได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

จากโอกาสข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากเส้นทางการเดิน
รถไฟจีน-ลาว ทั้งในด้านการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า รวมถึงการสนับสนุนด้านสิทธิประโยชน์
จากภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน รถ
จักรและล้อเลื่อน รวมถึงมาตรฐานการบริการที่ทัดเทียมมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการขยายตัวของการ
เดินทางและการขนส่งในเส้นทางรถไฟจีน-ลาว ที่อาจมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น

(17) โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project : SKRL)

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link
Project: SKRL) เป็นส่วนหนึ่งของโครงข่ายทางรถไฟสายทรานส์-เอเชีย (Trans-Asia Railway: TAR)
โครงการของ ESCAP เชื่อมระหว่างทวีปเอเชียและยุโรป โดยมีการเชื่อมต่อทางรถไฟสายหลัก 8 ประเทศ



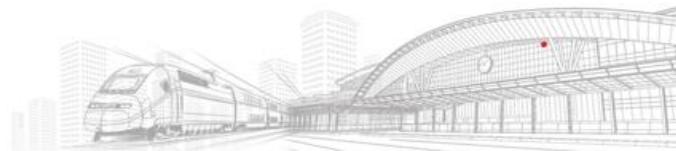
โดยในทวีปเอเชีย ประกอบไปด้วย สิงคโปร์, มาเลเซีย, ไทย, ลาว, เวียดนาม, พม่า และจีน โดยสำหรับประเทศไทยนั้นจะมีจุดเชื่อมต่อโครงข่ายรถไฟ (บริเวณชายแดน) ทั้งหมด 3 จุด ได้แก่

1. จุดเชื่อมต่อไทย-กัมพูชา บริเวณ อรัญประเทศ-ปอยเปต
2. จุดเชื่อมต่อไทย-ลาว บริเวณ หนองคาย-เวียงจันทน์
3. จุดเชื่อมต่อไทย-เมียนมา บริเวณ ด่านเจดีย์สามองค์

ทั้งนี้ โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (Master Plan on ASEAN Connectivity 2025 – MPAC) มีเป้าหมายหลักเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มประเทศอาเซียนมีการเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ และสร้างความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น โดยการเชื่อมโยงนี้จะครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบ และประชาชนในกลุ่มประเทศสมาชิก โดย MPAC ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาเส้นทางคมนาคมโดยเฉพาะโครงการ ASEAN Highway Network (AHN) ในปัจจุบันมีแผนก่อสร้างถนน 23 สายระยะทางกว่า 38,400 กิโลเมตร และทางรถไฟ Singapore Kunming Rail Link (SKRL) ผ่านประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย ไทย กัมพูชา เวียดนาม และเชื่อมต่อไปยังคุนหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ทั้งนี้ หากโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จการคมนาคมขนส่งภายในอาเซียนจะเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นและยังเป็นการส่งเสริมให้ศักยภาพการแข่งขันของโลจิสติกส์ภายในประเทศมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟ

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโอกาสสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทั้งในด้านของการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางเพื่อการท่องเที่ยวและเดินทางของผู้คนเท่านั้น แต่ถือเป็นเส้นทางการค้าและเศรษฐกิจที่จะดึงดูดเงินลงทุนต่างชาติและการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมระหว่างประเทศต่าง ๆ ได้ และหากโครงข่ายการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้างรายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ยังมีโครงการ “One Belt, One Road และโอกาสในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” หรือเส้นทางสายไหมใหม่ มีจุดมุ่งหมายในการเชื่อมต่อ (Connecting)



3 ภูมิภาค ได้แก่ เอเชีย ยุโรป และแอฟริกา เข้าด้วยกัน ซึ่งสำหรับประเทศไทยแม้จะไม่ได้อยู่ในเส้นทางสายใหม่ใหม่ แต่ก็สามารถขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้าข้ามพรมแดนได้ เนื่องจากประเทศไทยมีจุดเชื่อมต่อในโครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ที่เปิดโอกาสให้การเดินทางข้ามพรมแดนเป็นเรื่องที่สามารถทำได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

ผลกระทบต่อกรรไฟฟ้า

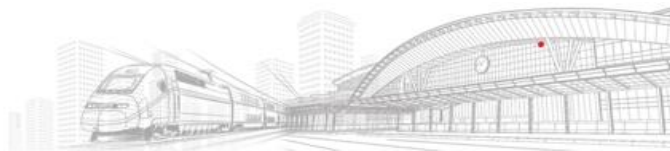
โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโครงการสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพจากต่างประเทศมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น กล่าวคืออาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์รายย่อยภายในประเทศในด้านความสามารถทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามตามตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยถือว่าเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่ดีมาก หากแต่ยังขาดการพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งในรูปแบบของ Multimodal Transportation ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการเชื่อมต่องกล่าวถือเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้การขนส่งสินค้าไปยังทวีปยุโรป หรือทวีปอื่น ๆ ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้จึงถือเป็นผลกระทบที่การไฟฟ้า จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการบริการ การขนส่งที่ครอบคลุมและไร้รอยต่อ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสามารถในการที่จะพร้อมรับมือกับผู้ให้บริการรายใหญ่ที่มีศักยภาพจากนานาประเทศได้

1.1.2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

สภาพเศรษฐกิจ

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2567 มีลักษณะที่หลากหลาย ด้านหนึ่ง คาดว่าการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวจะดำเนินต่อไป ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาคการเดินทางและการท่องเที่ยว รวมถึงภาคส่วนอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว เช่น การขนส่ง ที่พัก และค้าปลีก นอกจากนี้ อุปสงค์ในประเทศคาดว่าจะยังคงแข็งแกร่ง โดยการบริโภคภาคเอกชนและการใช้จ่ายภาครัฐคาดว่าจะเติบโต

ในทางกลับกัน ก็มีความเสี่ยงอยู่บ้าง เช่น สงครามที่กำลังดำเนินอยู่ในยูเครน ซึ่งอาจนำไปสู่ราคาพลังงานที่สูงขึ้นและการชะลอตัวของการเติบโตทางเศรษฐกิจทั่วโลก นอกจากนี้ รัฐบาลไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการคลัง ซึ่งอาจจำกัดความสามารถในการกระตุ้นเศรษฐกิจ



ภาพรวมเศรษฐกิจไทยในปี 2567 เป็นไปในเชิงบวก แต่ก็มีความเสี่ยงบางประการที่อาจส่งผลต่อการเติบโต จังหวะการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ทิศทางของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลการดำเนินงานของภาคการท่องเที่ยว ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดผลลัพธ์ที่แท้จริง ปัจจัยเฉพาะบางประการที่อาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในปี 2567 ได้แก่

- จังหวะการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก
- ทิศทางราคาสินค้าโภคภัณฑ์
- ผลการดำเนินงานของภาคการท่องเที่ยว
- ระดับการใช้จ่ายของรัฐบาล
- ประสิทธิภาพของนโยบายการเงิน

เศรษฐกิจไทยค่อนข้างฟื้นตัวและเติบโตอย่างแข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจโลกมีความไม่แน่นอนและมีแนวโน้มความเสี่ยงอยู่บ้าง สิ่งสำคัญคือต้องติดตามความเสี่ยงเหล่านี้อย่างใกล้ชิดและดำเนินการเพื่อบรรเทาความเสี่ยงเหล่านี้ ต่อไปนี้เป็น การคาดการณ์สำหรับเศรษฐกิจไทย ในปี 2567:

- การเติบโตของ GDP: 3.0%
- อัตราเงินเฟ้อ: 2.3%
- อัตราการว่างงาน: 2.8%
- เกินดุลบัญชีเดินสะพัด: 1.5% ของ GDP

การคาดการณ์เหล่านี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานหลายประการ ได้แก่ การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจโลก ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ในระดับปานกลาง และอุปสงค์ภายในประเทศที่แข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ที่แท้จริงอาจแตกต่างออกไป ขึ้นอยู่กับว่าปัจจัยเหล่านี้จะคลี่คลายอย่างไร

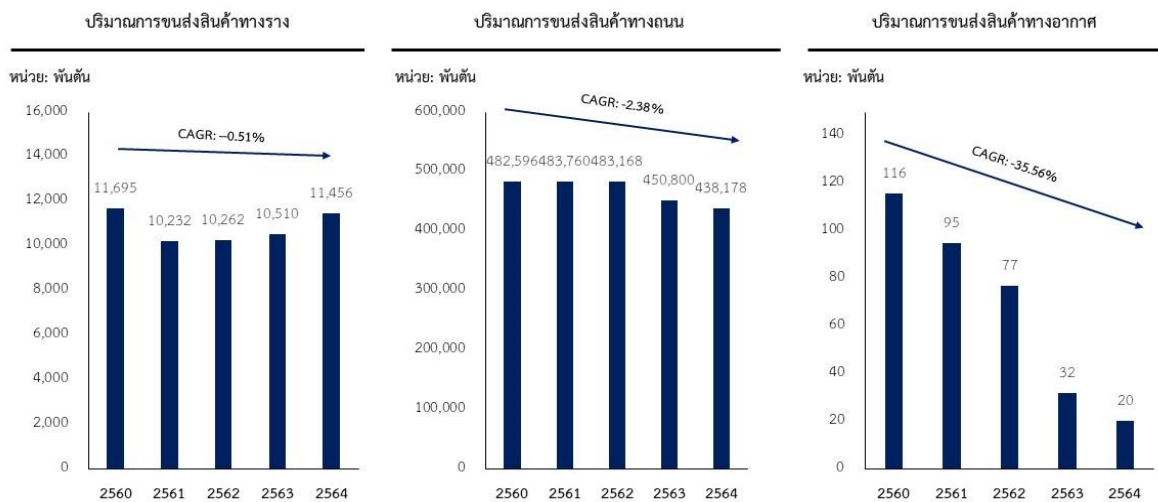
แนวโน้มการขนส่ง

แนวโน้มการชะลอตัวลงของการขนส่งทั้งทางราง ทางถนน และทางอากาศ: จากรายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2564 พบว่าภาพรวมอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าภายในประเทศ ทั้งทางราง ทางถนน และทางอากาศ มีแนวโน้มชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง โดยปริมาณการขนส่งสินค้าทาง



รางมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลงที่ร้อยละ 0.51 ปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลงที่ร้อยละ 2.38 และปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลงที่ร้อยละ 35.56 ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ดังภาพ

รูปภาพ 7: ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศตามแต่ละโหมดการขนส่ง

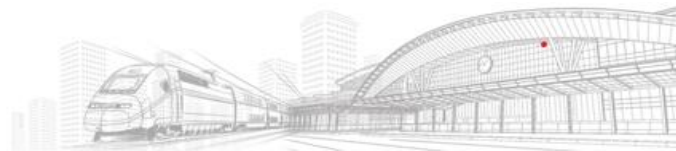


ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, รายงานโลจิสติกส์ ของประเทศไทย ประจำปี 2564 และ PrimeStreet Analysis

การสนับสนุนเศรษฐกิจผ่านโครงการภาครัฐ

เพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจ ทางภาครัฐได้มีการลงทุนในโครงการและกิจกรรมการพัฒาที่สามารถพลิกฟื้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ โดยมีตัวอย่างโครงการที่ส่งผลกระทบต่อการรถไฟฯ ดังนี้

- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานผ่านโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนแล้วกว่า 6.3 แสนล้านบาท จากเป้าหมายทั้งหมด 1.2 ล้านล้านบาท โดยมีโครงการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก โครงการท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุดระยะที่ 3 และการพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมการบิน



(อาทิ ศูนย์ซ่อมอากาศยาน (MRO) ศูนย์บริการอุปกรณ์ภาคพื้น และศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรทักษะขั้นสูงด้านอุตสาหกรรมการบิน เป็นต้น)

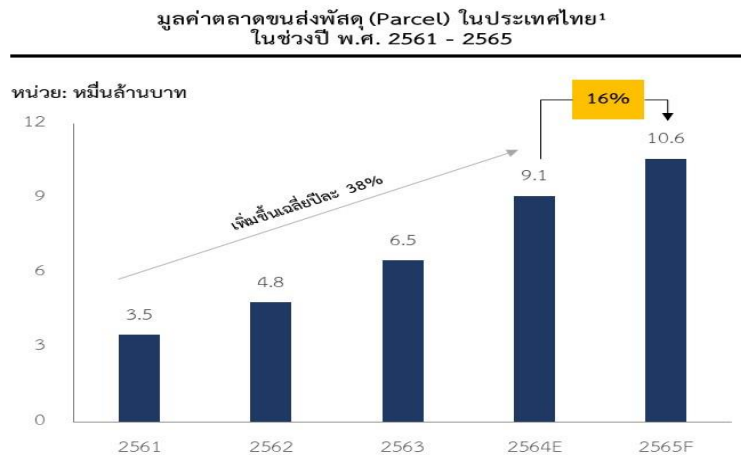
- การพัฒนาโครงการตลาดลานโพธิ์นาเกลือ เพื่อเป็นโครงการนำร่องต้นแบบการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

แนวโน้มการเติบโตของตลาด e-Commerce

จากความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าออนไลน์ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริโภคหันมาสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจกลุ่ม e-Commerce มีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี โดยจากการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในปี พ.ศ. 2565 อาจมีมูลค่าสูงถึง 4.0 แสนล้านบาท และเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ถึง 8.7 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2569 หรือเติบโตขึ้นเฉลี่ยถึงร้อยละ 21 ต่อปี ซึ่งแนวโน้มการเติบโตของมูลค่าตลาด e-Commerce นี้เองที่เป็นปัจจัยหลักส่งผลให้มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทย หรือการขนส่งแบบ Last mile มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2564 ที่ผ่านมามีการเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 38 ต่อปี และมีมูลค่ากว่า 9.1 หมื่นล้านบาทในปี พ.ศ. 2564 เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์หรือ E-commerce มากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในช่วงที่มีการใช้มาตรการควบคุมโรคอย่างเข้มงวด และในปี พ.ศ. 2565 นี้ คาดว่ามูลค่าตลาดขนส่งพัสดุไทยจะยังมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2564 โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 16 มีมูลค่าสูงถึง 10.6 หมื่นล้านบาท โดยคาดว่าจะมีปริมาณขนส่งพัสดุเพิ่มขึ้นเป็นอย่างน้อย 7 ล้านชิ้นต่อวัน จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีความคุ้นชินและพึงพอใจในการซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้นจนกลายเป็น New Normal ของผู้บริโภค



รูปภาพ 8 ภาพแสดงมูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2565



หมายเหตุ: ¹มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุของไทยคำนวณจากผู้ให้บริการขนส่งพัสดุนำในไทยจำนวน 30 ราย

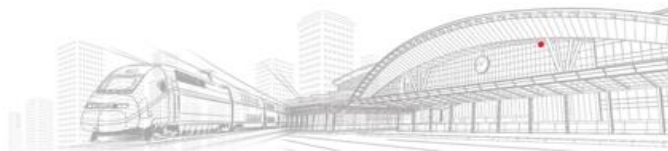
ที่มา: EIC และ PrimeStreet Analysis

รูปภาพ 9 : ภาพแสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 – 2569



ที่มา: Euromonitor และ PrimeStreet Analysis

นอกจากนี้ยังพบว่าพื้นที่อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์เป็นหนึ่งในตลาดที่ได้รับความสนใจจากผู้ผลิตในประเทศจีน ซึ่งพิจารณาย้ายฐานการผลิตมายังเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า โดยค่าแรงขั้นต่ำของแรงงานในประเทศไทยอยู่ที่ประมาณ 39 – 42 บาทต่อชั่วโมง ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค และต่ำกว่าค่าแรงของแรงงานในประเทศจีนซึ่งอยู่ที่ 51 – 115 บาทต่อชั่วโมง

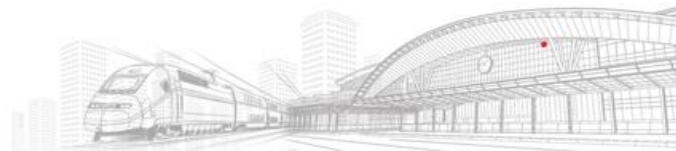


จากปัจจัยด้านเศรษฐกิจในภาพรวม พบว่าประเทศไทยมีแนวโน้มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวต่ำลง อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้เกิดการปรับตัวลดลงของการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนแล้วนั้นยังส่งผลกระทบต่อในเชิงลบแก่การรถไฟฯ ต่อธุรกิจโดยสารและขนส่งสินค้า ทั้งในด้านของการเดินทางที่ลดลงและการขนส่งสินค้าที่ลดน้อยลงจากการใช้จ่ายเพื่ออุดหนุนสินค้าบริโภคอุปโภคที่ลดลงและการขนส่งสินค้าให้ผู้ผลิตน้อยลง ในขณะเดียวกันการสนับสนุนผ่านโครงการการลงทุนสำคัญต่าง ๆ ของภาครัฐ ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในธุรกิจขนส่งของการรถไฟฯ และสร้างโอกาสในธุรกิจขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตในโครงการ ทั้งนี้ยังส่งผลให้ที่ดินบริเวณสถานีตามโครงการมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลดีกับธุรกิจบริหารทรัพย์สิน อีกทั้งการเติบโตของตลาด e-Commerce ยังช่วยส่งเสริมให้การรถไฟฯ เร่งพิจารณาการพัฒนาบริการจัดส่งพัสดุ (Parcel) เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าในปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น และการย้ายซัพพลายเชนของผู้ผลิตจีนจะช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้การรถไฟฯ ผ่านการให้บริการขนส่งสินค้าและพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์

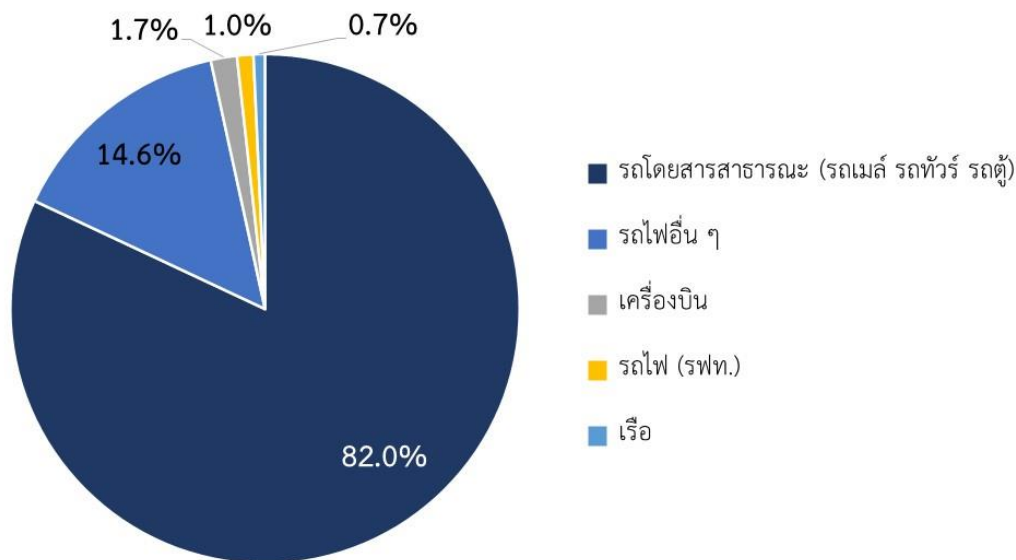
1.1.3. ปัจจัยด้านสังคม (Social)

พฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร

ในปัจจุบันการขนส่งด้วยรถไฟในแต่ละจังหวัดของประเทศไทยมีเพียงการรถไฟฯ ที่เป็นผู้ให้บริการ การรถไฟฯ ยังคงเผชิญความท้าทายและการแข่งขันจากทางเลือกของการขนส่งอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลที่รวบรวมโดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และข้อมูลจากการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2563 คนไทยมีสัดส่วนการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะภายในประเทศทั้งสิ้นประมาณ 2,519 ล้านเที่ยว ทั้งนี้การเดินทางที่นิยมใช้มากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การเดินทางด้วยรถโดยสารสาธารณะ (รถเมล์ รถทัวร์ และรถตู้) คิดเป็นร้อยละ 82.0 หรือประมาณ 2,065 ล้านเที่ยว ตามด้วยการเดินทางด้วยรถไฟ (BTS MRT ARL และ BRT) คิดเป็นร้อยละ 14.6 หรือประมาณ 368 ล้านเที่ยว การเดินทางด้วยเครื่องบินคิดเป็นร้อยละ 1.7 หรือ 42 ล้านเที่ยว การเดินทางด้วยรถไฟ (การรถไฟฯ) ร้อยละ 1.0 หรือ 26 ล้านเที่ยว และการเดินทางด้วยเรือร้อยละ 0.7 หรือ 18 ล้านเที่ยว

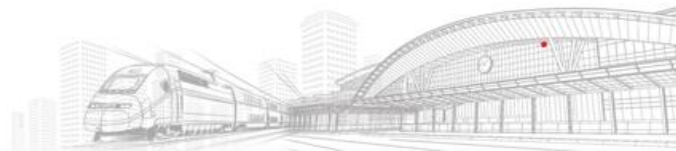


รูปภาพ 10 ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยภายในประเทศ ปี พ.ศ. 2563

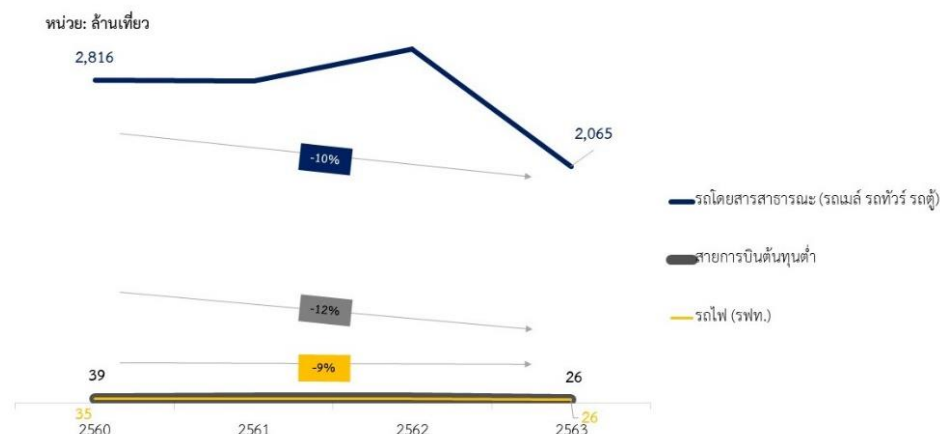


ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.), การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

โดยคู่แข่งของการรถไฟฟ้า ที่สำคัญ ได้แก่ รถโดยสารประจำทาง และการเดินทางด้วยเครื่องบิน จากการเปรียบเทียบข้อมูลจำนวนผู้โดยสารตลอดระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2560 – 2563) ของการขนส่งรูปแบบต่าง ๆ พบว่าจำนวนผู้เดินทางโดยรถไฟฟ้า (การรถไฟฟ้า) มีการปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 9 ในระยะเวลา 4 ปี สืบเนื่องมาจากการประกาศ Lock down ลดการเดินทางจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จำนวนประชากรและอัตราการท่องเที่ยวที่ต่ำลงในช่วงปีดังกล่าว เช่นเดียวกับกับจำนวนผู้เดินทางโดยสายการบินต้นทุนต่ำที่ลดลงร้อยละ 12 และจำนวนผู้โดยสารของรถโดยสารสาธารณะลดลงร้อยละ 10 เนื่องจากการเดินทางน้อยลงหรือหันไปใช้รถยนต์ส่วนตัวในการเดินทางแทน ดังนั้นการรถไฟฟ้าจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ปรับตัวดีขึ้น คาดว่าประชาชนจะหันกลับมาใช้บริการโดยสารสาธารณะในการเดินทางเพิ่มมากขึ้น



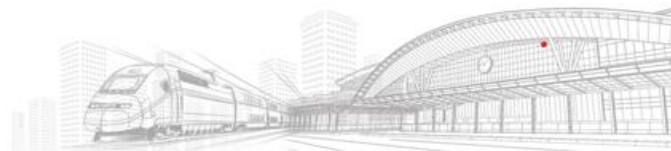
รูปภาพ 11 : ภาพแสดงจำนวนเที่ยวของผู้โดยสารที่ใช้บริการเดินทางรูปแบบต่าง ๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2563



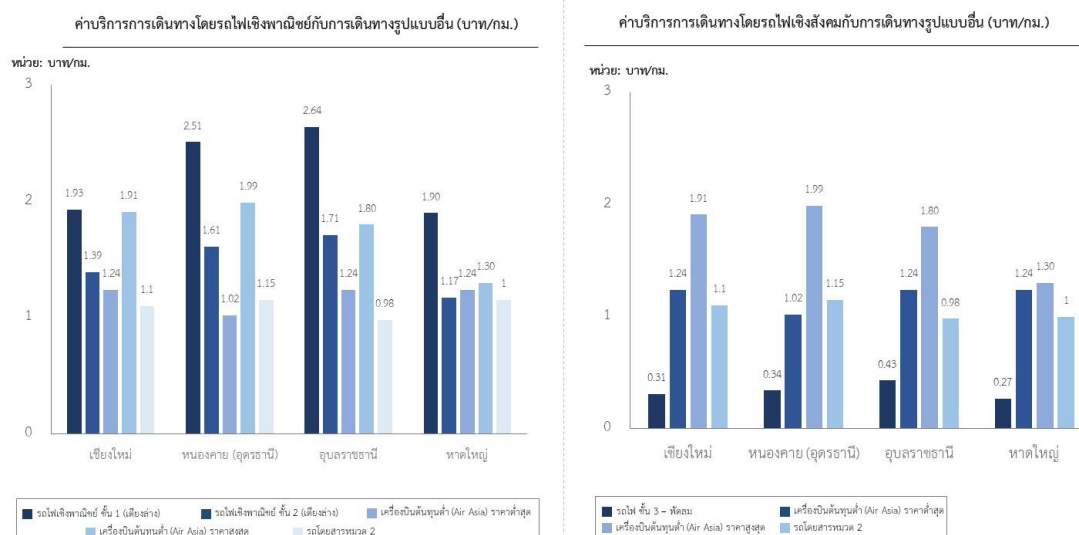
ที่มา: การรถไฟฟ้า, AOT, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกเดินทาง ได้แก่ ราคา ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ความสะดวกในการเดินทาง ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัย คุณภาพของยานพาหนะและการให้บริการ และความสะดวก สักเกตได้จากแนวโน้มการปรับตัวสูงขึ้นของจำนวนผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) โดยเมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมของการขนส่งแต่ละรูปแบบพบว่ามิชข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบในแต่ละด้านที่ไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น การเดินทางด้วยรถไฟมีความได้เปรียบในเชิงราคา แต่เสียเปรียบในเชิงระยะเวลา ในขณะที่การเดินทางด้วยเครื่องบินมีความได้เปรียบในด้านเวลาหากเดินทางระยะทาง 400 กิโลเมตรขึ้นไป แต่เสียเปรียบในด้านราคาและความสะดวกในการขึ้น-ลง และการเดินทางด้วยรถโดยสารประจำทางมีข้อได้เปรียบหลัก คือความยืดหยุ่นในการขึ้น-ลงรถโดยสาร แต่เสียเปรียบในด้านอุบัติเหตุที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่าการเดินทางด้วยวิธีอื่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่ารถไฟจะมีข้อได้เปรียบจากอัตราค่าโดยสารที่ถูกที่สุดจากรถไฟชั้น 3 (พัดลม) แต่เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (“TDRI”) พบว่าอัตราค่าโดยสารจากรถไฟเชิงพาณิชย์ชั้น 2 และชั้น 1 แพงกว่าการเดินทางทุกรูปแบบหากพิจารณาตามค่าโดยสารเฉลี่ยต่อกิโลเมตร ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของการรถไฟฯ น้อยลงเมื่อเทียบกับการเดินทางด้วยเครื่องบิน หรือรถโดยสาร



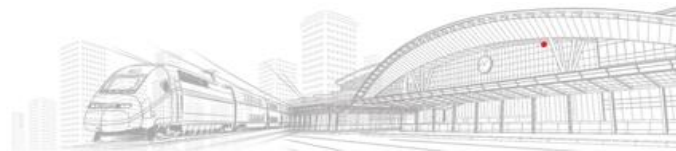
รูปภาพ 12 : ภาพแสดงค่าบริการการเดินทางโดยรถไฟเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมกับการเดินทางรูปแบบอื่น (บาท/กม.)



หมายเหตุ: ค่าโดยสารสายการบินตรวจสอบวันที่ 29 มิ.ย. พ.ศ. 2564 โดยจองล่วงหน้า 2 สัปดาห์

ที่มา: การรถไฟฯ, TDRI และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปก็ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งต่อปริมาณผู้โดยสารของการรถไฟฯ เนื่องจากปัจจุบันผู้คนในสังคมเริ่มใช้ชีวิตในรูปแบบของ Lazy Economy หรือเศรษฐกิจขี้เกียจกันมากขึ้น โดยในปัจจุบัน Lazy Economy คือเทรนด์เศรษฐกิจใหม่ที่เกิดขึ้นทั่วโลกที่มีส่วนสำคัญในการสร้าง Demand (ความต้องการซื้อ) ด้วยความขี้เกียจของคนยุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย ลดภาระต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันให้ง่ายและเร็วขึ้นผ่านโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต และโน้ตบุ๊กที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการสั่งอาหาร การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ บริการจองคิว รวมถึงบริการดูแลบ้าน โดยจากการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคของมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า Lazy Economy จะได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในกลุ่ม Gen-Y หรือช่วงอายุ 21 – 37 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 42 จากกลุ่มตัวอย่าง 1,200 คน กล่าวคือกลุ่มผู้บริโภคในยุคปัจจุบันนี้ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งผู้บริโภคส่วนยี่สิบที่ว่าจะจ่ายเงินให้กับสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถเพิ่มความสะดวกหรือความสบาย ผ่านแนวคิดที่ว่า “เอาเวลาไปทำสิ่งที่สำคัญมากกว่านี้ดีกว่า” จึงส่งผลให้ธุรกิจและการบริการที่เอื้อต่อ Lazy Consumer กลุ่มนี้เติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันธุรกิจ Lazy Economy มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด 5 ด้าน ที่เรียกว่า SLOTH โดยประกอบไปด้วย



- Speed (S) มีความรวดเร็ว และต้องไม่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกเสียเวลา
- Lean (L) มีความกระชับ ตัดขั้นตอนที่ยุ่งยากออก เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน
- Enjoy (O) ทำให้ผู้บริโภครู้สึกสนุก และเกิดแรงจูงใจในการใช้สินค้าและบริการ
- Convenient (T) สินค้าหรือบริการต้องมีความสะดวก ช่วยให้ชีวิตง่ายมากขึ้น
- Happy (H) มีความสุขจากความต้องการที่ถูกเติมเต็มและปัญหาถูกแก้ไขด้วยวิธีที่ง่ายที่สุด

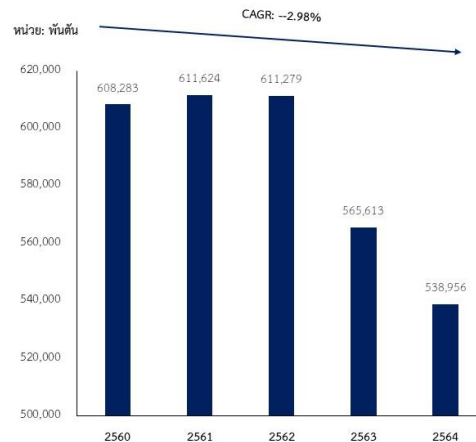
ด้วยเหตุนี้เอง การรถไฟฯ ควรที่จะเร่งพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสอดคล้องกับความชื่นชอบในความรวดเร็วและสะดวกสบายของผู้โดยสาร เพื่อกลับมาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดทางด้านการเดินทางโดยสารทั้งในด้านคุณภาพการบริการที่เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล

พฤติกรรมการขนส่งสินค้า

การขนส่งโลจิสติกส์ถือเป็นต้นทุนที่สำคัญของผู้ประกอบการ ทั้งในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และการบริการ ดังนั้นการคัดเลือกและการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา โดยปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการเจริญเติบโตตามเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2563 มีปริมาณการขนส่งสินค้าอยู่ที่ 566 ล้านตัน ซึ่งเติบโตลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 7.5 อย่างไรก็ตามแม้การขนส่งสินค้าภายในประเทศมีแนวโน้มที่จะลดลง แต่หากพิจารณาปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางเพียงอย่างเดียวกลับพบว่าปริมาณขนส่งสินค้าทางรางมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2564 มีปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง 11 ล้านตัน ซึ่งเติบโตจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 9



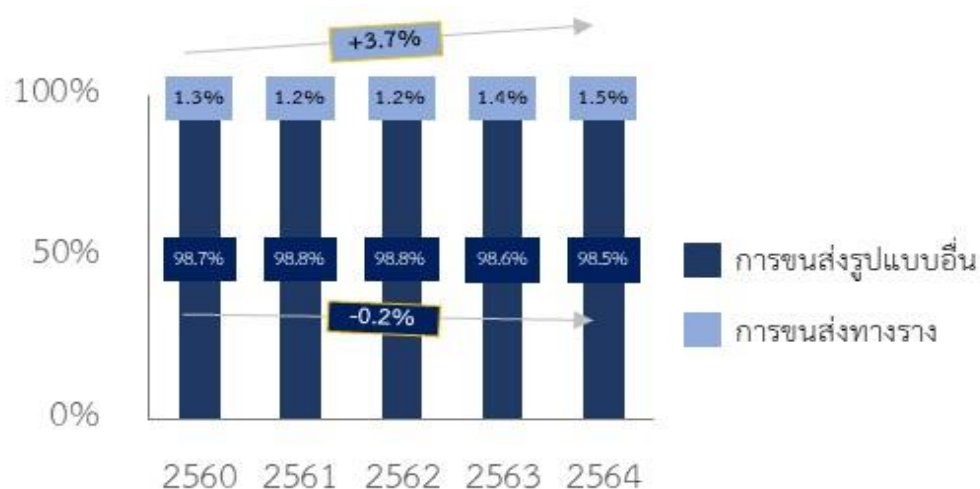
รูปภาพ 13 : ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2564



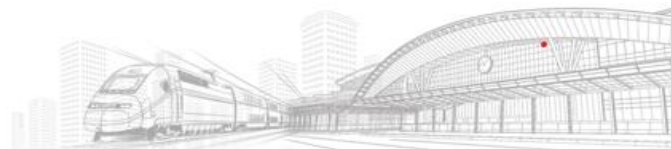
ที่มา: ปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศ จำแนกตามรูปแบบการขนส่ง ปี 2556-2564 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ทั้งนี้ หากพิจารณาโดยแยกรูปแบบการขนส่งในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ จะพบว่า การขนส่งสินค้าภายในประเทศ โดยการขนส่งรูปแบบอื่นจะเติบโตลดลงที่ร้อยละ ๒ ต่อปี ในขณะที่ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางคิดเป็นสัดส่วนเพียงแค่ประมาณร้อยละ ๑ จากการขนส่งสินค้าทั้งหมด โดยสาเหตุหลักมาจากการแข่งขันของธุรกิจภาคการขนส่งอื่น ๆ ในตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น

รูปภาพ 14 : ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าด้วยการขนส่งทางรางและการขนส่งรูปแบบอื่นในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564

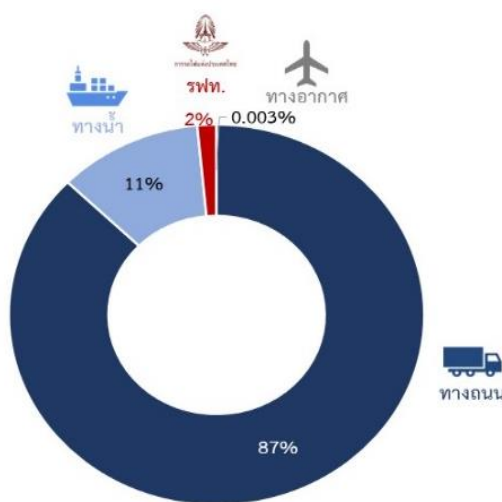


ที่มา: การรถไฟฯ, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis



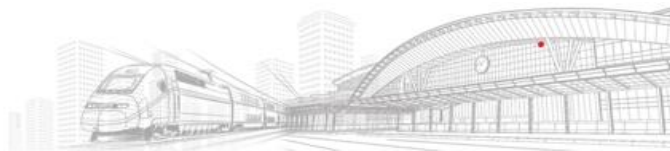
โดยในปัจจุบันทางเลือกในการขนส่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ประกอบไปด้วย ทางถนน ทางอากาศ ทางน้ำ และทางรถไฟ โดยจากการศึกษาปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทย สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศแบ่งตามวิธีการขนส่งในปี พ.ศ. 2564 พบว่า วิธีการขนส่งที่มีสัดส่วนสูงสุด ได้แก่ การขนส่งทางถนนซึ่งสูงถึงร้อยละ 87.3 อันดับต่อมาคือการขนส่งทางน้ำคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 11.2 การขนส่งทางรางเป็นร้อยละ 1.5 และที่เหลือคือการขนส่งทางอากาศร้อยละ 0.03

รูปภาพ 15 : ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศแบ่งตามวิธีการขนส่ง ปี พ.ศ. 2564



ที่มา: การรถไฟฯ, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ เหตุผลหลักที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้การขนส่งทางถนนมากที่สุด สืบเนื่องมาจากความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการขนส่ง ความครอบคลุมของการให้บริการ และคุณภาพของการให้บริการ โดยการขนส่งทางถนนมีข้อได้เปรียบหลักคือ สามารถขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังจุดหมายปลายทางได้โดยไม่ต้องอาศัยการขนส่งในรูปแบบอื่น อีกทั้งมีเวลาการขนส่งที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ส่งหรือผู้รับสินค้าได้ ในส่วนของผู้ประกอบการที่เลือกการขนส่งทางน้ำรองลงมา เนื่องจากการขนส่งทางน้ำถือเป็นรูปแบบที่มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่ต่ำและเหมาะสมกับสินค้าในบางประเภท อาทิ ปิโตรเลียม และถ่านหิน หรือสินค้าที่มีน้ำหนักมากและไม่ได้เน้นความเร็วในการขนส่งเป็นหลัก โดยทั้งการขนส่งทางบกและทางน้ำต่างมีผู้ให้บริการมีชื่อเสียง

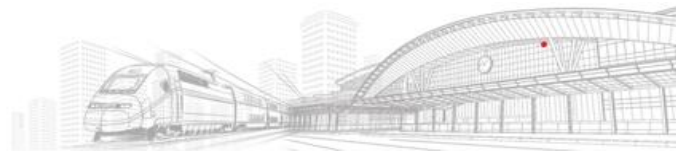


และมีการแข่งขันระหว่างรายที่สูง ส่งผลให้ผู้ประกอบการเหล่านั้นพัฒนาการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้คนเลือกการขนส่งรูปแบบอื่นมากกว่ารถไฟคือปัญหาด้านประสิทธิภาพของการให้บริการของรถไฟ เนื่องมาจากมาตรฐานการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังไม่ได้รับความน่าเชื่อถือมากนัก ตัวอย่างเช่น ด้านความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถไฟในแต่ละเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจเนื่องจากผู้ใช้บริการไม่มีความมั่นใจว่าสินค้าจะสามารถไปถึงตรงเวลาทันความต้องการของลูกค้าที่ปลายทางหรือไม่ และปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและจำนวนรถจักรและล้อเลื่อน แคร่บรรทุกสินค้า และอุปกรณ์ยกขนที่มีสภาพทรุดโทรมและไม่เหมาะสมแก่การนำมาใช้งาน

อย่างไรก็ตาม การขนส่งทางรางยังคงมีข้อได้เปรียบเนื่องมาจากความเหมาะสมของการขนส่งในระยะทางปานกลางถึงไกล เนื่องจากค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่น และทำให้เกิดมลภาวะน้อยกว่าทางถนน ความสามารถในการขนส่งในปริมาณมาก การขนส่งได้ทุกสภาพอากาศและความปลอดภัยสูง เมื่อเทียบกับการขนส่งรูปแบบอื่น แต่เนื่องจากผู้ประกอบการมีทางเลือกในการขนส่งหลากหลายรูปแบบและการแข่งขันที่มากขึ้น จึงส่งผลให้การรถไฟฯ จำเป็นต้องพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับผู้ให้บริการการขนส่งรูปแบบอื่นได้ รวมถึงการก้าวผ่านข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง อาทิ โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ และโครงการรถไฟความเร็วสูง รวมถึงแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce และโครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ที่จะเข้ามาช่วยกระตุ้นภาคอุตสาหกรรมและภาคการขนส่งสินค้าในอนาคต

แนวโน้มการขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization)

การเกิดขึ้นของการขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) หรือการเปลี่ยนแปลงของความเป็นเมืองนั้น ถือเป็น Global Trend ที่น่าสนใจสำหรับแนวโน้มการขยายตัวในแต่ละอุตสาหกรรม เนื่องจากการขยายตัวของความเป็นเมือง ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ รวมถึงความต้องการของผู้คนรอบเมืองหลวงจะเพิ่มสูงขึ้น ในอดีตกรุงเทพมหานคร เป็นเมืองที่เรียกว่าเมืองโตเดี่ยว เป็นเมืองขนาดมหานคร (Metropolitan) ซึ่งเป็นเมืองศูนย์กลางในทุกด้านของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน ธุรกิจ การศึกษา รวมไปถึงการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ซึ่งเป็นจังหวัดเดียวใน

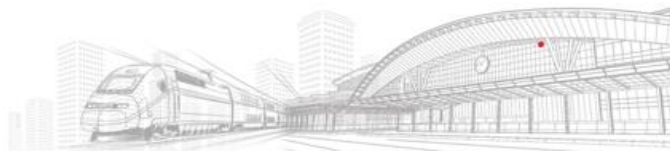


ประเทศไทยที่มีจำนวนประชากรมากกว่า 5 ล้านคน ในขณะเดียวกันเมืองศูนย์กลางระดับภูมิภาคและเมืองขนาดกลางนั้นกลับเพิ่มจำนวนมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สาเหตุมาจากอัตราการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจในแต่ละหัวที่เพิ่มสูงขึ้น โดยประเทศไทยมีเมืองขนาดเล็กที่มีประชากรไม่ถึง 5 แสนคนเพียง 21 จังหวัด หรือคิดเป็นร้อยละ 27 ของจังหวัดทั้งหมดในประเทศ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการขยายตัวของเมืองนั้นได้รับผลมาจากการเพิ่มจำนวนของประชากร โดยอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรในพื้นที่ชนบทอยู่ที่ร้อยละ 66 ในขณะที่จำนวนประชากรในเมืองเพิ่มขึ้น ร้อยละ 34 และมีอัตราการเพิ่มขึ้นของความเป็นเมืองโตขึ้นประมาณร้อยละ 1.6 โดยมีปัจจัยหลักมาจากที่ประชากรในเมืองต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความแออัดและพฤติกรรมของการ Remote Lifestyle ที่นิยมมากขึ้น

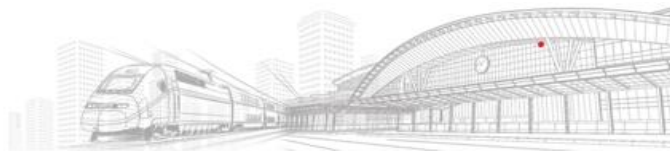
ทั้งนี้ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าเมืองระดับภูมิภาคและเมืองขนาดกลางมีจำนวนประชากรมากขึ้น ในขณะที่เมืองโตเดี่ยวอย่างกรุงเทพมหานครนั้นก็มีการยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความต้องการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น อาจมองว่าเป็นโอกาสของการรถไฟฯ ในการจัดเตรียมทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อการขยายตัวทางด้านสังคม เนื่องจากการรถไฟฯ เองก็มีระบบรางที่ครอบคลุมกว่า 41 จังหวัด และมีสถานีบริการถึง 441 สถานีทั่วประเทศ ซึ่งยังไม่รวมปริมาณความจุทางที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตจากโครงการรถไฟทางคู่ที่จะเพิ่มขึ้นจาก 4,044 กิโลเมตรเป็นประมาณ 8,000 กิโลเมตร ดังนั้น การรถไฟฯ ควรที่จะคำนึงถึงแนวโน้มดังกล่าวเพราะถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่การรถไฟฯ ได้

1.1.4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขนส่งทางรางในอนาคต ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เพิ่มความถูกต้องและความแม่นยำในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยในการอำนวยความสะดวก เพิ่มคุณภาพการบริการแก่ผู้โดยสารและลูกค้าของการรถไฟฯ นอกจากนี้ ยังช่วยบริหารต้นทุนในการดำเนินงานได้ในระยะยาว และใช้เพื่อพัฒนามาตรฐานและภาพลักษณ์ของการรถไฟฯ ให้ทัดเทียมนานาชาติและสอดคล้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง ซึ่งแนวโน้มเทคโนโลยีที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขนส่งทางรางในอนาคต ประกอบไปด้วย



- เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับด้านปฏิบัติงาน
 - IoT, Big Data, Data Analytic, AI: อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) คือการเชื่อมโยงอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถสื่อสารกันได้โดยอาศัยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง และสามารถควบคุมสั่งการอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้เกิดข้อมูลที่อยู่ภายใต้เครือข่าย IoT นั้น มีจำนวนมากและหลากหลาย จึงต้องมีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อจัดการกับข้อมูลประเภทนี้ เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลเช่น แนวโน้มการตลาด แนวโน้มความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ทำให้สามารถนำไปสู่การวางแผนด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและใช้ประกอบการตัดสินใจที่สร้างประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ยังมีการใช้ Artificial Intelligence (AI) มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล IoT ที่มีจำนวนมากและหลากหลาย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างแม่นยำและเป็นแบบ Real Time โดยไม่จำเป็นต้องใช้มนุษย์วิเคราะห์และใช้ประกอบการตัดสินใจที่สร้างประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ยังมีการใช้ Artificial Intelligence (AI) มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล IoT ที่มีจำนวนมากและหลากหลาย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างแม่นยำและเป็นแบบ Real Time โดยไม่จำเป็นต้องใช้มนุษย์วิเคราะห์
 - The Internet of Trains: เนื่องด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคทั่วโลกที่เกี่ยวข้องกับการใช้อินเทอร์เน็ตในเกือบทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในขบวนและในสถานีให้สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองพฤติกรรมดังกล่าวแล้วนั้น ยังทำให้ผู้ให้บริการสามารถเก็บข้อมูลเพื่อไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจต่อไปในอนาคต
 - Smart Ticketing: ช่องทางในการซื้อขายตั๋วโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงสามารถเก็บข้อมูลจากการใช้ช่องทางออนไลน์มาใช้ในการวิเคราะห์ต่อได้
 - Cashless Society & Blockchain: การพัฒนาช่องทางอำนวยความสะดวกในการชำระเงินออนไลน์พร้อมเทคโนโลยีที่เพิ่มความปลอดภัยในการชำระเงิน อาทิ



Blockchain คือเทคโนโลยีตัวช่วยด้านความปลอดภัย (Security) และความน่าเชื่อถือ (Trust) ในการทำธุรกรรมการเงินโดยไม่ต้องอาศัยคนกลาง

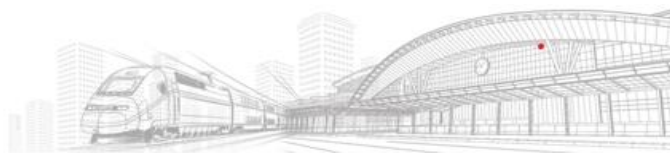
- Behavior Changed from Platform: พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงจากการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ มากขึ้น อาทิ Food Delivery, e-Commerce
- ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรมีการเตรียมพร้อมและพัฒนาทักษะ Digital/ Technology Literacy เพื่อสร้างความเข้าใจและความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาหรือการลงทุนทางเทคโนโลยีที่ได้ดำเนินการไป

1.1.5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับปัญหาภาวะโลกร้อนซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายไปทั่วทุกพื้นที่ของโลก และเพิ่มความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2567 ในประเทศไทย คาดว่าจะเกิดปรากฏการณ์เอลนีโญที่สร้างความร้อนและแห้งแล้งกว่าปกติได้เริ่มเกิดขึ้นในปี 2566 หลังจากที่ในช่วงราว 3 ปี ก่อนหน้าไทยเผชิญปรากฏการณ์ลานีญาที่มีสถานการณ์น้ำอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเอลนีโญทะลุร้อยละ 90 ส่งผลกระทบลากยาวถึงอย่างน้อยในเดือน มี.ค.2567 ซึ่งจะมีสัญญาณความร้อนและแห้งแล้งชัดเจนมากขึ้นตั้งแต่ในเดือน ต.ค.2566 ส่งผลต่อปริมาณน้ำในเขื่อนและน้ำฝนที่อาจลดลง

จากปรากฏการณ์เอลนีโญ จะส่งผลกระทบต่อการใช้น้ำในหน่วยงานต่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามโรงงานซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนที่มีขนาดใหญ่ ตามต่างจังหวัด เช่น โรงรถจักรและโรงงานอุตสาหกรรม โรงรถจักรและโรงงานนครราชสีมา โรงรถจักรและโรงงานทุ่งสง เป็นต้น นอกจากนั้นความรุนแรงของการเกิดฝนตกหนัก บริเวณภาคใต้ของประเทศไทย ทำให้เกิดน้ำท่วมทางรถไฟเป็นประจำทุกปี ซึ่งการรถไฟฯ ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในการซ่อมบำรุงทางให้กลับมาใช้ได้ตามปกติ

ความรุนแรงของภาวะโลกร้อนทำให้ประเทศต่างๆ หันมาให้ความสนใจและตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว โดยพยายามใช้วิธีการต่างๆ เพื่อลดโลกร้อน CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) เป็นเครื่องมือทางนโยบายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยบังคับให้มีการคิดค่าคาร์บอนเพิ่มเติมสำหรับสินค้าที่นำเข้า ที่มีระดับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง เช่น สินค้าที่มีกระบวนการผลิตที่ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานที่มีการปล่อยก๊าซ



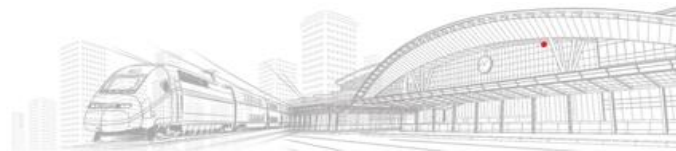
เรือนกระจกสูง โดยเฉพาะในกรณีที่ประเทศปลายทางที่นำเข้าสินค้านั้นไม่ได้มีมาตรการรักษาสิ่งแวดล้อมเทียบเท่ากัน

สหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป เป็นกลุ่มประเทศที่ให้ความสำคัญกับการลดภาวะโลกร้อนเป็นอย่างมาก โดยล่าสุดในเดือนมิถุนายน 2565 สมาชิกวุฒิสภาของสหรัฐฯ ได้เสนอร่างกฎหมาย Clean Competition Act (CCA) ตั้งเป้าหมายเก็บภาษีคาร์บอนกับสินค้าที่กระบวนการผลิตมีการปล่อยคาร์บอนปริมาณสูง โดยเสนอให้ผู้ผลิตของสหรัฐฯ และผู้นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ จะต้องเสียภาษีคาร์บอน 55 เหรียญสหรัฐฯ ต่อการปล่อยคาร์บอน 1 ตัน หากกระบวนการผลิตสินค้านั้นมีการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คาดว่าจะเริ่มบังคับใช้ในปี 2567 กับสินค้า อันได้แก่ เพลิงฟอสซิล ผลิตภัณฑ์จากการกลั่นปิโตรเลียม ปิโตรเคมี ปุ๋ย ไฮโดรเจน กรดอะดีฟิก ซีเมนต์ เหล็กและเหล็กกล้า อะลูมิเนียม กระดาษเยื่อกระดาษและกระดาษ และเอทานอล

ส่วนสหภาพยุโรป ได้ประกาศนโยบาย European Green Deal เมื่อเดือนธันวาคม 2562 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 55% ภายในปี 2573 และมุ่งสู่ Net Zero Emissions (การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์) ภายในปี 2593 และได้ออกมาตรการ CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) ซึ่งเป็นมาตรการปรับราคาคาร์บอนก่อนข้ามพรมแดนของสหภาพยุโรป นั่นคือการเก็บค่าธรรมเนียมคาร์บอนจากสินค้านำเข้าตามปริมาณการปล่อยคาร์บอนที่เกิดขึ้นในการผลิตสินค้านั้นๆ คาดว่าจะเริ่มใช้มาตรการ CBAM ในปี 2566 กับสินค้า 8 ประเภท ที่นำเข้าไปจำหน่ายในสหภาพยุโรป ได้แก่ เหล็กและเหล็กกล้า อะลูมิเนียม ซีเมนต์ ปุ๋ย ไฟฟ้า ไฮโดรเจน เคมีภัณฑ์ และพลาสติก ซึ่งในช่วงปี 2566 -2568 ผู้นำเข้ามีหน้าที่เพียงรายงานข้อมูลการปล่อยก๊าซคาร์บอนเท่านั้น ยังไม่ต้องเสียภาษี ทั้งนี้ มาตรการ CBAM จะเริ่มบังคับใช้เต็มรูปแบบ (เก็บภาษีคาร์บอน) ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2569 เป็นต้นไป

การบังคับใช้ CBAM อาจส่งผลกระทบต่อการรถไฟแห่งประเทศไทยได้ในลักษณะต่อไปนี้:

1. ค่าใช้จ่ายเพิ่ม: หากการนำเข้าวัตถุดิบหรือสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟแห่งประเทศไทย ต้องเสียค่าคาร์บอนเพิ่มเติมเนื่องจากการบังคับ CBAM อาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาดขนส่ง



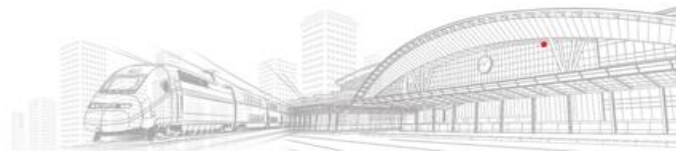
2. การระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจก: การบังคับ CBAM อาจทำให้ต้องมีการระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM
3. กฎหมายและนโยบายสิ่งแวดล้อม: การบังคับ CBAM อาจส่งผลในเรื่องของการปรับเปลี่ยนกฎหมายหรือนโยบายสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ ซึ่งอาจมีผลต่อการกำหนดมาตรฐานและความต้องการในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในกิจกรรมการเดินรถ

การประเมินผลกระทบที่แน่นอนต่อการรถไฟแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น สถานะการค้าของประเทศไทยกับตลาดที่บังคับใช้ CBAM การใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในกิจกรรมการเดินรถรถไฟ และนโยบายสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ในประเทศไทย

1.1.6. ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Legal)

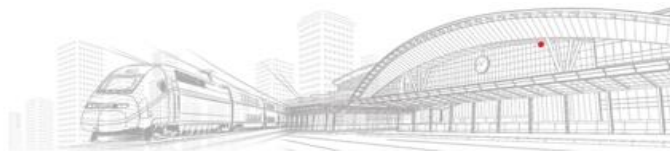
เนื่องจากการรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ปัจจัยด้านกฎหมายจึงถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยข้อจำกัดทางด้านกฎหมายที่สำคัญซึ่งกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยตรง ได้แก่

- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราแรงจูงใจของพนักงานการรถไฟฯ: การรถไฟฯ ต้องปฏิบัติตามกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นผู้กำหนด ส่งผลให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นในการออกแบบและกำหนดอัตราแรงจูงใจที่ตอบโจทย์ต่อการทำงานในแต่ละแผนก
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์: โดยการรถไฟฯ ถูกจัดในประเภทกลุ่มที่ 3 ที่ต้องใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้าง 58 ขั้น ในการปรับอัตราค่าจ้างและการเลื่อนขั้นของบุคลากรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแตกต่างกับรัฐวิสาหกิจหลายแห่ง รวมถึงการรถไฟฯ ขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยซึ่งทำธุรกิจรูปแบบเดียวกันกับ



การรถไฟฟ้า ที่สามารถกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่าง ๆ ได้เองเมื่อคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเห็นชอบแล้ว

- การจำกัดอัตรากำลังของพนักงานการรถไฟฟ้า ของมติคณะรัฐมนตรีในอดีตเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2541: ที่กำหนดให้รับพนักงานใหม่ได้ไม่เกินร้อยละ 5 ของผู้เกษียณอายุ เพื่อแก้ปัญหาขาดทุน ส่งผลให้การรถไฟฟ้า ขาดความยืดหยุ่นในการจัดหาบุคลากร และส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องจ้างพนักงานทำงานล่วงเวลา หรือจ้างบุคลากรภายนอกหรือบุคลากรชั่วคราวซึ่งมีต้นทุนที่สูงขึ้นกว่าเดิม
- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร ตามร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง: ที่มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ คณะกรรมการนโยบายการขนส่งทางรางในการกำหนดนโยบายราคา ค่าขนส่งและค่าโดยสาร ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมการประกอบการขนส่งทางราง ส่งผลให้การรถไฟฟ้า ต้องปฏิบัติตามกรอบนโยบายดังกล่าว หาก พ.ร.บ. การขนส่งทางรางมีผลใช้บังคับ
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ: ถือเป็นหนึ่งในเหตุผลที่ส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของการรถไฟฟ้า ใช้ระยะเวลานานกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากมีกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่นและขาดประสิทธิภาพกว่าที่ควรจะเป็น
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2543 ตามมาตรา 39: ที่กำหนดให้การรถไฟฟ้า จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้ อันได้แก่ การสร้างทางรถไฟสายใหม่ การเลิกสร้างทางรถไฟที่ได้เริ่มสร้างแล้วหรือเลิกกิจการในทางซึ่งเปิดเดินแล้ว การเพิ่มหรือลดทุน การกู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินมีจำนวนเกินคราวละห้าล้านบาท การลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกินห้าสิบล้านบาท การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ การจัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด และการเข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด โดยที่กิจกรรม



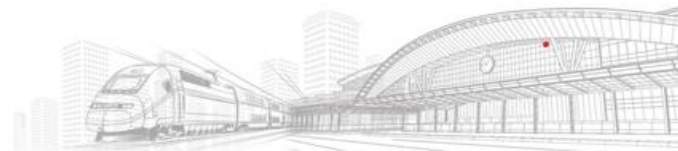
เหล่านี้ต้องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินการได้ ส่งผลให้เกิดความล่าช้า และความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

โดยสรุป ข้อจำกัดด้านกฎหมายเหล่านี้ล้วนส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า เนื่องจากกฎหมายส่งผลให้การดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการรับพนักงานและการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการในการทำงานและการกำหนดระบบแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังส่งผลให้การรถไฟฟ้า สูญเสียโอกาสในการแสวงหารายได้เพิ่มเติม

- พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562: ตามที่ พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ได้ประกาศ ณ วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมา แทนที่กฎหมายภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475 และภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508 ให้เข้ากับสถานการณ์ประเทศไทยในปัจจุบันมากขึ้น โดยการรถไฟฟ้า ในฐานะบริษัทแม่ มีหน้าที่ที่จะต้องเสียภาษีเนื่องจากมีสถานะเป็นนิติบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้าง ผู้ครอบครองหรือทำประโยชน์ในที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างอันเป็นทรัพย์สินของรัฐ โดยภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า คือที่ดินเชิงพาณิชย์และที่ดิน รกร้างว่างเปล่า ซึ่งมีอัตราภาษีที่ต้องชำระเริ่มต้นตั้งแต่ร้อยละ 0.30 จนถึง 0.70 ตามแต่มูลค่าที่ดิน

อย่างไรก็ตามได้มีการยกเว้นการจัดเก็บภาษีในส่วนทรัพย์สินบางส่วนตามประกาศราชกิจจานุเบกษา ซึ่งได้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา กฎกระทรวงกำหนดทรัพย์สินที่ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ตามมาตราที่ 8 ซึ่งได้ประกาศยกเว้นการจัดเก็บภาษีในส่วนที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ใช้เป็นทางรถไฟ หรือทางรถไฟซึ่งใช้ในกิจการของการรถไฟฟ้า หรือการรถไฟฟ้าโดยตรง

ทั้งนี้ ที่ดินรกร้างว่างเปล่าที่ไม่ได้ทำประโยชน์ใด หากปล่อยรกร้างไว้เป็นเวลา 3 ปีติดต่อกัน จะถูกจัดเก็บภาษีเพิ่มอีกร้อยละ 0.3 ในปีที่ 4 และถูกเก็บเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 0.3 ในทุกๆ 3 ปี หากยังไม่ได้มีการนำมาใช้หรือสร้างประโยชน์ (แต่รวมแล้วสูงสุดไม่เกินร้อยละ 3) ดังนั้นการรถไฟฟ้า ควรเร่งดำเนินการสร้างและพัฒนาที่ดินรกร้างว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์โดยเร็วผ่านการบริหารจัดการของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด เพื่อให้การรถไฟฟ้า เสียภาษีน้อยลง และเป็นการสร้างรายได้จากที่ดินที่มีอยู่ให้มากที่สุด ตลอดจนเร่งจัดทำเอกสารแสดงข้อมูลลักษณะการใช้ประโยชน์ของที่ดินให้มีความชัดเจน



เพื่อประกอบการชี้แจงขอยกเว้นภาษีในบางบริเวณพื้นที่ที่เข้าข่ายตรงตามเงื่อนไขการยกเว้นได้ เพื่อลดภาระภาษีที่การรถไฟฯ ต้องชำระลง

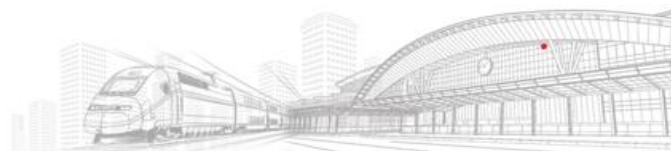
พ.ร.ฎ. กำหนดพื้นที่เขตที่ดินที่จะเวนคืนที่ดิน: เพื่อดำเนินการก่อสร้างตามโครงการฯ ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา โดยมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 27 ส.ค. 2565 เป็นต้นไป ซึ่งที่ดินที่จะเวนคืนตามพ.ร.ฎ.ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการสร้างทางรถไฟ เครื่องประกอบทางรถไฟ ทาง และสิ่งจำเป็นอื่นตามโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาค ช่วงกรุงเทพฯ – หนองคาย โดย พ.ร.ฎ.ฉบับนี้ กำหนดใช้บังคับ 4 ปี ซึ่งในพื้นที่ที่ดินเวนคืนที่ดินในกรุงเทพฯ และ 4 จังหวัด นั้น ได้มีการกำหนดให้มีสวนแคบที่สุด 100 เมตร และส่วนกว้างที่สุด 1,918 เมตร และให้เริ่มต้นเข้าสำรวจที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ภายในแนวเขตที่ดินที่จะเวนคืนภายใน 60 วันนับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับ โดยให้การรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าหน้าที่ในการเวนคืน

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ได้ดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PRIMO-F analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้สามารถเข้าใจและประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรได้ โดยต้องประเมินทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้ง 6 ปัจจัย อันประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคลากร (People: P) ด้านทรัพยากร (Resources: R) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas: I) ด้านการตลาด (Marketing: M) ด้านการดำเนินงาน (Operation: O) และด้านการเงิน (Finance: F) ซึ่งในแต่ละประเด็นจะมีรายละเอียดข้อมูลในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

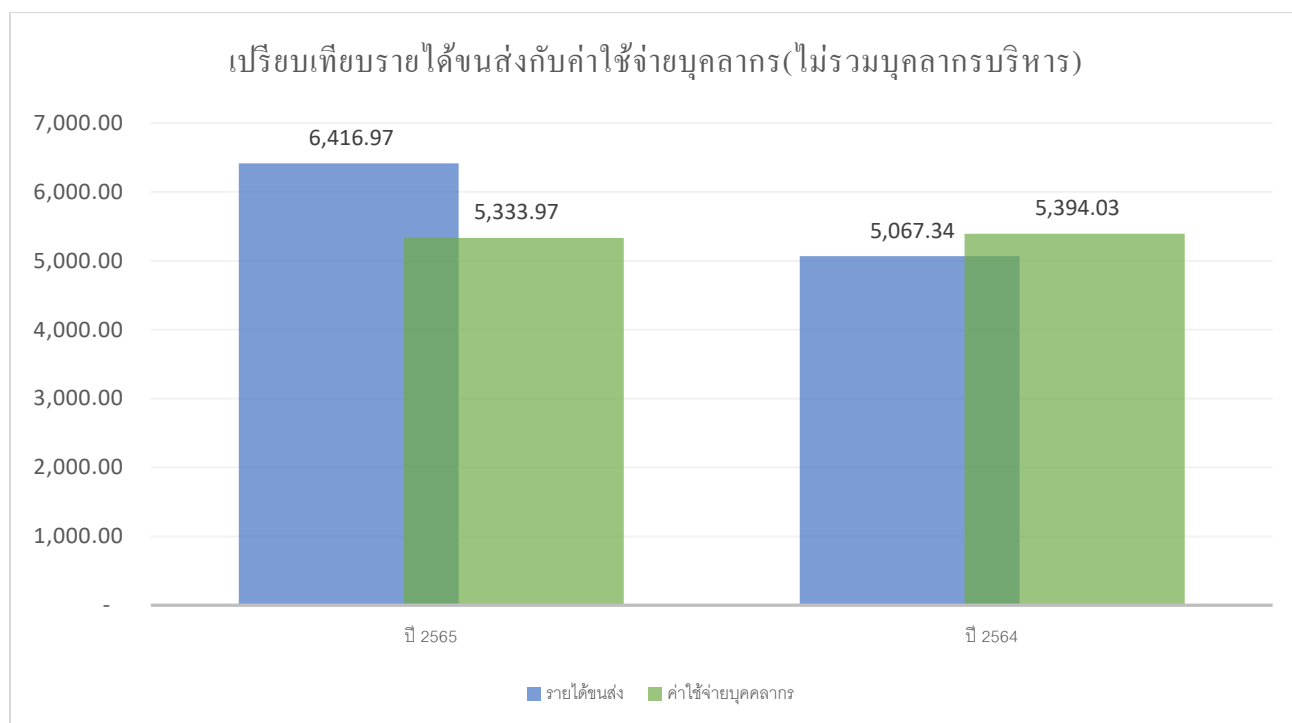
(1) ด้านบุคลากร (People)

การรถไฟฯ ประสบปัญหาด้านการลดลงของจำนวนบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สืบเนื่องจากกรม. มีมติเรื่องการรับพนักงานใหม่ทดแทนเพียงร้อยละ 5 ของพนักงานที่เกษียณอายุ จึงส่งผลต่อแนวโน้มการลดลงของจำนวนพนักงานที่สวนทางกับการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางราง ไม่ว่าจะเป็นโครงการรถไฟทางคู่ และโครงการรถไฟทางสายใหม่ เป็นต้น จากการคาดการณ์ในระยะ 10 ปีข้างหน้า



การรถไฟฟ้า จะมีจำนวนพนักงานลดลงถึงร้อยละ 30 หรือลดลงกว่า 2,827 คน ในปี พ.ศ. 2572 โดยมีอัตราการลดลงเฉลี่ยสูงกว่า 10 ปีที่ผ่านมา

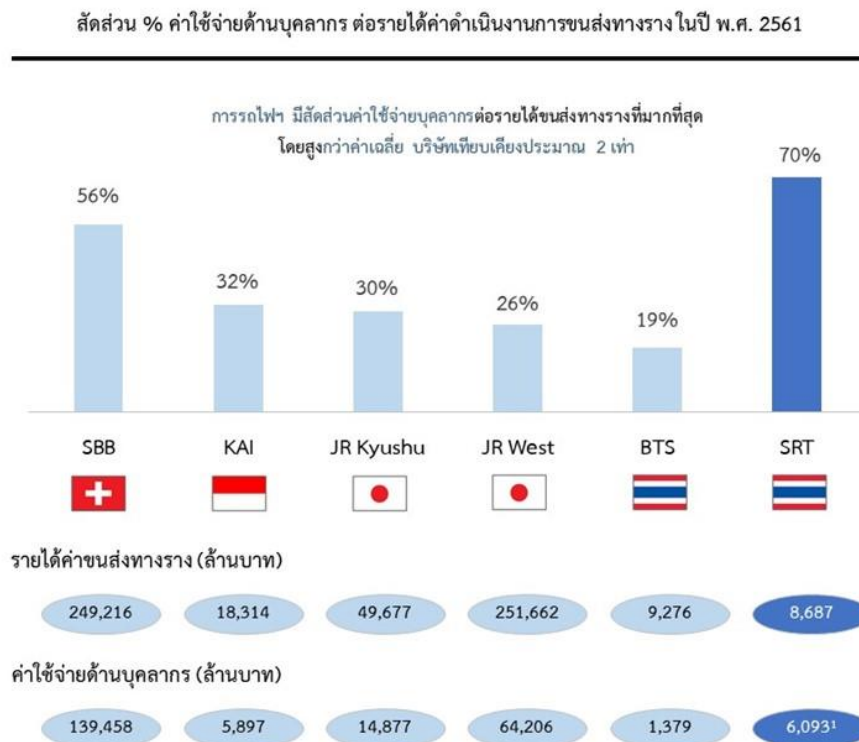
รูปภาพ 16: เปรียบเทียบรายได้ขนส่งกับค่าใช้จ่ายบุคลากร(ไม่รวมบุคลากรบริหาร)



หากคำนวณสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ค่าดำเนินการขนส่งทางราง ในปี พ.ศ. 2564 - 2565 ระหว่างการรถไฟฟ้า และองค์กรผู้ให้บริการด้านการขนส่งระบบรางทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพ (Productivity) พบว่าการรถไฟฟ้า ยังคงเป็นองค์กรที่มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ขนส่งทางรางที่มากที่สุด โดยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้ให้บริการด้านการขนส่งทางรางเทียบเคียงประมาณ 2 เท่า

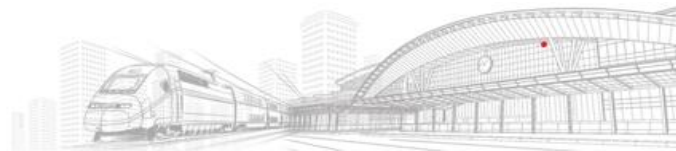


รูปภาพ 17 : ภาพแสดงสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ต่อรายได้ค่าดำเนินการขนส่งทางราง ในปี พ.ศ. 2561



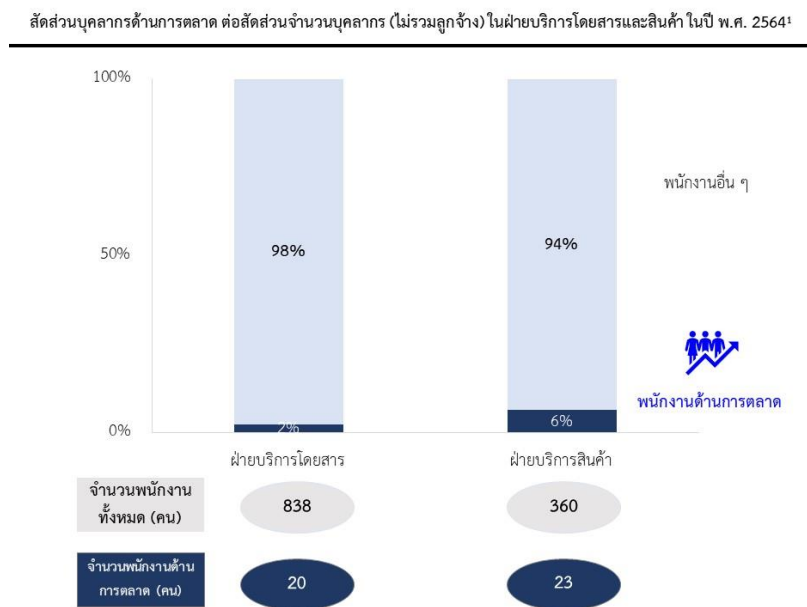
ที่มา: การรถไฟฯ, รายงานประจำปี ของ JR West, SBB, KAI, JR Kyushu, BTS และ PrimeStreet Analysis

การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการสร้างรายได้จากการทำการตลาดเชิงรุก เพื่อหาลูกค้ารายใหม่และคงไว้ซึ่งฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากในปัจจุบันการรถไฟฯ ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในด้านการตลาด เนื่องจากการตลาดถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการและบรรลุต่อแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าและสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ โดยเฉพาะด้านโดยสารและสินค้า โดยในปัจจุบันจำนวนพนักงานการตลาดของการรถไฟฯ ยังถือว่ามีส่วนที่น้อย จากข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนบุคลากรด้านการตลาดของฝ่ายบริการโดยสารและฝ่ายบริการสินค้ามีส่วนที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในฝ่ายอื่น ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบเฉพาะกรอบอัตราค่าจ้างก็ยังพบว่าจำนวนบุคลากรที่น้อยกว่ากรอบอัตราค่าจ้างดังกล่าว โดยฝ่ายบริการโดยสารได้รับการจัดสรรกรอบอัตราค่าจ้างของพนักงานด้านการตลาดทั้งหมด 45 อัตรา แต่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริง



เพียง 20 อัตรา หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 2 ของจำนวนพนักงานในฝ่ายทั้งหมดเท่านั้น ในขณะที่ฝ่ายบริการสินค้าได้รับจัดสรรกรอบอัตรากำลังของพนักงานด้านการตลาดทั้งหมด 58 อัตรา แต่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงเพียง 23 อัตรา หรือคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 6 ของจำนวนพนักงานในฝ่ายทั้งหมด นอกจากนี้พนักงานด้านการตลาดยังขาดทักษะและความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่และการตลาดเชิงรุก อย่างไรก็ตาม การตลาดถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการและบรรลุแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ผ่านการวางแผนเพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าและสร้างรายได้จากการให้บริการด้านต่าง ๆ ของการรถไฟฟ้า โดยเฉพาะด้านโดยสารและสินค้าที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร

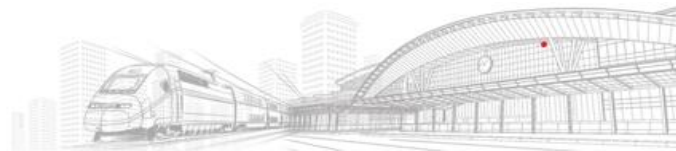
รูปภาพ18 : ภาพแสดงสัดส่วนบุคลากรด้านการตลาดต่อสัดส่วนจำนวนบุคลากร (ไม่รวมลูกจ้าง) ในฝ่ายบริการโดยสารและสินค้า ในปี พ.ศ. 2564



หมายเหตุ: ¹ข้อมูลจำนวนพนักงานจริงของฝ่ายบริการโดยสารและสินค้า ณ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2564

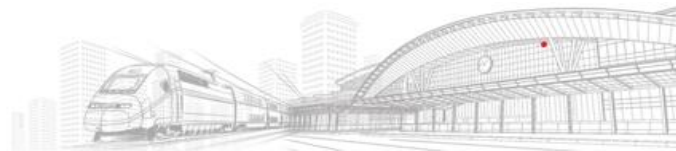
ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟฟ้า และ PrimeStreet Analysis

อย่างไรก็ตาม การรถไฟฟ้า ได้มีการจัดทำแผนสรรหาบุคลากรเข้ามาทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการรับพนักงานใหม่ที่ค่อนข้างมีความชำนาญเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น รวมถึงได้มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมและสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ อาทิ Knowledge Management (KM) และ Innovation Management (IM) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ



และความชำนาญในสายงานของตนเองและคงไว้ซึ่งองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นถัดไป อีกทั้งการรถไฟฯ ยังได้มีแผนการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงาน ทำให้สามารถถ่ายโอนพนักงานบางตำแหน่งมาปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งงานที่ขาดแคลนได้ ทว่าวิธีการนี้จะสามารถช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนได้บางส่วนเท่านั้น

นอกจากนี้ โครงสร้างบุคลากรและโครงสร้างองค์กรของการรถไฟฯ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปอีกในอนาคต สืบเนื่องมาจากรูปแบบธุรกิจของการรถไฟฯ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตจากการขยายบทบาทการบริการที่มากขึ้น อีกทั้งจากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ที่มีความเห็นชอบในการจัดตั้งกรมการขนส่งทางรางตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ โดยกำหนดให้กระทรวงคมนาคมเร่งรัดติดตาม “การดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกภายใต้การรถไฟฯ” เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของกรมการขนส่งทางราง เหมาะสมกับโครงสร้างของธุรกิจการขนส่งทางราง และกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรี ด้วยเหตุนี้เอง ในการจัดตั้งบริษัทลูกของการรถไฟฯ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรและบุคลากรภายในของการรถไฟฯ เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการจัดตั้งบริษัทลูกบริหารทรัพย์สิน หรือบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งนอกจากการรถไฟฯ จะต้องคำนึงถึงบทบาทของบริษัทลูกฯ ในแง่การขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตแล้วนั้น ยังต้องคำนึงถึงการวางแผนบริหารบุคลากรและในอนาคตให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวร่วมด้วย ในขณะเดียวกันการรถไฟฯ ก็ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและบริหารจัดการศูนย์ฝึกอบรมและโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟที่มีศักยภาพในการผลิตบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมระบบราง ผ่านโครงการความร่วมมือกับพันธมิตรในด้านต่าง ๆ อาทิ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นอกจากนี้ยังมีแผนที่จะพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ตรงกับมาตรฐานที่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นด้านพนักงานขับรถ งานซ่อมบำรุง งานด้านความปลอดภัย และงานด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมระบบรางในอนาคต ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมายวิสัยทัศน์ได้ในที่สุด



รูปภาพ 19 : ภาพแสดงโครงสร้างองค์กรและบทบาทของศูนย์ฝึกอบรม



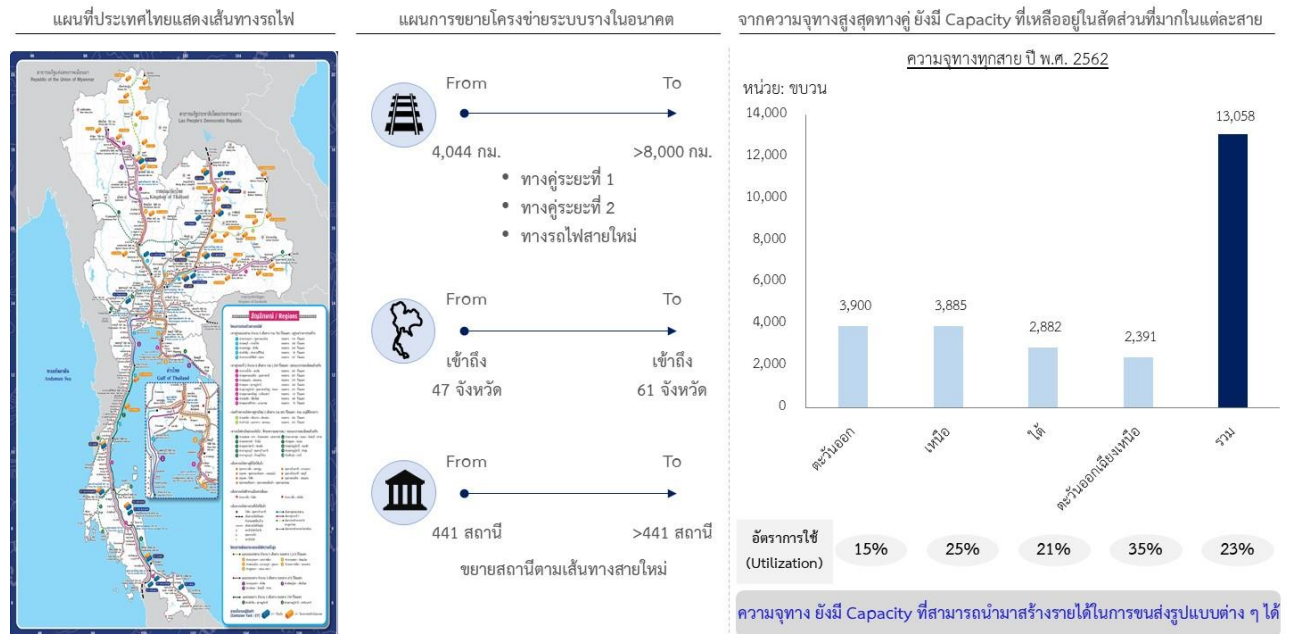
ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

(2) ด้านทรัพยากร (Resources)

การรถไฟฯ เป็นเจ้าของสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาค และจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนี้ ยังคงเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว โดยปัจจุบันการรถไฟฯ มีทางรถไฟให้บริการจำนวน 4,044 กิโลเมตร ครอบคลุมเส้นทางในทุกภูมิภาคและครอบคลุมถึง 47 จังหวัด อีกทั้งยังมีจำนวนสถานีรองรับการให้บริการมากถึง 441 สถานี และในอนาคตได้มีการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางรางตามนโยบายของภาครัฐ ซึ่งมีแผนการในการขยายโครงข่ายทางรถไฟ ทั้งรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 จำนวน 7 เส้นทาง ระยะทางกว่า 993 กิโลเมตร ทางคู่ระยะที่ 2 จำนวน 16 เส้นทาง ระยะทางกว่า 3,154 กิโลเมตร รวมถึงเส้นทางสายใหม่ในเส้นทางยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งหลังจากการขยายโครงข่ายทางรางตามแผนการดำเนินงานทั้งหมดเสร็จสิ้นนั้น การรถไฟฯ จะมีทางรถไฟให้บริการมากกว่า 9,000 กิโลเมตร ครอบคลุมมากขึ้นถึง 61 จังหวัด ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้การเดินทางและการเชื่อมต่อโดยรถไฟเป็นแกนหลักในการเดินทางของประเทศได้ในอนาคต นอกจากนั้นการขยายโครงข่ายระบบรางจะทำให้ความจุของการให้บริการของรถไฟเพิ่มขึ้นอีกด้วย



รูปภาพ 20: ภาพแสดงเส้นทางรถไฟ แผนการขยายโครงข่ายระบบรางในอนาคต และปริมาณความจุทางทุกสายในปี พ.ศ. 2562



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้ทั้งในส่วนที่มีสัญญาเช่าแล้ว รอการต่อสัญญา และที่ดินเปล่า โดยในสวนเฉพาะที่ดินเปล่าของการรถไฟฯ มีจำนวนถึง 38,469 ไร่ ซึ่งจากข้อมูลราคาประเมิน ณ ปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่าสูงถึง 263,647.55 ล้านบาท ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาสร้างประโยชน์ได้อีกมากมาย โดยเฉพาะในระยะแรกจากแผนแนวทาง การดำเนินงานของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด ได้ระบุถึงที่ดินในกลุ่มที่มีศักยภาพสามารถดำเนินการเร่งจัดหาประโยชน์ได้ ได้แก่ กลุ่มที่ 1) ที่ดินแปลงใหญ่ที่เคยดำเนินการผ่าน PPP จำนวน 669 ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน 34,415.28 ล้านบาท ซึ่งประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่นิคมการรถไฟฯ กม. 11 เชียงพาณิชย์ โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ และโครงการพัฒนาพื้นที่บางซื่อแปลง A และ กลุ่มที่ 2) ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ จำนวน 888 ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน 92,798.40 ล้านบาท ประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม 497 ไร่) โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน C โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน D โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน B และโครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง ซึ่งล้วนแต่อยู่ในพื้นที่ศักยภาพสูงและในทำเลยุทธศาสตร์



รูปภาพ 21 : ภาพแสดงข้อมูลทรัพย์สินที่ดินของการรถไฟ

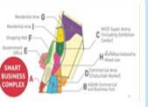
ที่ดินเปล่าทั้งหมดของ รฟท.

ที่ดิน	พื้นที่ (ไร่)	มูลค่า ¹ (ล้านบาท)
1. ที่ดินแปลงใหญ่ที่เคยดำเนินการผ่าน PPP	669	34,415.28
2. ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่	888	92,798.40
3. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (36 แปลงแรก)	1,335	11,085.14
4. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (แปลงที่เหลือ) และฝ่ายบริหารทรัพย์สินพัฒนาเอง	4,348	39,758.39
5. ที่ดินเปล่าราคาประเมินเกิน 1 แสนบาท/ตรว. 7 สถานี	170	12,193.99
6. ที่ดินเปล่าที่เหลือ ราคาประเมิน 50,000 – 100,000 บาท/ตรว. 7 สถานี	1,120	35,108.02
7. พื้นที่สถานีตามแนวเส้นทางรถไฟทางคู่	7,534	9,623.25
8. ที่ดินเปล่าราคาประเมินต่ำกว่า 50,000 บาท/ตรว. 429 สถานี	22,405	28,665.08
รวม	38,469	263,647.55

โดยเฉพาะในส่วนที่ดินที่มีศักยภาพของ รฟท. อาทิ

โครงการพื้นที่ศักยภาพของ รฟท. (3 โครงการ 669 ไร่)





โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ รฟท. กม. 11 เชียงใหม่ โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ โครงการพัฒนาพื้นที่บางซื่อแปลง A

ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ศักยภาพสูง (5 โครงการ 888 ไร่)

- โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม 497 ไร่)
- โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงใหม่ โซน C
- โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงใหม่ โซน D
- โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงใหม่ โซน B
- โครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง

โดยเฉพาะในส่วนที่ดินที่มีศักยภาพของ รฟท. อาทิ

โครงการพื้นที่ศักยภาพของ รฟท. (3 โครงการ 669 ไร่)

โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ รฟท. กม. 11 เชียงใหม่ โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ โครงการพัฒนาพื้นที่บางซื่อแปลง A

ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ศักยภาพสูง (5 โครงการ 888 ไร่)

- โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม 497 ไร่)
- โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงใหม่ โซน C
- โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงใหม่ โซน D
- โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงใหม่ โซน B
- โครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง

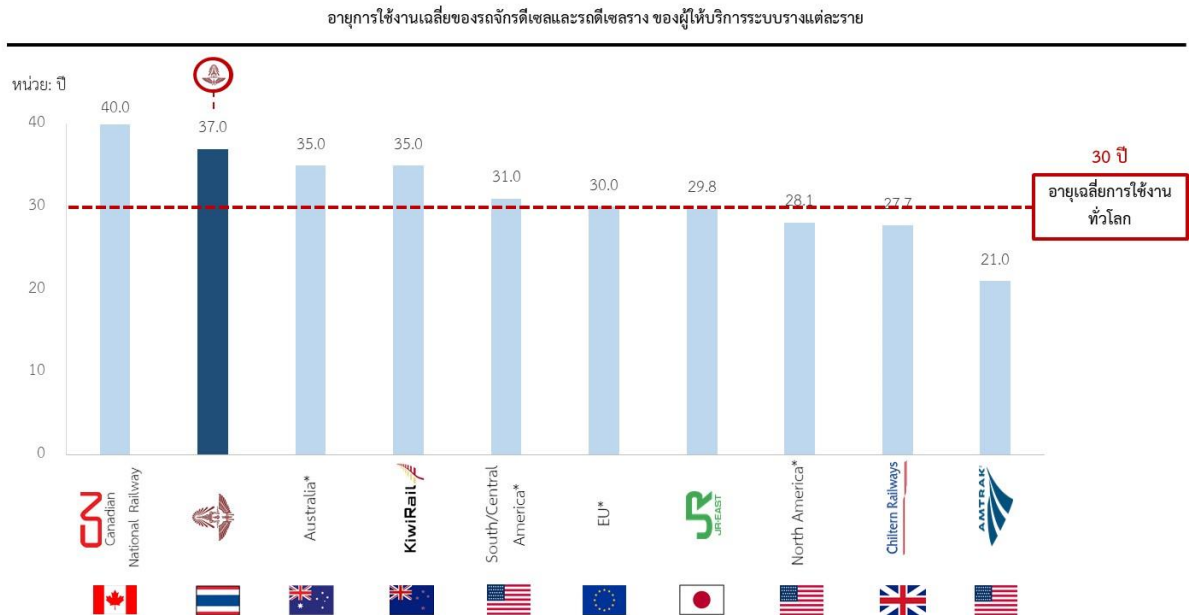
หมายเหตุ 1: ราคาประเมิน ณ ปี 2560

ที่มา: แนวทางการดำเนินงานของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด ณ วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2564

นอกจากนี้ ทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ อย่างรถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับอายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของผู้ให้บริการขนส่งทางรางรายอื่น ๆ จากการศึกษาอายุการใช้งานรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบรางในต่างประเทศแต่ละรายพบว่าอายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางอยู่ที่ 30 ปี ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ Amtrak ประเทศสหรัฐอเมริกา Chiltern Railway สหราชอาณาจักร และ JR East ประเทศญี่ปุ่น พบว่า อายุการใช้งานอยู่ในระยะเวลาที่ค่อนข้างต่ำ คือ 21 ปี 27.7 ปี และ 29.8 ปี ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกัน อายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของการรถไฟฯ อยู่ระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยสากล หรืออายุการใช้งานเฉลี่ยประมาณ 37 ปี ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการกระบวนการจัดซื้อ-จัดหารถจักรและล้อเลื่อนใหม่ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องนำรถจักรและล้อเลื่อนที่มีอายุการใช้งานสูงและสภาพเก่ามาใช้ให้บริการอยู่



รูปภาพ 22: ภาพแสดงอายุการใช้งานเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบรางแต่ละราย



หมายเหตุ: *ตัวเลขเฉลี่ยจากผู้ให้บริการหลายรายในภูมิภาคดังกล่าว

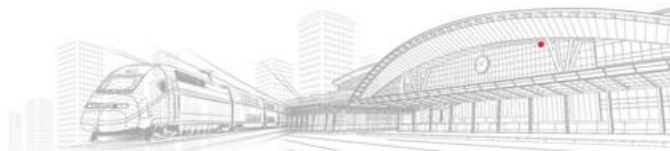
ที่มา: การรถไฟฯ, รายงานประจำปีของ JR East, Amtrak, Environ Australia, KiwiRail, SCI Verkehr, ORR (Office of Rail and Road), European Environment Agency, Statista และ PrimeStreet Analysis

จากการศึกษาและวิเคราะห์ด้านทรัพยากร (Resources) ของการรถไฟฯ พบว่าการรถไฟฯ ยังมีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นปรับปรุง การพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการให้บริการ ปรับปรุงสภาพรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงอาจมีการจัดซื้อ-จัดหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการให้บริการ เพื่อรองรับปริมาณความจุทางที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังสามารถสร้างรายได้จากที่ดินศักยภาพที่มีอยู่ผ่านการบริหารงานของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท เช่นกัน

(3) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas)

แนวโน้มการพัฒนาด้านนวัตกรรมของอุตสาหกรรมรถไฟในระดับโลก มีการพัฒนา 10 ด้าน ได้แก่

- Autonomous Trains ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีเซ็นเซอร์ขั้นสูงและการส่งข้อมูลแบบเรียลไทม์ รถไฟอัตโนมัติเป็นโซลูชันที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปรับปรุงความตรงต่อเวลา ความน่าเชื่อถือ



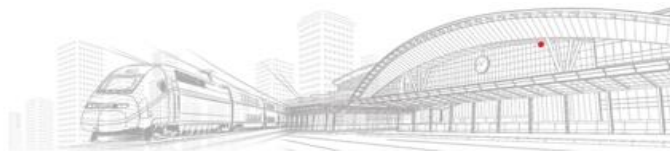
และการเพิ่มขีดความสามารถในอุตสาหกรรมรถไฟ การอัปเกรดเป็นเทคโนโลยีอัตโนมัติสัญญาณและระบบควบคุมรถไฟอัตโนมัติ (ATC) ช่วยลดข้อผิดพลาดทางเทคนิค ปรับปรุงการไหลเวียนของข้อมูลการจราจร และเสริมความมั่นใจให้กับผู้โดยสารในการขนส่งทางรถไฟ ตัวอย่างเช่น ระบบ Grade-of-automation 4 (GoA4) จะจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินและการตรวจจับสิ่งกีดขวางโดยอัตโนมัติ ตลอดจนควบคุมความเร็ว เบรก และประตูของรถไฟ

- Internet of Trains อินเทอร์เน็ตของรถไฟมีผลกระทบอย่างมากต่อความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟ การตรวจสอบตามสภาพช่วยป้องกันความล่าช้าอันเป็นผลมาจากความล้มเหลวของชิ้นส่วนของรางและรถไฟ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาและต้นทุน ตลอดจนปรับปรุงความพึงพอใจของผู้โดยสาร นอกจากนี้ การวิเคราะห์ขั้นสูงที่เปิดใช้งาน IoT ช่วยให้ผู้ใช้บริการรถไฟสามารถค้นหาโซลูชันที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพื่อปรับปรุงการควบคุมการหมุนเวียนรถและประสิทธิภาพการดำเนินงานของรถไฟ

- Artificial Intelligence มี AI แอปพลิเคชันมากมายในอุตสาหกรรมรถไฟ ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดการสินทรัพย์ การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ และการแจ้งเตือนฉุกเฉิน อัลกอริทึมการเรียนรู้เชิงลึกและโครงข่ายประสาทเทียมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดตารางรถไฟและลดความล่าช้า นอกจากนี้ ระบบข้อมูลผู้โดยสารขั้นสูงช่วยปรับปรุงบริการขนส่งและเพิ่มความพึงพอใจของผู้โดยสาร

- Decarbonization แม้ว่ารถไฟจะเป็นรูปแบบการคมนาคมขนส่งที่ยั่งยืนที่สุด แต่ตามแผนที่จะลดการปล่อยมลพิษสุทธิเป็นศูนย์ รัฐบาลกำลังมองหาวิธีลดคาร์บอนในอุตสาหกรรมรถไฟต่อไป วิธีแก้ปัญหาลดคาร์บอนที่พบมากที่สุด ได้แก่ การแทนที่รถไฟดีเซลด้วยเทคโนโลยีแบตเตอรี่ เซลล์เชื้อเพลิงไฮโดรเจน หรือรถไฟไฟฟ้า เพื่อลดการปล่อย CO2 ให้เหลือน้อยที่สุด ผู้ดำเนินกิจการรถไฟจะใช้หัวรถจักรไฟฟ้าที่ใช้พลังงานจากแหล่งพลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์หรือลม เป็นต้น

- Rail Connectivity ระบบสื่อสารเคลื่อนที่ของรถไฟที่ทันสมัย ได้รับการปรับปรุงด้วยเทคโนโลยี 5G ช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ตลอดจนความน่าเชื่อถือของโครงสร้างพื้นฐานของรถไฟ ยิ่งกว่านั้นการควบคุมรถไฟบนพื้นฐานการสื่อสาร (CBTC) ช่วยให้สามารถจัดการการจราจรบนรางและติดตามการเดินรถได้อย่างมีประสิทธิภาพ แอปพลิเคชันติดตามการเดินรถช่วยเพิ่มประสบการณ์ที่ประทับใจของผู้โดยสาร และการรวบรวมข้อมูลผู้โดยสาร

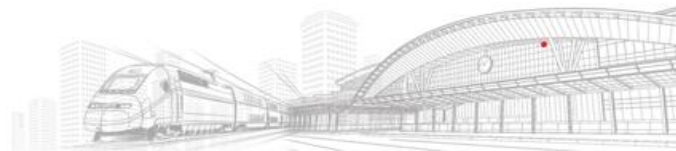


- Passenger Experience เพื่อปรับปรุงประสบการณ์ผู้โดยสาร รถไฟสามารถใช้เทคโนโลยีการออกตั๋วอัตโนมัติ และระบบกล้องวงจรปิดเพื่อตรวจจับการโจรกรรมและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการของผู้โดยสาร นอกจากนี้ แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนและมือถือยังช่วยจองตั๋วและเปรียบเทียบราคาโดยอัตโนมัติสำหรับผู้โดยสารและการรถไฟ ระบบออนบอร์ดช่วยปรับปรุงการจองในนาทีสุดท้าย การควบคุมการระบุตัวตน ตลอดจนการกำหนดที่นั่ง และระบบสารบบแจ้งเตือนที่ดึงดูดผู้โดยสารระหว่างการเดินทาง นอกจากนี้เพื่อลดความซับซ้อนของขั้นตอนการออกบัตรโดยสาร และการระบุตัวตนของผู้โดยสาร บริษัทต่างๆ จึงเริ่มมีการใช้การจองตั๋วแบบไบโอเมตริกซ์มากขึ้น

- High Speed Rail การพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงมีเป้าหมายเพื่อให้การขนส่งคนและสินค้ามีประสิทธิภาพ ระบบรถไฟความเร็วสูงครอบคลุมการออกแบบและก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงและเส้นทางเดินรถ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ และการพัฒนาระบบความเร็วสูงใหม่ ๆ เช่น ไฮเปอร์ลูป ซึ่งสามารถทำความเร็วได้เกิน 1,000 กิโลเมตรต่อชั่วโมง

- Rail Automation ระบบอัตโนมัติของอุตสาหกรรมรถไฟเป็นมากกว่าการดำเนินการรถไฟอัตโนมัติ (ATO) บริษัทสตาร์ทอัพและสเกลอัพ มีการพัฒนาระบบหุ่นยนต์สำหรับการทำความสะอาดและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีโดรนสำหรับการตรวจสอบจากระยะไกล นอกจากนี้ ระบบการควบคุมอัตโนมัติยังช่วยป้องกันความล่าช้าและปรับปรุงความปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานของราง ระบบรางอัตโนมัติอัจฉริยะช่วยให้บริษัทรถไฟเพิ่มประสิทธิภาพสินทรัพย์ การตรวจสอบ และการบำรุงรักษา มอบประสบการณ์ที่ดีขึ้นและความน่าเชื่อถือของรางสำหรับผู้โดยสาร

- Big Data & Analytics การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในภาคการรถไฟเป็นการปูทางสำหรับการสื่อสารบนรถไฟ การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ การจัดการสินทรัพย์ ระบบข้อมูลผู้โดยสาร และแพลตฟอร์มการจัดการข้อมูล ด้วยการใช้เซ็นเซอร์รถไฟอัจฉริยะ จุดข้อมูลหลายล้านจุดจะถูกรวบรวมและวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือของโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟ ความสามารถในการคาดการณ์ความล้มเหลวเพิ่มเติมช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรถไฟสามารถวางแผนการซ่อมแซม เพิ่มความพร้อมใช้งานของราง บริษัทสตาร์ทอัพและสเกลอัพกำลังพัฒนาเซ็นเซอร์ IoT เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับโครงสร้างพื้นฐานระบบราง รวมถึงรางรถไฟ ราง และระบบอาณัติสัญญาณ



- Augmented & Virtual Reality การประยุกต์ใช้ Virtual Reality ในอุตสาหกรรมรถไฟครอบคลุมการฝึกอบรมบุคลากร การสร้างภาพการออกแบบ และการมีส่วนร่วมกับลูกค้า ตัวอย่างเช่น หน้าต่างรถไฟแบบอินเทอร์แอคทีฟให้ข้อมูลสาระบบทางและเส้นทาง ในขณะที่แอปมือถือเสริมความเป็นจริง (AR) ช่วยให้ผู้ใช้โดยสารมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของราง นอกจากนี้ ชุดหูฟัง Virtual Reality (VR) ยังทำให้การฝึกอบรมมีความสมจริงและให้ข้อมูลมากขึ้น โซลูชัน AR และ VR ช่วยให้บริษัทรถไฟสามารถลดต้นทุนการฝึกอบรมบุคลากร และเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของผู้โดยสาร และเพิ่มยอดขาย

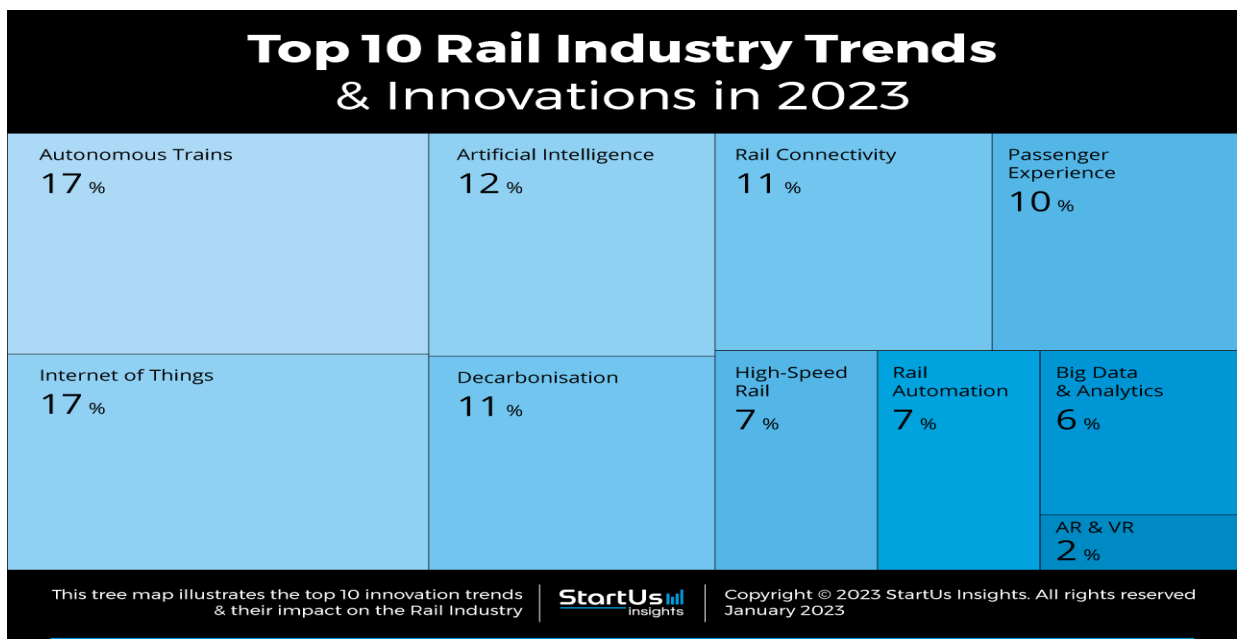
ในส่วนของการพัฒนาด้านนวัตกรรมของการรถไฟฯ พบว่า เมื่อเทียบกับนวัตกรรมที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกเลือกใช้ เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อยกระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้นแล้วนั้น การรถไฟฯ ในขณะนี้ยังคงเป็นองค์กรที่มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีการมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมเพียง 3 ด้าน จากทั้งหมด 10 ด้านดังภาพ อันได้แก่

- 1) การพัฒนานวัตกรรมด้านการบริการผู้โดยสาร (Passenger Experience): ตัวอย่าง แผนงาน/โครงการที่การรถไฟฯ ได้เคยดำเนินการไว้แล้ว อาทิ บริการแอปพลิเคชันสำหรับซื้อบัตรโดยสารล่วงหน้า (SRT D-ticket), การติดตั้งตู้จำหน่ายบัตรโดยสารอัตโนมัติในบริเวณสถานี (ตู้ D-ticket), และการพัฒนาระบบติดตามขบวนรถโดยสาร Train Tracking System (TTS) เป็นต้น
- 2) การพัฒนานวัตกรรมด้านการเชื่อมโยงของข้อมูลภายในองค์กร (Rail Connectivity): ในปัจจุบันการรถไฟฯ กำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการในการพัฒนาระบบทางด้านการเดินรถ การซ่อมบำรุง และการเก็บฐานข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (TOMs), การพัฒนาระบบจัดเก็บฐานข้อมูลงานซ่อมบำรุงฯ ทั้งหมดในองค์กร (CMMS), การพัฒนาฐานข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (GIS), และการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง (TMMS) เป็นต้น



- 3) การพัฒนานวัตกรรมด้านการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization): การรถไฟฯ กำลังอยู่ระหว่างการศึกษาในการปรับปรุงดัดแปลง รถไฟฟ้าพลังงานสะอาด เพื่อใช้ในการขนส่งระบบราง (EV on Trains) ผ่านความร่วมมือ กับกรมการขนส่งทางราง และหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ (สอดคล้องกับนโยบายของ นายศักดิ์สยาม ชิดชอบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2564)

รูปภาพ 23 : ภาพแสดงสัดส่วนผลกระทบจากการใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลก ในปี พ.ศ. 2566



ที่มา: Startup Insight



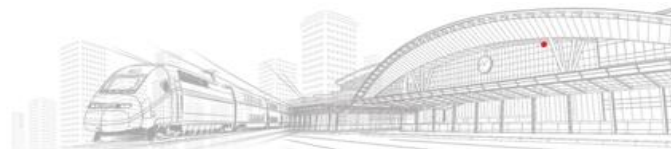
รูปภาพ 24 : ภาพแสดงความร่วมมือเพื่อการพัฒนานวัตกรรมด้านการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ของการรถไฟฯ ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม



หมายเหตุ: ¹สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

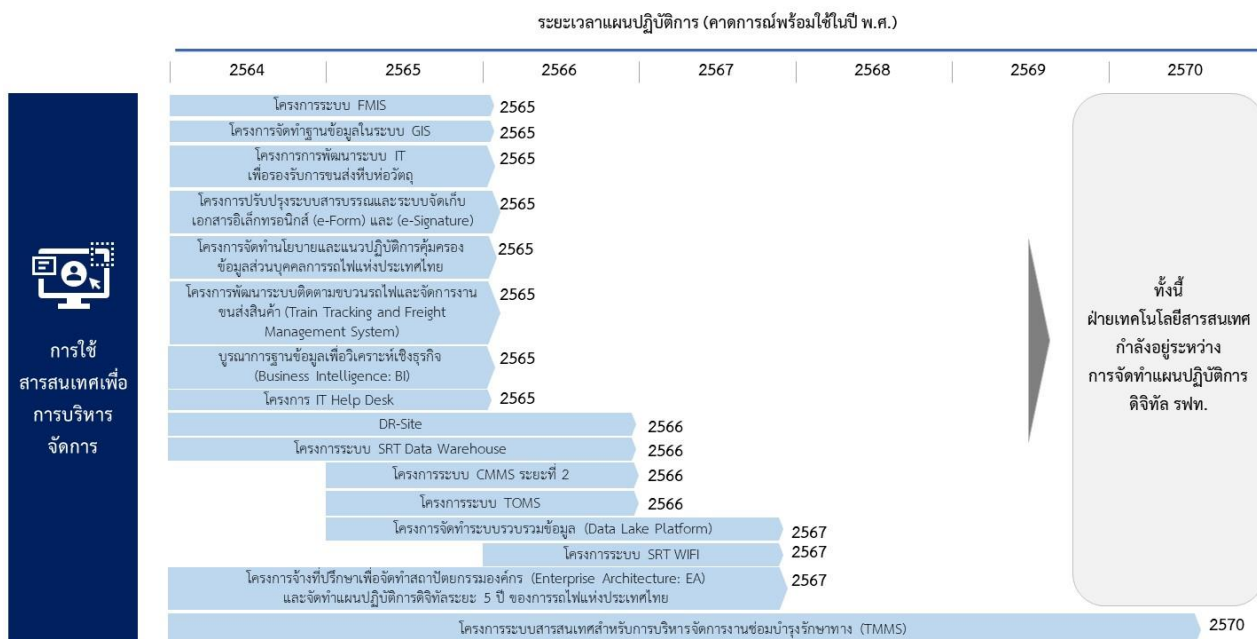
ที่มา: การรถไฟฯ, กรมการขนส่งทางราง, ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ และ PrimeStreet Analysis

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570 จะพบว่า การรถไฟฯ เองก็ไม่ได้นิ่งเฉยต่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมแต่อย่างใด โดยอาจเรียกได้ว่าองค์กรยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการวางแผน วางรากฐาน และเริ่มพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในหลากหลายส่วนงาน เพื่อพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้เป็นรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น



รูปภาพ 25 : ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570

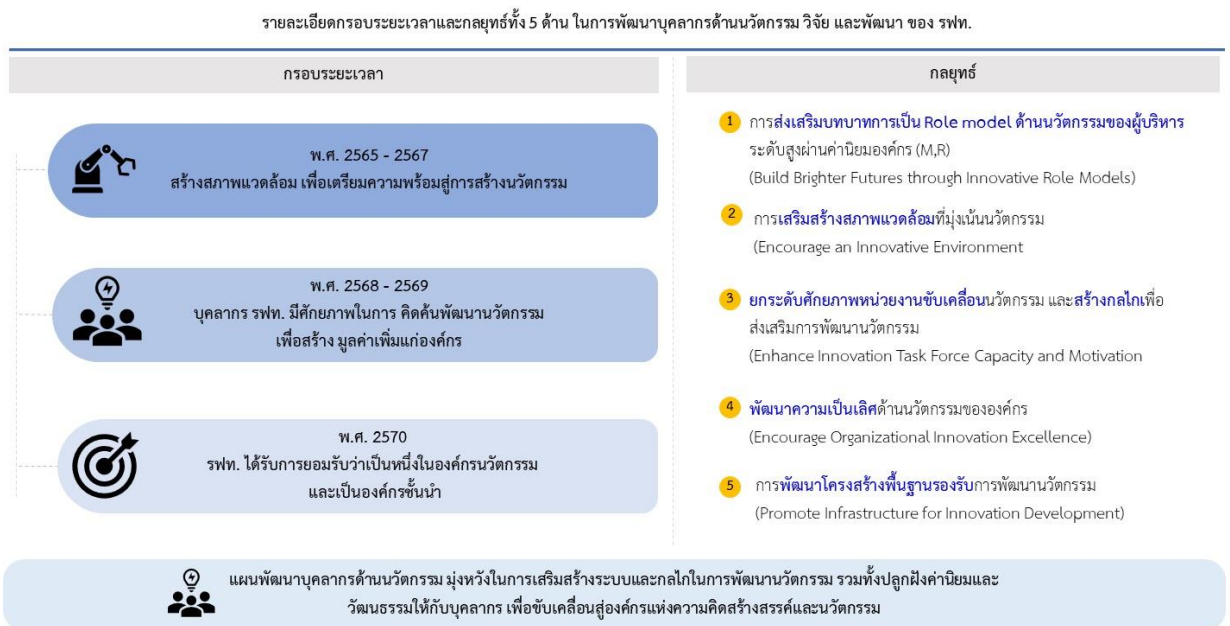


ที่มา: (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2565, แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 และ PrimeStreet Analysis

นอกจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยตรงแล้วนั้น จากแผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลการรถไฟฯ ยังสะท้อนให้เห็นว่าการรถไฟฯ เองก็ไม่ละเลยที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้านนวัตกรรมเช่นกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อเป็นการเสริมสร้างระบบและกลไกในการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้กับบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม



รูปภาพ 26: ภาพแสดงรายละเอียดกรอบระยะเวลาและกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ในการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม วิจัย และพัฒนา ของการรถไฟฯ



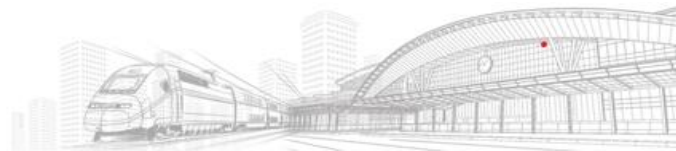
ที่มา: แผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ดังนั้น หลังจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกับการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมได้ดำเนินเสร็จสิ้นแล้ว การรถไฟฯ ควรศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครอบคลุมทั้ง 10 ด้านข้างต้น ตามที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกได้เลือกใช้ เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดึงดูดผู้เข้าใช้บริการให้มีจำนวนมากขึ้น และช่วยบริหารต้นทุนขององค์กรในระยะยาว

(4) ด้านการตลาด (Marketing)

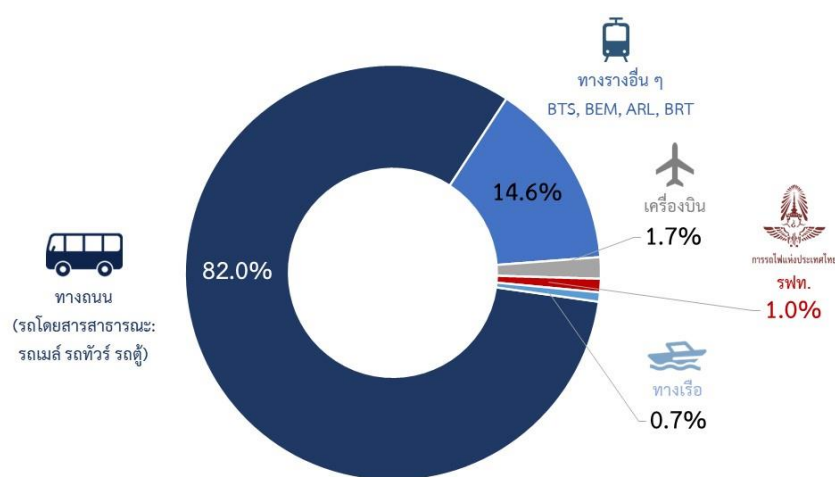
ด้านการโดยสาร

จากข้อมูลสัดส่วนการเดินทางของคนไทย ในปี พ.ศ. 2563 ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และจากข้อมูลของการรถไฟฯ พบว่า พฤติกรรมการเดินทางของคนไทยโดยรถไฟของการรถไฟฯ นั้น อยู่ในสัดส่วนที่ค่อนข้างต่ำมาก โดยคิดเป็นเพียงร้อยละ 1 ของการเดินทางทั้งหมดเท่านั้น (หรือประมาณ 26 ล้านเที่ยวจากการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะ



ภายในประเทศทั้งสิ้นประมาณ 2,519 ล้านเที่ยว) ซึ่งมากกว่ารูปแบบการเดินทางทางเรือ (ร้อยละ 0.7) ที่ไม่ใช่รูปแบบเส้นทางคมนาคมหลักในประเทศไทยอยู่แล้วเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่รูปแบบการเดินทางที่เป็นที่นิยมที่สุดของคนไทยคือทางถนนด้วยรถโดยสารสาธารณะ (รถเมล์ รถทัวร์ และรถตู้) (ร้อยละ 82.0) รองลงมาคือทางรางอื่น ๆ (BTS, BEM, ARL, BRT) (ร้อยละ 14.6) และทางเครื่องบิน (ร้อยละ 1.7)

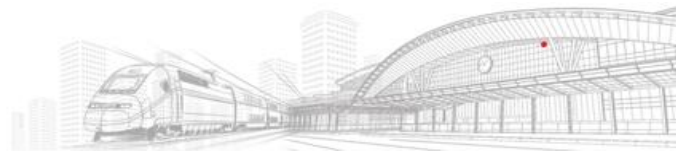
รูปภาพ 27 : ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 (ร้อยละ)



ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.), การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ จากสัดส่วนการเลือกใช้รูปแบบการเดินทางของคนไทยดังกล่าว พบว่าอาจมีสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนไทยมองข้ามที่จะเลือกใช้บริการของการรถไฟฯ คือ การขาดการรับรู้ (Perception) ถึงข้อดีและจุดเด่นของการเดินทางโดยรถไฟ ที่นับได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบของการรถไฟฯ ที่สามารถเอาชนะการขนส่งประเภทอื่น ไม่ว่าจะเป็น

- 1) ในด้านความสบาย: ที่นั่งของรถไฟนั้นกว้างขวางและสะดวกสบายกว่ารูปแบบการเดินทางอื่นที่มีอัตราค่าบริการเทียบเท่ากัน, ผู้โดยสารสามารถเดินบนรถไฟได้ตามต้องการ ไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่กับที่นั่งตลอดเวลา, มีที่นั่งนอนสำหรับพักผ่อนระหว่างการเดินทาง (สำหรับตู้โดยสารบางประเภท), สามารถซื้อและทานอาหารได้ตามต้องการใน



ราคาที่ย่อมเยา และไม่ต้องเผชิญกับภาวะความกดอากาศเหมือนเครื่องบิน หรือ สถานีการนั่งรถติดบนท้องถนน

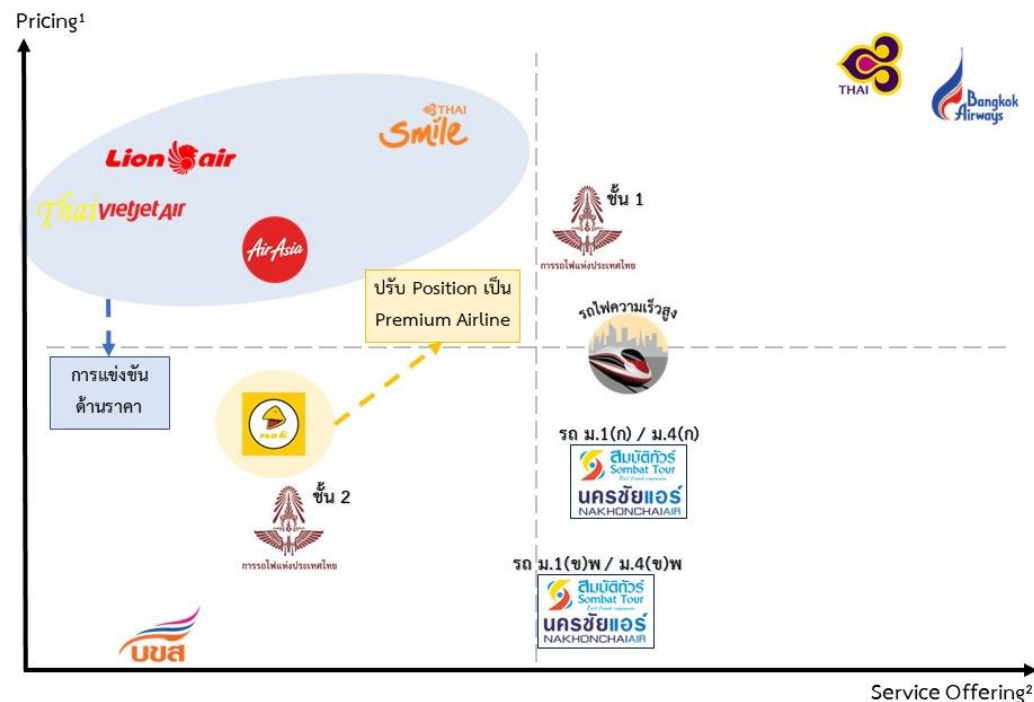
- 2) ด้านความไม่ยุ่งยาก: การเดินทางด้วยรถไฟมีข้อได้เปรียบการเดินทางด้วยเครื่องบิน คือ ความไม่ยุ่งยากในการใช้บริการ อาทิ สามารถเลือกที่นั่งได้ทันทีในขณะจอง โดยไม่ต้องชำระเงินเพิ่ม หรือไม่จำกัดว่าต้องเป็นรถโดยสารประเภทไหน, ไม่ต้องเผื่อเวลาสำหรับการโหลดสัมภาระให้ยุ่งยาก, มีพื้นที่สำหรับเก็บสัมภาระเหนือศีรษะกว้างขวาง, ใช้เวลาเตรียมการหรือเผื่อเวลาสำหรับการออกเดินทางน้อยกว่า, ขั้นตอนในการตรวจสอบเอกสารเพื่อเดินทางไม่ยุ่งยาก อีกทั้งการเดินทางโดยรถไฟยังมีความปลอดภัยสูงกว่า
- 3) ด้านความสะดวก: ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของราคาตามช่วงเวลาการจองตั๋วโดยสารอย่างเครื่องบิน และสถานีรถไฟส่วนมากจะตั้งอยู่ในเขตเมือง ทำให้ง่ายและสะดวกต่อการเดินทางต่อด้วยรูปแบบการขนส่งอื่น ๆ ที่มักจะมีรองรับอยู่ในบริเวณสถานี
- 4) ด้านความต่อเนื่อง: ในระหว่างการเดินทางโดยรถไฟสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารและอินเทอร์เน็ตได้ อีกทั้งยังมี Wi-Fi ให้บริการบนรถโดยสารบางประเภทโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มอีกด้วย
- 5) ด้านความคุ้มค่า: ไม่มีการคิดค่าบริการสำหรับสัมภาระเพิ่มเติม, ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ค่าจองรถ ค่าน้ำมัน และมีอัตราราคาพิเศษให้กับเด็ก ผู้สูงอายุ และนักเรียน

ดังนั้นการรถไฟฯ จึงควรมุ่งทำการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารให้ประชาชนคนทั่วไปได้รับทราบและรับรู้ถึงประโยชน์ดังกล่าวที่ผู้โดยสารจะได้รับจากการใช้บริการรถไฟของการรถไฟฯ รวมถึงเสนอความหลากหลายของประเภทรถโดยสารที่ให้บริการให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั่วถึง (เพื่อลบภาพจำของภาพลักษณ์เดิมที่คนทั่วไปมองว่าการรถไฟฯ เท่ากับความเก่า ทรุดโทรม โบราณ ไม่ทันสมัย) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริการอย่างไม่ลดละ เพื่อยกระดับคุณภาพบริการของการรถไฟฯ ให้เทียบเท่ากับมาตรฐานการบริการระดับสากล และสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางลงให้เทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับระยะเวลาที่ใช้ในการโดยสารเครื่องบิน จะช่วยให้การรถไฟฯ สามารถแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากรูปแบบการเดินทางโดยเครื่องบินและรูปแบบการเดินทางอื่นได้ไม่ยาก



จากการเปรียบเทียบ Positioning ด้านการเดินรถโดยสารของการรถไฟฯ กับผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารรายอื่น อาทิ สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Airlines), สายการบิน Full-service, บขส. ผู้ให้บริการรถบัส (อาทิ สมบัติทัวร์ และนครชัยแอร์) และรถไฟความเร็วสูง พบว่าในอนาคต ผู้ให้บริการขนส่งโดยสารในประเทศไทยจะมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก หลังการฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 เนื่องจากสายการบิน Low-cost มีแนวโน้มที่จะปรับราคาค่าโดยสารลง ภายหลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 เพื่อกระตุ้นยอดขาย ดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบิน Nok Air มีแผนการฟื้นฟูที่จะปรับเปลี่ยนจากการเป็นสายการบิน Low-cost ก้าวสู่การเป็น Premium Airline และ Full-service ในช่วง 5 ปีนับจากนี้ อีกทั้งการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ คือ รถไฟความเร็วสูง ที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของการรถไฟฯ เนื่องจากมีเส้นทางเดินรถที่ทับซ้อนกับทางปัจจุบันที่การรถไฟฯ ให้บริการอยู่

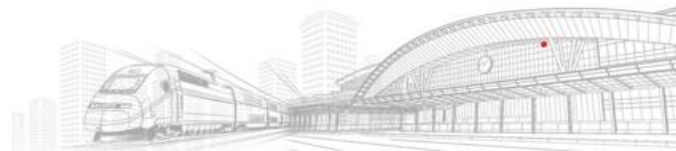
รูปภาพ 28 : ภาพแสดง Positioning ของผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารในประเทศไทย



หมายเหตุ: ¹ค่าโดยสารสายการบินตรวจสอบวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565 โดยจองล่วงหน้า 2 สัปดาห์, ค่าบริการการรถไฟฯ

ใช้ข้อมูลค่าตัวจากรถไฟชั้น 2 ปรับอากาศและพัดลม/ ³พิจารณาในแง่คุณภาพการบริการ ในแง่การบริการพื้นฐาน, สิ่งอำนวยความสะดวก, การบริการบนยานพาหนะขณะเดินทาง

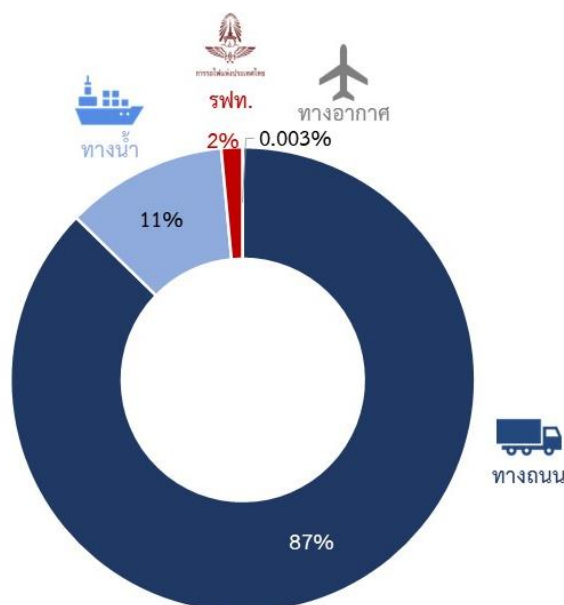
ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, AOT, เว็บไซต์ของแต่ละบริษัทขนส่ง และ PrimeStreet Analysis



ด้านการขนส่งสินค้า

ในด้านของพฤติกรรมการขนส่งสินค้าของคนในประเทศไทย พบว่าสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศโดยรถไฟ ในปี พ.ศ. 2564 คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 2 หรือประมาณ 11.77 ล้านตัน จากการขนส่งสินค้าทั้งหมดในประเทศกว่า 795 ล้านตัน เท่านั้น ในขณะที่การขนส่งทางถนนกลับสูงถึงร้อยละ 87 อันดับที่สองคือการขนส่งทางน้ำคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 11 และอันดับสุดท้ายคือการขนส่งทางอากาศคิดเป็นร้อยละ 0.003 ซึ่งเป็นช่องทางการขนส่งที่มีต้นทุนแพงที่สุด

รูปภาพ 29: ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศ ปี พ.ศ. 2564 (ร้อยละ)

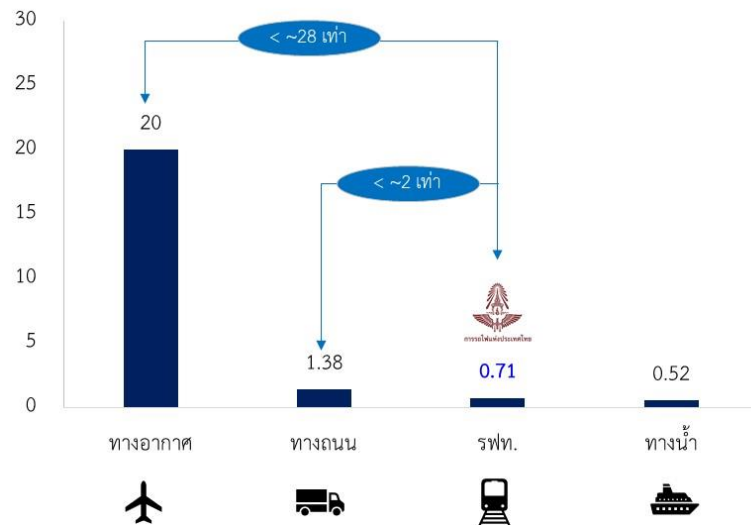


ที่มา: การรถไฟฯ, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis

โดยจากข้อมูลของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรที่แสดงต้นทุนการขนส่งสินค้า (หน่วย บาท/ตัน-กิโลเมตร) จำแนกตามรูปแบบการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ ทางอากาศ ในปี พ.ศ. 2562 พบว่าต้นทุนของการขนส่งสินค้าทางรถไฟมีต้นทุนอยู่ที่ 0.71 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ซึ่งถือว่าต่ำกว่าคู่แข่งที่เทียบเคียงอย่างทางถนนถึงประมาณ 2 เท่า โดยต้นทุนการขนส่งสินค้าทางถนนมีต้นทุนอยู่ที่ 1.38 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแม้การรถไฟฯ จะมีจุดแข็งในด้านค่าบริการต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าที่ต่ำที่สุดในการขนส่งภาคพื้นดินและต่ำกว่าการขนส่งทางอากาศถึง 28 เท่า แต่กลับได้รับความนิยมในการเข้าใช้บริการในการขนส่งสินค้าน้อยกว่าทางถนนถึงร้อยละ 85 เลยทีเดียว



รูปภาพ 30: ภาพแสดงต้นทุนการขนส่งสินค้าของการขนส่งแต่ละรูปแบบ (บาท/ตัน-กิโลเมตร) ในปี พ.ศ. 2562



ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, กระทรวงคมนาคม, Freight Hub และ PrimeStreet Analysis

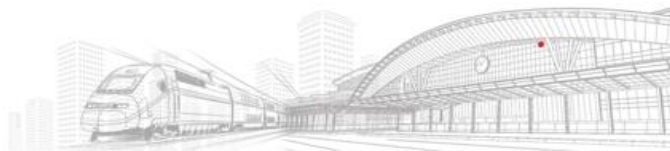
นอกจากนี้ การขนส่งสินค้าทางรถไฟเมื่อเปรียบเทียบกับขนส่งสินค้ารูปแบบอื่น ๆ มีจุดแข็งในด้านปริมาณการขนส่งที่สามารถขนส่งสินค้าได้ในปริมาณมากต่อ 1 ครั้งในการขนส่ง ซึ่งทั้ง 2 จุดแข็งในการขนส่งสินค้าถือเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยสำคัญสำหรับลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการการขนส่งสินค้า

รูปภาพ ๓๑ : ภาพแสดงการเปรียบเทียบความจุในการขนส่งสินค้าในแต่ละประเภทการขนส่ง



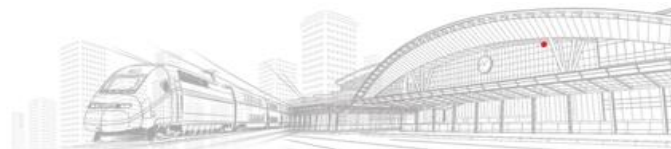
หมายเหตุ: ¹ความจุสูงสุดของเครื่องบิน Boeing 747F (Freighter)

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, กระทรวงคมนาคม, Freight Hub และ PrimeStreet Analysis

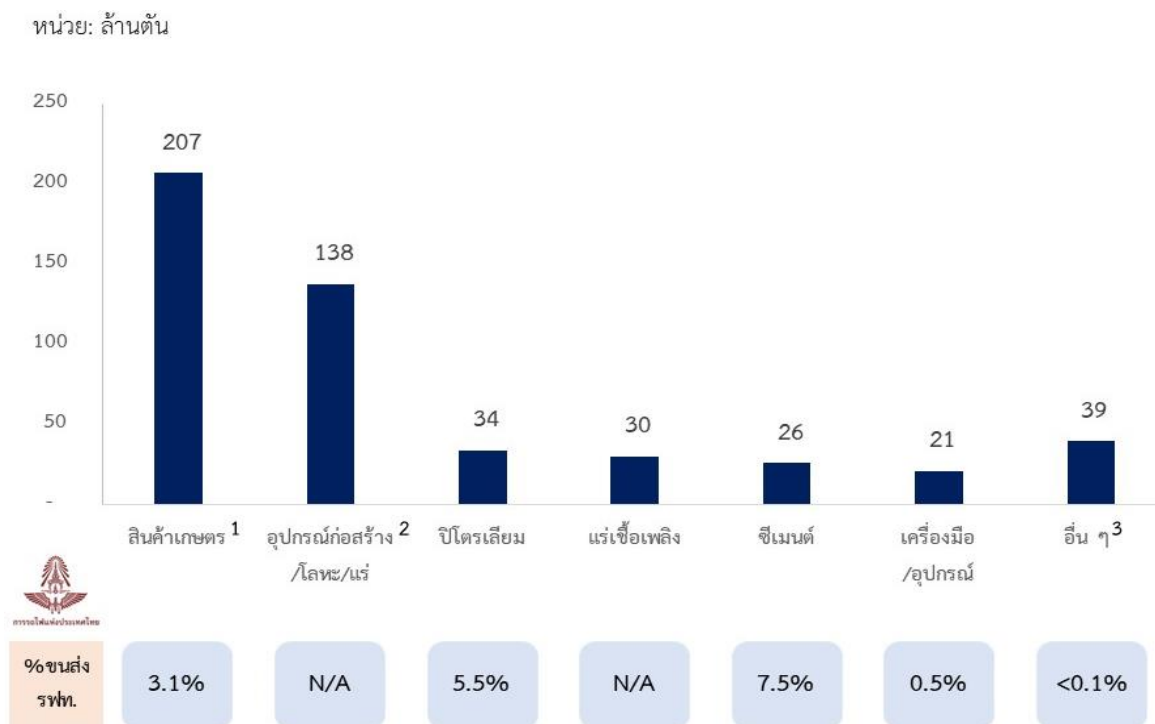


อย่างไรก็ตาม แม้การรถไฟฯ จะมีจุดแข็ง 2 ประเด็นข้างต้น ที่นับเป็นข้อได้เปรียบของ การดำเนินกิจการ ทว่าเหตุผลหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้บริการขนส่งทางถนนมากกว่าทางรถไฟ สืบเนื่องมาจากความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการขนส่ง ความครอบคลุมของการให้บริการ และคุณภาพของการให้บริการ โดยการขนส่งทางถนนมีข้อได้เปรียบหลักคือ สามารถขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังจุดหมายปลายทางได้โดยไม่ต้องอาศัยการขนส่งในรูปแบบอื่น อีกทั้งมีเวลาการขนส่งที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ส่งหรือผู้รับสินค้าได้ นอกจากนี้ ประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการเลือกการขนส่งรูปแบบอื่นมากกว่ารถไฟ คือปัญหาด้านประสิทธิภาพของการให้บริการของรถไฟ เนื่องมาจากมาตรฐานการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังไม่ได้รับความน่าเชื่อถือมากนัก ตัวอย่างเช่น ด้านความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถไฟในแต่ละเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจเนื่องจากผู้ใช้บริการไม่มีความมั่นใจว่าสินค้าจะสามารถไปถึงตรงเวลาทันความต้องการของลูกค้าที่ปลายทางหรือไม่ และปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและจำนวนรถจักรและล้อเลื่อน แคร่บรรทุกสินค้า และอุปกรณ์ยกขนที่มีสภาพทรุดโทรมและไม่เหมาะสมแก่การนำมาใช้งาน

นอกจากนี้ จากการพิจารณาภาพรวมปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนและทางรางในปี พ.ศ. 2562 พบว่าการรถไฟฯ ยังมีโอกาสในการเพิ่มส่วนตลาดในหลายประเภทสินค้า โดยเฉพาะสินค้าที่ปัจจุบันยังคงขนส่งทางถนน อาทิ สินค้าเกษตร ที่การรถไฟฯ ยังคงขนส่งอยู่ในสัดส่วนเพียงร้อยละ 3.1 เท่านั้น เมื่อเทียบกับปริมาณขนส่งทางถนนและรางรวมกัน, อุปกรณ์ก่อสร้าง โลหะ แร่ธาตุ ที่มีปริมาณขนส่งถึง 138 ล้านตัน ซึ่งการรถไฟฯ ยังไม่มีส่วนแบ่งการขนส่งในสินค้าส่วนนี้เลย เป็นต้น



รูปภาพ 32 : ภาพแสดงภาพรวมปริมาณการขนส่งสินค้า (ทางถนนและทางราง) ในปี พ.ศ. 2562



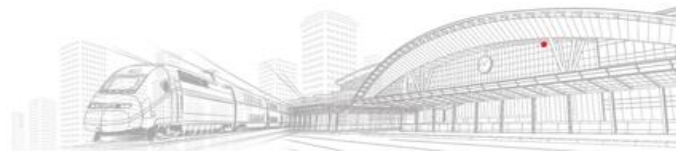
หมายเหตุ: ¹ประกอบด้วยอ้อย มันสำปะหลัง ข้าว น้ำตาล ข้าวโพด ยางพารา ผลผลิตทางการเกษตรอื่น ๆ / ²ประกอบด้วย ดินหินทราย เศษโลหะและแร่ โลหะภัณฑ์ แร่ธาตุอื่น ๆ / ³ประกอบด้วย ไม้ ปุ๋ย อาหารสัตว์ สัตว์มีชีวิต เคมีภัณฑ์ สินค้าเบ็ดเตล็ด เครื่องมือเครื่องใช้

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ดังนั้น การรถไฟฯ จำเป็นต้องพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับผู้ให้บริการการขนส่งรูปแบบอื่นได้ รวมถึงการก้าวผ่านข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ตลอดจนให้ความสำคัญกับการทำการตลาดเชิงรุกด้วยกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเก่าและใหม่ สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้อง

ด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุ

จากโครงข่ายระบบรางของการรถไฟฯ ในปัจจุบันการขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) หรือพัสดุสามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด โดยหากเปรียบเทียบกับบริษัทขนส่งพัสดุอื่น ๆ ในตลาดจะพบว่าการขนส่งผ่านทางรถไฟไม่มีการกำหนดเพดานน้ำหนัก ผู้ใช้บริการจัดส่งสามารถขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักมากได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การขนส่งรถมอเตอร์ไซด์ การขนส่งตู้จ่ายน้ำมัน เพอร์นิเจอร์



เป็นต้น ซึ่งผู้ให้บริการรายอื่นในตลาดส่วนใหญ่จะรับส่งพัสดุน้ำหนักไม่เกินประมาณ 30 กิโลกรัม อีกทั้งยังมีข้อกำหนดในเรื่องของขนาดในการส่งพัสดุและการบรรจุพัสดุนอกจากนี้ ในกลุ่มพัสดุที่มีน้ำหนักมากและขนาดใหญ่ อาทิ ตั้งแต่ 20 - 30 กิโลกรัม จะพบว่าราคาของผู้ให้บริการในตลาดจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 250 - 400 บาท ในขณะที่ราคาของการรถไฟฯ อยู่ที่ช่วงราคาประมาณ 90 - 195 บาทเท่านั้น ดังนั้นข้อได้เปรียบด้านราคาในการจัดส่งพัสดุที่ถูกลงกว่าของการรถไฟฯ จะเป็นตัวช่วยดึงดูดลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายได้ ในขณะเดียวกันการรถไฟฯ เองก็สามารถจัดส่งพัสดุจากสถานีต้นทางไปยังสถานีปลายทางได้ภายในระยะเวลาที่รวดเร็วแบบข้ามคืน ตามรอบระยะเวลาการเดินทางโดยสาร อาทิ ส่งพัสดุจากต้นทางในตอนเย็น ปลายทางสามารถรับพัสดุได้ในตอนเช้า เป็นต้น ซึ่งความรวดเร็วในการจัดส่งนี้เองก็เป็นอีกหนึ่งจุดเด่นของการรถไฟฯ ที่จะช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการที่ต้องการจัดส่งอาหารหรือผลไม้ที่ง่ายต่อการเน่าเสีย

รูปภาพ 33 : ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง

บริษัท	ขนาด (ก x ย x ส) ไม่เกิน (ซม.)	น้ำหนักไม่เกิน (กก.)	ค่าบริการเปรียบเทียบ (บาท) (กรณีน้ำหนัก 20 -30 กก.)	ระยะเวลาขนส่ง (วัน)	
				ปริมาณ	ต่างจังหวัด
 Thailand Post	EMS	20	445	1-2	2-3
	พัสดุ	30	110 - 305	2-5	5-7
	200	25	330 - 420	1-2	2-3
	280	50	230 - 310	1-2	2-3
	200	30	200 - 300	1-2	2-3
	200	25	380 - 450	1-2	2-4
	150	30	200 - 300	1-3	
	160	25	310 - 610	1-3	3
	160	30	275 - 525	1	1-2
	ไม่มีกำหนดเพดานน้ำหนัก		90 - 195	1	1-2

ที่มา: ราคาค่าบริการแต่ละบริษัทในเว็บไซต์ และ PrimeStreet Analysis

หากเปรียบเทียบ Positioning ระหว่างการรถไฟฯ และผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในประเทศไทยแล้ว พบว่าการรถไฟฯ ยังมีจุดที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาการบริการให้ครอบคลุมและสามารถ



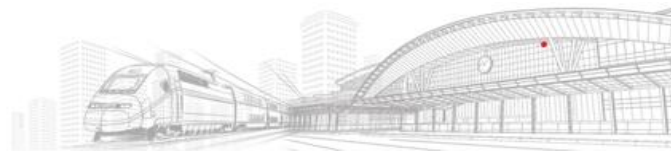
แข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นได้ เนื่องจากผู้ให้บริการหลายเจ้าเน้นกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือเพื่ออำนวยความสะดวกผ่านการขยายจุดรองรับความต้องการในการรับ-ส่งพัสดุ ที่จะมีมากขึ้นในอนาคต ทั้งสำหรับผู้ประกอบการ ร้านค้า และผู้รับพัสดุ อาทิ Kerry Express ที่ได้มีการร่วมมือกับ Family Mart ในการเพิ่มจุดให้บริการรับพัสดุตลอด 24 ชั่วโมง, SCG Express และ บริษัท ซีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อเปิดจุดให้บริการรับพัสดุภายในสถานีน้ำมันซีเอสโก้ และ Flash Express ที่ร่วมมือกับ The LivingOS สตาร์ทอัพผู้นำนวัตกรรมเพื่อการอยู่อาศัยของตลาดคอนโด หมู่บ้าน อพาร์ทเมนต์และหอพัก ที่มีลูกค้าใช้งานแล้วกว่า 2,000 โครงการ ครอบคลุมที่อยู่อาศัยกว่า 1.2 ล้านยูนิตทั่วประเทศ เปิดจุดให้บริการส่งพัสดุ (Drop Off) ผ่านนิติบุคคลเป็นเจ้าแรกในประเทศไทย

รูปภาพ 34 : ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง



ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 ของไปรษณีย์ไทยและ Kerry Express, eFinance Thai, Flash Express, Longtunman, Techsauce, BangkokBiz News, Isara News และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์พบว่า สาเหตุที่อาจทำให้การขนส่งพัสดุทางรถไฟไม่เป็นที่นิยมมากนัก คือ 1) การไม่มีบริการรับส่งพัสดุแบบ Door-to-door ทำให้มีลูกค้าบางส่วนไม่สะดวกเดินทางมารับ



พัสดุที่สถานีรถไฟ 2) การไม่มีระบบติดตามสถานะพัสดุ ทำให้ผู้ใช้บริการจัดส่งไม่สามารถคำนวณเวลาที่ควรเข้าไปรับพัสดุที่สถานีปลายทางได้ และสาเหตุที่สำคัญที่สุดอีกสาเหตุหนึ่งคือ 3) การขาดการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารข้อมูลและจุดให้บริการให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงการมีอยู่และคุณลักษณะของบริการหรือจุดเด่นของการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เนื่องจากลูกค้าที่ใช้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่มักจะรับรู้การมีอยู่ของบริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ มาจากการบอกต่อของผู้ที่เคยใช้บริการมาก่อน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น เพิ่มปริมาณผู้ใช้บริการจากลูกค้าใหม่ การรถไฟฯ จึงควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ โปรโมท และสื่อสารให้บริการเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น ตลอดจนทำการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และอาจร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่นในการร่วมขนส่งพัสดุแบบ Door-to-door เพื่อขยายการบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบการติดตามสถานะพัสดุเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ

(5) ด้านการดำเนินงานและการปฏิบัติการ (Operation)

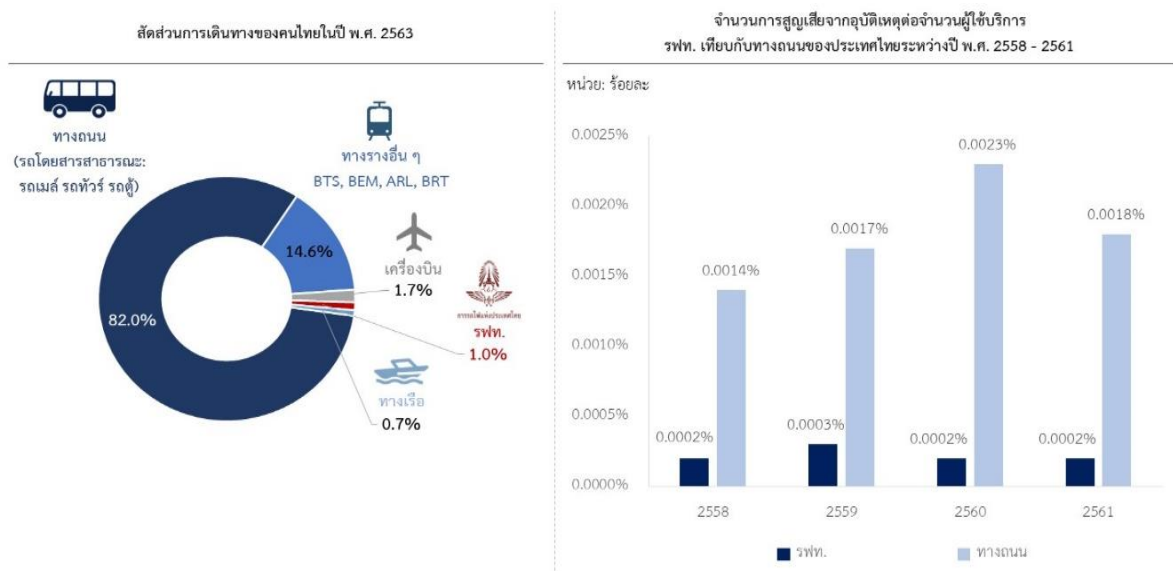
การดำเนินงานและการปฏิบัติการ (Operation) ของการรถไฟฯ ในปัจจุบันสามารถแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ 1) ส่วนการให้บริการ (Front Office) และ 2) ส่วนกระบวนการและระบบการทำงานภายในองค์กร (Back Office) ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ส่วนการให้บริการ (Front Office)

- ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น: อัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการเดินทางโดยการรถไฟฯ อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับการขนส่งภาคพื้นดิน (Land Transportation)



รูปภาพ 35 : ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 และจำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการของการรถไฟฟ้า เปรียบเทียบกับผู้ใช้บริการทางถนนระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2561



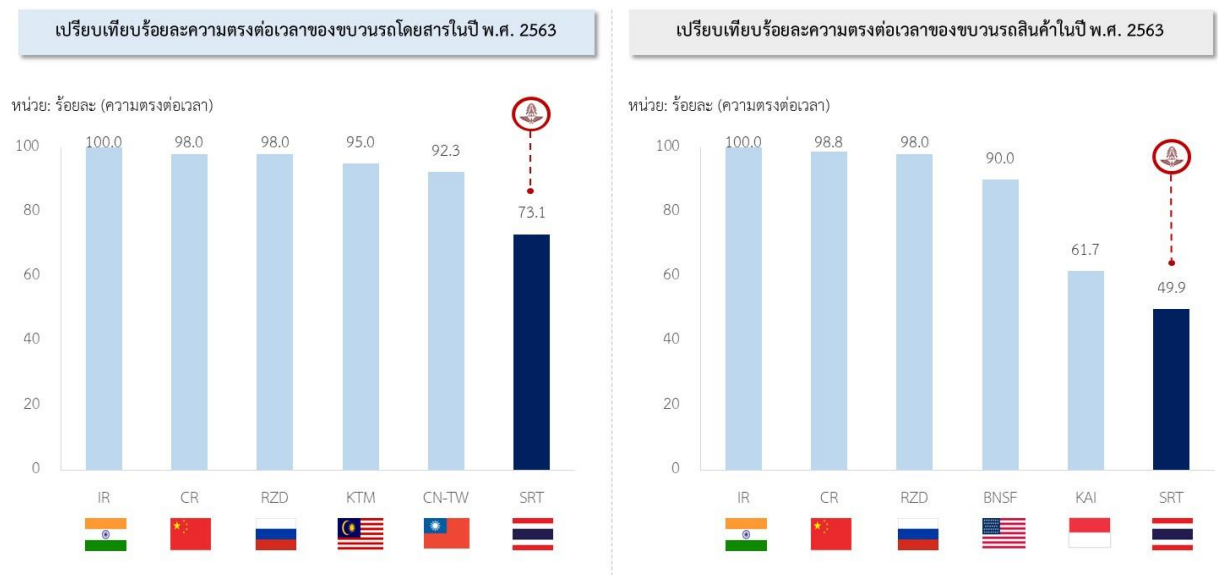
ที่มา: การรถไฟฟ้า, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, สำนักงานคณะกรรมการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน, กรมเจ้าท่า, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ PrimeStreet Analysis

ปัจจุบันสัดส่วนการเดินทางทางถนนถือเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดที่สุดในสัดส่วนการเดินทางของคนไทย โดยในปี พ.ศ. 2563 สัดส่วนการเดินทางของคนไทยทางถนน (โดยรถโดยสารสาธารณะ) มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 82.0 ในขณะที่การเดินทางโดยการรถไฟฟ้า มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1 อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบกับการเดินทางโดยสารภาคพื้นดิน (Land Transportation) ในด้านอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบจำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2561 จะพบว่าการเกิดอุบัติเหตุจากการเดินทางโดยการรถไฟฟ้า อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับการเดินทางโดยถนน ด้วยเหตุนี้เอง การรถไฟฟ้า อาจนำเอาจุดเด่นในด้านความปลอดภัยมาเป็นโอกาสในการทำการตลาด เพื่อเป็นการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ได้



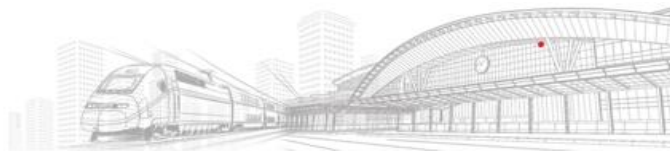
ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ

รูปภาพ 36: ภาพแสดงร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารและสินค้าในปี พ.ศ. 2563



ที่มา: (ร่าง) ตัวชี้วัดการดำเนินงาน เพื่อจัดทำ (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ประจำปี บัญชี 2566, Amtrak, Russian Railway, China Railway, Malaysia Metro (Mymetro), Taiwan Railway Administration, Statista, U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics and Federal Highway Administration, Rail Delivery Group, The Indian Express และ PrimeStreet Analysis

จากการศึกษาสถิติความตรงต่อเวลาของการให้บริการขบวนรถโดยสารและสินค้าของการรถไฟฯ เปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าในต่างประเทศพบว่าสถิติความตรงต่อเวลาในการให้บริการของการรถไฟฯ อยู่ในระดับที่ต่ำ ซึ่งความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารของการรถไฟฯ อยู่ที่ร้อยละ 73.1 ในขณะที่ประเทศอินเดีย สาธารณรัฐประชาชนจีน รัสเซีย มาเลเซีย และไต้หวันล้วนมีอัตราความตรงต่อเวลาอยู่ที่ร้อยละ 92 ขึ้นไป ทั้งนี้ หากเทียบเคียงกับผู้ให้บริการขนส่งโดยสารในแถบอาเซียนอย่าง KTM ประเทศมาเลเซีย การรถไฟฯ ก็ยังคงต่ำกว่ามาก เนื่องจาก KTM ประเทศมาเลเซียมีอัตราความตรงต่อเวลาสูงถึงร้อยละ 95 นอกจากนี้ หากเปรียบเทียบอัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า การรถไฟฯ ก็ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำด้วยอัตราความตรงต่อเวลาเพียงร้อยละ 49.9 ซึ่งจากการศึกษาพบว่าประเทศอินเดีย สาธารณรัฐประชาชนจีน รัสเซีย และสหรัฐอเมริกา มีอัตราความ



ตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้าอยู่ที่ร้อยละ 90 ขึ้นไป ทั้งนี้ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางรางของประเทศในกลุ่มอาเซียนอย่าง KAI ประเทศอินโดนีเซีย ก็ยังมีอัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้าที่สูงกว่าการรถไฟฯ ดังแสดงในภาพข้างต้น ดังนั้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการของลูกค้า การรถไฟฯ ควรมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพในด้านความตรงต่อเวลาโดยเร็ว

2) ส่วนกระบวนการและระบบการทำงานภายในองค์กร (Back Office)

- ภาพรวมผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์ในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้

จากการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ โดยพิจารณาจากรายได้และรายจ่ายผันแปร พบว่า ในแต่ละสาย ล้วนมีบางเส้นทางที่สามารถสร้างผลกำไรขั้นต้นได้ (Gross Margin เป็นบวก) และเส้นทางที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน (Gross Margin เป็นลบ) ในระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์เส้นทางสายเหนือของการรถไฟฯ มีเส้นทางที่มีศักยภาพที่ถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มคือ เส้นทาง กทม. - ศิลาอาสน์ ขบวนที่ 3 และ 4 เนื่องจากปริมาณ Load factor ในปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 52 และยังมีช่องว่างในปรับเปลี่ยนเพื่อการสร้างรายได้ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนรายได้ต่อรายจ่ายผันแปรอยู่ที่ร้อยละ 4 ถือว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างรับได้ โดยการรถไฟฯ อาจพิจารณาการเพิ่มปริมาณ Load factor จากร้อยละ 52 ในปัจจุบัน ให้มากกว่าร้อยละ 70 จากการปรับกลยุทธ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าในเส้นทางดังกล่าวได้ ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรพิจารณาการบริหารต้นทุนควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่ม Load factor ด้วย เนื่องจากในเส้นทางสายเหนือเองก็มีขบวนรถบางขบวนที่มีปริมาณ Load factor มากกว่าร้อยละ 70 แต่ยังมีผลการดำเนินงานขาดทุนอยู่ อาทิ กทม. - เชียงใหม่ ขบวนที่ 13 และ 14 และ กทม. - เด่นชัย ขบวนที่ 107 และ 108 ที่มีปริมาณ Load factor สูงถึงร้อยละ 81 และ 71 ในขณะที่สัดส่วนรายได้ต่อรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่ร้อยละ 12 และ 45 ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังคงมีขบวนรถที่ให้บริการในเส้นทางสายเหนือที่มีผลประกอบการขาดทุนและมีปริมาณ Load factor ที่ค่อนข้างน้อยอีกหลายเส้นทางที่การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาอย่างเร่งด่วนไม่ว่าจะเป็น กทม. - เชียงใหม่ ขบวนที่ 51 และ 52, กทม. - ศิลาอาสน์ ขบวนที่ 105 และ 106,



กทม. - เด่นชัย ขบวนที่ 111 และ 112, เชียงใหม่ ขบวนที่ 102 และ 109 โดยการรถไฟฯ อาจดำเนินการปรับกลยุทธ์ ในส่วนของการเพิ่มรายได้ พิจารณาปรับรูปแบบตารางเวลาการเดินทาง รวมถึงการบริหารต้นทุน เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและบรรเทาปัญหาผลกระทบที่ขาดทุนในปัจจุบัน

รูปภาพ 37 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายเหนือ



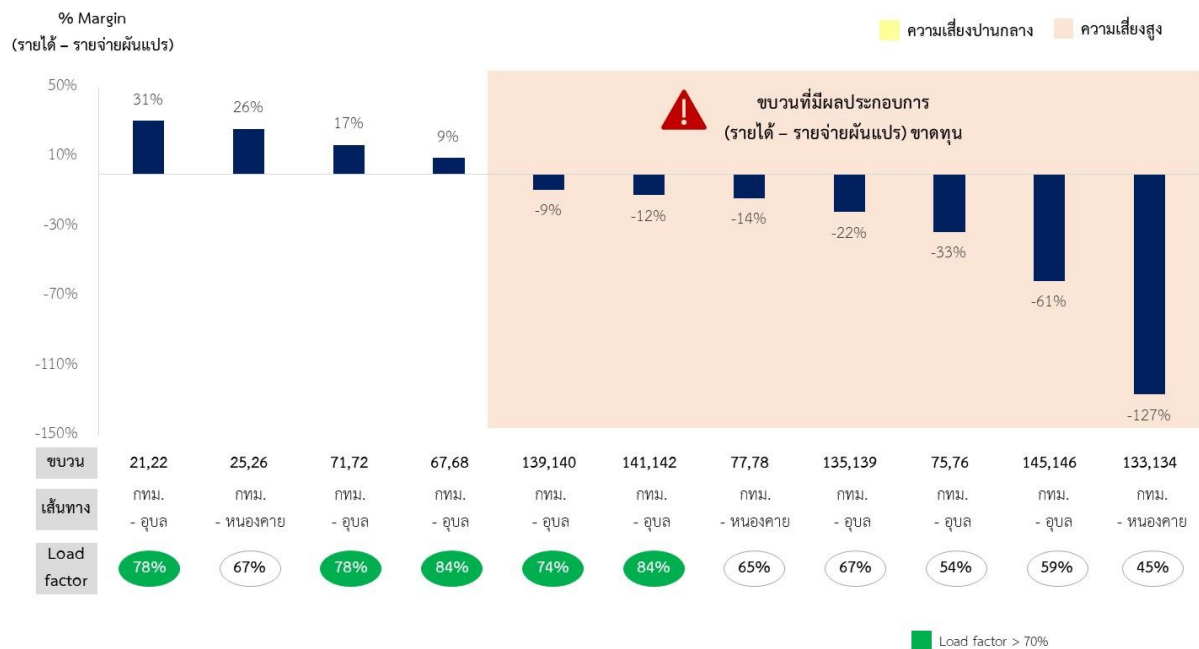
ที่มา: ข้อมูลต้นทุนมาตรฐาน รายขบวน ปี พ.ศ. 2562 และ ข้อมูล Load factor จากเอกสารข้อมูลสถิติด้านการโดยสาร การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

จากการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายตะวันออกเฉียงเหนือ โดยขบวนรถที่ให้บริการต้นทาง กทม. - อุบล และ กทม. - หนองคาย พบว่ามีเส้นทางที่มีการดำเนินงานและบริหารจัดการต้นทุนที่ดีมีกำไร และมีปริมาณ Load factor สูงกว่าร้อยละ 70 อยู่เพียงเส้นทางเดียว คือ กทม. - อุบล ขบวนที่ 21 และ 22, ขบวนที่ 71 และ 72, ขบวนที่ 67 และ 68, ขบวนที่ 139 และ 140 และขบวนที่ 141 และ 142 ด้วยปริมาณ Load factor อยู่ที่ระหว่างร้อยละ 74 - 84 ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายผันแปร ควบคู่กับปริมาณ Load factor ของเส้นทางกทม. - หนองคาย พบว่า ขบวนรถที่ให้บริการในเส้นทางดังกล่าวล้วนมีผลการดำเนินงานขาดทุนและมีปริมาณ Load factor ที่ค่อนข้างต่ำ ตัวอย่างเช่น ขบวนที่ 133 และ 144 ที่มีสัดส่วนรายได้และรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่



ร้อยละ 127 และมีปริมาณ Load factor เพียงร้อยละ 45 เท่านั้น อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนเส้นทางการให้บริการหรือจัดรีวขบวนในเส้นทางสายตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อลดปัญหาการดำเนินงานที่ขาดทุนและถือเป็นการเพิ่มปริมาณ Load factor ในเส้นทางดังกล่าว

รูปภาพ 38 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายตะวันออกเฉียงเหนือ



ที่มา: ข้อมูลต้นทุนมาตรฐาน รายขบวน ปี พ.ศ. 2562 และ ข้อมูล Load factor จากเอกสารข้อมูลสถิติด้านการโดยสาร การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

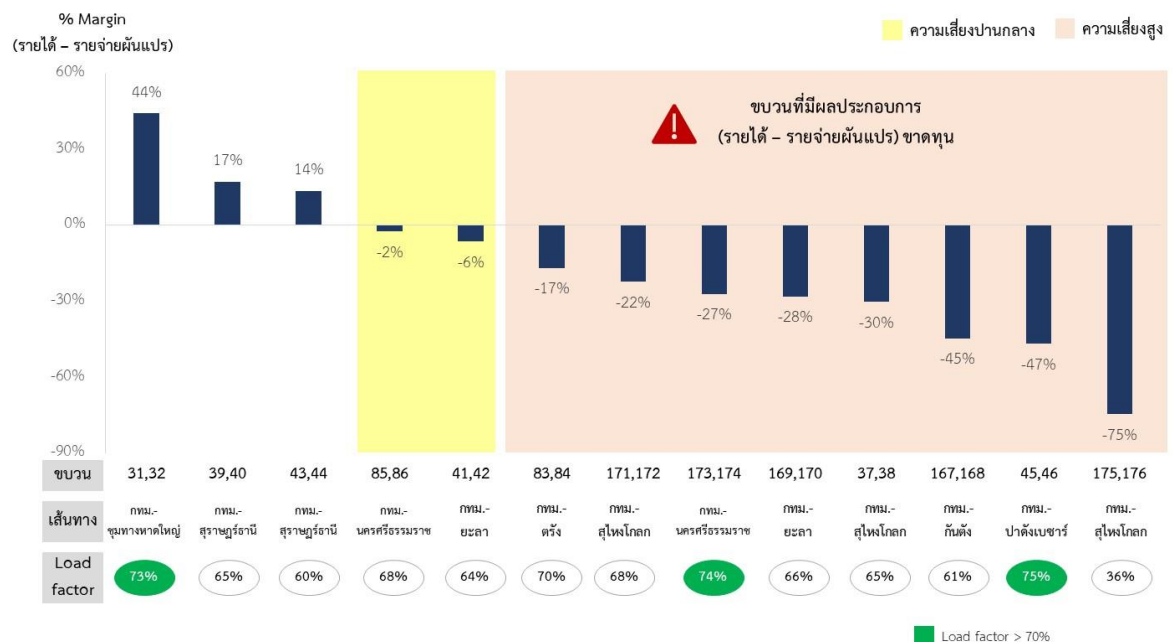
การดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์เส้นทางสายใต้การรถไฟฯ มีขบวนรถที่มีปริมาณ Load factor มากกว่าร้อยละ 70 อยู่เพียง 3 ขบวนเท่านั้น คือ เส้นทางกทม. - ชุมทางหาดใหญ่ ขบวนที่ 31 และ 31, กทม. - นครศรีธรรมราชขบวนที่ 173 และ 174, กทม. - ปาดังเบซาร์ ขบวนที่ 45 และ 46 โดยทั้ง 3 ขบวนมีปริมาณ Load factor อยู่ที่ร้อยละ 73, 74 และ 75 ตามลำดับ นอกจากนี้ ในเส้นทางสายใต้ยังมีเส้นทางที่มีศักยภาพที่ถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มคือ เส้นทาง กทม. - นครศรีธรรมราช ขบวนที่ 85 และ 86 และ กทม.-ยะลา ขบวนที่ 41 และ 42 เนื่องจากปริมาณ Load factor ในปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 68 และ 64 และยังมีช่องว่างในปรับเพิ่มเพื่อการสร้างรายได้ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนรายได้ต่อรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่ร้อยละ 2 และ 6 ตามลำดับ ถือว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างรับได้



โดยการรถไฟฯ อาจพิจารณาการเพิ่มปริมาณ Load factor เดิมให้มากกว่าร้อยละ 70 จากการปรับกลยุทธ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าในเส้นทางดังกล่าวได้

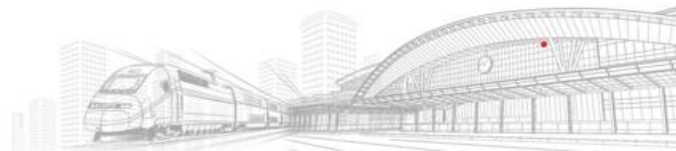
ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายผันแปร ควบคู่กับปริมาณ Load factor ของเส้นทาง กทม.-หนองคาย พบว่าขบวนรถที่ให้บริการในเส้นทางดังกล่าวล้วนมีผลการดำเนินงานขาดทุน และมีปริมาณ Load factor ที่ค่อนข้างต่ำ ตัวอย่างเช่น กทม. - สุโขทัย ขบวนที่ 175 และ 176 ที่มีสัดส่วนรายได้และรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่ร้อยละ 75 และมีปริมาณ Load factor เพียงร้อยละ 36 เท่านั้น

รูปภาพ 39 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายใต้



ที่มา: ข้อมูลต้นทุนมาตรฐาน รายขบวน ปี พ.ศ. 2562 และ ข้อมูล Load factor จากเอกสารข้อมูลสถิติด้านการโดยสาร การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

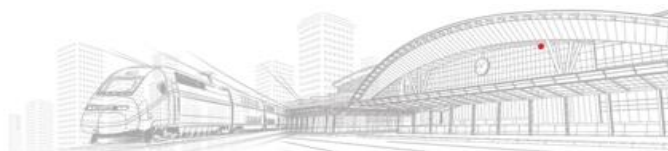
จากการวิเคราะห์ภาพรวมผลประกอบการการให้บริการขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ พบว่า การรถไฟฯ ต้องพิจารณาปรับกลยุทธ์ ทั้งในส่วนการเพิ่มรายได้ Load factor และการบริหารต้นทุนสำหรับการให้บริการขบวนรถโดยสารทั้งเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ เพื่อให้รายได้จากการให้บริการโดยสารมีความสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายผันแปรที่องค์กรต้องแบกรับ



- กระบวนการทำงาน (Process) ที่ไม่เป็นระบบและขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ดำเนินงานตามแผนได้ล่าช้าและเกิดการรั่วไหลในจุดต่าง ๆ

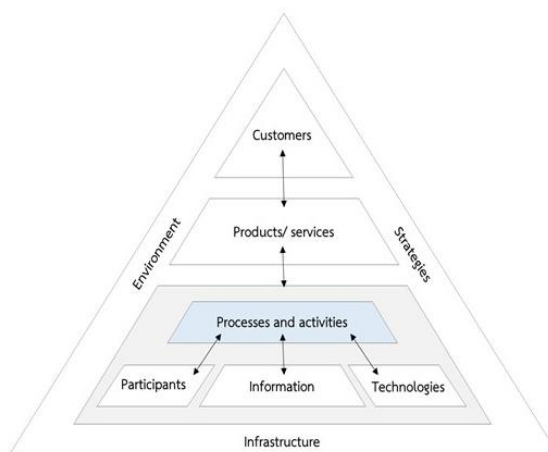
จากรูปแบบกระบวนการทำงาน (Process) ที่ไม่เป็นระบบ และขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้การรถไฟฯ ต้องเผชิญกับปัญหาดังนี้

- ระบบและฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน (Unsynchronized systems): ลักษณะการจัดเก็บข้อมูลยังอยู่ในรูปแบบที่ต่างคนต่างเก็บข้อมูลไว้ในหน่วยงานของตนเอง หากหน่วยงานอื่นมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจะต้องส่งหนังสือแจ้งเพื่อขอให้จัดส่งข้อมูลให้เป็นรายการรายไป
- การทำงานยังเป็นแบบ Manual และ Paper-based: รูปแบบการจัดส่งหรือจัดเก็บข้อมูลยังอยู่ในรูปแบบเอกสาร รูปแบบรายงานแบบ Paper-based อยู่ อาทิ การจัดเก็บข้อมูลลูกค้าที่เข้าใช้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุ ในลักษณะการบันทึกลงเอกสารกระดาษ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ไปใช้วิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริการได้ทันกาล
- ขาดการจัดการเงินสด (Cash Control) อย่างเป็นระบบ: อาทิ การจัดส่งรายได้จากการโดยสารและหีบห่อวัตถุจากแต่ละสถานีไปยังส่วนกลาง ยังคงใช้วิธีการขนเงินสดขึ้นรถไฟเพื่อนำไปส่งยังส่วนกลางอยู่ แทนที่จะปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการโอนเงินซึ่งมีความปลอดภัยกว่า
- การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน: อาทิ ข้อมูลตัวเลขด้านรายได้และค่าใช้จ่ายจากแต่ละหน่วยงานไม่ตรงกัน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากหน่วยงานนั้น ๆ มีการกำหนดองค์ประกอบภายในงบที่แตกต่างกัน ทว่าไม่มีการชี้แจงไว้อย่างชัดเจน ทำให้การนำข้อมูลไปใช้อาจเกิดความสับสน และเกิดข้อผิดพลาดได้
- การนำข้อมูลไปใช้ล่าช้า และขาดความน่าเชื่อถือ: สืบเนื่องจากการที่แต่ละหน่วยงานต้องส่งหนังสือเพื่อขอข้อมูลไปยังแต่ละหน่วยงาน และยังคงมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ Paper-based ทำให้การนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวิเคราะห์แต่ละครั้งใช้ระยะเวลาดำเนินการนาน เนื่องจากข้อมูลที่หน่วยงานส่งต่อให้มักอยู่ในรูปไฟล์ PDF

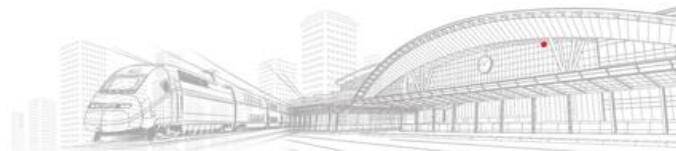


และหากเป็นไฟล์ Excel ก็อาจจะเป็นไฟล์ที่ไม่ได้แสดงการผูกสูตรแสดงวิธีคำนวณ หรือมีหมายเหตุชี้แจงรายละเอียดอย่างชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลนั้น ๆ ขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการจัดประเภทของกระบวนการทำงานออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ (Business Process) อาทิ กิจกรรมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer touchpoint) การตลาด (Marketing) การขาย (Sales) และการบริการ (Services) 2) กลุ่มกระบวนการเกี่ยวกับระบบหลังบ้าน (Back-end Process) อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการลดต้นทุน (Efficiency and Cost reduction) การใช้ระบบ Automation และ Lean Process เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ตั้งแต่ขั้นตอนของการนำเข้าข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และการบำรุงรักษารวบรวมข้อมูลเหล่านั้นให้คงอยู่ สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีความจำเป็น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยการออกแบบกระบวนการทำงาน หรือ Work Process ควรสนับสนุนและสอดคล้องกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร เนื่องจาก Work Process ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้างและส่งเสริมประสิทธิภาพ Work System ขององค์กร

รูปภาพ 40 : ภาพแสดง Work System ที่มี Work Process เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมระบบการดำเนินงานรวมขององค์กร



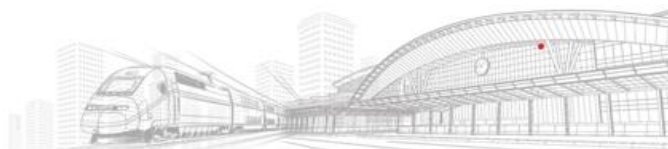
ที่มา: PrimeStreet Analysis และ The Work System Framework ของ Alter 2008



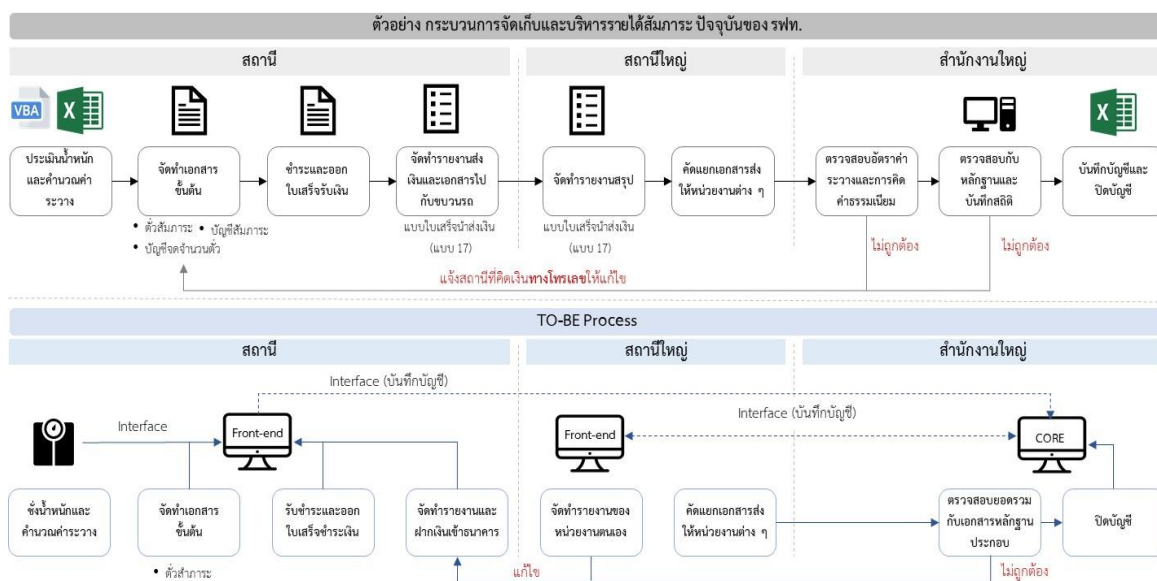
- ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

การรถไฟฯ เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถทำได้คล่องตัวมากนัก หากเทียบกับผู้ประกอบการเอกชนรายอื่น เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจการตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางภาครัฐได้มีการกำหนดไว้ รวมถึงหากการรถไฟฯ ต้องการที่จะดำเนินการแก้ไข ระเบียบ หรือข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ ส่งผลให้เป็นจุดอ่อนในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นก็ อาจทำได้ยากรวมถึงต้องใช้เวลาาน ดังเช่น กฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการขยายธุรกิจ อาทิ การขนส่ง รถจักรยานยนต์ขึ้นรถไฟ เนื่องจากการขนส่งจำเป็นที่จะต้องให้ผู้โดยสารเดินทางไปด้วยเท่านั้น โดยผู้ให้บริการจะต้องชำระอัตราค่าขนส่งรถจักรยานยนต์ อัตราค่าธรรมเนียมในการยกขน อัตราค่าระวาง และอัตราค่าตัวโดยสารตามข้อกำหนดของการรถไฟฯ ที่จะต้องให้ผู้โดยสารเดินทางไปด้วยเท่านั้น ทั้งนี้ อาจส่งผลให้การรถไฟฯ เสียโอกาสในการสร้างรายได้ จากความยุ่งยากและไม่ตอบโจทย์ต่อความต้องการ ของลูกค้า รวมถึงกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการทำงานในยุคดิจิทัล ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีรูปแบบการดำเนินงานแบบ Physical Paperwork เป็นส่วนมาก ตัวอย่างเช่น ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน องค์กร การยื่นเอกสารเพื่อขอการอนุมัติ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการลงนามบนกระดาษ (Physical Paper) เท่านั้น ถึงแม้ว่าภายหลังจากการอนุมัติแล้วจะมีการ Scan เพื่อเก็บเอกสารดังกล่าวในรูปแบบของ e-Document ก็ตาม สืบเนื่องมาจากการรถไฟฯ ยังไม่ได้มีการปรับแก้ไข ระเบียบเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล อาทิ ระเบียบเพื่อรองรับการลงนามรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) หรือ การส่งเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) ทำการประสานงานระหว่างฝ่าย/หน่วยงานภายใน จำเป็นที่จะต้องพิมพ์เอกสารออกมาในรูปแบบกระดาษก่อน

- กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และหีบห่อวัตถุ (Parcel)



รูปภาพ 41 : ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงาน



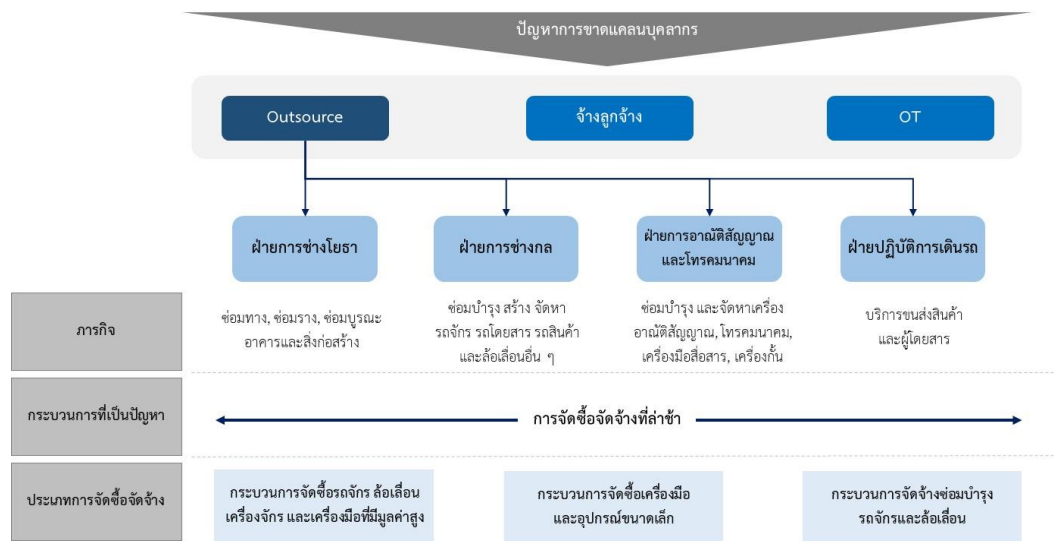
ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีกระบวนการทำงานที่พึ่งพิงบุคลากร (Manual) เป็นหลัก หากศึกษาตัวอย่างกระบวนการจัดเก็บและบริหารรายได้สัมภาระข้างต้น จะพบว่าขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนยังเป็นการดำเนินงานที่ใช้แรงงานบุคลากรมากกว่าการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ บุคลากรจำเป็นที่จะต้องจัดทำเอกสาร ออกใบเสร็จรับเงิน จัดทำรายงานสรุป คัดแยกเอกสาร ตรวจสอบเอกสาร แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดเก็บในระบบอีกครั้ง ซึ่งแต่ละขั้นตอนไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบเข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระและลดข้อผิดพลาดทั้งสิ้น ทั้งนี้ อาจส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า อันมีสาเหตุหลักมาจากระบบที่ใช้ไม่มีความเชื่อมโยงกันและการถ่ายโอนข้อมูลยังเป็นระบบ Manual อย่างไรก็ตามหากการรถไฟฯ มีการปรับใช้เทคโนโลยีในบางขั้นตอนการดำเนินงานก็อาจช่วยลดภาระของบุคลากรลงได้ อาทิ เอกสารรายงานบางส่วนจะถูกทดแทนหรือจัดทำในระบบ FMIS เช่น บัญชีสัมภาระ บัญชีจดจำนวนตัว และใบเสร็จนำส่งเงิน (แบบ 17) รวมถึงการ Claim พัสดุจะถูกจัดเก็บอยู่ในระบบ

- ในส่วนของภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง จากการวิเคราะห์พบว่า การรถไฟฯ ประสบปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง 3 ด้านหลัก ดังนี้



รูปภาพ 42: ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

- ปัญหาด้านความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 12 เดือน ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานจากการจัดหาที่ไม่ทันต่อความต้องการใช้งาน ยิ่งในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่นอกเหนือจากแผนการที่ตั้งงบประมาณไว้ จะยิ่งทำให้การจัดหาล่าช้ายิ่งขึ้น รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างแบบเปิดประมูล (e-bidding) ถือเป็นอีกหนึ่งสาเหตุของความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากมีโอกาสในการจัดซื้อจัดจ้างงานเดิมซ้ำ จะมีโอกาสที่ไม่ได้ผู้รับจ้างหรือผู้เสนอราคารายเดิม
- ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน การรถไฟฯ มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยการประมูล ทำให้ผู้รับจ้างและผู้เสนอราคาแข่งขันกันด้านราคา ส่งผลให้คุณภาพการดำเนินงานด้อยไปตามระดับราคาตามไปด้วย นอกจากนี้การจัดซื้อและจัดจ้างแต่ละครั้งมาตรฐานและคุณภาพการดำเนินงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามคุณภาพของบริษัทผู้รับงานหรือผู้เสนอราคา และในบางกรณี งานจัดซื้อวัสดุบางชนิดที่มีส่วนประกอบที่ซับซ้อน ไม่สามารถแยกชิ้นส่วนภายในออกมาพิจารณาได้ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่ออะไหล่เทียม

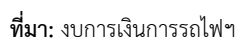
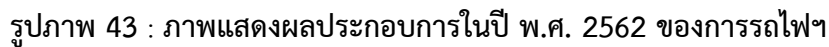


- ปัญหาการร้องเรียน TOR การจัดซื้อ สืบเนื่องมาจากระเบียบ พ.ร.บ. ที่กำหนดให้ต้องมีการเปิดให้ภาคเอกชนพิจารณา TOR นั้น นอกจากจะส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าแล้ว ยังก่อให้เกิดความเสี่ยงในการใช้ประโยชน์จากข้อกำหนดนี้ในการกลั่นแกล้งผู้ที่ชนะการประมูล ยืดเวลาการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบที่ต้องมีการตรวจสอบหรือบางครั้งอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้างไม่สำเร็จ

(6) ด้านการเงิน (Finance)

ที่ปรึกษาได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินของการรถไฟฟ้า ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 – 2563 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 ปี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางการเงินและผลประกอบการของการรถไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม เนื่องจากตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยได้ประสบกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งรัฐบาลได้มีมาตรการให้ประชาชนทุกคนหลีกเลี่ยงการเดินทางระหว่างจังหวัดและจำกัดบริเวณอยู่ในพื้นที่เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางภายในประเทศ รวมถึงการเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงนับได้ว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 การรถไฟฟ้า ไม่ได้ดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ปกติ ดังนั้น วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเป็นในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2562 ซึ่งเป็นสถานการณ์ปกติ

จากการวิเคราะห์ด้านการเงิน (Finance) ของการรถไฟฟ้า พบว่าในปี พ.ศ. 2562 พบว่าการรถไฟฟ้า มีสินทรัพย์รวม 643,939.8 ล้านบาท หนี้สินรวม 599,349.4 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้นประมาณ 44,590.4 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฟ้า เน้นการลงทุนในสินทรัพย์ส่วนใหญ่ด้วยหนี้สิน ทำให้สัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์อยู่ในระดับที่สูง นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลประกอบการของการรถไฟฟ้า พบว่ามีผลขาดทุนสุทธิในปี พ.ศ. 2562 เท่ากับ 17,212.8 ล้านบาท โดยผลการขาดทุนดังกล่าวเพิ่มขึ้นจาก 14,384.4 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฟ้า จำเป็นต้องเร่งแก้ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้และลดต้นทุนอย่างเร่งด่วน



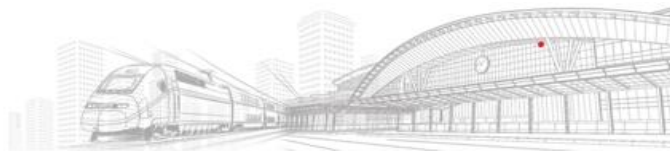
ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการดำเนินการแยกตามรายธุรกิจในปี พ.ศ. 2562 สามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้

- ด้านธุรกิจเดินรถโดยสาร

การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการให้บริการเดินรถโดยสารรวม 3,819 ล้านบาท ประกอบด้วย 3,819.5 ล้านบาท เพิ่มจาก 3,387.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 2.4 ต่อปี เนื่องมาจากการจำนวนเส้นทางการเดินรถที่เพิ่มมากขึ้น การจัดกิจกรรมการตลาดเชิงรุก และการเพิ่มเส้นทางการท่องเที่ยวทางรถไฟ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการทำกำไร พบว่าในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฟ้า มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเท่ากับ 5,941 ล้านบาท

- ด้านธุรกิจเดินรถขนส่งสินค้า

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้จากการขนส่งสินค้าประมาณ 1,981.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 1,833.6 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือมีอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1.6 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการทำกำไร พบว่าในปี พ.ศ. 2562 การ



รถไฟฟ้า มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเท่ากับ 2,415 ล้านบาท

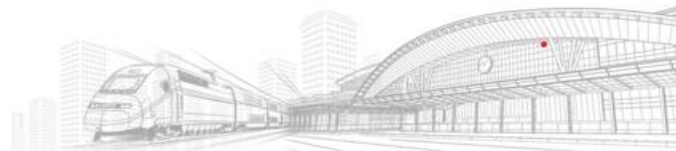
จากการพิจารณาของที่ปรึกษาสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้การขนส่งสินค้าลดลงได้ 4 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย (1) ความเสื่อมโทรมของวัสดุอุปกรณ์ในพื้นที่ ICD (2) ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบในย่านกองเก็บตู้คอนเทนเนอร์ (CY) (3) ขาดการทำกิจกรรมทางการตลาดแก่ผู้ประกอบการฯ และ (4) การรักษาระดับการให้บริการของการรถไฟฟ้า

○ ด้านรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินประมาณ 3,208.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 2,427.0 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 5.7 ต่อปี โดยรายได้ส่วนใหญ่คือรายได้ค่าเช่าที่ดิน แสดงให้เห็นว่า การรถไฟฟ้า มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นจากการบริการสัญญาในการเช่าสินทรัพย์ที่ดีขึ้น รวมถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ในการให้เช่าได้เพิ่มขึ้น (สัญญาเช่าสินทรัพย์เพิ่มขึ้น) โดย การรถไฟฟ้า มีกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเท่ากับ 2,999 ล้านบาท

○ ด้านรายได้จากธุรกิจรถไฟฟ้า (รถไฟฟ้า ARL)

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL ประมาณ 779.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 547.6 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 7.5 ต่อปี โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคจากเดิมที่ใช้การเดินทางผ่านรถยนต์รับจ้าง (รถตู้) และรถยนต์สาธารณะไม่ประจำทาง (รถแท็กซี่) อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฟ้า มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเท่ากับ 562 ล้านบาท เนื่องจากเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 คณะรัฐมนตรี (ครม.) มีมติให้การรถไฟฟ้า ดำเนินการ โอนถ่ายสิทธิในการเดินรถไปยังเอกชนผู้ชนะการประมูลโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินส่งผลให้ในอนาคตเอกชนจะเป็นผู้รับรายได้

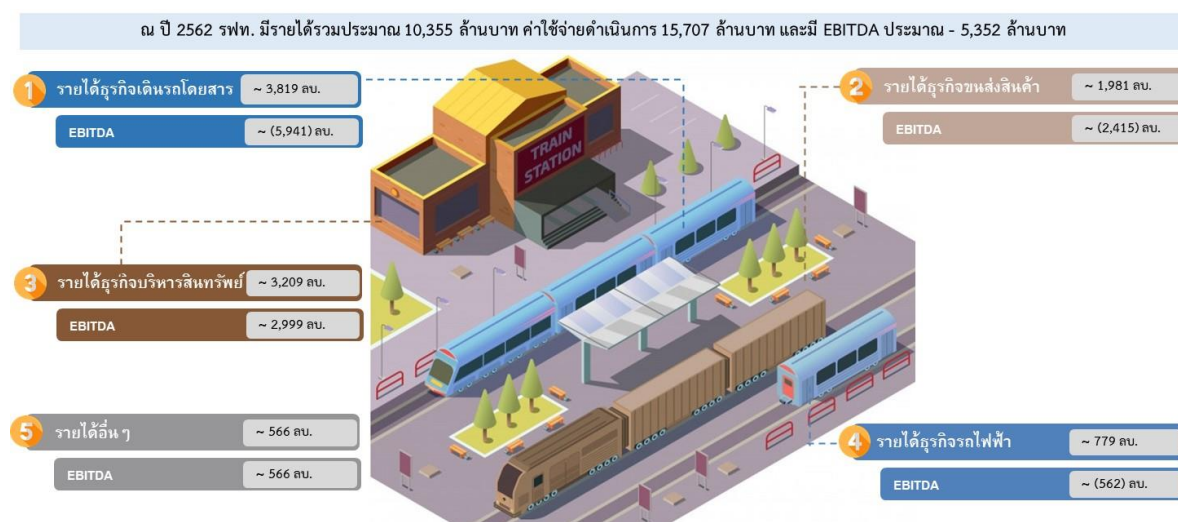


จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL และจะแบ่งรายได้บางส่วนจากการให้สิทธิในการเดินรถ ARL ให้แก่การรถไฟฟ้า

○ ด้านรายได้อื่น ๆ

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฟ้า มีรายได้อื่น ๆ ประมาณ 566 ล้านบาท ซึ่งรายได้เหล่านี้ประกอบด้วย รายได้ค่าปรับ รายได้خذใช้ค่าเสียหาย รายได้ค่าจอดรถและทำความสะอาด รายได้ดอกเบี้ย เป็นต้น

รูปภาพ 44: ภาพแสดงการวิเคราะห์รายได้และกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) แยกรายธุรกิจ

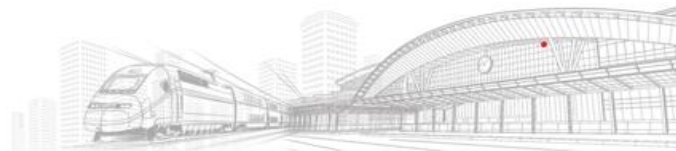


ที่มา: งบการเงินการรถไฟฟ้า

ทั้งนี้ จากการพิจารณาของที่ปรึกษา พบว่ามีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นที่การรถไฟฟ้าสามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยสามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานได้ ดังนี้

○ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการโดยสาร

เนื่องจากปริมาณผู้โดยสารทางรางลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารต่อเที่ยว (Load Factor) ในปัจจุบันไม่คุ้มค่าต่อการเดินรถ โดยอาจมีสาเหตุจาก (1) การเดินรถไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเดินทางของประชาชน และ (2) ระดับการให้บริการไม่สามารถแข่งขันกับการเดินทางรูปแบบอื่นได้ รวมถึงการรถไฟฟ้า ไม่สามารถปรับอัตราค่าโดยสารได้ ซึ่งในระยะแรกการรถไฟฟ้า อาจเริ่มจากการปรับเส้นทางในการเดินรถเชิงพาณิชย์ที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดกำไร รวมถึงการบำรุงรักษา



โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่และใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่รัฐบาลลงทุนเพิ่มเติมให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเพิ่มระดับการให้บริการให้สามารถแข่งขันกับรูปแบบการเดินทางอื่นๆ ได้

○ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขนส่งสินค้า

จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าสาเหตุหลักที่ทำให้รายได้จากการขนส่งสินค้าลดลงเนื่องจาก (1) การเสื่อมโทรมของวัสดุอุปกรณ์ในพื้นที่ ICD (2) การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบในย่านกองเก็บตู้คอนเทนเนอร์ (CY) (3) การขาดการทำกิจกรรมทางการตลาดแก่ผู้ประกอบการฯ และ (4) การรักษาระดับการให้บริการของการรถไฟฯ จึงเห็นควรให้การรถไฟฯ เร่งพิจารณาปรับปรุงวัสดุภายในพื้นที่ ICD รวมถึงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบโดยเร็ว

○ ด้านรายได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สิน

แม้ว่าการรถไฟฯ จะมีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามจากการพิจารณามูลค่าตลาดของทรัพย์สินที่การรถไฟฯ ถือครองพบว่าการรถไฟฯ มีที่ดินมูลค่ารวมประมาณ 263,647 ล้านบาท (อ้างอิงจากรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำรายงานการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย) โดยปัจจุบันรายได้จากการบริหารทรัพย์สินคิดเป็นเพียงร้อยละ 1 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดการรถไฟฯ จึงควรเร่งบริหารจัดการสัญญาเช่าเดิม และหาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพมาพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติม เพื่อสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ เพิ่มขึ้น

○ ด้านการลดลงของค่าใช้จ่าย

เนื่องจากค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของการรถไฟฯ มีสัดส่วนต่อรายได้ค่อนข้างสูงการรถไฟฯ จึงจำเป็นต้องเร่งลดค่าใช้จ่ายดังกล่าว โดยการรถไฟฯ ควรเริ่มดำเนินการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางผ่านการปรับเส้นทางการเดินทางให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการเดินทางของประชาชน

1.3 ปัจจัยความยั่งยืน

จากการศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินการของธุรกิจการคมนาคม โดยกรอบทบทวนบทบาทของภาคการขนส่งทางราง ซึ่งมีส่วนเข้ามาขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนตาม SDGs โดยการริเริ่มจากฝั่งประเทศยุโรปผ่าน คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจของยุโรปแห่งสหประชาชาติ (United Nations Economic Commission for Europe; UNECE) ซึ่งทางสหประชาชาติ (United Nation; UN)

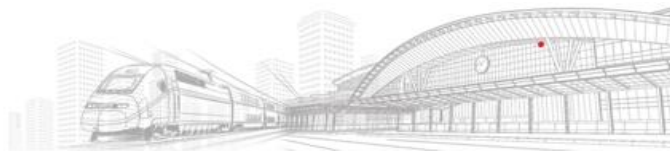


ตระหนักเห็นว่าภาคการขนส่งมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงตลาดและการค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศ และยังเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับประชาชน ในการจะก้าวสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยระบบการคมนาคมขนส่งที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แม้ว่าภาคการขนส่งจะมีความจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ในขณะเดียวกันการคมนาคมขนส่งถือได้ว่าเป็นแหล่งใช้ทรัพยากรพลังงานที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ มลพิษอากาศ มลพิษทางเสียง รวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gases; GHG) จึงจำเป็นที่ภาคการคมนาคมขนส่งจะต้องมีการพัฒนาให้กลายเป็นระบบการคมนาคมขนส่งคาร์บอนต่ำในอนาคต

ในการพัฒนาระบบการขนส่งเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. การเข้าถึงบริการได้ (Accessibility) หมายถึง ประชาชนผู้ใช้บริการสามารถใช้บริการระบบการคมนาคมขนส่งจากพื้นที่ที่ตนอาศัยอยู่ได้ ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้ผู้โดยสารสามารถเข้าถึงการบริการได้ ประกอบด้วยหลายประการ เช่น ความต้องการด้านการขนส่งและความสามารถในการโดยสารของบุคคล คุณภาพของตัวเลือกการขนส่ง การเชื่อมต่อของการเชื่อมโยงและโหมดการขนส่งที่มีความหลากหลาย รูปแบบการใช้ที่ดิน และคุณภาพ/ราคาของทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ระดับการเข้าถึงบริการมีตั้งแต่ในระดับท้องถิ่น ซึ่งในปัจจุบันพบว่ายังมีการให้บริการระบบการขนส่งสาธารณะที่ยังไม่มีความทั่วถึง ไปจนถึงระดับการเดินทางระหว่างประเทศ ซึ่งการเข้าถึงซึ่งบริการการคมนาคมขนส่ง เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับประเทศ

2. ผู้ใช้บริการสามารถจ่ายได้ (Affordability) หมายถึง ค่าใช้บริการเพื่อการคมนาคมขนส่งที่เพียงพอที่ผู้ใช้บริการต้องจ่ายให้กับผู้ให้บริการ โดยผู้ใช้บริการไม่สูญเสียความสามารถในการซื้อสินค้าพื้นฐาน และบริการอื่น ๆ ที่จำเป็นในชีวิต เช่น ค่าอาหาร ค่าที่อยู่อาศัย ค่าการศึกษา และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น จากปัญหาความไม่เท่าเทียมกันด้านรายได้ซึ่งเป็นปัญหาของทุกภูมิภาคในโลก ระบบการคมนาคมขนส่งสาธารณะจึงเป็นทางเลือกที่สำคัญที่ผู้มีรายได้น้อยจะสามารถจ่ายเพื่อการใช้บริการได้ จากแนวโน้มความต้องการระบบการคมนาคมขนส่งที่มากขึ้นในอนาคต จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบ



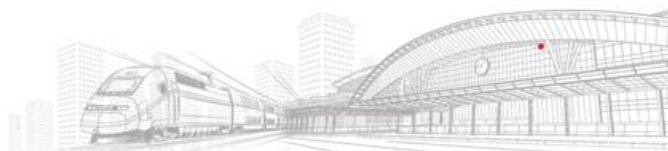
จะต้องคำนึงถึงแผน สร้างโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงกลไกด้านเงินทุนเพื่อการคมนาคมขนส่งซึ่งจะต้องมี ประสิทธิภาพ ปลอดภัย และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลงในระยะยาว

3. ความปลอดภัย (Safety) ปัญหาด้านอุบัติเหตุ และการได้รับบาดเจ็บจากการคมนาคมขนส่ง ยังเป็นประเด็นสำคัญ และเป็นต้นทุนใหญ่ที่ประเทศผู้มีรายได้ต่ำ และประเทศผู้มีรายได้ปานกลาง ยังต้องแบกรับภาระอยู่ ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ หรือทำให้เกิด การเสียชีวิตส่วนหนึ่งมาจากระบบโครงสร้างพื้นฐานของทางรถไฟที่มีการชำรุดเสียหาย และไม่ได้รับการ ซ่อมแซมหรือบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างปลอดภัย

4. ความมั่นคง (Security) เมื่อพิจารณาถึงความมั่นคงในระบบคมนาคมขนส่งจะพิจารณา ถึงการรักษาความปลอดภัยจากการกระทำของบุคคลที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ไปจนถึงการก่ออาชญากรรมร้ายแรงต่อระบบโครงสร้าง การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้า ประเด็น ด้านความมั่นคงถือได้ว่าเป็นต้นทุนสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการคมนาคมขนส่ง ที่จะต้องมี การจัดสรรแยกต่างหากจากระบบการให้บริการเดินรถเพื่อการคมนาคมขนส่ง

5. ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact) ระบบการคมนาคมขนส่งทางบกต้องการโครงสร้างพื้นฐานซึ่งหมายถึงการใช้ที่ดินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการสูญเสียแหล่งที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ นอกจากนี้การคมนาคมขนส่งจำเป็นต้องใช้พลังงานซึ่งเป็นที่น่าเสียดายที่ระบบการขนส่งที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันแม้จะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับการใช้พลังงานจากแหล่งพลังงานที่ไม่สามารถหมุนเวียนได้ ทำให้ส่งผลต่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับโลก และเกิดมลพิษทางอากาศ เช่น การปล่อยไนโตรเจนออกไซด์ (nitrogen oxide) ฝุ่นควัน (particles) คาร์บอนมอนอกไซด์ (carbon monoxide) และ ไฮโดรคาร์บอน (hydrocarbons) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพและระบบนิเวศ นอกจากนี้การคมนาคมขนส่งยังทำให้เกิดมลพิษทางเสียงซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองที่มีประชากรหนาแน่น และระบบนิเวศ การคมนาคมขนส่งไม่เพียงแต่เป็นแหล่งหลักของการปล่อยคาร์บอนเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วย

จากประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการคมนาคมขนส่ง ทั้ง 5 ประการ UNECE ได้เชื่อมโยงกับ 3 เสาหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม แสดงดังตารางที่ 2



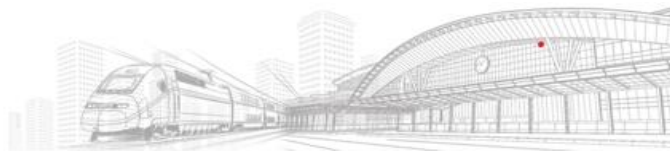
ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญของภาคการขนส่งกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

		การพัฒนาที่ยั่งยืน ๓ ด้าน		
		สังคม	เศรษฐกิจ	สิ่งแวดล้อม
ประเด็นสำคัญด้านการขนส่ง	การเข้าถึงบริการ(Accessibility)	-ประชาชนโดยส่วนใหญ่เข้าถึงบริการได้	-มีความสามารถในการแข่งขัน โดยสามารถเข้าถึงตลาดได้	-ความแออัดในเขตเมือง และการขาดประสิทธิภาพในการข้ามชายแดนส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
	ผู้ใช้บริการสามารถจ่ายได้ (Affordability)	-ประชาชนโดยส่วนใหญ่สามารถจ่ายค่าบริการเพื่อการเดินทางได้	-ประชาชนสามารถจ่ายค่าสิ่งอำนวยความสะดวก และระบบการขนส่งได้ -มีความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาวะแวดล้อมของธุรกิจได้	-ทำการบำรุงรักษา เพื่อให้ระบบการขนส่งสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ
	ความปลอดภัย (Safety)	-ระบบการขนส่งมีความปลอดภัยไม่มี ความเสี่ยงต่อสุขภาพของประชาชน	-ต้นทุนด้านสังคมกรณีเกิดการสูญเสีย และอุบัติเหตุ	-การขนส่งที่ปลอดภัยจากสินค้าที่มีอันตราย
	ความมั่นคง (Security)	-ระบบการขนส่งมีความมั่นคง ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้โดยไม่เกิดความเสียหายจากการโจมตีของผู้ก่อการร้าย หรือการก่ออาชญากรรม	-ต้นทุนจากความสูญเสียด้านทรัพย์สิน ระบบโครงสร้าง และชีวิตของประชาชน	-การขนส่งที่ปลอดภัยจากสินค้าที่มีอันตราย
	สิ่งแวดล้อม (Environment)	-ลดมลพิษทางอากาศ และมลพิษทางเสียงในพื้นที่เดินรถ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อสุขภาพของประชาชน	-ต้นทุนด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	-ลดผลกระทบจากการขนส่งที่มีต่อทรัพยากรธรรมชาติ โดยการลดผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพ, ที่อยู่อาศัยทางธรรมชาติ, มลพิษทางอากาศ, การปล่อยก๊าซเรือนกระจก, การเกิดของเสียและมลพิษทางเสียง

ที่มา : United Nations (UN) (2011)

UN ได้สรุปบทบาทของภาคการขนส่งกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเชื่อมโยงประเด็นด้านความปลอดภัย (Safety) การเข้าถึงบริการ (Accessibility) ความสามารถในการจ่ายได้ (Affordability) และ สิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environment and Energy) โดย SDGs ที่ภาคการขนส่งทางบกเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ เป้าหมายที่ 3, 7, 9, 11 และ 13 โดยมีความเชื่อมโยงและคำอธิบายโดยสังเขป

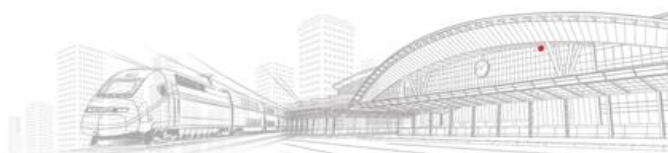
- เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันให้คนมีชีวิตที่มีคุณภาพ และส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของคนทุกเพศทุกวัย
- เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้สามารถเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม
- เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ต้านทานและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรม
- เป้าหมายที่ 11 สร้างความปลอดภัยและภูมิคุ้มกันให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานมนุษย์
- เป้าหมายที่ 13 เร่งรัดดำเนินการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ



สำหรับประเทศไทย ได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nation, UN) เป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมคือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 12 (SDG 12) คือ การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน (Sustainable Consumption and Production, SCP) สำหรับระดับกระทรวง พบว่า กระทรวงการคลังได้กำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวง ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับ SDG 12 คือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน เพื่อสนับสนุนให้บริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทขนาดใหญ่มีแผนปฏิบัติที่ยั่งยืน มีมาตรการในการส่งเสริมบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทข้ามชาติรับแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนไปปรับใช้ และกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนบริษัทที่ตีพิมพ์รายงานความยั่งยืนและบริษัทที่ใช้การจัดซื้อจัดจ้างจากภาครัฐอย่างยั่งยืน

กระทรวงคมนาคม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในเป้าหมายที่ 9 คือ สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนากิจกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม (Industry, Innovation and Infrastructure) ภายใต้เป้าประสงค์ที่ 9.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ ยั่งยืนและมีความทนทาน ซึ่งรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานของภูมิภาคและที่ข้ามเขตแดน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์โดยมุ่งเป้าหมายที่การเข้าถึงได้ในราคาที่สมารถจ่ายได้และเท่าเทียมสำหรับทุกคน นอกจากนี้ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่กระทรวงคมนาคมมีส่วนเข้าไปร่วมและสนับสนุน ได้แก่

- เป้าหมายที่ 3 คือ สร้างหลักประกันให้คนมีชีวิตที่มีคุณภาพ และส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของคนทุกเพศทุกวัย (Good Health and Well-Being)
- เป้าหมายที่ 7 คือ สร้างหลักประกันให้สามารถเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม (Affordable and Clean Energy)
- เป้าหมายที่ 11 คือ สร้างความปลอดภัยและค้ำกันให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานมนุษย์ (Sustainable Cities and Communities)
- เป้าหมายที่ 13 คือ เร่งรัดดำเนินการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ (Climate Action)



1.4 การบริหารความเสี่ยง

ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของการรถไฟฯ ปี 2565 สรุปได้ดังนี้

ความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
R.1 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	1	1	ต่ำ
R.2 การส่งมอบพื้นที่ให้กับโครงการรถไฟความเร็วสูง 3 สนามบินไม่ทันเวลา	3	1	ต่ำ
R.3 ความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราของโครงการรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน	5	1	ปานกลาง
R.4 การถ่ายโอนสัญญาบริหารทรัพย์สินให้บริษัทลูกไม่เป็นไปตามแผน	5	1	ปานกลาง
R.5 EBITDA จากการเดินรถขนส่งไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	ต่ำ
R.6 การพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี (FMIS) ไม่เป็นไปตามแผน	5	1	ปานกลาง
R.7 จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดงต่ำกว่าเป้าหมาย	4	4	สูง
R.8 ความเสียหายด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียงในการดำเนินงาน	2	1	ต่ำ
R.9 ระบบสารสนเทศที่สำคัญขององค์กรไม่สามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์	1	5	ปานกลาง

ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของการรถไฟฯ ปี 2565 มีทั้งหมด 9 ความเสี่ยง สามารถบริหารให้ระดับความรุนแรงลงมาอยู่ในระดับต่ำ 4 ความเสี่ยง ระดับปานกลาง 4 ความเสี่ยง ระดับสูง 1 ความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยังมีความรุนแรงระดับปานกลาง การรถไฟฯ ต้องเฝ้าระวังโดยใกล้ชิด เพื่อให้ไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเพิ่มระดับความรุนแรง ในส่วนของความเสี่ยงที่ยังมีระดับความรุนแรงสูง ได้แก่ จำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดงต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฯ มีผลขาดทุนมากขึ้น การรถไฟฯ ต้องเร่งออกมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบต่อการรถไฟฯ



1.5 ผลการดำเนินงานปี 2565

ผลการดำเนินงาน ของการรถไฟฯ ปี 2565 สรุปได้ดังนี้

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ต.ค.64 ก.ย.65	คะแนนที่ ได้	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
1.ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์		5		4.5670	0.2284
ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน		5			
1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายเกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	2.5	98.75	4.7500	0.1188
1.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	2.5	96.92	4.3840	0.1096
2.ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ		75		2.1392	1.6044
ตัวชี้วัดทางการเงิน					
2.1 EBITDA จากการเดินรถขนส่ง	ล้านบาท	20	(6,887)	2.7849	0.5570
ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน					
2.2 ประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งทางราง		27			
2.2.1 ปริมาณการโดยสารและขนส่งสินค้า		13			
1)จำนวนผู้โดยสาร	ล้านคน	3	17.52	2.0237	0.0607
2)ปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง	ล้านตัน	5	11.08	1.0000	0.0500
3)จำนวนตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (SRTO)	TEUs	5	386,090	2.3045	0.1152
2.2.2 ความตรงต่อเวลาของการเดินรถ		9			
1)ขบวนรถเพื่อการโดยสาร	ร้อยละ	3	79.89	4.7225	0.1417
2)ขบวนรถเพื่อการขนส่งสินค้า	ร้อยละ	6	50.98	1.0000	0.0600
2.2.3 ความปลอดภัย		5			
1)จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	2.5	16	3.9286	0.0982
2)จำนวนครั้งที่เกิดอาชญากรรม	ครั้ง	2.5	8	1.0000	0.0250
2.3 ระดับความสำเร็จการจัดทำต้นทุนการเดินรถขนส่ง	ระดับ	10	1	1.0000	0.1000
2.4 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี	ระดับ	5	5	5.0000	0.2500
2.5 การดำเนินงานตามแผนบริษัทบริหารทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย	ระดับ	10	1	1.0000	0.1000
2.6 จำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดง	ล้านคน	3	3.98	1.5531	0.0466
3.Core Business Enablers		20			



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ต.ค.64 ก.ย.65	คะแนนที่ ได้	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	ระดับ	4	1.8500		
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับ	4	1.6867		
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ระดับ	4	1.7900		
3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	-	-	1.1075		
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับ	4	1.0403		
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	ระดับ	4	2.5150		
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	-	-	1.3319		
3.8 การตรวจสอบภายใน	-	-	2.7821		
คะแนนก่อน Handicap				1.7764	
Handicap				0.6037	
คะแนนรวม Handicap				2.3801	0.4760
	น้ำหนัก รวม	100		คะแนน เฉลี่ย	2.1838

1.6 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ในรัฐวิสาหกิจ นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในผลงานการสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ผ่านการวัดค่าทางเศรษฐศาสตร์ หรือ Economic Profit (EP) และตัวชี้วัดอื่นๆ เพื่อพิจารณากิจกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ได้ รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยที่ปรึกษาได้อำอิงหลักการในการคำนวณค่า EP จากหลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดแนวทางการวัดค่า EVA ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินค่า EP ขององค์กร โดยสามารถสรุปแบบจำลองที่ใช้ในการประเมินได้รายละเอียดดังนี้

โดย NOPAT คือ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี

Capital คือผลรวมของหนี้สิน (ที่มีภาระดอกเบี้ย) และส่วนของผู้ถือหุ้น

Cost of Capital คืออัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของกิจการ



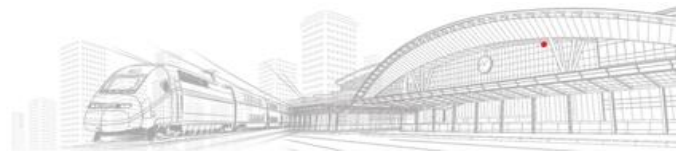
การกำหนดอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของกิจการ (Cost of Capital) การรถไฟฯ ได้กำหนดให้อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของการรถไฟฯ มีมูลค่าเท่ากับร้อยละ 5 ซึ่งเป็นอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักที่การรถไฟฯ ใช้สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการอยู่ในปัจจุบัน

ผลการประมาณการค่า EP สามารถสรุปผลการประมาณการมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ออกมาได้เป็น 4 กรณี ประกอบด้วย (1) กรณี Best Case ที่การรถไฟฯ จะมีค่า EP ในปี 2579 ประมาณ -9,769.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก -39,680.4 ล้านบาทในปี 2566 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุมาจากการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ตามที่ได้เสนอไว้ก่อนหน้านี้ โดยกลยุทธ์ทั้งหมดจะช่วยเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายบางส่วนของการรถไฟฯ ได้ (2) กรณี Base Case (3) กรณี Worse Case และ (4) กรณี As-is ที่จะมีค่า EP ประมาณ -22,897.3 ล้านบาท -33,865.3 ล้านบาท และ -43,208.9 ล้านบาท ตามลำดับ

ตาราง 3 : ตารางแสดงผลการประมาณการค่า EP ในแต่ละกรณี

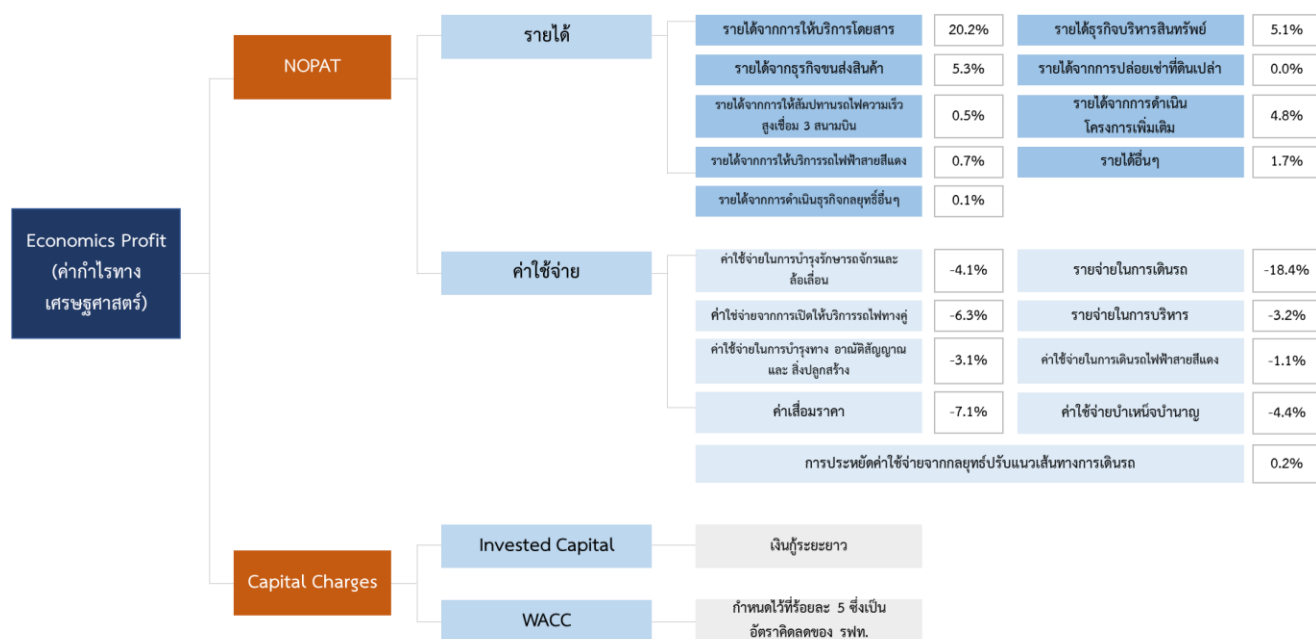
ปี	กรณี As-is	กรณี Worse Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case
2566	(40,180.6)	(40,180.6)	(39,877.0)	(39,680.4)
2567	(38,710.3)	(38,710.3)	(37,722.9)	(33,815.7)
2568	(37,397.8)	(37,397.8)	(36,331.6)	(35,498.8)
2569	(36,541.0)	(36,541.0)	(32,186.6)	(27,588.1)
2570	(37,232.8)	(37,232.8)	(35,886.3)	(25,718.9)
2571	(37,614.8)	(37,614.8)	(28,507.0)	(22,278.7)
2572	(37,844.7)	(37,844.7)	(28,175.9)	(20,209.5)
2573	(38,411.9)	(31,963.9)	(27,156.5)	(19,174.8)
2574	(38,771.7)	(32,836.2)	(26,424.7)	(16,829.8)
2575	(39,044.7)	(32,406.4)	(24,824.7)	(14,381.8)
2576	(40,003.2)	(32,749.1)	(24,626.9)	(13,395.0)
2577	(41,009.3)	(33,091.5)	(24,360.4)	(11,481.8)
2578	(42,064.8)	(33,454.5)	(23,174.1)	(10,627.9)
2579	(43,208.9)	(33,865.3)	(22,897.3)	(9,769.2)

ที่มา: PrimeStreet Analysis



ผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ จากดำเนินการวิเคราะห์ความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ โดยสามารถสรุปออกมาได้ว่า รายได้จากการให้บริการโดยสารเป็นรายได้ที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์สูงสุดโดยการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้บริการโดยสารที่ลดลงร้อยละ 20 จะส่งผลให้ค่า EP ลดลงสูงถึงร้อยละ 20.2 ตามด้วยรายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้าที่การเปลี่ยนแปลงร้อยละ 20 จะส่งผลให้ค่า EP เปลี่ยนแปลงถึงร้อยละ 5.3 ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่จะส่งผลกระทบต่อค่า EP ของการรถไฟฯ มากที่สุดคือรายจ่ายในการเดินรถโดยหากค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จะส่งผลให้ค่า EP ลดลงถึงร้อยละ 18.4 ทั้งนี้ได้ดำเนินการสรุปความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัยได้ตามแผนภาพที่แสดงด้านล่างนี้

รูปภาพ 45 : ภาพแสดงความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัย



ที่มา: PrimeStreet Analysis

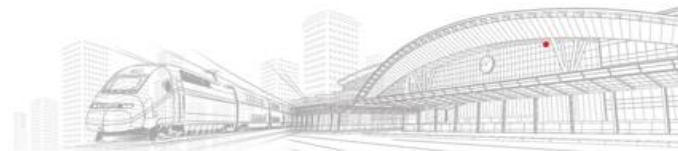


แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

Key Value Driver	น้ำหนัก	แผนปฏิบัติการ ปี2566 ที่สนับสนุนค่า EP ให้ดีขึ้น
รายได้		
รายได้จากการให้บริการโดยสาร	51%	แผนงานที่ 2.2.3 การพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน แผนงานที่ 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes แผนงานที่ 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route แผนงานที่ 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal แผนงานที่ 3.1.1 พัฒนารัฐกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการเป็น Platform provider
รายได้จากการปล่อยเช่าที่ดินเปล่า	12.9%	แผนงาน 4.1.3 การพัฒนาและสร้างรายได้จากที่ดินของ รฟท. แผนงานที่ 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ
รายได้จากธุรกิจการขนส่งสินค้า	12.2%	แผนงานที่ 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศัลยกรรม แผนงานที่ 2.4.1 การปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานเป็น Hub-to-hub แผนงานที่ 2.4.2 การเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม แผนงานที่ 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal
รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์	11.9%	แผนงานที่ 4.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และบริษัทลูก แผนงานที่ 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ
รายได้จากการดำเนินโครงการเพิ่มเติม	11.7%	แผนงานที่ 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณา แผนงานที่ 4.3.2 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี
รายจ่าย		
รายจ่ายในการเดินรถ	43.2%	แผนงานที่ 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin) แผนงานที่ 2.2.2 การศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม
ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการรถไฟทางคู่	16%	แผนงานที่ 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell

1.7 ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565 และแผนปฏิบัติการ ปี 2565 มียุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ 1. การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางราง 2. การเพิ่มรายได้



และลดค่าใช้จ่าย 3. การขับเคลื่อนและการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน โดยในแต่ละยุทธศาสตร์มีผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางราง สามารถดำเนินการได้ตามแผนร้อยละ 45.71 ค่าใช้จ่ายร้อยละ 54.29 ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

- ขยายโครงข่ายและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง มีผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้
 - 1) แผนงานการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 มีทั้งสิ้น 3 โครงการ ตามแผน 0 โครงการ ค่าใช้จ่าย 3 โครงการ
 - 2) แผนงานการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 มีทั้งสิ้น 7 โครงการ ตามแผน 7 โครงการ ค่าใช้จ่าย 0 โครงการ
 - 3) แผนงานการก่อสร้างทางสายใหม่ มีทั้งสิ้น 2 โครงการ ตามแผน 2 โครงการ ค่าใช้จ่าย 0 โครงการ
 - 4) แผนงานการก่อสร้างรถไฟฟ้ามหานคร มีทั้งสิ้น 4 โครงการ ตามแผน 4 โครงการ ค่าใช้จ่าย 0 โครงการ
 - 5) แผนงานการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง มีทั้งสิ้น 2 โครงการ ตามแผน 1 โครงการ ค่าใช้จ่าย 1 โครงการ
 - 6) แผนงานปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรองรับ EEC มีทั้งสิ้น 2 โครงการ ตามแผน 1 โครงการ ค่าใช้จ่าย 1 โครงการ
 - 7) แผนงานติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ ไฟสีทั่วประเทศ มีทั้งสิ้น 1 โครงการ ตามแผน 0 โครงการ ค่าใช้จ่าย 1 โครงการ
 - 8) แผนงานบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน มีทั้งสิ้น 3 โครงการ ตามแผน 1 โครงการ ค่าใช้จ่าย 2 โครงการ
 - 9) แผนงานการติดตั้งระบบ ATP บนแนวรางและบนขบวนรถ มีทั้งสิ้น 4 โครงการ ตามแผน 0 โครงการ ค่าใช้จ่าย 4 โครงการ
- พัฒนาการบริหารจัดการรถจักรล้อเลื่อนให้สอดคล้อง กับแผนธุรกิจ มีผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้
 - 1) แผนงานจัดการรถจักรและล้อเลื่อน เพิ่มเติม มีทั้งสิ้น 3 โครงการ ตามแผน 0 โครงการ ค่าใช้จ่าย 3 โครงการ



2) แผนงานปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อน มีทั้งสิ้น 3 โครงการ ตามแผน 0 โครงการ ลำช้า 3 โครงการ

- การปรับระเบียบและแนวทางการจัดซื้อที่เกี่ยวข้องกับด้านโครงสร้างพื้นฐาน มี 1 แผนงาน ตามแผน 0 โครงการ ลำช้า 1 แผนงาน

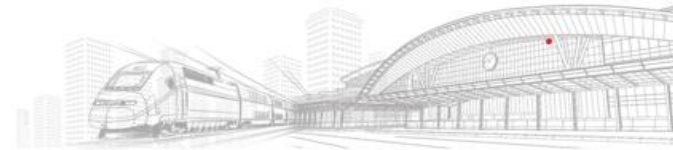
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย สามารถดำเนินการได้ตามแผนร้อยละ 55 ลำช้าร้อยละ 45 ประกอบไปด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่

- การเพิ่มรายได้โดยสาร จาก feeder และการปรับราคา มีทั้งสิ้น 2 แผนงาน ตามแผน 2 โครงการ ลำช้า 0 แผนงาน
- ขยายศักยภาพการขนส่ง สินค้าทางรถไฟ มีทั้งสิ้น 3 แผนงาน ตามแผน 1 โครงการ ลำช้า 2 แผนงาน
- ขยายศักยภาพการขนส่ง หีบห่อวัตถุ มีทั้งสิ้น 6 แผนงาน ตามแผน 4 โครงการ ลำช้า 2 แผนงาน
- การเพิ่มรายได้จากธุรกิจท่องเที่ยว มีทั้งสิ้น 2 แผนงาน ตามแผน 2 โครงการ ลำช้า 0 แผนงาน
- การเพิ่มรายได้จากธุรกิจ Non-core มีทั้งสิ้น 3 แผนงาน ตามแผน 0 โครงการ ลำช้า 3 แผนงาน
- การลดค่าใช้จ่าย บุคลากรและการดำเนินงาน มีทั้งสิ้น 3 แผนงาน ตามแผน 1 โครงการ ลำช้า 2 แผนงาน
- การพัฒนาสู่การเป็น Platform owner มีทั้งสิ้น 1 แผนงาน ตามแผน 1 โครงการ ลำช้า 0 แผนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนและการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน สามารถดำเนินการได้ตามแผนร้อยละ 58.33 ลำช้าร้อยละ 41.67 ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

- การปฏิรูปกระบวนการทำงานสู่ดิจิทัล(Digital transformation) มีทั้งสิ้น 6 แผนงาน ตามแผน 2 แผนงาน ลำช้า 4 แผนงาน
- พัฒนานองค์กรเพื่อสร้าง นวัตกรรม มีทั้งสิ้น 4 แผนงาน ตามแผน 4 แผนงาน ลำช้า 0 แผนงาน
- พัฒนานองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผล มีทั้งสิ้น 2 แผนงาน ตามแผน 1 แผนงาน ลำช้า 1 แผนงาน

สรุป ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จในปี 2565 ค่อนข้างต่ำ ควรมีการบริหารความเสี่ยงแผนงานโครงการอย่างเข้มงวด



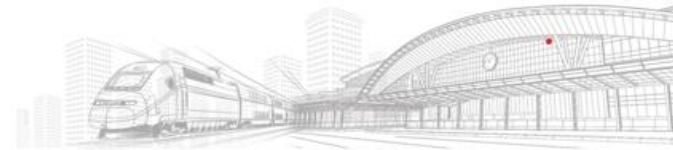
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งการสัมภาษณ์คณะกรรมการการรถไฟฯ คณะผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

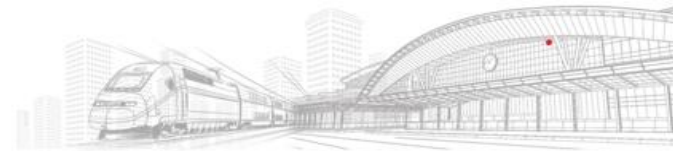
ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strength)

ตาราง 2: ตารางแสดงจุดแข็งของการรถไฟฯ

ปัจจัยภายใน: จุดแข็ง		Fact Based	คู่เทียบ
S1	การรถไฟฯ ยังคงเป็นเจ้าของสิทธิในการใช้ประโยชน์จากปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว	1.ทางรถไฟให้บริการจำนวน 4,044 กิโลเมตร 2.ครอบคลุมถึง 47 จังหวัด 3. สถานีรถไฟ 441 สถานี ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-
S2	ต้นทุนต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าต่ำที่สุด ในการขนส่งภาคพื้นดิน (บาท/ตัน-กม.) และขนส่งครั้งละจำนวนมาก	1.ต้นทุนทางราง 0.71 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, กระทรวงคมนาคม 2.ขนส่ง 110 ตัน/ขบวน ที่มา:Freight Hub	1.ต้นทุนทางถนน 1.38 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, กระทรวงคมนาคม 2.ขนส่ง 25 ตัน/1 รถบรรทุกขนาดใหญ่ ที่มา: Freight Hub
S3	การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาคใน 46 จังหวัด และรวดเร็วกว่าการขนส่งอื่นระยะเวลาเฉลี่ย ไม่	1.ส่งขบวนรถที่เดินทางเข้าพัสดุจะถึงเย็นหรือค่ำ หากส่งขบวนรถตอนเย็น พัสดุจะถึงเช้าวันรุ่งขึ้น ช้าสุดไม่เกิน 24 ชม. 2.ไม่จำกัดน้ำหนัก	1.ไปรษณีย์ไทย EMS 2-3 วัน 2.EMS น้ำหนักไม่เกิน 20 กก.



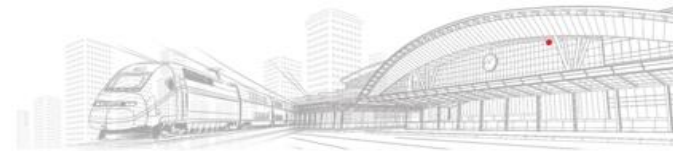
ปัจจัยภายใน: จุดแข็ง		Fact Based	คู่เทียบ
	เกิน 24 ชม. (Next-day Delivery) และสามารถรองรับพัสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก	3.ค่าขนส่งกรณีน้ำหนัก 20-30 กก.ราคา 190-195 บาท ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	3.ค่าขนส่งกรณีน้ำหนัก 20-30 กก.ราคา 445 บาท ที่มา: ข้อมูลค่าบริการการขนส่งในเว็บไซต์ของแต่ละบริษัท
S4	ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น	จำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการทางราง ในปี 2561 = 0.0002% ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, สำนักงานคณะกรรมการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน, กรมเจ้าท่า, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, การรถไฟฯ	จำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการทางถนน ในปี 2561 = 0.0018% ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, สำนักงานคณะกรรมการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน, กรมเจ้าท่า, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, การรถไฟฯ
S5	การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้	1.ที่ดินเพื่อการพาณิชย์ 38,469 ไร่ ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-



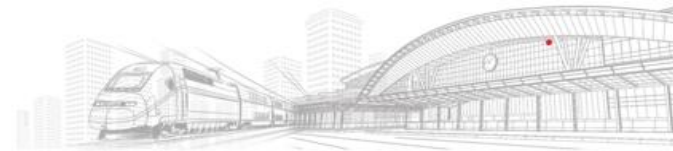
ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weakness)

ตาราง 3: ตารางแสดงจุดอ่อนของการรถไฟฟ้า

ปัจจัยภายใน: จุดอ่อน		Fact Based	คู่เทียบ
W1	ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้	1.จำนวนพนักงานด้านการตลาดของฝ่ายบริการโดยสาร มี 20 คน หรือร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับพนักงานในฝ่าย 2.จำนวนพนักงานด้านการตลาดของฝ่ายบริการสินค้า มี 23 คน หรือร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับพนักงานในฝ่าย ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย ข้อมูล ณ กันยายน 2565	-
W2	กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสารสินค้า และพัสดุหีบห่อ	ด้านการโดยสารมีระบบ D-Tickets ด้านสินค้าใช้การเขียนรายงานผ่านแบบฟอร์มที่เป็นกระดาษ ด้านพัสดุหีบห่อใช้การเขียนรายงานผ่านแบบฟอร์มที่เป็นกระดาษ ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย ข้อมูล ณ กันยายน 2565	-
W3	ประสิทธิภาพ (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้คิดเป็น 70% ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	BTS ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้คิดเป็น 19% ที่มา: รายงานประจำปีของ BTS JR West ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้คิดเป็น 26% ที่มา:รายงานประจำปีของ JR West
W4	ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ	โดยสาร 79.89% สินค้า 50.98% ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	KTM โดยสาร 95% ที่มา: Malaysia Metro (Mymetro) BNFS สินค้า 90% ที่มา: BNFS



ปัจจัยภายใน: จุดอ่อน		Fact Based	คู่เทียบ
W5	รถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานสูงกว่าค่าเฉลี่ยการใช้งานในระดับสากลและค่าซ่อมสูง	อายุเฉลี่ย 37 ปี ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	JR East อายุเฉลี่ย 29.8 ปี ที่มา: รายงานประจำปีของ JR East
W6	ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล	รูปแบบการดำเนินงาน แบบ Physical Paperwork ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-
W7	ขาดการเชื่อมต่อการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal Transportation)	1.จำนวนสถานีรถไฟ 441 สถานี 2.ไม่มีจุดเชื่อมต่อกับรถตู้ประจำทางที่สถานี 3. มีจุดเชื่อมต่อกับรถประจำทางท้องถิ่นที่สถานีบางสถานี ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	1.จำนวนสถานี บขส. 102 สถานี 2.สถานี บขส.ส่วนใหญ่มีจุดเชื่อมต่อกับรถตู้ประจำทางที่สถานี 3.มีจุดเชื่อมต่อกับรถประจำทางท้องถิ่นที่สถานีทุกสถานี ที่มา: รายงานประจำปี 2563 ของบริษัท บ.ข.ส.
W8	ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล	รายได้เฉลี่ยจากการดำเนินงานต่อพนักงาน(ล้านบาท) = 0.91 ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	ทั่วโลก รายได้เฉลี่ยจากการดำเนินงานต่อพนักงาน(ล้านบาท) = 49.76 ที่มา: Union of railways
W9	การให้บริการขนส่งของการรถไฟฯ ขึ้นอยู่กับสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น	สินค้าหลักเพียง 3 ประเภทหลักเท่านั้น คือ คอนเทนเนอร์ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม (ประกอบด้วย ก๊าซ แอลพีจี, น้ำมันดิบ, และน้ำมันทั่วไป) และซีเมนต์ (ประกอบด้วยซีเมนต์ถุงและซีเมนต์ผง) ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	มาเลเซีย : ขนส่งสินค้าที่หลากหลาย เช่น คอนเทนเนอร์ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซีเมนต์ สินค้าอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง เคมีภัณฑ์และปุ๋ย กระดาษไม้ยาง น้ำมันพืชฯ ที่มา: MOT's Malaysia

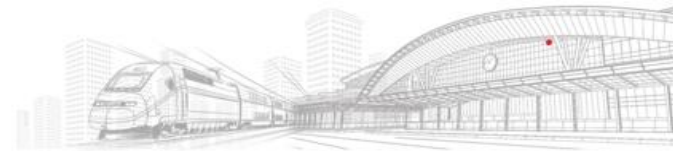


ปัจจัยภายใน: จุดอ่อน		Fact Based	คู่เทียบ
W10	แนวโน้มการลดลงของบุคลากรในขนาดซึ่งสวนทางกับการขยายตัวของโครงสร้างทางราง	พนักงานลดลงเฉลี่ยปีละ 3.5% โครงสร้างทางรางจะขยายจาก 4,044 กม. ไปเป็น 9,620 กม. ในปี 2572 ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-
W11	กระบวนการทำงาน – กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า ส่งผลต่อเรื่องความคล่องตัวและระยะเวลา	การจัดการฉกรรจ์ดีเซล 50 คัน ได้รับอนุมัติปี 2554 สามารถจัดหาและได้รับรถปี 2564 ใช้เวลา 10 ปี ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-

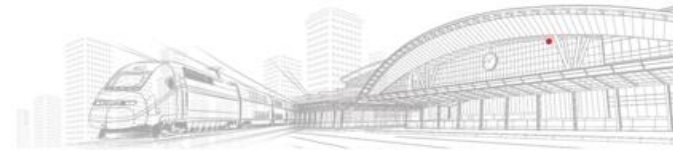
ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunity)

ตาราง 4: ตารางแสดงโอกาสของการรถไฟฯ

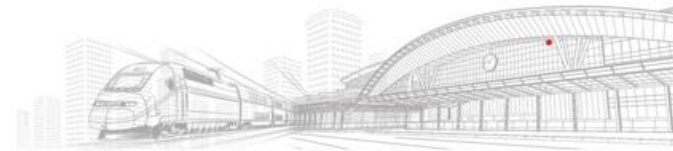
ปัจจัยภายนอก: โอกาส		Fact Based	คู่เทียบ
O1	แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย	1.การคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 – 2569 จะเติบโตเฉลี่ยปีละ 21% 2.มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2565 เติบโตเฉลี่ยปีละ 38% ที่มา: Euromonitor	-



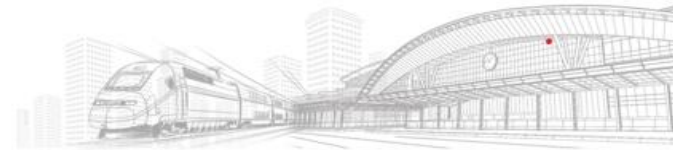
ปัจจัยภายนอก: โอกาส	Fact Based	คู่เทียบ
○2 ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)	1.ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 2.แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล: โดยแผนแม่บทด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ประกอบด้วย 3 แผนย่อย ได้แก่ 1)โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ 2)โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน 3)โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล 3.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) หมุดหมายที่ 5 คือไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค 4.โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development: EEC) แผนปฏิบัติการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก 5.แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 แนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	-



ปัจจัยภายนอก: โอกาส		Fact Based	คู่แข่ง
		กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือรถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนสำคัญ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	
O3	นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	1.ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 2.แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว: โดยแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวประกอบด้วย 6 แผนย่อย ได้แก่ 1)การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม 2)การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ 3)การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย 4)การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ 5)การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค 6)การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว 3.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน	-



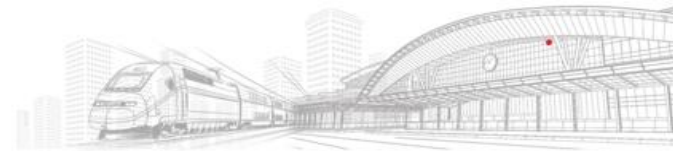
ปัจจัยภายนอก: โอกาส		Fact Based	คู่เทียบ
O4	นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ	นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ในการส่งเสริมให้มีการจัดพื้นที่จำหน่ายสินค้า หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ผลิตภัณฑ์ส่งเสริมภูมิปัญญา หรือบริการของชุมชน วิสาหกิจ กลุ่มคนพิการและผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ ในพื้นที่สถานีรถไฟและรถไฟฟ้า ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-
O5	ที่ดินที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ	การรถไฟมีที่ดิน ที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพเช่นพื้นที่บางซื่อ บริเวณสถานีแม่น้ำ มักกะสัน สถานีรถไฟกรุงเทพ เป็นต้น ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-
O6	แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน	1.โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาค ช่วงกรุงเทพมหานคร - หนองคาย 2.โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway) ขั้วเริ่มต้นหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt and Road Initiative หรือ BRI) ของรัฐบาลจีนเพื่อขยายเส้นทางการเดินทางขนส่งเชื่อมต่อผู้คนใน 70 ประเทศทั่วโลกทั้งทางบกและทางทะเล 3.โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project : SKRL) เป็นส่วนหนึ่งของโครงข่ายทางรถไฟสายทรานส์-เอเชีย (Trans-Asia Railway: TAR) โครงการของ ESCAP เชื่อมระหว่างทวีปเอเชียและยุโรป โดยมีการเชื่อมต่อทางรถไฟสายหลัก 8 ประเทศ โดยในทวีปเอเชีย ประกอบไปด้วย สิงคโปร์, มาเลเซีย, ไทย, ลาว, เวียดนาม, พม่า และจีน	-



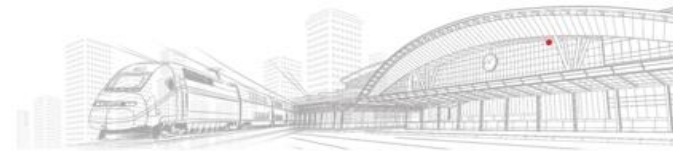
ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)

ตาราง 5: ตารางแสดงอุปสรรคของการรถไฟฯ

ปัจจัยภายนอก: อุปสรรค			
รายละเอียด		Fact Based	คู่เทียบ
T1	ปัญหาภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้เกิดน้ำท่วม ดินถล่ม บนทางรถไฟ ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และความล่าช้าของขบวนรถ	ปี 2561 น้ำท่วมทางรถไฟ สถานีโคกคราม-นครศรีธรรมราช ปี 2562 น้ำท่วมทางรถไฟ สถานีชุมทางทุ่งสง-สถานีที่วัง สถานีบ้านไผ่-สถานีบ้านหัน ปี 2563 น้ำท่วมทางรถไฟ สถานีโคกคราม-นครศรีธรรมราช ปี 2564 น้ำท่วมทางรถไฟ สถานีกุดจิก – สถานีโคกกรวด สถานีบำเหน็จณรงค์ – สถานีจัตุรัส สถานีสรี – สถานีเขสวนทุเรียน สถานีหนองโดน ปี 2565 น้ำท่วมทางรถไฟ สถานีชุมทางหาดใหญ่ สถานีรถไฟชะอำ สถานีบำเหน็จณรงค์ – สถานีจัตุรัส ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย	-
T2	นโยบายลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูล การระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM	นโยบาย the European Green deal มาตรการ CBAM จะเริ่มบังคับใช้เต็มรูปแบบ (เก็บภาษีคาร์บอน) ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2569 ที่มา : ฐานเศรษฐกิจ ธันวาคม 2565	-



ปัจจัยภายนอก: อุปสรรค			
T3	พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง	ปี 2563 ปริมาณการเดินทาง 1,496.02 ล้านคน-เที่ยวต่อปี ปี 2564 ปริมาณการเดินทาง 705.19 ล้านคน-เที่ยวต่อปี ลดลงร้อยละ 52.86 ที่มา : รายงานโครงสร้างพื้นฐานคมนาคม ปี 2564 สนข.	-
T4	รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้ การรถไฟฟ้า สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต	การทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตจะเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 120 และผู้บริโภคจะซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย, TMBAM Eastspring	-
T5	โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม	ร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายการขนส่งทางราง กำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราขึ้นสูงของค่าโดยสาร ที่มา: กรมการขนส่งทางราง	-
T6	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	1.พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 มาตรา 39 เรื่องการลงทุนต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน มาตรา 42 เรื่องการจัดทำงบประมาณ การรถไฟฯ ต้องการที่ลงทุนหรือร่วมลงทุน รวมถึงออกพันธบัตรหรือตราสาร การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนที่จะดำเนินการ	-



ปัจจัยภายนอก: อุปสรรค			
		2.มติคณะรัฐมนตรีในอดีตเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2541 กำหนดให้การรถไฟฯ รับพนักงานใหม่ได้ไม่เกินร้อยละ 5 ของผู้เกษียณอายุเพื่อแก้ปัญหาขาดทุน 3.พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562	
T6	สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ส่งผลให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น	ปี 2565 น้ำมันดีเซลเฉลี่ยลิตรละ 31.07 ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย (ราคาเฉลี่ยในการจัดหาน้ำมันปี 2565)	ปี 2564 น้ำมันดีเซลเฉลี่ยลิตรละ 25.29 ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย (ราคาเฉลี่ยในการจัดหาน้ำมันปี 2564)



3. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อยอดในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ของการรถไฟฯ ได้ ดังภาพ

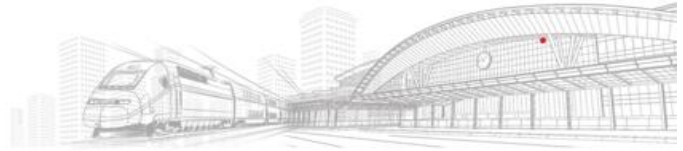
ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strength)	ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weakness)
S1 การรถไฟฯ ยังคงเป็นเจ้าของสิทธิในการใช้ประโยชน์จากปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนั้นยังเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว S2 ต้นทุนต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าต่ำที่สุด ในการขนส่งภาคพื้นดิน (บาท/ตัน-กม.) และขนส่งครั้งละจำนวนมาก S3 การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด และรวดเร็วว่าการขนส่งอื่นระยะเวลาเฉลี่ย ไม่เกิน 24 ชม. (Next-day Delivery) และสามารถรองรับพัสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก S4 ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น S5 การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้	W1 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้ W2 กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้าและพัสดุหีบห่อ W3 ประสิทธิภาพ (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น W4 ความตรงต่อเวลาในการเดินทางโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ W5 รถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานสูงกว่าเฉลี่ยการใช้งานในระดับสากลและค่าซ่อมสูง W6 ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล W7 ขาดการเชื่อมต่อการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal Transportation) W8 ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล W9 การให้บริการขนส่งของการรถไฟฯ ขึ้นอยู่กับสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น W10 แนวโน้มการลดลงของบุคลากรในอนาคตซึ่งสวนทางกับการขยายตัวของโครงสร้างทางราง W11 กระบวนการทำงาน – กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า ส่งผลต่อเรื่องความคล่องตัวและระยะเวลา
ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunity)	ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)
O1 แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย	T1 ปัญหาภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้เกิดน้ำท่วม ดินถล่ม บนทางรถไฟ ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และความล่าช้าของขบวนรถ



O2 ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟฟ้าเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ) O3 นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว O4 นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ O5 ที่ดินที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunity) O6 แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน	T2 นโยบายลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูล การระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM T3 พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat) T4 รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้ การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต T5 โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม T6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน T7 สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ส่งผลทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น
---	---

รูปภาพ 46 : ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

	รายละเอียด	พิจารณาจาก
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) พิจารณาจาก W T ที่มีคะแนนสูง เพื่อระบุความท้าทาย ในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้น	SC1 การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุ เพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารที่มีแนวโน้มลดลง และการสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการขยายการกระจุกตัวในสินค้าไม่กี่กลุ่ม	W1 W9 T3 O1 O2 O6
	SC2 การเร่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป ในยุคดิจิทัล	W2 W3 W8 T4 O2 O3
	SC3 การสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non Core เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร	W3 W4 W7 W8 T3 O4 O5
	SC4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการ ภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน กฎระเบียบการดำเนินธุรกิจ และภาวะโลกร้อนและความรุนแรงจากภัยธรรมชาติ	W1 W5 W7 W8 T1 T4 T6 O2 O6
	SC5 ข้อจำกัดด้านระยะเวลา และระยะเวลาในการปรับแก้กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์	W6 W11 T2 T6 O1 O2 O3 O6



	รายละเอียด	พิจารณาจาก
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) พิจารณาจาก S ที่มีคะแนนสูง และ S กับ O ที่สนับสนุนกัน	SA1 การขนส่งสินค้าทางรถไฟ ซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการขนส่งทางถนน และสามารถขนส่งได้จำนวนมาก รวมถึงโอกาสในนโยบายภาครัฐ ที่สนับสนุนการขนส่งระบบราง และเชื่อมโยงกับต่างประเทศ	S2 O2 O6
	SA2 การขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุ (Parcel) มีความได้เปรียบใน Segment พัสตุนขนาดใหญ่และมีน้ำหนักมาก สามารถขนส่งถึงปลายทางได้ภายใน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับกับการเติบโตของธุรกิจ E-Commerce	S3 O1
	SA3 โครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มี Capacity ส่วนเหลือ สามารถนำมาสร้างรายได้ รวมถึงโอกาสในการเชื่อมต่อกับต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า การโดยสาร และการท่องเที่ยว	S1 O2 O3 O6
	SA4 ปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพ เป็นที่สนใจของนักลงทุน	S5 O4 O5

รูปภาพ 47 : การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC) ประเมินผ่านเครื่องมือ VRIO

VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากร เช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียน ทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากร ดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ได้
	V Value	R Rarity	I Inimitable	O Organized
ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน				
ความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงลึกในอุตสาหกรรมระบบราง และงานซ่อมบำรุง	✓	✓		
ปริมาณทรัพย์สินที่ดิน	✓	✓	✓	✓ อนาคตในระยะสั้นที่ รฟท. พึ่งมี
ความสามารถในการพัฒนาและบริหารโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล	✓	✓	✓	✓ ปัจจุบัน



รูปภาพ 48 : ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)

สมรรถนะขององค์กร	ระดับต่ำ	ระดับกลาง	ระดับสูง
ความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงลึกในอุตสาหกรรมระบบราง และงานซ่อมบำรุง	ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ	ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ต่ำกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในความเพียงพอของทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี	ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ต่ำกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในด้านประสิทธิภาพ เทคโนโลยี ความรวดเร็วและต้นทุน
ปริมาณที่ดิน	รฟท. เริ่มนำที่ดินศักยภาพที่มีอยู่มาออกหาประโยชน์ ผ่านการถ่ายโอนกิจกรรมทางธุรกิจ ไปยังบริษัทลูก SRTA ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	รฟท. มีทรัพย์สินที่ดินศักยภาพจำนวนมากครอบคลุมทุกภูมิภาคซึ่งสามารถนำไปพัฒนาในรูปแบบธุรกิจเชิงพาณิชย์ผ่าน SRTA ที่เป็นมืออาชีพและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	สามารถนำทรัพย์สินที่ดีไปดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ และสร้างรายได้และมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับองค์กร ผ่านการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญของบริษัท SRTA (อนาคตในระยะสั้น)
ความสามารถในการพัฒนาและบริหารโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล	รฟท. สามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการบริหารโครงข่ายรถไฟทางไกลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมขนส่งทางราง	รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล ยกต่อการเปลี่ยนแปลงและคู่แข่งต้องใช้เวลาอย่างมากในสร้างความเข้าใจ	รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล เพียงรายเดียวในประเทศไทยมากกว่า 100 ปี
รายละเอียด			
ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency : CC)	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วประเทศ		
	+ อนาคตในระยะสั้น CC2: ทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไปได้		

4. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย”

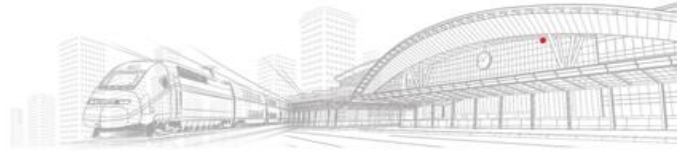
To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations

- ผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม หมายถึง การยกระดับ Positioning และปรับ Business Model ของการรถไฟฯ จากการเป็นผู้ให้บริการการขนส่ง (Railway Service Provider) สู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม (Platform Provider) โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากโครงสร้างพื้นฐาน และทรัพย์สินด้านที่ดิน โดยผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม ในที่นี้คือ ผู้ให้บริการการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สินที่ดิน รวมถึงดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และแพลตฟอร์มรูปแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยการรถไฟฯ เป็นเจ้าของและศูนย์กลางการให้บริการดังกล่าว แก่ผู้ประกอบการภาคเอกชน และผู้ใช้บริการ เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบการคมนาคมขนส่งทางระบบราง และมุ่งสู่การเป็น Trusted Platform จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- **การเชื่อมต่อและการขนส่ง** หมายถึง ขอบเขตการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังคงมุ่งตอบสนองการเชื่อมต่อ (Connectivity) และการขนส่ง (Transport and Logistics) ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งผู้โดยสาร เพื่อเชื่อมต่อสังคม ชุมชน และประชาชน การเชื่อมต่ออุตสาหกรรมทางเศรษฐกิจผ่านการขนส่งสินค้า การพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างชุมชน เพื่อเชื่อมต่อวิถีชีวิตและ Lifestyle ของสังคม และยังรวมถึงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานด้านระบบรางยังสามารถต่อยอดในการเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน และเป็นโครงข่ายสำคัญในการเชื่อมต่อประเทศในระดับภูมิภาคอาเซียนอีกด้วย
- **ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย** หมายถึง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการรถไฟฯ อันได้แก่ รัฐบาล สังคม ชุมชน ประชาชน ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร องค์กร บริษัทในเครือ และพนักงาน โดยการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรในระยะยาว





4.2 พันธกิจ (Mission) สำหรับแผนฟื้นฟู พ.ศ. 2566 - 2570

จากการศึกษาเพื่อทบทวนพันธกิจของการรถไฟฯ ได้มีการวิเคราะห์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรควบคู่ไปกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

พันธกิจของการรถไฟฯ

1) การรถไฟฯ มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ

2) การรถไฟฯ ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยาย และเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

3) ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยาย และเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

พันธกิจของการรถไฟฯ สำหรับแผนฟื้นฟู พ.ศ. 2566 - 2570

1) เป็นองค์กรที่สร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนากระบวนการขนส่งให้มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

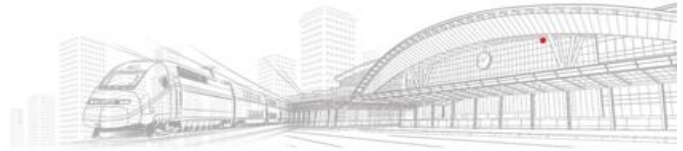
2) ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคม ผ่านโครงข่ายระบบคมนาคมที่ครอบคลุม เข้าถึงได้ และราคาที่เป็นธรรม

3) เป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางรางของประเทศ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ครบวงจร ทันสมัย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง B2C และ B2B

4) เป็นผู้ให้บริการ win - win platform เพื่อเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ

5) เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน

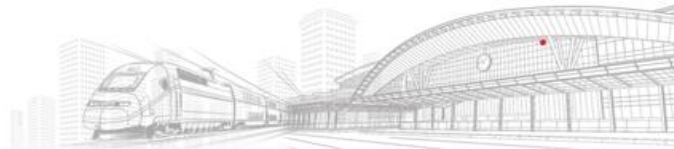
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะแสดงให้เห็นถึงขอบเขต



หรือตำแหน่งเป้าหมายที่การรถไฟฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 4: ภาพแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และเป้าหมายในแต่ละระยะของการรถไฟฯ

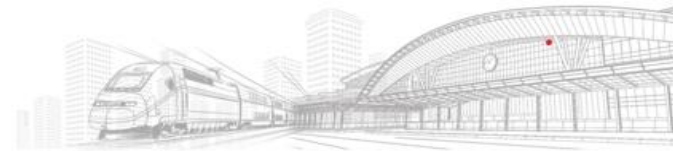
Vision	To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย		
Strategic Positioning	ระยะสั้น – 3 ปี(2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
	ยกระดับขีดความสามารถองค์กร สู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม การขนส่งระบบราง	สร้างความได้เปรียบการแข่งขัน ผ่านการร่วมมือกับพันธมิตรและ การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ดิจิทัล	เพิ่มขีดความสามารถด้วยธุรกิจที่ เติบโตยั่งยืน
Core Business & Non-Core	-พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รถจักรล้อเลื่อน -เพิ่มศักยภาพบุคลากรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงานหลัก -พัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนบางประเภทรถสู่มาตรฐานสากล -พัฒนา Platform Provider -บริษัท SRTA บริหารสัญญาเช่าและให้บริษัท SRTA เช่าพื้นที่บางส่วน	-นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน -พัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนทุกประเภทรถสู่มาตรฐานสากล -เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถบางส่วน -บริษัท SRTA เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น	-เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถเต็มรูปแบบ -บริษัท SRTA เช่าพื้นที่ทั้งหมด
Stakeholder Satisfaction Index	-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.1 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.2 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.2	-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.3 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.4 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.4	-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.5 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.6 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.6
Sustainability	-ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกการจากเดินรถ 1% เมื่อเทียบกับปี 65	-ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกการจากเดินรถ 3% เมื่อเทียบกับปี 65	-พัฒนาการเดินรถโดยใช้พลังงานทางเลือก



5. การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) และการกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

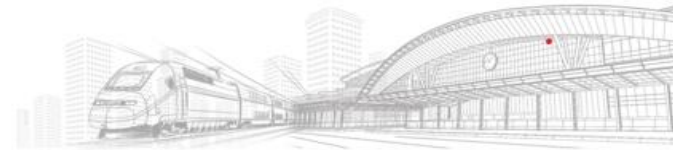
5.1 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model)

หลังจากที่ได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในปัจจุบัน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ การรถไฟฯ ได้เน้นการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของแต่ละธุรกิจเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะของแต่ละกลุ่มธุรกิจของการรถไฟฯ ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Business Model Canvas: BMC ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมและแผนการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจที่ชัดเจนและครบทุกมิติ โดย Business Model Canvas สามารถอธิบายแต่ละธุรกิจของการรถไฟฯ 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 องค์ประกอบจะช่วยให้บุคลากรของการรถไฟฯ เห็นภาพรวมของธุรกิจที่ชัดเจน และเข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและทิศทางที่แต่ละกลุ่มธุรกิจต้องการที่จะมุ่งเน้นในอนาคตว่าเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการประเภทใด ส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้ากลุ่มใด ด้วยช่องทางและกิจกรรมอะไร อันก่อให้เกิดรายได้-ค่าใช้จ่ายอย่างน้อยเพียงใด รวมถึงทรัพยากรใดที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำพาธุรกิจไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วย ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO), ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial), ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ธุรกิจเดินรถสินค้า (Cargo) และธุรกิจบริหารทรัพย์สิน ซึ่งมีรายละเอียด การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ดังนี้



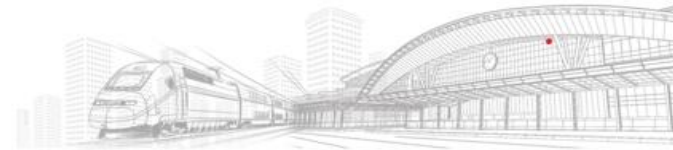
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
1.1	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถเชิงสังคม					เพิ่มความตรงต่อเวลาความตรงต่อเวลาจาก 80% 85% 90% 95%
1.2	ระดับความพึงพอใจ					เพิ่มระดับความพึงพอใจเป็น 4.2 4.4 4.6
1.3	การเชื่อมต่อการเดินทางรูปแบบอื่น					การเดินทางโดยรถไฟฟ้า ยังเป็นการเดินทางจากสถานีไปสถานี เหมือนสถานีขนส่ง บสข. ผู้ใช้บริการต้องเดินทางต่อโดยใช้ระบบขนส่งอื่น เพื่อเพิ่มคุณภาพบริการและความสะดวกในการเดินทาง การรถไฟฟ้า ต้องตั้งเตรียมการเชื่อมต่อเพื่อให้ผู้ใช้บริการเดินทางถึงจุดหมายด้วยความสะดวก



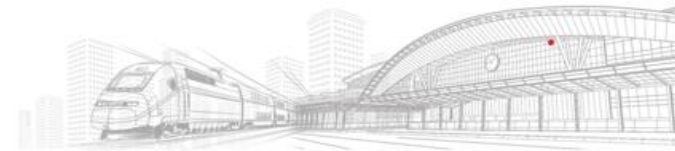
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.4	ความเร็ว					การเดินทางด้วยรถไฟเชิงสังคม มีความรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเมื่อการก่อสร้างรถไฟทางคู่แล้วเสร็จ จะสามารถเพิ่มความเร็วของขบวนรถได้อีก เนื่องจากไม่ต้องรอหลีก/รอลาง โดยการปรับตารางเดินรถใหม่
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channels)					
2.1	ตู้เตือนอิเล็กทรอนิกส์					ในปัจจุบันผู้โดยสารรถไฟเชิงสังคม ยังต้องซื้อตั๋ว/ตู้เตือน ที่สถานี เพื่อเพิ่มความสะดวกให้ผู้โดยสาร จึงเพิ่มบริการตู้เตือนอิเล็กทรอนิกส์ ในระบบ D-Ticket และเพิ่มช่องทางชำระเงิน
2.2	ระบบติดตามขบวนรถ					การรถไฟฯ มีระบบติดตามขบวนรถซึ่งใช้พนักงานบันทึกข้อมูลทำให้มีความผิดพลาดสูง เพื่อผู้ให้บริการสามารถติดตามขบวนรถแบบ Real Time จึงพัฒนาระบบติดตามขบวนรถใหม่



การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)					
	ปรับปรุงระบบบัญชีเพื่อแยกบัญชี PSO					การเดินขบวนรถไฟเชิงสังคม ได้รับเงินชดเชยจากกระทรวงการคลัง อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ยังไม่สามารถแสดงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายการเดินรถเชิงสังคม จึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบบัญชี โดยนำระบบ FMIS มาใช้งาน เพื่อให้สามารถแยกบัญชีรถเชิงสังคม ได้อย่างน่าเชื่อถือ
4	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)					
	รถจักรล้อเลื่อนที่เพียงพอ					จากสภาพรถจักรล้อเลื่อนที่มีสภาพเก่าไม่สมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหารถจักรล้อเลื่อนให้เพียงพอต่อการใช้งาน

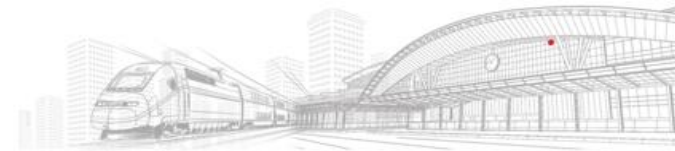


การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี

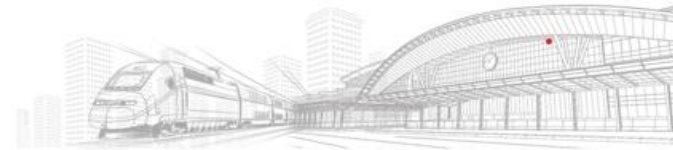
รูปภาพ 1: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)





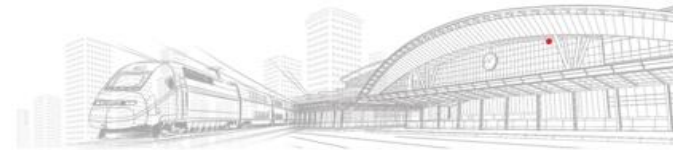
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
๑.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
๑.๑	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถเชิงพาณิชย์					เพิ่มความตรงต่อเวลาความตรงต่อเวลาจาก ๗๐% ๗๕% ๘๐% ๙๕%
๑.๒	ระดับความพึงพอใจ					เพิ่มระดับความพึงพอใจเป็น ๔.๒ ๔.๔ ๔.๖
๑.๓	การเชื่อมต่อการเดินทางรูปแบบอื่น					การเดินทางโดยรถไฟฯ ยังเป็นการเดินทางจากสถานีไปสถานี เหมือนสถานีขนส่งบสข. ผู้ใช้บริการต้องเดินทางต่อโดยใช้ระบบขนส่งอื่น เพื่อเพิ่มคุณภาพบริการและความสะดวกในการเดินทาง การรถไฟฯ ต้องเตรียมการเชื่อมต่อเพื่อให้ผู้ใช้บริการเดินทางถึงจุดหมายด้วยความสะดวก
๑.๔	ความรวดเร็ว					การเดินทางด้วยรถไฟเชิงพาณิชย์ มีความรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเมื่อการก่อสร้างรถไฟทางคู่แล้วเสร็จ จะสามารถเพิ่มความเร็วของขบวนรถได้อีก เนื่องจากไม่ต้องรอลูก/รอลาง โดยการปรับตารางเดินรถใหม่
๑.๕	เส้นทางท่องเที่ยวรูปแบบใหม่					การท่องเที่ยว ที่ให้บริการโดยการรถไฟฯ ปัจจุบันยังจำกัดอยู่ไม่กี่เส้นทางเช่น กาญจนบุรี เชื้อเพลิงกลลลลลลลลลลล เป็นต้น ในขณะที่เส้นทางรถไฟหลายสายเส้นทางมีความสวยงาม ที่สามารถทำรายได้จากท่องเที่ยวได้



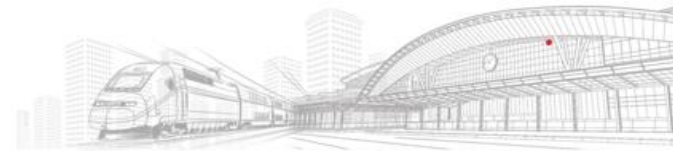
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.6	ปริมาณผู้โดยสารเพียงพอที่จะทำการโฆษณาสินค้าหรือบริการได้					ในปัจจุบันการรถไฟฟ้า ยังไม่มีรายได้จากการโฆษณาบนขบวนรถ อย่างไรก็ตามในขบวนรถที่มี Load Factor สูงๆ การโฆษณาบนขบวนรถ เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการหารายได้
1.7	บริการความจุทาง(ให้เอกชนร่วมเดินรถ)					จากนโยบายรัฐบาลให้มีการก่อสร้างรถไฟฟ้าคู่ ซึ่งเป็นการการเพิ่มความจุทางให้มากขึ้นอย่างน้อย 1 เท่าตัว จากความจุทางที่เพิ่มขึ้น การรถไฟฟ้า สามารถหารายได้เพิ่มจากการให้เอกชนร่วมเดินรถ โดยมีต้นทุนต่ำที่สุด
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channals)					
2.1	เพิ่มช่องทางชำระเงินใน D-Ticket					ในธุรกิจการเดินรถไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ การรถไฟฟ้าใช้ระบบ D-Ticket ในการจำหน่ายตั๋วออนไลน์ ที่สามารถชำระเงินโดยใช้บัตรเครดิตเท่านั้น หากไม่มีบัตรเครดิตต้องมาซื้อที่สถานี ซึ่งเป็นข้อจำกัด โดยการเพิ่มช่องทางชำระเงินให้มากขึ้น



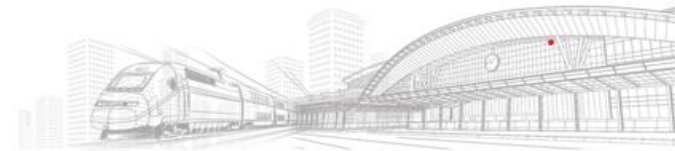
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
2.2	ระบบติดตามขบวนรถ					การรถไฟฯ มีระบบติดตามขบวนรถซึ่งใช้พนักงานบันทึกข้อมูลทำให้มีความผิดพลาดสูง เพื่อผู้ใช้บริการสามารถติดตามขบวนรถแบบ Real Time จึงพัฒนาระบบติดตามขบวนรถใหม่
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)					
3.1	การซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล					การซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาคุณภาพการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อน เพื่อลดปัญหา
3.2	การปรับปรุงประกาศเดินรถ					การปรับปรุงประกาศเดินรถ เพื่อจัดสรรเวลาเดินรถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ
4	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)					
4.1	รถจักรล้อเลื่อนที่เพียงพอ					จากสภาพรถจักรล้อเลื่อนที่มีสภาพเก่าไม่สมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหารถจักรล้อเลื่อนให้เพียงพอต่อการใช้งาน



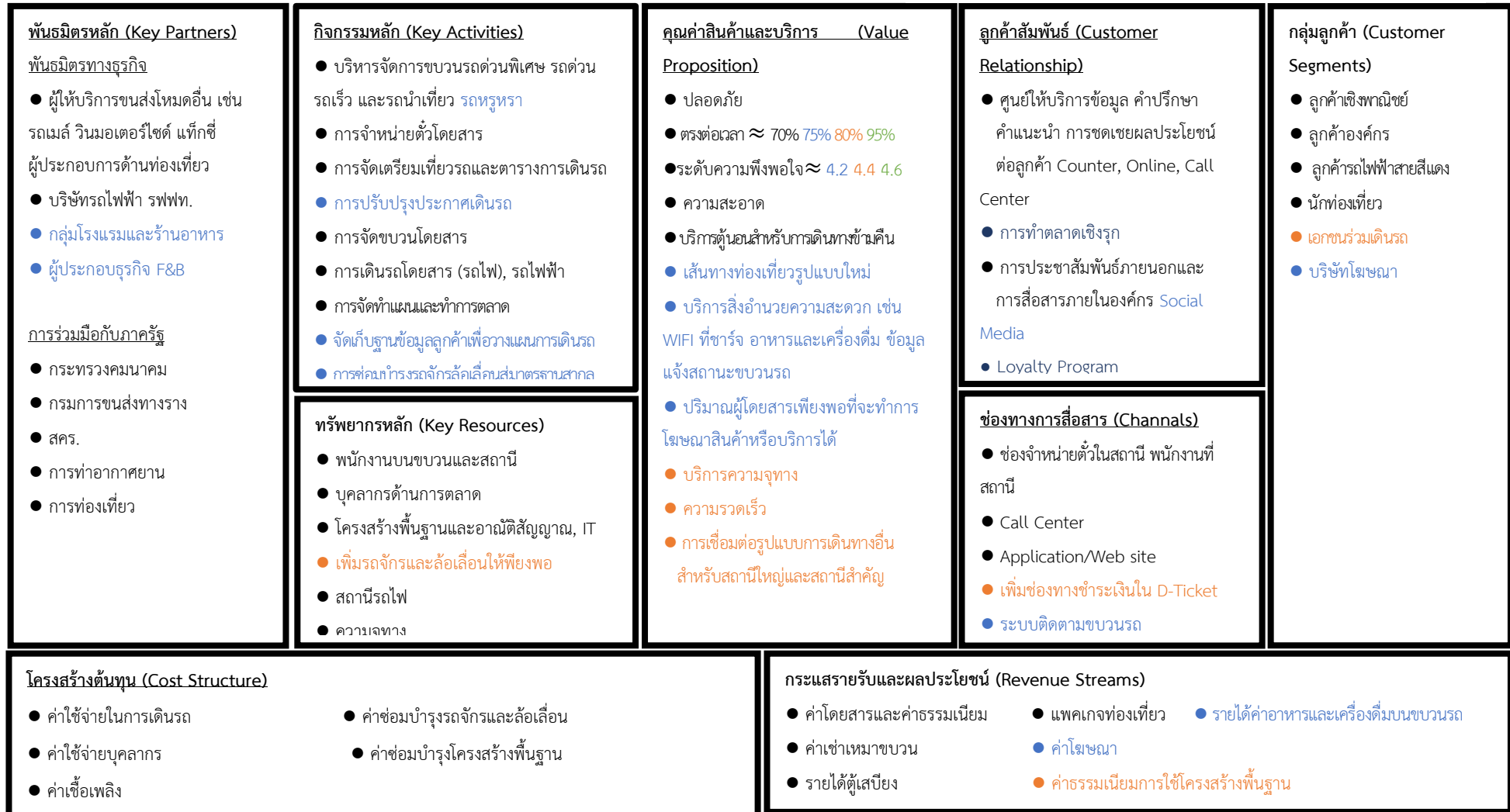
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

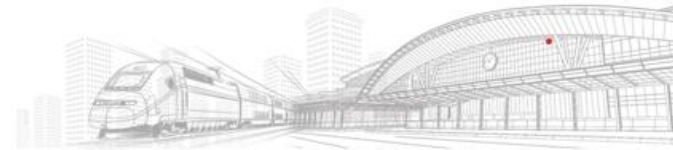
No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
5	ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship)					
5.1	Loyalty Program					การรถไฟฯ ยังขาดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เป็นการรักษฐานลูกค้าเก่า ให้ยังคงใช้บริการ การรถไฟฯ การรถไฟฯ ต้องเร่งดำเนินการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว



การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

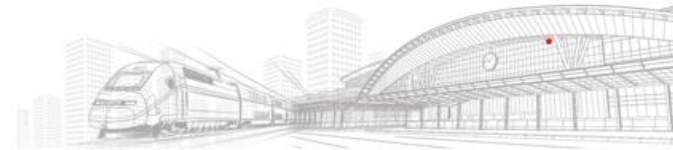
● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี





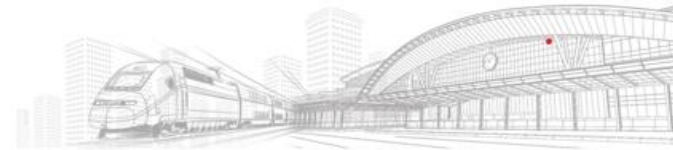
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
1.1	บริการติดตามสถานะสินค้าหีบห่อพัสดุ					การขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุ เป็นการขนส่งจากสถานีสู่สถานี ผู้ใช้บริการต้องมารับส่งที่สถานีรถไฟ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้า การรถไฟฯ มีแผนเพิ่มบริการการขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุในลักษณะ Door to door โดยการหาพันธมิตรมาให้บริการรับสินค้าหีบห่อพัสดุจากบ้านผู้ส่งมาสถานีรถไฟ และจากสถานีรถไฟไปส่งยังบ้านผู้รับ โดยใช้ระบบสารสนเทศมาช่วยให้บริการ (SRT Express) ในการติดตาม สถานะสินค้าหีบห่อพัสดุ ในระยะกลางจะเพิ่มการขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิ และในระยะยาวจะเพิ่มช่องทางการชำระเงินเช่นการชำระปลายทาง การชำระเงินออนไลน์
1.2	Last – Mile / Door to door					
1.3	ขนส่งสินค้าแบบการควบคุมอุณหภูมิ ในพื้นที่มีศักยภาพ					
1.4	บริการชำระเงินรูปแบบอื่น เช่น ชำระปลายทาง ชำระทางออนไลน์					



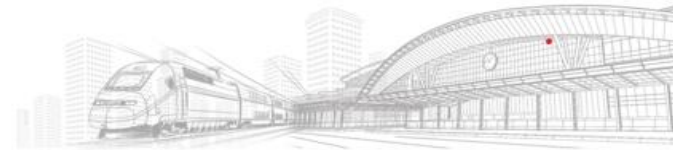
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channels)					
2.1	ระบบขนส่งหีบห่อพัสดุ SRT Express					ช่องทางการสื่อสาร (Channels) ที่สำคัญในปัจจุบันได้แก่ สถานีรถไฟ Call Center และ Web site รถไฟ ซึ่งยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ การรถไฟฯ จึงนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการบริหารการขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุ และเป็นส่วนหนึ่งของช่องทางการสื่อสารกับผู้ให้บริการ
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)					
3.1	บริการ Last - Mile ร่วมกับพันธมิตร					เป็นการปรับเปลี่ยน Business Model จาก การให้บริการรับส่งสินค้าหีบห่อพัสดุจาก สถานีสู่สถานี เป็นการรับส่งสินค้าใน ลักษณะ Door to door โดยดำเนินการ ร่วมกับพันธมิตรให้มาขนส่งบริการ Last - Mile จึงมีกระบวนการหลักเพิ่มขึ้น



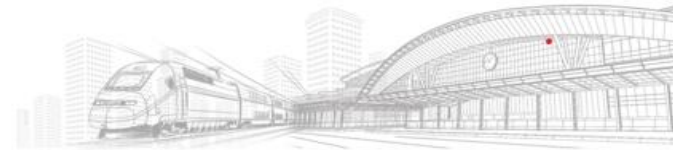
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
4	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)					
4.1	รถจักรและล้อเลื่อนสำหรับขนส่งหีบห่อพัสดุ (ปริมาณตู้ที่เพียงพอ/เหมาะสม)					ทรัพยากรหลักของการขนส่งหีบห่อพัสดุคือ รถจักรและล้อเลื่อนที่ใช้ในการขนส่งสินค้า ในสถานะปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ในแผนระยะสั้นจึงจำเป็นต้องเร่งรัดปรับปรุงโบกี้สำหรับการขนส่งสินค้าให้เพียงพอ และเหมาะสมในการขนส่งสินค้าขึ้น/ลง
5	ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship)					
5.1	การทำการตลาดเชิงรุก					การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ของธุรกิจ การขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุ ในปัจจุบันยังเป็นพนักงานที่สถานี และ Call Center สำหรับแผนระยะต้องมีเจ้าหน้าที่การตลาดเพื่อทำการตลาดเชิงรุกให้มากขึ้น และใช้การตลาดสมัยใหม่ การตลาดดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการทำตลาด



การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

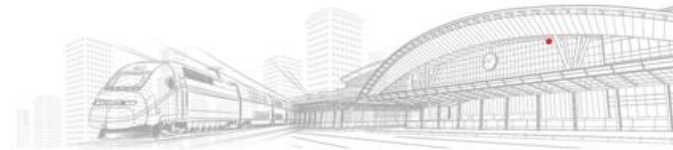
No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
6	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)					
6.1	กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจ e – Commerce					กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ในปัจจุบันได้แก่ลูกค้ารายย่อย และผู้ประกอบการ SME ในบริเวณรัศมี 5 – 10 กิโลเมตรจากสถานี สำหรับแผนระยะสั้นจะขยายกลุ่มลูกค้าไปยังผู้ประกอบการธุรกิจ e – Commerce และระยะกลางจะขยายไปยังผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่ต้องมีการควบคุม อุณหภูมิ เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ อาหารทะเล เครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์จากนม
๖.๒	กลุ่มลูกค้าและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่ต้องมีการควบคุม อุณหภูมิ เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ อาหารทะเล เครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์จากนม					



การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

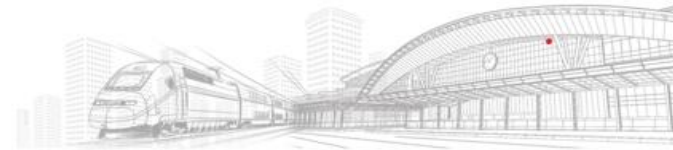
● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี





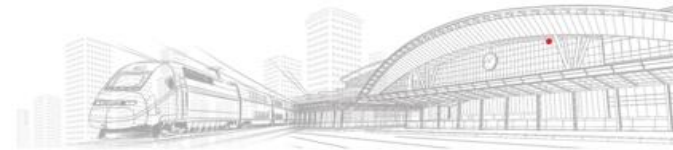
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
1.1	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า					
1.2	ระดับความพึงพอใจ					
1.3	จุดเชื่อมต่อกับระบบราง (CY / ICD) Transshipment yard ที่นาทา					
1.4	การรองรับสินค้าที่หลากหลาย อาทิ ประเภท Cold chain, Hight value					
1.5	เชื่อมต่อรางเข้านิคมอุตสาหกรรม					
1.6	บริการความจุทาง (ให้เอกชนร่วมเดินรถ)					
1.7	ร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเป็น Logistics Service Provider					



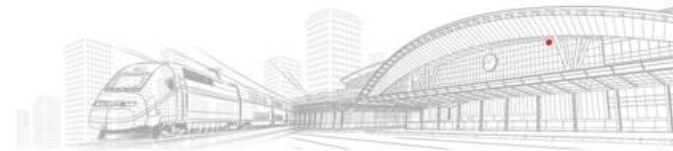
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.8	การให้บริการแบบ One Stop Service					คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition) ที่การรถไฟฯ ให้กับผู้ใช้บริการยังมีระดับความพึงพอใจที่ระดับ 4 แผนในระยะสั้นจะยกระดับความพึงพอใจเป็น 4.1 ในระยะกลางเป็น 4.3 และในระยะยาวเป็น 4.5 โดยการเพิ่มความตรงต่อเวลาในการเดินรถสินค้าในระยะต่างๆ เป็น 70% 80% 90% ตามลำดับ นอกจากนั้นในระยะสั้นการรถไฟฯ มีแผนจะเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition) โดยการพัฒนาจุดเชื่อมต่อกับระบบราง (CY / ICD) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการ รองรับการแข่งขันส่งสินค้าที่หลากหลาย อาทิ ประเภท Cold chain, High value และการให้บริการแบบ One Stop Service ในระยะกลางจะเชื่อมต่อรางเข้านิคมอุตสาหกรรมเพื่อลดการยกขนที่ซ้ำซ้อน และพัฒนา Transshipment yard ที่นาทา เพื่อเป็นจุดเปลี่ยนถ่ายในการขนส่งไปยังประเทศลาวและจีน และการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถสินค้า ในระยะยาวจะร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเป็น Logistics Service Provider



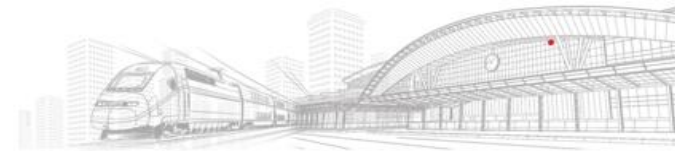
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channals)					
2.1	ระบบจัดการบริหารการขนส่งสินค้า					ในธุรกิจการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ จะใช้ Web site และ E-mail เป็นช่องทางการสื่อสาร (Channals) ในแผนระยะสั้นในการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร ได้แก่พัฒนา ระบบจัดการบริหารการขนส่งสินค้า
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)					
3.1	การซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล					จากเปลี่ยนแปลง Business Model การรถไฟฯ ต้องทำการปรับปรุงกิจกรรมหลัก (Key Activities) เพื่อรองรับ Business Model ที่เปลี่ยนไป โดยในระยะสั้น จะมีการพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล การปรับปรุงประกาศเดินรถเพื่อรองรับการให้เอกชนร่วมเดินรถ การจัดการค่าระวางให้สามารถแข่งขันได้ และการตลาดเชิงรุก โครงสร้าง Key Account
3.2	การปรับปรุงประกาศเดินรถ					
3.3	การจัดการค่าระวางให้สามารถแข่งขันได้					
3.4	การตลาดเชิงรุก โครงสร้าง Key Account					



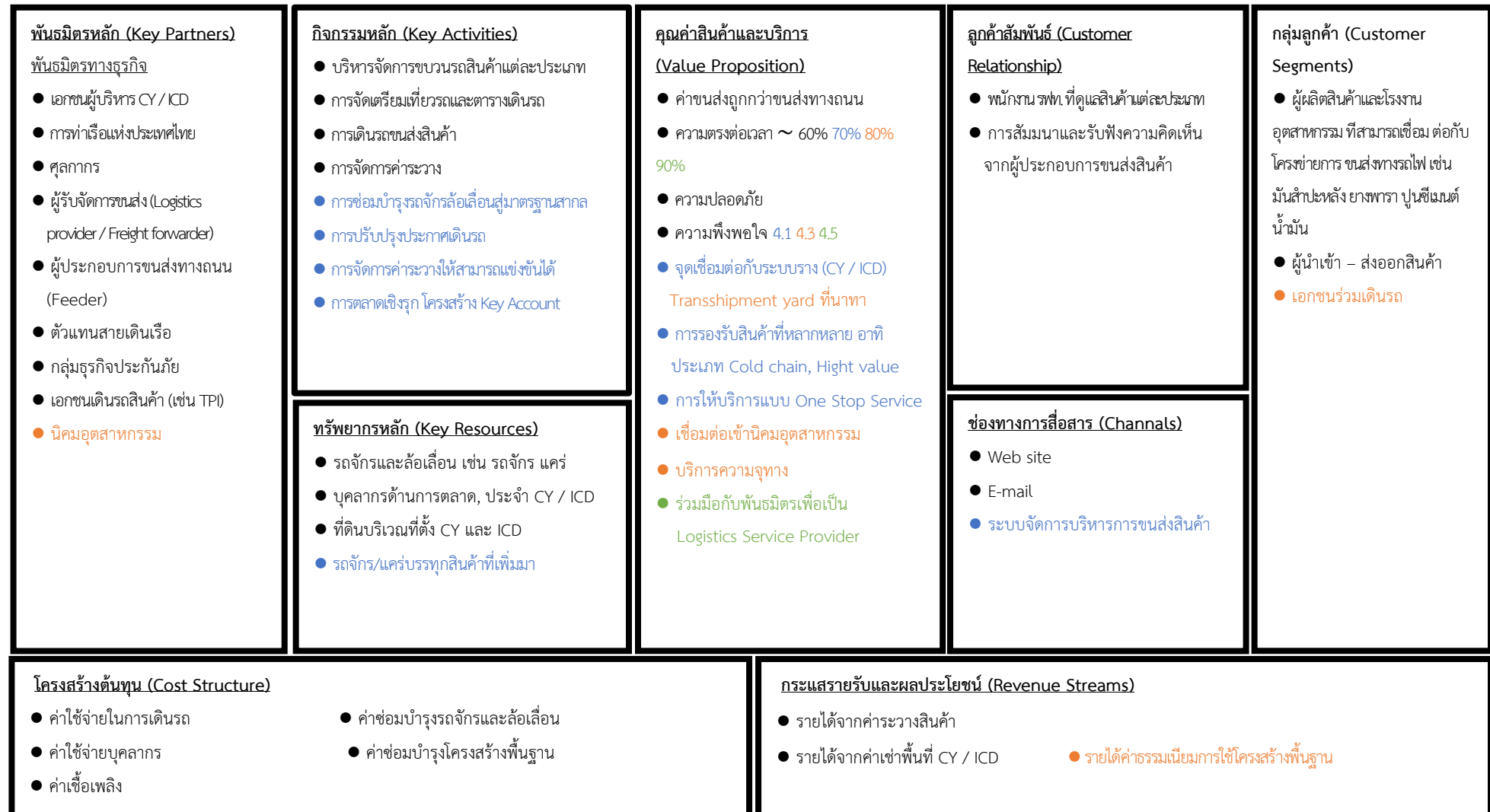
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

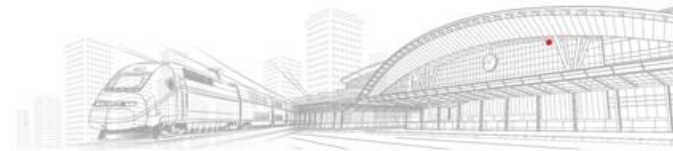
No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
4	<u>ทรัพยากรหลัก (Key Resources)</u>					
4.1	รถจักรล้อเลื่อนที่เพียงพอ					จากสภาพรถจักรล้อเลื่อนที่มีสภาพเก่าไม่สมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหารถจักรล้อเลื่อนให้เพียงพอต่อการใช้งาน



การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

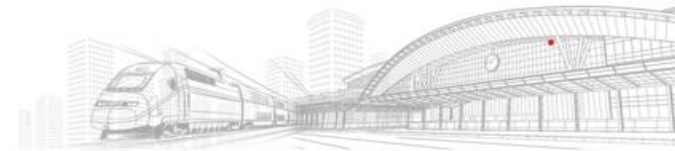
● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี





การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี

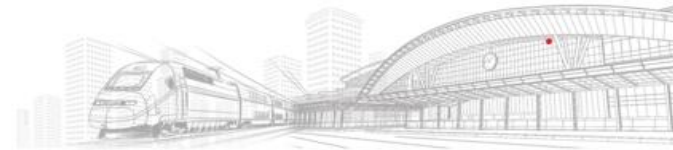
No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					Business Model ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี ในปัจจุบันจะเป็นลักษณะที่การรถไฟฟ้า จะประกาศให้ทำการเสนอราคาในการให้บริการแต่ละบริการที่สถานีเช่นร้านบาร์สถานี บริการรถเข็น บริการห้องสุขา ในระยะสั้นการรถไฟฟ้าจะดำเนินการปรับปรุง Business Model โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารพื้นที่ มาลงทุนปรับปรุงพื้นที่เชิงพาณิชย์ และบริหาร โดยการรถไฟฟ้าจะนำระบบ GIS/MIS มาปรัลัญญา ในระยะกลางจะให้บริษัทลูก SRTA บริหารพื้นที่โดยส่งมอบคุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition) เป็นลักษณะพื้นที่ Life Style ที่ผู้คนมาพบปะกัน
1.1	เป็นพื้นที่ Life Style ที่ผู้คนมาพบปะกัน					
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channals)					
2.1	ระบบ GIS/MIS					
3	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)					
3.1	ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารพื้นที่					
3.2	บริษัทลูก SRTA					



การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี

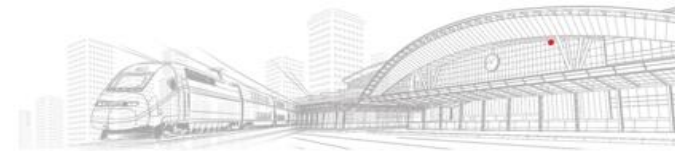
● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี





การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas_ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					Business Model ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน ในปัจจุบันจะเป็นลักษณะที่การรถไฟฟ้า จะประกาศให้เอกชนที่สนใจการพัฒนาพื้นที่เข้าจากการรถไฟฟ้า โดยตรง โดยวิธีการประมูลและทำการบริหารสัญญา แต่เนื่องจากการรถไฟฟ้า ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ Utilization ของทรัพย์สินต่ำ ยิ่งกว่านั้นการบริหารสัญญาที่ไร้ประสิทธิภาพทำให้สัญญาหมดอายุจำนวนมาก การรถไฟฟ้า จึงตั้งบริษัทลูก SRTA เพื่อมาบริหารทรัพย์สินของการรถไฟฟ้า โดยมีเป้าหมายเพิ่ม Utilization ของทรัพย์สิน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา
1.1	ความรวดเร็วในการทำโครงการ					
1.2	ประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา					
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channals)					
2.1	ระบบ GIS/MIS					
3	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)					
3.1	บริษัทลูก SRTA					



การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน

● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี





5.2 การกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การรถไฟฯ ได้วิเคราะห์ Intelligent Risk จาก Business Model Canvas โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงผ่าน 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) และสอดคล้องกับ Business Model ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีรายละเอียดตามตารางดังนี้

วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดมีจำนวนลดลง ส่งผลกระทบให้ผู้โดยสารไม่ได้รับความสะดวก	✓		
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดคิดค่าขนส่งเกินจริง ส่งผลกระทบให้การรถไฟฯ มีภาพลักษณ์ไม่ดี	✓		
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
กระบวนการจัดทำบัญชีที่ไม่สามารถแยกค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการเดินรถเชิงสังคม ส่งผลให้ไม่สามารถขอเงินชดเชยการเดินรถเชิงสังคมได้เต็มจำนวน	✓		
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			
การพัฒนากระบวนการเงินและการบัญชีล่าช้า ส่งผลให้ไม่สามารถแยกค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการเดินรถเชิงสังคม	✓		
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ตัวชี้วัดการเดินรถเชิงสังคมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
ความตรงต่อเวลาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้สูญเสียลูกค้า ภาพลักษณ์การรถไฟฯ และตัวชี้วัดของการเดินรถเชิงสังคม	✓	✓	✓
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่ได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้สูญเสียลูกค้า ภาพลักษณ์การรถไฟฯ และตัวชี้วัดของการเดินรถเชิงสังคม	✓	✓	✓
การเพิ่มความรวดเร็วในการเดินทางไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มผู้ใช้บริการได้ตามเป้าหมาย		✓	✓
การเชื่อมต่อกับรูปแบบการเดินทางอื่นสำหรับสถานีใหญ่และสถานีสำคัญ ไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกในการเดินทางของผู้ใช้บริการ		✓	✓



ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			
การปรับปรุงระบบ D-Ticket ให้สามารถออกตั๋วเดือนอิเล็กทรอนิกส์ และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มผู้บริการ ลดค่าใช้จ่าย และลดจุด Touch Point		✓	
การพัฒนาเว็บไซต์ตามขบวนรถไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			
กลุ่มลูกค้าเชิงสังคมเปลี่ยนไปใช้ขนส่งมวลชนอื่น ส่งผลกระทบให้ตัวชี้วัดของรถเชิงสังคมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรายรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟเชิงสังคมได้ถูกต้องหรือนำเชื่อถือ ส่งผลให้ได้รับเงินชดเชยได้เต็มจำนวน	✓	✓	✓
การได้รับเงินชดเชยรถเชิงสังคมไม่เป็นไปตามต้นทุนที่แท้จริง ส่งผลให้การรถไฟฯขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดมีจำนวนลดลง ส่งผลกระทบให้ผู้โดยสารไม่ได้รับความสะดวก	✓		
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดคิดค่าขนส่งเกินจริง ส่งผลกระทบให้การรถไฟฯ มีภาพลักษณ์ไม่ดี	✓		
พันธมิตรกลุ่มโรงแรมและร้านอาหารที่ให้บริการรถท่องเที่ยวไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และคุณภาพบริการของการรถไฟฯ	✓	✓	
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
การปรับปรุงประกาศเดินรถที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ความจุทางน้อยลง ส่งผลให้รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถน้อยลง		✓	✓
การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้รถจักรล้อเลื่อนไม่สมบูรณ์	✓	✓	



ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ตัวชี้วัดการเดินรถเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และผู้ใช้บริการอาจเปลี่ยนไปใช้ขนส่งมวลชนที่เป็นคู่แข่ง	✓	✓	✓
การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณชำรุดบ่อย ทำให้ขบวนรถไฟล่าช้า	✓	✓	✓
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
เส้นทางท่องเที่ยวใหม่ ๆ ไม่ถูกใจผู้นักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
การจัดสรรเวลาเดินรถให้เอกชนไม่เหมาะสม ส่งผลให้เอกชนไม่สนใจมาร่วมเดินรถ		✓	✓
ปริมาณผู้โดยสารไม่เพียงพอ ส่งผลให้บริษัทโฆษณาไม่สนใจ	✓		
การเชื่อมต่อการเดินทางรูปแบบ สำหรับสถานีใหญ่และสถานีสำคัญ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ผู้ใช้บริการหันไปใช้ขนส่งอื่น		✓	✓
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			
การปรับปรุงระบบ D-Ticket ให้ใช้งานง่าย และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มผู้บริการ ลดค่าใช้จ่าย และลดจุด Touch Point		✓	
การพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		
การขาดความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่ ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	✓	✓	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			
การไม่สามารถหาบริษัทเอกชนมาร่วมเดินรถได้ ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		✓	✓
การที่บริษัทโฆษณาไม่สนใจลงทุน ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรายรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟได้ถูกต้องหรือนำเชื่อถือ ส่งผลให้การวางแผนด้านการตลาดผิดพลาด	✓	✓	✓
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฯขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓



วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
ผู้ประกอบการขนส่ง Last – mile อาจกำหนดราคาสูงเกินไปจนผู้ใช้บริการรับไม่ได้ ส่งผลกระทบให้ผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		
สถาบันการเงิน (การชำระเงิน) กำหนดค่าธรรมเนียมสูงเกินไป ทำให้ต้นทุนการขนส่งหีบห่อพัสดุสูง	✓		
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
คุณภาพบริการ Last – Mile ของพันธมิตรอาจไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ไม่ดีกับการรถไฟฯ และผู้ใช้บริการหันไปใช้บริการของคู่แข่ง	✓	✓	✓
การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้รถจักรล้อเลื่อนไม่สมบูรณ์	✓	✓	
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ผู้ใช้บริการอาจเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่ง	✓	✓	
การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณชำรุดบ่อย ทำให้ขบวนรถไฟล่าช้า	✓	✓	✓
การพัฒนากระบวนการขนส่งหีบห่อพัสดุ SRT Express ล่าช้า ส่งผลให้บริการแบบ Door to door ไม่เป็นไปตามแผน	✓		
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
ข้อมูลในระบบติดตามสถานะหีบห่อพัสดุไม่ทันสมัย ส่งผลให้ผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจ	✓		
คุณภาพบริการ Last – Mile / Door to door ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ไม่ดีกับการรถไฟฯ และผู้ใช้บริการหันไปใช้บริการของคู่แข่ง	✓	✓	✓
ความล่าช้าของขบวนรถและการเกิดอุบัติเหตุ อาจส่งผลให้ขนส่งสินค้าแบบการควบคุมอุณหภูมิเกิดความเสียหาย		✓	✓
การปฏิเสธการชำระเงินของผู้รับสินค้า อาจทำให้ต้นทุนการให้บริการสูงขึ้น			✓
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			
การขาดความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่ ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้	✓	✓	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			
การแข่งขันในธุรกิจที่สูงทำให้ผู้ใช้บริการมีทางเลือกมาก	✓	✓	✓
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรายรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			



ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟได้ถูกต้องหรือนำเชื่อถือ ส่งผลให้การวางแผนด้านการตลาดผิดพลาด	✓	✓	✓
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฟ้าขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถสินค้า

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
การขนส่งในพื้นที่ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ขบวนรถขนส่งสินค้าล่าช้า	✓	✓	✓
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
การปรับปรุงประกาศเดินรถที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ความจุทางน้อยลง ส่งผลให้รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถน้อยลง		✓	✓
การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้รถจักรล้อเลื่อนไม่สมบูรณ์	✓	✓	
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ตัวชี้วัดการเดินรถสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และผู้ใช้บริการอาจเปลี่ยนไปใช้ขนส่งทางถนนทดแทน	✓	✓	✓
การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณชำรุดบ่อย ทำให้ขบวนรถไฟล่าช้า	✓	✓	✓
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
การที่ไม่สามารถเชื่อมต่อทางเข้านิคมอุตสาหกรรมได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้ยังเกิดการยกขนเข้าซ้อน ทำให้ต้นทุนการขนส่งจากต้นทางไปยังปลายทางสูงกว่าทางรถ		✓	✓
การจัดสรรเวลาเดินรถให้เอกชนไม่เหมาะสม ส่งผลให้เอกชนไม่สนใจมาร่วมเดินรถ		✓	✓
การพัฒนาจุดเชื่อมต่อกับระบบราง (CY / ICD) และ Transshipment yard ล่าช้า ส่งผลต่อปริมาณสินค้า และรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			
การขาดความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่ ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้	✓	✓	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			



ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
การไม่สามารถหาบริษัทเอกชนมาร่วมเดินรถได้ ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		✓	✓
การขนส่งทางถนนเป็นลักษณะ Door to door ทำให้ลูกค้ายังนิยมขนส่งสินค้าทางถนน	✓	✓	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรายรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟได้ถูกต้องหรือนำเชื่อถือ ส่งผลให้การวางแผนด้านการตลาดผิดพลาด	✓	✓	✓
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฟ้าขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี และบริหารทรัพย์สิน

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
สถานีที่มีศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์มีน้อย ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
บริษัทลูก SRTA มีบุคลากรไม่เพียงพอ ส่งผลให้การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		
สัญญาเช่าพื้นที่ของการรถไฟฟ้า สูญหาย ทำให้ไม่สามารถส่งมอบสัญญาให้บริษัทลูก SRTA ได้ตามเป้าหมาย	✓	✓	
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฟ้าขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

6 การวิเคราะห์ Scenario Plannin

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่กระทบการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานในปี 2566 เพื่อดำเนินการทบทวนประมาณการทางการเงินของการรถไฟฟ้า

กรณีที่ใช้ในการประมาณการ

พิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันของการรถไฟฟ้า แล้วพบว่าสามารถประมาณการผลตอบแทนทางการเงินของการรถไฟฟ้า ออกมาได้ 3 กรณีประกอบด้วย



- (1) กรณี Worse Case คือกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินกลยุทธ์ตามผลการศึกษาบางส่วน และดำเนินการ พัฒนาโครงการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดการที่ การรถไฟฯ กำหนดไว้เป็น ระยะเวลา 4 ปี
- (2) กรณี Base Case คือกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินกลยุทธ์ตามผลการศึกษาได้ทั้งหมด และ ดำเนินการ พัฒนาโครงการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างไร ก็ดี รายได้จากการพัฒนา โครงการรถไฟทางคู่คิดเป็นเพียงร้อยละ 75 ของที่ประมาณ การไว้เท่านั้น รวมถึง การรถไฟฯ อาจจะไม่สามารถหารายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ในลักษณะให้เช่า และการหารายได้อื่น ๆ เพิ่มเติม
- (3) กรณี Best Case คือกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินกลยุทธ์ตามผลการศึกษาได้ทั้งหมด และ ดำเนินการ พัฒนาโครงการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ดี รายได้จากการพัฒนา โครงการรถไฟทางคู่คิดเป็นเพียงร้อยละ 80 ของที่ประมาณการไว้ เท่านั้น รวมถึง การรถไฟฯ อาจไม่สามารถหารายได้จากการบริหารสินทรัพย์ในลักษณะ ให้เช่า และการหารายได้อื่น ๆ เพิ่มเติม

โดยสามารถสรุปสมมติฐานในกรณีต่าง ๆ ออกมาได้ดังนี้

ตาราง 5 แสดงกรณีต่างๆ ที่ใช้ในการทบทวนประมาณการทางการเงินของการรถไฟฯ

โครงการ	กรณี Worse Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case	ปีที่คาดว่าจะสามารถ เริ่มรับรู้รายได้
โครงการต่าง ๆ ที่การรถไฟฯ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ (เฉพาะที่ผ่านการอนุมัติแล้ว) โดยไม่ มีลักษณะเป็นการพัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน อาทิ โครงการพัฒนาระบบบัญชีและการเงิน การรับพัสดุจากรัฐและล้อเลื่อนจากโครงการที่ ครม. มีมติอนุมัติไปแล้ว	x	✓	✓	ถือเป็นกลยุทธ์ สันับสนุน
โครงการรถไฟทางคู่ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง / พัฒนา (ครม. มีมติอนุมัติแล้ว)	✓ พ.ศ. 2573	✓ พ.ศ. 2569	✓ พ.ศ. 2569	แล้วแต่กรณี
ช่วงเชียงใหม่ – คลองสิบกี้ – แก่งคอย				
ช่วงชุมทางถนนจิระ – ขอนแก่น				
ช่วงประจวบคีรีขันธ์ – ชุมพร				



โครงการ	กรณี Worse Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case	ปีที่สามารถเริ่มรับรู้รายได้
ช่วงมาบะเปา – ชุมทางถนนจิระ				
ช่วงลพบุรี – ปากน้ำโพ				
ช่วงนครปฐม – หัวหิน				
ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์				
โครงการรถไฟความเร็วสูงที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง / พัฒนา โครงการรถไฟความเร็วสูงช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา*	x	x	x	-
โครงการรถไฟความเร็วสูงสามสนามบิน	x	✓ พ.ศ. 2567	✓ พ.ศ. 2567	แล้วแต่กรณี
โครงการรถไฟสายใหม่				
โครงการรถไฟสายใหม่ ช่วง เด่นชัย – เชียงราย –เชียงของ*	✓ พ.ศ. 2573	✓ พ.ศ. 2569	✓ พ.ศ. 2569	อ้างอิงส่วนเพิ่มผู้โดยสารของโครงการรถไฟทางคู่สายที่เกี่ยวข้องจากรายงานการศึกษาความเหมาะสมของโครงการรถไฟทางคู่สายอื่น ๆ
ช่วง บ้านไผ่ – นครพนม*	✓ พ.ศ. 2573	✓ พ.ศ. 2569	✓ พ.ศ. 2569	
โครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2				
โครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 เฉพาะ 4 เส้นทางหลัก	✓ พ.ศ. 2574	✓ พ.ศ. 2570	✓ พ.ศ. 2570	ปัจจุบันมีผลการศึกษาของโครงการรถไฟทางคู่ช่วงขอนแก่น – หนองคาย จิระ-อุบล และสุราษฎร์ธานี - สงขลา เลย อ้างอิงส่วนเพิ่มผู้โดยสารของโครงการรถไฟทางคู่สายที่เกี่ยวข้องจากรายงานการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ
โครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 เส้นทางอื่นๆ	✓ พ.ศ. 2575	✓ พ.ศ. 2571	✓ พ.ศ. 2571	



โครงการ	กรณี Worse Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case	ปีที่สามารถเริ่มรับรู้รายได้
				รถไฟทางคู่ สายอื่น ๆ
โครงการซื้อหัวรถจักรและล้อเลื่อนต่าง ๆ ตาม แผนการลงทุนของการรถไฟฯ	x	✓	✓	อ้างอิงตามแผนการ ลงทุนของ การรถไฟฯ
การให้เอกชนร่วมเดินรถในโครงข่ายระบบราง	x	✓	✓	พ.ศ. 2569
การเพิ่มความสามารถในการบริหารสินทรัพย์	x	✓	✓	พ.ศ. 2568
กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการโฆษณา	x	✓	✓	พ.ศ. 2567
กลยุทธ์การพัฒนาพื้นที่ ICD บริเวณพื้นที่ ลาดกระบัง	x	✓	✓	พ.ศ. 2566
กลยุทธ์อื่น ๆ	x	✓	✓	พ.ศ. 2567
ส่วนเพิ่มรายได้อื่น ๆ	x	✓	✓	พ.ศ. 2567

สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ

สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ ดำเนินการโดยศึกษาฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในอดีต รวมถึงรวบรวมข้อมูลผลการศึกษาต่างๆ และสามารถสรุปสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ ประกอบด้วย (1) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับกรณี Worse Case (2) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับกรณี Base Case และ (3) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับกรณี Best Case

(1) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Worse Case

การกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการกรณี Worse Case โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงกรณีต่างๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Worse Case

สมมติฐาน	รายละเอียด
การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	คาดว่าจะประชาชนจะเริ่มกลับมาเดินทางท่องเที่ยวในประเทศด้วยระบบขนส่งสาธารณะ รวมถึงการเดินทางด้วยระบบขนส่งทางรางในปี พ.ศ. 2567



สมมติฐาน		รายละเอียด	
การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงพาณิชย์			
ปริมาณผู้โดยสาร	คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฟ้า โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 55.9 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 62.5 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง		
รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร	ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2565		
การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงสังคม			
ปริมาณผู้โดยสาร	คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฟ้า โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 33.7 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 46.7 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง		
รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร	ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2565		
การประมาณการรายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า			
การประมาณการปริมาณสินค้า	คาดการณ์จากปริมาณการขนส่งสินค้าและอัตราการขนส่งสินค้าในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2565 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่นๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้		
	ชนิดสินค้า	ปริมาณสินค้าในปี 2565 (พันตัน)	อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ)
	ก๊าซแอลพีจี	475.2	-2.9 %
	น้ำมันดิบ	793.6	-4.3 %
	น้ำมันทั่วไป	495.3	-2.4 %
	ซีเมนต์ถุง	543.6	27.7 %
	ซีเมนต์ผง	1,732.8	3.5 %
	คอนเทนเนอร์	6,372.9	-1.3 %
	สินค้าอื่น ๆ	120.5	2.3 %



สมมติฐาน	รายละเอียด																																																
อัตราค่าบริการขนส่งสินค้า	คาดการณ์อัตราค่าขนส่งสินค้าและอัตราการเติบโตของอัตราดังกล่าวในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2565 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้																																																
	<table><tr><th>ชนิดสินค้า</th><th>ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)</th><th>อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)</th><th>อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)</th></tr><tr><td>ก๊าซแอลพีจี</td><td>471.68</td><td>0.7</td><td>0.5 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr><tr><td>น้ำมันดิบ</td><td>471.23</td><td>0.7</td><td>- 0.2 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr><tr><td>น้ำมันทั่วไป</td><td>470.33</td><td>0.7</td><td>- 0.1 %</td><td>0.1</td><td>5.6 %</td></tr><tr><td>ซีเมนต์ถุง</td><td>386.13</td><td>0.6</td><td>- 2.8 %</td><td>0.1</td><td>6.8 %</td></tr><tr><td>ซีเมนต์ผง</td><td>246.82</td><td>0.6</td><td>- 2.7 %</td><td>0.1</td><td>5.4 %</td></tr><tr><td>คอนเทนเนอร์</td><td>147.28</td><td>0.6</td><td>- 0.8 %</td><td>0.1</td><td>10.2 %</td></tr><tr><td>สินค้าอื่น ๆ</td><td>358.98</td><td>0.8</td><td>4.0 %</td><td>0.1</td><td>13.0 %</td></tr></table>	ชนิดสินค้า	ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)	อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)	อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)	ก๊าซแอลพีจี	471.68	0.7	0.5 %	0.1	4.9 %	น้ำมันดิบ	471.23	0.7	- 0.2 %	0.1	4.9 %	น้ำมันทั่วไป	470.33	0.7	- 0.1 %	0.1	5.6 %	ซีเมนต์ถุง	386.13	0.6	- 2.8 %	0.1	6.8 %	ซีเมนต์ผง	246.82	0.6	- 2.7 %	0.1	5.4 %	คอนเทนเนอร์	147.28	0.6	- 0.8 %	0.1	10.2 %	สินค้าอื่น ๆ	358.98	0.8	4.0 %	0.1	13.0 %
	ชนิดสินค้า	ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)	อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)	อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)																																											
	ก๊าซแอลพีจี	471.68	0.7	0.5 %	0.1	4.9 %																																											
	น้ำมันดิบ	471.23	0.7	- 0.2 %	0.1	4.9 %																																											
	น้ำมันทั่วไป	470.33	0.7	- 0.1 %	0.1	5.6 %																																											
	ซีเมนต์ถุง	386.13	0.6	- 2.8 %	0.1	6.8 %																																											
	ซีเมนต์ผง	246.82	0.6	- 2.7 %	0.1	5.4 %																																											
	คอนเทนเนอร์	147.28	0.6	- 0.8 %	0.1	10.2 %																																											
	สินค้าอื่น ๆ	358.98	0.8	4.0 %	0.1	13.0 %																																											
การประมาณการรายได้จากโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง																																																	
รายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง	อ้างอิงจากปริมาณผู้โดยสารเดินทางในระบบรถไฟฟ้าในอดีต และคำนวณรายได้จากนโยบายรัฐบาล โดยผู้โดยสารสามารถเดินทาง 20 บาทเฉพาะสาย (สถานีตลิ่งชัน – สถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์- สถานีรังสิต) ต่อ 1 เที่ยวการเดินทางเท่านั้น ภายใต้เงื่อนไขที่ รฟฟท. กำหนด โดยคาดการณ์ว่าจะมีผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพียง 10%																																																
การประมาณการรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์																																																	
รายได้จากการให้เช่าที่ดินที่การรถไฟฟ้า ดำเนินการในปัจจุบัน	อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฟ้า																																																
การประมาณการรายได้จากโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ ครม. มีมติอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว																																																	
โครงการรถไฟฟ้าทางคู่	อ้างอิงตามผลการศึกษาที่เสนอให้ ครม. พิจารณานุมัติ																																																
การประมาณการรายได้จากการกลยุทธ์เพิ่มเติม																																																	
รายได้อื่น ๆ																																																	
รายได้อื่น ๆ	กำหนดให้รายได้อื่น ๆ คิดเป็นประมาณร้อยละ 4.7 ของรายได้รวม โดยอ้างอิงตามผลประกอบการของ การรถไฟฟ้า ในอดีต																																																

ที่มา: การรถไฟฟ้า, Bloomberg และ PrimeStreet Analysis



(2) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Base Case และ กรณี Best Case

เนื่องจากสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนของกรณี Base case และ กรณี Best Case นั้น มีความแตกต่างกันเพียงปีเปิดให้บริการของโครงการรถไฟฟ้าทางคู่ระยะที่ 2 ตามที่ได้แสดงไว้ในตารางด้านล่าง จึงได้ดำเนินการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการกรณี Base Case และ Best case ร่วมกันโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Base Case และกรณี Best Case

สมมติฐาน	รายละเอียด
การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	คาดว่าประชาชนจะเริ่มกลับมาเดินทางท่องเที่ยวในประเทศด้วยระบบขนส่งสาธารณะรวมถึงการเดินทางด้วยระบบขนส่งทางรางในปี พ.ศ. 2567
การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงพาณิชย์	
ปริมาณผู้โดยสาร	คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฟ้า โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 55.9 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 62.5 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง
รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร	ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563
การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงสังคม	
ปริมาณผู้โดยสาร	คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฟ้า โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 33.7 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 46.7 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง
รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร	ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563
การประมาณการรายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า	



สมมติฐาน	รายละเอียด																																																					
การประมาณการปริมาณสินค้า	คาดการณ์จากปริมาณการขนส่งสินค้าและอัตราการขนส่งสินค้าในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2565 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่นๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้																																																					
	<table><tr><th>ชนิดสินค้า</th><th>ปริมาณสินค้าในปี 2565 (พันตัน)</th><th>อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ)</th></tr><tr><td>ก๊าซแอลพีจี</td><td>475.2</td><td>-2.9 %</td></tr><tr><td>น้ำมันดิบ</td><td>793.6</td><td>-4.3 %</td></tr><tr><td>น้ำมันทั่วไป</td><td>495.3</td><td>-2.4 %</td></tr><tr><td>ซีเมนต์ถุง</td><td>543.6</td><td>27.7 %</td></tr><tr><td>ซีเมนต์ผง</td><td>1,732.8</td><td>3.5 %</td></tr><tr><td>คอนเทนเนอร์</td><td>6,372.9</td><td>-1.3 %</td></tr><tr><td>สินค้าอื่น ๆ</td><td>120.5</td><td>2.3 %</td></tr></table>						ชนิดสินค้า	ปริมาณสินค้าในปี 2565 (พันตัน)	อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ)	ก๊าซแอลพีจี	475.2	-2.9 %	น้ำมันดิบ	793.6	-4.3 %	น้ำมันทั่วไป	495.3	-2.4 %	ซีเมนต์ถุง	543.6	27.7 %	ซีเมนต์ผง	1,732.8	3.5 %	คอนเทนเนอร์	6,372.9	-1.3 %	สินค้าอื่น ๆ	120.5	2.3 %																								
	ชนิดสินค้า	ปริมาณสินค้าในปี 2565 (พันตัน)	อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ)																																																			
	ก๊าซแอลพีจี	475.2	-2.9 %																																																			
	น้ำมันดิบ	793.6	-4.3 %																																																			
	น้ำมันทั่วไป	495.3	-2.4 %																																																			
	ซีเมนต์ถุง	543.6	27.7 %																																																			
	ซีเมนต์ผง	1,732.8	3.5 %																																																			
	คอนเทนเนอร์	6,372.9	-1.3 %																																																			
	สินค้าอื่น ๆ	120.5	2.3 %																																																			
อัตราค่าบริการขนส่งสินค้า	คาดการณ์อัตราค่าขนส่งสินค้าและอัตราการเติบโตของอัตราดังกล่าวในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2565 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้																																																					
	<table><tr><th>ชนิดสินค้า</th><th>ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)</th><th>อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)</th><th>อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)</th></tr><tr><td>ก๊าซแอลพีจี</td><td>471.68</td><td>0.7</td><td>0.5 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr><tr><td>น้ำมันดิบ</td><td>471.23</td><td>0.7</td><td>- 0.2 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr><tr><td>น้ำมันทั่วไป</td><td>470.33</td><td>0.7</td><td>- 0.1 %</td><td>0.1</td><td>5.6 %</td></tr><tr><td>ซีเมนต์ถุง</td><td>386.13</td><td>0.6</td><td>- 2.8 %</td><td>0.1</td><td>6.8 %</td></tr><tr><td>ซีเมนต์ผง</td><td>246.82</td><td>0.6</td><td>- 2.7 %</td><td>0.1</td><td>5.4 %</td></tr><tr><td>คอนเทนเนอร์</td><td>147.28</td><td>0.6</td><td>- 0.8 %</td><td>0.1</td><td>10.2 %</td></tr><tr><td>สินค้าอื่น ๆ</td><td>358.98</td><td>0.8</td><td>4.0 %</td><td>0.1</td><td>13.0 %</td></tr></table>						ชนิดสินค้า	ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)	อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)	อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)	ก๊าซแอลพีจี	471.68	0.7	0.5 %	0.1	4.9 %	น้ำมันดิบ	471.23	0.7	- 0.2 %	0.1	4.9 %	น้ำมันทั่วไป	470.33	0.7	- 0.1 %	0.1	5.6 %	ซีเมนต์ถุง	386.13	0.6	- 2.8 %	0.1	6.8 %	ซีเมนต์ผง	246.82	0.6	- 2.7 %	0.1	5.4 %	คอนเทนเนอร์	147.28	0.6	- 0.8 %	0.1	10.2 %	สินค้าอื่น ๆ	358.98	0.8	4.0 %	0.1	13.0 %
	ชนิดสินค้า	ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)	อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)	อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)	อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)																																																
	ก๊าซแอลพีจี	471.68	0.7	0.5 %	0.1	4.9 %																																																
	น้ำมันดิบ	471.23	0.7	- 0.2 %	0.1	4.9 %																																																
	น้ำมันทั่วไป	470.33	0.7	- 0.1 %	0.1	5.6 %																																																
	ซีเมนต์ถุง	386.13	0.6	- 2.8 %	0.1	6.8 %																																																
	ซีเมนต์ผง	246.82	0.6	- 2.7 %	0.1	5.4 %																																																
	คอนเทนเนอร์	147.28	0.6	- 0.8 %	0.1	10.2 %																																																
	สินค้าอื่น ๆ	358.98	0.8	4.0 %	0.1	13.0 %																																																
การประมาณการรายได้จากโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง																																																						



สมมติฐาน	รายละเอียด
รายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง	อ้างอิงจากปริมาณผู้โดยสารเดินทางในระบบรถไฟฟ้าในอดีต และคำนวณรายได้จากนโยบายรัฐบาล โดยผู้โดยสารสามารถเดินทาง 20 บาทเฉพาะสาย (สถานีตลิ่งชัน – สถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์-สถานีรังสิต) ต่อ 1 เที่ยวการเดินทางเท่านั้น ภายใต้เงื่อนไขที่ รฟฟท. กำหนด โดยคาดการณ์ว่าจะมีผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 15% สำหรับกรณี Base Case และผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 20% สำหรับกรณี Best Case
การประมาณการรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์	
รายได้จากการให้เช่าที่ดินตามโครงการรถไฟฟ้าดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน	อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฟ้า
การประมาณการรายได้จากโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ ครม. มีมติอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว	
โครงการรถไฟฟ้าทางคู่	อ้างอิงตามผลการศึกษาที่เสนอให้ ครม. พิจารณานุมัติ โดยปรับ Ramp Up Factor เท่ากับร้อยละ 75 สำหรับกรณี Base Case และ Ramp Up Factor เท่ากับร้อยละ 80 สำหรับกรณี Best Case
โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน	อ้างอิงจากสัญญาร่วมลงทุนที่ภาครัฐได้ลงนามร่วมกับเอกชนผู้ร่วมลงทุน
การประมาณการรายได้จากการกลยุทธ์เพิ่มเติม	
รายได้อื่น ๆ	
รายได้จากการให้บริการเอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA) บริหารสินทรัพย์	อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฟ้า โดยประกอบไปด้วยพื้นที่รวมทั้งสิ้น 2,482 ไร่ โดยคาดว่าจะสามารถเริ่มใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตั้งแต่ปี 2570 และอ้างอิงอัตราค่าเช่าจากระเบียบการใช้ประโยชน์พื้นที่ของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย
การประมาณการรายได้การให้เอกชนร่วมเดินรถ	ตั้งสมมติฐานจากการพิจารณาตามต้นทุนค่าใช้จ่ายการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และ สิ่งปลูกสร้าง และ ค่าเสื่อมราคาสถานีรถไฟ ต่อกิโลเมตร และ ให้ รฟท มีอัตราค่าโดยสารส่วนเพิ่มประมาณร้อยละ 10 พบว่า อัตราค่าบริการจะอยู่ที่ประมาณ 188 บาท ต่อ กิโลเมตร และ ระยะทางเฉลี่ยในการเดินรถสินค้า เท่ากับ 180 กิโลเมตรต่อขบวน



สมมติฐาน	รายละเอียด
การประมาณการรายได้จากการให้บริการโฆษณาบริเวณสถานี	ตั้งสมมติฐานจากการพิจารณาอัตราส่วนรายได้จากการให้โฆษณาต่อรายได้จากการให้บริการเดินรถของธุรกิจรถไฟฟ้าและลดทอนลงมาร้อยละ 50 เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมตามแนวเส้นทางให้บริการของการรถไฟฟ้า
รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ ICD บริเวณลาดกระบัง	ในปัจจุบัน การรถไฟฟ้า ยังไม่สามารถสรุปแนวทางการในการบริหารจัดการ ICD ได้อย่างชัดเจน โดยในปี 2567 คาดว่าจะมีรายได้จากการดำเนินการดังกล่าวประมาณ 499.812 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 5 ทุก ๆ 5 ปี
รายได้อื่น ๆ	สำหรับกรณี Base Case กำหนดให้รายได้อื่นๆ คิดเป็นประมาณร้อยละ 4.7 ของรายได้รวม โดยอ้างอิงตามผลประกอบการของการรถไฟฟ้า ในอดีต และ สำหรับกรณี Best Case กำหนดให้รายได้อื่นๆ คิดเป็นประมาณร้อยละ 6 ของรายได้รวม

ที่มา: การรถไฟฟ้า, Bloomberg และ PrimeStreet Analysis

(3) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมถึงการรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยใช้ร่วมกันทุกกรณี

การกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงสมมติฐานสำหรับการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยใช้ร่วมกันทุกกรณี

สมมติฐาน	รายละเอียด
การประมาณการค่าใช้จ่าย*	
การประมาณการค่าใช้จ่ายในการเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้า	อ้างอิงค่าใช้จ่ายและอัตราการเติบโตจากผลประกอบการของการรถไฟฟ้า ในอดีต



สมมติฐาน	รายละเอียด
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน	ในกรณี Base Case และ Best Case คาดว่าค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะลดลงประมาณร้อยละ 3.3 ต่อปี เนื่องจากการซื้อรถจักรใหม่เพื่อนำมาทดแทนรถจักรเดิมที่มีอายุการใช้งานค่อนข้างมาก จะทำให้ การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงที่ลดลง ในกรณี Worse Case คาดว่าค่าใช้จ่ายจะเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 2.5 ต่อปี ตามอัตราเงินเฟ้อ
ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายบำรุงหม้อไอน้ำ	ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2570 : อ้างอิงตามผลการประมาณการของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2571 – 2579 : กำหนดให้มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวคงที่โดยมีมูลค่าเท่ากับค่าใช้จ่ายในปี พ.ศ. 2570
รายได้แล้วค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	
รายได้อื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	อ้างอิงรายได้อื่นๆ และอัตราการเติบโตจากผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	อ้างอิงค่าใช้จ่ายอื่นๆ และอัตราการเติบโตผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต
รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ	กำหนดให้เท่ากับ 1,271.1 ล้านบาทต่อปี โดยอ้างอิงจากค่าเฉลี่ยในอดีตที่การรถไฟฯ เคยได้รับ
เงินชดเชยผลขาดทุน	กำหนดให้เท่ากับ 1,000.0 ล้านบาทต่อปี โดยอ้างอิงจากผลการประมาณการของการรถไฟฯ

ที่มา: การรถไฟฯ, Bloomberg และ PrimeStreet Analysis

หมายเหตุ: * ยังไม่สามารถนำภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างมาพิจารณาในประมาณการทางการเงินเนื่องจากการรถไฟฯ

เนื่องจากอยู่ระหว่างการเจรจากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุป



(4) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการต้นทุนทางการเงินโดยใช้ร่วมกันทุกกรณี

สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการต้นทุนทางการเงินของการรถไฟฯ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงินกู้ และรายละเอียดของเงินกู้ของการรถไฟฯ และได้อ้างอิงผลการประมาณการต้นทุนทางการเงินในช่วงปี พ.ศ. 2567 – 2570 ตามที่การรถไฟฯ ได้ประมาณการไว้ ซึ่งผลการประมาณการดังกล่าวได้นำเสนอต่อคณะกรรมการรถไฟฯ แล้ว อย่างไรก็ตามผลการประมาณการดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมถึงการขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานที่จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มเติมมาเสริมสภาพคล่อง จึงได้พิจารณาค่าเฉลี่ยของอัตราต้นทุนทางการเงินในอดีตของการรถไฟฯ เพื่อนำมาใช้ในการประมาณการต้นทุนทางการเงินเพิ่มเติมในช่วงปี พ.ศ. 2571 – 2579 โดยมีผลการประมาณการตามเอกสารแนบท้ายที่แนบมาพร้อมนี้

ผลการประมาณการฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ในกรณีต่าง ๆ

(1) ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการเฉพาะโครงการที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว (กรณี Worse Case)

1) ผลการประมาณการด้านรายได้ ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีรายได้รวมประมาณ 34,797.6 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10.4 ต่อปี ทั้งนี้ การเพิ่มขึ้นของรายได้ส่วนใหญ่เกิดจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างจะเริ่มเปิดให้บริการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2573 และมีรายได้ส่วนเพิ่มจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 ตั้งแต่ปี 2574 เป็นต้นไป ซึ่งจะส่งผลให้ การรถไฟฯ มีรายได้ส่วนเพิ่มประมาณ 5,112.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579 ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบสัดส่วนรายได้ประเภทต่างๆ ของ การรถไฟฯ สามารถสรุปได้ว่า รายได้หลักของการรถไฟฯ มาจากรายได้จากการให้บริการผู้โดยสาร¹ และรายได้จากการขนส่งสินค้า ซึ่งมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 79.0 ของรายได้รวม ตามด้วยรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ที่มีสัดส่วนต่อรายได้รวมประมาณร้อยละ 15.5 ในขณะที่รายได้อื่นๆ ส่วนที่เหลือคิดเป็นประมาณร้อยละ 5.5 ของรายได้รวม ประกอบด้วย รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้ามหานคร และรายได้อื่น ๆ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่แนบมาพร้อมนี้

¹ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากการรถไฟฯ เป็นการประมาณการรายได้ของโครงการรถไฟทางคู่ซึ่งไม่ได้จำแนกอยู่ในรายได้จากการโดยสารหรือรายได้จากการขนส่งสินค้า ที่ปรึกษาจึงได้ประมาณการรายได้ดังกล่าวอยู่ในรายได้จากการให้บริการโดยสารเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่คือเพิ่มประสิทธิภาพในการเดินทางเพื่อรองรับความต้องการเดินทางของประชาชน



ตาราง 6: ตารางแสดงรายได้ประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฟ้า ในกรณี Worse Case

หน่วย : ล้านบาท

ปี	รายได้จากการให้บริการโดยสาร	รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า	รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง	รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์	รายได้อื่น ๆ	รายได้รวม
พ.ศ. 2567	2,998.3	2,467.5	254.4	3,431.0	430.11	9,581.3
พ.ศ. 2568	3,692.3	2,983.5	262.0	3,602.6	495.40	11,035.8
พ.ศ. 2569	3,692.3	3,635.6	269.9	3,782.7	534.88	11,915.4
พ.ศ. 2570	3,692.3	4,123.9	278.0	3,920.1	564.67	12,579.0
พ.ศ. 2571	3,800.5	4,719.5	286.3	4,062.5	604.83	13,473.6
พ.ศ. 2572	3,912.2	5,182.1	294.9	4,210.0	639.16	14,238.4
พ.ศ. 2573	12,822.3	5,543.8	303.7	4,362.9	1,082.54	24,115.2
พ.ศ. 2574	13,600.5	5,974.7	312.9	4,521.4	1,147.25	25,556.7
พ.ศ. 2575	17,941.5	6,008.4	322.2	4,685.6	1,361.01	30,318.7
พ.ศ. 2576	18,744.5	6,008.4	331.9	4,855.8	1,407.21	31,347.8
พ.ศ. 2577	19,613.4	6,008.4	341.9	5,032.2	1,456.81	32,452.7
พ.ศ. 2578	20,510.7	6,008.4	352.1	5,215.0	1,508.05	33,594.3
พ.ศ. 2579	21,460.0	6,008.4	362.7	5,404.4	1,562.07	34,797.6
CAGR	16.3%	7.1%	2.8%	3.6%	10.4%	10.4%
สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579)	61.7%	17.3%	1.0%	15.5%	4.5%	100.0%



2) ผลการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมประมาณ 42,888.1 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2567 ที่คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประมาณ 20,644.5 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5.5 ต่อปี ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาโครงการต่างๆ ที่ครบ มีมติอนุมัติไปนั้นจะส่งผลให้ การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น โดยค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นประกอบไปด้วย (1) ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการโครงการรถไฟทางคู่ และ (2) รายจ่ายในการเดินรถ โดยเมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนของค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้วพบว่ารายจ่ายในการเดินรถยังถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายที่ ร้อยละ 48.45 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่แนบมาพร้อมนี้

ตารางแสดงค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในกรณี Worse Case

หน่วย : ล้านบาท

ปี	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่ง ปลูกสร้าง	ค่าใช้จ่ายในการ เดินรถสายสีแดง	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงรักษารถจักร และล้อเลื่อน	ค่าใช้จ่ายจากการ เปิดให้บริการ เส้นทางทางคู่	รายจ่ายในการ เดินรถ	รายจ่ายในการ บริหาร	รวมค่าใช้จ่าย
พ.ศ. 2567	(3,515.0)	(1,111.3)	(3,824.1)	-	(11,188.1)	(1,006.0)	(20,644.5)
พ.ศ. 2568	(3,606.7)	(1,166.9)	(3,919.7)	-	(11,708.1)	(1,158.8)	(21,560.2)
พ.ศ. 2569	(3,700.9)	(1,225.2)	(4,017.7)	-	(12,360.7)	(1,251.1)	(22,555.6)
พ.ศ. 2570	(3,797.5)	(1,286.5)	(4,118.1)	-	(12,963.7)	(1,320.8)	(23,486.6)
พ.ศ. 2571	(3,896.6)	(1,350.8)	(4,221.1)	-	(13,671.5)	(1,414.7)	(24,554.7)
พ.ศ. 2572	(3,998.3)	(1,418.3)	(4,326.6)	-	(14,345.1)	(1,495.0)	(25,583.4)
พ.ศ. 2573	(4,102.6)	(1,489.2)	(4,434.8)	(2,179.7)	(14,998.1)	(2,532.1)	(29,736.6)
พ.ศ. 2574	(4,209.7)	(1,563.7)	(4,545.7)	(3,476.7)	(15,807.6)	(2,683.5)	(32,286.8)
พ.ศ. 2575	(4,319.6)	(1,641.9)	(4,659.3)	(5,510.5)	(17,913.8)	(3,183.5)	(37,228.5)
พ.ศ. 2576	(4,432.3)	(1,724.0)	(4,775.8)	(5,744.1)	(18,581.3)	(3,291.5)	(38,549.0)
พ.ศ. 2577	(4,548.0)	(1,810.2)	(4,895.2)	(5,990.9)	(19,287.4)	(3,407.5)	(39,939.2)



ปี	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่ง ปลูกสร้าง	ค่าใช้จ่ายในการ เดินรถสายสีแดง	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงรักษารถจักร และล้อเลื่อน	ค่าใช้จ่ายจากการ เปิดให้บริการ เส้นทางทางคู่	รายจ่ายในการ เดินรถ	รายจ่ายในการ บริหาร	รวมค่าใช้จ่าย
พ.ศ. 2578	(4,666.7)	(1,900.7)	(5,017.6)	(6,251.1)	(20,017.0)	(3,527.4)	(41,380.5)
พ.ศ. 2579	(4,788.5)	(1,995.7)	(5,143.0)	(6,527.4)	(20,779.7)	(3,653.7)	(42,888.1)
CAGR	2.4%	4.6%	2.3%	0.0%	4.9%	10.4%	5.5%
สัดส่วนต่อ ค่าใช้จ่าย (ปี พ.ศ. 2579)	11.17%	4.65%	11.99%	15.22%	48.45%	9.71%	100.0%

3) ผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2567 – 2579

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประมาณ -8,090.5 ล้านบาทดีขึ้นจาก -11,063.2 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2567 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 2.4 ต่อปี ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าหากการรถไฟฯ ดำเนินการเฉพาะโครงการที่อยู่ระหว่างการพัฒนาในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว อาจไม่ทำให้การรถไฟฯ สามารถฟื้นฟูกิจการในมิติทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก EBITDA ของการรถไฟฯ จะยังคงมีค่าต่ำกว่า 0 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณากำไร-ขาดทุนสุทธิของกิจการ พบว่า ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะยังมีผลขาดทุนสุทธิสูงถึง 26,067.3 ล้านบาท ซึ่งลดลงจาก 26,225.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2567 เพียงเล็กน้อยหรือคิดเป็นอัตราการลดลงของผลขาดทุนเฉลี่ยร้อยละ 0.05 ต่อปี

ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2567 – 2579 กรณี Worse Case

ปี	รวมรายได้	กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
พ.ศ. 2567	9,581.3	(11,063.2)	(26,225.1)
พ.ศ. 2568	11,035.8	(10,524.4)	(26,072.2)
พ.ศ. 2569	11,915.4	(10,640.2)	(28,223.9)
พ.ศ. 2570	12,579.0	(10,907.6)	(28,884.4)
พ.ศ. 2571	13,473.6	(11,081.1)	(29,057.9)



ปี	รวมรายได้	กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
พ.ศ. 2572	14,238.4	(11,345.0)	(29,321.8)
พ.ศ. 2573	24,115.2	(5,621.4)	(23,598.2)
พ.ศ. 2574	25,556.7	(6,730.1)	(24,706.9)
พ.ศ. 2575	30,318.7	(6,909.8)	(24,886.6)
พ.ศ. 2576	31,347.8	(7,201.2)	(25,178.0)
พ.ศ. 2577	32,452.7	(7,486.5)	(25,463.3)
พ.ศ. 2578	33,594.3	(7,786.3)	(25,763.0)
พ.ศ. 2579	34,797.6	(8,090.5)	(26,067.3)
ค่าเฉลี่ย (13 ปี)	21,923.6	(8,875.9)	(26,419.1)
อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี	10.4%	2.4%	0.05%

(2) ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอทั้งหมด (กรณี

Base Case)

1) ผลการประมาณการด้านรายได้ กรณี Base Case

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีรายได้รวมประมาณ 53,762.96 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 14,585.14 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2567 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10.6 ต่อปี ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบกับกรณี Worse Case พบว่า ในปี พ.ศ. 2579 มีรายได้เพิ่มขึ้นประมาณ 18,965.4 ล้านบาท โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมาจากรายได้จากการพัฒนาโครงการอื่นๆ ตามที่ได้เสนอในกลยุทธ์ที่ตามแผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ

ตารางแสดงผลการประมาณการรายได้ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2567 – 2579 กรณี Base Case

หน่วย : ล้านบาท

ปี	รายได้จากการให้บริการโดยสาร	รายได้จากรถจักรยานยนต์โดยสาร	รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้บริการสัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน	รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง	รายได้จากรถจักรยานยนต์โดยสาร	รายได้ส่วนเพิ่มจาก SRTA	รายได้ส่วนเพิ่มจากโครงการใหม่	รายได้จาก ICD	รายได้ส่วนเพิ่มจากโครงการอื่น ๆ	รายได้ส่วนเพิ่มจากการดำเนินกลยุทธ์อื่น ๆ	รวมรายได้
พ.ศ. 2567	2,998.3	2,467.5	3,246.6	265.9	4,015.8	-	423.9	499.8	654.14	13.2	14,585.14



ปี	รายได้จากการให้บริการโดยสาร	รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า	รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน	รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง	รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์	รายได้ส่วนเพิ่มจาก SRTA	รายได้อื่น ๆ จากโครงการใหม่	รายได้จาก ICD	รายได้อื่น ๆ	รายได้ส่วนเพิ่มจากการดำเนินกลยุทธ์อื่น ๆ	รวมรายได้
พ.ศ. 2568	3,692.3	2,983.5	-	279.2	3,602.6	265.5	423.9	499.8	552.10	27.7	12,326.60
พ.ศ. 2569	10,288.4	3,635.6	136.0	293.2	3,782.7	274.6	2,245.5	499.8	994.32	24.3	22,174.42
พ.ศ. 2570	13,146.4	4,123.9	272.1	307.9	3,920.1	425.7	2,630.6	499.8	1,188.94	23.7	26,509.14
พ.ศ. 2571	17,472.7	4,719.5	408.1	323.3	4,062.5	900.6	3,187.4	499.8	1,483.97	23.7	33,081.57
พ.ศ. 2572	18,260.6	5,182.1	544.1	339.4	4,210.0	1,641.7	4,586.0	524.8	1,658.57	23.7	36,970.97
พ.ศ. 2573	19,113.9	5,543.8	544.1	356.4	4,362.9	1,681.9	4,817.4	524.8	1,736.42	23.7	38,705.32
พ.ศ. 2574	19,995.0	5,974.7	544.1	374.2	4,521.4	3,517.0	5,059.2	524.8	1,903.57	23.7	42,428.67
พ.ศ. 2575	20,927.7	6,008.4	598.5	392.9	4,685.6	3,604.3	7,207.1	524.8	2,065.62	23.7	46,038.62
พ.ศ. 2576	21,888.6	6,008.4	598.5	412.6	4,855.8	3,694.3	7,575.0	524.8	2,141.23	23.7	47,722.93
พ.ศ. 2577	22,902.9	6,008.4	598.5	433.2	5,032.2	3,865.8	7,962.8	551.0	2,225.68	23.7	49,604.18
พ.ศ. 2578	23,995.6	6,008.4	658.4	454.8	5,215.0	3,963.4	8,374.2	551.0	2,313.38	23.7	51,557.88
พ.ศ. 2579	25,126.4	6,008.4	658.4	477.6	5,404.4	4,295.4	8,805.3	551.0	2,412.36	23.7	53,762.96
CAGR	17.8%	7.1%	-11.6%	4.6%	2.3%	0.0%	26.3%	0.8%	10.6%	4.6%	10.6%
สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579)	46.7%	11.2%	1.2%	0.9%	10.1%	8%	16.4%	1.0%	4.5%	0.0%	100.0%
ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี Worse Case	3,666.4	-	658.4	114.9	-	4,295.4	8,805.3	551.0	850.3	23.7	18,965.4

2) ผลการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายดำเนินงาน กรณี Base Case

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมประมาณ 43,443.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 20,865.2 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2567 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5.8 ต่อปี โดยเมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกรณี Base Case ในปี พ.ศ. 2579 พบว่า



ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกรณี Base Case สูงขึ้นจากกรณี Worse Case ประมาณ 555.6 ล้านบาท เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้ ค่าใช้จ่ายในการเปิดให้บริการรถไฟทางคู่จำนวน 7 เส้นทาง เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้ ค่าใช้จ่ายในการเปิดให้บริการรถไฟทางคู่จำนวน 7 เส้นทาง ประมาณ 1,341.3 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการบริหารประมาณ 1,507.5 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการเดินรถ ประมาณ 488.3 ล้านบาท ทั้งนี้ สามารถลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน ประมาณ 2,586.5 ล้านบาท และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายจากกลยุทธ์ปรับแนวเส้นทางการเดินรถประมาณ 195 ล้านบาท

ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2567 –2579 กรณี Base Case

ปี	การประหยัด ค่าใช้จ่ายจากกล ยุทธ์ปรับแนว เส้นทาง การเดินรถ	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงทาง อาณัติ สัญญาณ และสิ่ง ปลูกสร้าง	ค่าใช้จ่ายใน การเดินรถ สายสีแดง	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงรักษารถจักร และล้อเลื่อน	ค่าใช้จ่ายจากการ เปิดให้บริการ เส้นทางทางคู่	รายการใน การเดินรถ	รายการในการ บริหาร	รวมค่าใช้จ่าย
พ.ศ. 2567	173.5	(3,515.0)	(1111.3)	(3,824.10)	-	(11,188.1)	(1,400.17)	(20,865.2)
พ.ศ. 2568	181.2	(3,606.7)	(1,166.9)	(3,697.90)	-	(11,708.1)	(1,183.35)	(21,181.8)
พ.ศ. 2569	189.5	(3,700.9)	(1,225.2)	(3,575.87)	(2,179.7)	(12,360.7)	(2,128.74)	(24,981.6)
พ.ศ. 2570	195.0	(3,797.5)	(1,286.5)	(3,457.87)	(3,476.7)	(13,070.9)	(2,544.88)	(27,439.3)
พ.ศ. 2571	195.0	(3,896.6)	(1,350.8)	(3,343.76)	(5,510.5)	(15,321.5)	(3,175.83)	(32,404.0)
พ.ศ. 2572	195.0	(3,998.3)	(1,418.3)	(3,233.42)	(5,744.1)	(16,089.8)	(3,549.21)	(33,838.1)
พ.ศ. 2573	195.0	(4,102.6)	(1,489.2)	(3,126.71)	(5,990.9)	(16,851.9)	(3,715.71)	(35,082.0)
พ.ศ. 2574	195.0	(4,209.7)	(1,563.7)	(3,023.53)	(6,251.1)	(17,661.7)	(4,073.15)	(36,587.9)
พ.ศ. 2575	195.0	(4,319.6)	(1,641.9)	(2,923.76)	(6,527.4)	(18,339.5)	(4,419.71)	(37,976.9)
พ.ศ. 2576	195.0	(4,432.3)	(1,724.0)	(2,827.27)	(6,835.0)	(19,023.3)	(4,581.40)	(39,228.3)
พ.ศ. 2577	195.0	(4,548.0)	(1,810.2)	(2,733.97)	(7,159.4)	(19,737.1)	(4,762.00)	(40,549.7)
พ.ศ. 2578	195.0	(4,666.7)	(1,900.7)	(2,643.75)	(7,503.9)	(20,490.8)	(4,949.56)	(41,960.4)
พ.ศ. 2579	195.0	(4,788.5)	(1,995.7)	(2,556.51)	(7,868.7)	(21,268.0)	(5,161.24)	(43,443.7)
CAGR	0.9%	2.4%	4.6%	-3.1%	0.0%	5.1%	10.6%	5.8%
สัดส่วนต่อค่าใช้จ่าย รวม (ปี พ.ศ. 2579)	-0.4%	11%	4.6%	5.9%	18.1%	49%	11.9%	100.0%



**ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงปี
พ.ศ. 2567 –2579 กรณี Base Case**

ปี	การประหยัด ค่าใช้จ่ายจากกล ยุทธ์ปรับแนว เส้นทาง การเดินรถ	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงทาง อาณัติ สัญญาณ และสิ่ง ปลูกสร้าง	ค่าใช้จ่ายใน การเดินรถ สายสีแดง	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงรักษารถจักร และล้อเลื่อน	ค่าใช้จ่ายจากการ เปิดให้บริการ เส้นทางทางคู่	รายจ่ายใน การเดินรถ	รายจ่ายในการ บริหาร	รวมค่าใช้จ่าย
ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่าย จาก กรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579)	195.0	-	-	2,586.5	(1,341.3)	(488.3)	(1,507.5)	(555.6)

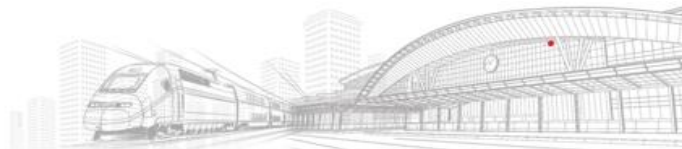
3) ผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของ การรถไฟฯ ในกรณี Base Case

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประมาณ 10,319.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก -6,280.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2567 โดยเมื่อเปรียบเทียบกับกรณี Worse Case พบว่า กรณี Base Case จะทำให้การรถไฟฯ มี EBITDA สูงกว่ากรณี Worse Case ประมาณ 18,409.8 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2579 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าการรถไฟฯ จะมีค่า EBITDA มากกว่า 0 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2571 โดยมีสาเหตุจากการเพิ่มขึ้นของรายได้จากโครงการใหม่ อาทิ การดำเนินกลยุทธ์เพื่อบริหารสินทรัพย์เพิ่มเติม และการดำเนินกลยุทธ์อื่นๆ เช่นการให้เอกชนมาร่วมเดินรถ ทั้งนี้ แม้ว่าการรถไฟฯ จะยังมีผลขาดทุนสุทธิตลอดช่วงปี พ.ศ. 2567 – 2579 อย่างไรก็ดี ผลขาดทุนสุทธิดังกล่าวมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีผลขาดทุนสุทธิประมาณ -7,657.5 ล้านบาท ลดลงจาก -21,442.0 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2567

ตาราง 7: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2579

กรณี Base Case

ปี	รวมรายได้	กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
พ.ศ. 2567	14,585.14	(6,280.1)	(21,442.0)
พ.ศ. 2568	12,326.60	(8,855.2)	(24,403.0)
พ.ศ. 2569	22,174.42	(2,807.2)	(20,390.9)
พ.ศ. 2570	26,509.14	(930.2)	(18,907.0)
พ.ศ. 2571	33,081.57	677.6	(17,299.2)



ปี	รวมรายได้	กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
พ.ศ. 2572	36,970.97	3,132.9	(14,843.9)
พ.ศ. 2573	38,705.32	3,623.3	(14,353.5)
พ.ศ. 2574	42,428.67	5,840.8	(12,136.0)
พ.ศ. 2575	46,038.62	8,061.7	(9,915.1)
พ.ศ. 2576	47,722.93	8,494.6	(9,482.2)
พ.ศ. 2577	49,604.18	9,054.5	(8,922.30)
พ.ศ. 2578	51,557.88	9,597.5	(8,379.2)
พ.ศ. 2579	53,762.96	10,319.3	(7,657.5)
ค่าเฉลี่ย (13 ปี)	36,574.5	3,071.5	(14,471.7)
อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี	10.6%	0.0%	-7.6%
ส่วนเพิ่มจากกรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579)	18,965.36	18,409.8	18,409.8

(4) ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอทั้งหมด (กรณี Best Case)

1) ผลการประมาณการด้านรายได้ กรณี Best Case

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีรายได้รวมประมาณ 54,586.46 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 14,778.36 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2567 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10.6 ต่อปี โดยในปี 2569 ภายใต้กรณี Best Case รฟท. จะมีรายได้จากการให้บริการโดยสาร สูงกว่ากรณี Base Case เนื่องจากจะสามารถสร้างรายได้คิดเป็นร้อยละ 80 ของค่าประมาณการตามผลการศึกษาโครงการทางคู่เต็ม ในขณะที่ในกรณี Base Case สามารถสร้างรายได้คิดเป็นเพียงร้อยละ 75 ของค่าประมาณการตามผลการศึกษาโครงการทางคู่เต็ม จึงส่งผลให้ในปี 2579 กรณี Best Case มีรายได้รวมสูงกว่ากรณี Base Case ประมาณ 823.5 ล้านบาท



ตาราง 8: ตารางแสดงผลการประมาณการรายได้ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579

กรณี Best Case

หน่วย : ล้านบาท

ปี	รายได้จากการให้บริการโดยสาร	รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า	รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน	รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง	รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์	รายได้ส่วนเพิ่มจาก SRTA	รายได้อื่น ๆ จากโครงการใหม่	รายได้จาก ICD	รายได้อื่น ๆ	รายได้อื่น ๆ ส่วนเพิ่มจากการดำเนินงานอื่นๆ	รวมรายได้
พ.ศ. 2567	2,998.3	2,467.5	3,246.6	277.5	4,015.8	-	423.9	499.8	835.8	13.2	14,778.36
พ.ศ. 2568	3,692.3	2,983.5	-	296.9	3,602.6	265.5	423.9	499.8	705.9	27.7	12,498.07
พ.ศ. 2569	10,288.4	3,635.6	136.0	317.7	3,782.7	274.6	2,245.5	499.8	1,297.2	24.3	22,941.61
พ.ศ. 2570	13,146.4	4,123.9	272.1	340.0	3,920.1	425.7	2,630.6	499.8	1,519.7	23.7	26,872.02
พ.ศ. 2571	17,472.7	4,719.5	408.1	363.8	4,062.5	900.6	3,187.4	499.8	1,896.9	23.7	33,534.96
พ.ศ. 2572	18,260.6	5,182.1	544.1	389.2	4,210.0	1,641.7	4,586.0	524.8	2,120.3	23.7	37,482.51
พ.ศ. 2573	19,113.9	5,543.8	544.1	416.5	4,362.9	1,681.9	4,817.4	524.8	2,220.3	23.7	39,249.32
พ.ศ. 2574	19,995.0	5,974.7	544.1	445.6	4,521.4	3,517.0	5,059.2	524.8	2,434.4	23.7	43,030.87
พ.ศ. 2575	20,927.7	6,008.4	598.5	476.8	4,685.6	3,604.3	7,207.1	524.8	2,642.0	23.7	46,698.89
พ.ศ. 2576	21,888.6	6,008.4	598.5	510.2	4,855.8	3,694.3	7,575.0	524.8	2,739.3	23.7	48,418.64
พ.ศ. 2577	22,902.9	6,008.4	598.5	545.9	5,032.2	3,865.8	7,962.8	551.0	2,848.1	23.7	50,339.25
พ.ศ. 2578	23,995.6	6,008.4	658.4	584.1	5,215.0	3,963.4	8,374.2	551.0	2,961.0	23.7	52,334.81
พ.ศ. 2579	25,126.4	6,008.4	658.4	625.0	5,404.4	4,295.4	8,805.3	551.0	3,088.5	23.7	54,586.46
CAGR	17.8%	7.1%	-11.6%	6.4%	2.3%	0.0%	26.3%	0.8%	10.6%	4.6%	10.6%
สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579)	46 %	11%	1.2%	1.1%	9.9%	7.9%	16.1%	1.0%	5.7%	0.0%	100.0%
ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี Worse Case	3,666.4	-	658.4	262.3	-	4,295.4	8,805.3	551.0	1,526.43	23.7	19,788.9
ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี Base Case	-	-	-	147.4	-	-	-	-	676.14	-	823.5



๒) ผลการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายดำเนินงาน กรณี Best Case

ในปี พ.ศ. ๒๕๗๙ การรถไฟฟ้า มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมประมาณ ๔๓,๕๒๒.๗ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ๒๐,๘๘๓.๗ ล้านบาท ในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ ๕.๘ ต่อปีโดยเมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกรณี Best Case กับกรณี Base Case ในปี พ.ศ. ๒๕๗๙ พบว่า ในกรณี Best Case มีค่าใช้จ่ายสูงกว่า กรณี Base Case ประมาณ ๗๙.๐ ล้านบาท



ตาราง ๙: ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๗๙ กรณี Best Case

หน่วย : ล้านบาท

ปี	การประหยัดค่าใช้จ่ายจาก กลยุทธ์ปรับแนวเส้นทาง การเดินรถ	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง	ค่าใช้จ่ายใน การเดินรถ สายสีแดง	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงรักษารถจักรและ ล้อเลื่อน	ค่าใช้จ่ายจากการ เปิดให้บริการ เส้นทางทางคู่	รายจ่ายใน การเดินรถ	รายจ่ายใน การบริหาร	รวมค่าใช้จ่าย
พ.ศ. 2567	173.5	(3,515.0)	(1111.3)	(3,824.10)	-	(11,188.1)	(1,418.7)	(20,883.7)
พ.ศ. 2568	181.2	(3,606.7)	(1,166.9)	(3,697.90)	-	(11,708.1)	(1,199.8)	(21,198.2)
พ.ศ. 2569	189.5	(3,700.9)	(1,225.2)	(3,575.87)	(2,179.7)	(12,360.7)	(2,202.4)	(25,055.3)
พ.ศ. 2570	195.0	(3,797.5)	(1,286.5)	(3,457.87)	(3,476.7)	(13,070.9)	(2,579.7)	(27,474.2)
พ.ศ. 2571	195.0	(3,896.6)	(1,350.8)	(3,343.76)	(5,510.5)	(15,321.5)	(3,219.4)	(32,447.5)
พ.ศ. 2572	195.0	(3,998.3)	(1,418.3)	(3,233.42)	(5,744.1)	(16,089.8)	(3,598.3)	(33,887.2)
พ.ศ. 2573	195.0	(4,102.6)	(1,489.2)	(3,126.71)	(5,990.9)	(16,851.9)	(3,767.9)	(35,134.2)
พ.ศ. 2574	195.0	(4,209.7)	(1,563.7)	(3,023.53)	(6,251.1)	(17,661.7)	(4,131.0)	(36,645.7)
พ.ศ. 2575	195.0	(4,319.6)	(1,641.9)	(2,923.76)	(6,527.4)	(18,339.5)	(4,483.1)	(38,040.2)
พ.ศ. 2576	195.0	(4,432.3)	(1,724.0)	(2,827.27)	(6,835.0)	(19,023.3)	(4,648.2)	(39,295.1)
พ.ศ. 2577	195.0	(4,548.0)	(1,810.2)	(2,733.97)	(7,159.4)	(19,737.1)	(4,832.6)	(40,620.2)
พ.ศ. 2578	195.0	(4,666.7)	(1,900.7)	(2,643.75)	(7,503.9)	(20,490.8)	(5,024.1)	(42,035.0)
พ.ศ. 2579	195.0	(4,788.5)	(1,995.7)	(2,556.51)	(7,868.7)	(21,268.0)	(5,240.3)	(43,522.7)
CAGR	0.0%	2.4%	4.6%	-3.1%	0.0%	5.1%	10.6%	5.8%



ปี	การประหยัดค่าใช้จ่ายจาก กลยุทธ์ปรับแนวเส้นทาง การเดินรถ	ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง	ค่าใช้จ่ายใน การเดินรถ สายสีแดง	ค่าใช้จ่ายในการ บำรุงรักษารถจักรและ ล้อเลื่อน	ค่าใช้จ่ายจากการ เปิดให้บริการ เส้นทางทางคู่	รายจ่ายใน การเดินรถ	รายจ่ายใน การบริหาร	รวมค่าใช้จ่าย
สัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวม (ปี พ.ศ. 2579)	-0.4%	11%	4.6%	5.9%	18.1%	48.9%	12.0%	100.0%
ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่าย จาก กรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579)	195.0	-	-	2,586.5	(1,341.3)	(488.2)	(1,586.6)	(634.6)
ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่ายจากกรณี Base Case	-	-	-	-	-	-	(79.0)	(79.0)

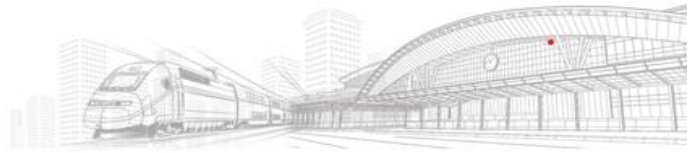


๓) ผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของ การรถไฟฯ ในกรณี Best Case

ในปี พ.ศ. ๒๕๗๙ การรถไฟฯ จะมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประมาณ ๑๑,๐๖๓.๘ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก -๖๑๐๕.๔ ล้านบาท ในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับกรณี Worse Case พบว่า กรณี Best Case จะทำให้การรถไฟฯ มี EBITDA สูงกว่ากรณี Worse Case ประมาณ ๑๙,๖๑๕.๓ ล้านบาทในปี พ.ศ. ๒๕๗๙ และสูงกว่ากรณี Base Case ประมาณ ๗๗๔.๕ ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ผลขาดทุนสุทธิดังกล่าวมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยในปี พ.ศ. ๒๕๗๙ การรถไฟฯ จะมีผลขาดทุนสุทธิประมาณ -๖,๙๑๓.๐ ล้านบาท ลดลงจาก -๒๑,๒๖๗.๓ ล้านบาท ในปี พ.ศ. ๒๕๖๗

ตาราง ๑๐: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๙
กรณี Best Case

ปี	รวมรายได้	กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (EBITDA)	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
พ.ศ. 2567	14,778.36	(6,105.4)	(21,267.3)
พ.ศ. 2568	12,498.07	(8,700.1)	(24,247.9)
พ.ศ. 2569	22,941.61	(2,113.7)	(19,697.4)
พ.ศ. 2570	26,872.02	(602.2)	(18,579.0)
พ.ศ. 2571	33,534.96	1,087.4	(16,889.4)
พ.ศ. 2572	37,482.51	3,595.3	(14,381.5)
พ.ศ. 2573	39,249.32	4,115.1	(13,861.7)
พ.ศ. 2574	43,030.87	6,385.2	(11,591.6)
พ.ศ. 2575	46,698.89	8,658.6	(9,318.2)
พ.ศ. 2576	48,418.64	9,123.6	(8,853.2)
พ.ศ. 2577	50,339.25	9,719	(8,257.8)
พ.ศ. 2578	52,334.81	10,299.8	(7,676.9)
พ.ศ. 2579	54,586.46	11,063.8	(6,913.0)
ค่าเฉลี่ย (13 ปี)	37,135.8	3,579	(13,964.2)



ปี	รวมรายได้	กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (EBITDA)	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี	10.6%	0.0%	8.3%
ส่วนเพิ่มจากกรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579)	19,575.4	19,154.3	19,154.3
ส่วนเพิ่มจากกรณี Base Case (ปี พ.ศ. 2579)	667.9	774.5	774.5

6.2.3. ความสามารถในการชำระหนี้

6.2.3.1. ผลการประมาณการหนี้สินของการรถไฟฯ

เนื่องจากข้อมูลที่ทางที่ปรึกษาได้รับจากการรถไฟฯ นั้นเป็นการประมาณการหนี้สินทั้งในส่วนของที่รัฐบาลรับภาระ และหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ ที่ปรึกษาจึงนำตัวเลขดังกล่าวมาเป็นฐานในการคำนวณ ซึ่งคาดว่าหนี้สินที่รัฐบาลรับภาระจะหมดลงในปี พ.ศ.2579 ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้ตั้งสมมติฐานว่าการรถไฟฯ จะสามารถชำระหนี้สินที่ตนเองรับภาระได้ก็ต่อเมื่อมีกำไรจากการดำเนินงานมากกว่า 0 (EBITDA มีค่ามากกว่า 0) ทั้งนี้หากในปีใดที่การรถไฟฯ ยังขาดทุนจากการดำเนินงานอยู่ การรถไฟฯ จะดำเนินการกู้เงินเพื่อมาชำระหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ (Rollover Debt) ซึ่งจากการประมาณการสามารถสรุปได้ว่า ในกรณี Best Case การรถไฟฯ จะสามารถชำระหนี้สินที่ตนเองรับภาระได้ตั้งแต่ปี 2569 เนื่องจาก EBITDA ของการรถไฟฯ มีค่ามากกว่า 0 โดยในปี 2579 การรถไฟฯ จะมีหนี้สินรวมอยู่ที่ 131,122.4 ล้านบาท ลดลงจาก 330,024.3 ล้านบาท (หนี้สินทั้งหมด) หรือลดลงจาก 187,648.2 ล้านบาท (เฉพาะหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ)



ตาราง ๑๑: ตารางแสดงผลการประมาณการหนี้สินของการรถไฟฯ

ปี	กรณี As-is			กรณี Worse Case			กรณี Base Case			กรณี Best Case		
	หนี้สินที่ รัฐบาล รับภาระ	หนี้สินที่ การรถไฟฯ รับภาระ	รวมหนี้สิน ทั้งหมด	หนี้สินที่ รัฐบาล รับภาระ	หนี้สินที่ การรถไฟฯ รับภาระ	รวมหนี้สิน ทั้งหมด	หนี้สินที่ รัฐบาล รับภาระ	หนี้สินที่ การรถไฟฯ รับภาระ	รวมหนี้สิน ทั้งหมด	หนี้สินที่ รัฐบาล รับภาระ	หนี้สินที่ การรถไฟฯ รับภาระ	รวมหนี้สิน ทั้งหมด
2566	142,377.1	189,028.7	331,405.7	142,377.1	189,028.7	331,405.7	142,377.1	187,849.8	330,226.9	142,377.1	187,648.2	330,025.3
2567	113,283.9	197,475.3	310,759.2	113,283.9	197,475.3	310,759.2	113,283.9	191,723.7	305,007.6	113,283.9	191,354.0	304,638.0
2568	75,910.0	206,106.8	282,016.8	75,910.0	206,106.8	282,016.8	75,910.0	198,394.0	274,304.0	75,910.0	197,884.1	273,794.1
2569	40,964.6	214,742.4	255,707.1	40,964.6	214,742.4	255,707.1	40,964.6	198,750.3	239,715.0	40,964.6	197,515.2	238,479.8
2570	37,970.0	223,569.5	261,539.5	37,970.0	223,569.5	261,539.5	37,970.0	197,135.2	235,105.2	37,970.0	195,599.9	233,569.9
2571	35,004.7	232,481.3	267,486.0	35,004.7	232,481.3	267,486.0	35,004.7	193,847.7	228,852.3	35,004.7	191,939.4	226,944.1
2572	27,069.5	241,565.6	268,635.1	27,069.5	241,565.6	268,635.1	27,069.5	187,949.6	215,019.1	27,069.5	185,625.2	212,694.7
2573	24,215.1	250,893.3	275,108.4	24,215.1	244,752.3	268,967.4	24,215.1	181,490.1	205,705.2	24,215.1	178,730.3	202,945.4
2574	17,390.4	260,444.6	277,835.0	17,390.4	248,943.1	266,333.5	17,390.4	172,707.4	190,097.8	17,390.4	169,470.3	186,860.7
2575	3,723.4	270,451.8	274,175.2	3,723.4	253,175.8	256,899.1	3,723.4	161,449.2	165,172.6	3,723.4	157,694.7	161,418.1
2576	2,533.4	280,952.0	283,485.4	2,533.4	257,590.0	260,123.4	2,533.4	151,639.4	154,172.8	2,533.4	147,884.9	150,418.3
2577	1,392.6	291,964.7	293,357.3	1,392.6	262,174.4	263,567.0	1,392.6	145,385.9	146,778.5	1,392.6	141,631.4	143,024.0
2578	300.1	303,510.3	303,810.4	300.1	266,938.3	267,238.4	300.1	141,065.6	141,365.7	300.1	137,311.1	137,611.2
2579	0.0	315,609.9	315,609.9	0.0	271,880.7	271,880.7	0.0	134,876.9	134,876.9	0.0	131,122.4	131,122.4

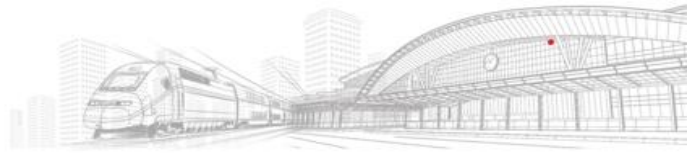


6.2.3.2. ความสามารถในการชำระหนี้สิน

จากการพิจารณาอัตราส่วนในการชำระหนี้สิน (Debt Services Coverage Ratio; DSCR) ของการรถไฟฯ พบว่า DSCR ของการรถไฟฯ ในปี 2570 จะลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากภาระหนี้สินของรัฐบาลได้เริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง และมีเพียงการดำเนินกลยุทธ์ในกรณี Base Case และ Best Case ที่จะส่งผลให้ DSCR มีค่ามากกว่า 1 ได้ โดยในปี 2579 สำหรับกรณี Base Case และ Best Case การรถไฟฯ จะมี DSCR เท่ากับ 1.23 และ 1.34 เท่า เพิ่มขึ้นจากกรณี As-is ที่มีค่า DSCR เท่ากับ -0.25 เท่า ในปีเดียวกัน

ตาราง 12: ตารางแสดงความสามารถในการชำระหนี้สิน

หน่วย: เท่า	กรณี As-is	กรณี Worse Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case
2566	0.26	0.26	0.27	0.27
2567	0.32	0.32	0.42	0.42
2568	0.48	0.48	0.53	0.54
2569	0.47	0.47	0.72	0.75
2570	(0.19)	(0.19)	0.23	0.25
2571	(0.07)	(0.07)	0.08	0.09
2572	(0.01)	(0.01)	0.18	0.19
2573	(0.10)	(0.01)	0.22	0.23
2574	(0.05)	0.05	0.46	0.48
2575	0.06	0.17	0.78	0.83
2576	(0.17)	(0.07)	0.56	0.59
2577	(0.19)	(0.08)	0.66	0.70
2578	(0.21)	(0.09)	0.83	0.89
2579	(0.25)	(0.14)	1.23	1.34



6.2.4. การประมาณการผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ

6.2.4.1. หลักการที่ใช้ในการประเมินระบบการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

(Economic Value Management)

การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ในรัฐวิสาหกิจนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในผลงานการสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ผ่านการวัดค่าทางเศรษฐศาสตร์ หรือ Economic Profit (EP) และตัวชี้วัดอื่นๆ เพื่อพิจารณากิจกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ได้ รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยที่ปรึกษาได้อ้างอิงหลักการในการคำนวณค่า EP จากหลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดแนวทางการวัดค่า EVA ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินค่า EP ขององค์กร โดยสามารถสรุปแบบจำลองที่ใช้ในการประเมินได้รายละเอียดดังนี้

โดย NOPAT คือ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี

Capital คือผลรวมของหนี้สิน (ที่มีภาระดอกเบี้ย) และส่วนของผู้ถือหุ้น

Cost of Capital คืออัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของกิจการ

(รายละเอียดของหลักการและแบบจำลองที่ใช้การคำนวณปรากฏตามเอกสารแนบ)

6.2.4.2. การกำหนดอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของกิจการ (Cost of Capital) ที่ ปรึกษาได้กำหนดให้อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของการรถไฟฯ มีมูลค่าเท่ากับร้อยละ 5 ซึ่งเป็นอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักที่การรถไฟฯ ใช้สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการอยู่ในปัจจุบัน

6.2.4.3. ผลการประมาณการค่า EP ที่ปรึกษาสามารถสรุปผลการประมาณการมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ออกมาได้เป็น 4 กรณี ประกอบด้วย (1) กรณี Best Case ที่การรถไฟฯ จะมีค่า EP ในปี 2579 ประมาณ -9,769.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก -39,680.4 ล้านบาทในปี 2566 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุมาจากการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ตามที่ได้เสนอไว้ก่อนหน้านี้ โดยกลยุทธ์ทั้งหมดจะช่วยเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายบางส่วนของการรถไฟฯ ได้ (2) กรณี Base Case (3) กรณี Worse Case และ (4) กรณี As-is ที่จะมีค่า EP ประมาณ -22,897.3 ล้านบาท -33,865.3 ล้านบาท ตามลำดับ



ตาราง ๑๓: ตารางแสดงผลการประมาณการค่า EP ในแต่ละกรณี

ปี	กรณี As-is	กรณี Worse Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case
2566	(40,180.6)	(40,180.6)	(39,877.0)	(39,680.4)
2567	(38,710.3)	(38,710.3)	(37,722.9)	(33,815.7)
2568	(37,397.8)	(37,397.8)	(36,331.6)	(35,498.8)
2569	(36,541.0)	(36,541.0)	(32,186.6)	(27,588.1)
2570	(37,232.8)	(37,232.8)	(35,886.3)	(25,718.9)
2571	(37,614.8)	(37,614.8)	(28,507.0)	(22,278.7)
2572	(37,844.7)	(37,844.7)	(28,175.9)	(20,209.5)
2573	(38,411.9)	(31,963.9)	(27,156.5)	(19,174.8)
2574	(38,771.7)	(32,836.2)	(26,424.7)	(16,829.8)
2575	(39,044.7)	(32,406.4)	(24,824.7)	(14,381.8)
2576	(40,003.2)	(32,749.1)	(24,626.9)	(13,395.0)
2577	(41,009.3)	(33,091.5)	(24,360.4)	(11,481.8)
2578	(42,064.8)	(33,454.5)	(23,174.1)	(10,627.9)
2579	(43,208.9)	(33,865.3)	(22,897.3)	(9,769.2)



๗. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์

รูปภาพ ๒: ภาพแสดงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ ของการรถไฟ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
SC1 การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุ เพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารที่มีแนวโน้มลดลง และการสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการขยายการกระจุกตัวในสินค้าไม่กักกลุ่ม SC2 การเร่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป ในยุคดิจิทัล SC4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการ ภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน กฎระเบียบการดำเนินธุรกิจ และภาวะโลกร้อนและความรุนแรงจากภัยธรรมชาติ SC5 ข้อจำกัดด้านระยะเวลา และระยะเวลาในการปรับแก้กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์	SA1 การขนส่งสินค้าทางรถไฟ ซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการขนส่งทางถนน และสามารถขนส่งได้จำนวนมาก รวมถึงโอกาสในนโยบายภาครัฐ ที่สนับสนุนการขนส่งระบบราง และเชื่อมโยงกับต่างประเทศ SA2 การขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุ (Parcel) มีความได้เปรียบใน Segment พัสตุนขนาดใหญ่และมีน้ำหนักมาก สามารถขนส่งถึงปลายทางได้ภายใน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับกับการเติบโตของธุรกิจ E-Commerce	CC1 : ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค	SO1 ยกระดับคุณภาพบริการธุรกิจการเดินรถ เป้าประสงค์ (Strategic goal) - เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า - สร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเชื่อมั่น (Trust) ในทุกบริการ - พัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
SC4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการ ภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน กฎระเบียบการดำเนินธุรกิจ และภาวะโลกร้อนและความรุนแรงจากภัยธรรมชาติ	SA3 โครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มี Capacity ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้ รวมถึงโอกาสในการเชื่อมต่อกับต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า การโดยสาร และการท่องเที่ยว	CC1 : ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค	SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อนระบบราง เป้าประสงค์ (Strategic goal) ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
			- เพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ - พัฒนา Multimodal Connectivity - ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย
SC3 การสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non Core เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร	SA4 ปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพเป็นที่สนใจของนักลงทุน	CC2 : ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ (ความสามารถพิเศษที่ต้องพัฒนาผ่านบริษัทลูก)	SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน <u>เป้าประสงค์ (Strategic goal)</u> - สร้างรายได้เสริม (Non Core) และพลิกฟื้นผลประโยชน์ - เพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง



ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

เป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) แต่ละระยะได้ถ่ายทอดไปยังเป้าประสงค์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) โดยตรง ดังภาพ

Vision	To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย		
Strategic Positioning	ระยะสั้น – 3 ปี(2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการขนส่งระบบราง	สร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่านการร่วมมือกับพันธมิตรและการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล	เพิ่มกิจการด้วยธุรกิจที่เติบโตยั่งยืน
Core Business & Non-Core	*-พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรถจักรล้อเลื่อน ** -เพิ่มศักยภาพบุคลากรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานหลัก ***-พัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนบางประเภทมาตรฐานสากล ****-พัฒนา Platform Provider *****-บริษัท SRTA บริหารสัญญาเช่า และให้บริษัท SRTA เช่าพื้นที่บางส่วน	** -นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน ***-พัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนทุกประเภทมาตรฐานสากล ****-เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถบางส่วน *****-บริษัท SRTA เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น	****-เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถเต็มรูปแบบ *****-บริษัท SRTA เช่าพื้นที่ทั้งหมด
Stakeholder Satisfaction Index	*-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.1 *-ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.2 *-ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.2	*-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.3 *-ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.4 *-ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.4	*-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.5 *-ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.6 *-ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.6
Sustainability	*-ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการเดินรถ 1% เมื่อเทียบกับปี 65	*-ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการเดินรถ 3% เมื่อเทียบกับปี 65	*-พัฒนาการเดินรถโดยใช้พลังงานทางเลือก
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	SO1 ยกระดับคุณภาพบริการในธุรกิจการเดินรถ เป้าประสงค์ (Strategic goal) * -เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและ	SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง เป้าประสงค์ (Strategic goal)	SO3 ด้อยทอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

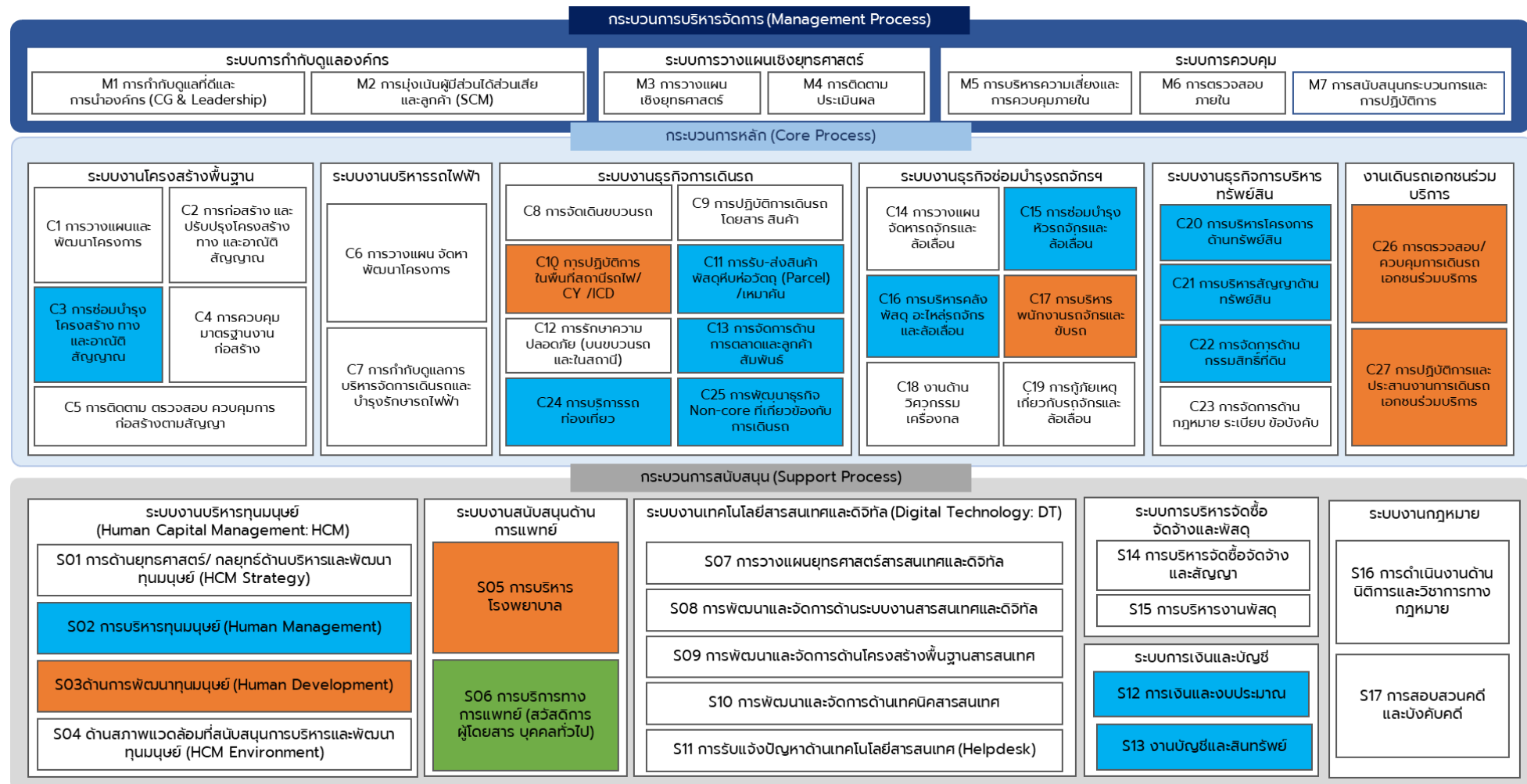


	ปริมาณการขนส่งสินค้า ** *-สร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเชื่อมั่น (Trust) ในทุกบริการ * *-พัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	*-ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง ****-เพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ *-พัฒนา Multimodal Connectivity -ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย	เป้าประสงค์ (Strategic goal) *****-สร้างรายได้เสริม (Non Core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ *****-เพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง
--	---	--	---



6. ระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี





7. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร

เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรผ่านตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้ ทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ ดังนี้

รูปภาพ 3: ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strength)	ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weakness)
S1 การรถไฟฯ ยังคงเป็นเจ้าของสิทธิในการใช้ประโยชน์จากปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว S2 ต้นทุนต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าต่ำที่สุด ในการขนส่งภาคพื้นดิน (บาท/ตัน-กม.) และขนส่งครั้งละจำนวนมาก S3 การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ทั่วประเทศทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด และรวดเร็วกว่าการขนส่งอื่นระยะเวลาเฉลี่ย ไม่เกิน 24 ชม. (Next-day Delivery) และสามารถรองรับพัสดุน้ำหนักมากและน้ำหนักมาก S4 ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น S5 การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้	W1 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้ W2 กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และพัสดุหีบห่อ W3 ประสิทธิภาพ (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น W4 ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ W5 รถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานสูงกว่าค่าเฉลี่ยการใช้งานในระดับสากลและค่าซ่อมสูง W6 ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล W7 ขาดการเชื่อมต่อการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal Transportation) W8 ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล W9 การให้บริการขนส่งของการรถไฟฯ ขึ้นอยู่กับสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น W10 แนวโน้มการลดลงของบุคลากรในอนาคตซึ่งสวนทางกับการขยายตัวของโครงสร้างทางราง W11 กระบวนการทำงาน – กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า ส่งผลต่อเรื่องความคล่องตัวและระยะเวลา
ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunity)	ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)
O1 แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย O2 ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟฟ้าชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ) O3 นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว O4 นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ O5 ที่ดินที่ว่างเปล่าและตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ O6 แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน	T1 ปัญหาภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้เกิดน้ำท่วม ดินถล่มบนทางรถไฟ ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และความล่าช้าของขบวนรถ T2 นโยบายลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูล การระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM T3 พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง T4 รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้ การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต T5 โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม T6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน T7 สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ส่งผลทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น



จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ สามารถนำมาวิเคราะห์โดยเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งจะได้กลยุทธ์ออกมา ๔ รูปแบบ ดังนี้

	S	W
O	SO: กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง (S1+S4+O2+O6) -เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายเส้นทางให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (S1+S2+O2+O6+W9) -ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม ทำการตลาดเชิงรุก และปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ (S1+S4+O3) -เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหราร่วมกับธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ -ปรับ Positioning จาก Transport สู่อบริการ Experience และขยายรถท่องเที่ยวประเภท Scenic routes กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) (S1+S3+O1) -ร่วมมือกับผู้ให้บริการ First, Last mile ขยายลออเลชั่นรองรับการขนส่ง และปรับโครงสร้างค่าขนส่งทั้งมีต้นน้ำหนัก, ขนาด กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า (S1+S2+S3+S4+O1+O2+O3+O6) -ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการด้านความสะดวก ความสะดวกต่อเวลา ความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและสินค้า -พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของการโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สามารถแข่งขันได้ -พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการขนส่งสินค้า อาทิ แคร่, ICD, CY, ศูนย์เปลี่ยนถ่าย (Transshipment yard) และอุปกรณ์ยกขน กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน (S5+O4+O5) -เร่งดำเนินการที่ดินในแปลงที่มีศักยภาพของสัญญา และเร่งรัดให้บริษัทลูกบริหารสัญญา	WO: กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาระบบซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน (W4+W5+W11+O1+O2+O3+O6) -เร่งจัดหารถจักรล้อเลื่อน เพื่อทดแทนรถจักรเดิมที่มีประสิทธิภาพไม่สมบูรณ์ และพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนให้ได้มาตรฐาน ซึ่งจะช่วยยกระดับการบริการ ลดต้นทุนในการซ่อมบำรุง และรองรับการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟาสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (W2+W4+W7+O2+O6) -สายสีแดง: พัฒนา Feeder สนับสนุนการเดินทาง,เร่งพัฒนาส่วนต่อขยาย เร่งหารายได้ Non-core -ความเร็วสูง: จัดการการเวนคืนที่ดิน การขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานขอของรัฐ การจัดการโครงสร้างพื้นฐานแต่ละโครงการ กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (W1+W2+W3+W8+O2) -เป็นผู้จัดสรร time slot ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge -ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถจักรและล้อเลื่อน -ให้บริการเอกชนในพื้นที่และบริการในสถานี รวมถึง CY กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (W1+W3+W6+W11+O1+O2+O3+O6) -เพิ่มสายงานด้านการตลาด และปรับโครงสร้างสาย operation ให้มีความเบ็ดเสร็จ -ปรับโครงสร้างองค์กรด้านบริหารทรัพย์สินให้ไม่ทับซ้อนกับบริษัทลูก SRTA -การพิจารณาแนวการจัดตั้งบริษัทลูกที่เหมาะสม



	S	W
	กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท. (S1+O2+O4+O5) -การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในขบวนรถ และการพัฒนาตู้เสบียงบนรถโดยสารเพื่อหารายได้เสริม	
T	<u>ST: กลยุทธ์เชิงป้องกัน</u> กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job (S1+T6+T7) -ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ outsource ในสัดส่วนที่มากขึ้น และลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ (S1+T3+T6) -ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท. และ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่ อาทิ F&B, รถไฟฟ้า	<u>WT: กลยุทธ์เชิงรับ</u> กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน (W8+T3+T5+T7) -ปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่สร้างผลกำไร และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารที่นั่งชั้น 1 และ 2 ในขบวนรถที่สร้างผลกำไร กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาศักยภาพและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม (W8+T5+T6) -การพัฒนาระดับคุณภาพบริการ เร่งดำเนินการพัฒนาระบบ FMIS และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี (W2+W3+W6+T4+T6) -พัฒนาระบบ IT ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล และพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านการเดินรถและซ่อมบำรุง กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (W3+W10+T6) -ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลง และบริหารแผนการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางวัลนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model (W7+T1+T2+T6) -ปรับขบวนรถไฟเป็น EV สำหรับขบวนรถ Feeder เชื่อมต่อสายสีแดง และพัฒนาความร่วมมือด้าน EV กับหน่วยงานพันธมิตร สอดคล้องกับนโยบายรัฐ

การบูรณาการ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

SO1 ยกระดับคุณภาพบริการในธุรกิจการเดินรถ

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 1.เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน



กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/
Out-job

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571- 2580)
1. ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟ	12.5 ล้านตัน	13.9 ล้านตัน	16.25 ล้านตัน	30 ล้านตัน
2. อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจ ขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	ปีละ 15%	ปีละ 15%	ปีละ 15%	ปีละ 15%
3. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการ ซ่อมรถจักรล้อเลื่อน	100%	100%	100%	100%
4. ระดับความสำเร็จการบริหารจัดการ ค่าใช้จ่ายตามแผน	100%	100%	100%	100%
5. ระดับความสำเร็จในการปรับ โครงสร้างองค์กรตามแผน	100%	100%	100%	100%
6. ระดับความสำเร็จนำเทคโนโลยีมาใช้	100%	100%	100%	100%
7. ระดับความสำเร็จการพัฒนาบุคลากร	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 2.สร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความ
เชื่อมั่น (Trust) ในทุกบริการ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive
Advantage)



กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาคอมบารูมจักรและล้อเลื่อน
เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟฟ้าความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571- 2580)
1. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า	55	70	80	90
2. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร	80	85	90	95
3. Reliability รถจักรล้อเลื่อน	25,000	30,000	35,000	40,000
4. Availability รถจักรล้อเลื่อน	75	80	85	90
5. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อม รถจักรล้อเลื่อน	100%	100%	100%	100%
6. ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้าง องค์กรตามแผน	100%	100%	100%	100%
7. ระดับความสำเร็จนำเทคโนโลยีมาใช้	100%	100%	100%	100%
8. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 3.พัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางวัลด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางวัลนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model



ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571-2580)
1. ระดับความพึงพอใจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์	4.1	4.2	4.4	4.6
2. ระดับความพึงพอใจการเดินรถโดยสารเชิงสังคม	4.1	4.2	4.4	4.6
3. ระดับความพึงพอใจการเดินรถสินค้า	4.0	4.1	4.3	4.5
4. ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกการจากเดินรถ เมื่อเทียบกับปี 2565	1%		3%	พัฒนาการเดินทาง รถโดยใช้ พลังงาน ทางเลือก

SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 1.ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

กลยุทธ์ที่ 1.1 โครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน

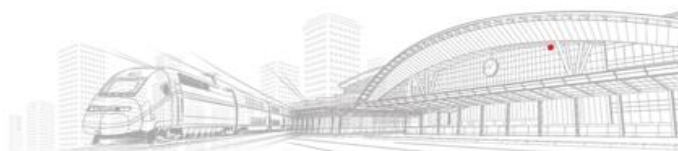
ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างทางรถไฟ	100%	100%	100%	100%
2. ระดับความสำเร็จในการจัดการรถจักรล้อเลื่อน	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 2.เพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)

กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง



ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)	100%	100%	เปิดให้เอกชนร่วม เดินรถบางส่วน	เปิดให้เอกชน ร่วมเดินรถเต็ม รูปแบบ

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 3.พัฒนา Multimodal Connectivity

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Multimodal Connectivity ด้านโดยสาร	100%	100%	100%	100%
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Multimodal Connectivity ด้านสินค้า	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 4.ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้
หลากหลาย

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการขยายพันธมิตรทางธุรกิจ	100%	100%	100%	100%

SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 1.สร้างรายได้เสริม (Non Core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)



กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันอบรมระบบราง	100%	100%	100%	100%
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนารัฐกิจโรงพยาบาลบุรฉัตร สู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 2.เพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)

กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน

กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้

ตัวชี้วัด	2567	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการให้บริษัทลูก SRTA บริหารสัญญา	100%	100%	100%	100%
1. ระดับความสำเร็จในการให้บริษัทลูก SRTA พัฒนาโครงการ	100%	100%	100%	บริษัทลูก SRTA เข้าพื้นที่ทั้งหมด



รูปภาพ 4: ภาพแสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การฟื้นฟูทั้ง 18 กลยุทธ์สำคัญ

กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง	-เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ดำเนินการต่อตามแผนการลงทุนภาครัฐ (ทั้งงานโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณ) -เร่งพัฒนาเส้นทางรถไฟสายใหม่ 2 เส้นทาง -สรุปความชัดเจนในรูปแบบการดำเนินงานของรถไฟชานเมืองสายสีแดง ส่วนต่อขยาย และก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย -เร่งพัฒนาโครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน	-รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1* -งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566 -ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -ความชัดเจนในนโยบายภาครัฐในการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 2 ป้องกันปัญหาคอขวดและเกิดการเชื่อมต่ออย่างสมบูรณ์ -รฟท. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการสรุปรูปแบบการดำเนินงานของรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยาย และเร่งดำเนินการก่อสร้างโครงการรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน ให้แล้วเสร็จ	เพิ่มรายได้จากการโดยสารและขนส่งสินค้า
1.2 บริหารการ จัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน	-เร่งจัดหาและส่งมอบรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งสำหรับโดยสารและสินค้า เพื่อทดแทน (มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าซ่อมบำรุงฯ และค่าเชื้อเพลิง) และเพื่อเพิ่มการขนส่ง(Capability) รองรับขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ทั้งทางคู่ ทางสายใหม่ รองรับการสร้างรายได้ -ปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ -การพิจารณาความคุ้มค่าในการ Refurbish หรือการดัดบัญชีในกรณีไม่คุ้มค่าในการซ่อมมา	-รฟท. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของการจัดการรถจักรและล้อเลื่อน ที่สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง -กรม. ควรเร่งอนุมัติโครงการจัดการรถจักรและล้อเลื่อนให้เป็นไปตามแผน และสอดคล้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน -ความชัดเจนในรูปแบบการจัดการรถจักรและล้อเลื่อน	ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/Out-job	-ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการเพิ่มสัดส่วนการ outsource/ out-job งานบำรุงทางจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 70 -นำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินงานเพื่อลดระยะเวลาและต้นทุน	-รฟท. ควรพิจารณาขยายระยะเวลาสัญญา outsource จาก 1 ปี เป็น 2-3 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน -พิจารณาและวางแผนการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อลดระยะเวลาและต้นทุน รวมถึงเกิดการจัดสรรทรัพยากรใหม่ให้เหมาะสม -รฟท. จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางอย่างต่อเนื่อง	ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน
2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ	-การจัดทำการตลาดเชิงรุก (Active Marketing) เพื่อทำการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account เพื่อให้มีความเข้าใจต่อลูกค้าและสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ -ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม อาทิ ขนส่งสารเคมีอันตราย สินค้าควบคุมอุณหภูมิ -เพิ่มการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยให้เอกชนเข้าร่วมเดินรถ อาทิ CY	-รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1* -งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566 -ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -กรม. ควรเร่งอนุมัติโครงการจัดหารถจักรและรถ บทด. ให้เป็นไปตามกำหนด	การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน	-ปรับขบวนรถให้มีประสิทธิภาพ (ขบวนที่ Gross margin ตีลบ) และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถ Gross margin เป็นบวก -ปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี -ปรับรูปแบบโครงสร้างราคาที่เหมาะสมแข่งขันได้ -ขยายช่องทางการจำหน่ายตั๋ว Online และเพิ่มรูปแบบการชำระเงิน รวมถึงการพัฒนา Promotion ด้านการตลาด	-การสำรวจความต้องการของนักเดินทางและประเมินประสิทธิภาพในการทำกำไรของขบวนรถโดยสารในแต่ละเส้นทาง -การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรต้องดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2566 -หากเกิดการต่อต้าน ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มที่ -การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนทดแทนเป็นไปตามแผนที่กำหนด	ประหยัดต้นทุนจากการเดินรถ
2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้	-การพัฒนารูปแบบการให้บริการ (Service Improvement) การขยายเส้นทางและรอบของการให้บริการ เน้นที่การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ โดยตั้งจุดเด่นในแต่ละเส้นทาง (Scenic route) -ปรับปรุงขบวนรถพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก -การตลาดเชิงรุก แพคเกจการท่องเที่ยว รูปแบบราคา และร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก -พัฒนา application เพื่อเป็น Portal ในการให้บริการต่าง ๆ บนรถไฟ เช่น สั่งอาหารและเครื่องดื่ม, WIFI, ช้อปของที่ระลึก, เกมส์ และ Tracking เส้นทาง เป็นต้น -ศึกษาและออกแบบเส้นทางที่เหมาะสมและตรงตามความสนใจของนักลงทุน -เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรู (Luxury Train) โดย JV ร่วมกับพันธมิตรด้านต่าง ๆ อาทิ โรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ	-ดำเนินการให้สัมปทาน และสร้างพันธมิตรด้านการท่องเที่ยวแล้วเสร็จภายในปี 2567 -ให้ความสำคัญกับการปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจรถไฟท่องเที่ยว



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
	-การปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการขายของ/การหารายได้จากการขายสินค้า เช่น น้ำดื่ม ของที่ระลึก -การขอยกเว้นให้สามารถทำการบริโภคและขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในตู้เสบียงของขบวนรถเพื่อการท่องเที่ยว		
2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	-ปรับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจเป็น Hub-to-hub ให้บริการขนส่ง parcel แบบ B2B, พัฒนาแผนการตลาดและสร้างพันธมิตรกับกลุ่มกับกลุ่มบริษัท Express service เพื่อให้ รฟท. เป็น Backbone -การปรับโครงสร้างราคาและอัตราค่าขนส่ง การจัดสรรพื้นที่รับ-ส่งหีบห่อวัตถุและพัฒนาบริการและกระบวนการที่สถานี -ประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกใน segment พัสตุนขนาดใหญ่ > 30 กิโลกรัมเพื่อขยาย Catchment Area และปรับโครงสร้างอัตราค่าขนส่งทั้งมีดิน้ำหนักและขนาด -การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ	-โครงสร้างราคาและอัตราค่าขนส่งต้องปรับให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดพันธมิตรและเสร็จภายในปี 2566 -รฟท. จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมทางการตลาดผ่านการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่นอย่างชัดเจนและรวดเร็ว -รฟท. ต้องพิจารณารูปแบบการขนส่งสินค้าประเภทหีบห่อวัตถุให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค	เพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ
2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า	-การบริหารจัดการด้านการเดินรถและการควบคุมมาตรฐานคุณภาพรถที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) สินค้า: การจัด Priority การเดินรถ โดยสาร: การบำรุงรักษาฯ ต่อเนื่อง -การพัฒนาพันธมิตร multimodal ด้านการขนส่งโดยสาร	-รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1* -งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566 -ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -ความชัดเจนในนโยบายภาครัฐในการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 2 ป้องกันปัญหาคอขวดและเกิดการเชื่อมต่ออย่างสมบูรณ์ -การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนทดแทนเป็นไปตามแผนที่กำหนด -ข้อจำกัดในการขยายแนวทางการลงทุนรูปแบบต่าง ๆ	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
	-การจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ในจังหวัดที่มีศักยภาพ และสัมปทาน CY เพื่อพัฒนาลังสินค้า รวมถึง One-stop service ด้านสินค้า		
2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง และรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ	-สายสีแดง: การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (อาทิ กระทรวงคมนาคม, สนข., กรมรางฯ) ด้าน Feeder และพัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง -ความเร็วสูง: การกำหนดหน่วยงานในการกำกับกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูง 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา	-ความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาระบบ Feeder เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเดินทางต่อเนื่องหลายรูปแบบ -ความชัดเจนนโยบายรูปแบบธุรกิจของสายสีแดงและส่วนต่อขยาย -นโยบายจากภาครัฐ อาทิ ตัวร่วม เพดานค่าโดยสาร -การเจรจากับหน่วยงานภาครัฐ เรื่องพื้นที่ -การเจรจากับเอกชน (เรื่องผลตอบแทนและปัญหาที่เกิดขึ้น โครงสร้างร่วม หรือประเด็นการก่อสร้าง) -รฟท. จำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมในการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง	เพิ่มรายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง
2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSOให้เหมาะสม	-พัฒนาระดับคุณภาพการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม -เร่งดำเนินการพัฒนาระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงาน PSO ให้มีความชัดเจนและถูกต้อง -หารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาให้เหมาะสมกับปัจจุบัน -ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม	-เกณฑ์การพิจารณาเงินสนับสนุน -การได้รับอนุมัติในเรื่องค่าโดยสาร -ความคิดเห็นต่อจำนวนขบวนให้บริการเชิงสังคม -หากเกิดการต่อต้าน ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มที่	ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเงินสนับสนุนและเงินชดเชย



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง¹	-การพัฒนาสู่การเป็นผู้ให้บริการ Platform Provider หรือ การเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ เพื่อเพิ่ม Utilization ระบบราง -<u>ด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบรางและอาณัติสัญญาณ</u>: การก่อสร้างบำรุงรักษา บริหารจัดการควบคุมการเดินรถและระบบอาณัติสัญญาณ อยู่ภายใต้ รฟท. และเก็บ Access Charge เพื่อใช้บำรุงรักษาทาง -<u>ด้านบริหารจัดการสถานีรถไฟ</u>: รฟท. บริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ ภายในสถานีและจัดเก็บรายได้ รวมถึงเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สถานี และบริการจากเอกชน -<u>ด้านการเดินรถโดยสารและขนส่ง</u>: รฟท. บริหารตารางการเดินรถ โดยประสานกับกรมการขนส่งทางราง สำหรับการ Open Access รฟท. ยังคงให้บริการเดินรถทั้งโดยสารและสินค้า รวมถึงอบรมและพัฒนาบุคลากรระบบราง -<u>การซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน</u>: ให้บริการซ่อมบำรุง ตรวจสอบสภาพ ต่อใบอนุญาตรถจักรและล้อเลื่อน เก็บค่าธรรมเนียมการต่อใบอนุญาต ให้เข้าโรงซ่อมบำรุง -รฟท. ต้องจัดทำแผนธุรกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) และรูปแบบสัญญา -วิเคราะห์ต้นทุนและแนวทางการจัดเก็บค่าเช่าใช้ทาง (Access charge) และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม	-รฟท. เป็นผู้จัดสรรช่วงเวลา และเก็บค่าเช่าใช้ทาง -รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1² - งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566 - ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -กรมการขนส่งทางราง เร่งดำเนินการด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง -การกำหนดค่า Access Charge ของภาครัฐต้องครอบคลุมถึงต้นทุนการบำรุงรักษาและต้นทุนการจัดการของ รฟท. ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถ (Platform Provider) จากการใช้ประโยชน์ของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบรางที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
4.1 สร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน	-จัดระเบียบฐานข้อมูลที่ดิน เอกสารสิทธิที่ดิน และประเภทสัญญา การแก้ไขปัญหาผู้บุกรุกที่ดิน -การดำเนินการให้สิทธิ SRTA ในการบริหารสัญญาเช่า -จัดการบริหารสัญญาเช่าให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้เช่าสามารถชำระเงินได้ตรงตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา -การนำผู้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ของ รฟท. เข้าสู่ระบบเพื่อรับรู้รายได้ -การจัดทำฐานข้อมูลด้านสัญญาและเอกสารสิทธิ	-รฟท. ต้องดำเนินการถ่ายโอนที่ดินแปลงใหญ่ทั้งหมดให้ SRTA ภายในปี 2565 เพื่อให้ SRTA ที่มีความคล่องตัวและศักยภาพดำเนินการสร้างรายได้ -รฟท. และ SRTA ต้องร่วมกันแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้สิทธิในการบริหารทรัพย์สินแก่ SRTA -เร่งจัดทำฐานข้อมูลสัญญา/เอกสารสิทธิให้เสร็จปี 2565 – 2566	การเพิ่มรายได้จากการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินของ SRTA
4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้	-การปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับของ รฟท. ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ -การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และบริษัทลูก -ให้บริษัทลูก SRTA เร่งพัฒนาที่ดินแปลงใหญ่และที่ดินที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์ -ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท. -การ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่	-รฟท. ควรปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูก ให้มีความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ (New business)



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
4.3พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.	-จัดหาผู้เช่าหรือสัมปทานพื้นที่โฆษณาในพื้นที่ที่สามารถดำเนินการได้ อาทิ สถานีศักยภาพ ในขบวนรถ สถานีกลางบางซื่อ และพื้นที่สถานีสายสีแดง แล้วเสร็จภายในปี 2566 -พัฒนารูธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี รวมถึงติดตั้งตู้ขายอาหาร เครื่องดื่ม อัตโนมัติ ที่สถานีรถไฟศักยภาพ -พัฒนาและต่อยอดตู้เสบียง และการขายสินค้า อาหาร และเครื่องดื่ม -Repositioning และพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง -ปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบูรณาการสู่ผู้ให้บริการตรวจสุขภาพและศูนย์เฉพาะทาง -จัดหาบุคลากรและบริหารจัดการระบบการดำเนินงาน Back-office ให้มีประสิทธิภาพ -เร่งรัดการจัดหาเครื่องมือเพื่อรองรับการดำเนินงาน	-รฟท. ควรปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้เสริมจาก Non-core ดังกล่าว ให้มีความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจเพื่อสร้างรายได้	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ (New business)
5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	-การเพิ่มสายงานด้านการขายและการตลาด บริหารอัตราค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ -การปรับสายงานที่มีความซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก (SRTE และ SRTA) -จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้า และซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน -พัฒนาทักษะให้บุคลากรด้านการตลาด	-รฟท. ต้องเร่งปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ รฟท. ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวขึ้น อาทิ ด้านการตลาด และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้แล้วเสร็จภายในปี 2567 -ความชัดเจนในนโยบายและระยะเวลาการจัดตั้งบริษัทลูก -ข้อจำกัดในระเบียบ ข้อบังคับ ในการสรรหาบุคลากรศักยภาพ	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี	-Digital transformation: พัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล -พัฒนาระบบปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในด้านการเดินทางและซ่อมบำรุงฯ -การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับลดกระบวนการ และเพิ่ม Productivity การทำงาน	-รฟท. เร่งดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด -พัฒนาการมุ่งเน้นให้เกิดบูรณาการระบบต่าง ๆ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน -ต้องให้เกิดการใช้งานจริงจากพนักงานและบุคลากร	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	-Out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง -พิจารณาและปิดสถานที่ที่มีการหยุดร่น้อย (ดร.) -ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร อาทิ ค่าล่วงเวลา (OT) ลง 10% เป็นต้น -Up-skill/re-skill บุคลากรเพื่อย้ายสายงานและเพิ่ม productivity	-รฟท. ควรเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้แล้วเสร็จตามแผน และต้องอบรมพนักงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อลดค่า OT	ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียวที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model	-การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ อาทิ การดัดแปลงรถโดยสารรถไฟไฟฟ้ากำลัง การปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานรถไฟไฟฟ้ากำลัง และการจัดการสับเปลี่ยน Battery Locomotive (BL) สำหรับสับเปลี่ยนในย่านสายสีแดง -การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคตกับหน่วยงานพันธมิตร อาทิ การพัฒนารถไฟ EV -พัฒนาความร่วมมือกับ ปตท. /กฟผ. ในการติดตั้งระบบ solar cell ในสถานีหลัก 20 สถานี -การพัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ	-ความชัดเจนของนโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน เพื่อให้ รฟท. ดำเนินการตามได้อย่างเหมาะสม -ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลสำหรับวงเงินลงทุนในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบรถไฟ EV หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ	ลดค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง

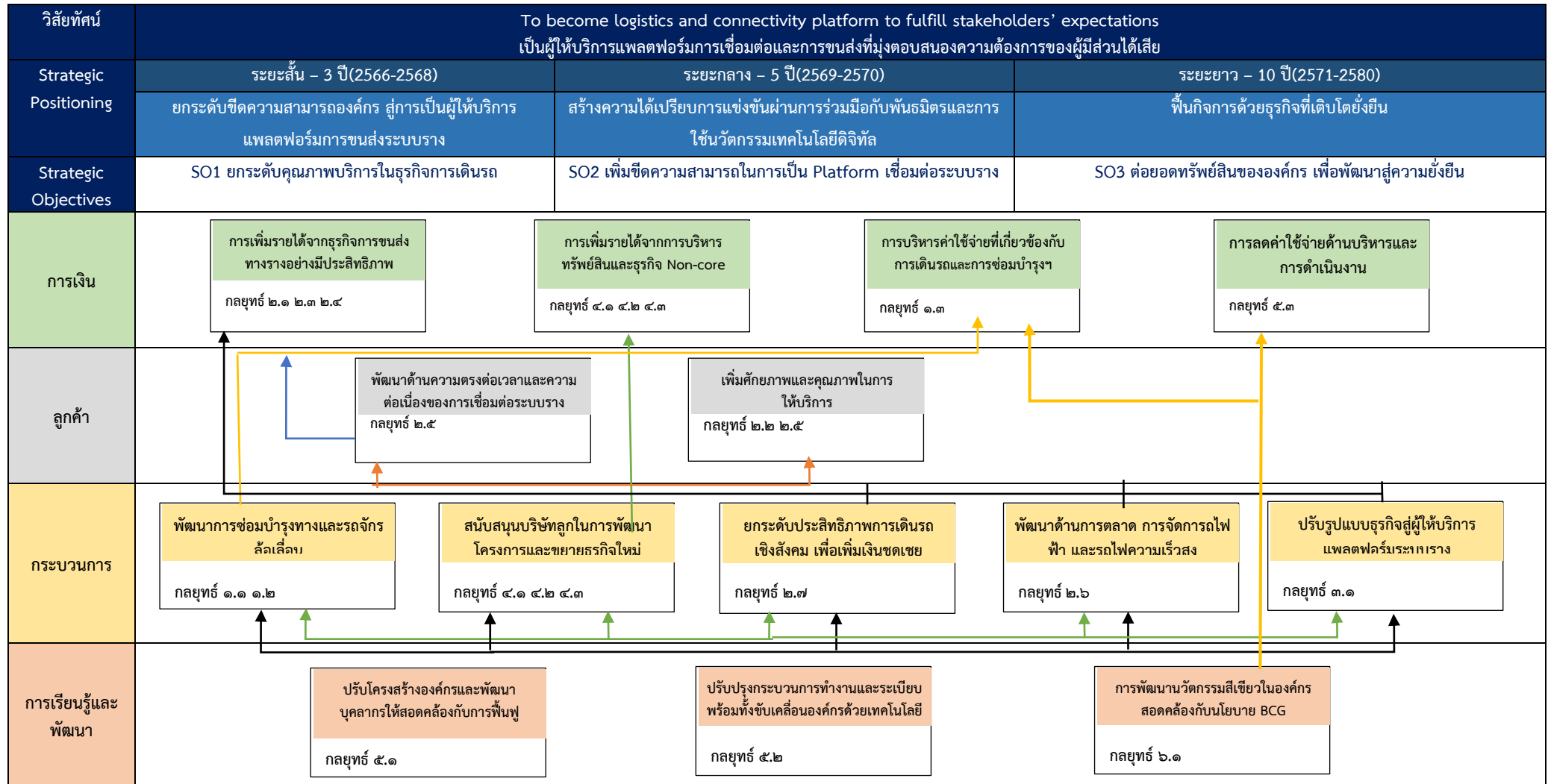


สรุปยุทธศาสตร์ (Strategic) และกลยุทธ์สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2570





8. ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)





BSC	ตัวชี้วัดองค์กร	เป้าหมายปี 2567
ด้านการเงิน	รายได้การโดยสาร	2,998.303 ล้านบาท
	สายสีแดง	265.9 ล้านบาท
	รายได้การขนส่งสินค้า	2,467.46 ล้านบาท
	รายได้บริหารทรัพย์สิน	4,015.806 ล้านบาท
	อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	15%
	ระดับความสำเร็จการดำเนินการตามแผนลดค่าใช้จ่าย	100%
ด้านลูกค้า	ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟ	12.5 ล้านตัน
	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า	55%
	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร	80%
	ระดับความพึงพอใจการเดินทางโดยสารเชิงพาณิชย์	4.1
	ระดับความพึงพอใจการเดินทางโดยสารเชิงสังคม	4.1
	ระดับความพึงพอใจการเดินทางโดยสารสินค้า ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกการจากเดินทาง เมื่อเทียบกับปี 2565	4.0 1%
ด้าน กระบวนการ	Reliability รถจักรล้อเลื่อน	25,000
	Availability รถจักรล้อเลื่อน	75%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อมรถจักรล้อเลื่อน	100%
	ระดับความสำเร็จในการจัดการรถจักรล้อเลื่อน	100%
	ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างทางรถไฟ	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Multimodal Connectivity	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันอบรมระบบราง	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาลบุรณัตริสุ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	100%
	ระดับความสำเร็จในการให้บริการรถ SRTA บริหารสัญญา	100%
	ระดับความสำเร็จในการให้บริการรถ SRTA พัฒนาโครงการ	100%
การเรียนรู้และ พัฒนา	ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผน	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร	100%
	ระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้	100%



9. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)	
กลยุทธ์ที่ 1.1: พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง	
แผนงาน 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด (14โครงการ)	
<u>โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1</u> 1. ช่วงมาบะเภา – ชุมทางถนนจิระ (สัญญา 1) 2. ช่วงมาบะเภา – ชุมทางถนนจิระ (สัญญา 2) 3. ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ สัญญา 1 (บ้านกล้วย – โคกกระเทียม) 4. ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ สัญญา 2 (ท่าแค – ปากน้ำโพ) 5. งานระบบอาณัติสัญญาณสายเหนือ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ 6. งานระบบอาณัติสัญญาณสายตะวันออกเฉียงเหนือ ช่วงมาบะเภา-ชุมทางถนนจิระ 7. งานระบบอาณัติสัญญาณสายใต้ ช่วงนครปฐม - ชุมพร	<u>โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2</u> 8. ช่วงขอนแก่น – หนองคาย 9. ช่วงปากน้ำโพ – เด่นชัย 10. ช่วงชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี 11. ช่วงชุมพร – สุราษฎร์ธานี 12. ช่วงสุราษฎร์ธานี – ชุมทางหาดใหญ่ – สงขลา 13. ช่วงชุมทางหาดใหญ่ – ปาดังเบซาร์ 14. ช่วงเด่นชัย – เชียงใหม่
แผนงาน 1.1.2 โครงการก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ) โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ 1. สายเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ 2. สายบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม	แผนงาน 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ) โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมือง ส่วนต่อขยาย 1. ช่วงบางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง หรือ Missing Link 7. ช่วงรังสิต-มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ศูนย์รังสิต (สายสีแดงเข้ม) 3. ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา (สายสีแดงอ่อน) 4. ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช (สายสีแดงอ่อน)
แผนงาน 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน	



ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)	
กลยุทธ์ 1.2: บริหารการ จัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน	
แผนงาน 1.2.1 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (6 โครงการ) 1. โครงการจัดการดีเซลราง จำนวน 216 คัน พร้อมอะไหล่ 8. โครงการจัดการโดยสาร ทดแทน รถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน พร้อมอะไหล่ 9. โครงการจัดการสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 20 คัน พร้อมอะไหล่ 10. โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน 11. โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน 6. โครงการจัดการรถจักร 20 คัน ฝ่ายการช่างกล	แผนงาน 1.2.2 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (5 โครงการ) 1. โครงการจัดการดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 1) 2. โครงการจัดการดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน (เพื่อรองรับทางคู่ระยะที่ 1) 3. โครงการจัดการดีเซลราง สำหรับบริการเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม 84 คัน (เพื่อรองรับทางสายใหม่เด่นชัย-เชียงใหม่ และบ้านไผ่-นครพนม) 4. โครงการจัดการดีเซลราง (Hybrid DEMU) 104 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 2) 5. โครงการจัดการโดยสาร สำหรับทางสายใหม่ (เชียงใหม่, นครพนม) จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนเพิ่ม (หัวหิน-ปาดังฯ) จำนวน 91 คัน รวมจัดหาจำนวน 273 คัน พร้อมอะไหล่
แผนงาน 1.2.3 การจัดการและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า (2 โครงการ) 1. โครงการจัดการรถจักรเพื่อรองรับการขนส่งสินค้า จำนวน 30 คัน 12. โครงการจัดการรถ บพท. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่	แผนงาน 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว (2 โครงการ) 1. โครงการปรับปรุงขบวนรถ KIHA 183 แผนงาน 1.2.4 13. โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน HAMANASU
แผนงาน 1.2.5 การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล (2 โครงการ) 1. โครงการบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน 2. โครงการพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล	แผนงาน 1.2.6 โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถบพท. จำนวน 50 คัน เพื่อขนส่งหีบห่อวัตถุ (1 โครงการ) 1. โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถ บพท. จำนวน 50 คัน เพื่อขนส่งหีบห่อวัตถุ



ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)
กลยุทธ์ที่ 1.3: ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job
แผนงาน 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job งานบำรุงโครงสร้างพื้นฐานทางราง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)
กลยุทธ์ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ
แผนงาน 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ (3 โครงการ) 1. โครงการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมด้วย Direct sales 2. โครงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม (นิคมอุตสาหกรรมอุดรธานี และนิคมอุตสาหกรรมเหล็กบางสะพาน) 3. โครงการเพิ่มปริมาณการขนส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันของกลุ่มบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
กลยุทธ์ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน
แผนงาน 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin)
แผนงาน 2.2.2 ศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี
แผนงาน 2.2.3 พัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้
แผนงาน 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Scenic routes (2 โครงการ) 1. โครงการสรรหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการท่องเที่ยว (เช่น ททท. หน่วยงานท้องถิ่น ภาคเอกชน ด้านการท่องเที่ยว) 2. โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes (จัดบริการรถท่องเที่ยวโดย รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน (HAMANASU) ในปี 2567
แผนงาน 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Luxury route (2 โครงการ) 1. โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route (สรรหาพันธมิตรภาคเอกชน เช่น โรงแรมร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว) 2. โครงการเปิด PPP รถท่องเที่ยว E&O
แผนงาน 2.3.3 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว
กลยุทธ์ 2.4 รุกธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)
แผนงาน 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub



ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)
แผนงาน 2.4.2 การเพิ่มรายได้ในกลุ่มพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม
แผนงานที่ 2.4.3 การทำตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว (One Price)
แผนงานที่ 2.4.4 การปรับแก้กฎระเบียบการคำนวณค่าขนส่งเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จาก การขนส่งหีบห่อวัตถุ
แผนงานที่ 2.4.5 พัฒนาระบบ SRT Express รองรับบริการขนส่งแบบ Door to Door
กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า
แผนงาน 2.5.1 พัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)
แผนงาน 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal (4 โครงการ) 1. โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร 2. โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการขนส่งสินค้า 3. โครงการจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ในจังหวัดที่มีศักยภาพ 4. โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการ ขนส่งทางราง จังหวัดหนองคาย
แผนงานที่ 2.5.3 การปรับปรุงระบบ D-ticket และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินในระบบ D- ticket Application
แผนงานที่ 2.5.4 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า (ต่อ)
แผนงานที่ 2.5.5 การให้บริการแบบ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า
กลยุทธ์ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ
แผนงาน 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง
แผนงาน 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ ให้เป็นไปตามสัญญา
แผนงาน 2.6.3 รถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดง 20 บาท ตลอดสาย
กลยุทธ์ 2.7 พัฒนาระบบและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม
แผนงาน 2.7.1 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม
แผนงาน 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO
แผนงาน 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม



ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)
กลยุทธ์ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง
แผนงาน 3.1.1 พัฒนารัฐกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการเป็น Platform provider
แผนงาน 3.1.2 พัฒนารัฐกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน

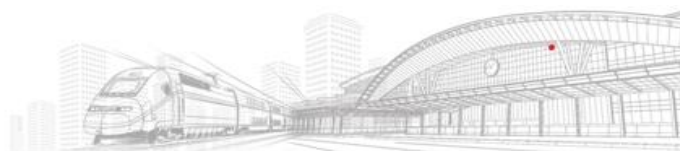
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business enhancement)	
กลยุทธ์ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน	
แผนงาน 4.1.1 การให้บริษัทลูก SRTA เช่าพื้นที่ของการรถไฟฯ ในส่วนสัญญาที่ครบอายุแล้ว	
แผนงาน 4.1.2 การจ้างบริษัทลูก SRTA บริหารสัญญาเช่า ในส่วนสัญญาที่ยังไม่หมดอายุ	
แผนงาน 4.1.3 การนำข้อมูลที่ดิน 28 แปลง เข้าระบบ GIS/MIS	
กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้	
แผนงาน 4.2.1 การปรับแก้ไขระเบียบของรฟท. เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน	
แผนงาน 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ	
กลยุทธ์ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของรฟท.	
แผนงาน 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณา บริเวณสถานีคึกกษาภ (4 โครงการ) 1. โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณา บริเวณ อาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์ 2. โครงการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณา ของสถานีรถไฟกรุงเทพ 3. โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณา บริเวณ สถานีรถไฟฟ้ามหานคร สายสีแดง 12 สถานี 4. โครงการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณา ของสถานีรถไฟทั้งหมด เพื่อคัดกรองสถานี ที่มีศักยภาพ	แผนงาน 4.3.2 พัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ ในสถานี (3 โครงการ) 1. โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานีรถไฟกรุงเทพ 2. โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์ บริเวณสถานีรถไฟฟ้ามหานคร สายสีแดง 12 สถานี 3. โครงการการศึกษาการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี
แผนงาน 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง	
แผนงาน 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	



ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)
กลยุทธ์ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู
แผนงาน 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (2 โครงการ) 1.โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตามแผน วิสาหกิจการรถไฟฯ 2566 -2570 2.โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่ว ทั้งองค์กร
แผนงาน 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่
แผนงานที่ 5.1.3 การพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ ให้พนักงานด้านการตลาด (2 โครงการ) 1.โครงการอบรมอบรมหลักสูตรการตลาดสมัยใหม่ และการตลาดเชิงรุก ให้พนักงานการตลาด 2.โครงการอบรมอบรมหลักสูตร CRM ให้พนักงานการตลาด
กลยุทธ์ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี
แผนงาน 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (5 โครงการ) 1. โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปี 2566 -2570 และจัดทำ สถาปัตยกรรมองค์กรของการรถไฟฯ 2. โครงการใช้ระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System) อย่างเต็มประสิทธิภาพ 3. โครงการใช้ระบบ ระบบ HRIS (ระบบที่เหลื่อ) 4. โครงการใช้ระบบ CMMS ให้เต็มประสิทธิภาพ 5. โครงการ E-signature
แผนงาน 5.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงด้วยเทคโนโลยี (2 โครงการ) 1. โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง TMMS. 2. แผนการใช้ระบบวางแผนซ่อมบำรุงและพัสดุ ให้เต็มประสิทธิภาพ (สส.)
แผนงาน 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (2 โครงการ) 1. โครงการพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2. โครงการอบรมหลักสูตร Digital literacy ของพนักงานรถไฟ



ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)
กลยุทธ์ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี (ต่อ)
แผนงาน 5.2.4 การพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน (2 โครงการ) 1. โครงการพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี (FMIS) 2. โครงการระบบวิเคราะห์และรายงานสำหรับผู้บริหาร (Big Data)
กลยุทธ์ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
แผนงาน 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม (2 โครงการ) 1. โครงการประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม 2. โครงการพิจารณาปรับลดสถานีรถไฟ แผนงาน 5.3.3 การปรับ Link - Log พนักงานรถจักรและช่างเครื่อง
ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)
กลยุทธ์ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model
แผนงาน 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (2 โครงการ) 1. โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน 2. โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน) แผนงาน 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต แผนงาน 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell แผนงาน 6.1.4 พัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ แผนงาน 6.1.5 การหมุนเวียนน้ำที่ได้รับการบำบัดแล้ว มาใช้ในโรงงาน

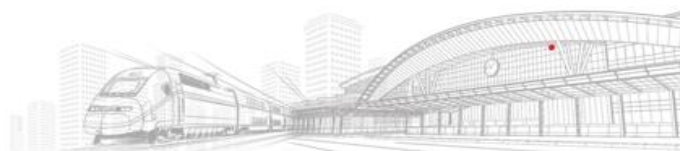


รายละเอียดแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 (Action plan)

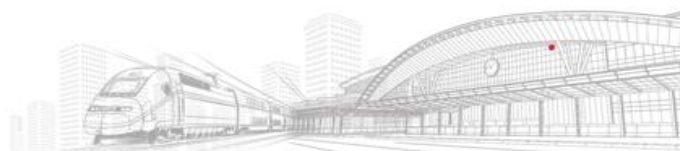
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด (14 โครงการ)																		
	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1		1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย 3. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร 4. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า																
1	ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ (สัญญา 1)	กส.																	
2	ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ (สัญญา 2)	กส.																	
3	ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ สัญญา 1 (บ้านกล้วย - โคกกระเทียม)	กส.																	
4	ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ สัญญา 2 (ท่าแค - ปากน้ำโพ)	กส.																	
5	งานระบบอาณัติสัญญาณสายเหนือ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ	กส.																	
6	งานระบบอาณัติสัญญาณสายตะวันออกเฉียงเหนือ ช่วงมาบกะเบา - ชุมทางถนนจิระ	กส.																	
7	งานระบบอาณัติสัญญาณสายใต้ ช่วงนครปฐม - ชุมพร	กส.																	
	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 2																		
8	ช่วงขอนแก่น – หนองคาย	กส.																	
9	ช่วงปากน้ำโพ – เด่นชัย	กส.																	
10	ช่วงชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี	กส.																	
11	ช่วงชุมพร – สุราษฎร์ธานี	กส.																	
12	ช่วงสุราษฎร์ธานี – ชุมทางหาดใหญ่ – สงขลา	กส.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
13	ช่วงชุมทางหาดใหญ่ – ปาดังเบซาร์	กส.																	
14	ช่วงเด่นชัย – เชียงใหม่	กส.																	
แผนงานที่ 1.1.2 การก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ)																			
1	สายเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย 3. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร 4. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า																
2	สายบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม	กส.																	
แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)																			
1	ช่วงบางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง หรือ Missing Link	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	ช่วงรังสิต-มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ศูนย์รังสิต (สายสีแดงเข้ม)	กส.																	
3	ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา (สายสีแดงอ่อน)	กส.																	
4	ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช (สายสีแดงอ่อน)	กส.																	
แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน (1 โครงการ)																			
1	ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																

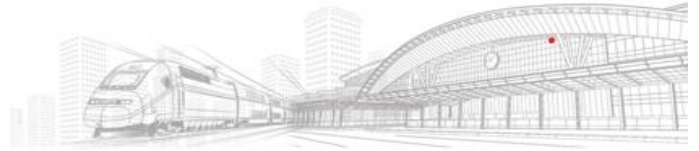


กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.2.1 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (6 โครงการ)																		
1	โครงการจัดการรถดีเซลราง จำนวน 216 คัน พร้อมอะไหล่	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการจัดการรถโดยสาร ทดแทนรถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน พร้อมอะไหล่	ชก.																	
3	โครงการจัดการรถสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 20 คัน พร้อมอะไหล่	ชก.																	
4	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน	ชก.																	
5	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน	ชก.																	
6	โครงการจัดการรถจักร 20 คัน ฝ่ายการช่างกล รับผิดชอบ	ชก.																	
	แผนงานที่ 1.2.2 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (5 โครงการ)																		
1	โครงการจัดการรถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการจัดการรถดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน (เพื่อรองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ดส.																	
3	โครงการจัดการรถดีเซลราง สำหรับบริการเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม 84 คัน (เพื่อรองรับทางสายใหม่เด่นชัย-เชียงของ และบ้านไผ่-นครพนม)	ดส.																	
4	โครงการจัดการรถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 104 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 2)	ดส.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
5	โครงการจัดหาโดยสาร สำหรับทางสายใหม่ (เชียงใหม่, นครพนม) จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนเพิ่ม (หัวหิน-ปาดังฯ) จำนวน 91 คัน รวมจัดหาจำนวน 273 คัน พร้อมอะไหล่	ดส.																	
แผนงานที่ ๑.๒.๓ การจัดการรถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า (๒ โครงการ)																			
1	โครงการจัดการรถจักรเพื่อรองรับการขนส่งสินค้า จำนวน 30 คัน	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการจัดการรถ บทด. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่	สค.																	
แผนงานที่ 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว (2 โครงการ)																			
1	โครงการปรับปรุงขบวนรถ KIHA 183	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน HAMANASU	ชก.																	
แผนงานที่ 1.2.5 การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล (2 โครงการ)																			
1	โครงการบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. จำนวนรถจักรเกรด B ขึ้นไป 3. ได้รับมาตรฐาน ISO																
2	การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล	ชก.																	
แผนงานที่ 1.2.6 การปรับปรุง/ดัดแปลง รถ เพื่อขนส่งหีบห่อวัตถุ (1โครงการ)																			
1	โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถบพห. จำนวน 50 คัน เพื่อขนส่งหีบห่อวัตถุ	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																



กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job (1 โครงการ)																		
1	โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job	ยธ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละค่าใช้จ่ายของการซ่อมบำรุงทางที่ลดลง																

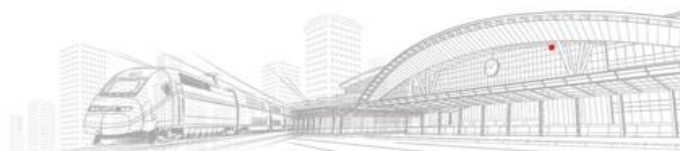
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ (3 โครงการ)																		
1	โครงการขยายและเจาะตลาด อุตสาหกรรมด้วย Direct sales	สค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. อัตราการเติบโตของรายได้การ ขนส่งสินค้า 3. จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่ เชื่อมต่อสำเร็จ																
2	โครงการพัฒนารูปแบบการ เชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม	ยธ.																	
3	โครงการเพิ่มปริมาณการขนส่ง ผลิตภัณฑ์น้ำมันของกลุ่มบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	สค.																	

กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน

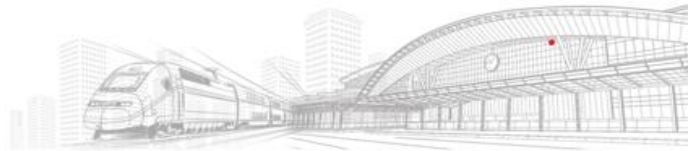
ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin) (1 โครงการ)																		
1	โครงการบริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน	ดส.	1. อัตรากำไรขั้นต้นของธุรกิจการโดยสาร																
	แผนงาน 2.2.2 ศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี (1 โครงการ)																		
1	โครงการศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี	ดส.	1. อัตรากำไรขั้นต้นของธุรกิจการโดยสาร																



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.2.3 พัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ตลาดดิจิทัล, Promotion, Dynamic Pricing เป็นต้น)	ดส.	1. อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจโดยสารเชิงพาณิชย์																

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Scenic routes (2 โครงการ)																		
1	โครงการสรรหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการท่องเที่ยว (เช่น ททท. หน่วยงานท้องถิ่น ภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยว)	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น																
2	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes (จัดบริการรถท่องเที่ยวโดย รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน (HAMANASU) ในปี 2567	ดส.																	
	แผนงาน 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Luxury route (2 โครงการ)																		
1	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route (สรรหาพันธมิตรภาคเอกชน เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว)	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น																
2	โครงการเปิด PPP รถท่องเที่ยว E&O	ดส.																	
	แผนงาน 2.3.3 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

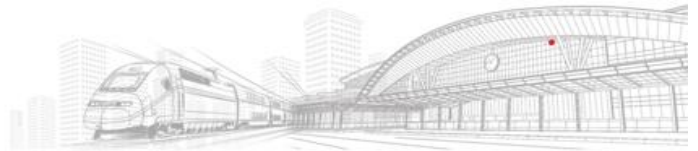


กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.4.1 การปรับปรุงแบบการดำเนินงานธุรกิจเป็น Hub-to-hub (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับปรุงแบบการดำเนินงานธุรกิจเป็น Hub-to-hub	ดส .	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ขนส่งหีบห่อวัตถุที่เพิ่มขึ้น																
	แผนงาน 2.4.2 การเพิ่มรายได้ในกลุ่มพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม (1 โครงการ)																		
1	โครงการเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม	ดส .	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ขนส่งหีบห่อวัตถุที่เพิ่มขึ้น 3. ปริมาณพัสดุที่ขนส่งเพิ่มขึ้น																
	แผนงานที่ 2.4.3 การทำตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว (One Price) (1 โครงการ)																		
1	โครงการทำตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว (One Price)	ดส .	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ขนส่งหีบห่อวัตถุที่เพิ่มขึ้น 3. ปริมาณพัสดุที่ขนส่งเพิ่มขึ้น																
	แผนงานที่ 2.4.4 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุ (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับระเบียบปฏิบัติการคิดราคาตามขนาดและน้ำหนัก	ดส .	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																
	แผนงานที่ 2.4.5 พัฒนาระบบ SRT Express รองรับบริการขนส่งแบบ Door to Door (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาระบบ SRT Express รองรับบริการขนส่งแบบ Door to Door	ดส .	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.5.1 พัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)	ดร.	1. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร 2. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า																
	แผนงาน 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal (4 โครงการ)																		
1	โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร	ดร.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2	โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการขนส่งสินค้า	สค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น 3. ปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้น																
3	โครงการจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่า เพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ใน จังหวัดที่มีศักยภาพ	สค.																	
4	โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์ เปลี่ยนถ่ายสินค้าและยานกองเก็บ ตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทาง ราง จังหวัดหนองคาย	สค.																	
แผนงานที่ 2.5.3 การปรับปรุงระบบ D-ticket และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินในระบบ D-ticket Application (1 โครงการ)																			
1	โครงการปรับปรุง Web Application และ Mobile Application ระบบ D-ticket และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินในระบบ D-ticket Application	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																
แผนงานที่ 2.5.4 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) (1 โครงการ)																			
1	โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อ ลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																
แผนงานที่ 2.5.5 การให้บริการแบบ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า (1 โครงการ)																			
1	โครงการ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า	สค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

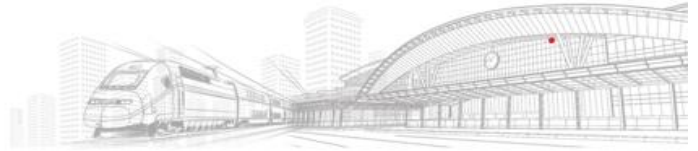
ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง (1 โครงการ)																		
1	โครงการสรรหาพันธมิตรด้าน multimodal และ feeder ใน สถานีที่มีศักยภาพกับ รถฟท.	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง 3.จำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้าสายสีแดง																



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา (1 โครงการ)																		
1	โครงการกำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																
	แผนงาน 2.6.3 รถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดง 20 บาท ตลอดสาย (1 โครงการ)																		
1	โครงการรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดง 20 บาท ตลอดสาย	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาศักยภาพและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.7.1 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับปรุงและพัฒนา มาตรฐานการให้บริการพื้นฐาน ของการเดินรถเชิงสังคม	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนเงินชดเชยที่ได้รับจาก ภาครัฐ																
	แผนงาน 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาระบบ FMIS เพื่อ วิเคราะห์ต้นทุน PSO	บข.	1. สัดส่วนเงินชดเชยที่ได้รับจาก ภาครัฐ																
	แผนงาน 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับอัตราค่าโดยสารให้ สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																



ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

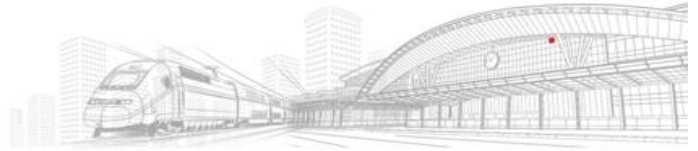
กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนงาน 3.1.1 พัฒนารูธุรกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform provider (1 โครงการ)																			
1	โครงการพัฒนารูธุรกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform provider	ดร.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. อัตราการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางรางเฉลี่ย																
แผนงาน 3.1.2 พัฒนารูธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน (1 โครงการ)																			
1	โครงการพัฒนารูธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง

กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน (3 โครงการ)

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนงาน 4.1.1 การให้บริการสัญญา SRTA เช่าพื้นที่ของการรถไฟฯ ในส่วนสัญญาที่ครบอายุแล้ว (1 โครงการ)																			
1	โครงการให้บริการสัญญา SRTA เช่าพื้นที่ของการรถไฟฯ ในส่วนสัญญาที่ครบอายุแล้ว	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารสัญญาเช่า																
แผนงาน 4.1.2 การจ้างบริษัทสัญญา SRTA บริหารสัญญาเช่า ในส่วนสัญญาที่ยังไม่หมดอายุ (1 โครงการ)																			
1	โครงการจ้างบริษัทสัญญา SRTA บริหารสัญญาเช่า ในส่วนสัญญาที่ยังไม่หมดอายุ	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารสัญญาเช่า																
แผนงาน 4.1.3 การนำข้อมูลที่ดิน 28 แปลง ตามแผนพัฒนาที่ดินการรถไฟฯ เข้าสู่ระบบ GIS/MIS (1 โครงการ)																			
1	โครงการนำข้อมูลที่ดิน 28 แปลง เข้าสู่ระบบ GIS/MIS	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

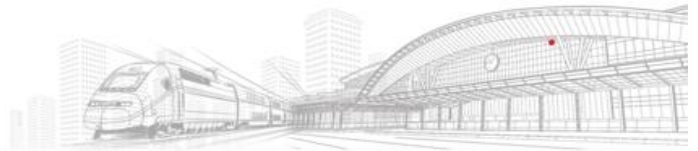


กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 4.2.1 การปรับแก้ไขระเบียบของรฟท. เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับแก้ไขระเบียบของบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																
	แผนงาน 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ (1 โครงการ)																		
1	โครงการสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. จำนวนความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกเพื่อขยายธุรกิจ																

กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนงาน 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณาบริเวณสถานีศักยภาพ (4 โครงการ)																			
1	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณาบริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริม (non - core) ต่อรายได้จากการโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ non - core ไม่รวมรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน)																
2	โครงการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณาของสถานีรถไฟกรุงเทพ	ดส.																	
3	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณาบริเวณสถานีรถไฟสายสีแดง 12 สถานี	บส.																	
4	โครงการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณาของสถานีรถไฟทั้งหมดเพื่อคัดกรองสถานีที่มีศักยภาพ	ดร.																	
แผนงาน 4.3.2 พัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี (4 โครงการ)																			
1	โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริม (non - core) ต่อรายได้จากการ																

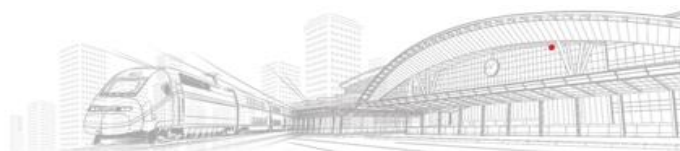


ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐				
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
๒	โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานีรถไฟกรุงเทพ	ดส.	โดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ non - core ไม่รวมรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน)																	
๓	โครงการจัดประโชยพื้นที่เชิงพาณิชย์ บริเวณสถานีรถไฟฟ้ายาสีแดง ๑๒ สถานี	บส.																		
๔	โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี	ดร.																		
	แผนงาน 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง (1 โครงการ)																			
1	โครงการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง	สอ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริม (non - core) ต่อรายได้ได้จากการโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ non - core ไม่รวมรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน)																	
	แผนงาน 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ (1 โครงการ)																			
1	โครงการปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	พ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงาน																	

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

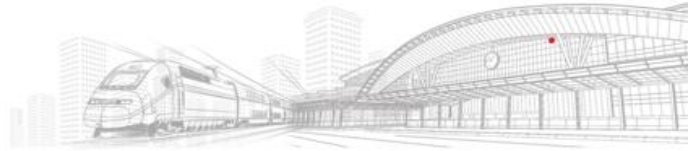
ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	๒๕๖๗				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (2 โครงการ)																		
1	โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ 2566 -2570	บค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาลดลง																



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	๒๕๖๗				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2	โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร	บค.																	
แผนงาน 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (1 โครงการ)																			
1	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																
แผนงานที่ 5.1.3 การพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ ให้พนักงานด้านการตลาด (2 โครงการ)																			
1	อบรมหลักสูตรการตลาดสมัยใหม่ และการตลาดเชิงรุก ให้พนักงานการตลาด	สอ	1. ร้อยละของพนักงานด้านการตลาดที่ได้รับการฝึกอบรมและผ่านการทดสอบ																
2	อบรมหลักสูตร CRM ให้พนักงานการตลาด	สอ																	

กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

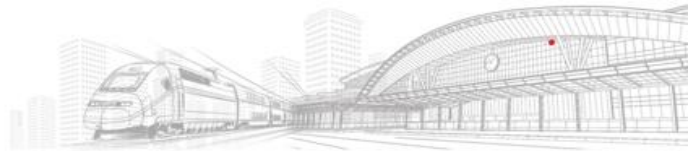
ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	๒๕๖๗				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (5 โครงการ)																		
1	โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำ แผนปฏิบัติการดิจิทัล ปี 2566 - 2570 และจัดทำสถาปัตยกรรม องค์กรของการรถไฟฯ	ทส.	1. ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนงาน																
2	แผนการใช้ระบบระบบติดตาม ขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่ง สินค้า (Train Tracking and Freight Management System) อย่างเต็มประสิทธิภาพ	ธด.																	
3	แผนการใช้ระบบ ระบบ HRIS (ระบบที่เหลื่อ).	บค.																	
4	แผนการใช้ระบบ CMMS ให้เต็ม ประสิทธิภาพ	ชก.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	๒๕๖๗				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
5	โครงการ E-signature	ทส.																	
แผนงาน 5.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงด้วยเทคโนโลยี (2 โครงการ)																			
1	โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง TMMS.	ยธ.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 2. อัตราการลดลงของต้นทุนการซ่อมโครงสร้างพื้นฐาน																
2	แผนการใช้ระบบวางแผนซ่อมบำรุงและพัสดุ ให้เต็มประสิทธิภาพ	สส.																	
แผนงาน 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (2 โครงการ)																			
1	โครงการพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	บค.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																
2	จัดอบรมหลักสูตร Digital literacy	สอ.																	
แผนงาน 5.2.4 การพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน (2 โครงการ)																			
1	โครงการพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี (FMIS)	บช.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																
2	โครงการระบบวิเคราะห์และรายงานสำหรับผู้บริหาร (Big Data)	ทส.																	

กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	๒๕๖๗				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง (1 โครงการ)																		
1	โครงการ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง	บค .	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																

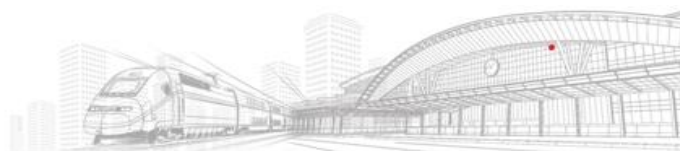


ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	๒๕๖๗				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม (1 โครงการ)																		
1	โครงการประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม	ดร.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																
	แผนงาน 5.3.3 ปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร Link-Log (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร Link-Log	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (2 โครงการ)																		
1	โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน	ชก .	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน)	ชก .																	
	แผนงาน 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต (1 โครงการ)																		
1	โครงการศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต (รับทุนศึกษาจากต่างประเทศ)	ชก .	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																
	แผนงาน 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell (1 โครงการ)																		
1	โครงการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell	สส .	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 2. ร้อยละค่าไฟฟ้าของสถานีที่ลดได้																



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				๒๕๖๘				๒๕๖๙				๒๕๗๐			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 6.1.4 พัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ (1 โครงการ)																		
1	โครงการติดตั้ง EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ (สถานีที่มีการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์แล้ว เป็นต้น)	ดร.	1. ร้อยละ 100 ของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 2. ร้อยละจำนวนสถานีที่ติดตั้ง EV Charger 3. ร้อยละจำนวนผู้ใช้ EV Charger																
	แผนงาน 6.1.5 การนำน้ำที่บำบัดแล้วมาใช้ประโยชน์ (1 โครงการ)																		
1	โครงการนำน้ำที่บำบัดแล้วมาใช้ประโยชน์	ชก	1. ร้อยละ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 2. ร้อยละค่าน้ำประปาที่ลดได้																



10. ความเสี่ยงของแผนงานโครงการ

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.1.1 โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 และระยะที่ 2								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้เป็นทางคู่ ขยายการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระหว่างภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน 1.2 เพื่อเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางระบบรางให้สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา								
เป้าหมายปี ๒๕๖๗	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 แล้วเสร็จ และระยะที่ 2 การรถไฟฯ ลงนามจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินไปร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินไปร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 1.1 ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ - สัญญา 1 ช่วงมาบกะเบา-คลองขนานจิตร - สัญญา 3 งานอุโมงค์ 1.2 ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ - สัญญา 1 ช่วงบ้านกล้วย - โคกกระเทียม - สัญญา 2 ท่าแค - ปากน้ำโพ 1.3 ช่วงนครปฐม-ชุมพร - สัญญา 1 นครปฐม - หนองปลาไหล - สัญญา 2 หนองปลาไหล - หัวหิน	1. พบว่างานที่ก่อสร้างแล้วมีข้อบกพร่อง	5	3	5x3	-มีข้อกำหนดของงาน และที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญตรวจสอบและควบคุมงานให้มีคุณภาพ -มีผู้รับจ้างดำเนินการแก้ไขงาน และที่	5	1	5x1	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ)



- สัญญา 3 หัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ - สัญญา 4 ประจวบคีรีขันธ์ - บางสะพานน้อย - สัญญา 5 บางสะพานน้อย - ชุมพร					ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง				
	2. ผู้รับจ้างขาดแคลนแรงงาน และกระแสเงินสด และเครื่องจักรไม่สามารถใช้ได้เต็มประสิทธิภาพ	2	5	2x5	ติดตามความก้าวหน้ารายสัปดาห์	1	3	1x3	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ)
	3. ช่วงมาบกะเบา-คลองขนานจิตร (สัญญาที่ 1) ยังส่งมอบพื้นที่ (ช่วงทางยกระดับสระบุรี) ให้ผู้รับจ้างไม่ได้ เนื่องจากค่าเวนคืนไม่พอ	5	5	5x5	ขอบประมาณเพิ่มเติม	3	4	3x4	ควบคุม : ติดตามสถานะการอนุมัติงบประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถปรับปรุงและส่งได้ทันทีหากมีข้อมูลที่ต้องแก้ไข หรือต้องส่งข้อมูลเพิ่มเติม
1. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 1.1 ช่วงขอนแก่น – หอนงคาย 1.2 ช่วงปากน้ำโพ – เด่นชัย 1.3 ช่วงชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี 1.4 ช่วงชุมพร – สุราษฎร์ธานี 1.5 ช่วงสุราษฎร์ธานี – ชุมทางหาดใหญ่ – สงขลา 1.6 ช่วงชุมทางหาดใหญ่ – ปาดังเบซาร์ 1.7 ช่วงเด่นชัย – เชียงใหม่	1. ครม. อนุมัติโครงการล่าช้า	5	5	5x5	ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาประกวดราคา ก่อน ครม. อนุมัติ และเมื่อ ครม. อนุมัติแล้ว จะดำเนินการตกลงค่าจ้างกับที่ปรึกษาเพื่อลงนามจ้างต่อไป	5	4	5x4	ยอมรับความเสี่ยง โดยดำเนินการปรับแผนการดำเนินงานใหม่ ให้เป็นไปตามนโยบาย ครม.



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.1.1 โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้เป็นทางคู่ ขยายการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระหว่างภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน 1.2 เพื่อเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางระบบรางให้สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา								
เป้าหมายปี 2567	ดำเนินการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ เป็นตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินไปร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินไปร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1	1. การนำเข้าวัสดุอุปกรณ์ของผู้รับจ้างที่อาจจะได้รับผลกระทบจากการนำเข้า-ส่งออก หรือคุณภาพวัสดุที่เปลี่ยนแปลงไป	3	5	3x5	ติดตามผลการดำเนินงานของผู้รับจ้างอย่างใกล้ชิด	2	2	2x2	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)
1.1 งานระบบอาณัติสัญญาณสายเหนือ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ									
1.2 งานระบบอาณัติสัญญาณสายตะวันออกเฉียงเหนือ ช่วงมาบตาพาด - ชุมทางถนนจิระ	2. ผู้รับจ้างขาดแคลนแรงงาน และกระแสเงินสด ไม่สามารถใช้ได้เต็มประสิทธิภาพ	3	5	3x5	ติดตามผลการดำเนินงานของผู้รับจ้างอย่างใกล้ชิด	2	2	2x2	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)
1.3 งานระบบอาณัติสัญญาณสายใต้ ช่วงนครปฐม - ชุมพร									



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.1.2 การก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้เป็นทางคู่ ขยายการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระหว่างภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน 1.2 เพื่อเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางระบบรางให้สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา								
เป้าหมายปี ๒๕๖๗	ส่งมอบพื้นที่ก่อสร้างให้ผู้รับจ้างได้ครบ								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการก่อสร้างทางรถไฟทาง สายเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ - สัญญา 1 ช่วงเด่นชัย-งาว - สัญญา 2 ช่วงงาว-เชียงราย - สัญญา 3 ช่วงเชียงราย-เชียงของ	1. ทำสัญญาเวนคืน และส่งมอบพื้นที่ให้ผู้รับจ้างได้ไม่ครบ เนื่องจากต้องรอข้อมูลจากกรมที่ดิน	4	5	4x5	- มีคณะทำงาน เจ้าหน้าที่เวนคืน และที่ปรึกษา ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน - ประชุมติดตามอย่างต่อเนื่อง	3	3	3x3	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)



	2.กฟผ. ร้อยจ่ายเสาไฟแรงสูงล่าช้า	5	5	5x5	- มีการประชุมร่วมกับ กฟผ. เพื่อจัดทำแผนการ ร้อยจ่าย - มีการประชุมร่วมกับ สงป. เกี่ยวกับการใช้ งบประมาณ	3	2	3x2	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุม ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ)
	3.แบบรูปที่ใช้ก่อสร้างไม่เหมาะสมกับ สภาพพื้นที่ปัจจุบัน ซึ่งกระทบต่อการ เวนคืน หรือขออนุญาตใช้พื้นที่หน่วยงาน ต่างๆ เช่น กรมชลประทาน กรมเจ้าท่า กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท และ หน่วยงานอื่นๆ ทำให้การมอบพื้นที่ล่าช้า	5	3	5x3	- มีการประชุมติดตาม ปัญหาอุปสรรคประจำ สัปดาห์ - มอบหมายให้ที่ปรึกษา ลงสำรวจพื้นที่ และ ตรวจสอบแบบรูปก่อน พร้อมทั้งปรับปรุงให้ เหมาะสมกับการใช้งาน	2	2	2x2	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุม ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ)
2. โครงการก่อสร้างทางรถไฟ สายบ้านไผ่- มหาสารคาม-ร้อยเอ็ด- มุกดาหาร- นครพนม - สัญญา 1 ช่วงบ้านไผ่-หนองพอก - สัญญา 2 ช่วงหนองพอก-นครพนม	1. ทำสัญญาเวนคืน และส่งมอบพื้นที่ให้ ผู้รับจ้างได้ไม่ครบ เนื่องจากต้องรอข้อมูล จากกรมที่ดิน	4	5	4x5	- มีคณะทำงาน เจ้าหน้าที่ เวนคืน และที่ปรึกษา ดำเนินการปรับปรุงข้อมูล ให้เป็นปัจจุบัน - ประชุมติดตามอย่าง ต่อเนื่อง	3	3	3x3	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุม ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ)



	2.กฟผ. รื้อย้ายเสาไฟฟ้าแรงสูงล่าช้า	5	5	5x5	- มีการประชุมร่วมกับ กฟผ. เพื่อจัดทำแผนการรื้อย้าย - มีการประชุมร่วมกับ สงป. เกี่ยวกับการใช้งบประมาณ	3	๒	3x2	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ)
	3.แบบรูปที่ใช้ก่อสร้างไม่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ปัจจุบัน ซึ่งกระทบต่อการเวนคืน หรือขออนุญาตใช้พื้นที่หน่วยงานต่างๆ เช่น กรมชลประทาน กรมเจ้าท่า กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท และหน่วยงานอื่นๆ ทำให้การมอบพื้นที่ล่าช้า	5	3	5x3	- มีการประชุมติดตามปัญหาอุปสรรคประจำสัปดาห์ - มอบหมายให้ที่ปรึกษาลงสำรวจพื้นที่ และตรวจสอบแบบรูปก่อน พร้อมทั้งปรับปรุงให้เหมาะสมกับการใช้งาน	2	2	2x2	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ)



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าชานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานหลักในการพัฒนาระบบรถไฟฟ้าซึ่งเชื่อมต่อกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและจังหวัดต่างๆภายในประเทศไทย 1.2 เพื่อเป็นโครงการเชื่อมต่อกับระบบรถไฟฟ้า รถไฟฟ้า รถไฟความเร็วสูงภายในประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนสามารถเปลี่ยนถ่ายได้สะดวกและรวดเร็ว 1.3 เพื่อส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งมวลชนสาธารณะ ลดการใช้รถยนต์ส่วนบุคคล ลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม								
เป้าหมายปี 2567	ช่วงบางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง : ครม.อนุมัติผลการทบทวนราคาก่อสร้างโครงการ ช่วงรังสิต-ม.ธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต : ลงนามสัญญาจ้างก่อสร้าง ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา : ลงนามสัญญาจ้างก่อสร้าง ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช : ลงนามสัญญาจ้างก่อสร้าง								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าเข้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เพิกถอนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าเข้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าสายสีแดง ช่วงบางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง	1.มีการฟ้องร้องระหว่างการประกวดราคา	2	4	2x4	ดำเนินการตาม พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ.2560 โดยเคร่งครัด	1	4	1x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ)
2. โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าสายสีแดง ช่วงรังสิต-ม.ธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต	2.มีข้อแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ ร่าง TOR งานก่อสร้าง จากผู้สนใจประกวดราคา	3	3	3x3	คณะกรรมการร่าง TOR พิจารณาข้อแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และประกาศลงเว็บไซต์ให้ทราบ	2	3	2x3	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ)
3. โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าสายสีแดง ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา									
4. โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าสายสีแดง ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช									



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน (ระยะที่ 1)								
เป้าประสงค์	1.1 เป็นเส้นทางยุทธศาสตร์เชื่อมต่อการค้าการลงทุน และเชื่อมต่อประเทศลาว รวมถึงจีนในอนาคต 1.2 เพื่อเพิ่มทางเลือกและยกระดับการเดินทางของประชาชน ให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น 1.3 เพื่อช่วยเสริมสร้างการท่องเที่ยวทั้งภายในและระหว่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ								
เป้าหมายปี ๒๕๖๗	ก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
๑. โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน (ระยะที่ ๑) ช่วงกรุงเทพ - นครราชสีมา	1.สาธารณูปโภคของหน่วยงานภายนอก กระทบกับแนวก่อสร้างโครงการ ต้องรอการ รื้อย้าย	5	5	5x5	ประสานและประชุมร่วมหน่วยงาน สาธารณูปโภคเพื่ออำนวยความสะดวก ในการรื้อย้ายหรือปรับแบบ	2	4	2x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)
	2.ความล่าช้าจากการก่อสร้างของผู้รับจ้าง ด้วยปัจจัยด้านแรงงาน กระแสเงินลงทุน หมุนเวียน หรือเกิดจากภัยธรรมชาติ	4	4	4x4	การจ่ายเงินล่วงหน้า 15% การ ช่วยเหลือตามมาตรการของรัฐ และ ระหว่างงวดงานเร่งรัดการเบิกเงิน ค้างคงงานเพื่อให้ผู้รับจ้างมีสภาพ คล่องกระแสเงินลงทุนหมุนเวียน	1	4	1x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)
	3.การนำเข้าวัสดุอุปกรณ์ของผู้รับจ้างที่ อาจจะได้รับผลกระทบจากการนำเข้า- ส่งออก หรือคุณภาพวัสดุที่เปลี่ยนแปลงไป	2	4	2x4	ติดตามผลการดำเนินงานของผู้ รับจ้างพร้อมอำนวยความสะดวกใน การแก้ไขปัญหา	1	4	1x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)



	4.ประชาชนร้องเรียนการก่อสร้างโครงการ	3	4	3x4	ทำความเข้าใจกับประชาชนเรื่อง ความจำเป็นในการดำเนิน โครงการ รวมถึงการปฏิบัติตาม กฎหมายอย่างเคร่งครัด	1	4	1x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)
	5.การเวนคืนที่ดิน	3	4	3x4	ดำเนินการ พ.ร.บ.เวนคืน 2562 อย่างเคร่งครัด	1	4	1x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)
	6.การใช้พื้นที่จากหน่วยงานราชการ	3	4	3x4	ดำเนินการตามระเบียบและขั้นตอน ของหน่วยงานราชการนั้น	1	4	1x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)
	7.การเกิดอุบัติเหตุจากการก่อสร้าง	2	4	2x4	ดำเนินการตามระเบียบและขั้นตอน ว่าด้วยเรื่องความปลอดภัยในงาน ก่อสร้างตามมาตรฐานสากล	1	4	1x4	(ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มี อยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (5 โครงการ)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร 1.2 เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการเชิงพาณิชย์ และเพิ่มรายได้ของ รฟท. 1.3 เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเดินทางให้กับผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางยิ่งขึ้น สนับสนุนระบบรางเป็นแกนโครงข่ายคมนาคมของประเทศ 1.4 เพื่อประหยัดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงและต้นทุนการซ่อมบำรุง								
KPI	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการจัดหารถดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม จำนวน 216 คัน	1. ขาดความชัดเจนในรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนของนโยบายภาครัฐ	5	5	5x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	5	4	5x4	ศึกษาข้อมูล เพื่อเตรียมทางเลือกรูปแบบในการจัดหาให้หลากหลาย กรณีต้องเปลี่ยนแปลงในดำเนินการ เพื่อให้สามารถนำเสนอโครงการได้เร็วที่สุด
	2. การอนุมัติโครงการต้องผ่านความเห็นชอบจากหน่วยงานภายนอก กก., สศช., กค., ครม.	5	5	5x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	5	4	5x4	ติดตามประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตอบคำถามจากหน่วยงานต่างๆ (ถ้ามี) ให้ได้เร็วที่สุด



	3. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง
2. โครงการจัดการรถโดยสาร ทดแทน รถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน	1. ขาดความชัดเจนในรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนของนโยบายภาครัฐ (216/182)	5	5	5x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	5	4	5x4	ศึกษาข้อมูล เพื่อเตรียมทางเลือกรูปแบบในการจัดหาให้หลากหลาย กรณีต้องเปลี่ยนแปลงในดำเนินการ เพื่อให้สามารถนำเสนอโครงการได้เร็วที่สุด
	2. การอนุมัติโครงการต้องผ่านความเห็นชอบจาก ครม. (216/182)	5	5	5x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	5	4	5x4	ติดตามประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตอบคำถามจากหน่วยงานต่างๆ (ถ้ามี) ให้ได้เร็วที่สุด
	3. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้ (216/182)	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง
๓. โครงการจัดการสับเปลี่ยน Battery Locomotive (BL) ๑๕ – ๒๐ คัน (ใช้สับเปลี่ยนในย่านสายสีแดง)	๑. ขาดความชัดเจนในรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนของนโยบายภาครัฐ	๕	๕	๕x๕	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	๕	๔	๕x๔	ศึกษาข้อมูล เพื่อเตรียมทางเลือกรูปแบบในการจัดหาให้หลากหลาย กรณีต้องเปลี่ยนแปลงในดำเนินการ เพื่อให้สามารถนำเสนอโครงการได้เร็วที่สุด



	2. การอนุมัติโครงการต้องผ่านความเห็นชอบจาก ครม.	5	5	5x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	5	4	5x4	ติดตามประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตอบคำถามจากหน่วยงานต่างๆ (ถ้ามี) ให้ได้เร็วที่สุด
	3. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง
4. โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน	1. มีการพิจารณาร่าง TOR เนื่องจากเป็น E Bidding โครงการที่มีมูลค่าสูง	5	5	5x5	ตรวจสอบเอกสารและข้อมูลรายละเอียดถูกตั้งครอบคลุมและมีความชัดเจน	2	3	2x3	ยืนยันเงื่อนไขรายละเอียดตามที่กำหนด
	2. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง
	3. การมีบุคลากรด้านเทคนิคที่จำกัด กรณีการรับรถจำนวนหลายคันต่อครั้งจะล่าช้าต่อการตรวจสอบเพื่อประกอบการตรวจรับ และการตรวจสอบก่อนนำออกใช้งาน	5	2	5x2	การจัดแผนงานการตรวจสอบที่เหมาะสม	4	1	4x1	ขอรับ/ขอโอนย้าย พนักงานเทคนิค เพื่อให้สามารถทดสอบและตรวจรับได้ทันตามกำหนด
	4. ผู้ประกอบการน้อยราย	5	5	5x5	การจัดทำร่าง TOR และราคาที่เหมาะสม	5	5	5x5	ยอมรับความเสี่ยง



5. โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน	1. มีการขึ้นพิจารณาร่าง TOR เนื่องจากเป็น E Bidding โครงการที่มีมูลค่าสูง	5	5	5x5	ตรวจสอบเอกสารและข้อมูลรายละเอียดถูกต้องครอบคลุมและมีความชัดเจน	2	3	2x3	ยืนยันเงื่อนไขรายละเอียดตามที่กำหนด
	2. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง
	3. การมีบุคลากรด้านเทคนิคที่จำกัด กรณีการรับรถจำนวนหลายคันต่อครั้งจะล่าช้าต่อการตรวจสอบเพื่อประกอบการตรวจรับ และการตรวจสอบก่อนนำออกใช้งาน	5	2	5x2	การจัดแผนงานการตรวจสอบที่เหมาะสม	4	1	4x1	ขอรับ/ขอโอนย้าย พนักงานเทคนิค เพื่อให้สามารถทดสอบและตรวจรับได้ทันตามกำหนด
	4. ผู้ประกอบการน้อยราย	5	5	5x5	การจัดทำร่าง TOR และราคาที่เหมาะสม	5	5	5x5	ควบคุมไม่ได้



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.2.2 การจัดการจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (5 โครงการ)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร 1.2 เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการเชิงพาณิชย์ และเพิ่มรายได้ของ รฟท. 1.3 เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเดินทางให้กับผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางยิ่งขึ้น สนับสนุนระบบรางเป็นแกนโครงข่ายคมนาคมของประเทศ 1.4 เพื่อประหยัดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงและต้นทุนการซ่อมบำรุง								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าซ้ำไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าซ้ำไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. ตั้งคณะทำงานฯ เพื่อร่วมกันพิจารณาจ้างที่ปรึกษาฯ 2. จัดทำร่าง TOR 3. ขออนุมัติร่าง TOR/ราคากลาง และเจียจางงบประมาณ 4. แต่งตั้งคณะทำงานจัดจ้างที่ปรึกษา 5. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาฯ และบริหารสัญญาฯ	คณะทำงานไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ครบ	1	5	1x5	ทำหนังสือเชิญประชุม และให้ผู้แทนเข้าร่วมประชุมในกรณีที่คณะทำงานไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้	1	5	1x5	
	ร่าง TOR มีรายละเอียดข้อกำหนดไม่ครอบคลุมความต้องการทั้งหมด	4	5	4x5	ยังไม่มีรายละเอียดการจ้างในลักษณะนี้	4	5	4x5	คณะทำงานทำหนังสือเชิญผู้ที่มีความรู้/ความเข้าใจมาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการจัดทำร่าง TOR
	ไม่ได้รับการอนุมัติ ร่าง TOR/ราคากลาง และงบประมาณ	1	5	1x5	ทำรายงานชี้แจงถึงความสำคัญของโครงการ	1	5	1x5	



	ไม่ได้รับอนุมัติการตั้งคณะทำงานจัดจ้างที่ปรึกษา	1	5	1x5	ทำรายงานชี้แจงถึงความสำคัญของโครงการ	1	5	1x5	
	ไม่สามารถควบคุมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาให้เป็นไปตามสัญญาได้	5	5	5x5	ทำหนังสือติดตาม ทวงถาม จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5	5	5x5	มอบหมายให้ที่ปรึกษาดำเนินการติดตาม ทวงถาม ทำการปรับในกรณีที่เกิดขึ้นกว่า ระยะเวลาที่กำหนดในสัญญา



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อขยายศักยภาพและธุรกิจในการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ 1.2 เพื่อเพิ่มรายได้ของ รฟท. จากการนำทรัพยากรมาเพิ่มมูลค่า และขยายกลุ่มลูกค้าของ รฟท. 1.3 เพื่อลดการลงทุนขนาดใหญ่และเพิ่มความรวดเร็วในการได้มาซึ่งทรัพยากร								
KPI	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ล้ำซ้ำไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ล้ำซ้ำไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1.โครงการปรับปรุงรถ Hokkaido (HAMANASU) จำนวน 10 คัน	1. มีการพิจารณาร่าง TOR เนื่องจากเป็น E Bidding โครงการที่มีมูลค่าสูง	5	5	5x5	ตรวจสอบเอกสารและข้อมูลรายละเอียดถูกต้องครอบคลุมและมีความชัดเจน	2	3	2x3	ยืนยันเงื่อนไขรายละเอียดตามที่กำหนด
	2. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง



	3. การมีบุคลากรด้านเทคนิคที่จำกัด กรณีการรับรถจำนวนหลายคันต่อครั้งจะล่าช้าต่อการตรวจสอบเพื่อประกอบการตรวจรับ และการตรวจสอบก่อนนำออกใช้งาน	5	2	5x2	การจัดแผนงานการตรวจสอบที่เหมาะสม	4	1	4x1	ขอรับ/ขอโอนย้าย พนักงานเทคนิคเพื่อให้สามารถทดสอบและตรวจรับได้ทันตามกำหนด
2.โครงการปรับปรุงรถ Hokkaido (KIHA 183) จำนวน 17 คัน	1. มีการวิจารณ์ร่าง TOR เนื่องจากเป็น E Bidding โครงการที่มีมูลค่าสูง	5	5	5x5	ตรวจสอบเอกสารและข้อมูลรายละเอียดถูกต้องครอบคลุมและมีความชัดเจน	2	3	2x3	ยืนยันเงื่อนไขรายละเอียดตามที่กำหนด
	2. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลางที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง
	3. การมีบุคลากรด้านเทคนิคที่จำกัด กรณีการรับรถจำนวนหลายคันต่อครั้งจะล่าช้าต่อการตรวจสอบเพื่อประกอบการตรวจรับ และการตรวจสอบก่อนนำออกใช้งาน	5	2	5x2	การจัดแผนงานการตรวจสอบที่เหมาะสม	4	1	4x1	ขอรับ/ขอโอนย้าย พนักงานเทคนิคเพื่อให้สามารถทดสอบและตรวจรับได้ทันตามกำหนด



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.2.5 การบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนโดยการประเมินความคุ้มค่า 1.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่ง 1.3 เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ในผลิตภัณฑ์การให้บริการของ รฟท.								
KPI	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าซ้ำไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าซ้ำไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
แผนงานที่ 1.2.5 การบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน	ไม่มีเรดเกรด B ขึ้นไปได้ร้อยละ 50 ตามเป้าหมาย	5	5	5x5	ติดตามแผนงาน/โครงการจัดหาและปรับปรุงล้อเลื่อน	4	5	4x5	เพิ่มความถี่ในการติดตามแผนงาน/โครงการจัดหาและปรับปรุงล้อเลื่อน



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างโยธา								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 1.3.1 โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการซ่อมบำรุง 1.2 เพื่อลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน 1.3 เพื่อลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก								
KPI	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ค่าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job 1.กำหนดแผนงานการจัดซื้อจัดจ้าง ปีงบประมาณ 2567 2.การจัดซื้อจัดจ้าง (โครงการนำร่อง : การซ่อมบำรุงทางด้วยรถอัดหิน) 3.สรุปรายละเอียดงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างหลังจากได้รับผลการเสนอราคา 4. ส่งมอบพื้นที่เริ่มปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง 5. ติดตามผลพร้อมรายงานปัญหาอุปสรรค	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (การอุทธรณ์จากผู้ยื่นข้อเสนอ อาจทำให้ขบวนการล่าช้า)	5	5	5x5	มอบหมายให้ กองจัดซื้อจัดจ้าง ติดตามและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ตอบชี้แจง หากมีการอุทธรณ์ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง	5	1	5x1	มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องครบถ้วนสามารถแจ้งรายละเอียดได้ การใกล้เคียงระหว่างผู้อุทธรณ์



6. สรุปผล ข้อดี ข้อเสียในการดำเนินการเพิ่มสัดส่วน Outsource/Out-job	ความยาก - ง่าย ในการเข้าทำงานของแต่ละพื้นที่ ที่แตกต่างกันทำให้ผู้รับจ้างปฏิบัติงานได้	3	3	3x3	มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบของโครงการเช่น ผู้ควบคุมงานพื้นที่ ติดตามและรายงานผลปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง	3	3	3x3	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
7.วางแผนขยายขอบเขตการเพิ่มสัดส่วน Outsource/Out-job ในงานบำรุงทางส่วนอื่นๆ	ไม่เต็มประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานอาจเกิดความล่าช้า								



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างโยธา								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.1.1 โครงการก่อสร้างทางรถไฟเข้าพื้นที่โครงการนิคมอุตสาหกรรมอุดรธานี								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการขนส่งสินค้าทางรถไฟ 1.2 เพื่อให้เกิดการบูรณาการในระบบการขนส่งตามนโยบายของรัฐบาล								
KPI	สามารถจัดหาผู้รับจ้างดำเนินการก่อสร้างทางได้ภายในวันที่ 10 สิงหาคม 2566								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ล่าช้าไม่เกิน 15 วันทำการ						ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ล่าช้าไม่เกิน +/- 7 วันทำการ			
กิจกรรมของโครงการ/ แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่ หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	1.การจัดเตรียมเอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้างและ ขบวนการพิจารณาผลมีความล่าช้า	5	5	5x5	1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและ มอบหมายให้กองจัดซื้อจัดจ้างติดตาม การดำเนินงานอย่างใกล้ชิด	5	3	5x3	กำหนดกรอบระยะเวลา การดำเนินการไว้อย่าง ชัดเจน เพื่อให้สามารถ ติดตามควบคุมได้อย่าง ใกล้ชิดเป็นระบบ และ รวดเร็ว
2 การดำเนินงานร่วมกับนิคม อุตสาหกรรมอุดรธานี	1.การติดต่อประสานงานร่วมกันมีความไม่ชัดเจนหรือ ความเข้าใจที่ตรงกันอาจเป็นสาเหตุให้เกิดความล่าช้า ไม่สามารถขับเคลื่อนกระบวนการงานต่างๆ ร่วมกันได้	5	5	5x5	มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคในพื้นที่ เป็น ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการฯ และเป็น ผู้ประสานงาน	2	1	2x1	แต่งตั้งให้มีเจ้าหน้าที่ใน ส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบ ประสานงานการนิคมฯ อุดรธานีกับการรถไฟฯ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้ รฟท. จากธุรกิจท่องเที่ยว 1.2 เพื่อเพิ่มบริการด้านการโดยสารทางรางให้สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ค่าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. ประชุมผู้เกี่ยวข้อง	ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	5	4x5	ทำหนังสือเชิญผู้เกี่ยวข้อง/ผู้แทนเข้าร่วมประชุม	2	5	2x5	
2. จัดหาเอกชนหรือร่วมมือกับ ททท. จัดทำแพคเกจนำเที่ยว	ไม่สามารถคำนวณต้นทุนที่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง	5	5	5x5	ทำหนังสือขอข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง	1	5	1x5	
3. จัดทำต้นทุนค่าใช้จ่ายเพื่อวางแผนขออนุมัติ	ไม่ได้รับการอนุมัติ	1	5	1x5	ทำรายงานชี้แจง	1	5	1x5	
4. จัดทำรายงานเสนอการรถไฟฯ ขออนุมัติเดินขบวนรถ	ประชาสัมพันธ์ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	4	5	4x5	เชิญประชุมหารือผู้เกี่ยวข้อง	1	4	1x4	
5. ประชาสัมพันธ์/โฆษณา	ไม่สามารถเปิดเดินขบวนรถได้	5	5	5x5	เร่งรัดผู้เกี่ยวข้องให้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	4	5	4x5	เชิญประชุมติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
6. เปิดเดินขบวนรถ									



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้ รฟท. จากธุรกิจท่องเที่ยว 1.2 เพื่อเพิ่มบริการด้านการโดยสารทางรางให้สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. ประชุมผู้เกี่ยวข้อง 2. จัดหาเอกชนหรือร่วมมือกับ ททท. จัดทำแพคเกจเที่ยว 3. จัดทำต้นทุนค่าใช้จ่ายเพื่อวางแผนขออนุมัติ 4. จัดทำรายงานเสนอการรถไฟฯ ขออนุมัติเดินขบวนรถ 5. ประชาสัมพันธ์/โฆษณา 6. เปิดเดินขบวนรถ	ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	5	4x5	ทำหนังสือเชิญผู้เกี่ยวข้อง/ผู้แทนเข้าร่วมประชุม	2	5	2x5	
	ไม่สามารถคำนวณต้นทุนที่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง	5	5	5x5	ทำหนังสือขอข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง	1	5	1x5	
	ไม่ได้รับการอนุมัติ	1	5	1x5	ทำรายงานชี้แจง	1	5	1x5	
	ประชาสัมพันธ์ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	4	5	4x5	เชิญประชุมหารือผู้เกี่ยวข้อง	1	4	1x4	
	ไม่สามารถเปิดเดินขบวนรถได้	5	5	5x5	เร่งรัดผู้เกี่ยวข้องให้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	4	5	4x5	เชิญประชุมติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.3.3 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อแก้ไขกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาการบริการและสร้างรายได้กับธุรกิจท่องเที่ยว 1.2 เพื่อวางระเบียบที่จำเป็นในการสนับสนุนการพัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. สำรวจกฎ/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับขบวนรถ 2. กบพ. ทำหนังสือเสนอ ผตส. (เลขานุการ คณะทำงานแก้ไขระเบียบ/คำสั่งของฝ่ายบริการโดยสาร) ขอแก้ไขระเบียบ/คำสั่ง 3. ผตส. (เลขาคณะทำงานแก้ไขระเบียบ/คำสั่งฯ) นำเข้าที่ประชุมคณะทำงานแก้ไขระเบียบ/คำสั่งของฝ่ายบริการโดยสารเพื่อขอแก้ไข 4. คณะทำงานแก้ไขระเบียบคำสั่ง มีมติเห็นชอบให้แก้ไข ทำหนังสือถึงการรถไฟฯ เพื่อลงนามประกาศใช้คำสั่งต่อไป	1. ไม่สามารถปรับแก้กฎระเบียบให้สอดคล้องกับดำเนินการธุรกิจที่เปลี่ยนไปได้	5	5	5x5	ตั้งคณะทำงานเพื่อปรับปรุงคำสั่ง/ระเบียบฯ	3	4	3x4	
	2. ระเบียบ/คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องมีปริมาณมากที่ยังบังคับใช้อยู่ ไม่สามารถค้นหาเอกสาร/หลักฐานได้	5	5	5x5	เสนอคณะทำงานแก้ไขระเบียบ/กฎฯ ขอยกร่างคำสั่งใหม่	2	4	2x4	
	3. การปรับแก้กฎระเบียบ/คำสั่ง กระพบกับผู้เกี่ยวข้องหลายหน่วยงานทำให้เกิดความล่าช้า	5	5	5x5	นัดประชุมหารือฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนการออกคำสั่ง	2	4	2x4	



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.4.3 โครงการทำตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุดิบขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว (One Price)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อขยายและพัฒนาการบริการขนส่งหีบห่อวัตถุดิบ (Parcel) ในกลุ่มตลาดที่มีน้ำหนักน้อยกว่า 30 กิโลกรัม 1.2 เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุดิบ (Parcel) และขยายตลาดการขนส่งพัสดุหีบห่อ								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. รวบรวมข้อมูลและศึกษาความเป็นไปได้ 2. ขออนุมัติการรถไฟฯ 3. ดำเนินการทดลองใช้ 4. พิจารณาประเมินผล/สรุปผล	ข้อมูลไม่เพียงพอที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	5x5	ประชุมผู้เกี่ยวข้อง	3	3	3x3	
	ไม่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินโครงการ	1	5	1x5	ทำรายงานชี้แจงถึงความสำคัญของโครงการ	1	5	1x5	
	มีผู้ให้บริการเพียงเล็กน้อย	5	5	5x5	ประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น	4	5	4x5	ทำแผนประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น
	ข้อมูลไม่ถูกต้อง	4	5	4x5	ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงถึงความสำคัญของโครงการ	3	3	3x3	



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	2.4.4 โครงการพัฒนาระบบ SRT Express รองรับบริการขนส่งแบบ Door to Door								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อใช้ระบบ IT ในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าด้านการขนส่งหัตถ์วัตถุ 1.2 เพื่อใช้ระบบ IT ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและขบวนรถขนส่งหัตถ์วัตถุ								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน : รายได้ขนส่งหัตถ์วัตถุเพิ่มขึ้นร้อยละ 15								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. จัดทำคู่มือการใช้งานระบบ SRT Express พร้อมทดสอบระบบ	ระบบไม่มีความสมบูรณ์ / คู่มือไม่พร้อมใช้งาน	5	5	5x5	เร่งรัดการพัฒนาระบบ / จัดทำคู่มือให้พร้อมใช้งาน	3	3	3x3	ควบคุมให้เป็นไปตาม TOR
2. เริ่มใช้งานระบบ ระยะที่ 1 เดือน พ.ย.66-มี.ค.67	ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้และไม่สามารถใช้งานระบบได้	5	5	5x5	จัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานทุกคน	3	3	3x3	จัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกสถานี
3. เริ่มใช้งานระบบ ระยะที่ 2 เดือน เม.ย.67-มิ.ย.67									
4. เริ่มใช้งานระบบ ระยะที่ 3 เดือน ก.ค.67-ก.ย.67									
	ระบบไม่พร้อมใช้งาน	5	5	5x5	ติดตามตรวจสอบและแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้พัฒนาระบบ	3	3	3x3	ติดตามตรวจสอบ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.5.1 โครงการกำหนดมาตรฐานด้านความตรงต่อเวลาและความปลอดภัยในการเดินรถเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารและสินค้าให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 1.2 เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้า สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเดินรถ								
เป้าหมายปี ๒๕๖๗	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเดินรถเสร็จ สค. ๖๗								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. รวบรวมระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง	ระเบียบคำสั่งมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นปัจจุบัน	3	3	3x3	แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับนายสถานี โดยมี รองผู้อำนวยการฝ่ายด้านแผนและพัฒนา (อรพ.) เป็นประธาน	1	1	1x1	ติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
2. ปรับปรุงระเบียบคำสั่งให้เป็นปัจจุบัน	จำนวนระเบียบคำสั่งมีจำนวนมาก ยากต่อการสืบค้น และนำไปปฏิบัติ	3	3	3x3		1	1	1x1	ติดตามการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
3. จัดเวลาดำเนินการในการแก้ไขปัญหาลักษณะ กรณิกรถจักร รถพ่วงชำรุด	รถจักรรถพ่วงชำรุด มีสภาพเก่า	5	5	5x5	กำหนดเวลาดำเนินการซ่อมแก้ไขรถจักร รถพ่วง ณ สถานีระหว่างทาง	5	2	5x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. จัดทำข้อมูลจุดเบี่ยงเบนทางกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น-ยกเลิกการเบี่ยงเบน ในเส้นทางสายต่างๆ	จุดเบี่ยงเบนเป็นจุดชั่วคราว และจะเปลี่ยนไปตามพื้นที่ก่อสร้างตามแต่ละสัญญาการก่อสร้างระบบอาณัติสัญญาณชั่วคราว	5	3	5x3	ติดตามประสานงานกับฝ่าย กส. เพื่อปรับปรุงจุดเบี่ยงเบนให้ขบวนรถสามารถใช้ความเร็วได้เต็มที่	5	1	5x1	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.5.2 โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อแบบ Multimodal กับการโดยสารระบบราง เพื่อเพิ่ม load factor/ ridership								
KPI	สามารถลงนามในสัญญาจ้าง ภายในเดือน ก.พ. ๖๗								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ TOR	ระยะไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน Action plan	3	4	3x4	คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงาน และกำหนดราคากลาง	2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
2. การจัดทำกระบวนการสรรหาผู้รับจ้าง	อาจไม่ได้ผู้รับจ้างที่มีคุณสมบัติในการคัดเลือก	4	4	4x4	คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา	2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
3. การลงนามในสัญญา ภายในเดือน ก.พ. ๖๗	ผู้มีสิทธิอุทธรณ์ยื่นอุทธรณ์ทำให้ล่าช้ากว่ากระบวนการที่กำหนด	3	4	3x4		2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
4. การจัดทำรายงาน	รายงานไม่เป็นไปตาม TOR และเงื่อนไขในสัญญาจ้าง	3	3	3x3	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	2	2	1x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.5.3 โครงการปรับปรุง Web Application และ Mobile Application ระบบ D-ticket และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินในระบบ D-ticket Application								
เป้าประสงค์	1.ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร และค่ากระดาดพิมพ์ตัว								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 15	ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 20							
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
โครงการปรับปรุง Web Application และ Mobile Application ระบบ D-ticket และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินในระบบ D-ticket Application	ไม่สามารถดำเนินการจัดทำระบบเพื่อเพิ่มช่องทางการชำระเงินได้สำเร็จ	1	5	1x5	ประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อติดตามการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน	1	5	1x5	



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.5.4 โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารและสินค้าให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 1.2 เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้า								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))	ไม่ได้รับความเห็นชอบร่าง TOR	3	5	3x5	รายงานเสนอแผนการตลาดเพื่อรองรับการใช้งานระบบ	3	5	3x5	ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการตลาด



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 2.7.1 โครงการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อปรับปรุงการบริการขั้นพื้นฐานของขบวนรถเชิงสังคม เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินของภาครัฐ 1.2 เพื่อให้สามารถได้รับเงินชดเชยการบริการเชิงสังคมในสัดส่วนที่สูงขึ้น								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าเข้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าเข้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. ประชุมร่วมผู้เกี่ยวข้อง 2. ศึกษาวิเคราะห์ความหนาแน่น/จุดขึ้นลงลูกค้า / ตู้พ่วง/ต้นทุนรายขบวน" 3. นำเสนอรูปแบบการจัดเดินขบวนรถ/การพ่วงรถให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของตลาดโดยสาร 4. ดำเนินการตามแผนงาน	ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมประชุม	4	5	4x5	ติดตาม/ตรวจสอบว่าผู้เข้าร่วมประชุมมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง	3	3	3x3	
	ไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง	4	5	4x5	ขอข้อมูลผู้เกี่ยวข้องและออกสำรวจฐานข้อมูลจริง	3	3	3x3	
	ข้อมูลที่ได้รับมายังไม่มีความสมบูรณ์ ทำให้นำเสนอรายงานไม่ถูกต้อง	5	5	5x5	ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล	3	3	3x3	
	ไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้	5	5	5x5	จัดทำรายงานเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมและประชุมผู้เกี่ยวข้อง	3	3	3x3	



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร								
โครงการ/แผนงาน	2.7.3 โครงการปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อปรับอัตราค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ให้สะท้อนต้นทุนค่าใช้จ่าย และเป็นธรรม								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนค่าใช้จ่าย	ได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์	5	5	5x5	ตรวจสอบข้อมูลโดยละเอียด	4	4	4x4	ขอข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
2. จัดประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง	ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมประชุม	5	5	5x5	จัดประชุมเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม	4	4	4x4	เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหารือเพื่อปรับปรุงข้อมูลเพิ่มเติม
3. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานนำเสนอต่อไป	รายงานไม่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบ	5	5	5x5	จัดทำรายงานเพิ่มเติม	5	5	5x5	รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและจัดทำรายงานเสนอ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 3.1.1 โครงการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาธุรกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการเป็น Platform provider								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อให้การรถไฟฯสามารถเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 1.2 เพื่อให้มีหลักเกณฑ์ในการคิดค่าเช่าใช้ทางได้อย่างเป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ								
KPI	สามารถลงนามในสัญญาจ้าง ภายในเดือน ก.พ. 67								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ TOR	ระเบียบการดำเนินงานประมาณ จากเริ่มใช้ระบบ FMIS ระยะไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน Action plan	3	3	3x4	คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงาน และกำหนดราคากลาง	2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
2. การจัดทำกระบวนการสรรหาผู้รับจ้าง	อาจไม่ได้ผู้รับจ้างที่มีคุณสมบัติในการคัดเลือก	3	3	4x4	คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา	2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
3. การลงนามในสัญญา	ผู้มีสิทธิอุทธรณ์ยื่นอุทธรณ์ทำให้ล่าช้ากว่ากระบวนการที่กำหนด	3	3	3x4		2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
4. การจัดทำรายงาน	รายงานไม่เป็นไปตาม TOR และเงื่อนไขในสัญญาจ้าง	3	3	3x3	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	2	2	1x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 4.3.1 โครงการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ของสถานีรถไฟทั้งหมด เพื่อคัดกรองสถานีที่มีศักยภาพ								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อให้การรถไฟสามารถจัดสรรพื้นที่โฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ของสถานีให้เกิดประโยชน์สูงสุด 1.2 เพื่อให้ได้หลักเกณฑ์ในการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานีรถไฟ 1.3 เพื่อกำหนดสถานีที่มีศักยภาพในการให้เข้าพื้นที่โฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์								
KPI	สามารถลงนามในสัญญาจ้าง ภายในเดือน ก.พ. ๖๗								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ TOR	ระยะเวลาไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน Action plan	3	3	3x3	คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงาน และกำหนดราคากลาง	2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
2. การจัดทำกระบวนการสรรหาผู้รับจ้าง	อาจไม่ได้ผู้รับจ้างที่มีคุณสมบัติในการคัดเลือก	4	4	4x4	คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา	2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
3. การลงนามในสัญญา	ผู้มีสิทธิอุทธรณ์ยื่นอุทธรณ์ทำให้ล่าช้ากว่ากระบวนการที่กำหนด	3	4	3x4		2	2	2x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
4. การจัดทำรายงาน	รายงานไม่เป็นไปตาม TOR และเงื่อนไขในสัญญาจ้าง	3	3	3x3	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	2	2	1x2	ติดตามการปฏิบัติตามการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 5.1.1.1 โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ 2566 -2570								
เป้าประสงค์	(1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง และแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนฟื้นฟู (2) เพื่อออกแบบโครงสร้างองค์กรและกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมตามภารกิจหน้าที่การดำเนินธุรกิจ (Business Model) ของการรถไฟฯ ในปัจจุบันและอนาคต (3) เพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และแผนบริหารอัตราค่าจ้างเชิงกลยุทธ์ของการรถไฟฯ ที่มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟู								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเป็นไปตามแผนและส่งมอบงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่ หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ 2566 -2570 1.1 ขอความเห็นชอบเจียดจ่ายงบประมาณและปรับปรุงแผนการซื้อจัดจ้าง ปี 2567 1.2 ขอความเห็นชอบขอบเขตของงาน 1.3 ขอจัดตั้งคณะกรรมการจ้างและตรวจรับพัสดุ 1.4 ขอความเห็นชอบดำเนินการจ้างที่ปรึกษา 1.5 ลงนามจ้างที่ปรึกษา 1.6 บริหารสัญญาจ้าง 1.7 นำเสนอผลการศึกษา	(1) ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ	2	4	2X4	1. ใส่เหตุผลความจำเป็นของรายการขอเจียดจ่ายงบประมาณ 2. ประสานงานกับฝ่ายการเงินและบัญชี เพื่อแสดงถึงความจำเป็นต้องใช้งบประมาณ	1	3	1X3	-
	(2) ไม่สามารถลงนามจ้างที่ปรึกษาได้ตามกำหนดระยะเวลา	3	5	3x5	1.เร่งรัดกระบวนการทางด้านเอกสาร 2. แต่งตั้งคณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา ที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้สามารถระงับระยะเวลาในการพิจารณาได้	2	4	2X4	-
	(3) ไม่สามารถตรวจรับงานจ้างได้	5	5	5X5	ติดตาม ประสานงานกับที่ปรึกษอย่างใกล้ชิด	4	5	4X5	แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับ ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้สามารถระงับระยะเวลาในการพิจารณาได้
	(4) ไม่สามารถนำเสนอผลการศึกษา ได้ทันระยะเวลา	5	5	5X5	ติดตาม ประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด	4	5	4X5	จัดตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถนำเสนอผลการศึกษได้ทันกำหนดการ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 5.1.1.2 โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร								
เป้าประสงค์	1) เพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะของผู้บริหาร และพนักงานให้สอดคล้องกับแผนฟื้นฟู 2) เพื่อสนับสนุนภารกิจหน้าที่การดำเนินธุรกิจ (Business Model) ของการรถไฟฟ้า								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าเข้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าเข้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร 1.1 ขอความเห็นชอบเจียดจ่ายงบประมาณและปรับปรุงแผนการซื้อจัดจ้าง ปี 2567 1.2 ขอความเห็นชอบขอบเขตของงาน (TOR) 1.3 ขอจัดตั้งคณะกรรมการจ้างและตรวจรับพัสดุ 1.4 ขอความเห็นชอบดำเนินการจ้างที่ปรึกษา 1.5 ลงนามจ้างที่ปรึกษา 1.6 บริหารสัญญาจ้าง 1.7 นำเสนอผลการศึกษาฯ	(1) ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ	2	4	2X4	ใส่เหตุผลความจำเป็นของรายงาน การขอเจียดจ่ายงบประมาณ	1	3	1X3	ควบคุม: ประสานงานกับฝ่ายการเงิน และการบัญชี เพื่อแสดงถึงความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณ
	(2) ไม่สามารถลงนามจ้างที่ปรึกษาได้ตามกำหนดระยะเวลา	3	5	3x5	เร่งรัดกระบวนการทางด้านเอกสาร	2	4	2X4	แต่งตั้งคณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา ที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้สามารถกระชับระยะเวลาในการพิจารณาได้
	(3) ไม่สามารถตรวจรับงานจ้างได้	5	5	5X5	ติดตาม ประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด	4	5	4X5	แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับ ที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้สามารถกระชับระยะเวลาในการพิจารณาได้



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการสินค้า ฝ่ายการช่างกล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงาน 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อเร่งดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกซ่อมบำรุงและบริษัทลูกเดินรถ ที่จะช่วยสร้างรายได้เพิ่มเติมและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานให้กับ รฟท. ตามมติ ครม. 1.2 เพื่อแก้ปัญหาด้านบุคลากร 1.3 เพื่อความคล่องตัวในการขยายธุรกิจใหม่จากการเปิด Open Access								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่	ไม่สามารถนำเสนอข้อสรุปรายละเอียดแนวทางการตั้งบริษัทลูกต่อกระทรวงคมนาคมได้ในปี 2567	5	5	5x5	ได้รับผลการศึกษาจากที่ปรึกษาแล้ว	4	1	4x1	นำผลการศึกษาจากที่ปรึกษาเสนอขอรับความเห็นชอบจาก คกร. และ คค. ต่อไป



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 5.2.1.2 การใช้งานระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System)								
เป้าประสงค์	เพื่อใช้งานระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System)								
เป้าหมายปี ๒๕๖๗	ระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System) ใช้งานได้ 100 %								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า ขัดข้องและแก้ไขได้ภายใน 3 ชั่วโมง					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า ขัดข้องและแก้ไขได้ภายใน 4 ชั่วโมง				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. ผู้รับจ้างส่งมอบงานและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุได้ตรวจรับไว้ถูกต้องครบถ้วนแล้ว	1. ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ถูกต้องครบถ้วนภายในเวลาที่กำหนดไว้	3	3	3x3	ปรับแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผู้รับจ้างดำเนินงานได้ตามกรอบสัญญาที่กำหนดไว้	2	2	2x2	ควบคุม ประชุมติดตามและกำกับผู้รับจ้าง
2. เปิดใช้งานระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System)	2. ไม่สามารถเปิดใช้งานระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (ได้ตามที่กำหนดไว้)	3	5	3x5	ติดตาม ประสานงานกับผู้รับจ้างและผู้เกี่ยวข้อง	3	3	3x3	ประชุมติดตามความคืบหน้าเป็นประจำทุก 15 วัน
3. บำรุงรักษาและดูแลระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System)	3 เมื่อระบบเกิดเหตุขัดข้อง ผู้รับจ้างไม่สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาที่กำหนดไว้	5	5	5x5	มีการรับประกันความชำรุดบกพร่องและการบำรุงรักษาตามที่กำหนดไว้	5	2	5x2	ควบคุม ประชุมติดตามและกำกับผู้รับจ้าง



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างโยธา								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 5.2.2 โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง (TMMS)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง (TMMS) 1.2 เพื่อให้การประมาณการด้านงานซ่อมบำรุงมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการนำระบบ IT เข้ามาช่วยวิเคราะห์ในงานซ่อมบำรุงรักษาทาง								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง (TMMS) 1. จัดเตรียมเอกสาร รายละเอียดข้อมูลเพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในปีงบประมาณ 2567 2. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง 3. ลงนามสัญญา ผู้รับจ้างเริ่มปฏิบัติงาน 4. ตั้งคณะกรรมการติดตามงาน (Steering) 5. ประชุมติดตามผลพร้อมรายงานปัญหาอุปสรรค	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (การอุทธรณ์จากผู้ยื่นข้อเสนอ อาจทำให้ขบวนการล่าช้า)	5	5	5x5	มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องติดตามและเร่งรัดแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด	3	3	3x3	มีความพร้อมในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
	ผู้รับจ้างไม่มีความเข้าใจในกระบวนการซ่อมบำรุงทางที่ฝ่ายการช่างโยธาได้ยึดถือเป็นแนวทางและวิธีปฏิบัติ ตลอดจนระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับในการซ่อมทาง และบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ในด้านทาง โครงสร้างทางที่มีความซับซ้อน	5	5	5x5	แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแล (Steering)	5	5	5x5	ผู้รับจ้างสามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาพัฒนาเป็นระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้องตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในขอบเขตของงาน (TOR)
	กรณีให้ผู้รับจ้างที่ไม่มีความเชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะด้าน	5	5	5x5	แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแล (Steering) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	5	4	5x4	ให้ผู้รับจ้างต้องจัดหาที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาช่วยจัดทำ



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 5.2.3 โครงการพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 1.2 เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ล่าช้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 1.1 ศึกษา วิเคราะห์ การพัฒนาทักษะ	(1) การออกแบบ และจัดทำแผนการพัฒนาทักษะบุคลากร (In-House และ Public) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่สอดคล้องกับการฟื้นฟูการรถไฟฯ	3	3	3x3	ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน HCM และ DT	1	3	1x3	ให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) พิจารณาแผนการดำเนินงานก่อนนำเสนอการรถไฟฯ



บุคลากร (In - House และ Public) โดยเน้นทักษะด้านดิจิทัล การตลาดเชิงรุก การตลาดดิจิทัลให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู 1.2 ดำเนินการออกแบบ และจัดทำแผนการพัฒนาทักษะบุคลากร (In - House และ Public) โดยเน้นทักษะด้านดิจิทัล การตลาดเชิงรุก การตลาดดิจิทัลให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู 1.3 ดำเนินการพัฒนาทักษะบุคลากร (In - House และ Public) โดยเน้นทักษะด้านดิจิทัล การตลาดเชิงรุก การตลาดดิจิทัลให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู 1.4 ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปทบทวนและปรับปรุงการพัฒนาทักษะบุคลากร	(2) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เป็นไปตามแผน	3	3	3x3	ติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน	1	3	1x3	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานเป็นรายเดือนต่อผู้บริหารสายงาน
--	--	---	---	-----	---	---	---	-----	--



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานีเพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operation cost) 1.2 เพื่อจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรใหม่ผ่านการปรับลดงาน								
KPI	สามารถปิดสถานีที่ตามที่ได้สำรวจไว้								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าต่ำไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าต่ำไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม	1. การพิจารณา โดยมีคณะทำงานบูรณาการแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากการขาดแคลนพนักงานรถจักร และ พนักงานขบวนรถ ฯ โดยมี รวท. (นายอวิรุทธ์ฯ) เป็น ประธาน (อาจทำให้เกิดความล่าช้า)	5	5	5x5	ติดตามผลการพิจารณา	5	5	5x5	ติดตามผลการพิจารณา
2. แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบ แผนการปิดสถานี	2. อาจเกิดข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการในเรื่องการ จำหน่ายตั๋วและการโดยสาร	5	5	5x5	ดำเนินการชี้แจง กรณีเมื่อเกิดข้อ ร้องเรียนจาก ผู้ใช้บริการ	3	3	3x3	ประชาสัมพันธ์สัมพันธให้ ผู้ใช้บริการที่สถานีที่อาจจะถูก ปิดตามเงื่อนไขฯ ให้ทราบล่วงหน้า



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงาน 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อลดต้นทุนด้านน้ำมันเชื้อเพลิง 1.2 เพื่อลดการปล่อยมลพิษ ซึ่งตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ 1.3 เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ เนื่องจากขบวนรถไฟได้รับการปรับปรุงเพื่อรองรับการใช้งานรถไฟฟ้ามหานคร จะมีความเร็วมากขึ้น ไม่มีเสียงรบกวน								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
1. โครงการดัดแปลงโบกี้ไฟฟ้า(Power Car)12 คัน	1. มีการพิจารณาร่าง TOR เนื่องจากเป็น E Bidding โครงการที่มีมูลค่าสูง	5	5	5x5	ตรวจสอบเอกสารและข้อมูลรายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วนและมีความชัดเจน	2	3	2x3	ยืนยันเงื่อนไขรายละเอียดตามที่กำหนด
	2. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อจัดทำข้อมูลตามข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง



	3. การมีบุคลากรด้านเทคนิคที่จำกัด กรณีการรับรถจำนวนหลายคันต่อครั้ง จะล่าช้าต่อการตรวจสอบเพื่อ ประกอบการตรวจรับ และการ ตรวจสอบก่อนนำออกใช้งาน	5	2	5x2	การจัดแผนงานการ ตรวจสอบที่เหมาะสม	4	1	4x1	ขอรับ/ขอโอนย้าย พนักงาน เทคนิคเพื่อให้สามารถทดสอบ และตรวจรับได้ทันตามกำหนด
2. โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้ งานกับรถไฟไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน)	1. มีการวิจารณ์ร่าง TOR เนื่องจากเป็น E Bidding โครงการที่มีมูลค่าสูง	5	5	5x5	ตรวจสอบเอกสารและ ข้อมูลรายละเอียดถูกต้อง ครอบคลุมและมีความ ชัดเจน	2	3	2x3	ยืนยันเงื่อนไขรายละเอียดตามที่ กำหนด
	2. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ 60 ด้านการวินิจฉัยข้อ ร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของ กรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนด ระยะเวลาได้	1	5	1x5	ติดตามการพิจารณา เพื่อ จัดทำข้อมูลตาม ข้อพิจารณา	1	5	1x5	ยอมรับความเสี่ยง
	3. การมีบุคลากรด้านเทคนิคที่จำกัด กรณีการรับรถจำนวนหลายคันต่อครั้ง จะล่าช้าต่อการตรวจสอบเพื่อ ประกอบการตรวจรับ และการ ตรวจสอบก่อนนำออกใช้งาน	5	2	5x2	การจัดแผนงานการ ตรวจสอบที่เหมาะสม	4	1	4x1	ขอรับ/ขอโอนย้าย พนักงาน เทคนิคเพื่อให้สามารถทดสอบ และตรวจรับได้ทันตามกำหนด



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล								
โครงการ/แผนงาน	แผนงาน 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนิวเคลียร์ระบบรางในอนาคต								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีพลังงานทางเลือกในการขนส่งระบบราง 1.2 เพื่อสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร ศึกษาและพัฒนาความร่วมมือด้านเทคโนโลยีระบบรางในอนาคต 1.3 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ								
KPI	ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ถ้าไม่เกินร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
โครงการศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนิวเคลียร์ระบบรางในอนาคต (โครงการความร่วมมือกับ USTDA ประเทศสหรัฐอเมริกา)	ไม่สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้แก่พนักงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ	2	4	2x4	ติดตามประสานงาน การลงนามความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง				
	ไม่สามารถต่อยอดแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับพลังงานและนิวเคลียร์								



แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน									
หน่วยงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ								
โครงการ/แผนงาน	แผนงานที่ 6.1.4 โครงการติดตั้ง EV Charging Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ (สถานีที่มีการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์แล้ว เป็นต้น)								
เป้าประสงค์	1.1 เพื่อสนับสนุนการใช้พลังงานทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 1.2 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ								
KPI	ลงนามสัญญาร่วมกับพันธมิตร ภายใน ธ.ค. ๖๖								
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ลำบากไม่เกินไปร้อยละ 15					ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) : ลำบากไม่เกินไปร้อยละ 20				
กิจกรรมของโครงการ/แผนงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	ระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่			แผนจัดการความเสี่ยง
		L	I	ระดับ		L	I	ระดับ	
โครงการติดตั้ง EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ (สถานีที่มีการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์แล้ว เป็นต้น) ใช้ process ของ กฟน. (ผู้เข้าร่วมโครงการ)	1. จุดติดตั้งยังไม่พร้อมทางด้านกายภาพ สำหรับติดตั้งสถานีอัดประจุทำให้ไม่ดึงดูดให้ผู้สนใจร่วมโครงการ	4	5	4x5	สำรวจพื้นที่ตั้งสถานีอัดประจุตามเงื่อนไขของผู้เข้าร่วมโครงการ	2	3	2x3	จัดทำฐานข้อมูลสถานีที่มีศักยภาพในเขตภูมิภาคเพื่อส่งเสริมและประชาสัมพันธ์โครงการ
	2. ยังไม่มีแนวปฏิบัติและระเบียบการ ที่สนับสนุนและจูงใจให้ผู้สนใจร่วมโครงการ	5	4	5x4	งานบริหารสัญญาเช่า พิจารณาหลักเกณฑ์ เงื่อนไขสัญญาเช่า และอัตราเรียกเก็บค่าเช่าที่ผู้เข้าร่วมโครงการ	3	2	3x2	จัดทำ (ร่าง) วิธีปฏิบัติและหลักเกณฑ์การคิดค่าเช่าพื้นที่สำหรับติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้า เพื่อตอบสนองนโยบาย BCG Model
	3. มีรถยนต์ที่ไม่ได้ชาร์จไฟมาจอดที่ช่องจอด EV Charging	5	5	5x5	ประสาน รปภ. ประจำสถานีที่มีจุดติดตั้ง	3	3	3x3	ติดป้ายหรือสัญลักษณ์แจ้งเตือนสำหรับช่องจอดที่ให้บริการ EV Charging
	4.การแข่งขันของผู้ประกอบการรายอื่นๆ อาจเป็นตัวเลือกผู้ใช้บริการ	3	3	3x3	ประชาสัมพันธ์สถานีชาร์จ (ที่จะสำเร็จภายในเดือน ธ.ค. ๖๖) เพื่อสร้างการรับรู้และเพิ่มจำนวนผู้ใช้ EV Charging	2	2	2x2	สรรหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มจำนวนสถานีอัดประจุ ในอนาคต

