



แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2566 - 2570
และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี 2568

สารบัญ

	หน้า
แนวคิดการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)	๑
ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๒ – ๓
ประจำปี ๒๕๖๘	
บทที่ ๑ การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
๑.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. ที่สำคัญ	๔
๑.๒ รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับฝ่าย/สำนักงาน ของที่ผ่านมา	๔ – ๗
๑.๓ ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)	๘
๑.๔ ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รพท.	๘ – ๑๐
๑.๕ โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินงาน และผลการเรียนรู้ขององค์กรด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา	๑๐
๑.๖ ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย/สำนักงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา	๑๐ – ๑๑
๑.๗ แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ของ รพท.	๑๑ – ๓๑
๑.๘ การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับ รพท.	๓๑
๑.๙ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	๓๑ – ๘๔
๑.๑๐ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	๘๕ – ๘๖
๑.๑๑ สมรรถนะหลักขององค์กร	๘๖
๑.๑๒ ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๘๗ – ๙๙
๑.๑๓ กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)	๘๙ – ๙๐
๑.๑๔ ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ	๙๑
บทที่ ๒ แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘	
๒.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)	๙๒
๒.๒ วัตถุประสงค์ (Purpose)	๙๒
๒.๓ ขอบเขต (Scope)	๙๒
๒.๔ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท.	๙๓
๒.๕ ความเชื่อมโยงระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	๙๔ – ๙๕

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
๒.๖ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	๙๖
๒.๗ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๙๖
๒.๘ แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๙๗
บทที่ ๓ แนวทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๘	
๓.๑ กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ รฟท.	๙๘
๓.๒ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๙๘ – ๙๙
บทที่ ๔ แนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
๔.๑ การรายงานผลการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน	๑๐๐
๔.๒ การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ	๑๐๐
บทที่ ๕ แผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘	๑๐๑

แนวความคิดการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)

เพื่อส่งเสริมให้ รฟท. สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ ๔.๐ ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้น เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนจึงมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศึกษาทบทวนข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญตลอดจนปัญหา อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร วิเคราะห์ Value Chain และกรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ทั้งในภาพระดับองค์กรและระดับสายงาน/ฝ่าย/สำนักงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ที่สอดคล้องตามแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) และแผนแม่บทอื่น ๆ ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. ดังนี้

ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘

๑. ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องถึงระดับ สายงาน/ฝ่าย/สำนักงาน ให้การสนับสนุนข้อมูลเพื่อรวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่

๑. รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. ที่ผ่านมา
๒. รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับสายงาน/ฝ่าย/สำนักงาน ที่ผ่านมา
๓. ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ของ รพท.
๔. ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รพท.
๕. โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. และระดับสายงาน/ฝ่าย/สำนักงาน
๖. ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย/สำนักงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
๗. แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ของ รพท.
๘. การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับ รพท.
๙. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
๑๐. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
๑๑. สมรรถนะหลักขององค์กร
๑๒. ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๑๓. กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
๑๔. ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

๒. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก และจัดทำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท.

๓. ระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๕. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) รวมถึงจัดทำร่างยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละยุทธศาสตร์ทั้งค่าเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

๖. จัดการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และรับฟังความคิดเห็น (Hearing) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรับข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

๘. นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้แก่คณะกรรมการรถไฟฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

๙. สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อให้รับทราบแผนการดำเนินงาน/ทิศทางทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

๑๐. วิเคราะห์และรวบรวมปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างการเรียนรู้/ปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการจับเก็บความรู้ และนวัตกรรมในระบบดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรอบปีที่ผ่านมา

บทที่ ๑ การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. ที่สำคัญ

ปัจจุบัน รฟท. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ จึงเน้นการพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. เพื่อการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเด็นต่าง ๆ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบปฐมภูมิผ่านการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศแบบทุติยภูมิผ่านการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	นิยาม
๑. รัฐบาล	ผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแล ให้การอนุมัติ/อนุญาตการดำเนินงานของ รฟท. ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม กรมการขนส่งทางราง สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
๒. ประชาชน	กลุ่มบุคคลที่ให้ความสนใจในการดำเนินการในธุรกิจของ รฟท.
๓. สังคม/ชุมชน	กลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ รฟท.
๔. ลูกค้า	ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการ โดยมีการจ่ายค่าตอบแทน
๕. คู่ค้า	กลุ่มที่ดำเนินงานตามที่ได้ทำสัญญาร่วมกันไว้ เช่น ผู้รับเหมา คู่สัญญา เป็นต้น
๖. พันธมิตร	กลุ่มที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันกับ รฟท. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการธุรกิจร่วมกัน
๗. องค์กร	การบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานอย่างยั่งยืน
๘. พนักงาน	ผู้ที่มีหน้าที่บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง เป็นต้น
๙. บริษัทลูก	องค์กรที่เป็นบริษัทที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ รฟท.

๑.๒ รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับฝ่าย/สำนักงาน ของที่ผ่านมา

รฟท. มีการทบทวนและรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก Value Chain โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๑. รัฐบาล	๑.๑ กระทรวงคมนาคม ๑.๒ กระทรวงมหาดไทย (เจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น ทหาร) ๑.๓ กระทรวงศึกษาธิการ ๑.๔ กรมบัญชีกลาง ๑.๕ กรมการขนส่งทางราง ๑.๖ กรมบังคับคดี ๑.๗ กรมที่ดิน ๑.๘ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ๑.๙ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ๑.๑๐ สำนักงานประมาณ ๑.๑๑ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ๑.๑๒ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	๑.๑๓ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ๑.๑๔ ศาล ๑.๑๕ หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ๑.๑๖ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)
๒. ประชาชน	๒.๑ ประชาชนทั่วไป ๒.๒ ประชาชน (ที่ติดตามข่าวโครงการก่อสร้าง/แนวทางการพัฒนาในอนาคตของ รฟท., การเกิดอุบัติเหตุบริเวณทางผ่านเสมอระดับ)
๓. สังคม/ชุมชน	๓.๑ ชุมชนแนวเส้นทางรถไฟ ๓.๒ ชุมชน (ทางผ่านที่ได้รับอนุญาต/ทางลักผ่าน) ๓.๓ ชุมชนบริเวณพื้นที่ตั้ง CY ๓.๔ ชุมชนรอบสถานีรถไฟ ๓.๕ ชุมชน (เครื่องกั้นถนนชั่วคราว/ทางลอด Underpass เกิดน้ำท่วม)
๔. ลูกค้า	๔.๑ ลูกค้า (ผู้โดยสาร) ๔.๒ ลูกค้า (ขนส่งสินค้า Parcel) ๔.๓ ลูกค้า (ขนส่งสินค้า Freight) ๔.๔ ลูกค้า (ผู้เช่าพื้นที่)
๕. คู่ค้า	๕.๑ คู่ค้า (ผู้รับจ้าง) ๕.๒ คู่ค้า (ผู้รับเหมา) ๕.๓ คู่ค้า (สถาบันทางการเงิน) ๕.๔ คู่ค้า (วิทยากร) ๕.๕ คู่ค้า (ที่ปรึกษา)
๖. พันธมิตร	๖.๑ สื่อมวลชน ๖.๒ ไปรษณีย์ไทย (Parcel) ๖.๓ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๖.๔ กระทรวงอุตสาหกรรม ๖.๕ สถาบันการศึกษา
๗. องค์กร	๗.๑ คณะกรรมการรถไฟฯ ๗.๒ คณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการฯ ๗.๓ ผู้ว่าการรถไฟฯ
๘. พนักงาน	๘.๑ พนักงาน ๘.๒ ลูกจ้าง
๙. บริษัทลูก	๙.๑ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ๙.๒ บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด

หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเพื่อคัดเลือกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟท.

รฟท. มีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มใน ๒ มิติ ได้แก่

- **มิติที่ ๑** (แกนตั้ง) ผลกระทบ/อิทธิพลความสำคัญ (Power/Impact/Influence) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (ในส่วนของทางการเงิน การปฏิบัติทำงาน กลยุทธ์ แผนงาน ภาพลักษณ์ชื่อเสียง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ)

- **มิติที่ ๒ (แกนนอน)** ความสนใจ/ความร่วมมือ (Interest) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางบวกและทางลบ (ในส่วนของการขอบเขตผลกระทบระดับความสนใจและผลต่อการตัดสินใจ)



ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ ทุกฝ่าย/สำนักงาน ได้นำเกณฑ์นี้ไปใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญตามกรอบบริบท Value Chain ของแต่ละฝ่าย/ส่วนงาน โดยมีเกณฑ์จัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

๑. **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ/อิทธิพลมาก (High Power) และความสนใจ/ความร่วมมือมาก (High Interest)** หมายถึง กลุ่มที่ต้องการการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด สร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมการปรึกษาหารือและร่วมตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร

๒. **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ/อิทธิพลมาก (High Power) และความสนใจ/ความร่วมมือน้อย (Low Interest)** หมายถึง กลุ่มที่ต้องรักษาความพึงพอใจและตอบโต้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร

๓. **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ/อิทธิพลน้อย (Low Power) และความสนใจ/ความร่วมมือมาก (High Interest)** หมายถึง กลุ่มที่ต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้ทราบอย่างต่อเนื่อง ขอความเห็นให้ข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรักษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

๔. **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ/อิทธิพลน้อย (Low Power) และความสนใจ/ความร่วมมือน้อย (Low Interest)** หมายถึง กลุ่มที่ต้องคอยสังเกตการณ์ ฝ้าติดตาม รับฟังข้อเสนอแนะข้อคิดเห็น เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวอาจส่งผลกระทบกับองค์กรได้ในอนาคต

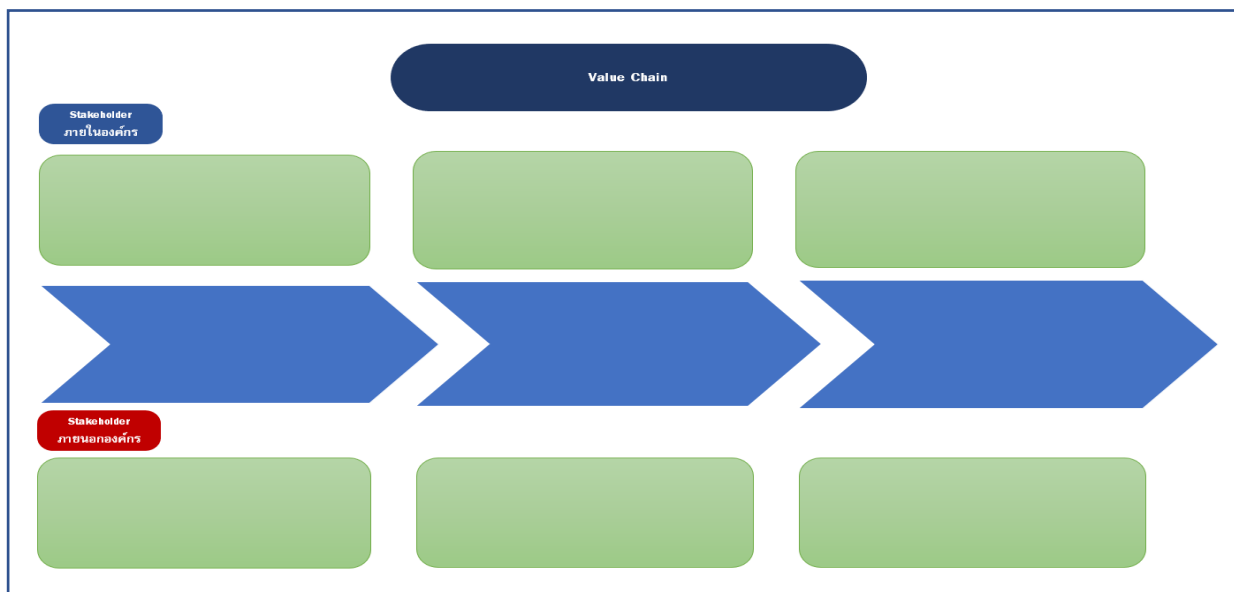
ระดับคะแนนที่ใช้ในการประเมินการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับคะแนน	อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร	ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	Power 1 – มีอำนาจหรืออิทธิพลต่ำในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร	Interest 1 – มีความสนใจหรือมีความสำคัญน้อยในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร
2	Power 2 – มีอำนาจ หรืออิทธิพล ปานกลางในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร	Interest 2 – มีความสนใจหรือมีความสำคัญปานกลาง ในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร
3	Power 3 – มีอำนาจ หรืออิทธิพลสูงในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร	Interest 3 – มีความสนใจหรือมีความสำคัญสูงในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร
4	Power 4 – มีอิทธิพลมากต่อการกำหนดผลลัพธ์หรือการดำเนินงาน และหยุดการดำเนินงานขององค์กร	Interest 4 – มีความสนใจหรือมีความสำคัญมาก ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินการหรือหยุดการดำเนินงานขององค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร					ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
กลุ่ม Stakeholder	ชื่อ Stakeholder	P1	P2	P3	P4	คะแนนเฉลี่ย	I1	I2	I3	I4	คะแนนเฉลี่ย

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รพท.

เพื่อให้การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รพท. ครบถ้วนตามกระบวนการทำงานทั้งหมด จึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลจาก Bottom – Up จากการเก็บข้อมูลตามแบบฟอร์มที่วิเคราะห์จาก Value Chain ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ของแต่ละฝ่าย/สำนักงาน



๑.๓ ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)

ที่ผ่านมา รฟท. มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ Stakeholder Profile อย่างเป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลการติดต่อ ประสานงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของแต่ละหน่วยงาน เช่น ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า เป็นต้น มีการศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมความคิดเห็นของแต่ละส่วนงานระดับฝ่าย/สำนักงาน โดยมีฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ของ รฟท. (หน่วยงาน)			
ชื่อหน่วยงาน:	กระทรวงคมนาคม	วัน/เดือน/ปี :	๒๐-มิ.ย.-๖๗
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:	กลุ่มรัฐบาล	ระดับความสัมพันธ์ปัจจุบัน:	สำคัญมาก
ผู้มีอิทธิพลในหน่วยงานต่อ รฟท. :	ปลัดกระทรวงคมนาคม	ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง:	ร่วมมือกัน
ผู้มีอิทธิพลในหน่วยงานต่อ รฟท. :	นายราวี ประทีปประเสน (ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน)		
เบอร์ติดต่อประสาน:	๐ ๒๒๘๘ ๓๒๕๖		
ที่อยู่หน่วยงาน:	๓๘ ถ. ราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐		
เบอร์ติดต่อหน่วยงาน:	๐๒ ๒๘๓ ๓๐๐๐		
บทบาทความสัมพันธ์ต่อ รฟท.	ความต้องการ/ความคาดหวังสำคัญที่หน่วยงานต้องการจาก รฟท.	ความต้องการ/ความคาดหวังสำคัญที่ รฟท. ต้องการจากหน่วยงาน	หน่วยงานของ รฟท. ที่รับผิดชอบ
• หน่วยงานกำกับดูแล	• ดำเนินงานตามนโยบายและเป็นระบบการขนส่งหลัก เพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์หลักของประเทศ	• สนับสนุนและผลักดันนโยบายโครงการของ รฟท. ให้บรรลุตามเป้าหมาย	• สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา

ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ของ รฟท. (บุคคล)			
 ชื่อ: นายจิรุม วิศาลจิตร ตำแหน่ง: ประธานกรรมการรถไฟฯ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: กลุ่มพนักงาน ระดับความสัมพันธ์ปัจจุบัน: สำคัญมาก ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง: การร่วมมือกัน คุณวุฒิการศึกษา: - ปริญญาโท Master of Public Administration (P.A), National University of San Diego, U.S.A. - ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	บทบาทความสัมพันธ์ต่อ รฟท.	จุดประสงค์ที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์	
	• ประธานกรรมการรถไฟฯ	• เพื่อให้การประชุมคณะกรรมการ รฟท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	
	ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) ที่มีกับ รฟท. (ถ้ามี)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการสร้างความสัมพันธ์ปัจจุบัน	
	• ไม่มี	• ร้อยละความสำเร็จของการจัดประชุมได้ตามปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการรถไฟฯ	
	กิจกรรม/ผลการดำเนินงานในการสร้างความสัมพันธ์	• ร้อยละความสำเร็จของการจัดส่งระเบียบวาระได้ตามกำหนดเวลา	
	• ปี ๒๕๖๔ : กำหนดวันประชุมคณะกรรมการ รฟท. ประจำปี	ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์	
	• ปี ๒๕๖๕ : กำหนดวันประชุมคณะกรรมการ รฟท. ประจำปี	• การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงาน	
	• ปี ๒๕๖๖ : กำหนดวันประชุมคณะกรรมการ รฟท. ประจำปี	• การประสานงานอย่างรวดเร็ว	
	กิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ปัจจุบัน	ปัญหาอุปสรรคในช่วง ๓ ปี ที่ผ่านมา	
	• ประสานงานกับคณะกรรมการ รฟท. เพื่อพิจารณากำหนดวันประชุมคณะกรรมการ รฟท.	• ไม่มี	
	ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี)	ผู้รับผิดชอบของ รฟท. ในการสร้างความสัมพันธ์	
	• ไม่มี	• ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานและเลขานุการคณะกรรมการรถไฟฯ	
		วันที่ระบุข้อมูล	
		• ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๗	

๑.๔ ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รฟท.

รฟท. มีการรวบรวมความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวก และเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รฟท. และความต้องการ ความคาดหวังที่ รฟท. มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมาระหว่างการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่รวบรวมจากส่วนงานระดับฝ่าย/สำนักงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

กลุ่มรัฐบาล : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. เป็นการคมนาคมหลักของประเทศเพื่อลดต้นทุนการขนส่งเพื่อสร้างรายได้และส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มประชาชน : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. พัฒนาระบบการคมนาคม การขนส่งพื้นฐานให้เข้าถึงง่าย และกระจายความเจริญตามแนวโครงข่ายระบบราง

กลุ่มสังคม/ชุมชน : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. ยกระดับความเจริญ ของชุมชนบริเวณสถานี และแนวเส้นทางรถไฟ

กลุ่มลูกค้า : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. ส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ (ตรงต่อเวลา รวดเร็ว สะอาด ปลอดภัย) และรองรับปริมาณความต้องการได้อย่างเพียงพอ

กลุ่มคู่ค้า : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. จัดซื้อ/จัดจ้างด้วยหลัก ธรรมภิบาล โปร่งใส และตรวจสอบได้

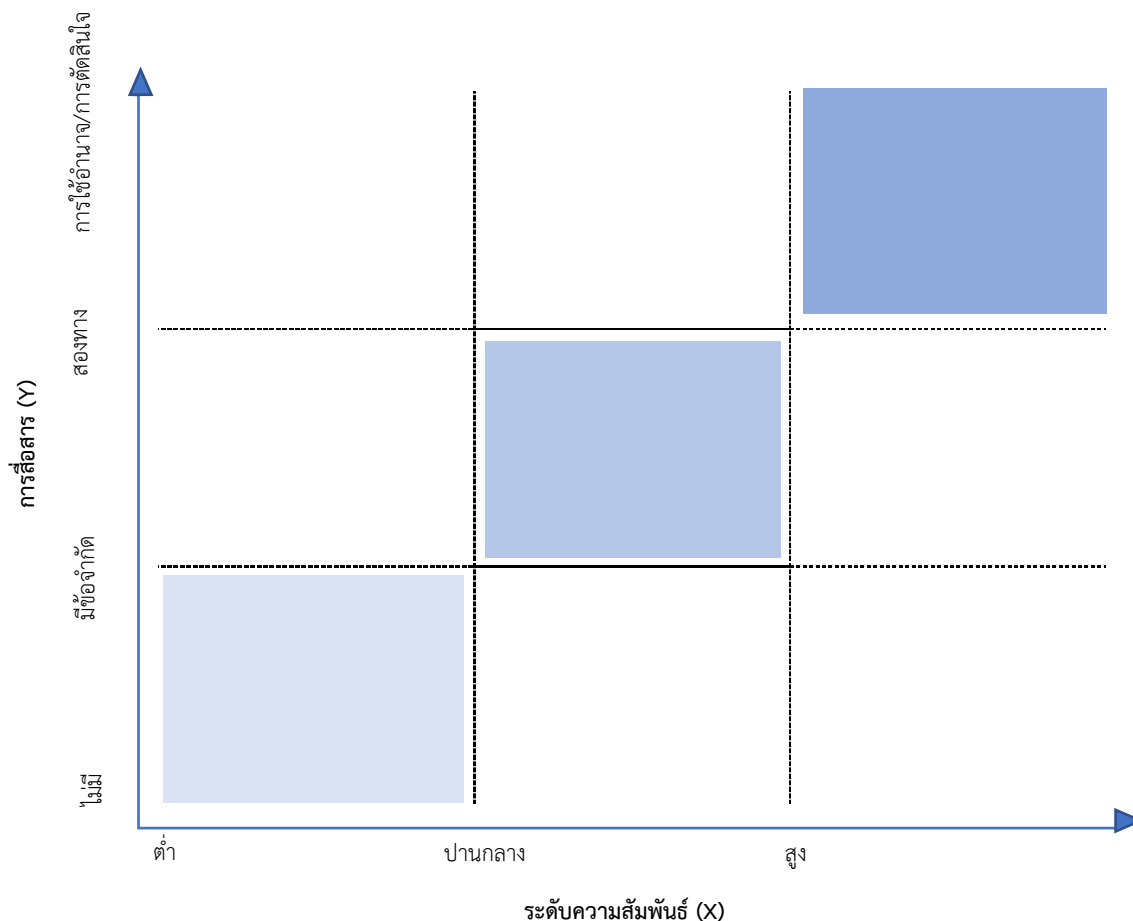
กลุ่มพันธมิตร : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. ดำเนินการธุรกิจได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ลดกระบวนการดำเนินงาน รวดเร็ว ลดระเบียบและข้อจำกัด

กลุ่มองค์กร : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. มีการเติบโตในทุกด้าน เช่น ผลประกอบการ โดยให้องค์กรมีความยั่งยืน

กลุ่มพนักงาน : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. พัฒนาคุณภาพชีวิตของ พนักงานทัดเทียมเท่าองค์กรอื่น ๆ อีกทั้งความก้าวหน้าในหน้าที่รวมทั้งพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มบริษัทลูก : มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟท. กำหนดนโยบายและทิศทาง ที่ชัดเจน ลดระเบียบข้อจำกัดในการกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

การกำหนดระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/ บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท.



นิยามของระดับและวิธีการรูปแบบ (Level & Method) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับการสร้าง ความสัมพันธ์ (Level) (จากน้อยไปมาก)	ระดับ ความสัมพันธ์ (X)	ระดับการสื่อสาร (Y)	วัตถุประสงค์ของการสร้าง ความสัมพันธ์	วิธีการรูปแบบการสร้าง ความสัมพันธ์ (Method)
เพิกเฉย	ต่ำ	ไม่มีการสื่อสาร หรือการสื่อสารแบบทางเดียว (One Way) ที่ รพท. สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่มีการสื่อสาร/ให้ข้อมูลพื้นฐานของ รพท.	Website รพท.
ติดตาม	ต่ำ	มีข้อจำกัด หรือการสื่อสารแบบทางเดียว (One Way) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสื่อสารมายัง รพท.	ติดตามมุมมอง ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผ่านสื่อ Online/Social Media
การให้ข้อมูล	ปานกลาง	มีข้อจำกัด หรือการสื่อสารแบบทางเดียว (One Way) รพท. สื่อสารข้อมูลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- รายงานประจำปี - การประชุม/เสวนา - การเข้าพบ
ให้คำปรึกษา	ปานกลาง	สองทาง (Two Way) รพท. มีการสอบถามไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบ	เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาตัดสินใจภายในองค์กร	- จัดประชุม Focus Group ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม - จัดประชุม Workshop
การร่วมมือกัน	สูง	สองทาง (Two Way) เรียนรู้ ปฏิบัติงานร่วมกัน	สร้างความร่วมมือเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และปฏิบัติงานร่วมกัน	สร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน หรือ ตั้งคณะทำงานร่วมกัน
การให้อำนาจ	สูง	การให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบทบาทในการดำเนินงานของ รพท.	กระจายอำนาจการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบการดูแล

๑.๕ โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กรด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา

รพท. มีการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยได้กำหนดความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการไม่บรรลุตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นหนึ่งส่วนในการพิจารณาแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่าย/สำนักงาน และจัดทำประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงทั้งหมดเพื่อพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางคู่มือบริหารความเสี่ยงของ รพท. รวมถึงมาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นอกจากนั้น ได้ดำเนินการทบทวนกระบวนการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยในปี ๒๕๖๖ ได้มีการปรับปรุงแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. และแนวทางการกำหนดระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ รพท. และได้สื่อสาร รวมถึงมีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนาระบบงาน (Work System)

๑.๖ ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย/สำนักงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา

รพท. ดำเนินการศึกษาเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enabler ของรัฐวิสาหกิจฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๗ ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าและ

ความเชื่อมโยงกับด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘ โดยดำเนินการจัดทำตามเกณฑ์การประเมินอย่างเป็นระบบ

๑.๗ แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ของ รฟท.

● แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย”

ผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม หมายถึง การยกระดับ Positioning และปรับ Business Model ของ รฟท. จากการเป็นผู้ให้บริการการขนส่ง (Railway Service Provider) สู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม (Platform Provider) โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สินด้านที่ดิน โดยผู้ให้บริการแพลตฟอร์มในที่นี้คือ ผู้ให้บริการการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สินที่ดิน รวมถึงดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และแพลตฟอร์มรูปแบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดย รฟท. เป็นเจ้าของและศูนย์กลางการให้บริการดังกล่าว แก่ผู้ประกอบการภาคเอกชน และผู้ใช้บริการ เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของ รฟท. ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบการคมนาคมขนส่งทางระบบราง และมุ่งสู่การเป็น Trusted Platform จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเชื่อมต่อและการขนส่ง หมายถึง ขอบเขตการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังคงมุ่งตอบสนองการเชื่อมต่อ (Connectivity) และการขนส่ง (Transport and Logistics) ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งผู้โดยสาร เพื่อเชื่อมต่อสังคม ชุมชน และประชาชน การเชื่อมต่ออุตสาหกรรมทางเศรษฐกิจผ่านการขนส่งสินค้า การพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างชุมชน เพื่อเชื่อมต่อวิถีชีวิตและ Lifestyle ของสังคม และรวมถึงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานด้านระบบรางยังสามารถต่อยอดในการเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน และเป็นโครงข่ายสำคัญในการเชื่อมต่อประเทศในระดับภูมิภาคอาเซียนอีกด้วย

ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการรถไฟฯ อันได้แก่ รัฐบาล สังคม ชุมชน ประชาชน ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร องค์กร บริษัทในเครือ และพนักงาน โดยการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรในระยะยาว

พันธกิจของ รฟท. สำหรับแผนฟื้นฟู พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

๑) เป็นองค์กรที่สร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาระบบการขนส่งให้มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

๒) ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคม ผ่านโครงข่ายระบบคมนาคมที่ครอบคลุมเข้าถึงได้ และราคาที่เป็นธรรม

๓) เป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางรางของประเทศ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ครบวงจร ทันสมัย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง B2C และ B2B

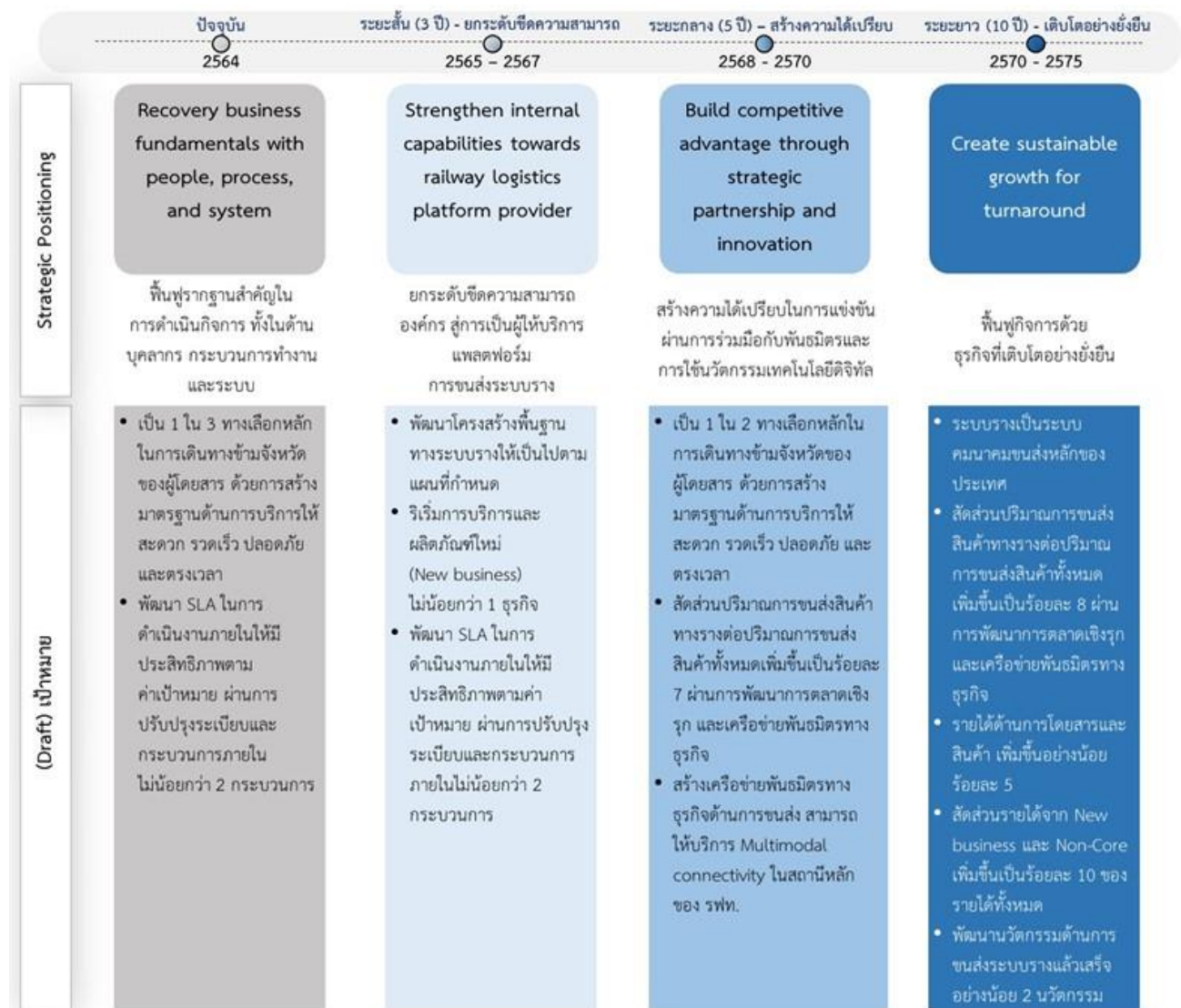
๔) เป็นผู้ให้บริการ win - win platform เพื่อเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ

๕) เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่ง เป้าหมายที่ รฟท. ต้องการไปถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาพแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และเป้าหมายในแต่ละระยะของ รฟท.



ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

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

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถนำมาต่อยอดเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ของการรถไฟฯ ดังรายละเอียดตามภาพต่อไปนี้

ภาพแสดงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ ของ รฟท.

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารภายใต้สถานการณ์ COVID-19 SC4: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินงานธุรกิจ	SA1: การขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมทางรถไฟมีต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำที่สุด เทียบกับภาคพื้นดิน สามารถขนส่งได้จำนวนมาก และมีนโยบายภาครัฐที่สนับสนุน อาทิ การขยายโครงข่ายทางราง การขยายจุดเชื่อมต่อ SA2: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รฟท. มีความได้เปรียบใน Segment ที่ต้นทุนค่าใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) ครอบคลุมกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค	SO1: ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อพัสดุ <u>เป้าประสงค์ (Strategic Goal)</u> - เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า - สร้างความน่าเชื่อถือ (reliability) และความเชื่อมั่น (trust) ในทุกการบริการ - พัฒนาคุณภาพการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
SC2: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการในยุคดิจิทัล SC4: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินงานธุรกิจ	SA1: การขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมทางรถไฟมีต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำที่สุด เทียบกับภาคพื้นดิน สามารถขนส่งได้จำนวนมาก และมีนโยบายภาครัฐที่สนับสนุน อาทิ การขยายโครงข่ายทางราง การขยายจุดเชื่อมต่อ SA3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่มี capacity เหลือที่สามารถนำมาสร้างรายได้จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่นได้ ทั้งการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางทางท่องเที่ยว	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค	SO2: เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง <u>เป้าประสงค์ (Strategic Goal)</u> - ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง - เพิ่ม utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ - พัฒนา multimodal connectivity - ขยายพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย
SC3: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non-core ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร SC5: ความรวดเร็วในการถ่ายโอนข้อมูลและสิทธิด้านทรัพย์สิน อสังหาริมทรัพย์ให้กับบริษัทลูกในการสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ได้จากที่ดินโดยสารที่มีแนวโน้มลดลง SC6: ความรวดเร็วในการปรับแก้กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาส	SA3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่มี capacity เหลือที่สามารถนำมาสร้างรายได้จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่นได้ ทั้งการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางทางท่องเที่ยว	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค CC2: ทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไปได้	SO3: ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน <u>เป้าประสงค์ (Strategic Goal)</u> - เร่งสร้างรายได้เสริม (Non-core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ - เพิ่ม utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง

ดังนั้น เพื่อให้ รฟท. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์กรที่ได้มีการวิเคราะห์ไว้ทั้งสิ้น ๓ ข้อ ได้แก่ ๑) ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อพัสดุ ๒) เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง ๓) ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ทั้งนี้ สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ รฟท. ได้ดังนี้

ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ Strategic Objective ๑)

SO1: ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและทัณฑ์วัตถุ

ตรวจสอบความสมดุล (Balance)		ตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment)	
ปัจจัยเสี่ยง	- อัตราการเติบโตของธุรกิจไม่เป็นไปตามการประมาณการณ์ (สินค้า, e-Commerce) - การปรับเปลี่ยนนโยบายของภาครัฐด้านการลงทุนและขยายระบบคมนาคมขนส่งทางราง ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางราง รถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงการเชื่อมต่อต่างประเทศ - ความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนการขยายเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน	ความสามารถพิเศษ	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วประเทศ
	- รัฐบาล - ประชาชน - คู่ค้า (Suppliers) - ลูกค้า - ผู้ขนส่งทัณฑ์ - ผู้ขนส่งสินค้า	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	- รายได้จากการเดินรถ - การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ - พัฒนาคุณภาพบริการสินค้าและขนส่งทัณฑ์วัตถุ - ขยายพันธมิตรการขนส่งทัณฑ์วัตถุ - ต้นทุนการเดินรถโดยสาร - การจัดการคุณภาพรถฯ การวางแผน Refurbish และการจัดสรรขบวน - การจัดหารถฯ ใหม่ และการดัดแปลงรถ - ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร: บริหารจัดการค่าใช้จ่ายบุคลากร - การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง เช่น งานการตลาด งานพัสดุทัณฑ์ - ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี - การบริหารจัดการเงินและหนี้สิน: เร่งพัฒนาระบบ FMIS ให้สามารถจำแนกแสดงประสิทธิภาพในแต่ละกลุ่มธุรกิจ
	- O1: แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุทัณฑ์มีโอกาสเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย - O2: ทิศทางการค้าเสรีของประเทศไทยสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟฟ้าชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ) - O6: แนวโน้มการขยายเครือข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยิ่งขึ้น	นวัตกรรม	จาก (ร่าง) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม รพท. พ.ศ. 2565 - 2570
	- T3: พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะเร็วและปลอดภัย - T6: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในปัจจุบัน		1. ยุทธศาสตร์ การมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้แข็งแกร่ง

ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective ๒)

SO2: เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อบริการ

ตรวจสอบความสมดุล (Balance)		ตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment)	
ปัจจัยเสี่ยง	- บทบาทและสิทธิในโครงสร้างพื้นฐานทางราง ระหว่าง รฟท. และกรมการขนส่งทางราง (Business Model) - สถานการณ์การระบอบต่อเนื่องของ COVID-19 และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง - กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว - ความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนการของการขยายโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐาน (Impact Timeline)	ความสามารถพิเศษ	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วประเทศ
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - รัฐบาล - เสิ่งสม (PSO) - ผู้เช่าที่ดิน, ราง, พื้นที่สถานี - ประชาชน - เสิ่งพาณิชย์ - ผู้โดยสารกับศูนย์ฝึกอบรม - สังคม/ชุมชน - นักท่องเที่ยว - พันธมิตร - ลูกค้า - ผู้โดยสารสายสีแดง - ออเคอร์	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	- รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถ (Platform Provider) - ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง จาก Utilization รางที่เหลือ - รฟท. จัดสรรช่วงเวลา (time slot) ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge - ต้นทุนค่าซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานทางราง - ความสามารถในการหารายได้ให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายจากการนำ Utilization ที่เหลือออกหาประโยชน์ เกิดการ Share ต้นทุนค่าบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางรางกับเอกชน
	โอกาสระยะสั้น-ยาว - O2: ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง - O3: ทิศทางนโยบายภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศภายหลัง COVID-19 - O6: แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน - O7: โอกาสในการฟื้นตัวหลัง COVID-19 ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว		นวัตกรรม
	ความท้าทายระยะสั้น-ยาว - T1: สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อนโยบายการควบคุมการเดินทางของการขนส่งสาธารณะอย่างต่อเนื่อง - T2: การแข่งขันด้านราคาของผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำจะสูงขึ้นภายหลังวิกฤต COVID-19 - T4: รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงเช่น อาชญาให้ รฟท. สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต - T5: โครงสร้างราคาโดยสาธารณะของขบวนโดยสารเชิงสังคมถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม		

ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective ๓)

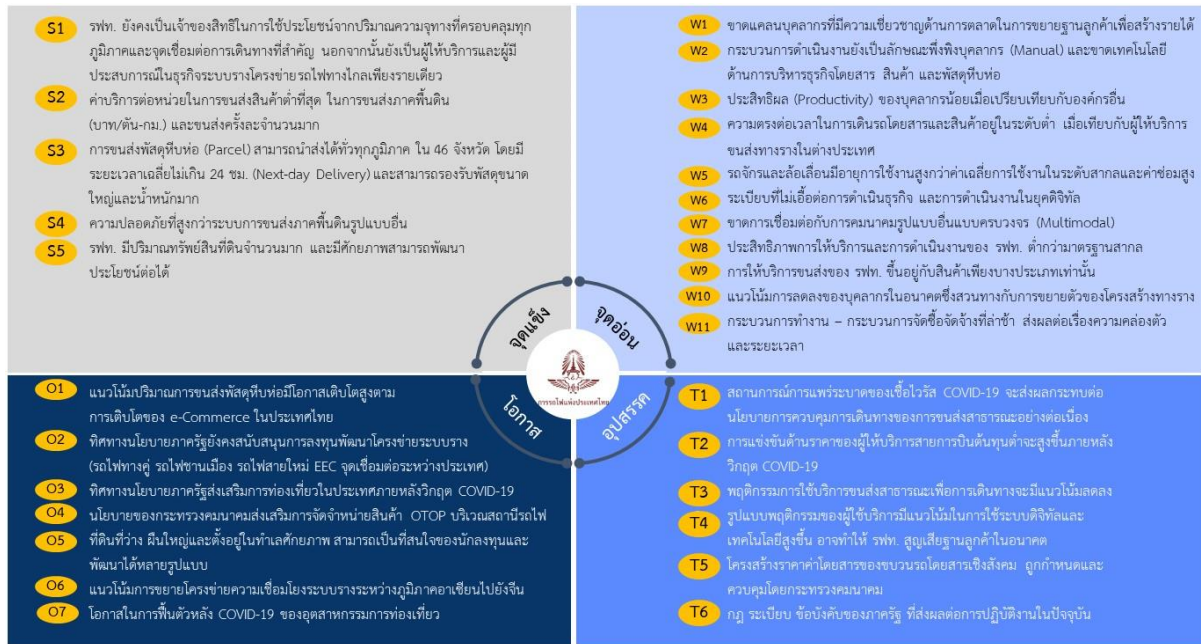
SO3: ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ตรวจสอบความสมดุล (Balance)		ตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment)	
ปัจจัยเสี่ยง	- สถานการณ์การระบอบต่อเนื่องของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง - กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว - ความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการ ด้านการขยายธุรกิจและการร่วมมือกับพันธมิตร	ความสามารถพิเศษ	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วประเทศ CC2: ทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไป
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - รัฐบาล - ประชาชน - สังคม/ชุมชน - ลูกค้า - ผู้เช่าที่ดิน, ราง, พื้นที่สถานี - พันธมิตร - องค์กร/บริษัทลูก - พนักงาน	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	- รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน - เร่งต่อสัญญาและจัดเก็บค่าเช่า - เร่งจัดทำฐานข้อมูลและเอกสารสิทธิ์ จัดเก็บรายได้ที่อยู่นอกระบบเข้าสู่ระบบ - เร่งพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ - เร่งสรรหากู้เงินกู้และพันธมิตรในการพัฒนาและบริหาร - รายได้จาก Non-core - พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) - การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู - สนับสนุนบริษัทลูกในการขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้
	โอกาสระยะสั้น-ยาว - O4: นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ - O5: ที่ดินที่ว่าง ผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ		นวัตกรรม
	ความท้าทายระยะสั้น-ยาว - T3: พฤติกรรมในการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะเปลี่ยนไป - T6: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในปัจจุบัน		

การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้ รฟท. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรผ่านตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้ ทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix ดังนี้

ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)



ภาพแสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของการรถไฟฯ ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

	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 และปรับโครงสร้างการดำเนินงาน Key account กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาระบบขนส่งเพื่อเที่ยวทางรายได้ (S1+S4+O3+O7) - เพิ่มขนาดรถไฟเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการขนส่ง และปรับโครงสร้างค่าขนส่งให้มีความเหมาะสม - ปรับ Positioning จาก Transport เป็นบริการ Experience และขยายเครือข่ายบริการทาง Scenic routes กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาระบบการขนส่งพัสดูปริมาณ (Parcel) (S1+S3+O1) - ร่วมมือกับพันธมิตร First, Last mile ขนส่งพัสดูปริมาณสู่ปลายทาง และปรับโครงสร้างค่าขนส่งให้มีความเหมาะสม กลยุทธ์ที่ 4.1 เสร็จสร้างรายได้จากการบริการผู้โดยสารและผู้โดยสารที่เดินทาง (S5+O4+O5) - เร่งดำเนินการใน 4 แปลงที่ดินของสถานีขนาดใหญ่ และเร่งพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์และอาคารพาณิชย์ กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนาระบบการบริการผู้โดยสารที่เดินทาง (S1+O4+O5) - การพัฒนาพื้นที่ด้านความสะอาดในขบวนรถ และการพัฒนาผู้โดยสารโดยรถโดยสารเพื่อหารายได้เสริม	WO: กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารจัดการด้านและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการเดินรถ (W4+W5+W11+O1+O2+O3) - เร่งจัดหาวัตถุดิบและชิ้นส่วนเพื่อลดต้นทุนการเดินรถที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ซึ่งจะขยายวงสู่การบริการ ลดต้นทุนการซ่อมบำรุง และเร่งดำเนินการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาศักยภาพการบริการโดยสารและสินค้า (S1+S2+S3+S4+O1+O2+O3+O6+O7) - ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการด้านความสะอาด ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและสินค้า - พัฒนาระบบข้อมูลและระบบติดตามรถโดยสารและสินค้า - พัฒนาระบบข้อมูลและระบบติดตามรถโดยสารและสินค้า - พัฒนาระบบข้อมูลและระบบติดตามรถโดยสารและสินค้า กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารจัดการการให้บริการผู้โดยสารและผู้โดยสารที่เดินทาง (W2+W4+W7+O2+O6+O7) - สายสีแดง พัฒนาระบบ Feeder สนับสนุนการเดินทางที่พัฒนาสู่ระบบขนส่งสาธารณะ - สายสีม่วง จัดการการเวนคืนที่ดิน การขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานของรัฐ การจัดการโครงสร้างพื้นฐานและโครงการ กลยุทธ์ที่ 3.1 ลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสาร (W1+W2+W3+W8+O2) - เป็นผู้นำด้าน time slot ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge - ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถจักรและล้อเลื่อน - ให้บริการแก่คนในพื้นที่และบริการในสถานี รวมถึง CY กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภารกิจ (W1+W3+W6+W11+O1+O2+O3+O5) - เพิ่มสายงานด้านการตลาด และปรับโครงสร้างสายงาน operation ให้มีความเป็นเลิศ - ปรับโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภารกิจ SRTA - การพิจารณาแนวทางการจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคม
T	ST: กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายสู่ภูมิภาค เพื่อสร้างรายได้ (S1+T1+T3+T6) ต่อยอดบริการ SRTA และ SRTET ในการขยายสู่ภูมิภาคที่มีแนวโน้มมีการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลักของ รถพ. และ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่ อาทิ F&B, รถไฟฟ้า	WT: กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน (W3+W5+T2+T6) - ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน ousource ในสัดส่วนที่เหมาะสม และลดการลงทุนในเครื่องจักรหลัก กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดต้นทุน (W8+T1+T3+T5) - ปรับลดขบวนรถโดยสารที่ว่างเปล่าและลดต้นทุนการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาระบบและนิเทศระบบ PSO ให้มีความเหมาะสม (W8+T5+T6) - การพัฒนาและปรับปรุงระบบ PSO ให้มีความเหมาะสม FMS และสอดคล้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขั้นตอนการทำงานด้วยเทคโนโลยี (W2+W3+W6+T4+T6) - พัฒนาระบบ IT ให้มีความทันสมัยและเชื่อมโยงข้อมูล และพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านการเดินรถและซ่อมบำรุง กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (W3+W10+T2) - ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และบริหารแผนการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบการบริการผู้โดยสารที่เดินทาง เพื่อสอดคล้องกับนโยบาย BCG Model (W7+T6) - ปรับระบบการให้บริการ EV สำหรับขบวนรถ Feeder เพื่อลดต้นทุน และพัฒนาความร่วมมือด้าน EV กับหน่วยงานพันธมิตร ลดต้นทุนการดำเนินงาน

โดยเครื่องมือ TOWS Matrix นั้นถือเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรที่มีการต่อยอดมาจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรดังกล่าวข้างต้น และเมื่อจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอกเรียบร้อยแล้วจะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ซึ่งจะได้กลยุทธ์ออกมา ๔ รูปแบบ ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity)

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง

เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายเส้นทางให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน
เชิงรุก และปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account

กลยุทธ์ที่ ๒.๓ พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้

เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา โดย JV ร่วมกับธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารชั้นนำปรับ
Positioning จาก Transport สู่อุตสาหกรรม Experience และขยายรถท่องเที่ยวประเภท Scenic routes

กลยุทธ์ที่ ๒.๔ ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

ร่วมมือกับผู้ให้บริการ First, Last mile ขยายลอจิสติกส์รองรับการขนส่ง และปรับโครงสร้าง
ค่าขนส่งทั้งมิติน้ำหนัก, ขนาด

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน

เร่งดำเนินการใน ๔ แปลงศักยภาพของสัญญาขนาดใหญ่ และเร่งจัดทำฐานข้อมูลสัญญาและ
เอกสารสิทธิ์

กลยุทธ์ที่ ๔.๓ พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในขบวนรถ และการพัฒนาตู้เสบียงขบวนรถโดยสารเพื่อหารายได้เสริม

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (Weakness) และโอกาส (Opportunity)

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน

เร่งจัดการรถจักรล้อเลื่อน เพื่อทดแทนรถจักรเดิมที่มีประสิทธิภาพไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วย
ยกระดับการบริการ ลดต้นทุนในการซ่อมบำรุง และรองรับการพัฒนาทางคู่ระยะที่ ๑

กลยุทธ์ที่ ๒.๕ พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการด้านความสะอาด ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัยและความ
น่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและสินค้า

พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของการโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สามารถแข่งขันได้พัฒนา
สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการขนส่งสินค้า อาทิ แคร่, ICD, CY, ศูนย์เปลี่ยนถ่าย (Transshipment yard)
และอุปกรณ์ยกขน

กลยุทธ์ที่ ๒.๖ บริหารโครงการรถไฟฟาสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

สายสีแดง : พัฒนา Feeder สนับสนุนการเดินทาง,เร่งพัฒนาส่วนต่อขยาย, เร่งหารายได้ Non-Core

รถไฟความเร็วสูง : จัดการเวนคืนที่ดิน การขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานของรัฐ การจัดการ
โครงสร้างพื้นฐานแต่ละโครงการ

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

- เป็นผู้จัดสรร time slot ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge

- ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถจักรและล้อเลื่อน
- ให้บริการเอกชนในพื้นที่และบริการในสถานี รวมถึง CY

กลยุทธ์ที่ ๕.๑ ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

- เพิ่มสายงานด้านการตลาด และปรับโครงสร้างสาย operation ให้มีความเบ็ดเสร็จ
- ปรับโครงสร้างองค์กรด้านบริหารทรัพย์สินให้ไม่ทับซ้อนกับบริษัทลูก SRTA
- การพิจารณาแนวการจัดตั้งบริษัทลูกที่เหมาะสม

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (Strength) และภัยคุกคาม (Threats)

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้

ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคต และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท. และ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (Weakness) และภัยคุกคาม (Threats)

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job

ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ outsource ในสัดส่วนที่มากขึ้น และลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน

ปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่สร้างผลกำไร และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารที่นั่งชั้น ๑ และ ๒ ในขบวนรถที่สร้างผลกำไร

กลยุทธ์ที่ ๒.๗ พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

การพัฒนาระดับคุณภาพบริการ เร่งดำเนินการพัฒนาระบบ FMIS และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ ๕.๒ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

พัฒนาระบบ IT ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล และพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านการเดินรถและซ่อมบำรุง

กลยุทธ์ที่ ๕.๓ บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลง และบริหารแผนการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ ๖.๑ พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

ปรับขบวนรถไฟเป็น EV สำหรับขบวนรถ Feeder เชื่อมต่อสายสีแดง และพัฒนาความร่วมมือด้าน EV กับหน่วยงานพันธมิตร สอดคล้องกับนโยบายรัฐ

ภาพแสดงภาพรวมยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟู รฟท.



● แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (Customer Strategy Plan) ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ และ
แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด (Customer Action Plan) ปี พ.ศ. ๒๕๖๗

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ รฟท. ให้มีมาตรฐานและ
เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)
ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ฉบับปรับปรุง ประจำปี ๒๕๖๖

๒. เพื่อให้ รฟท. มีแนวทาง หรือกระบวนการการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดของ รฟท.
อย่างเป็นระบบ สามารถรองรับการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความ
สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)
ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง ประจำปี ๒๕๖๖



วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้ให้บริการด้านการขนส่ง ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาดและความพึงพอใจขั้นสูงสุด
แก่ลูกค้า ภายในปี ๒๕๗๐”

พันธกิจ (Mission)

๑. มุ่งเน้นการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร รวมทั้ง
การให้บริการสาธารณะ

๒. ยกระดับการให้บริการด้านการขนส่งด้วยการให้บริการที่มีคุณค่าและมีความแตกต่างอย่าง
สร้างสรรค์

เป้าหมาย (Goal)

๑. ลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการขนส่งของ รพท. ในระดับมากที่สุด หรือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๑ ขึ้นไป
๒. สร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด ประกอบด้วย
 - ๒.๑ มีรายได้จากการเดินรถโดยสาร จำนวน ๓,๖๐๓ ล้านบาท
 - ๒.๒ มีรายได้จากการขนส่งสินค้า จำนวน ๒,๙๓๐ ล้านบาท
 - ๒.๓ มีรายได้จากการขนส่งหีบห่อ ๑๓๘.๕ ล้านบาท

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ รพท. ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นมีกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ บริหารจัดการด้านการโดยสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการให้บริการลูกค้า
ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ และโครงการต่าง ๆ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ จัดหาและปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนที่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า
ประกอบด้วยจำนวน ๒ โครงการ ดังนี้

๑. การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่
๒. การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนาการให้บริการเพื่อส่งเสริมตลาดด้านการท่องเที่ยวและเพิ่มรายได้
ประกอบด้วยจำนวน ๒ โครงการ ดังนี้

๑. การพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
๒. การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว
๓. การจัดการท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic Routes

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ บริหารจัดการด้านการโดยสาร ประกอบด้วยจำนวน ๒ โครงการ ดังนี้

๑. การศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี
๒. การปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม
๓. การปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม
๔. การพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal (ด้านการโดยสาร)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการให้บริการลูกค้า
ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ และโครงการต่าง ๆ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ เชื่อมต่อระบบการขนส่งเพื่อรองรับอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย
จำนวน ๑ โครงการ ดังนี้

๑. การพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal (ด้านสินค้า)

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ บูรณาการทำงานร่วมกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนางานด้านการตลาด ประกอบด้วยจำนวน ๑ โครงการ ดังนี้

๑. การร่วมลงทุนกับภาคเอกชนและการส่งเสริมภาคเอกชนลงทุนในการให้บริการขนส่งสินค้า

กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยจำนวน ๔ โครงการ ดังนี้

๑. การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า
๒. การปรับปรุงสภาพพื้นที่ย่านกองเก็บสินค้า (CY) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์และสินค้าทั่วไป
๓. การเพิ่มจำนวนการขนส่งสินค้าแบบตู้ปรับอากาศ (Reefer Container)
๔. การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาการให้บริการด้านทึบห่อวัตถุเพื่อรองรับความต้องการของตลาด ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ และโครงการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้ ประกอบด้วยจำนวน ๒ โครงการ ดังนี้

๑. การเพิ่มรายได้จากการขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า ๓๐ กิโลกรัม
๒. โครงการพัฒนาระบบ SRT Express รองรับการขนส่งแบบ Door to Door

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ สร้างสรรค์รูปแบบการให้บริการเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ ประกอบด้วยจำนวน ๒ โครงการ ดังนี้

๑. การศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุระหว่างประเทศ
๒. การทำตลาดหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน ๒ กิโลกรัม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ บริหารจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานด้านลูกค้าและตลาด

ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ และโครงการต่าง ๆ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วยจำนวน ๑ โครงการ ดังนี้

๑. การพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในการสนับสนุนผู้ให้บริการทั้งภายในและภายนอกในการดำเนินการด้านลูกค้าและตลาด

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ บูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานด้านลูกค้าและตลาด ประกอบด้วย จำนวน ๔ โครงการ ดังนี้

๑. การจัดทำมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ด้านลูกค้าและตลาดของ รฟท.
๒. การสำรวจความพึงพอใจ ความคาดหวัง ความผูกพัน และความต้องการของลูกค้า
๓. การพัฒนาองค์ความรู้ด้านลูกค้าและตลาดของ รฟท. เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
๔. การบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนางานด้านลูกค้าและตลาดของ รฟท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบงานด้านลูกค้าและตลาดที่เป็นมาตรฐาน

ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ และโครงการต่าง ๆ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๕.๑ สร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยจำนวน ๒ โครงการ ดังนี้

๑. การจัดทำคู่มือด้านลูกค้าและตลาด
๒. การจัดทำกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

กลยุทธ์ที่ ๕.๒ การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วยจำนวน ๒ โครงการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
๒. การสื่อสารและถ่ายทอดแนวปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

● แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM Strategy Plan) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ซึ่งมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) และแผนปฏิบัติการของ รฟท. ปี ๒๕๖๗ รวมถึงแนวทางเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ซึ่งมีจุดประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ อาทิ การบริหารอัตรากำลัง การพัฒนาและฝึกอบรม การสร้างความผูกพันของพนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อปรับให้สอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ รฟท. ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ประกอบด้วย

๑. วิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM Vision & Mission)
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM SWOT Analysis)
๓. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge & Strategic Advantage) ด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์
๔. ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ (Strategic Positioning/ Strategic Objective/ Strategic Goal) ด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์

วิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM Vision & Mission)

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางของการรถไฟแห่งประเทศไทยในการขับเคลื่อนองค์กรจากแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) และแผนปฏิบัติการของ รฟท. ปี พ.ศ. ๒๕๖๗ รวมถึงนโยบายคณะกรรมการองค์กรและผู้บริหารถึงทิศทางในการดำเนินองค์กร ที่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรทั้งด้านเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด สร้างผลกำไร รวมถึงสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน จึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๕ - ๒๕๗๑ ดังนี้

วิสัยทัศน์ด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM Vision)

“เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรไปสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม การเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย”

วิสัยทัศน์	คำอธิบาย	เป้าหมาย
การบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	ความเป็นระบบและกระบวนการของการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและความผูกพัน การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ ที่มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนในการบริหารจัดการดังกล่าวมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรคู่เทียบ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดคุณภาพ แนวโน้มการบริหารทุนมนุษย์ในระดับโลก HR Trend การวิเคราะห์ และการคาดการณ์ข้อมูลสารสนเทศของบุคลากร รวมถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยในการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์	- เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายด้าน HCM ทุกด้านกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องอย่างบูรณาการ - ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ลดลง และขีดความสามารถบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่อง - ผลผลิตจากการบริหารอัตรากำลังเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่อง
การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HCM ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ หรือที่ปรึกษา ด้าน HCM ของสายงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาของ HCM ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น AI, Block chain, Digital disruptive เป็นต้น	- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่สนับสนุนหน่วยงานหลักของ รฟท. เพิ่มสูงขึ้นทุกปี

พันธกิจด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM Mission)

- พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรอย่างบูรณาการ
- ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ
- เสริมสร้างความผูกพันบุคลากรทุกจุดสัมผัส สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนค่านิยมองค์กร รวมถึงบริหารเปลี่ยนแปลงบุคลากร รองรับการเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม การเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
- ขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงส่งเสริมกลไกการคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม
- ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้วยการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลจริงที่ผ่านการวิเคราะห์ คาดการณ์ด้านบุคลากร เพื่อการตัดสินใจและวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM SWOT Analysis)

รฟท. ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อค้นหาปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 บุคลากรมีความชำนาญในระบบรถไฟทางไกลและสาขาระบบรางขาด S2 รฟท. มีโครงสร้างขั้นพื้นฐานที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับระบบขนส่งทางราง S3 ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟฯ ได้รับการรับรองจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ให้เป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคลากรตามมาตรฐานอาชีพ ในสาขาวิชาชีพระบบขนส่งทางราง สาขางานซ่อมบำรุง	W1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการดำเนินงานขององค์กร แผนฟื้นฟูกิจการ แผนการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัลเทคโนโลยี W2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีตลอดช่วงอายุ และการสร้างความผูกพันของบุคลากร ยังไม่มีการนำผลสำรวจหรือการใช้ข้อมูลสารสนเทศป้อนกลับเพื่อนำไปเรียนรู้และปรับปรุง W3 โครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของบุคลากรหน่วยงาน HR ไม่พร้อมต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ เช่น การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบ การใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานป้อนกลับ การวิเคราะห์และคาดการณ์ข้อมูลสารสนเทศ และแสดงบทบาทของฝ่าย HR W4 บุคลากรยังขาดความเข้าใจและทักษะความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ กลยุทธ์ในการขยายฐานลูกค้า เพื่อมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด แพลตฟอร์มใหม่ และทักษะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการชีวิตและการปฏิบัติงานประจำวัน (Power Skill) W5 ผลผลิตของบุคลากร (HCM Productivity) ยังไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ หรือกำหนดเป้าหมายทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
O1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของเทคโนโลยี ทำให้มีประสิทธิภาพการใช้งานสูงขึ้น และราคาที่ต้องการต่าง ๆ เข้าถึงได้ง่ายขึ้น เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์คาดการณ์ และประมวลผลด้านทรัพยากรบุคคล O2 แนวโน้ม HR Trend สมัยใหม่ ส่งผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ O3 การยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานสากล เช่น ISO45001 (ระบบมาตรฐานการจัดการ อาชีวอนามัย และความปลอดภัย) ISO30414 (การจัดการทรัพยากรบุคคล) และเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	T1 แนวโน้มการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติเพิ่มสูงขึ้น เช่น โรคระบาด อุทกภัย แผ่นดินไหว ทำให้ฝ่าย HR ต้องเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดทำนโยบาย คู่มือ ระเบียบ คำสั่ง การฝึกซ้อม รวมถึงการทำงานในรูปแบบ WFH/WFA เป็นต้น T2 มติ ครม. เรื่องการรับบุคลากร 5% ทำให้อัตรากำลังไม่เพียงพอ รวมถึงแนวโน้มการลดลงของบุคลากรในอนาคตซึ่งผูกพันกับการขยายตัวของธุรกิจ T3 การแข่งขันทางธุรกิจขนส่ง ทั้งในระบบรางและโหมดอื่น ๆ สูง ส่งผลให้อัตราการแข่งขันในตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้น (โครงสร้างเงินเดือน อัตราค่าจ้าง สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์)

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge & Strategic Advantage) ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์

การนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม จาก HCM SWOT Analysis มาวิเคราะห์หาโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) ของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ผ่านเครื่องมือ TOWS MATRIX ดังนี้

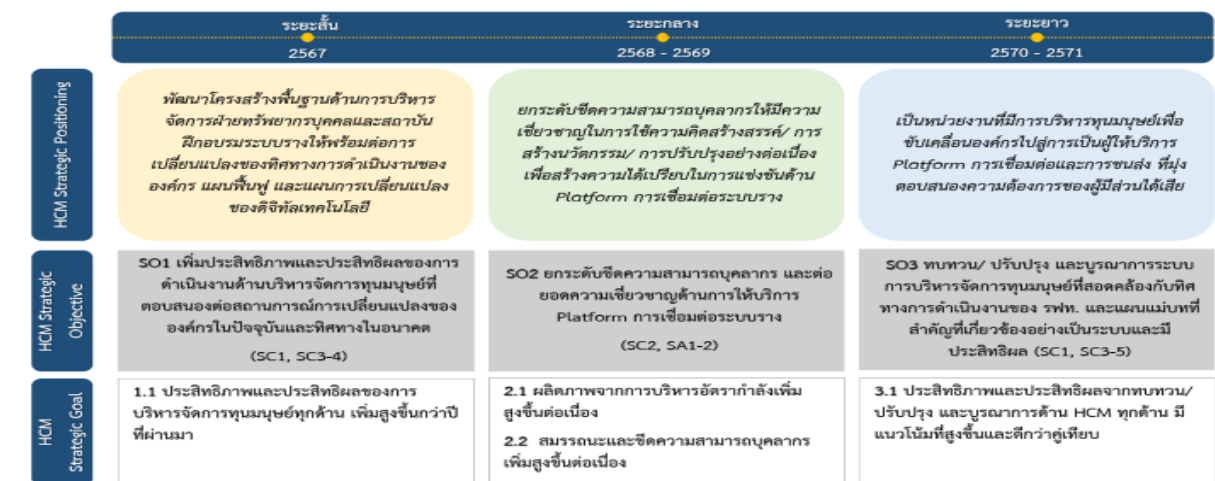
ผลการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (SC/ SA)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage: SA)
SC1 ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ตามเกณฑ์คุณภาพองค์กร (W1, W3, T2-3)	SA1 ยกระดับศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ เป็นสถาบันฝึกอบรมระบบราง (S1-3, O1)
SC2 พัฒนาศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญ และทักษะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และทักษะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการชีวิตและการปฏิบัติงานประจำวัน (W2, W4, W5, T2)	SA2 บริหารจัดการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพสูง ด้วยระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (S1-2, O1-3)
SC3 การปรับโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารจัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและสถาบันฝึกอบรมระบบรางให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการดำเนินงานขององค์กร แผนฟื้นฟู และแผนการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัลเทคโนโลยี (W1, W3, T1)	
SC4 บริหารระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์คาดการณ์ และประมวลผลข้อมูลด้านทุนมนุษย์ เพื่อการตัดสินใจและการคาดการณ์อนาคต (W3, T2-3)	
SC5 พัฒนาและปรับบทบาทงานด้าน HCM สู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานธุรกิจหลักที่สำคัญ (W1, W4, W5, T3)	

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ (Strategic Goal) ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ในด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ของการรถไฟแห่งประเทศไทยนั้นมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) ในด้าน HCM ขององค์กร และยังสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละระยะด้วย โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่ รฟท. ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของ รฟท. ดังนี้

ความสัมพันธ์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ในด้าน HCM ของ รฟท. ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑



แผนยุทธศาสตร์การจัดการทุนมนุษย์ของ รฟท. (HCM Strategic Plan) ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑

จากทิศทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อค้นหาปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (HCM Strategic Challenge/ HCM Strategic Advantage: SC/ SA) รวมถึงการพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทที่สำคัญต่าง ๆ ของ รฟท. ซึ่งสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้ ๕ ยุทธศาสตร์ (HCM Strategy) ในปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ ได้ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กระตุ้นการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขับเคลื่อนระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรักษาศักยภาพที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้มีความรู้สูง
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านระบบรถไฟทางไกล สู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พลิกโฉมภาพลักษณ์ของศูนย์ฝึกอบรมสู่การเป็นสถาบันฝึกอบรมระบบราง ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ยกระดับบทบาทของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์และเป็นคู่คิดกับสายงานภายในองค์กร

● **แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) (ฉบับทบทวนครั้งที่ ๒)**

รฟท. ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้ รฟท. เป็นองค์กรดิจิทัล บูรณาการระบบและการให้บริการทุกที่ทุกเวลา มีข้อมูลที่ต้องสนับสนุนการตัดสินใจ การปรับกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัล โดยจัดระบบเทคโนโลยีขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น พร้อมการเพิ่มทักษะความสามารถในการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับองค์กรให้ได้รวดเร็วตามที่ต้องการ และสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลบุคลากรของ รฟท. ทำงานสัมพันธ์กับเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างราบรื่นไร้รอยต่อ การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบโดยปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการทำงานขององค์กรให้พร้อมเผชิญกับทุกปัญหาในยุค Next Normal ส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับสังคม โดยพัฒนาบริการของ รฟท. ให้ทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยี รักษาคุณภาพ ตอบสนองได้รวดเร็วด้วยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน มีความมั่นคงปลอดภัยเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงและประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาดิจิทัลของการรถไฟแห่งประเทศไทย นำไปสู่การวางแผนพัฒนาเพื่อบรรลุพันธกิจองค์กร โดยสรุปเป็นกลยุทธ์ด้านดิจิทัล ๕ กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

(๑) พัฒนาขีดความสามารถดิจิทัล (Digital Human Capital)

(๒) มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และการวิเคราะห์คลังข้อมูล (Digital State Enterprise and Big Data Analytic)

(๓) แพลตฟอร์มการให้บริการ (Digital Platform)

(๔) การกำกับดูแลและมาตรฐานองค์กร (Digital Governance & Standard)

(๕) ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและการสื่อสาร และการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (IT Infrastructure & Cyber Security)

วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย

“สร้างวัฒนธรรมดิจิทัล บูรณาการระบบ ให้บริการข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ ก้าวสู่องค์กรดิจิทัล”
องค์กรประกอบวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๒ ด้าน ดังนี้

๑) จุดมุ่งหมายหลัก (Core Purpose) : สร้างวัฒนธรรมดิจิทัล บุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทยทำงานสัมพันธ์กับเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างราบรื่น ไร้รอยต่อ

๒) ค่านิยมหลัก (Core Value) : เป็นองค์กรดิจิทัล บูรณาการระบบและการให้บริการทุกที่ทุกเวลา มีข้อมูลที่ต้องสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นองค์กรดิจิทัลนำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล



● แผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๗

รฟท. มีหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นบทบาทของคณะกรรมการรถไฟฯ ในการกำกับดูแลด้วยความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ตามขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องส่งเสริมและพัฒนากำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินกิจการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของ รฟท. และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย นำไปสู่การพัฒนา รฟท. อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์

๑) เพื่อให้ รฟท. เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี มีคุณภาพในการ ดำเนินงาน ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับเชื่อถือของสาธารณชน

๒) เพื่อสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ และเข้าใจในการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการกำหนด โครงการ/มาตรการ เพื่รองรับนโยบายด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

องค์กรและบุคลากรเกิดการพัฒนา มีศักยภาพและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนองค์กร

ทิศทางระยะยาว

คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ รฟท. มีส่วนร่วม สนับสนุน พัฒนา และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ผู้ถือ หุ้นภาครัฐได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ปลุกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกต่อส่วนรวมที่ดี และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(๑) สร้างค่านิยมหลักของพนักงานและลูกจ้างของ รฟท.

(๒) ส่งเสริมค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมในการตัดสินใจของผู้บริหาร

(๓) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process)

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม/จรรยาบรรณขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความสำนึกในหน้าที่ โปร่งใส และตรวจสอบได้

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ สร้างระบบการบริหาร การนำองค์กรให้มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

- (๑) สร้างและพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดี
- (๒) การกำหนดมาตรการการกลไกเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ
- (๓) ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญ
- (๔) มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลและผลงานของ
การรถไฟฯอย่างสม่ำเสมอ
- (๕) การควบคุมและการตรวจสอบภายใน
- (๖) การบริหารความเสี่ยง
- (๗) การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน

- (๑) การประเมินตนเองของคณะกรรมการรถไฟฯ
- (๒) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน
- (๓) สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ของกิจการให้
มีคุณภาพอยู่เสมอ
- (๔) ส่งเสริมการดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การปฏิบัติต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสมอภาค ถูกต้องและรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (๑) จัดให้มีหน่วยงานรับเรื่องร้องทุกข์ เพื่อแก้ปัญหาและตอบข้อชี้แจงผู้ร้องทุกข์
- (๒) มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ
- (๓) สำรวจความพึงพอใจและรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ

เป้าหมายหลัก

๑. ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายใน รฟท. จนเกิดเป็น
วัฒนธรรมองค์กร
๒. สร้างการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ รฟท.
๓. สร้างการยอมรับ น่าเชื่อถือ มั่นใจ และศรัทธาให้องค์กร

แนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ

๑. กำหนดนโยบาย และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี และส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน
อย่างเป็นรูปธรรม
๒. ติดตามการดำเนินงานตามแผนทุกไตรมาสและเสนอแนะแนวทางให้เกิดการดำเนินงานตาม
แผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินงานและรายงานปัญหาอุปสรรคให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแล
กิจการที่ดีทราบทุกไตรมาส
๔. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี และหน่วยงานที่รับผิดชอบทำการสื่อสารนโยบาย แนวทาง
แผนงาน/โครงการ ด้านการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. รฟท. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีคุณภาพในการดำเนินงาน ตลอดจน สร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับเชื่อถือของสาธารณชน
๒. พนักงานได้รับรู้และเข้าใจการกำกับดูแลกิจการที่ดี และปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

การติดตามและประเมินผล

๑. ทบทวน และให้ความเห็นชอบ การจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 ๒. เสนอแผนงาน/โครงการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อ ผู้ว่าการรถไฟฯ เพื่ออนุมัติ และเสนอคณะกรรมการรถไฟฯ เพื่อทราบ
 ๓. ติดตามและรายงานการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี
 ๔. เสนอแนะ ปรับปรุง การปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- รฟท. มีการทบทวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี โดยแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน โดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป้าหมาย ขอบเขต และเข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

SIPOC Model กระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ปี ๒๕๖๗

S SUPPLIER	I INPUT	P PROCESS	O OUTPUT	C CUSTOMER
ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก	สภาพแวดล้อม	วิธีดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่ได้	ผู้มีส่วนได้เสียภายใน
- นโยบายภาครัฐ - หน่วยงานกำกับดูแล - ลูกค้า	- ภายนอก - ภายใน	- รวบรวม/ศึกษา/ทบทวนข้อมูล - ศึกษาวิจัยทัศน์และยุทธศาสตร์องค์กร	แผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี	- ฝ่าย/สำนักงานภายในองค์กร - คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/พนักงาน

๑.๘ การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับ รฟท.

กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อแผนฟื้นฟูการรถไฟฯ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน มีประเด็นทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. ร่างพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง พ.ศ. ...
๒. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐
๓. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐
๔. พระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ. ๒๕๓๕
๕. พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
๖. พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องตีมแอลกอฮอล์ พ.ศ. ๒๕๕๑ (“พ.ร.บ. ควบคุมเครื่องตีมแอลกอฮอล์ฯ”)
๗. หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๐ (“หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจฯ”)
๘. พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๓๕ (“พ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ”) และประกาศที่เกี่ยวข้อง
๙. พระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนและการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. ๒๕๖๒
๑๐. พระราชบัญญัติรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒
๑๑. พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๓

๑.๙ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

รพท. ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ๖ ปัจจัย ได้แก่ ด้านนโยบายและการพัฒนาประเทศ (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ (Political)

แผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

แผนระดับชาติ

- (๑) แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)
- (๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
- (๓) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
- (๔) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
- (๕) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)
- (๖) โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development: EEC)
- (๗) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS)
- (๘) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ (๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
- (๙) นโยบายรัฐบาล คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน

แผนระดับอุตสาหกรรม

- (๑๐) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)
- (๑๑) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
- (๑๒) แผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕ (พ.ศ. ๒๕๖๘)
- (๑๓) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
- (๑๔) โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน (Land Bridge)

แผนระดับองค์กร

- (๑๕) โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และจีน
- (๑๖) โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway)
- (๑๗) โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL)

โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของแผน/โครงการ/นโยบาย ความเกี่ยวข้อง และผลกระทบต่อการรถไฟฯ ได้ดังนี้

แผนระดับชาติ

- (๑) แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) เป็นแผนแม่บทหลักที่ถูกจัดทำขึ้นโดยรัฐบาลเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ และกลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ชาติ มีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนา ๖ ด้านหลัก ได้แก่ (๑) ด้านความมั่นคง (๒) ด้านการสร้างความสามารถในการ

การแข่งขัน (๓) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (๔) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (๕) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (๖) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า โดยตรง ในประเด็นหลัก ดังนี้

๑) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๓ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว ในประเด็นย่อยที่ ๕ คือ การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค โดยการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่างประเทศ เช่น เส้นทางจุดร่วมทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ที่เน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวรูปแบบการเชื่อมโยงและส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเส้นทาง ทางบก ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศระหว่างกันในภูมิภาค

- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๔ โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ในประเด็นย่อยที่ ๑ คือ การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ ซึ่งมีใจความสำคัญในแง่ของการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมระดับภูมิภาคจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ถึงเอเชียใต้อย่างไร้รอยต่อ โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมโยงหลักของการคมนาคมให้เป็นระเบียงเศรษฐกิจแห่งเอเชีย เพื่อเป็นศูนย์กลางการคมนาคม การขนส่ง การกระจายสินค้า การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญกับการขนส่งระบบรางมากขึ้น พร้อมทั้งการวางโครงข่ายเส้นทางคมนาคมอันรวมถึงระบบราง เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างเขตเศรษฐกิจและหัวเมืองอย่างไร้รอยต่อ รองรับการเพิ่มจำนวนเมือง การขยายเมือง การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน การพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะสมัยใหม่ให้มีความเชื่อมโยงกัน และการพัฒนาพื้นที่โดยรอบสถานีระบบขนส่งสาธารณะให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

๒) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๓ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในประเด็นย่อยที่ ๑ คือ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และประเด็นย่อยที่ ๓ คือ มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน

ผลกระทบต่อการรถไฟฟ้า

จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นย่อยที่ ๕ “การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค” ของยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๓ และประเด็นย่อยที่ ๑ “การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ” ของยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๔ นั้น สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสในการขยายขอบเขตการให้บริการจากเส้นทางและปริมาณการคมนาคมที่คาดว่าจะสูงขึ้น ด้วยการเชื่อมต่อบริการที่ครบวงจรกับระบบขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ รวมถึงการขยายเส้นทางเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ เองนั้นก็นับเป็นคู่แข่งทางอ้อมของการรถไฟฟ้า โดยผู้โดยสารอาจเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการรถสาธารณะ เรือ หรือสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น ดังนั้น การรถไฟฟ้า เองจึงต้องเตรียมความพร้อม ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโหมดการขนส่งรูปแบบอื่นได้ และเพื่อให้การรถไฟฟ้า เป็นหนึ่งในตัวแปรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๓ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในประเด็นย่อยที่ ๑ คือ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และประเด็นย่อยที่ ๓ คือ มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น การรถไฟฟ้า ควรคำนึงถึงความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนให้เป็นมิตร

ต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยอาจนำเอาพลังงานสะอาดมาเป็นเชื้อเพลิงทดแทนในการดำเนินกิจการเพื่อลดมลภาวะจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงของหัวรถจักรดีเซลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ ยังเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนให้เกิดกระแสการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่กำลังได้รับความนิยมจากผู้คนในสังคมเป็นอย่างมาก เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนมากค่อนข้างตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น

(๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เป็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในการพัฒนาประเทศที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่บัญญัติให้สามารถแก้ไขเพิ่มเติมแผนแม่บทฯ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงหรือความจำเป็นของประเทศได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะรัฐมนตรีแล้ว แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ยังคงจำนวน ๒๓ ประเด็น โดยเป็นแผนระดับที่ ๒ ที่มีผลผูกพันให้ทุกหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติร่วมกันอย่างบูรณาการ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทฯ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และส่งผลให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อไป

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๒๓ ฉบับ มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรงใน ๓ ประเด็น ดังนี้

๑) ประเด็นที่ ๕ การท่องเที่ยว

- แผนย่อยที่ ๕ การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ยกกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทาง การท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่าย คมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อการเชื่อมโยงเส้นทาง การท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน บนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทาง การท่องเที่ยวร่วมกัน โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมต่อ

ตารางแสดงเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ ๕ การท่องเที่ยว

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี พ.ศ. ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
ประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมต่อการเดินทางของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียน	อัตราการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางผ่านแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียน (ร้อยละต่อปี)	ไม่น้อยกว่า ๕	ไม่น้อยกว่า ๑๐	ไม่น้อยกว่า ๑๕

แนวทางการพัฒนา

- พัฒนาเส้นทาง การท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาค โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่าย คมนาคมที่มีในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใหม่ตามแผนพัฒนาในอนาคตทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำและ

ทางอากาศ รวมทั้งส่งเสริมและบูรณาการความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวภายใต้กรอบความร่วมมือในระดับอนุภูมิภาคและอาเซียน อาทิ กรอบความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี – เจ้าพระยา - แม่โขง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซียมาเลเซีย - ไทย และการพัฒนาตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวยังรวมถึงการเชื่อมโยงเส้นทาง การท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม เมืองประวัติศาสตร์ และเมืองมรดกโลกภายในอนุภูมิภาค

- อำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาและยกระดับพิธีผ่านแดนของ การเดินทางในทุกรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ การปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทาง ข้ามแดนของนักท่องเที่ยว และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับ การวิเคราะห์สถานการณ์การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค สามารถนำมากำหนดแนวทางการพัฒนาที่ ตรงประเด็น และใช้ในการให้ความรู้ เผยแพร่ข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยว

- ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาด ยุคใหม่โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ โดยการ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และสร้างแรงจูงใจแก่นักท่องเที่ยว บนฐานอัตลักษณ์ร่วมกันของอนุภูมิภาคและ ภูมิภาค เพื่อให้ประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นที่รู้จักและเป็นจุดหมายปลายทางร่วมของ นักท่องเที่ยวทั่วโลก

๒) ประเด็นที่ ๗ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

- แผนย่อย โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ มีเป้าหมายเพื่อให้ต้นทุน โลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง เพิ่มประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่าง ประเทศของประเทศไทยให้ดีขึ้น รวมถึงการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง การเพิ่มปริมาณการเดินทาง ด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองให้เพิ่มขึ้น และการลดอัตราการ เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน ผ่านการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ที่สามารถสนับสนุนการ เดินทางและการขนส่งสินค้า ต่อเนื่องหลายรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ รวมทั้งสามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา เมืองและพื้นที่พิเศษพื้นที่ เกษตรกรรม ท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของ ประชาชนและทำให้เกิดการใช้พลังงานในภาคขนส่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งทำให้ ต้นทุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ในระดับสากล

ตารางแสดงเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ ๗ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี พ.ศ. ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
ต้นทุนโลจิสติกส์ ของประเทศไทยต่อ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง	สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (เฉลี่ยร้อยละ)	น้อยกว่า ๑๑	น้อยกว่า ๑๐	น้อยกว่า ๙.๐
ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ระหว่างประเทศของประเทศไทย ดีขึ้น	ดัชนีวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ระหว่างประเทศของประเทศไทย (อันดับ/คะแนนภายในปี ๒๕๗๐/๒๕๗๕/๒๕๘๐)	ไม่น้อยกว่า ๒๕/ ไม่ น้อยกว่า ๓.๖๐	ไม่น้อยกว่า ๒๐/ไม่ น้อยกว่า ๓.๗๐	ไม่น้อยกว่า ๒๐/ ไม่ น้อยกว่า ๓.๘๐
การขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น	สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทาง รางต่อปริมาณการขนส่งสินค้า ทั้งหมด (เฉลี่ยร้อยละ)	ไม่น้อยกว่า ๗	ไม่น้อยกว่า ๘	ไม่น้อยกว่า ๑๐
การเดินทางด้วยระบบขนส่ง สาธารณะในเขตเมืองเพิ่มขึ้น	สัดส่วนการเดินทางด้วยระบบขนส่ง สาธารณะในเขตเมืองต่อการ เดินทางในเมืองทั้งหมดของการ เดินทางใน (๑) กรุงเทพมหานคร	(๑) ไม่น้อยกว่า ๔๐ และ (๒) ไม่น้อยกว่า ๑๐	(๑) ไม่น้อยกว่า ๕๐ และ (๒) ไม่น้อยกว่า ๒๐	(๑) ไม่น้อยกว่า ๖๐ และ (๒) ไม่น้อยกว่า ๒๐

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี พ.ศ. ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
	และปริมาณพล และ (๒) เมืองหลัก ในภูมิภาค* (เฉลี่ยร้อยละ)			
ผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนลดลง	อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน (คนต่อประชากร ๑ แสนคน ภายใน ปี ๒๕๗๐/๒๕๗๕/๒๕๘๐)	ไม่เกิน ๑๒	ไม่เกิน ๘	ไม่เกิน ๕

แนวทางการพัฒนา

- เร่งพัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายทางรถไฟขนาด ๑ เมตรและรถไฟ ความเร็วสูง รวมทั้งเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางรางด้วยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก รถจักรและล้อเลื่อน ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีระบบรถไฟในอนาคต เพื่อให้เป็นโครงข่ายการเดินทางและขนส่งหลักของประเทศ ที่สอดคล้องกับความต้องการเดินทางและขนส่งสินค้า การพัฒนาเมืองและพื้นที่พิเศษ พื้นที่เกษตรกรรม ท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเพิ่มบทบาทภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของระบบ ขนส่งทางราง

- ยกระดับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศ โดยการยกระดับประสิทธิภาพและสร้างมาตรฐาน การให้บริการโลจิสติกส์เทียบเคียงผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากลและแข่งขันได้ ส่งเสริมผู้ให้บริการโลจิสติกส์สู่การให้บริการแบบครบวงจร รวมทั้งสร้างมาตรฐานการขนส่งสินค้า และการประกันภัย พัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ บุคลากรเฉพาะทางและการพัฒนาระบบฐานข้อมูล พร้อมทั้งส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาผู้ให้บริการโลจิสติกส์และบริการที่เกี่ยวข้องให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์และเชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ในระดับภูมิภาคและระดับโลก

๓) ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

- แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน มีเป้าหมายให้งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัล เพิ่มขึ้น ผ่านการพัฒนาการบริการภาครัฐโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดยภาครัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบ การบริหารจัดการที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้ง มีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน ดำเนินการพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่ม สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน และผู้ใช้งานไม่ต้องร้องขอหรือ ยื่นเรื่องต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยออกแบบแนวทาง ขั้นตอน รูปแบบการให้บริการของภาครัฐให้เป็น รูปแบบดิจิทัลและวางแผนให้มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงาน และสร้างความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีความพร้อมในการให้บริการประชาชน สามารถพัฒนานวัตกรรมมาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาบริการเดิม และสร้างบริการใหม่ที่เป็นพลวัต สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และขับเคลื่อนโดยความต้องการของ ประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้ใช้บริการ

ตารางแสดงเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน)

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี พ.ศ. ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลมากขึ้น	สัดส่วนของกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัลต่อกระบวนการทั้งหมดที่สามารถปรับเปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (ร้อยละ ภายในปี ๒๕๗๐/๒๕๗๕/๒๕๘๐)	ไม่น้อยกว่า ๖๐	ไม่น้อยกว่า ๘๐	ไม่น้อยกว่า ๑๐๐

แนวทางการพัฒนา

- พัฒนารูปแบบบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนผู้ประกอบการและภาคธุรกิจ โดยภาครัฐจัดสรรรูปแบบบริการให้มีความสะดวก มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร และหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งอำนวยความสะดวกทางการค้า การลงทุน และการดำเนินธุรกิจ อาทิ การบูรณาการขั้นตอนการออกใบอนุญาตต่าง ๆ การให้บริการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีประสิทธิภาพสะดวกรวดเร็วและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

- พัฒนาการให้บริการภาครัฐผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลอย่างคุ้มค่า มีความรวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อย ลดข้อจำกัดทางกายภาพ เวลา พื้นที่และตรวจสอบได้ ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากลเพื่อให้บริการภาครัฐเป็นไปอย่างปลอดภัย สร้างสรรค์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เกิดประโยชน์สูงสุด

- ปรับวิธีการทำงานจาก “การทำงานตามภารกิจที่กฎหมายกำหนด” เป็น “การให้บริการที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ” ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบริการภาครัฐที่มีคุณค่าและได้มาตรฐานสากล โดยเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือเป็นการทำงานบนระบบดิจิทัลทั้งหมด เชื่อมโยงและบูรณาการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการพัฒนาบริการเดิมและสร้างบริการใหม่ที่เป็นพลวัตสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้ใช้บริการ และเปิดโอกาสให้เสนอความเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสะดวก ทันสถานการณ์

ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

- แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ มีเป้าหมายให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว ผ่านการพัฒนาให้ภาครัฐมีระบบบริหารงานที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในอนาคต ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ทำให้การปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่เพียงแต่ต้องปฏิรูปราชการให้แล้วเสร็จเท่านั้น แต่ต้องปฏิรูปราชการโดยรวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นเลิศซึ่งนวัตกรรม เทคโนโลยี ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบวิธีปฏิบัติราชการแบบดิจิทัลและสอดคล้องกับไทยแลนด์ ๔.๐ จึงเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานภาครัฐต้องนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ และความต้องการของประชาชนโดยรวมได้นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐยังต้องมีกลไกด้านโครงสร้างและมีวิธีการปฏิบัติราชการที่ยืดหยุ่น หลากหลายคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อภารกิจและการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลและกระบวนการร่วมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว รวมทั้งเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลขนาดใหญ่ พัฒนาองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานภายในองค์กร

โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการที่ใช้หลักฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการวินิจฉัยโดยบุคคล มีการพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลเปิดที่มีความโปร่งใสและคล่องตัวโดยนำภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบริการของประชาชน เพื่อประชาชน และการทำให้ภาครัฐเป็นฐานการต่อยอดการสร้างคุณค่าของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้พร้อมรับการปรับเปลี่ยนและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ โดยมุ่งหมายให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติราชการและการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

ตารางเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ)

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี พ.ศ. ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว	สัดส่วนของหน่วยงานที่มีเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ที่อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไปต่อหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด (ร้อยละ ภายในปี ๒๕๗๐/๒๕๗๕/๒๕๘๐)	ไม่น้อยกว่า ๘๕	ไม่น้อยกว่า ๙๕	ไม่น้อยกว่า ๑๐๐

แนวทางการพัฒนา

- พัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐทันสมัย เปิดกว้างเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง” สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล รองรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและทันการเปลี่ยนแปลง โดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาให้มีการนำข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ในการพัฒนานโยบาย การตัดสินใจ การบริหารจัดการ การให้บริการ และการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ รวมถึงการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลระหว่างองค์กรทั้งภายในและภายนอกภาครัฐแบบอัตโนมัติ อาทิ การสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ภาครัฐสามารถใช้ร่วมกันเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลที่สะดวกและรวดเร็ว เชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐให้มีมาตรฐานเดียวกันและข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเพื่อให้ภาครัฐกิจ ภาคเอกชน และผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการขยายโอกาสทางการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางของบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น

- กำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ มีการพัฒนาข้อมูลเปิดภาครัฐให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมและสะดวก รวมทั้งนำองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเสริมสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบบริการและการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มศักยภาพ

- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การและออกแบบระบบบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกมิติไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์การแบบราชการและวางกฎเกณฑ์มาตรฐานกลางอย่างตายตัว มีขนาดที่เหมาะสม

กับการกิจ ปราศจากความซ้ำซ้อนของการดำเนินการกิจ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท การกิจ โครงสร้าง องค์การระบบการบริหารงาน รวมทั้งวางกฎระเบียบได้เองอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นทำงานแบบบูรณาการไร้รอยต่อและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับทุกภาคส่วน ทั้งนี้เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็น องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานและมีผลสัมฤทธิ์เทียบได้กับมาตรฐานระดับสากล นอกจากนี้ ยังมีความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อวิเคราะห์คาดการณ์ล่วงหน้าและทำงาน ในเชิงรุกสามารถนำเทคโนโลยีอันทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าในการทำงาน

ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

- แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐมีเป้าหมายให้บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมใน การทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมมีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ผ่านบุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศให้ประสบ ผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดและให้อำนาจไว้เพื่อ การปฏิบัติภารกิจของรัฐในด้านต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น ในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิด และทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จ ภาครัฐจำเป็นต้อง ทบทวน พัฒนาและปรับปรุงระบบ กลไก และวิธีการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ตลอดจนออกแบบและ ปรับปรุงการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกมิติเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและ เก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะ การปฏิบัติงานที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นมืออาชีพ มีจรรยาบรรณ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ ถูกต้องตามหลักการแห่งวิชาชีพโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานและเพื่อส่วนรวมเพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชน อย่างเต็มกำลังความสามารถของบุคลากรภาครัฐทุกคน

ตารางแสดงเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕	ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐
บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการ ทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ	ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ (ร้อยละ ภายในปี ๒๕๗๐/๒๕๖๕/๒๕๘๐)	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ๕	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ๑๐	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ๑๕
	ดัชนีคุณธรรมและจริยธรรมของ บุคลากรภาครัฐ (คะแนน ภายในปี ๒๕๗๐/๒๕๖๕/๒๕๘๐)	ไม่น้อยกว่า ๙๓	ไม่น้อยกว่า ๙๕	ไม่น้อยกว่า ๙๘

แนวทางการพัฒนา

- ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและเกิดผล ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับการกิจของภาครัฐและ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติโดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการบริหารกำลังคนให้ มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากร บุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อ ให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วน ต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว

- เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ โดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างกลไกให้บุคลากรภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ รวมถึงการพัฒนาระบบการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับการกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราวให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน โดยปรับปรุงวิธีการกำหนดและพิจารณา ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐให้มีมาตรฐาน เหมาะสมกับลักษณะงานและการกิจรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับตลาดการจ้างงานได้อย่างสมเหตุสมผล โดยไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของรัฐ

(๓) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของ รัฐวิสาหกิจในภาพรวม และให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและ สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนา รัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ๖ ด้าน ได้แก่

๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

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

๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

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

๓) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญ ที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

- ๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน
- ๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ตอบสนองความต้องการของประชาชน

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้มีการกำหนดกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคมไว้ ๓ ด้านหลัก คือ

๑) ด้านบทบาทของสาขาขนส่ง

ตารางแสดงกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม

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

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากรอบบทบาทของการรถไฟฟ้า จะมุ่งเน้นไปที่ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน

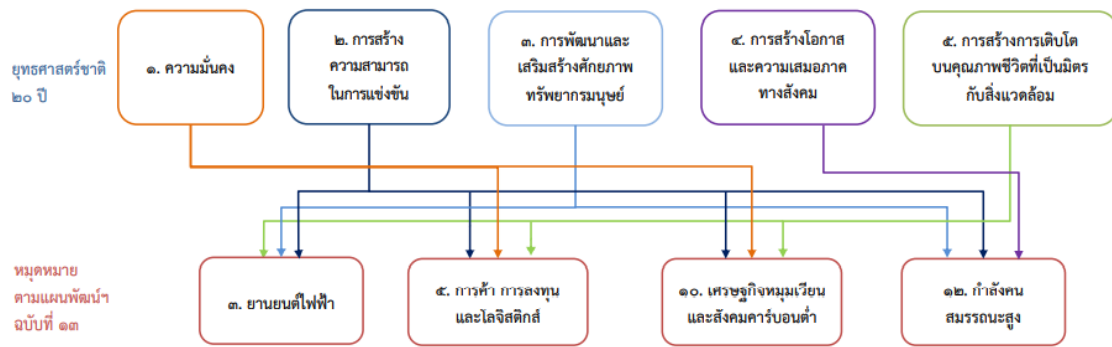
๒) ด้านภารกิจของสาขาขนส่ง

ภารกิจของสาขาขนส่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการ เพื่อส่งเสริมให้มีผู้ใช้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางให้มีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละอุตสาหกรรมและส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ

๓) ด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

ความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) สามารถแสดงได้ดังภาพ

ภาพแสดงความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

ด้วยเหตุนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในแต่ละหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ดังนี้

- หมวดหมู่หลัก

- หมวดหมู่ที่ ๕: ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมวดหมู่ที่ ๑๐: ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

- หมวดหมู่สนับสนุน

- หมวดหมู่ที่ ๒: ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ ๓: ไทยเป็นรากฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมวดหมู่ที่ ๘: ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ ๙: ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

(๔) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) เป็นแผนระยะทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ประเทศ โดยมุ่งให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติโดยคำนึงถึงพลวัตและเงื่อนไขการพัฒนาที่ประเทศเผชิญอยู่ เพื่อเป็นแนวทางให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องปรับจุดเน้นการดำเนินงานมุ่งสู่การเสริมสร้างความสามารถของประเทศ ให้สอดคล้อง ปรับตัวเข้ากับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป โดยระบุทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาประเทศตั้งแต่ระดับทิศทาง โครงสร้าง นโยบาย ตลอดจนกลยุทธ์และกลไกในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ มีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ และจะเป็นพลังในการนำพาประเทศไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาเพื่อพลิกโฉมประเทศไทย สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนา ๔ ด้านหลัก ได้แก่

๑) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (จากเศรษฐกิจฐานทรัพยากรสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและองค์ความรู้)

๒) สังคมแห่งโอกาส และความเสมอภาค (จากโอกาสที่กระจุกตัว สู่โอกาสสำหรับทุกกลุ่มคนและทุกพื้นที่)

๓) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (จากการผลิตและบริโภคที่ทำลายสิ่งแวดล้อม สู่วิถีชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและปลอดภัย)

๔) ปักจียสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (จากกำลังคนทักษะต่ำและภาครัฐล้าสมัยสู่ กำลังคนและภาครัฐสมรรถนะสูง)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

จากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ในฐานะรัฐวิสาหกิจ สาขาก่อสร้าง ซึ่งมีกรอบภารกิจหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ และสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมและ โลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางและให้มีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ โดยมีความเกี่ยวข้องในแต่ละหมวดหมู่ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ด้านเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๑.๑ ในส่วนหมวดหมู่ที่ ๒ คือไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้ มีสาระสำคัญดังนี้

- ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ในฐานะจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและใส่ใจในความยั่งยืน
- การท่องเที่ยวไทยมีจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงเกษตร เชิงการแพทย์และการส่งเสริมสุขภาพ เชิงอาหารและวัฒนธรรม เชิงธุรกิจ และเชิงกีฬา
- การท่องเที่ยวไทยมีกิจกรรมที่หลากหลายพร้อมทั้งมีบริการที่ได้มาตรฐานสากล สามารถเพิ่มมูลค่าและดึงดูดนักท่องเที่ยวเป้าหมายทั้งไทยและต่างชาติที่มีคุณภาพและมีความเต็มใจซื้อสูง
- แหล่งท่องเที่ยวได้รับการดูแลรักษาให้มีความยั่งยืนและเน้นคุณค่าอย่างเหมาะสมกับพื้นที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- รายได้จากการท่องเที่ยวมีส่วนช่วยกระจายตัวสู่เมืองรองในทุกภูมิภาค และกระจายตัวสู่ชุมชนและผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่มากขึ้น ผ่านการเพิ่มมูลค่าด้วยการสร้างอัตลักษณ์ของพื้นที่อย่างเต็มศักยภาพ

๑.๒ หมวดหมู่ที่ ๓ คือไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้ มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ดังนี้

- ปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ผลิตโดยอุตสาหกรรมในเมืองหลักปรับสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด

๑.๓ หมวดหมู่ที่ ๕ คือไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้ มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ดังนี้

- ประเทศไทยเป็นประตูการค้า บริการ และการลงทุนที่สำคัญของอาเซียน โดยมีกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่มีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้า และการค้าผ่านแดน ยกระดับระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนอย่างไร้รอยต่อ
- ประเทศไทยมีนโยบายและมาตรการจูงใจสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน การจัดทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเชื่อมโยงผู้ประกอบการในประเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานการค้าการลงทุนโลก (Global Value Chains)
- ผู้ประกอบการและแรงงานด้านโลจิสติกส์ของไทยมีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการ

ปรับปรุงแบบธุรกิจที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล

๒) ด้านสังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค

๒.๑ ในส่วนหมวดหมู่ที่ ๘ คือไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ทันสมัยและน่าอยู่ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- พื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคได้รับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาเมืองหลักและการเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวระเบียงเศรษฐกิจทั้งในระดับภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบทโดยรอบ

- พื้นที่เศรษฐกิจและเมืองหลักทั่วประเทศมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคมนาคมขนส่งในเมืองและระบบสารสนเทศดิจิทัลที่มีความครอบคลุม สามารถเข้าถึงได้ เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภูมิภาค และพัฒนาปัจจัยดึงดูดการพัฒนาสู่ภูมิภาค (Pull Factors) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน (Eco-living)

๒.๒ หมวดหมู่ที่ ๙ คือไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

๓) ด้านวิถีชีวิตที่ยั่งยืน

๓.๑ หมวดหมู่ที่ ๑๐ คือประเทศไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- การใช้งานยานยนต์ไฟฟ้ามีสัดส่วนที่สูงขึ้นทั้งในระบบขนส่งมวลชนและยานพาหนะส่วนบุคคล

๔) ด้านปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ

๔.๑ หมวดหมู่ที่ ๑๒ คือไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ 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

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคมนาคม รวมถึงปรับปรุงแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอด อดีตและปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้ และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการ กินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (๑) รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการ กระจายรายได้ (๒) ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศทั้งในปัจจัยการผลิตและแรงงาน (๓) การลงทุนเพื่อการวิจัย และพัฒนา และ (๔) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ประเด็นที่ ๒ อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อน ประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ในประเด็นย่อย (๔) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์
- ประเด็นที่ ๓ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วยประเด็นย่อยที่ (๒) ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (๓) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (๔) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค
- ประเด็นที่ ๔ โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ได้แก่ (๑) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (๔) พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่

(๕) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)

แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง) เป็นการพัฒนาจากแผนการปฏิรูปประเทศเดิม ที่มีเป้าหมายหลักในการปฏิรูปเพียง ๑๑ ด้าน เป็น ๑๓ ด้านหลักตลอดจนการปรับเนื้อหากิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) เพื่อให้แผนการปฏิรูปประเทศ ดังกล่าวมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง โดยแผนการปฏิรูปประเทศ ทั้ง ๑๓ ด้าน ประกอบด้วยด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการศึกษา และด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษามีแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การรถไฟฯ ดังนี้

- แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ: ในส่วนกิจกรรมปฏิรูปที่ ๔ การเป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาค (Regional Trading/ Investment Center) ด้วยการพัฒนาด้าน โลจิสติกส์ เพื่อสร้างความเชื่อมโยง (Connectivity) โดย (๑) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าและผ่านแดนของภูมิภาคอาเซียนทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการค้าและการผ่านแดน และเพิ่มประสิทธิภาพการค้าและผ่านแดนของท่าเรือแหลมฉบังในการเป็นประตูอาเซียน (๒) สนับสนุนให้ภาคเอกชนของไทยในธุรกิจโลจิสติกส์สามารถดำเนิน

ธุรกิจได้ครอบคลุมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ระหว่างไทยกับประเทศในเอเชีย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการขนส่ง แม้ว่าจะอยู่ในช่วงที่เกิดวิกฤติ ผ่านมาตรการสนับสนุนทางการเงิน รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ การขนส่ง และการพาณิชย์นาวี โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคจากประเทศไทยและการเสริมสร้าง การขยายตลาดสินค้าและบริการของไทย (๓) พัฒนาระบบ National Single Window (NSW) เพื่อเชื่อมโยง ระบบและพิธีการศุลกากรระหว่างประเทศไทยและกลุ่มประเทศอาเซียน รวมถึงเชื่อมกับระบบ National Digital Trade Platform (NTDP) โดยกระทรวงการคลังหารือกับคณะกรรมการร่วม ๓ สถาบันจากภาคเอกชน ในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และ (๔) เชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการค้าและการลงทุนของประเทศ (Big Data) ผ่านระบบดิจิทัลบนแพลตฟอร์มกลาง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

- แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน: ในส่วนกิจกรรมปฏิรูปที่ ๔ การพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ ๔ เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างฐานทางเศรษฐกิจใหม่ (New S-curve) ตามขั้นตอน การดำเนินงานที่ ๒ คือการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีระยะที่ ๔ ในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีโครงการที่ได้รับการอนุมัติเพื่อการลงทุนระยะแรกภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ด้วยการขยายโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภคระบบราง ตลอดจนจัดเตรียมพื้นที่ที่มีศักยภาพและส่งเสริมให้เกิด การพัฒนาอุตสาหกรรม ปิโตรเคมีผ่านการเชื่อมต่อท่าเรือน้ำลึกที่สำคัญและระบบถนน ด้วยระบบรถไฟทางคู่ในการขนส่งผลิตภัณฑ์ ปิโตรเคมีและมีแผนขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้านโดยผ่านพื้นที่ตั้งโรงงาน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

แผนการปฏิรูปประเทศทั้งสองด้านจะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุนเพื่อให้เกิด การขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนเกิดการเชื่อมโยงกับการขนส่งหลากหลายโหมด ที่ครบวงจรมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการขนส่ง ทั้งในแง่การนำเข้าและส่งออกสินค้านี้ระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น

(๖) โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development: EEC)

แผนโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก หรือ EEC (Eastern Economic Corridor) เป็น การลงทุนขนาดใหญ่ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประเทศให้ไปสู่ Thailand ๔.๐ โดยมีจังหวัดนำร่อง ๓ จังหวัด ในภาคตะวันออก คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ซึ่งรูปแบบของการลงทุนถูกแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนใหญ่ ได้แก่ การลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การก่อสร้างโรงงานและเขตอุตสาหกรรม การก่อสร้างรถไฟ ความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน การก่อสร้างท่าเรือขนาดใหญ่เพื่ออำนวยความสะดวกในการรองรับการลงทุน และพัฒนาพื้นที่ต่าง ๆ และการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้แผนการพัฒนาพื้นที่ EEC ทั้ง ๘ แผน ประกอบด้วย

- ๑) แผนปฏิบัติการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- ๒) แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยีในพื้นที่ระเบียง เศรษฐกิจ พิเศษภาคตะวันออก
- ๓) แผนปฏิบัติการการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- ๔) แผนปฏิบัติการการพัฒนาเมืองใหม่และชุมชน
- ๕) แผนปฏิบัติการการพัฒนาศูนย์กลางธุรกิจ และศูนย์กลางการเงินในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจ พิเศษภาคตะวันออก
- ๖) แผนปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์และการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ กับประชาชนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

๗) แผนปฏิบัติการการเกษตร ชลประทาน และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ
ภาคตะวันออก

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

เนื่องจากโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก หรือ Eastern Economic Corridor: EEC มีแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง อาทิ โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง เชื่อมสามสนามบิน รวมถึงแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการของการรถไฟฯ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบไม่ว่าจะเป็นการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อลดงบประมาณภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยภาคเอกชน การบริหารจัดการที่ดินบริเวณมักกะสัน เพื่อพัฒนาให้เป็นสถานีหลักรถไฟความเร็วสูง โดยการรถไฟฯ จะได้รับรายได้จากการให้เช่าที่ดินตามราคาตลาด และให้ภาครัฐมีส่วนร่วมรับกำไรในกรณีที่โครงการมีกำไร และที่ดินบริเวณ ศรีราชา เพื่อพัฒนาเป็นสถานีรอง โดยเอกชนจะดำเนินการจ่ายค่าเช่าที่ดินให้แก่การรถไฟฯ รวมถึงการให้เอกชนเข้ามามีอำนาจในการบริหารจัดการแอร์พอร์ตลิงก์ เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนเรื้อรังขององค์กร โดยมีกำหนดให้เอกชนคู่สัญญาเข้ามาบริหารภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เหตุเพราะรถไฟฟ้ามหานครแอร์พอร์ตลิงก์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินด้วย นอกจากนี้ยังมีโครงการของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ที่ในการสนับสนุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานภายในโครงการ EEC ที่อาจส่งผลกระทบในเชิงบวกแก่การรถไฟฯ เนื่องจากปัจจุบัน สนข.ได้มีการดำเนินการในโครงการศึกษาจัดทำแผนโลจิสติกส์ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งโดยสารและสินค้าเพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกกับประตูการค้าในพื้นที่ภาคใต้ จังหวัดระนอง โดยในปัจจุบัน สนข. อยู่ระหว่างศึกษาพื้นที่พัฒนาท่าเรือทั้งในฝั่งทะเลอ่าวไทยและอันดามัน

ผลกระทบต่อการรถไฟ

หากการรถไฟฯ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าวได้ ก็ถือเป็นโอกาสอันดีในการสร้างรายได้จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก

(๗) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS)

กรอบความร่วมมือ GMS หรืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง ๖ ประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย ประเทศไทย พม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม และจีนตอนใต้ โดยร่วมมือกันภายใต้โครงการที่ชื่อว่า GMS Economic Corridors หรือก็คือระเบียงเศรษฐกิจอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการขยายตัวด้านอุตสาหกรรม การเกษตร การค้า การลงทุนและบริการ เพื่อให้เกิดการจ้างงาน, ยกระดับการครองชีพ, การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการศึกษาระหว่างกัน, การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ส่งเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสการแข่งขันในเวทีการค้าโลก ผ่านกลยุทธ์หลัก ๓ ด้าน คือสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกัน (Connectivity) เพื่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) โดยการรวมกลุ่มกันในอนุภูมิภาค (Community) โดยความร่วมมือครอบคลุม ๑๐ สาขา ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง และการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง ด้านพลังงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เขตเศรษฐกิจชายแดนและสหสาขา และการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านเกษตรกรรม

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

กรอบความร่วมมือ GMS มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ในสาขาความร่วมมือต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านคมนาคมขนส่ง: GMS มุ่งพัฒนาเส้นทางคมนาคมขนส่งที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการเชื่อมโยงอนุภูมิภาคเข้าด้วยกันและสร้างจุดเชื่อมต่อในการเดินทางระหว่างเมืองเป็นศูนย์รวมประชากรแหล่งท่องเที่ยว ตลาดการค้า และศูนย์กลางกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ
- ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง: GMS มุ่งเน้นมาตรการที่ไม่ใช่มาตรการทางกายภาพ ทว่าสามารถสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงมากขึ้นและสร้างจุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศสมาชิกเพื่อเพิ่มการค้าการลงทุนข้ามพรมแดน
- ด้านการพัฒนาเมือง: GMS มุ่งเน้นการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการที่มีลำดับความสำคัญสูงสำหรับเมืองขนาดกลางและขนาดเล็กที่ตั้งอยู่บนโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่ง
- ด้านการท่องเที่ยว: GMS มุ่งพัฒนาและประชาสัมพันธ์อนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขงในฐานะจุดหมายปลายทางเดียวกัน โดยเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีคุณภาพและให้ผลตอบแทนสูงจากทั่วทั้งอนุภูมิภาค

(๘) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ (๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ภายในระยะเวลา ๕ ปี คือ “การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นคุณค่า มีความสามารถในการปรับตัว เติบโตอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม (Rebuilding High Value Tourism Industry with Resilience, Sustainability and Inclusive Growth)” โดยการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยในอนาคตนับจากนี้จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินการ เพื่อพัฒนาและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีความเข้มแข็ง ต่อยอดการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับภาวะความปกติถัดไป (Next Normal) เพื่อการเติบโตอย่างครอบคลุม (Inclusive Growth) ด้วยการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Approach) โดยจะเป็นการพลิกโฉมการท่องเที่ยวของไทยไปอย่างสิ้นเชิง ซึ่งมีเป้าหมายหลัก ดังนี้

- ๑) การท่องเที่ยวไทยมีความเข้มแข็งและสมดุล (Resilience and Re-balancing Tourism)
- ๒) การยกระดับความเชื่อมโยงและโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการท่องเที่ยว (Connectivity)
- ๓) การสร้างความเชื่อมั่นและมอบประสบการณ์ ท่องเที่ยวคุณค่าสูง (Entrusted Experience)
- ๔) การบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

เนื่องจากการเดินทางด้วยระบบรางเองนับเป็นหนึ่งในตัวเลือกในการเดินทางท่องเที่ยวที่สำคัญ การรถไฟฟ้า จึงมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการและการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องมีโครงข่ายเส้นทางที่ครอบคลุมเพื่อให้ได้รับความสะดวกในการเดินทาง รวมทั้งการยกระดับการให้บริการให้นักท่องเที่ยวได้รับความสะดวก สบายและประทับใจ เพื่อสร้างรายได้ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศ

(๙) นโยบายรัฐบาล คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน

จากการแถลงนโยบายรัฐบาล คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน ในวันที่ ๑๑ – ๑๒ กันยายน ๒๕๖๖ นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบาย ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรถไฟฟ้า ดังนี้

ด้านการคมนาคม

รัฐบาลจะลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งของประเทศทั้งทางถนน ทางน้ำทางราง และทางอากาศ เชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่งของภาคประชาชน สินค้า และบริการด้วยราคาและบริการที่เป็นธรรม เหมาะสมกับค่าครองชีพ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนเปิดประตูค้าขายและเปิดโอกาส

ของประเทศไทยให้เพิ่มขึ้น และเป็นการสร้างประโยชน์จากสินทรัพย์ของประเทศและของประชาชน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ของโลก

ด้านการท่องเที่ยว

รัฐบาลจะผลักดันการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว เพราะการท่องเที่ยวจะเป็นกุญแจดอกแรก ในการสร้างรายได้ที่สามารถกระตุ้นเศรษฐกิจได้ในระยะสั้น และสร้างงานให้กับประชาชนเป็นจำนวนมาก โดยตั้งเป้าว่าจะเปิดประตูรับนักท่องเที่ยว ด้วยการอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนการขอวีซ่า และการยกเว้นการเก็บค่าธรรมเนียมวีซ่า สำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศเป้าหมาย การจัดทำ Fast Track VISA สำหรับผู้เข้าร่วม งานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) และเพื่อเป็นการกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ในช่วงสิ้นปี ๖ รัฐบาลจะร่วมกับภาคธุรกิจในทุกภาคส่วนเป็นเจ้าภาพจัดงานแสดงสินค้า งานเทศกาลระดับโลก เพื่อยกระดับประเทศไทยให้เป็นสถานที่สำหรับการจัดงานแสดงต่าง ๆ ที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งในภูมิภาคนี้ และ จะผลักดันการพัฒนาการบริหารจัดการทุกขั้นตอนการบริการ ที่เป็นประจักษ์ประเทศไทย ซึ่งรวมถึงการปรับปรุง ระบบคมนาคมทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยจะปรับปรุงสนามบินและจัดการเที่ยวบินของสนามบิน ทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มปริมาณเที่ยวบินให้สามารถนำนักท่องเที่ยวมาสู่ประเทศไทยได้มากขึ้น แก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปราบปรามการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ซึ่งการรักษาความปลอดภัยจะสร้างความมั่นใจ และความประทับใจกับประเทศไทยในระยะยาว

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากนโยบายของทางคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน มีวัตถุประสงค์หลัก ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญในหลายด้าน โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ จะเป็น นโยบายในการเชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่งในรูปแบบต่าง ๆ รวมไปถึงการผลักดันสร้างรายได้จาก การท่องเที่ยว จากนโยบายดังกล่าวจะทำให้การรถไฟฯ ต้องดำเนินการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ ทันสมัย และยกระดับการให้บริการเพื่อรองรับการดำเนินนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้อง วางแผนการดำเนินงานในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานทั้งในด้านมาตรฐานการให้บริการให้ อยู่ในระดับสากล ความตรงต่อเวลา รวมถึงการบูรณาการร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่น และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างโครงข่ายการให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าที่ครอบคลุม

แผนระดับอุตสาหกรรม

(๑๐) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) กระทรวงคมนาคมได้ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) เพื่อกำหนดพัฒนาระบบ คมนาคมขนส่งของไทยในอนาคต ให้สามารถรองรับกับวิถีชีวิตและพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ระบบคมนาคมของประเทศไทยมีความทันสมัย และกระจายความเจริญเข้าสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น ตลอดจน ยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยในการขนส่งและการเดินทางให้ดียิ่งขึ้น และขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประกอบไปด้วยกรอบแนวคิดใน ๓ มิติ ได้แก่ การขนส่งที่ ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport) การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (Transport Efficiency) ระบบคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport) ซึ่งมีการ จำแนกยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาระบบคมนาคมออกเป็น ๕ ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

จากการศึกษาและทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) พบว่ามีส่วนที่เกี่ยวข้องและอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าในมิติต่าง ๆ ดังนี้

๑) แผนงานพัฒนาระบบราง เพื่อเติมโครงข่ายให้สมบูรณ์ โดยการปรับปรุงระบบอุปกรณ์ และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนารถไฟฟ้าทางคู่ ขนาด ๑ เมตร การพัฒนารถไฟฟ้าทางคู่ ขนาดมาตรฐาน ๑.๔๓๕ เมตร การพัฒนารถไฟฟ้าความเร็วสูง การพัฒนาระบบรถไฟฟ้าในเมือง และการพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟ (Transit Oriented Development: TOD)

๒) แผนงานการบริหารจัดการระบบการขนส่ง – การพัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการการคมนาคมขนส่ง โดยการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ระบบโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานด้านการขนส่ง การบริหารจัดการระบบขนส่งสาธารณะ การพัฒนาระบบสารสนเทศและการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบและการบังคับใช้ รวมทั้งให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริหารจัดการขนส่ง

๓) แผนงานโครงการสำคัญต่าง ๆ ตามนโยบาย Thailand ๔.๐ – ด้านการคมนาคมขนส่งระบบราง ประกอบไปด้วยแผนงานโครงการสำคัญ อาทิ โครงการความร่วมมือก่อสร้างรถไฟ ไทย – จีน และโครงการความร่วมมือก่อสร้างรถไฟ ไทย – ญี่ปุ่น เป็นต้น

ผลกระทบต่อการรถไฟฟ้า

ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ของกระทรวงคมนาคม ในการรองรับพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฟ้า ในปัจจุบัน ในแง่ของการนำพลังงานทางเลือกมาปรับใช้ในการเดินรถโดยสารและสินค้า ในการลดมลพิษและส่งเสริมการเดินทางที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนารูปแบบการให้บริการ เพื่อรองรับการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้สูงอายุหรือผู้พิการ โดยรวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดการตารางการเดินรถสำหรับรถโดยสารและรถสินค้าแต่ละประเภท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๑๑) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานในสังกัด ให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบกับทุกภาคส่วน รวมถึงกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบงานของกระทรวงให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบแนวทางการจัดทำแผนระดับ ๓ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ โดยมีรายละเอียดของแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถกำหนดได้เป็น ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก เพื่อตอบสนองและสะท้อนไปถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจข้างต้น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนางองค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ปีประเด็นประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์

เป้าประสงค์

- ๑.๑ ยกระดับคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของระบบคมนาคมขนส่งทางรางเพื่อเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศในอนาคต
- ๑.๒ ยกระดับคุณภาพการให้บริการระบบขนส่งสาธารณะและการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการขนส่งที่ไร้รอยต่อ
- ๑.๓ เตรียมพร้อมรองรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของยานพาหนะการขนส่งและการเดินทางในรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

เป้าประสงค์

- ๒.๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกทางถนนรองรับการบริการประชาชนและขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจของประเทศที่มีประสิทธิภาพ
- ๒.๒ เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรางและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์

- ๓.๑ ยกระดับความปลอดภัยในการเดินทางและการคมนาคมขนส่งทางราง
- ๓.๒ มุ่งมั่นพัฒนาการคมนาคมขนส่งที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนางองค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

เป้าประสงค์

- ๔.๑ พัฒนางองค์กรและกระบวนการในระบบราชการให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพสนองต่อพันธกิจการไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- ๔.๒ เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานและบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ๔.๓ บริหารราชการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ คาดว่าเมื่อสิ้นสุดกรอบระยะเวลาของแผนฯ ในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางรางจะมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยจะมีทางคู่เพิ่มขึ้น จากปัจจุบันมีจำนวน ๖๕๘ กิโลเมตร เพิ่มขึ้นเป็น ๑,๓๕๘ กิโลเมตร

โดยการพัฒนาในรอบระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมฯ ได้พิจารณา ความเชื่อมโยงกับแผนระยะ ที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ ๒๐ ปี ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาคอขวดด้านคมนาคมขนส่ง (Critical Transport Issues) และเร่งผลักดันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งในส่วนที่ไม่สมบูรณ์หรือ

เป็นคอขวด (Missing Link/ Bottleneck) ตามแนวเส้นทางหลัก (Main Transport Corridor) โดยมีแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ดังนี้

โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ระยะที่ ๑ จำนวน ๕ เส้นทาง

- ช่วงลพบุรี – ปากน้ำโพ (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)
- ช่วงมาบตาพุด – ชุมทางถนนจิระ (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)
- ช่วงนครปฐม – หัวหิน (ก่อสร้างแล้วเสร็จ)
- ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ (ก่อสร้างแล้วเสร็จ)
- ช่วงประจวบคีรีขันธ์ – ชุมพร (ก่อสร้างแล้วเสร็จ)

โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ประกอบด้วย

- สายเด่นชัย – เชียงของ (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)
- สายบ้านไผ่ – นครพนม (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)

โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ระยะที่ ๒ ประกอบด้วย

- ช่วงขอนแก่น – หนองคาย
- ช่วงชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี

โครงการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูง ประกอบด้วย

- ช่วงกรุงเทพฯ – หนองคาย (ระยะที่ ๑ ช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา)
- ช่วงกรุงเทพฯ – หนองคาย (ระยะที่ ๒ ช่วงนครราชสีมา – หนองคาย)

โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมืองสายสีแดง จำนวน ๕ สายทาง

- ช่วงบางซื่อ – รังสิต และช่วงบางซื่อ – ตลิ่งชัน
- ช่วงรังสิต – ม.ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต
- ช่วงตลิ่งชัน – ศาลายา และสถานีเพิ่มเติม ๓ สถานี
- ช่วงตลิ่งชัน – ศิริราช
- ช่วงบางซื่อ – พญาไท – มักกะสัน – หัวหมาก และช่วงบางซื่อ – หัวลำโพง (Missing Link)

(๑๒) แผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕ (พ.ศ. ๒๕๖๘)

ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนประกอบด้วยความเชื่อมโยงทางกายภาพ (อาทิ การคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และพลังงาน) ความเชื่อมโยงทางกฎระเบียบ (อาทิ การเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และการบริการ) และความเชื่อมโยงระหว่างประชาชนสู่ ประชาชน (อาทิ การศึกษา วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว) ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนนี้เป็น ปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานภายใต้เสาการเมืองและความมั่นคง เสาเศรษฐกิจ และ เสาสังคมและวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนสามารถรวมตัวกันได้สำเร็จ โดยแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕ (พ.ศ. ๒๕๖๘) มีจุดประสงค์ “เพื่อทำให้อาเซียนเชื่อมโยง และรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อและโดยสมบูรณ์ซึ่งจะส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน การมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วน และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นประชาคมมากขึ้น” ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน (๒) นวัตกรรมดิจิทัล (๓) โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ (๔) ความเป็นเลิศด้านกฎระเบียบ และ (๕) การเคลื่อนย้ายของประชาชน

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

จากแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕ (พ.ศ. ๒๕๖๘) ดังกล่าวนั้นมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า อย่างมีนัยสำคัญ ในประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

- โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน: ในส่วนข้อริเริ่มที่ ๑ “การสร้างบัญชีรายชื่อโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพของอาเซียนและแหล่งเงินทุน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการกับประเด็นด้าน ข้อมูลและ ช่องว่างของขีดความสามารถในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน โดยการรวบรวม ข้อมูลการพัฒนาโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไว้ในฐานข้อมูลออนไลน์ และเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อที่นัก ลงทุนจะสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้โดยง่าย นอกจากนี้ ฐานข้อมูลออนไลน์ยังจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่ง เงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือ ด้านเงินทุนของโครงการเหล่านั้นอีกด้วย

- โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ: ในส่วนข้อริเริ่มที่ ๘ “การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันของอาเซียน ผ่านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์” โดยวัตถุประสงค์ของข้อริเริ่มนี้คือ เพื่อมุ่งเน้น การวิเคราะห์ ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของเส้นทางการค้าที่มีความสำคัญระดับต่าง ๆ ในอาเซียน เพื่อจัดการกับปัญหาติดขัด ด้านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์ของอาเซียน และข้อริเริ่ม ที่ ๙ “การส่งเสริมประสิทธิภาพของ ห่วงโซ่อุปทานโดยการแก้ไขปัญหาคอขวด (Chokepoints) ที่สำคัญ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบ ความร่วมมือของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรการ การดำเนินงานเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการ โดยเริ่มจากการเจาะจงเส้นทางการค้าที่สำคัญ และทำความเข้าใจจุดติดขัด (Chokepoints) ต่าง ๆ ในห่วงโซ่ อุปทานที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางการค้า เหล่านี้ เช่น การบริหารจัดการพรมแดน (ศุลกากร การตรวจคนเข้าเมือง การกักกันโรค) รวมไปถึง การจัดการการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนของประชาชน สินค้า ระเบียบปฏิบัติพิธีการ ด้านศุลกากร และแนวปฏิบัติในการจัดการพรมแดน

- การเคลื่อนย้ายของประชาชน: ในประเด็นข้อริเริ่มที่ ๑๒ “สนับสนุนการท่องเที่ยวภายในอาเซียน โดย การทำให้สับสนข้อมูลได้ง่ายขึ้น” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถวางแผนการ ท่องเที่ยว ได้ง่ายขึ้น โดยการใช้เว็บไซต์ท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Website) ที่จะเป็น one-stop shop ในการให้ข้อมูลที่แม่นยำ สำหรับการวางแผนการเดินทางในภูมิภาค รวมทั้งมี แผนการเดินทางสำหรับ นักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางในหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ข้อริเริ่มทั้ง ๔ ประเด็นดังกล่าวของแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันภายในอาเซียน ค.ศ. ๒๐๒๕ (พ.ศ. ๒๕๖๘) นอกจากจะช่วยเพิ่มการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบรางแล้วนั้น ยังอาจ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศด้วยระบบรางมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเดินทางระหว่างกันภายในอาเซียนสามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงช่วยส่งเสริมให้เกิดการขนส่งสินค้า ระหว่างประเทศในปริมาณที่มากขึ้นด้วย ในขณะเดียวกัน การรถไฟฯ เองก็ควรที่จะปรับปรุง คุณภาพ การให้บริการ ตลอดจนพัฒนามาตรฐานความตรงต่อเวลาในการให้บริการและลดขั้นตอน ปรับปรุงกฎระเบียบ ในการขนส่งสินค้าให้มีความง่ายและสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้บริการเลือกเดินทางและขนส่ง สินค้าผ่านการให้บริการของการรถไฟฯ นอกจากนี้การรถไฟฯ ควรมีการบริหารจัดการข้อมูลตารางเวลา ในการเดินทางให้มีความชัดเจนแม่นยำเพื่อให้ผู้เดินทางสามารถ วางแผนการเดินทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการรถไฟฯ อาจพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการวางแผน จองตั๋วโดยสารที่สามารถดาวน์โหลดเพื่อใช้งานได้ ในหลายประเทศทั่วภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้ลูกค้าต่างชาติสามารถติดตั้งใช้งานได้โดยสะดวก

(๑๓) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ มีเป้าหมาย ในการบรรลุประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ซึ่งมีเป้าหมายระดับแผนย่อยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง และประสิทธิภาพ ด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทยดีขึ้น

นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยังมีเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ในหมวดหมู่ที่ ๕ นั่นคือ ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

สำหรับแนวทางในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ได้มีการจัดทำโครงการเพื่อขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยได้ให้ความสำคัญกับโครงการที่สามารถขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการฯ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยและตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการพัฒนา ประกอบไปด้วย ๕ แนวทาง ดังนี้

- ๑) แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
- ๒) แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การยกระดับมาตรฐานและเพิ่มมูลค่าโซ่อุปทาน
- ๓) แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาพิธีการศุลกากร กระบวนการนำเข้า - ส่งออกที่เกี่ยวข้องและการอำนวยความสะดวกในการขนส่งระหว่างประเทศ
- ๔) แนวทางการพัฒนาที่ ๔ การพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (Logistics Service Providers: LSPs)
- ๕) แนวทางการพัฒนาที่ ๕ การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรและการติดตามผลด้านโลจิสติกส์

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ดังกล่าวนั้นมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ คือ ในส่วนแนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยในแนวทางที่ ๑ ประกอบด้วย กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือ รถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนสำคัญ

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่ ๓ บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์

กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ผลกระทบต่อกรรถไฟ

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือ รถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนสำคัญ

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งส่งเสริมการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (Modal Shift) และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transportation) ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าให้สามารถแข่งขันได้ทั้งภายในและระหว่างประเทศ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการระบบโลจิสติกส์รองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในพื้นที่ที่มีศักยภาพและเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยเร่งพัฒนาโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ ๑ และระยะที่ ๒ และโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่สายใหม่ ให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งสินค้า ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละเส้นทางตามความเร่งด่วน โดยให้ความสำคัญกับโครงข่ายการเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาค พร้อมทั้งจัดหาหัวรถจักร แคร่บรรทุก และอุปกรณ์ยกขนให้เพียงพอกับความต้องการ รวมถึงพัฒนาความเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟกับประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ เป็นกลยุทธ์ที่รองรับการรวบรวมและกระจายสินค้าในประเทศและต่างประเทศที่เชื่อมโยงเครือข่ายตลาดระดับต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชนทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ และยกระดับการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า - ส่งออก

สินค้า โดยการพัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์สนับสนุนการเป็นศูนย์กลางและเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งในภูมิภาค อาทิ ศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ศูนย์เปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งสินค้า คลังปลอดภาษีอากร สถานีขนส่งสินค้า ท่าเรือบก (Dry Port) หรือสถานีขนส่งสินค้าคอนเทนเนอร์ (Container Yard) ในพื้นที่ที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาเป็นจุดเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยมีโครงการ/มาตรการสำคัญ อาทิ โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ ๒

กลยุทธ์ที่ ๓ บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดการใช้ประโยชน์ในการขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผลักดัน การพัฒนาโครงข่ายรถไฟให้ครอบคลุมและเชื่อมโยงพื้นที่ทั่วประเทศและรองรับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบได้อย่างไร้รอยต่อ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้บริการโดยใช้โครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐได้ลงทุนไว้ โดยมีการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ชัดเจน อาทิ การเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนสามารถให้บริการเดินรถไฟขนส่งสินค้าได้ โดยมีการเตรียมการเพื่อบริหารจัดการเส้นทาง การจัดสรรเวลาการเดินรถ การพิจารณาอัตราค่าใช้ทางและโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่เหมาะสม รวมถึง การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและหน่วยงานของรัฐใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาและปรับปรุงบริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนและยกระดับประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ของประเทศในภาพรวม อาทิ การใช้ประโยชน์จากยานยนต์ไร้คนขับ และการพัฒนา Digital Platform ให้เป็นระบบหลัก (Backbone System) ในการบริหารจัดการการขนส่งและติดตามสินค้า (Tracking)

(๑๔) โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน (Land Bridge)

เป็นโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านคมนาคม เชื่อมโยง ๒ ท่าเรือ เพื่อส่งเสริมการขนส่งทางน้ำและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจโครงการจะมีการพัฒนาท่าเรือน้ำลึก ๒ ฝั่งทะเล ได้แก่ ที่แหลมอ่าวอ่าง จังหวัดระนอง (ฝั่งทะเลอันดามัน) และที่แหลมรีว จังหวัดชุมพร (ฝั่งอ่าวไทย) ซึ่งสามารถรองรับสินค้าได้ฝั่งละ ๒๐ ล้าน TEUs (Twenty-foot Equivalent Unit : ตู้คอนเทนเนอร์ยาว ๒๐ ฟุต) มีการสร้างทางเชื่อมระหว่างท่าเรือทั้ง ๒ ฝั่ง ระยะทาง ๘๙.๓๕ กิโลเมตร โดยมีทางหลวงพิเศษ (มอเตอร์เวย์) รถไฟทางคู่ (ขนาดราง ๑.๔๓๕ เมตรและ ๑ เมตร) ท่อขนส่งน้ำมันและแก๊สธรรมชาติ และมีการถมทะเลเพื่อพัฒนากิจการสนับสนุนท่าเรือรูปแบบการพัฒนาโครงการ เป็นการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public Private Partnership หรือ PPP) ซึ่งเป็นการให้สิทธิแก่เอกชนลงทุนในการก่อสร้างและการบริหารจัดการเป็นระยะเวลา ๕๐ ปี

ภาพโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

โดยโครงการดังกล่าวกำหนดให้ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนโครงการทั้งโครงการ ประกอบด้วย ท่าเรือทางรถไฟขนาด ๑.๔๓๕ เมตร และมอเตอร์เวย์ รวมถึงการพัฒนาพื้นที่หลังท่า โดยภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเวนคืนที่ดิน ลงทุนทางรถไฟขนาด ๑.๐ เมตร และกำหนดสิทธิประโยชน์ให้กับเอกชนผู้ร่วมลงทุนในโครงการโครงการแบ่งออกเป็น ๔ ระยะ รวมประมาณการลงทุนโครงการ ๑,๐๐๑,๒๐๖.๔๗ ล้านบาท คาดว่าจะพร้อมเปิดให้บริการในเดือน ต.ค. ๒๕๗๓ และเสร็จสมบูรณ์ทั้ง ๒ ฝั่ง (รองรับได้ฝั่งละ ๒๐ ล้าน TEUs) ภายในปี ๒๕๘๒

ภาพแสดงความสำคัญของโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ประโยชน์ของโครงการสะพานเศรษฐกิจเชื่อมฝั่งทะเลอ่าวไทย - อันดามัน หรือ แลนด์บริดจ์

- ยกระดับประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำของภูมิภาค (Transshipment Port)
- เปิดเส้นทางเดินเรือแห่งใหม่ ของมหาสมุทรอินเดียและมหาสมุทรแปซิฟิก
- เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการขนส่งสินค้าทางน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดึงดูดนักลงทุนจากทั่วโลก
- ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน สร้างโอกาสสร้างงานและรายได้

แผนระดับองค์กร

(๑๕) โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาคช่วงกรุงเทพมหานคร - หนองคาย (ระยะที่ ๑ ช่วงกรุงเทพมหานคร - นครราชสีมา) เป็นโครงการที่มุ่งเน้นพัฒนาเส้นทางยุทธศาสตร์สำคัญในการเชื่อมโยงไทยสู่โลกและเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลทั้งสองประเทศ ซึ่งเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกัน เส้นทางนี้ก็จะเส้นทาง ยุทธศาสตร์ในการเชื่อมไทยไปสู่ สปป.ลาวและสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ที่เรียกว่า Belt and Road Initiative หรือ BRI ที่จะเชื่อมภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ไปถึงยุโรปได้ด้วยทางรถไฟ

โดยโครงการรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ ๑ ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา ระยะทาง ๒๕๓ กิโลเมตร งานโยธาจาก ๑๔ สัญญา ปัจจุบันความก้าวหน้าโดยรวมร้อยละ ๓๔.๒๑ คาดว่าจะแล้วเสร็จและเปิดให้บริการ ในปี ๒๕๗๒ และโครงการรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ ๒ ช่วงนครราชสีมา - หนองคาย ระยะทาง ๓๕๖ กิโลเมตร ปัจจุบันคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นชอบอนุมัติโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และอยู่ระหว่างเสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อพิจารณา

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในเส้นทางดังกล่าว ซึ่งถือเป็นเส้นทางที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (Belt and Road Initiative: BRI) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายระบบรางของไทย อาเซียน และจีนให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยเมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จจะเป็นการยกระดับมาตรฐานรถไฟไทยให้มีความเจริญก้าวหน้า นับเป็นการลงทุนเพื่อวางรากฐานความมั่นคงด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของ ไทยในระยะยาว สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาค สร้างโอกาสใหม่ทางการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว กระจายรายได้ นำความเจริญสู่ท้องถิ่นตลอด แนวเส้นทางโครงการ

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

รถไฟจีน-ลาวเป็นหนึ่งในโครงการที่อยู่ภายใต้โครงการ “ข้อริเริ่มหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt and Road Initiative หรือ BRI)” ของรัฐบาลจีนเพื่อขยายเส้นทางการเดินทางขนส่งเชื่อมต่อผู้คนใน ๗๐ ประเทศทั่วโลกทั้งทางบกและทางทะเล โครงการนี้เริ่มขึ้นเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ โดยเส้นทางของโครงการนี้เริ่มต้นเชื่อมเส้นทางจากเมืองคุนหมิง (มณฑลยูนนาน ประเทศจีน) มาที่เมืองบ่อเต็น (สปป.ลาว) ในส่วนของฝั่งลาวมีจำนวนทั้งหมด ๑๑ สถานี ซึ่งเป็นสถานีขนส่งผู้โดยสารจำนวน ๑๐ สถานี ได้แก่ เวียงจันทน์ โพนโฮง วังเวียง กาสี หลวงพระบาง เมืองงา เมืองไซ นาหม้อ นาเตย และบ่อเต็น และสถานีเวียงจันทน์ใต้ ใช้เป็นสถานีขนส่งสินค้า ขบวนรถไฟที่วิ่งในเส้นทางนี้เป็นรถไฟหัวกระสุนที่มีความเร็วปานกลาง เฉลี่ย ๑๖๐ กิโลเมตร/ชั่วโมง โดยสามารถวิ่งทางราบด้วยความเร็วสูงสุด ๒๑๐ กิโลเมตร/ชั่วโมง และวิ่งบนเขาด้วยความเร็ว ๑๖๐ กิโลเมตร/ชั่วโมง เส้นทางเดินรถไฟฟาลาว-จีน สร้างความคาดหวังให้กับ สปป.ลาวเป็นอย่างมาก เป้าหมายคือเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางบกของภูมิภาคในอนาคตสามารถเชื่อมจีน ซึ่งมีนครคุนหมิงที่เป็นศูนย์กลางการขายผลไม้และดอกไม้ที่ใหญ่เป็นอันดับ ๒ ของโลก กับประเทศภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เข้าด้วยกัน แม้ว่า สปป.ลาวจะไม่มีทางออกสู่ทะเล แต่ด้วยการคมนาคมทางบกเส้นทางใหม่ จะช่วยร่นระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางระหว่างประเทศได้ อีกทั้ง สปป.ลาวนั้นมีธรรมชาติและวัฒนธรรมที่งดงามระหว่างทางมีความสวยงามให้ผู้เดินทางได้เก็บความทรงจำที่น่าประทับใจ กลายเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่สำคัญแห่งหนึ่งของภูมิภาค อีกทั้งปลายทางสถานีเวียงจันทน์ ห่างจากจังหวัดหนองคายเพียง ๒๔ กิโลเมตร ซึ่งระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งจากต้นทางถึงปลายทางเพียง ๘ ชั่วโมงเท่านั้น และหากขนส่งต่อมายังจังหวัดหนองคายของประเทศไทยคาดว่าจะใช้เวลาไม่ถึง ๑๕ วัน (รวดเร็วกว่าการขนส่งทางถนนจากเมืองคุนหมิงเข้าทางด้านเชียงของจังหวัดเชียงรายที่ใช้เวลาถึง ๒ วัน) โดยรถไฟจะวิ่งด้วยอัตราความเร็วที่ ๑๖๐ - ๒๐๐ กิโลเมตร/ชั่วโมง ในขบวนที่ใช้ขนส่งผู้โดยสาร และหากเป็นขบวนรถไฟขนส่งสินค้าจะจำกัดความเร็วที่ไม่เกิน ๑๒๐ กิโลเมตรต่อชั่วโมง ทั้งนี้ รถไฟจีน-ลาว จะเน้นให้บริการขนส่งสินค้ามากกว่าการขนส่งผู้โดยสาร โดยในช่วงต้นของโครงการคาดว่าจะมีการขนส่งสินค้าอยู่ที่ราว ๕ เทียบต่อวัน และขนส่งผู้โดยสารไม่เกิน ๒ เทียบต่อวัน และในระยะถัดไปจะเพิ่มรอบการขนส่งสินค้าเป็น ๑๔ เทียบต่อวัน และขนส่งผู้โดยสาร ๔ เทียบต่อวัน โดยรถไฟลาว-จีน ได้เริ่มเดินรถข้ามประเทศเที่ยวปฐมฤกษ์ จากนครคุนหมิงมานครหลวงเวียงจันทน์ เมื่อวันที่ ๑๓ เมษายน ๒๕๖๖

ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ลาว และการเชื่อมต่อมายังประเทศไทย



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟฯ

การเปิดให้บริการของรถไฟจีน-ลาว นับเป็นโอกาสและความท้าทายสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในด้านการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางระหว่างจีนกับ สปป.ลาวเท่านั้น แต่ยังเป็นเส้นทางหลักที่จะเข้ามาเชื่อมต่อกับเส้นทางรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังประเทศ สปป.ลาว จีน และเชื่อมโยงต่อเนื่องไปยังประเทศอื่นทั่วโลกผ่านโครงการรถไฟจีน-ยุโรป สาย “คุนหมิง-รอตเตอร์ดัม” ซึ่งเปิดให้บริการแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ดังนั้นหากโครงการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้างรายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ภาพแสดงเส้นทางรถไฟโครงการรถไฟจีน-ยุโรป สาย “คุนหมิง-รอตเตอร์ดัม”



ที่มา: Xinhua News Agency

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ด้านการขนส่งสินค้า

เนื่องจากรถไฟจีน-ลาว จะใช้ขนส่งสินค้าเป็นหลัก จึงเป็นโอกาสหนึ่งที่ไทยจะสามารถส่งออกสินค้าได้มากขึ้น เพราะมีตลาดบริเวณจีนตอนใต้ที่พร้อมรองรับสินค้าจากไทยอยู่แล้ว จากการวิเคราะห์ของสำนักเศรษฐกิจภูมิภาค ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าสินค้าที่มีแนวโน้มที่จะส่งออกไปยังจีนได้เพิ่มมากขึ้น อาทิ

- (๑) อาหารและเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ความงาม ผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมถึงผลิตภัณฑ์ฮาลาลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสินค้าอีคอมเมิร์ซข้ามแดนยอดนิยม (Cross-border E-commerce หรือ CBEC)

(๒) ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าเกษตรและปศุสัตว์ (เช่น ผลไม้ ข้าวยางพารา และ ไก่แช่แข็ง) ซึ่งเป็นสินค้าอุตสาหกรรมเดิมที่ไทยส่งออกไปจีน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลไม้สดจะเป็นสินค้าหลักที่ไทยสามารถส่งออกเข้าไปยังมณฑลยูนนานได้มากที่สุด แต่ในปัจจุบันการนำเข้า - ส่งออกสินค้าประเภทผลไม้สด ยังไม่สามารถทำได้ผ่านทางด่านหนองคาย (เนื่องจากไม่ได้อยู่ในข้อกำหนดในพิธีสารไทย-จีน ที่กำหนดด่านนำเข้าส่งออกผลไม้จากจีน-ไทยได้ มีเพียง ๕ ด่านเท่านั้น คือ ด่านตรวจพืชเชียงของ ด่านตรวจพืชนครพนม ด่านตรวจพืชมุกดาหาร ด่านตรวจพืชบึงกาฬ และจุดผ่านแดนถาวรบ้านผักกาดของด่านตรวจพืชจันทบุรี) ดังนั้นเพื่อให้ไทยสามารถขนส่งผลไม้ไปยังจีนได้ ในปริมาณที่มากขึ้น รวดเร็วขึ้น และเป็นอีกหนึ่งทางเลือกทดแทนเส้นทางอื่น ๆ หากเกิดปัญหาหรือเส้นทางอื่นถูกปิด ทางไทยควรเร่งพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงพิธีสารไทย-จีนเสียใหม่ ให้สามารถนำเข้า - ส่งออกสินค้าประเภทผลไม้สดผ่านทางด่านหนองคายได้

ดังนั้น เพื่อให้ประเทศไทยได้ประโยชน์จากรถไฟจีน - ลาว การรถไฟฯ ควรเร่งรัดก่อสร้างเส้นทางรางเชื่อมต่อกับรถไฟจีน-ลาวให้สมบูรณ์โดยเร็ว โดยอาจเริ่มต้นจากการก่อสร้างเส้นทาง Missing Link ไทย - ลาว - จีน รวมทั้งสร้างพื้นที่ขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ ตลอดจนก่อสร้างสะพานรถไฟข้ามแม่น้ำโขงหรือสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งที่ ๒ ที่ขนานกับสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งแรก (ซึ่งตั้งห่างออกไป ๓๐ เมตร) โดยเป็นสะพานที่ให้รถไฟวิ่งเท่านั้น เพื่อให้สามารถขนส่งสินค้าระหว่างสามประเทศได้อย่างรวดเร็วไร้รอยต่อ ซึ่งเมื่อก่อสร้างทางดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว จะทำให้ไทยสามารถขนส่งสินค้าจากจีน เข้ามาไทยได้อย่างต่อเนื่องจากสถานีเวียงจันทน์ (สถานีปลายทางรถไฟจีน-ลาว) ผ่านไปยังสถานีท่านาแล้ง ของ สปป.ลาว แล้วจึงเข้ามายังไทยทางสถานีนาทา เมื่อสามารถเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าได้อย่างไร้รอยต่อ จะทำให้มีปริมาณการใช้เส้นทางนี้เพิ่มมากขึ้น และในระยะยาวเมื่อการรถไฟฯ สามารถก่อสร้างเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงได้แล้วเสร็จ ทุกเส้นทางของการรถไฟฯ อาจมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ขนส่งสินค้าจากจีนหรือ สปป.ลาวไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ อาทิ มาเลเซีย และสิงคโปร์ แทนการขนส่งทางถนนและทางเรือบางส่วนได้อีกด้วย

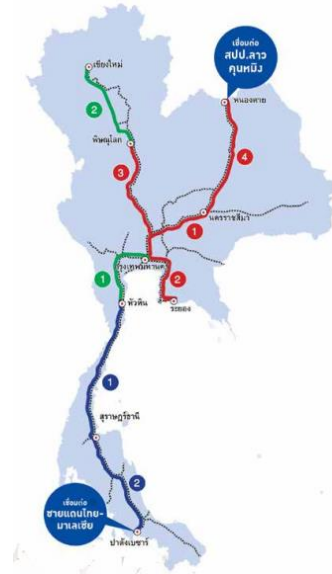
ด้านการขนส่งผู้โดยสาร

เป็นโอกาสของการรถไฟฯ ในการเตรียมการเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจากกลุ่มจีนตะวันตก ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีรายได้ปานกลาง ที่จะเข้ามาเที่ยวไทยเป็นจำนวนมาก โดยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) พบว่านักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามายังไทยผ่านทางด่านหนองคาย (ที่ใช้บริการรถไฟจีน - ลาว) แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

(๑) ประชาชนชาวจีนในมณฑลยูนนาน (เมืองหลักคือคุนหมิง) ที่เป็นต้นทางของรถไฟสายนี้ ซึ่งมีจำนวนประชากรกว่า ๔๗ ล้านคน โดยหากประชากรเพียงร้อยละ ๑ ของมณฑลนี้ เดินทางมาท่องเที่ยวในไทย คาดว่าจะสามารถสร้างรายได้ให้กับการท่องเที่ยวได้ไม่ต่ำกว่า ๘๐๐ ล้านบาทต่อปี (อ้างอิงจากกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา คำนวณโดยผู้ศึกษา ซึ่งมีสมมติฐานจาก ๑) ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ประมาณ ๑,๘๕๙.๔๔ บาท/วัน/คน และ ๒) ประชากรในมณฑลยูนนาน มาท่องเที่ยวภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างน้อยร้อยละ ๑ หรือ ๔.๗ แสนคนต่อปี)

(๒) นักธุรกิจจีนที่อยู่ใน สปป.ลาวกว่า ๑ ล้านคน ที่อาจเข้ามาเที่ยวในไทย โดยเฉพาะในสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม โดยปัจจุบันนักท่องเที่ยวจีนนิยมท่องเที่ยวในเมืองหลัก เช่น กรุงเทพฯ กระบี่ ภูเก็ต และเชียงใหม่ เป็นต้น

ภาพแสดงเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย



แผนระยะเร่งด่วน

จำนวน 4 เส้นทาง

ระยะทาง 1,508 กิโลเมตร

1. ช่วงกรุงเทพฯ-นครราชสีมา
2. ช่วงดอนเมือง-สุวรรณภูมิ-อุทัยธานี (รถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน แบบไร้รอยต่อ)
3. ช่วงกรุงเทพฯ-พิษณุโลก
4. ช่วงนครราชสีมา-หนองคาย

แผนระยะกลาง

จำนวน 2 เส้นทาง

ระยะทาง 499 กิโลเมตร

1. ช่วงกรุงเทพฯ-หัวหิน
2. ช่วงพิษณุโลก-เชียงใหม่

แผนระยะยาว

จำนวน 1 เส้นทาง

ระยะทาง 759 กิโลเมตร

1. ช่วงหัวหิน-ปาดังเบซาร์

ที่มา: วารสารรถไฟสัมพันธ์ การรถไฟฯ

ดังนั้น การรถไฟฯ ควรเร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยเฉพาะเส้นทาง Missing Link ไทย - ลาว - จีน ช่วงหนองคาย - เวียงจันทน์ และรถไฟความเร็วสูงไทย - จีนช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา (เฟส ๑) และช่วงนครราชสีมา - หนองคาย (เฟส ๒) ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน ลาว และนักท่องเที่ยวชนชาติอื่น ๆ ที่เดินทางมาจากจีนหรือลาวผ่านเข้ามาทางหนองคายด้วยรถไฟจีน - ลาว ให้สามารถเดินทางเข้าไทยได้โดยสะดวก และสามารถเข้าถึงจุดศูนย์กลางหรือเมืองหลวงของไทยอย่างกรุงเทพฯ เพื่อเดินทางไปท่องเที่ยวต่อยังจังหวัดอื่น ๆ ได้โดยสะดวก นอกจากนี้การรถไฟฯ ควรเร่งสร้างพันธมิตรร่วมกับการขนส่งผู้โดยสารรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อการเดินทางแบบ Multimodal สามารถเดินทางระหว่างจังหวัดได้โดยสะดวก ตลอดจนช่วยเพิ่มปริมาณนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเมืองรองได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

จากโอกาสข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากเส้นทางการเดินรถไฟจีน - ลาว ทั้งในด้านการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า รวมถึงการสนับสนุนด้านสิทธิประโยชน์จากภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน รถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงมาตรฐานการบริการที่ทัดเทียมมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการขยายตัวของการเดินทางและการขนส่งในเส้นทางรถไฟจีน - ลาว ที่อาจมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น

(๑๗) โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL)

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์ - คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) เป็นส่วนหนึ่งของโครงข่ายทางรถไฟสายทรานส์ - เอเชีย (Trans-Asia Railway: TAR) โครงการของ ESCAP เชื่อมระหว่างทวีปเอเชียและยุโรป โดยมีการเชื่อมต่อทางรถไฟสายหลัก ๘ ประเทศ โดยในทวีปเอเชียประกอบไปด้วย สิงคโปร์, มาเลเซีย, ไทย, ลาว, เวียดนาม, พม่า และจีน โดยสำหรับประเทศไทย นั้นจะมีจุดเชื่อมต่อโครงข่ายรถไฟ (บริเวณชายแดน) ทั้งหมด ๓ จุด ได้แก่

๑. จุดเชื่อมต่อไทย - กัมพูชา บริเวณ อรัญประเทศ - ปอยเปต
๒. จุดเชื่อมต่อไทย - ลาว บริเวณ หนองคาย - เวียงจันทน์
๓. จุดเชื่อมต่อไทย - เมียนมา บริเวณ ด่านเจดีย์สามองค์

ทั้งนี้ โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์ - Kunming (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (Master Plan on ASEAN Connectivity ๒๐๒๕ – MPAC) มีเป้าหมายหลักเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มประเทศอาเซียนมีการเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ และสร้างความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น โดยการเชื่อมโยงนี้จะครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบ และประชาชนในกลุ่มประเทศสมาชิก โดย MPAC ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาเส้นทางคมนาคม โดยเฉพาะโครงการ ASEAN Highway Network (AHN) ในปัจจุบันมีแผนก่อสร้างถนน ๒๓ สายระยะทางกว่า ๓๘,๔๐๐ กิโลเมตร และทางรถไฟ Singapore Kunming Rail Link (SKRL) ผ่านประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย ไทย กัมพูชา เวียดนาม และเชื่อมต่อไปยังคุนหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ทั้งนี้ หากโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จการคมนาคมขนส่งภายในอาเซียน จะเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นและยังเป็นการส่งเสริมให้ศักยภาพการแข่งขันของโลจิสติกส์ ภายในประเทศมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟฯ

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์ - Kunming (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโอกาสสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทั้งในด้านการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางเพื่อการท่องเที่ยวและเดินทางของผู้คนเท่านั้น แต่ถือเป็นเส้นทางการค้าและเศรษฐกิจที่จะดึงดูดเงินลงทุนต่างชาติและการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมระหว่างประเทศต่าง ๆ ได้ และหากโครงการขยับการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้างรายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ยังมีโครงการ “One Belt, One Road และโอกาสในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้” หรือเส้นทางสายไหมใหม่ มีจุดมุ่งหมายในการเชื่อมต่อ (Connecting) ๓ ภูมิภาค ได้แก่ เอเชีย ยุโรป และแอฟริกาเข้าด้วยกัน ซึ่งสำหรับประเทศไทยแม้จะไม่ได้อยู่ในเส้นทางสายไหมใหม่ แต่ก็สามารถขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้าข้ามพรมแดนได้ เนื่องจากประเทศไทยมีจุดเชื่อมต่อใน โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์ - Kunming (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ที่เปิดโอกาสให้การเดินทางข้ามพรมแดนเป็นเรื่องที่สามารถทำได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์ - Kunming (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโครงการสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพ จากต่างประเทศมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น กล่าวคืออาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์รายย่อยภายในประเทศในด้านความสามารถทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ของประเทศไทยถือว่าเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่ดีมาก หากแต่ยังขาดการพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่ง ในรูปแบบของ Multimodal Transportation ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการเชื่อมต่องกล่าว ถือเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้การขนส่งสินค้าไปยังทวีปยุโรป หรือทวีปอื่น ๆ ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ จึงถือเป็นผลกระทบที่การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการบริการ การขนส่งที่ครอบคลุมและไร้รอยต่อ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสามารถในการที่จะพร้อมรับมือกับผู้ให้บริการรายใหญ่ที่มีศักยภาพ จากนานาประเทศได้

จากแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น ล้วนแต่มีผลกระทบต่อการรถไฟฯ ในด้านต่าง ๆ อาทิ การลงทุนพัฒนาขยายการบริการ การจัดสรรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องรับกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศได้ ตลอดจนพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโหมดการขนส่งรูปแบบอื่นได้อย่างทัดเทียม ซึ่งแผนยุทธศาสตร์และนโยบายต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่นับเป็น

โอกาสที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การรถไฟฟ้า สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน รวมถึงเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของ คนไทยให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ธนาคารพัฒนาเอเชีย หรือ Asia Development Bank : ADB ประมาณการอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ปี ๒๕๖๘ อยู่ที่ ๓.๐

ภาพแสดงอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในปี ๒๕๖๘

Table 2.30.1 Selected Economic Indicators, %				
Moderate growth is expected in 2023-2024.				
	2022	2023	2024	2025
GDP growth	2.5	1.9	2.6	3.0
Inflation	6.1	1.2	1.0	1.5
GDP = gross domestic product.				
Source: Asian Development Bank estimates.				

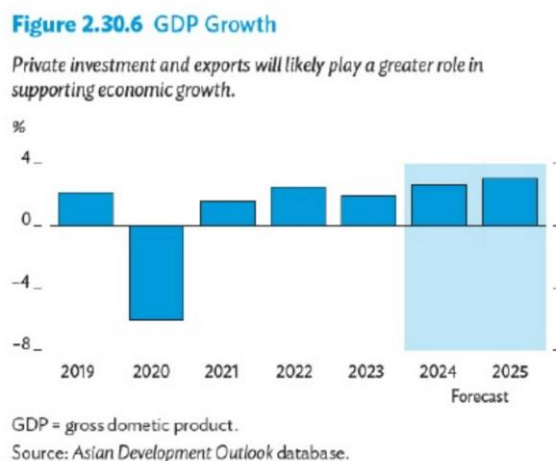
ที่มา : ธนาคารพัฒนาเอเชีย หรือ Asia Development Bank : ADB

การส่งออกสินค้าและบริการ คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ ๔.๑ โดยจะเป็นในลักษณะค่อยๆ หายยฟื้นตัว สินค้าส่งออกหลักได้แก่ อาหารและเครื่องดื่ม สินค้าการเกษตร ยานยนต์และส่วนประกอบอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งจะฟื้นตัวตามปริมาณการค้าโลกที่เพิ่มสูงขึ้น และราคาสินค้าเกษตรที่สูงขึ้นจากผลผลิตที่ลดลงอันเนื่องมาจากปรากฏการณ์เอลนีโญ

การนำเข้า คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ ๒.๖ จากการนำเข้าสินค้าทุนและวัตถุดิบ การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวจะคาดว่าจะทำให้การส่งออกการบริการเข้าใกล้ช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด ๑๙ โดยคาดว่านักท่องเที่ยวจากต่างชาติจะอยู่ที่ ๓๘ ล้านคน ในปี ๒๕๖๘

การบริโภคคาดว่าจะได้รับอานิสงส์จากการฟื้นตัวของกิจกรรมการท่องเที่ยวและการฟื้นตัวของตลาดแรงงานและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ดีขึ้น คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ ๓.๔ โดยจะยังคงเป็นแรงสนับสนุนหลักต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจและมาตรการภาครัฐระยะสั้น

ภาพแสดงอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในปี ๒๕๖๘



ที่มา : ธนาคารพัฒนาเอเชีย หรือ Asia Development Bank : ADB

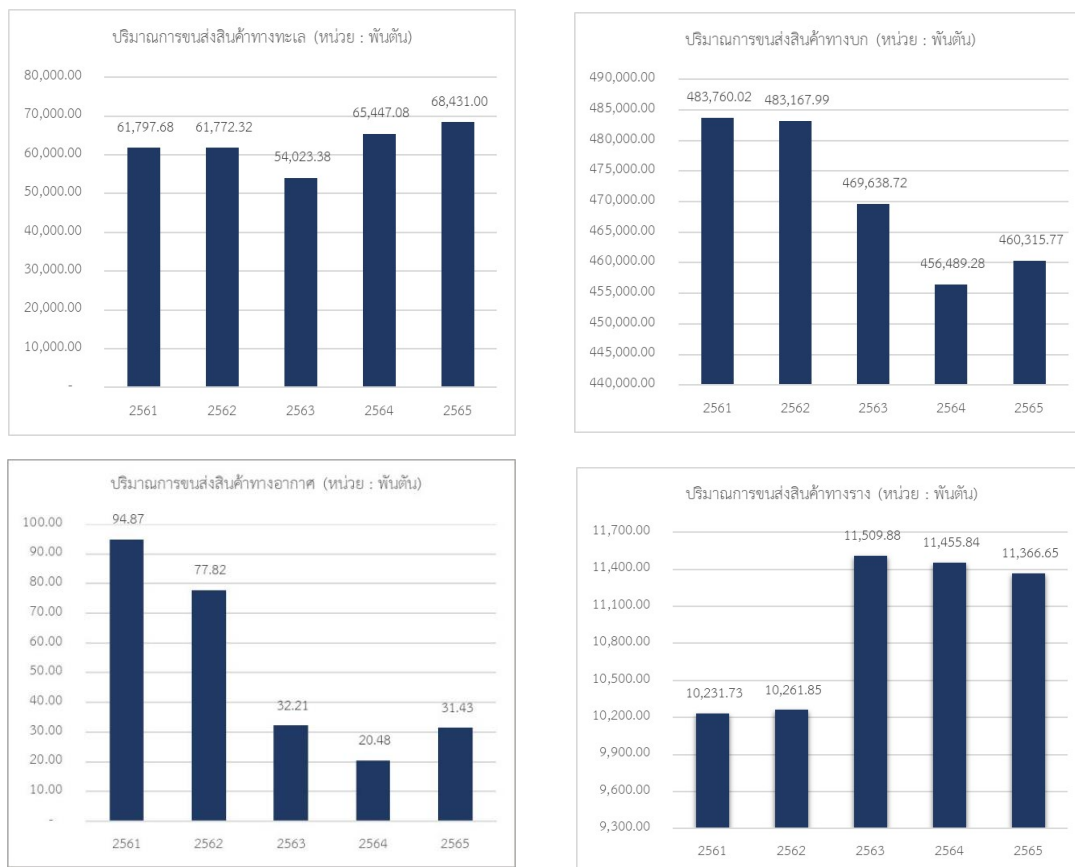
การลงทุนของภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ ๓.๕ โดยแรงสนับสนุนจากการเติบโตของภาคการท่องเที่ยว การบริโภคภาคเอกชน และนโยบายส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐในอุตสาหกรรมเป้าหมายภาวะเอลนีโญ จะส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรมที่สำคัญ เนื่องจากจะประสบภาวะการขาดแคลนน้ำ จึงคาดว่าผลผลิตทางการเกษตรจะลดลงโดยจะขยายตัวเพียงร้อยละ ๒.๒

การท่องเที่ยว คาดว่ายังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ ดังนั้นในภาคการบริการคาดว่าจะขยายตัวได้ ร้อยละ ๔.๓

อัตราเงินเฟ้อ คาดว่ายังคงขยายตัวร้อยละ ๑.๕ เนื่องจากภาครัฐจะยังคงดำเนินมาตรการเพื่อลดค่าครองชีพของประชาชน แต่อย่างไรก็ตาม การบริโภคภายในประเทศที่เข้มแข็งและราคาอาหารที่สูงขึ้นจากผลผลิตทางการเกษตรที่ลดลงอาจกดดันอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานได้

การขนส่ง มีแนวโน้มการฟื้นตัวของการขนส่งทั้งทางราง ทางถนนและทางอากาศ จากข้อมูลของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปี ๒๕๖๕ พบว่าภาพรวมอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าภายในประเทศ ทั้งทางราง ทางถนน และทางอากาศ มีแนวโน้มฟื้นตัวจากการคลี่คลายของสถานการณ์โควิด ๑๙

ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ทางราง ระหว่างปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕



ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

การเติบโตของตลาด e-Commerce จากความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าออนไลน์ ส่งผลให้ธุรกิจกลุ่ม e-Commerce มีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี คาดว่าจะแตะระดับ ๗.๔๗ แสนล้านบาทในปี ๒๕๖๘ (Krungthai COMPASS) ซึ่งแนวโน้มการเติบโตของมูลค่าตลาด e-Commerce นี้เองที่เป็นปัจจัยหลักส่งผลให้มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยหรือการขนส่งแบบ Last mile มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์หรือ E-commerce มากยิ่งขึ้นและคาดว่ามูลค่าตลาดขนส่งพัสดุไทยจะยังมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง

ภาพแสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙



ที่มา: Euromonitor และ PrimeStreet Analysis

จากปัจจัยด้านเศรษฐกิจในภาพรวม พบว่าประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวลดต่ำลงจากที่ประมาณการไว้ในขณะเดียวกันการสนับสนุนผ่านโครงการการลงทุนสำคัญต่าง ๆ ของภาครัฐ ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในธุรกิจขนส่งของการรถไฟฯ และสร้างโอกาสในธุรกิจขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตในโครงการ ทั้งนี้ยังส่งผลให้ที่ดินบริเวณสถานีตามโครงการมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลดีกับธุรกิจบริหารทรัพย์สิน อีกทั้งการเติบโตของตลาด e-Commerce ยังช่วยส่งเสริมให้การรถไฟฯ เร่งพิจารณาการพัฒนาบริการจัดส่งพัสดุ (Parcel) เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าในปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น และการย้ายซัพพลายเชนของผู้ผลิตจีนจะช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้การรถไฟฯ ผ่านการให้บริการขนส่งสินค้าและพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์

การสนับสนุนเศรษฐกิจผ่านโครงการภาครัฐ

เพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจ ทางภาครัฐได้มีการลงทุนในโครงการและกิจกรรมการพัฒนาที่สามารถพลิกฟื้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ โดยมีตัวอย่างโครงการที่ส่งผลกระทบต่อ การรถไฟฯ ดังนี้

- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานผ่านโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนแล้วกว่า ๖.๓ แสนล้านบาท จากเป้าหมายทั้งหมด ๑.๒ ล้านล้านบาท โดยมีโครงการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก โครงการท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ ๓ โครงการพัฒนาท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุดระยะที่ ๓ และการพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมการบิน (อาทิ ศูนย์ซ่อมอากาศยาน (MRO) ศูนย์บริการอุปกรณ์ภาคพื้น และศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรทักษะขั้นสูงด้านอุตสาหกรรมการบิน เป็นต้น)

- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานผ่านโครงการ พัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน (Land Bridge) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมเพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน ในหลักการการใช้ยุทธศาสตร์ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ ซึ่งหากมีการพัฒนาโครงการ Land bridge จะสามารถลดเวลาและต้นทุนในการเดินทางขนส่งตู้สินค้าได้ถึง ๔ วัน และเป็นประตูการค้าเชื่อมต่อ EEC ประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) และจีนตอนใต้

ปัจจัยด้านสังคม (Social)

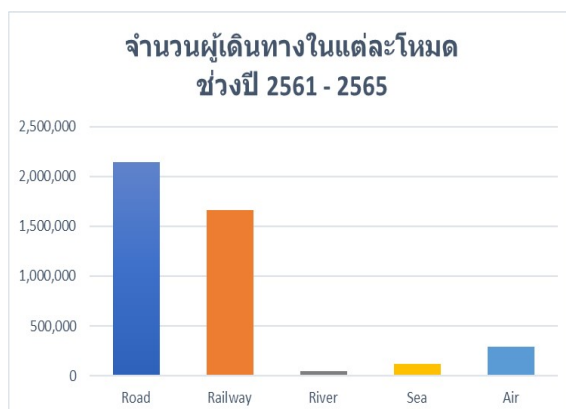
(๑) สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ในปี ๒๕๖๘ ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ โดยสมบูรณ์ ซึ่งกระทรวงสาธารณสุข คาดการณ์ว่าจะมีจำนวนผู้สูงอายุประมาณ ๑๔.๔ ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นเกิน ๒๐% ของประชากรทั้งหมด ส่งผลถึงลักษณะการพึ่งพิงทางเศรษฐกิจระหว่างประชากรวัยต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป ภาครัฐจึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านอุตสาหกรรม ด้านการลงทุน ด้านสวัสดิการสังคมให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากที่สุด เพื่อความเท่าเทียมเป็นธรรมและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ผู้สูงอายุในสังคมได้

(๒) พฤติกรรมการบริโภคของคนไทย ในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้ยังไม่เข้มแข็งที่ต้องระมัดระวังในการใช้จ่าย มีพฤติกรรมที่ผู้บริโภคไปซื้อสินค้าบ่อยครั้งมากขึ้น แต่จำนวนสินค้าหรือยอดใช้จ่ายต่อใบเสร็จลดลง ด้านพฤติกรรมการซื้อออนไลน์พบว่า Gen Z ซื้อสินค้าบ่อยและมีแนวโน้มที่จะซื้อผ่านช่องทางนี้มากขึ้น แต่สินค้าที่ซื้อราคาที่แพง โดยส่วนใหญ่ยอดรวมการซื้อสินค้าเฉลี่ยอยู่ไม่เกิน ๑,๐๐๐ บาท/เดือน ขณะที่ Gen อื่นที่มีอายุมากกว่า อาจซื้อสินค้าไม่บ่อยเท่า แต่ยอดรวมเฉลี่ยต่อเดือนที่สูงกว่า โดยมีข้อสังเกตพฤติกรรมการซื้อออนไลน์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่ง Gen Z นิยมซื้อผ่านโซเชียลคอมเมอร์ส (Social Commerce) ที่เป็นการขายสินค้า/บริการผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยตรง เช่น TikTok Facebook และ Instagram ซึ่งเป็นช่องทางที่ตอบโจทย์รสนิยมการบริโภคของกลุ่มนี้ ที่เน้นการได้รับประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าของผู้บริโภคมากกว่าการได้รับคุณค่าพื้นฐานทั่วไปของสินค้า/บริการ ซึ่งโซเชียลคอมเมอร์สเป็นการค้าที่มอบประสบการณ์ด้านความบันเทิงเพื่อสร้างความสุขให้ผู้บริโภคเพิ่มเติม (Shoppertainment) ขณะที่ Gen อื่นจะเน้นไปที่คุณค่าและคุณภาพของสินค้า/บริการที่จับต้องได้

(๓) พฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร

ในปัจจุบันการโดยสารด้วยรถไฟในแต่ละจังหวัดของประเทศไทยมีเพียงการรถไฟฯ ที่เป็นผู้ให้บริการ การรถไฟฯ ยังคงเผชิญความท้าทายและการแข่งขันจากทางเลือกของการขนส่งอย่างต่อเนื่องจากข้อมูลที่รวบรวมโดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ มีจำนวนผู้โดยสารในแต่ละรูปแบบ (ทางน้ำ ทางอากาศ ทางบก ทางราง) รวมจำนวนทั้งสิ้น ๔.๒๖๒ ล้านคนแยกเป็นทางถนน ๒.๑๔๗ ล้านคน ทางราง ๑.๖๖๒ ล้านคน ทางน้ำ ๐.๑๖๔ ล้านคน ทางอากาศ ๐.๒๘๘ ล้านคน ทั้งนี้การเดินทางที่นิยมใช้มากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การเดินทางถนน โดยคิดเป็นร้อยละ ๕๐% ถัดมาคือทางราง คิดเป็น ๓๙% ทางอากาศ ๗% ทางเรือ ๔%

ภาพแสดงจำนวนผู้เดินทางในแต่ละรูปแบบ (ถนน ราง แม่น้ำ ทะเล อากาศ)



ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

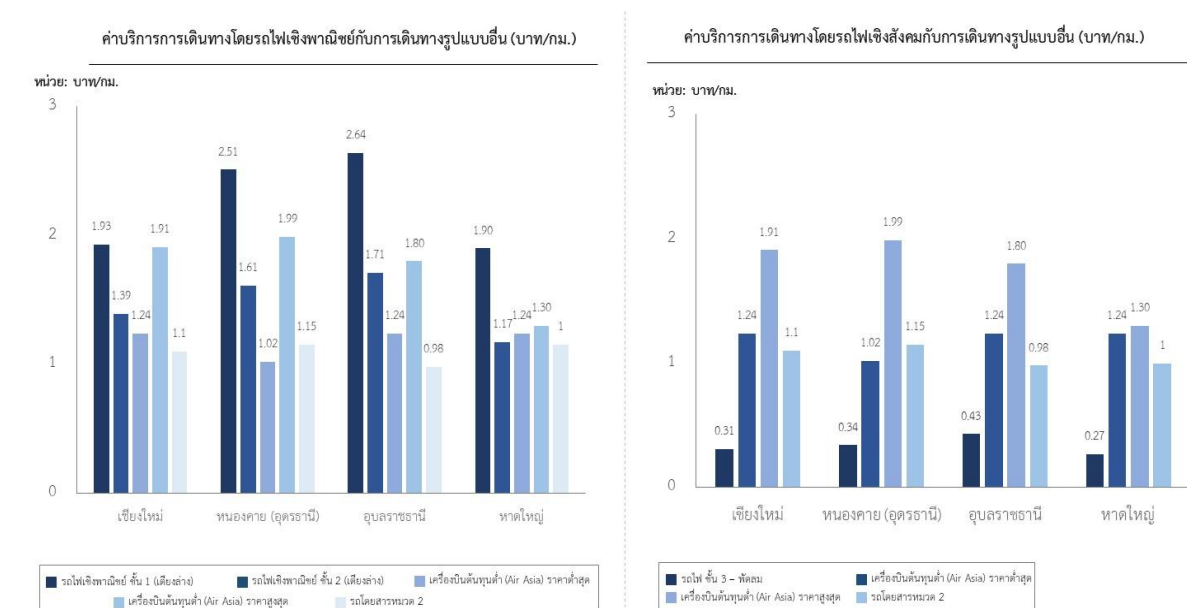
จากการเปรียบเทียบข้อมูลจำนวนผู้โดยสารตลอดระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) พบว่า คู่แข่งของการรถไฟฯ ที่สำคัญ ได้แก่ รถโดยสารทางถนน ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ พบว่าจำนวนผู้โดยสารของ

รถโดยสารสาธารณะลดลงเนื่องจากการเดินทางน้อยลงหรือหันไปใช้รถยนต์ส่วนตัวในการเดินทางแทน ดังนั้น การรถไฟฟ้า จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามหลังจากสถานการณ์ โควิด ๑๙ ปรับตัวดีขึ้น คาดว่าประชาชนจะหันกลับมาใช้บริการโดยสารสาธารณะในการเดินทางเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกเดินทาง ได้แก่ ราคา ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ความสะดวก ในการเดินทาง ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัย คุณภาพของยานพาหนะและการให้บริการ และความสะอาด สังเกตได้จากแนวโน้มการปรับตัวสูงขึ้นของจำนวนผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) โดยเมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมของการขนส่งแต่ละรูปแบบพบว่ามิชชั่นได้เปรียบ และข้อเสียเปรียบในแต่ละด้านที่ไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น การเดินทางด้วยรถไฟมีความได้เปรียบในเชิงราคา แต่เสียเปรียบในเชิงระยะเวลา ในขณะที่การเดินทางด้วยเครื่องบินมีความได้เปรียบในด้านเวลาหากเดินทาง ระยะทาง ๔๐๐ กิโลเมตรขึ้นไป แต่เสียเปรียบในด้านราคาและความสะดวกในการขึ้น-ลง และการเดินทาง ด้วยรถโดยสารประจำทางมิชชั่นได้เปรียบหลัก คือความยืดหยุ่นในการขึ้น-ลงรถโดยสาร แต่เสียเปรียบ ในด้านอุบัติเหตุที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่าการเดินทางด้วยวิธีอื่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่ารถไฟจะมีมิชชั่นได้เปรียบจากอัตราค่าโดยสารที่ถูกที่สุดจากรถไฟชั้น ๓ (พัสดม) แต่เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (“TDRI”) พบว่าอัตราค่าโดยสารจาก รถไฟเชิงพาณิชย์ชั้น ๒ และชั้น ๑ แพงกว่าการเดินทางทุกรูปแบบหากพิจารณาตามค่าโดยสารเฉลี่ยต่อ กิโลเมตร ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของการรถไฟฟ้า น้อยลงเมื่อเทียบกับการเดินทางด้วย เครื่องบิน หรือรถโดยสาร

ภาพแสดงจำนวนผู้เดินทางในแต่ละรูปแบบ (ถนน ราง แม่น้ำ ทะเล อากาศ)เปรียบเทียบค่าบริการการเดินทางระหว่างรถไฟเชิงพาณิชย์และรถไฟเชิงสังคม



ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปก็ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งต่อปริมาณผู้โดยสารของการรถไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบันผู้คนในสังคมเริ่มใช้ชีวิตในรูปแบบของ Lazy Economy หรือเศรษฐกิจขี้เกียจกันมากขึ้น โดยในปัจจุบัน Lazy Economy คือเทรนด์เศรษฐกิจใหม่ที่เกิดขึ้นทั่วโลกที่มีส่วนสำคัญในการสร้าง Demand (ความต้องการซื้อ) ด้วยความขี้เกียจของคนยุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย ลดภาระต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันให้ง่ายและเร็วขึ้นผ่านโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต และโน้ตบุ๊กที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสั่งอาหาร การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ บริการจองคิว รวมถึงบริการดูแลบ้าน โดยจากการศึกษา พฤติกรรมของผู้บริโภคของมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า Lazy Economy จะได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก

ในกลุ่ม Gen-Y หรือช่วงอายุ ๒๑ – ๓๗ ปี โดยคิดเป็นร้อยละ ๔๒ จากกลุ่มตัวอย่าง ๑,๒๐๐ คน กล่าวคือ กลุ่มผู้บริโภคในยุคปัจจุบันนี้ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งผู้บริโภคส่วนใหญ่ยินดีที่จะจ่ายเงินให้กับสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถเพิ่มความสะดวกหรือความสบาย ผ่านแนวคิดที่ว่า “เอาเวลาไปทำสิ่งที่สำคัญมากกว่านี้ดีกว่า” จึงส่งผลให้ธุรกิจและการบริการที่เอื้อต่อ Lazy Consumer กลุ่มนี้เติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันธุรกิจ Lazy Economy มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ๕ 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 การรถไฟฟ้าฯ ควรที่จะเร่งพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสอดคล้องกับความต้องการขึ้นชื่อในความรวดเร็วและสะดวกสบายของผู้โดยสาร เพื่อกลับมาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดทางด้านการเดินทางโดยสารทั้งในด้านคุณภาพการบริการที่เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขนส่งทางรางในอนาคต ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เพิ่มความถูกต้องและความแม่นยำในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยในการอำนวยความสะดวก เพิ่มคุณภาพการบริการแก่ผู้โดยสารและลูกค้าของการรถไฟฟ้าฯ นอกจากนี้ยังช่วยบริหารต้นทุนในการดำเนินงานได้ในระยะยาวและใช้เพื่อพัฒนามาตรฐาน และภาพลักษณ์ของการรถไฟฟ้าฯ ให้ทัดเทียมนานาชาติและสอดคล้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง ซึ่งแนวโน้มเทคโนโลยีที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขนส่งทางรางในอนาคต ประกอบไปด้วย

(1) เทคโนโลยี Big Data หมายถึง ชุดข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ หลากหลายรูปแบบ ยากต่อการจัดการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือดั้งเดิม ข้อมูลเหล่านี้มักมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย เซ็นเซอร์ อุปกรณ์มือถือ ประโยชน์ของการนำ Big Data มาใช้ได้แก่

- ความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า: วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน: การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้ประหยัดเวลา ลดต้นทุนการดำเนินการได้
- การตัดสินใจได้ดีขึ้น: วิเคราะห์ข้อมูล สถานการณ์ ความเสี่ยง โอกาส ทำให้ตัดสินใจได้แม่นยำ
- การพัฒนานวัตกรรม: วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อค้นหารูปแบบใหม่ ในการพัฒนานวัตกรรมของสินค้าและบริการ
- การสร้างรายได้: วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ในการสร้างสินค้าและบริการ

ความท้าทายในการนำ Big Data มาใช้ได้แก่

- การจัดเก็บข้อมูล: ต้องการพื้นที่จัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ และเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

- การประมวลผล: ต้องการเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่
- การวิเคราะห์: ต้องการบุคคลากรที่มีทักษะ ความรู้ เครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่
- ความปลอดภัย: ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ และหลากหลายรูปแบบ มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสูง
- ความเป็นส่วนตัว: มีการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้มีความเสี่ยงในการละเมิดความเป็นส่วนตัว

(๒) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) หมายถึง สาขาหนึ่งของวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบอัจฉริยะ เลียนแบบความสามารถในการคิด การเรียนรู้ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ของมนุษย์

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับปัญหาภาวะโลกร้อนซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายไปทั่วทุกพื้นที่ของโลก และเพิ่มความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ในปี ๒๕๖๗ ในประเทศไทย คาดว่าจะเกิดปรากฏการณ์เอลนีโญที่สร้างความร้อนและแห้งแล้งกว่าปกติได้เริ่มเกิดขึ้นในปี ๒๕๖๖ หลังจากที่ในช่วงราว ๓ ปี ก่อนหน้าไทยเผชิญปรากฏการณ์ลานีญาที่มีสถานการณ์น้ำอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเอลนีโญทะลุร้อยละ ๙๐ ส่งผลกระทบหลายอย่างอย่างน้อยในเดือน มี.ค.๒๕๖๗ ซึ่งจะมีสัญญาณความร้อนและแห้งแล้งชัดเจนมากขึ้น ตั้งแต่วันที่ ๑๕ ต.ค.๒๕๖๖ ส่งผลต่อปริมาณน้ำในเขื่อนและน้ำฝนที่อาจลดลง

จากปรากฏการณ์เอลนีโญ จะส่งผลกระทบต่อการใช้งานน้ำในหน่วยงานต่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามโรงงานซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนที่มีขนาดใหญ่ ตามต่างจังหวัด เช่น โรงรถจักรและโรงงานอุตสาหกรรม โรงรถจักรและโรงงานนครราชสีมา โรงรถจักรและโรงงานทุ่งสง เป็นต้น นอกจากนั้นความรุนแรงของการเกิดฝนตกหนักบริเวณภาคใต้ของประเทศไทย ทำให้เกิดน้ำท่วมทางรถไฟเป็นประจำทุกปี ซึ่งการรถไฟฯ ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการซ่อมบำรุงทางให้กลับมาใช้ได้ตามปกติ

ความรุนแรงของภาวะโลกร้อนทำให้ประเทศต่าง ๆ หันมาให้ความสนใจและตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว โดยพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อลดโลกร้อน CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) เป็นเครื่องมือทางนโยบายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยบังคับให้มีการคิดค่าคาร์บอนเพิ่มเติมสำหรับสินค้าที่นำเข้า ที่มีระดับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง เช่น สินค้าที่มีกระบวนการผลิตที่ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง โดยเฉพาะในกรณีที่ประเทศปลายทางที่นำเข้าสินค้านั้นไม่ได้มีมาตรการรักษาสภาพแวดล้อมเทียบเท่ากัน

การรถไฟฯ เผชิญกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จากสภาพอากาศที่รุนแรง เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง และพายุรุนแรง สามารถส่งผลกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ เช่นรางรถไฟโก่งตัวจากความร้อน ดังกรณีที่เกิดขึ้นเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗ บริเวณรางรถไฟช่วงสถานีร้อนพิบูลย์-ช่องเขา อ.ร้อนพิบูลย์ จ.นครราชสีมา ทำให้เกิดความล่าช้าในการเดินรถไฟ และบางครั้งต้องยกเลิกการให้บริการ นอกจากนี้คลื่นความร้อนยังส่งผลกระทบโดยตรงกับผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟชั้น ๓ หรือชั้น ๒ พัดลม

ภาพแสดงรางรถไฟโค้งตัวจากสภาพอากาศร้อนจัดในฤดูร้อน



ที่มา : สำนักข่าว ไทยพีบีเอส

๒. มลพิษทางอากาศ ฝุ่นละออง PM๒.๕ ส่งผลต่อสุขภาพของพนักงานและผู้โดยสาร โดยเฉพาะผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟฟ้าชั้น ๓ หรือชั้น ๒ พัฒม นอกจากนั้นในกระบวนการเดินรถ มีการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยผลการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ที่เผยแพร่เมื่อปี ๒๕๖๐ ซึ่งใช้วิธีการจำแนกแหล่งกำเนิดฝุ่น (Source Apportionment) เก็บตัวอย่างฝุ่นจากตาดฟ้าอาคารสองแห่งในกรุงเทพฯ และปทุมธานีในฤดูฝนและฤดูแล้ง ปรากฏว่า ไอเสียรถดีเซลเป็นแหล่งกำเนิดฝุ่น PM๒.๕ อันดับ ๑ ในฤดูฝน แต่ในฤดูแล้ง ‘การเผาชีวมวล’ เป็นแหล่งกำเนิดฝุ่นอันดับ ๑ นอกจากนี้ฝุ่นที่เข้ามาใน กทม. และปริมณฑล อีกส่วนหนึ่งยังเป็น ‘ฝุ่นทุติยภูมิ’ ซึ่งเกิดขึ้นเองจากการรวมตัวของก๊าซมลพิษจนเป็นฝุ่นละอองขนาดเล็กมาก และอีกส่วนหนึ่งก็คือฝุ่นจากโรงงานอุตสาหกรรมและดิน

๓. มลพิษทางเสียง เสียงจากการเดินรถไฟ และโครงการก่อสร้างทางรถไฟ อาจส่งผลต่อสุขภาพของผู้ที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียง

๔. การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ หรือการก่อสร้างรถไฟทางคู่ อาจส่งผลต่อพื้นที่ป่าไม้และแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่า นอกจากนี้มลพิษทางเสียงและแสงสว่างจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ อาจส่งผลกระทบต่อสัตว์ป่า

๕. การขาดแคลนน้ำ ภัยแล้งและการปนเปื้อนของแหล่งน้ำ อาจส่งผลกระทบต่อการใช้งานและคุณภาพของน้ำที่ใช้ในระบบรถไฟ

ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Legal)

เนื่องจากการรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๔๙๔ ปัจจัยด้านกฎหมายจึงถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยข้อจำกัดทางด้านกฎหมายที่สำคัญซึ่งกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยตรง ได้แก่

- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราแรงจูงใจของพนักงานการรถไฟฯ
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
- การจำกัดอัตรากำลังของพนักงานการรถไฟฯ ของมติคณะรัฐมนตรีในอดีตเมื่อวันที่ ๒๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๑
- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร ตามร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย(ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๔๓ ตามมาตรา ๓๙

โดยสรุป ข้อจำกัดด้านกฎหมายเหล่านี้ล้วนส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า เนื่องจากกฎหมายส่งผลให้การดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการรับพนักงานและการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการในการทำงานและการกำหนดระบบแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังส่งผลให้การรถไฟฟ้า สูญเสียโอกาสในการแสวงหารายได้เพิ่มเติม

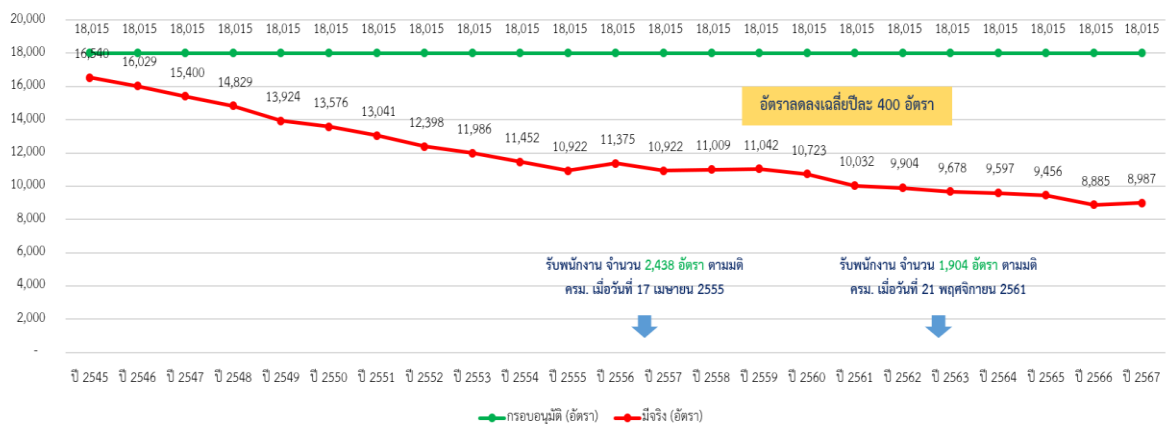
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ได้ดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PRIMO-F analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้สามารถเข้าใจและประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรได้ โดยต้องประเมินทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้ง ๖ ปัจจัย อันประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร (People: P) ด้านทรัพยากร (Resources: R) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas: I) ด้านการตลาด (Marketing: M) ด้านการดำเนินงาน (Operation: O) และด้านการเงิน (Finance: F) ซึ่งในแต่ละประเด็นจะมีรายละเอียดข้อมูลในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

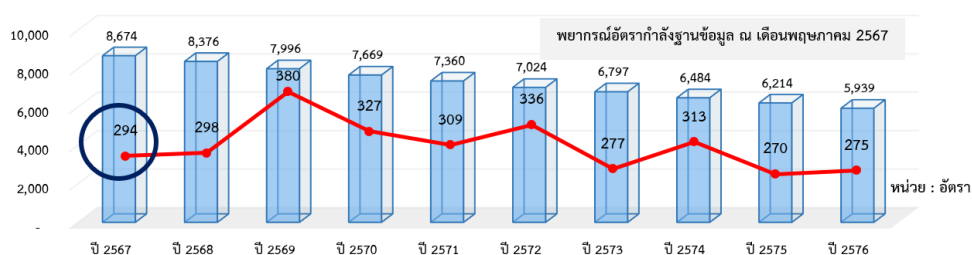
(๑) ด้านบุคลากร (People)

การรถไฟฟ้า ประสบปัญหาด้านการลดลงของจำนวนบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สืบเนื่องจากมติ ครม. เมื่อวันที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๔๑ มาตรการด้านบุคลากร การลดค่าใช้จ่ายให้ รฟท. มีอัตรากำลังภายในกรอบที่กำหนด โดย ๑ ตุลาคม ๒๕๔๕ จะต้องมียกเลิก ๑๘,๐๑๕ อัตรา และลูกจ้าง ๔,๐๕๖ อัตรา (งดรับพนักงานเว้นตำแหน่งที่เกี่ยวกับการเดินรถและตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิพิเศษ ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานได้ไม่เกินร้อยละ ๕ ของจำนวนพนักงานที่เกษียณอายุ) จึงส่งผลให้พนักงานของการรถไฟฟ้า ลดลงอย่างต่อเนื่อง

ภาพแสดงสถานการณ์ด้านบุคลากรของการรถไฟฟ้าในระยะ ๑๐ ปี



ภาพแสดงพยากรณ์สถานการณ์ด้านบุคลากรของการรถไฟฟ้าในอีก ๑๐ ข้างหน้า

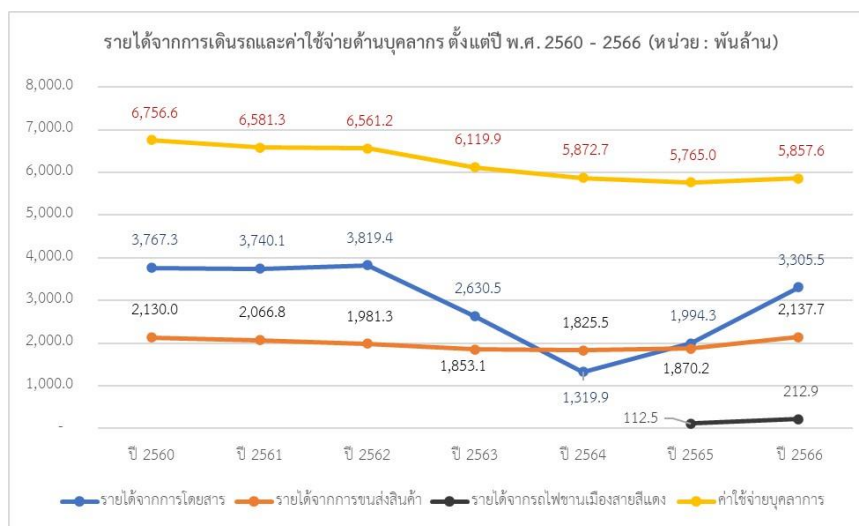


ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

จากจำนวนพนักงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่องที่สวนทางกับนโยบายการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางราง ไม่ว่าจะเป็นโครงการรถไฟฟ้าทางคู่ และโครงการรถไฟฟ้าสายใหม่ เป็นต้น โดยในปัจจุบันการรถไฟฟ้ามีพนักงานทั้งหมด จำนวน ๘,๙๖๘ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๔๙.๗๘ (ข้อมูล ณ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗) จากจำนวนทั้งหมด ๑๘,๐๑๕ อัตรา และการคาดการณ์ในระยะ ๑๐ ปีข้างหน้า การรถไฟฟ้า จะมีจำนวนพนักงานลดลงเหลือ ๕,๙๓๙ คน

นอกจากนี้ การรถไฟฟ้า จำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล (Productivity) สูงสุดต่อองค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อให้การให้บริการทัดเทียมองค์กรอื่น ๆ ได้ โดยจากการวิเคราะห์โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายในการเดินรถของการรถไฟฟ้า ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๑- ๒๕๖๖ พบว่า การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการเดินรถโดยสารเฉลี่ยปีละ ๒,๙๓๙.๕๗ ล้านบาท รายได้จากการเดินรถสินค้าเฉลี่ยปีละ ๑,๙๘๑ ล้านบาท และรายได้จากการรถไฟฟ้าสายสีแดงเฉลี่ยปีละ ๑๖๓ ล้านบาท รวมรายได้เฉลี่ย ปีละ ๕,๐๘๓.๕๗ ล้านบาท ในขณะที่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของการรถไฟฟ้า สูงถึง ๖,๒๑๖.๓๓ ล้านบาท ทั้งนี้ ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญที่จะต้องจ่ายเฉลี่ยปีละ ๕,๔๕๒ ล้านบาท

ภาพแสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการเดินรถประเภทต่าง ๆ กับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร



ที่มา : สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา (รฟท.)

(๒) ด้านทรัพยากร (Resources)

การรถไฟฟ้า เป็นเจ้าของสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนี้ ยังคงเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟฟ้าทางไกลเพียงรายเดียว โดยปัจจุบันการรถไฟฟ้า มีทางรถไฟฟ้าให้บริการจำนวน ๔,๐๔๔ กิโลเมตร ครอบคลุมเส้นทางในทุกภูมิภาคและครอบคลุมถึง ๔๗ จังหวัด อีกทั้งยังมีจำนวนสถานีรองรับการให้บริการมากถึง ๔๔๖ สถานี แบ่งเป็น ๕ สายทาง ได้แก่ สายเหนือ ๗๘๑ กิโลเมตร สายตะวันออกเฉียงเหนือ ๑,๐๙๔ กิโลเมตร สายตะวันออก ๕๓๔ กิโลเมตร สายใต้ ๑,๕๗๐ กิโลเมตร และสายแม่กลอง ๖๕ กิโลเมตร โดยเป็นทางเดี่ยว ๒,๙๗๔ กิโลเมตร ทางคู่ ๙๖๓ กิโลเมตร และทางสาม ๑๐๗ กิโลเมตร

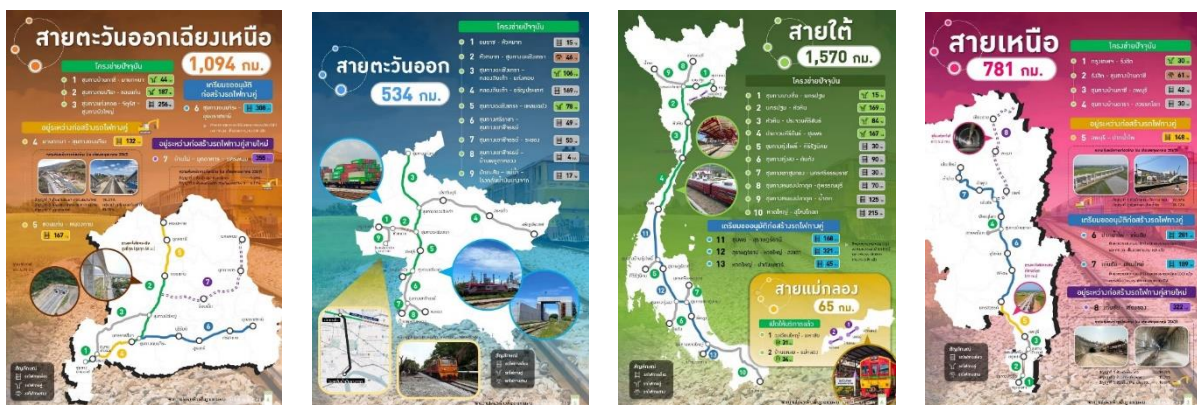
ภาพแสดงโครงข่ายทางรถไฟระหว่างเมือง



ที่มา : กรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม

และในอนาคตได้มีการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางรางตามนโยบายของภาครัฐ ซึ่งมีแผนการในการขยายโครงข่ายทางรถไฟ ทั้งรถไฟทางคู่ระยะที่ ๑ จำนวน ๗ เส้นทาง ระยะทางกว่า ๙๙๓ กิโลเมตร ทางคู่ระยะที่ ๒ จำนวน ๑๖ เส้นทาง ระยะทางกว่า ๓,๑๕๔ กิโลเมตร รวมถึงเส้นทางสายใหม่ในเส้นทางยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งหลังจากการขยายโครงข่ายทางรางตามแผนการดำเนินงานทั้งหมดเสร็จสิ้นนั้น การรถไฟฯ จะมีทางรถไฟให้บริการมากกว่า ๙,๐๐๐ กิโลเมตร ครอบคลุมมากขึ้นถึง ๖๑ จังหวัด ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้การเดินทางและการเชื่อมต่อโดยรถไฟเป็นแกนหลักในการเดินทางของประเทศได้ ในอนาคต นอกจากนั้นการขยายโครงข่ายระบบรางจะทำให้ความจุของการให้บริการของรถไฟเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ภาพแสดงโครงข่ายทางรถไฟในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย

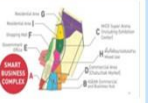


ที่มา : กรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม

ในส่วนของที่ดิน การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้ ทั้งในส่วนที่มีสัญญาเช่าแล้ว รอการต่อสัญญา และที่ดินเปล่า โดยในส่วนของที่ดินเปล่าของการรถไฟฯ มีจำนวนถึง ๓๘,๔๖๙ ไร่ ซึ่งจากข้อมูลราคาประเมิน ณ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ มีมูลค่าสูงถึง ๒๖๓,๖๔๗.๕๕ ล้านบาท ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาสร้างประโยชน์ได้อีกมากมาย โดยเฉพาะในระยะแรกจากแผนแนวทางการดำเนินงานของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด ได้ระบุถึงที่ดินในกลุ่มที่มีศักยภาพสามารถดำเนินการเร่งจัดหาประโยชน์ได้ ได้แก่ กลุ่มที่ ๑) ที่ดินแปลงใหญ่ที่เคยดำเนินการผ่าน PPP จำนวน ๖๖๙ ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน ๓๔,๔๑๕.๒๘ ล้านบาท ซึ่งประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่นิคมการรถไฟฯ กม. ๑๑

เชิงพาณิชย์ โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ และโครงการพัฒนาพื้นที่บางซื่อแปลง A บริเวณ ด้านทิศใต้ของ สถานีกลางบางซื่อ และ กลุ่มที่ ๒) ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ จำนวน ๘๘๘ ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน ๙๒,๗๙๘.๔๐ ล้านบาท ประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม ๔๙๗ ไร่) โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน C โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน D โครงการพัฒนาพื้นที่ สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน B และโครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง ซึ่งล้วนแต่อยู่ในพื้นที่ศักยภาพสูงและใน ทำเลยุทธศาสตร์

ภาพแสดงข้อมูลทรัพย์สินที่ดินของการรถไฟฯ

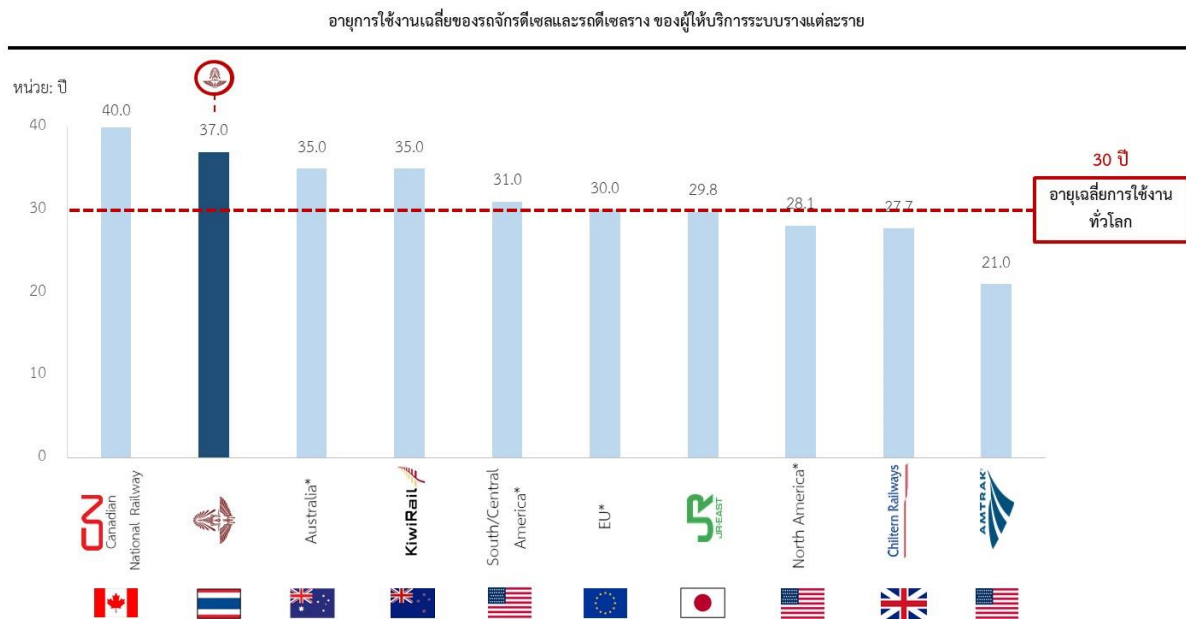
ที่ดินเปล่าทั้งหมดของ รฟท.			โดยเฉพาะในที่ดินที่มีศักยภาพของ รฟท. อาทิ		
ที่ดิน	พื้นที่ (ไร่)	มูลค่า ^๑ (ล้านบาท)	โครงการพื้นที่ศักยภาพของ รฟท. (3 โครงการ 669 ไร่)		
1. ที่ดินแปลงใหญ่ที่เคยดำเนินการผ่าน PPP	669	34,415.28	  		
2. ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่	888	92,798.40			
3. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (36 แปลงแรก)	1,335	11,085.14			
4. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (แปลงที่เหลือ) และฝ่ายบริหารทรัพย์สินพัฒนาเอง	4,348	39,758.39	ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ศักยภาพสูง (5 โครงการ 888 ไร่)		
5. ที่ดินเปล่าราคาประเมินเกิน 1 แสนบาท/ตรว. 7 สถานี	170	12,193.99	- โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม 497 ไร่) - โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงพาณิชย์ โซน C - โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงพาณิชย์ โซน D - โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชียงพาณิชย์ โซน B - โครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง		
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			

หมายเหตุ ๑: ราคาประเมิน ณ ปี ๒๕๖๐

ที่มา: แนวทางการดำเนินงานของ บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด ณ วันที่ ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๔

นอกจากนี้ ทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ อย่างรถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับอายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของผู้ให้บริการขนส่งทางรางรายอื่น ๆ จากการศึกษาอายุการใช้งานรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบรางในต่างประเทศแต่ละราย พบว่า อายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางอยู่ที่ ๓๐ ปี ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ Amtrak ประเทศสหรัฐอเมริกา Chiltern Railway สหราชอาณาจักร และ JR East ประเทศญี่ปุ่น พบว่า อายุการใช้งานอยู่ในระยะเวลาที่ค่อนข้างต่ำ คือ ๒๑ ปี ๒๗.๗ ปี และ ๒๙.๘ ปี ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกัน อายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของการรถไฟฯ อยู่ระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยสากล หรืออายุการใช้งานเฉลี่ยประมาณ ๓๗ ปี ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการจัดซื้อ-จัดหารถจักรและล้อเลื่อนใหม่ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องนำรถจักรและล้อเลื่อนที่มีอายุการใช้งานสูงและสภาพเก่ามาใช้ให้บริการอยู่

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 การพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการ ปรับปรุงสภาพรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงอาจมีการ จัดซื้อ - จัดหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการให้บริการ เพื่อรองรับปริมาณความจุทางที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังสามารถสร้างรายได้จากที่ดินศักยภาพที่มีอยู่ผ่านการบริหารงานของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท เช่นกัน

(๓) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas)

ในส่วนของการพัฒนาด้านนวัตกรรมของการรถไฟฯ พบว่า เมื่อเทียบกับนวัตกรรมที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกเลือกใช้ เพื่อการพัฒนากระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเพื่อยกระดับ การบริการให้ดียิ่งขึ้นแล้วนั้น การรถไฟฯ ในขณะนี้น่าจะเป็นองค์กรที่มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในระดับ ที่ค่อนข้างต่ำ โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีการมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมเพียง ๓ ด้าน จากทั้งหมด ๑๐ ด้าน อันได้แก่

๑) การพัฒนานวัตกรรมด้านการบริการผู้โดยสาร (Passenger Experience): ตัวอย่างแผนงาน/ โครงการที่การรถไฟฯ ได้เคยดำเนินการไว้แล้ว อาทิ บริการแอปพลิเคชันสำหรับซื้อบัตรโดยสารล่วงหน้า (SRT D-ticket), การติดตั้งตู้จำหน่ายบัตรโดยสารอัตโนมัติในบริเวณสถานี (ตู้ D-ticket), และการพัฒนาระบบ ติดตามขบวนรถโดยสาร Train Tracking System (TTS) เป็นต้น

๒) การพัฒนานวัตกรรมด้านการเชื่อมโยงของข้อมูลภายในองค์กร (Rail Connectivity): ในปัจจุบัน การรถไฟฯ กำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการในการพัฒนาระบบทางด้านการเดินรถ การซ่อม บำรุง และการเก็บฐานข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาแบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม ธุรกิจการเดินรถ (TOMs), การพัฒนาระบบจัดเก็บฐานข้อมูลงานซ่อมบำรุงฯ ทั้งหมดในองค์กร (CMMS),

การพัฒนาฐานข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (GIS), และการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง (TMMS) เป็นต้น

๓) การพัฒนานวัตกรรมด้านการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization): การรถไฟฟ้า กำลังอยู่ระหว่างการศึกษาในการปรับปรุงดัดแปลงรถไฟฟ้าพลังงานสะอาด เพื่อใช้ในการขนส่งระบบราง (EV on Trains) ผ่านความร่วมมือกับกรมการขนส่งทางราง และหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ (สอดคล้องรับกับนโยบายของนายศักดิ์สยาม ชิดชอบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เมื่อวันที่ ๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔)

ภาพแสดงความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ของการรถไฟฟ้า ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม

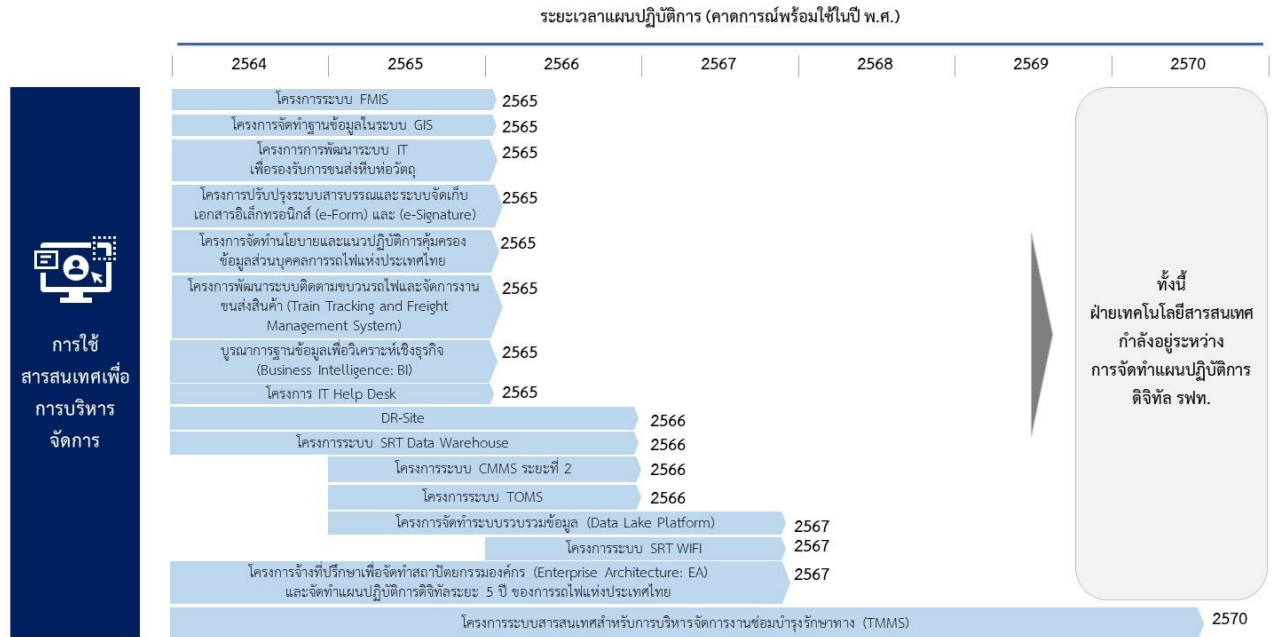


หมายเหตุ: ¹สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่มา: การรถไฟฟ้า, กรมการขนส่งทางราง, ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ และ PrimeStreet Analysis

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๗๐ จะพบว่า การรถไฟฟ้า ไม่ได้มีแผนต่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมแต่อย่างใด โดยอาจเรียกได้ว่าองค์กรยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการวางแผน วางรากฐาน และเริ่มพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในหลากหลายส่วนงาน เพื่อพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้เป็นรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น

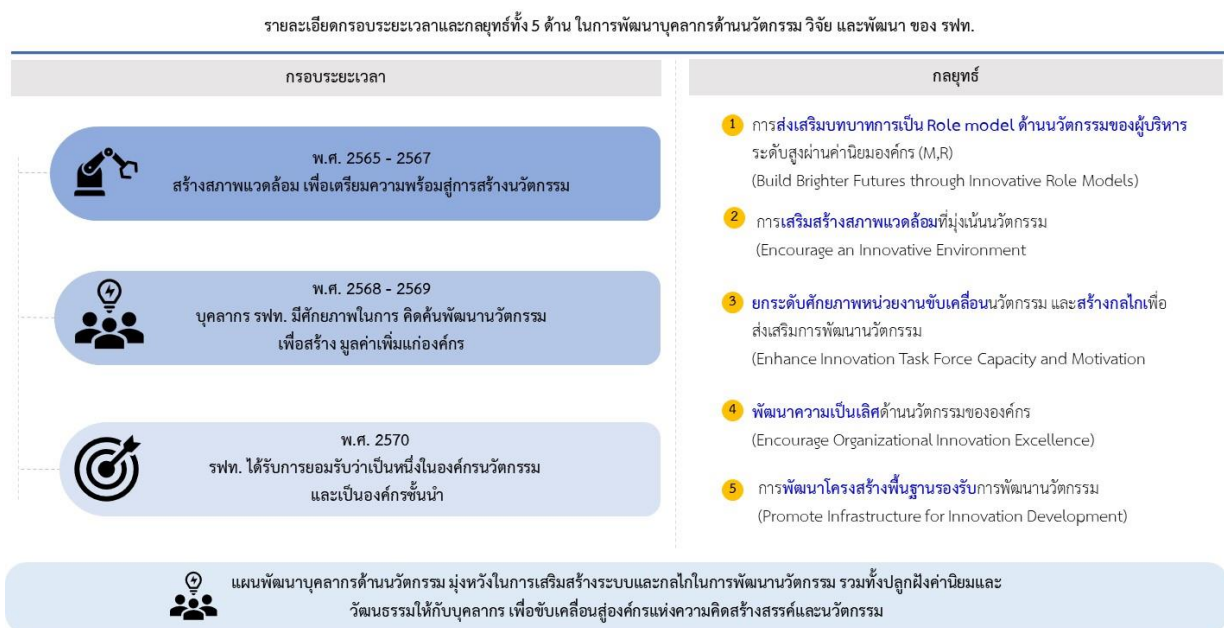
ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๗๐



ที่มา: (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔, แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ และ PrimeStreet Analysis

นอกจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยตรงแล้วนั้น จากแผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลการรถไฟฯ ยังสะท้อนให้เห็นว่าการรถไฟฯ ไม่ละเลยที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้านนวัตกรรมเช่นกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อเป็นการเสริมสร้างระบบและกลไกในการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้กับบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ภาพแสดงรายละเอียดกรอบระยะเวลาและกลยุทธ์ทั้ง ๕ ด้าน ในการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา ของการรถไฟฯ



ที่มา: แผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

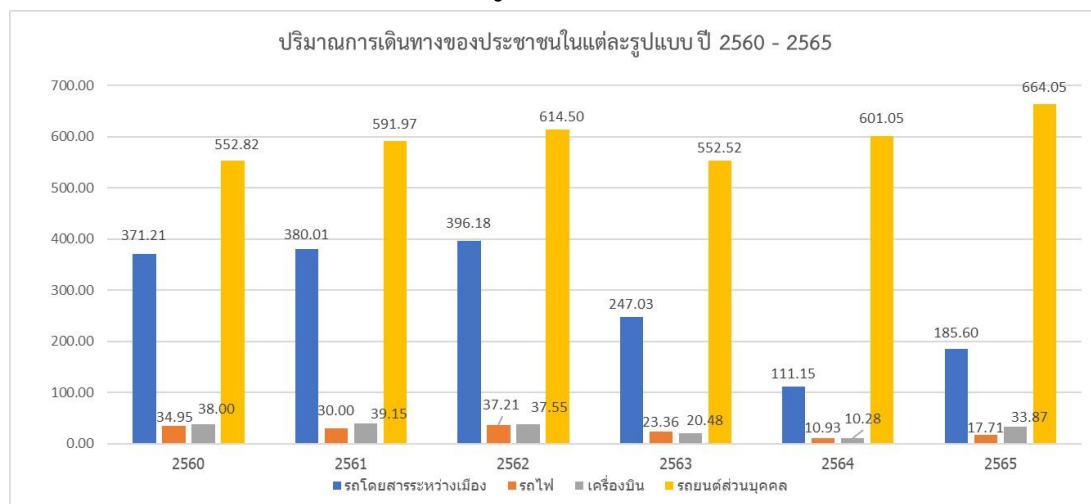
ดังนั้น หลังจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกับการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมได้ดำเนินเสร็จสิ้นแล้ว การรถไฟฯ ควรศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครอบคลุมทั้ง ๑๐ ด้านข้างต้น ตามที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกได้เลือกใช้ เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดึงดูดผู้เข้าใช้บริการให้มีจำนวนมากขึ้น และช่วยบริหารต้นทุนขององค์กรในระยะยาว

(๔) ด้านการตลาด (Marketing)

ด้านการโดยสาร

จากข้อมูลสัดส่วนการเดินทางระหว่างเมืองของคนไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ (หลังการแพร่ระบาดของโควิด ๑๙) ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร พบว่า พฤติกรรมการเดินทางระหว่างเมืองของคนไทยส่วนใหญ่จะใช้รถยนต์ส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๖๘ เดินทางโดยรถโดยสารระหว่างเมือง ร้อยละ ๒๐.๕๙ เดินทางโดยเครื่องบิน ร้อยละ ๓.๗๕ และเดินทางโดยรถไฟ ร้อยละ ๑.๙๗

ภาพปริมาณการเดินทางของประชาชนในแต่ละรูปแบบ



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ทั้งนี้ จากสัดส่วนการเลือกรูปแบบการเดินทางของคนไทยดังกล่าว พบว่าอาจมีสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนไทยมองข้ามที่จะเลือกใช้บริการของการรถไฟฯ คือ การขาดการรับรู้ (Perception) ถึงข้อดีและจุดเด่นของการเดินทางโดยรถไฟ ที่นับได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบของการรถไฟฯ ที่สามารถเอาชนะการขนส่งประเภทอื่นไม่ว่าจะเป็น

๑) ในด้านความสบาย: ที่นั่งของรถไฟนั้นกว้างขวางและสะดวกสบายกว่ารูปแบบการเดินทางอื่นที่มีอัตราค่าบริการเทียบเท่ากัน, ผู้โดยสารสามารถเดินทางโดยรถไฟได้ตามต้องการ ไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่กับที่ตลอดเวลา, มีที่นั่งนอนสำหรับพักผ่อนระหว่างการเดินทาง (สำหรับผู้โดยสารบางประเภท), สามารถซื้อและทานอาหารได้ตามต้องการในราคาที่ย่อมเยา และไม่ต้องเผชิญกับภาวะความกดอากาศเหมือนเครื่องบิน หรือสถานการณ์รถติดบนท้องถนน

๒) ด้านความไม่ยุ่งยาก: การเดินทางด้วยรถไฟมีข้อได้เปรียบการเดินทางด้วยเครื่องบิน คือ ความไม่ยุ่งยากในการใช้บริการ อาทิ สามารถเลือกที่นั่งได้ทันทีในขณะที่จอง โดยไม่ต้องชำระเงินเพิ่ม หรือไม่จำกัดว่าต้องเป็นรถโดยสารประเภทไหน ไม่ต้องเผื่อเวลาสำหรับการโหลดสัมภาระให้ยุ่งยาก มีพื้นที่สำหรับเก็บสัมภาระเหนือศีรษะกว้างขวาง ใช้เวลาเตรียมการหรือเผื่อเวลาสำหรับการออกเดินทางน้อยกว่า ขั้นตอนในการตรวจสอบเอกสารเพื่อเดินทางไม่ยุ่งยาก อีกทั้งการเดินทางโดยรถไฟยังมีความปลอดภัยสูงกว่า

๓) ด้านความสะดวก: ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของราคาตามช่วงเวลาการจองตั๋วโดยสารอย่างเครื่องบิน และสถานีรถไฟส่วนมากจะตั้งอยู่ในเขตเมือง ทำให้ง่ายและสะดวกต่อการเดินทางต่อด้วยรูปแบบการขนส่งอื่น ๆ ที่มักจะมีรองรับอยู่ในบริเวณสถานี

๔) ด้านความต่อเนื่อง: ในระหว่างการเดินทางโดยรถไฟสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารและอินเทอร์เน็ตได้ อีกทั้งยังมี Wi-Fi ให้บริการบนรถโดยสารบางประเภทโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมด้วย

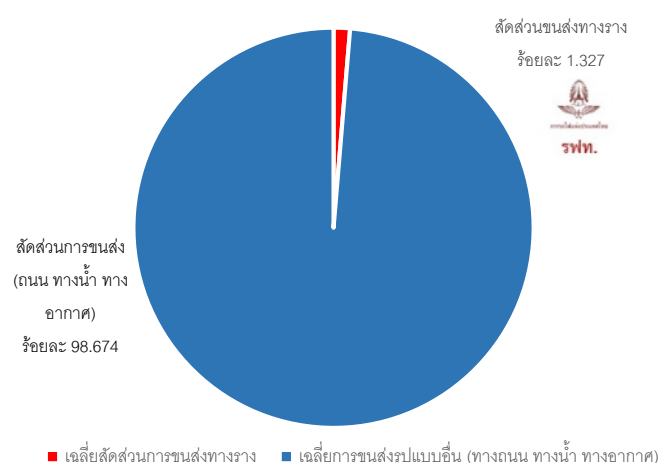
๕) ด้านความคุ้มค่า: ไม่มีการคิดค่าบริการสำหรับสัมภาระเพิ่มเติม ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ค่าจองรถ ค่าน้ำมัน และมีอัตราค่าพิเศษให้กับเด็ก ผู้สูงอายุ และนักเรียน

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

ด้านการขนส่งสินค้า

ในด้านของพฤติกรรมกรรมการขนส่งสินค้าของคนในประเทศไทย พบว่าสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศโดยรถไฟ จากการรวบรวมปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางภายในประเทศของการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) รอบปีปฏิทิน (หน่วย : ล้านตันต่อปี) เปรียบเทียบกับปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดจากการขนส่งสินค้าทุกรูปแบบการขนส่งประกอบด้วย ทางถนน ราง น้ำ และอากาศ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย กรมการขนส่งทางบก (ขบ.) กรมเจ้าท่า (จท.) และ กรมท่าอากาศยาน (ทย.) รอบปีปฏิทิน (หน่วย : ล้านตันต่อปี) ร่วมกับ ข้อมูลจากแบบจำลองด้านการขนส่งและจราจรระดับประเทศ (National Model : NAM) ตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) พบว่าการขนส่งสินค้าทางรางโดยการรถไฟฯ มีปริมาณการขนส่งเฉลี่ยที่ ๑๐.๙๙๔ ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ ๑.๓๒๗ จากการขนส่งสินค้าทั้งหมดในประเทศ

ภาพแสดงสัดส่วนการขนส่งทางรางเมื่อเทียบกับการขนส่งในรูปแบบอื่น



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

เหตุผลหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้บริการขนส่งทางถนนมากกว่าทางรถไฟ สืบเนื่องมาจากความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการขนส่ง ความครอบคลุมของการให้บริการ และคุณภาพของการให้บริการ โดยการขนส่งทางถนนมีข้อได้เปรียบหลักคือ สามารถขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังจุดหมายปลายทางได้โดยไม่ต้องอาศัยการขนส่งในรูปแบบอื่น อีกทั้งมีเวลาการขนส่งที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับการต้องการของผู้ส่งหรือผู้รับสินค้าได้ นอกจากนี้ ประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการเลือกการขนส่งรูปแบบอื่นมากกว่ารถไฟ คือปัญหาด้านประสิทธิภาพของการให้บริการของรถไฟ เนื่องมาจากมาตรฐานการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังไม่ได้รับความน่าเชื่อถือมากนัก ตัวอย่างเช่น ด้านความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถไฟในแต่ละเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจเนื่องจากผู้ใช้บริการไม่มีความมั่นใจว่าสินค้าจะสามารถไปถึงตรงเวลาทันความต้องการของลูกค้าที่ปลายทางหรือไม่ และปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและจำนวนรถจักรและล้อเลื่อน แคร่บรรทุกสินค้า และอุปกรณ์ยกขนที่มีสภาพทรุดโทรมและไม่เหมาะสมแก่การนำมาใช้งาน

ด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุ

จากโครงข่ายระบบรางของการรถไฟฯ ในปัจจุบันการขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) หรือพัสดุสามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน ๔๖ จังหวัด โดยหากเปรียบเทียบกับบริษัทขนส่งพัสดุอื่น ๆ ในตลาดจะพบว่า การขนส่งผ่านทางรถไฟไม่มีการกำหนดเพดานน้ำหนัก ผู้ใช้บริการจัดส่งสามารถขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักมากได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การขนส่งรถมอเตอร์ไซด์ การขนส่งตู้จ่ายน้ำมัน เพอร์นิเจอร์ เป็นต้น ซึ่งผู้ให้บริการรายอื่นในตลาดส่วนใหญ่จะรับส่งพัสดุน้ำหนักไม่เกินประมาณ ๓๐ กิโลกรัม อีกทั้งยังมีข้อกำหนดในเรื่องของขนาดในการส่งพัสดุและการบรรจุพัสดุอีกด้วย นอกจากนี้ ในกลุ่มพัสดุที่มีน้ำหนักมากและขนาดใหญ่ อาทิ ตั้งแต่ ๒๐ - ๓๐ กิโลกรัม จะพบว่าราคาของผู้ให้บริการในตลาดจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ ๒๕๐ - ๔๐๐ บาท ในขณะที่ราคาของการรถไฟฯ อยู่ที่ช่วงราคาประมาณ ๙๐ - ๑๙๕ บาทเท่านั้น ดังนั้น ข้อได้เปรียบด้านราคาในการจัดส่งพัสดุที่ถูกลงกว่าของการรถไฟฯ จะเป็นตัวช่วยดึงดูดลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายได้ในขณะเดียวกันการรถไฟฯ ยังสามารถจัดส่งพัสดุจากสถานีต้นทางไปยังสถานีปลายทางได้ภายในระยะเวลาที่รวดเร็วแบบข้ามคืน ตามรอบระยะเวลาการเดินรถโดยสาร อาทิ ส่งพัสดุจากต้นทางในตอนเย็น ปลายทางสามารถรับพัสดุได้ในตอนเช้า เป็นต้น ซึ่งความเร็วในการจัดส่งนี้เองก็เป็นอีกหนึ่งจุดเด่นของการรถไฟฯ ที่จะช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการที่ต้องการจัดส่งอาหารหรือผลไม้ที่ง่ายต่อการเน่าเสีย

ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง

บริษัท	ขนาด (ก x ย x ส) ไม่เกิน (ชม.)	น้ำหนักไม่เกิน (กก.)	ค่าบริการเปรียบเทียบ (บาท) (กรณีน้ำหนัก 20 -30 กก.)	ระยะเวลาขนส่ง (วัน)	
				ปริมณฑล	ต่างจังหวัด
	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 และผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในประเทศไทยพบว่า การรถไฟฯ ยังมีจุดที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาการบริการให้ครอบคลุมและสามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นได้ เนื่องจากผู้ให้บริการหลายเจ้าเน้นกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ เพื่ออำนวยความสะดวกผ่าน การขยายจุดรองรับความต้องการในการรับ-ส่งพัสดุ ที่จะมีมากขึ้นในอนาคต ทั้งสำหรับผู้ประกอบการ ร้านค้าและผู้รับพัสดุ อาทิ Kerry Express ที่ได้มีการร่วมมือกับ Family Mart ในการเพิ่มจุดให้บริการรับพัสดุ ตลอด ๒๔ ชั่วโมง SCG Express และ บริษัท ชัสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อเปิดจุดให้บริการรับพัสดุภายในสถานีน้ำมันชัสโก้ และ Flash Express ที่ร่วมมือกับ The LivingOS สตาร์ทอัพผู้นำนวัตกรรมเพื่อการอยู่อาศัยของตลาดคอนโด หมู่บ้าน อพาร์ทเมนต์และหอพัก ที่มีลูกค้าใช้งานแล้วกว่า ๒,๐๐๐ โครงการ ครอบคลุมที่อยู่อาศัยกว่า ๑.๒ ล้านยูนิตทั่วประเทศ เปิดจุดให้บริการส่งพัสดุ (Drop Off) ผ่านนิติบุคคลเป็นเจ้าแรกในประเทศไทย

ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง



ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ของไปรษณีย์ไทยและ Kerry Express, eFinance Thai, Flash Express, Longtunman, Techsauce, BangkokBiz News, Isara News และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์พบว่า สาเหตุที่อาจทำให้การขนส่งพัสดุทางรถไฟไม่เป็นที่นิยมมากนัก คือ ๑) การไม่มีบริการรับส่งพัสดุแบบ Door-to-door ทำให้มีลูกค้าบางส่วนไม่สะดวกเดินทางมารับพัสดุที่สถานีรถไฟ ๒) การไม่มีระบบติดตามสถานะพัสดุ ทำให้ผู้เข้าใช้บริการจัดส่งไม่สามารถคำนวณเวลาที่ควรเข้าไปรับพัสดุที่สถานีปลายทางได้ และสาเหตุที่สำคัญที่สุดอีกสาเหตุหนึ่งคือ ๓) การขาดการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารข้อมูลและจุดให้บริการให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงการมีอยู่และคุณลักษณะของบริการหรือจุดเด่นของการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เนื่องจากลูกค้าที่เข้าใช้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่มักจะรับรู้การมีอยู่ของบริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ มาจากการบอกต่อของผู้ที่เคยเข้าใช้บริการมาก่อน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น เพิ่มปริมาณผู้เข้าใช้บริการจากลูกค้าใหม่ การรถไฟฯ จึงควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ โปรโมท และสื่อสารให้บริการเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น ตลอดจนทำการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และอาจร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่นในการร่วมขนส่งพัสดุแบบ Door-to-door เพื่อขยายการบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบการติดตามสถานะพัสดุเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้เข้าใช้บริการ

(๕) ด้านการดำเนินงานและการปฏิบัติการ (Operation)

๑) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) มีการดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบและขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ดำเนินงานตามแผน ได้ล่าช้าและเกิดการรั่วไหลในจุดต่าง ๆ จากรูปแบบกระบวนการทำงาน (Process) ที่ไม่เป็นระบบ และขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้การรถไฟฯ ต้องเผชิญกับปัญหาดังนี้

- ระบบและฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน (Unsynchronized systems) : ลักษณะการจัดเก็บข้อมูล ยังอยู่ในรูปแบบที่ต่างคนต่างเก็บข้อมูลไว้ภายในหน่วยงานของตนเอง หากหน่วยงานอื่นมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจะต้องส่งหนังสือแจ้งเพื่อขอให้จัดส่งข้อมูลให้เป็นรายการรายการไป

- การทำงานยังเป็นแบบ Manual และ Paper-based : รูปแบบการจัดส่งหรือจัดเก็บข้อมูล ยังอยู่ในรูปแบบเอกสาร รูปแบบรายงานแบบ Paper-based อยู่ อาทิ การจัดเก็บข้อมูลลูกค้าที่เข้าใช้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุ ในลักษณะการบันทึกลงเอกสารกระดาษ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ไปใช้วิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริการได้ทันกาล

- ขาดการจัดการเงินสด (Cash Control) อย่างเป็นระบบ : อาทิ การจัดส่งรายได้จากการโดยสารและหีบห่อวัตถุจากแต่ละสถานีไปยังส่วนกลาง ยังคงใช้วิธีการขนเงินสดขึ้นรถไฟเพื่อนำไปส่งยังส่วนกลางอยู่ แทนที่จะปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการโอนเงินซึ่งมีความปลอดภัยกว่า

- การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน: อาทิ ข้อมูลตัวเลขด้านรายได้และค่าใช้จ่ายจากแต่ละหน่วยงาน ไม่ตรงกัน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากหน่วยงานนั้น ๆ มีการกำหนดองค์ประกอบภายในงบที่แตกต่างกัน ทว่าไม่มีการชี้แจงไว้อย่างชัดเจน ทำให้การนำข้อมูลไปใช้อาจเกิดความสับสน และเกิดข้อผิดพลาดได้

- การนำข้อมูลไปใช้ล่าช้า และขาดความน่าเชื่อถือ : สืบเนื่องจากการที่แต่ละหน่วยงานต้องส่งหนังสือ เพื่อขอข้อมูลไปยังแต่ละหน่วยงาน และยังคงมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ Paper-based ทำให้การนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวิเคราะห์แต่ละครั้งใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานเนื่องจากข้อมูลที่หน่วยงานส่งต่อให้มักอยู่ในรูปไฟล์ PDF และหากเป็นไฟล์ Excel ก็อาจจะเป็นไฟล์ที่ไม่ได้แสดงการผูกสูตรแสดงวิธีคำนวณหรือมีหมายเหตุชี้แจงรายละเอียดอย่างชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลนั้น ๆ ขาดความน่าเชื่อถือ

ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการจัดประเภทของกระบวนการทำงานออกเป็น ๒ ส่วนหลัก ได้แก่ ๑) กลุ่มกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ (Business Process) อาทิ กิจกรรมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer touchpoint) การตลาด

(Marketing) การขาย (Sales) และการบริการ (Services) ๒) **กลุ่มกระบวนการเกี่ยวกับระบบหลังบ้าน (Back-end Process)** อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการลดต้นทุน (Efficiency and Cost reduction) การใช้ระบบ Automation และ Lean Process เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ตั้งแต่ขั้นตอนของการนำเข้าข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และการบำรุงรักษารวบรวมข้อมูลเหล่านั้นให้คงอยู่ สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีความจำเป็น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยการออกแบบกระบวนการทำงาน หรือ Work Process ควรสนับสนุน และสอดคล้องกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร เนื่องจาก Work Process ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้างและส่งเสริมประสิทธิภาพ Work System ขององค์กร

๒) ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล การรถไฟฯ เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถทำได้คล่องตัวมากนัก หากเทียบกับผู้ประกอบการเอกชนรายอื่น เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางภาครัฐได้มีการกำหนดไว้ รวมถึงหากการรถไฟฯ ต้องการที่จะดำเนินการแก้ไข หรือข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ ส่งผลให้เป็นจุดอ่อนในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น ก็อาจทำได้ยากรวมถึงต้องใช้เวลาาน ดังเช่น กฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการขยายธุรกิจ รวมถึงกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการทำงานในยุคดิจิทัล ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีรูปแบบการดำเนินงานแบบ Physical Paperwork เป็นส่วนมาก ตัวอย่างเช่น ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร การยื่นเอกสารเพื่อขอการอนุมัติ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการลงนาม บนกระดาษ (Physical Paper) เท่านั้น ถึงแม้ว่าภายหลังจากการอนุมัติแล้วจะมีการ Scan เพื่อเก็บเอกสารดังกล่าวในรูปแบบของ e-Document ก็ตาม สืบเนื่องมาจากการรถไฟฯ ยังไม่ได้มีการปรับแก้ระเบียบเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล อาทิ ระเบียบเพื่อรองรับการลงนาม รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) หรือ การส่งเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) ทำการประสานงานระหว่างฝ่าย/หน่วยงานภายใน จำเป็นที่จะต้องพิมพ์เอกสารออกมาในรูปแบบกระดาษก่อน

๓) กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และหีบห่อวัตถุ (Parcel) ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีกระบวนการทำงานที่พึ่งพิงบุคลากร (Manual) เป็นหลัก ไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบเข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระและลดข้อผิดพลาด ทั้งนี้อาจส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า อันมีสาเหตุหลักมาจากระบบที่ใช้ ไม่มีความเชื่อมโยงกัน และการถ่ายโอนข้อมูลยังเป็นระบบ Manual อย่างไรก็ตามหากการรถไฟฯ มีการปรับใช้เทคโนโลยีในบางขั้นตอน การดำเนินงานก็อาจช่วยลดภาระของบุคลากรลงได้

๔) ในส่วนของภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง จากการวิเคราะห์พบว่า การรถไฟฯ ประสบปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง ๓ ด้านหลัก ดังนี้

- ปัญหาด้านความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า ๑๒ เดือน ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานจากการจัดหาที่ไม่ทันต่อความต้องการใช้งาน ยิ่งในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่นอกเหนือจากแผนการที่ตั้งงบประมาณไว้ จะยิ่งทำให้การจัดหาล่าช้ายิ่งขึ้น รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างแบบเปิดประมูล (e-bidding) ถือเป็นอีกหนึ่งสาเหตุของความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากมีโอกาสในการจัดซื้อจัดจ้างงานเดิมซ้ำ จะมีโอกาสที่ไม่ได้ผู้รับจ้างหรือผู้เสนออราคารายเดิม

- ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน การรถไฟฯ มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยการประมูล ทำให้ผู้รับจ้างและผู้เสนอราคาแข่งขันกันด้านราคา ส่งผลให้คุณภาพการดำเนินงานด้อยไปตามระดับราคาตามไปด้วย นอกจากนี้การจัดซื้อและจัดจ้างแต่ละครั้งมาตรฐาน และคุณภาพการดำเนินงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามคุณภาพของบริษัทผู้รับงานหรือผู้เสนอราคา และในบางกรณีงานจัดซื้อ

วัสดุบางชนิดที่มีส่วนประกอบที่ซับซ้อน ไม่สามารถแยกชิ้นส่วนภายใน ออกมาพิจารณาได้ ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่ออะไหล่เทียม

- ปัญหาการร้องเรียน TOR การจัดซื้อ สืบเนื่องมาจากระเบียบ พ.ร.บ. ที่กำหนดให้ต้องมีการเปิดให้ภาคเอกชนพิจารณา TOR นั้น นอกจากจะส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าแล้วยังก่อให้เกิดความเสี่ยงในการใช้ประโยชน์จากข้อกำหนดนี้ในการกลั่นแกล้งผู้ที่ชนะการประมูล ยืดเวลาการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบที่ต้องมีการตรวจสอบ หรือบางครั้งอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้างไม่สำเร็จ

(๖) ด้านการเงิน (Finance)

ในส่วนของการเงินของการรถไฟฟ้า ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๖ รวมระยะเวลาทั้งสิ้น ๗ ปี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางการเงินและผลกระทบของการรถไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม เนื่องจากตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ประเทศไทยได้ประสบกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) ซึ่งรัฐบาลได้มีมาตรการให้ประชาชนทุกคนหลีกเลี่ยงการเดินทางระหว่างจังหวัดและจำกัดบริเวณอยู่ในพื้นที่ เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรค COVID-๑๙ ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางภายในประเทศ รวมถึงการเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงนับได้ว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ การรถไฟฟ้า ไม่ได้ดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ปกติ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ถือว่าเป็นปีที่ ๓ ที่ยังคงเผชิญและพยายามใช้ชีวิตร่วมกับโรค COVID-๑๙ จนเปลี่ยนผ่านจากการระบาดใหญ่ สู่สถานะโรคประจำถิ่น มีนโยบายเปิดประเทศประกอบกับการผ่อนปรนมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรค COVID-๑๙ การรถไฟฟ้า จึงได้พิจารณาเปิดเดินขบวนรถเพิ่มเติม และปรับเปลี่ยนขบวนรถที่ให้บริการเส้นทางต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ โดยสามารถสรุปการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ที่ผ่านมา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงฐานะทางการเงินของการรถไฟฟ้า ในช่วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๖

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	CAGR (60-66)
สินทรัพย์	599,950.6	637,973.7	643,939.7	732,440.3	786,478.8	836,670.5	882,812.1	6.6%
สินทรัพย์หมุนเวียน	6,087.0	5,711.7	4,842.3	7,042.7	6,778.4	18,962.3	10,067.4	8.7%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	593,863.7	632,262.0	639,097.4	725,397.6	779,700.4	817,708.2	872,744.7	6.6%
หนี้สิน	555,332.5	593,359.6	599,349.4	687,857.3	741,904.3	792,138.2	838,358.2	7.1%
หนี้สินหมุนเวียน	48,341.3	72,045.6	46,778.5	66,302.7	72,836.7	96,605.6	71,271.9	6.7%
หนี้สินไม่หมุนเวียน	506,991.2	521,314.0	552,570.9	621,554.6	669,067.6	695,532.6	767,086.3	7.1%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	44,618.3	44,614.1	44,590.4	44,583.0	44,574.4	44,532.3	44,454.0	- 0.1%
ทุนจดทะเบียน	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	-
กำไร(ขาดทุน)สะสม	338.0	333.8	310.1	302.7	294.1	252.0	173.7	- 10.5%

หน่วย : ล้านบาท

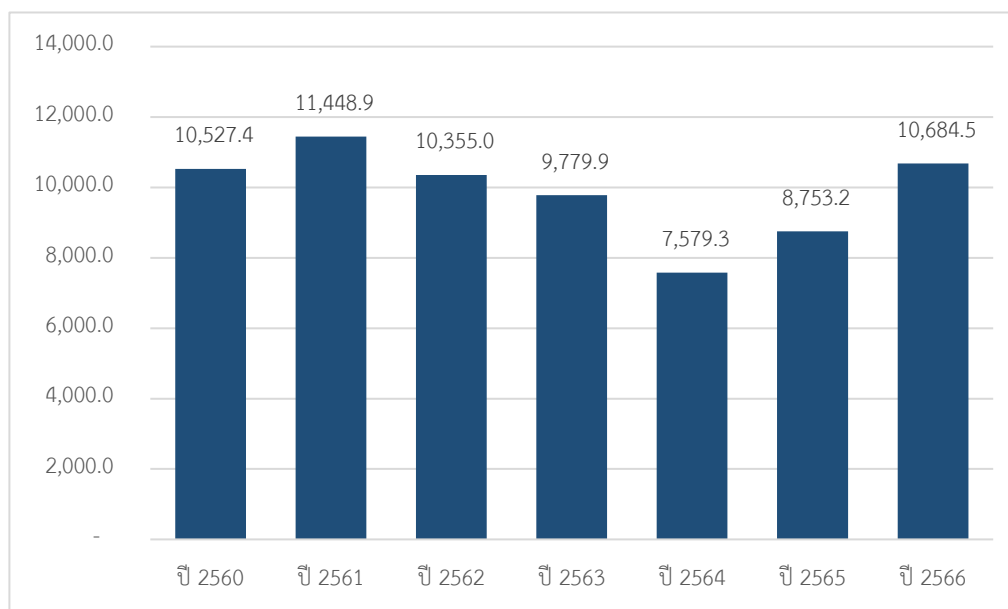
ที่มา: งบการเงินการรถไฟฟ้า

ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฟ้า ในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๖

รายการ	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	CAGR (60-66)
รายได้จากการโดยสาร	3,767.3	3,740.1	3,819.4	2,630.5	1,319.9	1,994.3	3,305.5	- 2.2%
รายได้จากการขนส่งสินค้า	2,130.0	2,066.8	1,981.3	1,853.1	1,825.5	1,870.2	2,137.7	0.1%
รายได้จาก ARL	685.9	703.4	779.3	515.3	280.3	13.5	-	- 100%
รายได้จากรถไฟฟ้ามอเตอร์ไซด์	-	-	-	-	-	112.5	212.9	89.2%
รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน	3,083.6	3,727.5	3,132.9	3,245.2	3,111.7	3,611.7	3,792.0	3.5%
รายได้จาก ICD	499.8	499.8	166.6	827.1	500.1	499.8	499.8	-
รายได้อื่นๆ	360.8	711.3	475.5	708.7	541.8	651.2	736.6	12.6%
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	15,628.8	14,930.4	15,705.7	14,700.0	13,611.4	14,393.1	15,833.4	0.2%
EBITDA	- 5,101.4	- 3,481.5	- 5,350.7	- 4,920.1	- 6,032.1	- 5,639.9	- 5,148.9	0.2%
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	4,195.6	4,261.2	4,203.7	6,274.2	6,485.5	6,318.2	6,423.8	7.4%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,529.3	5,660.0	5,994.9	6,385.2	5,381.7	7,186.5	6,136.4	1.8%
ดอกเบี้ยเงินกู้	3,244.3	3,183.4	3,505.0	3,238.7	3,048.3	8,037.8	5,368.4	8.8%
ผลรวมของรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ	5,788.4	1,778.1	- 1,154.2	- 1,093.9	728.9	8,914.3	5,843.6	0.2%
รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ	2,144.3	2,326.2	2,979.7	2,828.5	1,965.9	2,585.1	2,880.5	5.0%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	- 10,137.9	- 12,481.8	- 17,228.8	- 19,083.6	- 18,252.8	- 15,683.0	- 14,353.4	6.0%

หน่วย : ล้านบาท

ภาพแสดงรายได้รวมของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๖ (หน่วย : ล้านบาท)



ที่มา: การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

๑.๑๐ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

จากการศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินการของธุรกิจการคมนาคม โดยการทบทวนบทบาทของภาคการขนส่งทางราง ซึ่งมีส่วนเข้ามาขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนตาม SDGs ริเริ่มจากฝั่งประเทศยุโรปผ่าน คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจของยุโรปแห่งสหประชาชาติ (United Nations Economic Commission for Europe; UNECE) ซึ่งทางสหประชาชาติ (United Nation; UN) ตระหนักเห็นว่าภาคการขนส่งมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงตลาดและการค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศ และยังเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับประชาชน ในการจะก้าวสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยระบบการคมนาคมขนส่งที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แม้ว่าภาคการขนส่งจะมีความจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ในขณะเดียวกัน การคมนาคมขนส่งถือได้ว่าเป็นแหล่งใช้ทรัพยากรพลังงานที่สำคัญ และส่งผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ มลพิษอากาศ มลพิษทางเสียง รวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gases; GHG) จึงจำเป็นที่ภาคการคมนาคมขนส่งจะต้องมีการพัฒนาให้กลายเป็นระบบการคมนาคมขนส่งคาร์บอนต่ำในอนาคต

ในการพัฒนาระบบการขนส่งเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงอยู่ ๕ ประการ ได้แก่

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

๒. ผู้ใช้บริการสามารถจ่ายได้ (Affordability) หมายถึง ค่าใช้บริการเพื่อการคมนาคมขนส่งที่เพียงพอที่ผู้ให้บริการต้องจ่ายให้กับผู้ให้บริการ โดยผู้ให้บริการไม่สูญเสียความสามารถในการซื้อสินค้าพื้นฐานและบริการอื่น ๆ ที่จำเป็นในชีวิต เช่น ค่าอาหาร ค่าที่อยู่อาศัย ค่าการศึกษา และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น จากปัญหาความไม่เท่าเทียมกันด้านรายได้ซึ่งเป็นปัญหาของทุกภูมิภาคในโลก ระบบการคมนาคมขนส่งสาธารณะจึงเป็นทางเลือกที่สำคัญที่ผู้มีรายได้น้อยจะสามารถจ่ายเพื่อการใช้บริการได้ จากแนวโน้มความต้องการระบบการคมนาคมขนส่งที่มากขึ้นในอนาคต จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงแผน สร้างโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงกลไกด้านเงินทุนเพื่อการคมนาคมขนส่งซึ่งจะต้องมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลงในระยะยาว

๓. ความปลอดภัย (Safety) ปัญหาด้านอุบัติเหตุ และการได้รับบาดเจ็บจากการคมนาคมขนส่งยังเป็นประเด็นสำคัญ และเป็นต้นทุนใหญ่ที่ประเทศผู้มีรายได้น้อย และประเทศผู้มีรายได้ปานกลางยังต้องแบกรับภาระอยู่ ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ หรือทำให้เกิดการเสียชีวิตส่วนหนึ่งมาจากกระบวนโครงสร้างพื้นฐานของทางรถไฟที่มีการชำรุดเสียหาย และไม่ได้รับการซ่อมแซมหรือบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างปลอดภัย

๔. ความมั่นคง (Security) เมื่อพิจารณาถึงความมั่นคงในระบบคมนาคมขนส่งจะพิจารณาถึงการรักษาความปลอดภัยจากการกระทำของบุคคลที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ไปจนถึงการก่ออาชญากรรมร้ายแรงต่อระบบโครงสร้าง การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้า ประเด็นด้านความ

มันคงถือได้ว่าเป็นต้นทุนสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบการคมนาคมขนส่ง ที่จะต้องมีการจัดสรรแยกต่างหากจากระบบการให้บริการเดินรถเพื่อการคมนาคมขนส่ง

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

๑.๑๑ สมรรถนะหลักขององค์กร

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) จะพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และทรัพยากรภายในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ VRIO (Framework) ซึ่งประกอบไปด้วยการพิจารณาในด้าน

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

ทั้งนี้ ทรัพยากรดังกล่าวจะต้องเป็นทรัพยากรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งและสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก โดยสามารถวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กรได้ดังภาพ

VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ได้
	V Value	R Rarity	I Inimitable	O Organized
ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน				
ความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงลึกในอุตสาหกรรมระบบราง และงานซ่อมบำรุง	✓	✓		
ปริมาณทรัพย์สินที่ดิน	✓	✓	✓	✓ อนาคตในระยะสั้นที่ รฟท. พึ่งมี
ความสามารถในการพัฒนาและบริหารโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล	✓	✓	✓	✓ ปัจจุบัน

ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)

สมรรถนะขององค์กร	ระดับต่ำ	ระดับกลาง	ระดับสูง
ความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงลึกในอุตสาหกรรมระบบราง และงานซ่อมบำรุง	ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน มีประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ	ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ต่ำกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในความเพียงพอของทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี	ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ต่ำกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในด้านประสิทธิภาพ เทคโนโลยี ความรวดเร็วและต้นทุน
ปริมาณที่ดิน	รฟท. เริ่มนำที่ดินศักยภาพที่มีอยู่มาออกหาประโยชน์ ผ่านการถ่ายโอนกิจกรรมทางธุรกิจ ไปยังบริษัทลูก SRTA ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	รฟท. มีทรัพย์สินที่ดินศักยภาพจำนวนมากครอบคลุมทุกภูมิภาคซึ่งสามารถนำไปพัฒนารูปแบบธุรกิจเชิงพาณิชย์ผ่าน SRTA ที่เป็นมืออาชีพและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	สามารถนำทรัพย์สินที่ดีไปดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ และสร้างรายได้และมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับองค์กร ผ่านการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญของบริษัท SRTA (อนาคตในระยะสั้น)
ความสามารถในการพัฒนาและบริหารโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าทางไกล	รฟท. สามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการบริหารโครงข่ายรถไฟฟ้าทางไกลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมขนส่งทางราง	รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าทางไกล ยากต่อการเลียนแบบและคู่แข่งต้องใช้เวลานานในสร้างความเข้าใจ	รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าทางไกล เพียงรายเดียวในประเทศไทยมากกว่า 100 ปี
รายละเอียด			
ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency : CC)	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค		
	+ อนาคตในระยะสั้น CC2: ทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อได้		

๑.๑๒ ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดสรรทรัพยากร ทำการวิเคราะห์ในเชิงประโยชน์และความคุ้มค่าของกลยุทธ์ในแง่ตัวเงิน การพัฒนาแต่ละกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Core Business) การต่อยอดธุรกิจเดิม รวมถึงการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business) และการพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกลยุทธ์ โดยจะประกอบไปด้วย ๒ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (๑) ผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact) และ (๒) ความยากง่ายในการดำเนินงาน (Ease of Implementation) ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญจะถูกแบ่งออกเป็น ๓ ระดับตามแต่ละเงื่อนไข ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์

เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์					
ลำดับ	เงื่อนไข	รายละเอียด	เกณฑ์การให้คะแนน		
๑	ผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact)	การวิเคราะห์ประโยชน์และความคุ้มค่าของกลยุทธ์ในแง่ตัวเงิน	๓ EBITDA ส่วนเพิ่ม > ๑๐๐ ล้านบาท (มาก)	๒ EBITDA ส่วนเพิ่ม > ๑๐ ล้านบาท (ปานกลาง)	๑ ลดค่าใช้จ่ายและสนับสนุนการสร้างรายได้ (น้อย)
๒	ความยากง่ายในการดำเนินงาน (Ease of Implementation)	การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องของการพัฒนากลยุทธ์อื่น ๆ เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจหลัก (core business), การต่อยอดธุรกิจเดิม หรือ การพัฒนาธุรกิจใหม่ (New business)	๓ ปรับปรุงธุรกิจหลัก (ง่าย)	๒ ต่อยอดธุรกิจเดิม (ปานกลาง)	๑ New Business (ยาก)
๓		การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องของการพัฒนากลยุทธ์อื่น ๆ ในประเด็น กระบวนการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในหรือภายนอก	๓ ภายใน (ผู้ว่าฯ, ทีมบริหาร) (ง่าย)	๒ ภายใน (BOD) (ปานกลาง)	๑ หน่วยงานภายนอก (กระทรวง, กรม.) (ยาก)

ผลการจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน และความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ นำมาการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ได้ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy)		Financial Impact	Ease of implementation			ระดับความสำคัญ
			๑	๒	Total	
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)						
๑.๑	พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง	๓	๓	๑	๒.๐	Investment ที่สำคัญ
๑.๒	บริหารจัดการและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน	๑	๓	๑	๒.๐	Investment ที่สำคัญ
๑.๓	ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job	๑	๓	๓	๓.๐	Medium Priority
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)						
๒.๑	ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ	๓	๒	๓	๒.๕	High Priority
๒.๒	บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน	๓	๓	๓	๓.๐	High Priority
๒.๓	พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว เพื่อสร้างรายได้	๒	๒	๒	๒.๐	Medium Priority
๒.๔	ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	๒	๒	๓	๒.๕	High Priority
๒.๕	พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า	๒	๓	๓	๓.๐	High Priority
๒.๖	บริหารโครงการรถไฟฟ้ามหานครสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ	๓	๓	๑	๒.๐	High Priority
๒.๗	พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม	๒	๓	๑	๒.๐	Medium Priority
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)						
๓.๑	ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง	๓	๒	๑	๑.๕	High Priority
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)						
๔.๑	เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน	๓	๑	๒	๑.๕	High Priority
๔.๒	การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้	๑	๒	๒	๒.๐	Low Priority
๔.๓	พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.	๓	๑	๒	๑.๕	High Priority

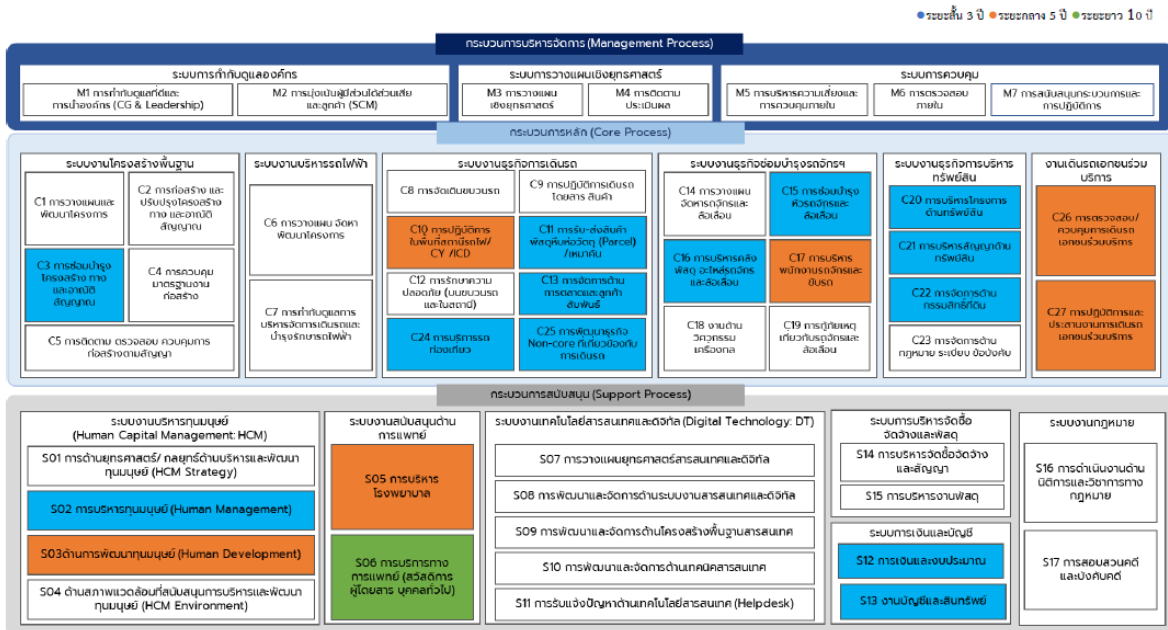
กลยุทธ์ (Strategy)		Financial Impact	Ease of implementation			ระดับความสำคัญ
			๑	๒	Total	
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)						
๕.๑	ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	๑	๓	๒	๒.๕	Medium Priority
๕.๒	ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี	๑	๓	๓	๓.๐	Medium Priority
๕.๓	บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	๑	๓	๓	๓.๐	Medium Priority
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาระบบรางวัลด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)						
๖.๑	พัฒนาระบบรางวัลนวัตกรรมสีเขียวที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model	๑	๑	๑	๑.๐	Low Priority

๑.๑๓ กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)

ผู้รับผิดชอบ	บทบาทหน้าที่
๑. คณะกรรมการรถไฟฯ	๑.๑ ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์ และขอบเขตการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. ๑.๒ กำกับดูแล และสนับสนุนให้ รฟท. ดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
๒. คณะอนุกรรมการบริหาร (Executive Committee)	๒.๑ กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล ตลอดจนให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๒.๒ กำหนดนโยบาย และให้ความเห็นชอบการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. ๒.๓ ให้ความเห็นชอบการทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามความเหมาะสม ๒.๔ ให้ความเห็นชอบต่อแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน และรายงานผลการดำเนินงาน ๒.๕ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท.
๓. ผู้ว่าการรถไฟฯ	๓.๑ กำกับดูแล และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. ๓.๒ ให้ความเห็นชอบการกำหนด/ปรับปรุงกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการ/ระเบียบปฏิบัติงาน การกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ บริหารจัดการให้สอดคล้องกับงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท.
๔. รองผู้ว่าการรถไฟฯ	๔.๑ รับทราบ ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท.

ผู้รับผิดชอบ	บทบาทหน้าที่
	๔.๒ กำกับดูแล ส่งเสริม ให้คำแนะนำ และกระตุ้นให้พนักงานในสายการบังคับบัญชาได้รับทราบ ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. อย่างเคร่งครัด ๔.๓ ให้ความเห็นชอบการกำหนด/ปรับปรุงกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการ/ระเบียบปฏิบัติงาน/การกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ บริหารจัดการให้สอดคล้องกับงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. ๔.๔ มีส่วนร่วมและให้ความเห็นชอบต่อแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีของส่วนงานระดับกอง/สำนักงาน รวมถึงให้การสนับสนุนและสร้างความพร้อมทั้งด้านทรัพยากร ความสามารถ และการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน และรายงานผลการดำเนินงาน ๔.๕ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท.
๕. ผู้บริหารทุกระดับ - ผู้อำนวยการฝ่าย - หัวหน้าสำนักงาน - ผู้อำนวยการศูนย์	๕.๑ รับทราบ ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. ๕.๒ กำกับดูแล ส่งเสริม ให้คำแนะนำ และกระตุ้นให้พนักงานในฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน ได้รับทราบ ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. อย่างเคร่งครัด ตามแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ และแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีของ รพท. รวมถึงให้การสนับสนุนและสร้างความพร้อมทั้งด้านทรัพยากร ความสามารถ และการบริหารจัดการความเสี่ยง ๕.๓ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุง กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์และขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท.

๑.๑๔ ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ



บทที่ ๒ แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘

แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และ แผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘				
วิสัยทัศน์ (vision):	“พัฒนาการให้บริการขนส่งระบบรางที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน”			
พันธกิจ (Mission) :	พัฒนาระบบการขนส่งทางรางให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน			
วัตถุประสงค์ (Purpose) :	๑. กำกับดูแลและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถตอบสนองประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างสมดุล ๒. สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้สามารถขยายโครงข่ายและให้บริการได้เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ(แผนฟื้นฟู) ๓. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นกระบวนการตอบสนองต่อความยั่งยืนขององค์กร			
ขอบเขต (Scope) :	๑. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้การดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับจากกลุ่มภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ๒. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ(แผนฟื้นฟู) และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ๓. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อดำเนินงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ตามห่วงโซ่อุปทานของ รถไฟ.และของสายงาน			
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)				
ระยะสั้น ปี ๒๕๖๘	ระยะกลาง ปี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐	ระยะยาว ๒๕๗๑ – ๒๕๗๕		
เป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นหน่วยงานที่ใช้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเครื่องมือที่ขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ	เป็นหน่วยงานที่ใช้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน		
แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐				
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาการขนส่งด้วยระบบราง	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างความร่วมมือ เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของ การใช้งานระบบ IT

๒.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาการให้บริการขนส่งระบบรางที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน”

๒.๒ วัตถุประสงค์ (Purpose)

๑. กำกับดูแลและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถตอบสนองประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างสมดุล

๒. สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้สามารถขยายโครงข่ายและให้บริการได้เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจฯ (แผนพื้นฟูฯ)

๓. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นกระบวนการตอบสนองต่อความยั่งยืนขององค์กร

๒.๓ ขอบเขต (Scope)

๑. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้การดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับจากกลุ่มภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล

๒. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในแผนวิสาหกิจฯ (แผนพื้นฟูฯ) และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

๓. บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อดำเนินงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ตามห่วงโซ่อุปทานของ รถไฟ.และของสายงาน

๒.๔ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท.

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๘ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ฝ่ายสำนักงาน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานการณ์ปัจจุบันจาก รฟท. สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางแสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท.

จุดแข็ง (Strength)	
S1	การรถไฟฯ เป็นผู้ให้บริการระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียวที่ครอบคลุม ๔๗ จังหวัด และจุดเชื่อมต่อที่สำคัญ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
S2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงการใช้บริการขนส่งสินค้าทางบก ในราคาที่ถูกลงกว่าการขนส่งสินค้าทางบกประเภทอื่น ๆ และขนส่งครั้งละจำนวนมาก
S3	การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน ๒๔ ชม. (Next-day Delivery) และสามารถรองรับพัสดุน้ำหนักและน้ำหนักมาก
S4	ผู้ใช้บริการได้รับความปลอดภัยในการเดินทางที่สูงกว่าระบบการขนส่งทางบกประเภทอื่น
จุดอ่อน (Weakness)	
W1	การบริหารอัตราค่าจ้าง และยกระดับความรู้ความสามารถด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบุคลากรยังไม่เป็นระบบและสอดคล้องตามบริบทความต้องการขององค์กร
W2	การรถไฟฯ ขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W3	ขาดระบบการบริหารจัดการ รวมถึงระบบส่งเสริม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
W4	ขาดระบบการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานเพียงพอ เพื่อใช้สนับสนุนการตอบสนองบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ตามเป้าหมาย
โอกาส (Opportunity)	
O1	เกณฑ์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ตามระบบ SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมินรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี ๒๕๖๓
O2	Stakeholder Management ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000, GRI และเกณฑ์รางวัล TQA ถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน
O3	หน่วยงานรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ สถาบันการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเต็มใจที่จะร่วมดำเนินงานหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
O4	รัฐบาลสนับสนุนนโยบายช่วยลดค่าครองชีพประชาชนส่งผลดีต่อ รฟท. (นโยบายด้านการคมนาคมมีเป้าหมายการใช้ระบบขนส่งทางรางเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของประเทศ)
อุปสรรค (Threat)	
T1	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทางเลือกในรูปแบบการเดินทางที่มีความสะดวกสบายมากกว่าการใช้รถไฟ
T2	การแพร่ระบาดของโรคระบาดใหม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ ทำให้ผู้ใช้บริการลดลง)
T3	ข่าวปลอม (Fake news) ที่เพิ่มขึ้นทั้งที่เกี่ยวข้องทางตรงและทางอ้อมกับการรถไฟฯ โดยผ่านช่องทาง Social media
T4	ความล่าช้าของโครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ (รูปแบบโครงการดำเนินงานของ รฟท. เป็นโครงการขนาดใหญ่และมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ความล่าช้าของการดำเนินงานบางขั้นตอน ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินการโครงการโรภภาพรวม)

๒.๕ ความเชื่อมโยงระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

การนำ SWOT มาค้นหาปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ผ่านเครื่องมือ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS โดยให้คะแนนน้ำหนักของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และทำการประเมินความสามารถขององค์กรในการลดผลกระทบ หรือเพิ่มโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จ แล้วจึงคำนวณหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) เพื่อสรุปปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่มีระดับ Score สูงเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และสรุป จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพองค์กรได้อย่างแท้จริง โดย SWOT ที่สำคัญที่จะถูกนำมาพิจารณาเป็นประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ขององค์กร ซึ่งสรุปประเด็นที่มี Ranking สูง ได้ดังนี้

S/W/O/T	ประเด็น
S1	การรถไฟฟ้า เป็นผู้ให้บริการระบบรางโครงข่ายรถไฟฟ้าทางไกลเพียงรายเดียวที่ครอบคลุม ๔๗ จังหวัด และจุดเชื่อมต่อที่สำคัญ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
S4	ผู้ใช้บริการได้รับความปลอดภัยในการเดินทางที่สูงกว่าระบบการขนส่งทางบกประเภทอื่น
S2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงการให้บริการขนส่งสินค้าทางบก ในราคาที่ถูกลงกว่าการขนส่งสินค้าทางบกประเภทอื่น ๆ และขนส่งครั้งละจำนวนมาก
W1	การบริหารอัตรากำลัง และยกระดับความรู้ความสามารถด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบุคลากรยังไม่เป็นระบบ และสอดคล้องตามบริบทความต้องการขององค์กร
W2	การรถไฟฟ้า ขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W3	ขาดระบบการบริหารจัดการ รวมถึงระบบส่งเสริม ตรวจสอบติดตาม และประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
W4	ขาดระบบการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานเพียงพอ เพื่อใช้สนับสนุนการตอบสนองการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ตามเป้าหมาย
O4	รัฐบาลสนับสนุนนโยบายช่วยลดค่าครองชีพประชาชนส่งผลดีต่อ รฟท. (นโยบายด้านการคมนาคมมีเป้าหมายการใช้ระบบขนส่งทางรางเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของประเทศ)
O1	เกณฑ์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ตามระบบ SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมินรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี ๒๕๖๓
O2	Stakeholder Management ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000, GRI และเกณฑ์รางวัล TQA ถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน
O3	หน่วยงานรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ สถาบันการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเต็มใจที่จะร่วมดำเนินงานหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
T4	ความล่าช้าของโครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ (รูปแบบโครงการดำเนินงานของ รฟท. เป็นโครงการขนาดใหญ่และมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ความล่าช้าของการดำเนินงานบางขั้นตอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการโครงการใภาพรวม)
T1	ประชาชนมีทางเลือกในรูปแบบการเดินทางที่มีความสะดวกสบายมากกว่าการขึ้นรถไฟ

การระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งจะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัดซึ่งผลของการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ สามารถสรุปเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพท. ได้ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
SC1 : การขับเคลื่อนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		W1 W2	O1 O2	
SC2 : การรวบรวมองค์ความรู้และจัดทำ Stakeholder Profile จากบุคลากรทั่วทั้ง องค์กร		W2 W3 W4	O1	
SC3 : การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยบูรณาการร่วมกันทั้งภายใน และ ภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ		W2		T1 T4

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
SA1 : มีประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร	S1		O1 O4	
SA2 : บุคลากรมีความพร้อมในการสร้างเสริมองค์ความรู้การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร			O1 O3	
SA3 : เป็นรูปแบบการขนส่งทางบกที่มีความปลอดภัยและต้นทุนในการขนส่งต่ำอีกทั้งภาครัฐให้การสนับสนุน	S2 S4		O4	

๒.๖ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

๒.๖.๑ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

- SC1: การขับเคลื่อนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพและเป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- SC2: การรวบรวมองค์ความรู้ และจัดทำ Stakeholder Profile จากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- SC3: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๖.๒ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

- SA1: มีประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร
- SA2: บุคลากรมีความพร้อมในการสร้างเสริมองค์ความรู้การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร
- SA3: เป็นรูปแบบการขนส่งทางบกที่มีความปลอดภัยและต้นทุนในการขนส่งต่ำ อีกทั้งภาครัฐให้การสนับสนุน

๒.๗ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

๒.๗.๑ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
SA1 SA2	SC1	SO1 ยกระดับการกำกับดูแลกระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
SA1 SA2 SA3	SC2 SC3	SO2 การพัฒนาการขนส่งด้วยระบบรางเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
SA2 SA3	SC1 SC2	SO3 การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๑ ยกระดับการกำกับดูแลกระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๒ การพัฒนาการขนส่งด้วยระบบรางเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๓ การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนทางธุรกิจ

๒.๗.๒ เป้าประสงค์ (Key Goal) และตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย (Goal)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	เป้าประสงค์ (Key Goal)	ตัวชี้วัด (KPI)	ค่าเป้าหมาย (Goal)
SO1 ยกระดับการกำกับดูแลกระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑) มีระบบการติดตามการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒) ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม SM ของระบบ SE-AM	๑. ผลการประเมินความเข้าใจความตระหนักของพนักงานต่อการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. ผลคะแนนประเมินของ Core Business Enablers ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ครบถ้วนทุกประเด็นของแผนยุทธศาสตร์ฯ ค่าคะแนนระดับ ๒
SO2 การพัฒนาการขนส่งด้วยระบบรางเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑) มีแนวปฏิบัติในการสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ๒) สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	๑. จำนวนโครงการขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ ๑ พันล้านบาท) มีแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม ๒. จำนวนข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการแก้ไข ๓. จำนวนอุบัติเหตุบริเวณจุดตัดทางถนนลดลงจากปีที่ผ่านมา	ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๕
SO3 การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนทางธุรกิจ	๑) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ๒) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการพัฒนาความยั่งยืน	๑. ระดับความสำเร็จของแผนงานในการลดการปล่อยก๊าซ CO ₂ ๒. ระดับความสำเร็จของแผนงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ	ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๑๐๐

๒.๘ แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อค้นหาปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทที่สำคัญต่าง ๆ ของ รฟท. ซึ่งสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ได้ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การเสริมสร้างให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การสร้างความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาการขนส่งด้วยระบบราง
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในการดำเนินงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การสร้างความร่วมมือเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การสร้างความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการใช้งานระบบ IT

บทที่ ๓ แนวทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๘

๓.๑ กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่การจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีของ รฟท.

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ๒๕๖๘ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผล ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้นตอนได้แก่

๑. วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ๒๕๖๘ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขต ระดับที่คาดหวังและวิธีการ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวังครอบคลุมทุกฝ่าย/สำนักงาน

๒. วิเคราะห์ขีดความสามารถในการตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละฝ่าย/สำนักงาน ที่ครอบคลุมประเด็นตามยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ๒๕๖๘

๓. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีรายละเอียดแผนงาน ขั้นตอนกิจกรรมที่ตอบสนองต่อระดับที่คาดหวัง สอดคล้องกับวิธีการของการสร้างความสัมพันธ์ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย ทรัพยากร และความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ครอบคลุมทุกฝ่าย/สำนักงาน

๓.๒ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการสื่อสาร	การวัดผลการสื่อสารและเป้าหมาย
ฝ่าย/สำนักงาน ที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑) SIPOC ของกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ๒) รายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว	• สามารถดำเนินงานได้ครบถ้วนตาม SIPOC ของกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว • สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวได้ครบถ้วน
ทุกฝ่าย/สำนักงาน	๑) แบบฟอร์มการทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวในแต่ละหน่วยงาน ๒) รายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว	• สามารถส่งข้อมูลตามแบบฟอร์มการทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวในแต่ละหน่วยงานให้กับสำนักงานนโยบาย แผนวิจัยและพัฒนา (นผ.) ตามระยะเวลาที่กำหนด • สามารถส่งข้อมูลตามรายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวให้กับส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระยะเวลาที่กำหนด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการสื่อสาร	การวัดผลการสื่อสารและเป้าหมาย
ผู้บริหาร/คณะกรรมการ	๑) พิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่ผ่านการทบทวน ๒) รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว	- พิจารณาาร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่ผ่านการทบทวนแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด - แต่ละส่วนงานสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวได้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
คณะกรรมการรถไฟฟ้า	๑) พิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่ผ่านการทบทวน ๒) รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว	- ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวตามระยะเวลาที่กำหนด - รับทราบและให้ข้อเสนอแนะผลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว
ผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	๑) สัมภาษณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. ที่ผ่านมา ๒) แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว	- ตอบรับการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. ที่ผ่านมา - สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

บทที่ ๔ แนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔.๑ การรายงานผลการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน

ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่าย/สำนักงาน รายงานผลการดำเนินงานให้แก่ส่วนงานที่รับผิดชอบในการติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลไกและความถี่ที่กำหนด รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการจัดการ และคณะอนุกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการรถไฟฯ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๔.๒ การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ

ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟท. และนำผลที่ได้จากการประเมินไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการ และพัฒนานวัตกรรมด้านแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบการจัดการความรู้อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

บทที่ ๕ แผนปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘

แผนงาน/โครงการ	ปีงบประมาณ		
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร			
๑. การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักที่ดีต่อการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	
๒. การเชื่อมโยงให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนหนึ่งในค่านิยมขององค์กร	✓		
๓. การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาการขนส่งด้วยระบบราง			
๔. การสร้างความเข้าใจและการรับฟังความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับแผนวิสาหกิจฯ (แผนฟื้นฟูฯ)	✓	✓	✓
๕. การติดตามและรายงานผลกระทบต่อชุมชนสำหรับการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่	✓	✓	✓
๖. การสำรวจความพึงพอใจ ความคาดหวัง ความผูกพัน และความต้องการของลูกค้า	✓	✓	✓
๗. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการขนส่งสินค้า	✓	✓	✓
๘. การสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายหลังเปิดใช้งานทางคู่	✓	✓	
๙. การสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงขบวนรถโดยสาร	✓		
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการดำเนินงาน			
๑๐. การพบปะชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความปลอดภัยบริเวณจุดตัดทางถนน	✓	✓	✓
๑๑. โครงการพัฒนาระบบรวบรวมรับฟังความคิดเห็นและติดตามเรื่องราวร้องเรียน	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างความร่วมมือเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม			
๑๒. โครงการความร่วมมือในการนำระบบโซลาร์เซลล์มาใช้งานที่สถานี	✓	✓	✓
๑๓. โครงการความร่วมมือกับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าในการดำเนินโครงการ Eco - Efficiency	✓	✓	✓
๑๔. โครงการสนับสนุนผู้โดยสารใช้แอปพลิเคชันจำหน่ายตั๋วโดยสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	✓	✓	
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานของระบบ IT			
๑๕. แผนงานการให้ความรู้ในมาตรการด้าน Cyber Security ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓
๑๖. โครงการอบรมหลักสูตร Digital literacy ให้กับพนักงาน	✓		