

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในบทนี้แบ่งออกเป็นสามส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง ประวัติบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด และสภาพปัญหา ส่วนที่สอง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ และส่วนที่สาม การประเมินผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ประวัติบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด

บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด (บพด.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ.2483 ขณะนั้นเป็นระยะที่เกิดสงครามในยุโรประหว่างฝ่ายพันธมิตรกับฝ่ายอักษะ จึงทำให้ความต้องการขนส่งทางทะเลสำหรับภูมิภาคนี้มีเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลจึงมีดำริให้จัดตั้งบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด (บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด, 2546) โดยมีผู้ร่วมดำเนินการก่อตั้ง คือ

1. พันเอกพระบริรักษ์ยุทธกิจ (เกา เพียรเลิศ)
2. พลเรือตรีหลวงสินธุสงครามชัย (สินธุ กมณาวิน)
3. หลวงนฤเบศร์มานิต (สงวน ฐะเดมิย์)
4. หลวงวิจิตรวาทการ (จิตร รัตนปรีดา)
5. นายวิลาส โอสถานนท์
6. พระวรวัศเชอพระองค์เจ้าวรรณไวทยากร
7. นาวาเอกหลวงธำรงนาวาสวัสดิ์ (ถวัลย์ ธำรงนาวาสวัสดิ์)

โดยมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้น 100% มีเงินทุนจดทะเบียนครั้งแรก จำนวน 6,200,000 บาท และต่อมาได้เพิ่มทุนเมื่อ พ.ศ.2508 รวมเป็นทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 117,612,000 บาท จนถึงปัจจุบัน

บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด (บพด.) เป็นสายการเดินเรือแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อบริการขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศ ให้บริการด้านคลังสินค้าและท่าเรือให้เช่า และเช่าเรือเพื่อประกอบกิจการขนส่งทางทะเล ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทเรือและตัวแทนในกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางน้ำ และยังมีบทบาทตลอดจนความสำคัญต่อประเทศมากมายตามวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งบริษัท อาทิ หารายได้และเงินตราต่างประเทศให้แก่รัฐสงวนเงินตราต่างประเทศ บรรเทาปัญหาการขาดดุลการค้า ดุลการชำระเงินและแก้ไขปัญหาดุลบัญชีเดินสะพัดของประเทศ ป้องกันมิให้การขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศหยุดชะงักเมื่อเกิดความไม่สงบหรือสงคราม สนับสนุนการขนส่งให้แก่กองทัพเพื่อความมั่นคงของชาติ เป็น

แกนกลางของสายการเดินเรือไทยในการสนับสนุนนโยบายส่งเสริมพาณิชย์นาวีของรัฐเป็นตัวเสริมวงจรการนำเข้าและส่งออกของประเทศฝึกรอบมณฑลไทย ให้มีความรู้ความสามารถในการเดินเรือยิ่งขึ้น

การดำเนินงานของบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด (2546) (บทด.) ระยะแรกมีการจัดซื้อเรือจำนวน 4 ลำ คือ เรือ “สุริโยทัยนาวา” เรือ “เทพกษัตรีนาวา” เรือ “ศรีสุนทรนาวา” และเรือ “นางเสื่องนาวา” มาให้บริการ โดยทำการเดินเรือแบบเรือจรและใช้นายเรือชาวต่างประเทศส่วนลูกเรือเป็นคนไทยทั้งหมด ต่อมาเกิดสงครามเอเชียบูรพาเรือทั้งหมดจอดอยู่ ณ ท่าเรือของฝ่ายสัมพันธมิตร เรือจึงถูกยึด และเมื่อสงครามสิ้นสุดลงฝ่ายสัมพันธมิตร ได้คืนเรือให้กับ บทด. เพียง 1 ลำ คือ เรือ “นางเสื่องนาวา” บทด. จึงใช้เรือลำนี้ประกอบการในเส้นทาง กรุงเทพฯ – สิงคโปร์ เป็นระยะเวลาถึง 6 ปี และได้ขายเป็นเศษเหล็กไปเมื่อ พ.ศ.2495 ต่อมา บทด. ได้ซื้อเรือเข้ามาเพิ่มอีกจำนวน 3 ลำ คือ เรือ “วิสุทธิกษัตรี” เรือ “มหาเทวี” และเรือ “เทพอมาศัย” ใช้เดินเรือระหว่าง กรุงเทพฯ – สิงคโปร์

จนถึงปี พ.ศ. 2501 รัฐบาลให้ความสนใจกับกิจการพาณิชย์นาวีเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเห็นความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการทหาร จึงเข้ามีบทบาทสนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวีอย่างจริงจัง และให้เงินลงทุนจากงบประมาณแผ่นดิน เงินกู้จากกระทรวงการคลังธนาคารออมสิน และธนาคารพาณิชย์ มาดำเนินการจัดซื้อเรือ ต่อเรือ เพื่อใช้ในการขนส่งสินค้าทางทะเล โดยกองเรือของ บทด.ขณะนั้น เป็นกองเรือที่มีขนาดใหญ่พอสมควรทีเดียว มีเรือต่าง ๆ หมุนเวียนเข้ามาดำเนินการมากมาย อาทิ เรือ “ศรีเทพ” เรือ “นครไทย” เรือ “ศรีชล” เรือ “สมุทรปราการ” เรือ “บางกอก” และเรือ “นครหลวง” โดยให้บริการในเส้นทางต่าง ๆ อาทิ กรุงเทพฯ – สิงคโปร์, กรุงเทพฯ-ฮ่องกง-ไต้หวัน-ญี่ปุ่น นอกจากนี้ช่วงปี พ.ศ.2528 บทด.ได้ทำการเปิดสายการเดินเรือเส้นทางกรุงเทพ-สหรัฐอเมริกา-กรุงเทพ โดยใช้เรือธงไทย ชื่อเรือ “บางกอก” เดินรับขนส่งสินค้า พร้อมกับดำเนินการเช่าระวางเรือบางส่วน และนับว่าเป็นครั้งแรกของประวัติศาสตร์ชาติไทยที่มีเรือไทย ซึ่งใช้นายเรือและลูกเรือเป็นคนไทยทั้งหมดเดินรับขนส่งสินค้าในเส้นทางนี้

สุดท้าย ปี พ.ศ.2529 บทด. เหลือเรือประกอบการเพียง 3 ลำ คือ เรือ “นครชน” เรือ “บางกอก” และเรือ “นครหลวง” แต่ผลประกอบการประสบกับการขาดทุนมาโดยตลอด สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2529 บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด มียอดขาดทุนสะสม 344.173 ล้านบาท มีหนี้สินจำนวน 301.392 ล้านบาท ปลายปี พ.ศ.2529 จึงได้ขายเรือ “นครชน” และเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารชุดใหม่

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารของบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด ใหม่ คณะผู้บริหารได้วิเคราะห์และสรุปสาเหตุสำคัญอันเป็นผลทำให้การดำเนินงานของ บทด. ต้องประสบ

กับการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง อาทิ ปัญหาด้านการตลาดซึ่งขาดระบบการวางแผนการตลาดที่ดี และมีประสิทธิภาพ จึงขาดความเชื่อจากลูกค้า ปัญหาด้านเรือเก่าและมีอายุการใช้งานมานานทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาด้านบุคลากรที่มีเป็นจำนวนมากและขาดประสิทธิภาพ ปัญหาเรื่องหนี้สินที่ต้องแบกรับทั้งภาระเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวนมาก ปัญหาการขาดแคลนเงินสดหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายภายในบริษัท และปัญหาเรื่องระบบการบริหารที่ยึดหลักเกณฑ์และขั้นตอนของราชการซึ่งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ในปี พ.ศ.2530 บทด. ได้ดำเนินการคืนเรือ “นครหลวง” ให้แก่ญี่ปุ่นและหลังจากการปรับปรุงการบริหารบางส่วนแล้ว เป็นผลทำให้สามารถลดการขาดทุนสุทธิประจำปีลงเกือบครึ่งเหลือเพียง 38.223 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2531 เป็นปีที่มีการปรับปรุงการดำเนินงานของ บทด. ครั้งใหญ่ โดยความเห็นชอบของกระทรวงคมนาคมได้ทำการปลดพนักงานทั้งหมดของ บทด. ออก รวมทั้งกรรมการผู้อำนวยการ และคัดเลือกเข้ามาใหม่เท่าที่จำเป็นเพียง 20 คน และได้ขายเรือลำสุดท้าย คือเรือ “บางกอก”

คณะผู้บริหารได้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งระบบ โดยการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและบุคลากร ปรับปรุงด้านการตลาดและปฏิบัติการ ดำเนินธุรกิจโดยการเช่าระวางเรือในเส้นทางสายต่าง ๆ เน้นบทบาทด้านการตลาดในเชิงรุกเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ บทด. เช่น ขยายวงเข้าไปประมูลการขนส่งสินค้าของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ เปิดกิจการท่าเทียบเรือและโรงพักสินค้าอเนกมัตติ รวมทั้งบริหารงานการเงินให้มีประสิทธิภาพ

ผลการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งในแง่ของโครงสร้างและระบบงาน เป็นผลทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ บทด. เพิ่มสูงขึ้น โดยสามารถลดผลขาดทุนสุทธิปีงบประมาณ พ.ศ.2531 เหลือเพียง 19.116 ล้านบาท หลังจากนั้นก็พยายามพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นจนกระทั่งปีงบประมาณ พ.ศ.2532 บทด. มีผลกำไรจากการประกอบการ 32.170 ล้านบาท และหลังจากนั้นผลประกอบการของ บทด. ก็มีผลกำไรสุทธิประจำปีเพิ่มสูงขึ้นมาตลอดเป็นระยะเวลา 9 ปี ติดต่อกัน ยอดรวมของผลกำไรสุทธิมีจำนวน 517.255 ล้านบาท ยอดขาดทุนสะสมเมื่อ ปี พ.ศ.2529 ที่เคยมีจำนวน 106.939 ล้านบาท และจากบริษัทฯ ที่เคยขาดแคลนเงินสดหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายภายในบริษัทฯ ปัจจุบัน บทด. มีเงินสดและเงินฝากธนาคาร จำนวน 223.732 ล้านบาท เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคารที่ไม่มีภาระผูกพันด้านหนี้สิน เนื่องจากได้ชำระหนี้สินจำนวน 301.392 ล้านบาท จนหมดสิ้นแล้ว (อนุศักดิ์ อินทรภูวศักดิ์, 2544)

โครงสร้างการบริหารของบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด

โครงสร้างการบริหารของบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด ประกอบด้วย สภากรรมการบริษัทฯ ซึ่งพิจารณาแต่งตั้งจากมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ปัจจุบันมีคณะกรรมการ จำนวน 11 ท่าน คือ

1. นายสมหมาย

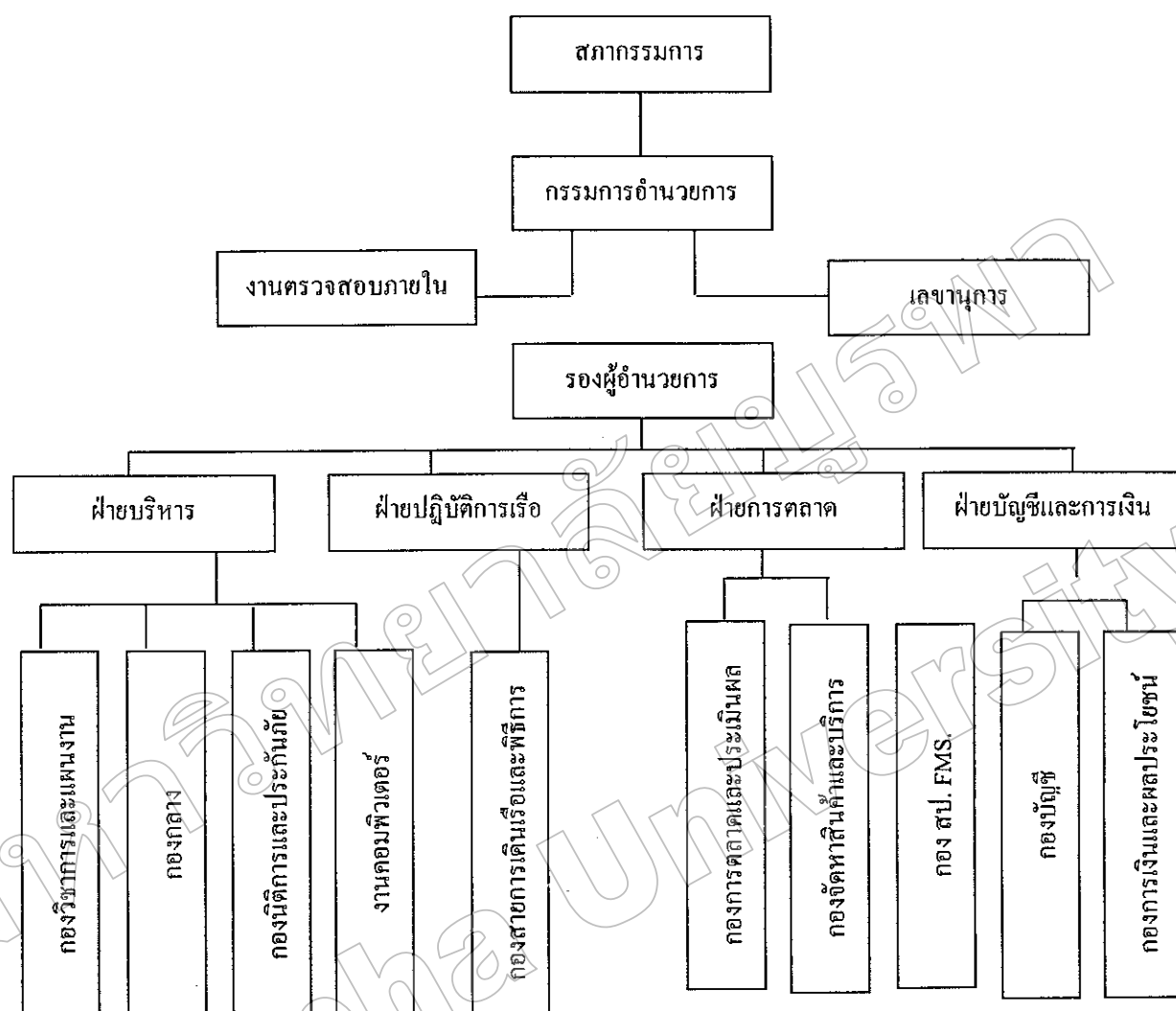
ภามิ

ประธานกรรมการ

2. พล.ต.อ.ชาบุญชิต	เพ็ชรเลิศ	รองประธานกรรมการ
3. นายบุญยงค์	เวชมนีศรี	กรรมการ
4. พลเรือเอกบรรณวิทย์	เก่งเรียน	กรรมการ
5. นายวันชัย	สารพุดทัต	กรรมการ
6. นายมานะ	ภัทรธรรม	กรรมการ
7. นายอภิสิทธิ์	รุจิเกียรติคำจร	กรรมการ
8. นายสุวิษ	ชมพูนุทจินดา	กรรมการ
9. นายโชติศักดิ์	อาสภวิริยะ	กรรมการ
10. นายณพพร	เทพสิทธิ์	กรรมการ
11. นาวาตรีปรารมภ์	โมกษะเวส	กรรมการและเลขานุการ

และประกอบด้วยฝ่ายทั้งหมด 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ซึ่งทำหน้าที่กำหนดนโยบายด้าน

การตลาด จัดทำแผนการตลาด และจัดหาสินค้าทั้งจากภาครัฐและเอกชนมาทำการขนส่ง ฝ่ายบริหารทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนรับผิดชอบงานด้านเอกสารธุรการและงานประกันภัย ฝ่ายปฏิบัติการเรือมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงานกับบริษัทเรือต่าง ๆ เพื่อให้การจัดส่งสินค้ามีประสิทธิภาพ ฝ่ายบัญชีและการเงินทำหน้าที่บันทึกข้อมูลทางการเงินให้ถูกต้องและเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล ฝ่ายต่าง ๆ เหล่านี้มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการตามลำดับ



ภาพที่ 4-1 แสดงโครงสร้างการบริหารของ บทด.

ลักษณะการให้บริการของบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด

1. บริการเดินเรือแบบประจำเส้นทาง ในเส้นทางสำคัญ อาทิ เส้นทางสายสหรัฐอเมริกา-ยุโรป และสายญี่ปุ่น
2. บริการเดินเรือแบบไม่ประจำเส้นทาง เป็นการให้บริการในลักษณะที่นำเรือออกให้ผู้อื่นเน้นการเช่าเหมาลำ นอกเหนือจากการเดินเรือแบบประจำและไม่ประจำเส้นทางแล้ว บทด. ยังประกอบกิจการขนส่งสินค้าในลักษณะการเช่าระหว่างเรือของบริษัทเรืออื่นเพื่อขนส่งสินค้าให้กับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนทั่วไป การดำเนินธุรกิจของ บทด. จะได้รับรายได้เป็นค่าระวางโดยมีหลักเกณฑ์การคิดคำนวณอัตราค่าระวาง 2 วิธี คือคิดตามน้ำหนัก หรือคิดตามปริมาตรสินค้าซึ่งแล้วแต่ค่าระวางส่วนใดจะสูงกว่า การคิดอัตราค่าระวางจะแตกต่างกันตาม

ประเภทและลักษณะของสินค้า การบรรจุหีบห่อ ความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือพิเศษสำหรับขนถ่ายสินค้า ระยะทาง ตลอดจนภาวะอุปสงค์และอุปทานโดยรวมของธุรกิจ

3. บริการท่าเทียบเรือและคลังสินค้า ซึ่งเป็นท่าเรือประเภท Container และ Conventional ที่มีบุคลากรให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง (บริษัทไทยเดินเรือทะเล, 2546)

แผนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปี 2546

ตามแผนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ที่ บพด.10/0569 ซึ่งได้ดำเนินการจัดทำภาพรวมระบบการขนส่งและแผนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2546 กระทรวงคมนาคม พิจารณานโยบายที่เหมาะสมในการดำเนินการของบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด (บพด.) โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ภาพรวมระบบการขนส่งทางทะเล

1.1 ภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทยมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยในปี พ.ศ.2546 มีมูลค่าการส่งออกและนำเข้ารวม 5.791 ล้านบาท หรือประมาณ 1.1 เท่าของ GDP ขณะเดียวกันภาวะการค้าระหว่างประเทศจำเป็นต้องพึ่งพิงกลไกการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ส่งออกและนำเข้ามีต้นทุนที่แข่งขันได้

ปัจจุบันกว่าร้อยละ 95 ของประมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเป็นการขนส่งทางทะเล ดังนั้นการพัฒนาระบบการขนส่งทางน้ำในส่วนของการพาณิชย์นาวี จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับภาคเศรษฐกิจของประเทศ แต่อดีตถึงปัจจุบันประเทศไทยต้องสูญเสียเงินตราต่างประเทศให้กับกองเรือต่างชาติร้อยละ 90 โดยในปี พ.ศ.2546 เป็นเงินกว่า 300,000 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 6 ของ GDP และมีแนวโน้มสูงขึ้นหากไม่มีการดำเนินการใด ๆ ในขณะที่กองเรือเอกชนไทยมีขีดความสามารถในการขนส่งร้อยละ 10 ของความต้องการการขนส่งทางทะเลของไทยทั้งหมด

1.2 สภาพกองเรือเอกชนไทยยังเป็นกองเรือขนาดเล็กและส่วนใหญ่เป็นเรือเก่ามีอายุเฉลี่ยกว่า 20 ปี ให้บริการในเส้นทางใกล้ ๆ และบริษัทเรือเอกชนไทยรายใหญ่ ๆ ก็จะมีบริษัทต่างชาติหรือชาวต่างชาติเข้ามาถือหุ้นใหญ่แทบจะทั้งหมด ดูผิวเผินเสมือนหนึ่งว่ามีบริษัทเดินเรือของไทยจำนวนพอสมควร แต่แท้ที่จริงก็ไม่ใช่และบริษัทเหล่านี้จะพยายามคงความเป็นบริษัทเรือไทยไว้ เพื่อประโยชน์ทางการขนส่งสินค้าและผลประโยชน์ทางการขนส่งสินค้าและผลประโยชน์ทางภาษีที่รัฐบาลยกเว้นและผ่อนปรนให้อย่างเต็มที่อยู่ในขณะนี้ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในภาพรวมของกองเรือ เอกชนไทยแล้ว จะเห็นได้ว่าตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมากองเรือเอกชน

ไทยยังคงให้บริการอยู่ในเส้นทางใกล้เคียง ๆ ในภูมิภาคเอเชียเช่นเดิม ในขณะที่มูลค่าการค้าระหว่างประเทศมีสัดส่วนกับภูมิภาคอื่น ๆ นอกเหนือจากภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 75 อีกทั้งปัจจุบันและต่อไปในอนาคตการขนส่งสินค้าบรรจผู้คอนเทนเนอร์มีความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 ต่อปี แต่ปรากฏว่ากองเรือเอกชนไทยร้อยละ 95 ยังคงเป็นกองเรือขนส่งสินค้าทั่วไป ๆ ด้วยเรือสินค้าเทกอง (Bulk) เรือสินค้าหีบห่อ (General Cargo)

1.3 สาเหตุที่กองเรือเอกชนไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถขยายขีดความสามารถได้เนื่องจาก

1.3.1 ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศเป็นธุรกิจประเภท Capital Intensive บริษัทเรือต่างพยายามสร้างการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scales) เพื่อให้มีต้นทุนที่แข่งขันได้สูงสุดจึงลงทุนด้วยเรือขนาดใหญ่และจำนวนมาก เพื่อให้มีความถี่ในการขนส่งสูงหลากหลายเส้นทางและแต่ละเที่ยวการขนส่งสามารถขนส่งสินค้าไว้จำนวนมาก ๆ การดำเนินการดังกล่าวต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก

1.3.2 ประมาณร้อยละ 80 ของบริษัทเรือ ให้บริการในลักษณะการบริหารระวางเรือโดยการรวมกลุ่ม (Consortium) เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Alliance Networks) ที่เกื้อหนุนกันในการทำธุรกิจคล้ายคลึงกับ Cartel โดยบริษัทเรือที่อยู่ในกลุ่มสามารถจัดสรรระวาง (Slot Sharing) ระหว่างกันเพื่อให้มีปริมาณการขนส่งต่อเที่ยวต่อท่ามากที่สุดและมีความถี่สม่ำเสมอ ดังนั้นบริษัทเรือเอกชนไทยซึ่งไม่สามารถเข้ากลุ่มได้ก็จะไม่สามารถพัฒนากิจการให้เติบโตขึ้นได้

1.3.3 เป็นธุรกิจที่มีวัฏจักร (Cycle) ตามกลไกตลาด โดยในช่วง Over Demand บริษัทเรือจะทำกำไรสูงทำให้มีการต่อเรือเพิ่มขึ้นจนนำไปสู่ Over Supply ที่ต้องแข่งขันด้วยราคาอย่างรุนแรงทำให้กำไรน้อยมากหรือขาดทุน แต่ต้นทุนยังคงที่ ส่งผลให้บริษัทเรือที่ไม่สามารถแข่งขันหรือทนกับภาวะขาดทุนได้นานต้องถอนตัวออกไป ซึ่งจะนำไปสู่ช่วง Over Demand อีกครั้ง

1.3.4 ผลตอบแทนการเงินของบริษัทเรือต่ำและระยะเวลาคืนทุนช้าประมาณ 10-12 ปี

1.4 จากลักษณะพื้นฐานและข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจเดินเรือที่กล่าวข้างต้นทำให้รัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ใต้หวัน เกาหลี เวียดนาม พม่า ลาว จีน ออสเตรเลีย อิสราเอล อิตาลี ฯลฯ ต่างก่อตั้งสายการเดินเรือแห่งชาติของตนขึ้นมาเพื่อขนส่งสินค้าแข่งขันกับตลาดโลกในค่าขนส่งที่ควบคุมได้ เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ และต่อมาเมื่อสายการเดินเรือแห่งชาติของตนมีความแข็งแกร่งแล้วจึงค่อยลดบทบาทของรัฐ โดยการลดสัดส่วนการถือหุ้นของรัฐลงและให้เอกชนมีบทบาทในบริษัทเรือของรัฐเพิ่มขึ้น ซึ่งในหลาย

ประเทศใช้วิธีการกระจายหุ้นของรัฐเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เช่น ประเทศสิงคโปร์ และมาเลเซีย เป็นต้น

จากข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้นจึงเห็นว่า การพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติของไทย (บต.) โดยมีรัฐบาลให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและถือเป็นวาระแห่งชาติ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ถูกต้องในการพัฒนาระบบขนส่งสินค้าทางทะเลอย่างจริงจัง เพราะนอกจากจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับพาณิชย์นาวีไทยตามนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันที่ได้แสดงต่อรัฐสภาแล้ว ยังเป็นการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศอย่างยั่งยืน ตามยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

2. แผนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ธุรกิจเดินเรือเป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับโอกาสและความสามารถในการร่วมเป็นพันธมิตรของบริษัทเรือด้วยกัน จากการศึกษาวิเคราะห์ทางการตลาดตลอดจนการเจรจาความร่วมมือของพันธมิตรระดับโลก บต. จึงได้จัดทำแผนงานระยะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 แผนระยะสั้น

2.1.1 แผนการเดินเรือคอนเทนเนอร์ขนาด 500 TEUs

วัตถุประสงค์เพื่อให้บริการขนส่งสินค้าตู้คอนเทนเนอร์เป็นประจำทุกสัปดาห์ ซึ่งเป็นก้าวแรกที่สำคัญของบต. ในการพลิกโฉมการให้บริการเพื่อนำชื่อ บต. ในฐานะสายการเดินเรือแห่งชาติเข้าสู่ตลาดสากล และยังเป็นการปูพื้นฐานการบริหารจัดการกองเรือที่นำไปสู่การเดินเรือที่นำไปสู่การเดินเรือแม่คอนเทนเนอร์ข้ามทวีปในแผนระยะกลางต่อไปอีกด้วย ซึ่งในแผนระยะสั้นนี้สินค้าแห่งทั่วไปที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ เช่น อาหารสำเร็จรูป เครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์การเกษตร ฯลฯ เส้นทางเดินเรือ ไทย – มาเลเซีย – ไทย เรือมีขนาด 500 TEUs จำนวน 2 ลำ ระยะเวลาที่ใช้ คือ เริ่มเดินเรือลำแรกเที่ยวแรกเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2547 และลำที่ 3 เดือนตุลาคม 2547 งบประมาณเป็นวงเงินลงทุนหมุนเวียนจำนวนประมาณ 40 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนสะสมและรายได้ของบต. เอง ลักษณะการดำเนินธุรกิจใช้วิธีการเช่าเรือและการจ้างบริหาร (Ship Management) ในการบริหารจัดการธุรกิจเดินเรือ โดยร่วมทำงานกับบุคคลากร บต. เป็นระยะเวลา 1-2 ปี หลังจากระยะเวลาดังกล่าว บต. เป็นผู้บริหารงานเรือเองทั้งหมด และคาดว่าจะมีผลการดำเนินงาน ประมาณการ กำไรเฉลี่ยปีละ 8 ล้านบาทต่อลำ

2.1.2 แผนการเดินเรือขนส่งสินค้าชายฝั่งด้วยเรือ Roll on – Roll off

วัตถุประสงค์เพื่อให้บริการขนส่งรถบรรทุก รถยนต์ทั่วไปจากท่าเรือแหลมฉบังข้ามอ่าวไทยไปยังท่าเรือสงขลาเป็นประจำทุกวัน การเดินเรือ Roll on – Roll off เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งจากปัจจุบันที่รถบรรทุก รถขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ และรถยนต์ทั่วไปเดินทางจาก

ภาคใต้ทางถนนไปยังภาคตะวันออก ทำให้มีต้นทุนการขนส่งสูง สิ้นเปลืองพลังงาน เกิดมลภาวะ เกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนทำให้สูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน เสียค่าซ่อมแซมถนนเป็นจำนวนเงินมากในแต่ละปี สิ้นค้าเป็นรถบรรทุก รถขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ และรถยนต์ทั่วไป ใช้เส้นทางแหลมฉบัง - สงขลา - แหลมฉบัง ขนาดเรือ 4,000 เดทเวตตัน จำนวน 2 ลำ และเริ่มเดินเรือลำแรกกลางเดือน เมษายน 2547 ลำที่ 2 กลางเดือนพฤษภาคม 2547 งบประมาณ วงเงินลงทุนหมุนเวียนจำนวน ประมาณ 10 ล้านบาท โดยใช้เงินทุนสะสมและรายได้ของบต.เอง ซึ่งจะใช้วิธีการเช่าเรือมาร่วม บริหารกับบริษัทที่มีความชำนาญในการเดินเรือประเภท Roll on – Roll off ในระยะเริ่มต้น 1-2 ปี หลังจากระยะเวลาดังกล่าว บต. เป็นผู้บริหารงานเรือเองทั้งหมด ผลการดำเนินการประมาณการ (EBITDA) กำไรเฉลี่ยปีละ 2.7 ล้านบาทต่อลำ

2.2 แผนระยะกลาง

ในระยะนี้ บต. แบ่งแผนการดำเนินการออกเป็น 2 แผนงานคือ

2.2.1 แผนการเดินเรือแม่คอนเทนเนอร์ข้ามทวีป (COR Business)

วัตถุประสงค์เพื่อให้บริการขนส่งสินค้าตู้คอนเทนเนอร์ข้ามทวีปเป็นประจำทุก สัปดาห์เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการสู่ตลาดโลก เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ให้กับพาณิชย์ของประเทศ ซึ่งแผนนี้ถือเป็นธุรกิจหลักของ บต.สินค้า เป็นสินค้าแห้งและ สินค้าแช่เยือกแข็งที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ เช่น อาหารสด อาหารสำเร็จรูป ชิ้นส่วนอุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม สิ่งทอ ฯลฯ เส้นทางคือ จีน – ไทย – ยุโรป ใช้เรือคอนเทน เนอร์ 3,000 TEUS จำนวน 2 ลำ และเริ่มเดินเรือพร้อมกัน 2 ลำ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2548- ธันวาคม 2550 โดยการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร ด้านงบประมาณ ใช้วงเงินลงทุนหมุนเวียนจำนวน ประมาณ 160 ล้านบาท โดยใช้เงินรายได้ของ บต. เอง ลักษณะการดำเนินธุรกิจใช้คอนเทน เนอร์ต่อใหม่จำนวน 6,000 ตู้ (ระยะเวลาเช่าซื้อ 5 ปี) พร้อมทั้งจ้างบริหารทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญ การทำธุรกิจเดินเรือข้ามทวีป 1-2 ปี โดยร่วมทำงานกับบุคลากรของ บต. ผลการดำเนินงาน ประมาณการ (EBITDA) ดังนี้ พ.ศ.2548 กำไร 76 ล้านบาท พ.ศ.2549 กำไร 31 ล้านบาท และ พ.ศ.2550 กำไร 83 ล้านบาท

2.2.2 แผนการประกอบธุรกิจท่าเทียบเรือคอนเทนเนอร์

วัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับกองเรือของ บต. เช่นเดียวกับสายการเดินเรือแห่งชาติของหลาย ๆ ประเทศที่มีท่าเทียบเรือของตนเอง ทำให้ต้นทุน กิจการเดินเรือต่ำลงและมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น ทั้งยังช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ บต. และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการ คือ กองเรือ บต. และเรือ เอกชนทั่วไป สถานที่ตั้งท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบังซึ่งมีขนาดของท่าเรือ 600-700 เมตร ระยะเวลา

คือ พ.ศ.2548- พ.ศ.2550 แนวทางการดำเนินธุรกิจ ภายในปี พ.ศ. 2548 บทด. เสนอขอแปลงสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชนและจดทะเบียนเพิ่มทุนจาก 117 ล้านบาท เป็น 2,000 ล้านบาท โดยภาครัฐถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 35 พร้อมทั้งหาพันธมิตรร่วมทุนทางธุรกิจ (Strategic Partner) 1-3 ราย และนำหุ้นร้อยละ 30-35 เข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อระดมทุนจากตลาดฯ ทั้งนี้ การขอเช่าประกอบธุรกิจท่าเรือเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ.2540 เรื่องการจัดตั้งสายการบินเรือแห่งชาติ ซึ่งสนับสนุนสิทธิประโยชน์แก่สายการบินเรือแห่งชาติในการเช่าบริหารท่าเทียบเรือแหลมฉบัง 1 ท่า

2.3 แผนระยะยาว

แผนการเดินเรือแม่คอนเทนเนอร์ข้ามทวีป (Core Business)

วัตถุประสงค์ เป็นแผนต่อเนื่องจากแผนระยะกลางในการขยายขีดความสามารถและศักยภาพของกองเรือ บทด. เพื่อให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศครอบคลุมเส้นทางต่าง ๆ ได้มากขึ้น โดยเฉพาะเส้นทางที่มีปริมาณสินค้าเข้า – ออกประเทศสูงและตลาดใหม่ เส้นทางคือ จีน อินเดีย ตะวันออกกลาง ยุโรปและสหรัฐอเมริกา ใช้เรือคอนเทนเนอร์ 3,000-5,000 TEUS จำนวน 9 ลำ ระยะเวลา ปี พ.ศ. 2551-2561 งบประมาณ วงเงินลงทุนจำนวน 13,090 ล้านบาท โดยใช้เงินรายได้ของ บทด. และเงินกู้สถาบันการเงินในประเทศ จัดซื้อเรือจำนวน 9 ลำ อายุเรือประมาณ 10 ปี ราคาประมาณลำละ 1,140 ล้านบาท (30 ล้านเหรียญสหรัฐ) โดยซื้อลำแรกในปี 2551 ลำที่ 2 ปี 2553 และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2561 ซื้อลำที่ 3-9 ปีละลำหรือมากกว่าตามความจำเป็นและเหมาะสม และจัดซื้อตู้คอนเทนเนอร์ตามจำนวนเรือในแต่ละช่วงรวม 27,000 ตู้ (เรือ 1 ลำ ใช้ตู้คอนเทนเนอร์ 3,000 ตู้) ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ใช้เรือที่จัดซื้อมาให้บริการโดยการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรเดิมและกลุ่มพันธมิตรใหม่ ผลการดำเนินงาน 1. ประมาณการ (EBITDA) ดังนี้ พ.ศ.2551 กำไร 343 ล้านบาท พ.ศ. 2552 กำไร 383 ล้านบาท พ.ศ.2553 กำไร 831 ล้านบาท

แผนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปี 2548

คณะอนุกรรมการพิจารณาวางแผนแม่บทของบทด. เห็นว่าการกำหนดวิสัยทัศน์การทำแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดร่วมกันของกรรมการและพนักงานบทด. เป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องให้ทุกระดับที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงทิศทางและมาตรการวัดทางธุรกิจร่วมกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อย่างเป็นเอกภาพ อันเป็นสิ่งทีบทด. ยังขาดอยู่ในปัจจุบัน

ขณะนี้คณะอนุกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการของบทด.ส่วนหนึ่ง และมาจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทั้งเรื่อน้ำมัน เรือคอนเทนเนอร์ เรือบัลค์ ด้านสายการบินเรือระหว่าง

ประเทศ และตัวแทนผู้ส่งออก ซึ่งสายการบินเรือจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีบุคคลที่อยู่ในอาชีพเหล่านี้เข้ามาร่วมทำงานกัน การทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งนี้ได้แตกยุทธศาสตร์เป็น 4 เรื่องได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการเงิน จะเน้นการเพิ่มกำไรและเพิ่มมูลค่าหุ้นของบพด. เพิ่มรายได้จากลูกค้าและธุรกิจใหม่ แปรรูป เป็นบริษัทมหาชนและนำจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

2. กลยุทธ์ด้านลูกค้า โดยจะมีการเพิ่มสายสัมพันธ์กับลูกค้าและตัวแทน เพิ่มสัดส่วนปริมาณการค้าเดินธุรกิจ เพิ่มการบริการขนส่งทางทะเลให้ครบวงจร เช่น บริการ Feeder บริการเรือคอนเทนเนอร์ประจำเส้นทางภายในภูมิภาคเอเชีย การบริหารท่าเรือ บริการโลจิสติกส์ รักษาสัดส่วนตลาดเดิมและเพิ่มตลาดเป้าหมายเจาะจง เช่น กิจการเดินเรือ Ro-Ro เรือน้ำมัน และเพิ่มปริมาณส่วนแบ่งสินค้ารัฐบาล การสร้างคุณค่าส่วนแบ่งรัฐบาลและการสร้างชื่อแห่งคุณภาพ

3. กลยุทธ์ด้านกระบวนการจัดการภายในเน้นสร้างพันธมิตรธุรกิจและการลงทุน เช่น ร่วมมือกับกองทัพเรือในการสร้างคนประจำเรือ ร่วมมือกับ กทท. ร.ส.พ. รฟท. ในการบริการโลจิสติกส์และการบริหารท่าเรือ บริการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ โดยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการที่รวดเร็วหรือการจ้างดำเนินกิจกรรมบางอย่าง (Outsourcing) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และการสร้างบรรษัทภิบาล

4. กลยุทธ์การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เช่น การสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารการปรับปรุงอุปกรณ์และระบบการสื่อสารและบริการอิเล็กทรอนิกส์ การสร้างจิตใจในการให้บริการ การทำงานเป็นทีม การสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

อนุกรรมการวางแผนแม่บท บพด.

สภากรรมการบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด (2547) (บพด.) ได้อนุมัติแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาวางแผนแม่บทของบพด. เมื่อวันที่ 24 ก.พ.2548 โดยมีคณะอนุกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของบพด.

2. กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

3. ดำเนินการเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานได้เข้าใจยุทธศาสตร์สามารถปฏิบัติงานภายใต้กรอบของแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

รายชื่อคณะอนุกรรมการพิจารณาวางแผนแม่บทของบพด. ได้แก่

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| 1. นายเตชะ บุนยะชัย | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. พลเรือเอกบรรณวิทย์ เก่งเรียน | รองประธานอนุกรรมการ |

3. นายณพพร เทพสิทธิ์า	อนุกรรมการ
4. ดร.จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร	อนุกรรมการ
5. นายสมพร แก้วงาม	อนุกรรมการ
6. นายพิทักษ์ ศิลป์ประสิทธิ์	อนุกรรมการ
7. น.อ.สมหมาย วงจันทร์	อนุกรรมการ
8. นายสุวัฒน์ อัสวทองกุล	อนุกรรมการ
9. นายไพบูลย์ โพธิ์คง	อนุกรรมการ
10. นายบุญเดช มีวงศ์อุโฆษ	อนุกรรมการ
11. นายราชัย เค่นไพบูลย์	อนุกรรมการ
12. นายสง่า สงวนศักดิ์ศรี	อนุกรรมการ
13. นายณรงค์ ทำประโยชน์	อนุกรรมการ
14. นายสุธีระ อริยะวนกิจ	อนุกรรมการและเลขานุการ
15. นายวรวิทย์ บวรวัฒนะ	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์นาวี

แผนพัฒนาฯ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพาณิชย์นาวีไทยเริ่มขึ้นในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 4 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ.2520-2524)

เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่บรรจุเรื่องพาณิชย์นาวีไว้ สาระสำคัญได้แก่การสนับสนุนให้มีการขยายกิจการกองเรือพาณิชย์ กิจการเรือและซ่อมเรือ รวมทั้งเปิดสายการเดินเรือของกองเรือไทยให้กว้างขวางมากขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเดินเรือพาณิชย์ อาทิ ข้อกำหนดจำนวนพนักงานบนเรือ การตรวจเรือ และการต่อใบอนุญาตใช้เรือ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายและมาตรการของแผนพัฒนาฯ ฉบับนี้ไม่มีความชัดเจนและแน่นอนจึงทำให้การดำเนินไม่มีความก้าวหน้า ทั้งนี้ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 4 ได้ออกพระราชบัญญัติส่งเสริมการพาณิชย์นาวี พ.ศ.2521 การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์นาวีเมื่อปี พ.ศ. 2522 และมีมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพาณิชย์นาวี 2 เรื่อง คือ มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพาณิชย์นาวี และ มติคณะรัฐมนตรีกำหนดมาตรการส่งเสริมการพาณิชย์นาวีในปี พ.ศ.2524

2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 เป็นแผนที่ดีที่สุดเท่าที่เคยมีมา นั่นคือ มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรการต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ทั้งมาตรการทางด้านภาษี มาตรการการเงิน มาตรการสงวน

สินค้า และกฎหมาย เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 รัฐบาลสามารถปฏิบัติได้บรรลุผลสำเร็จใกล้เคียงกับเป้าหมายที่วางไว้ คือ เป้าหมายกำหนดให้เรือไทยขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 5 ของปริมาณสินค้าเข้าออกทางทะเลเมื่อต้นแผนเป็นร้อยละ 10 เมื่อสิ้นสุดแผน พร้อมทั้งขยายกองเรือไทยเพิ่มขึ้นอีก 358,000 dwt. การเปิดเส้นทางเดินเรือสายใหม่ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ด้านพาณิชย์นาวีไทยให้มากขึ้น การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวและดึงดูดการลงทุน ให้สินค้าที่ขายโดยรัฐบาลทำการขนส่งด้วยเรือไทยร้อยละ 40 ของปริมาณการขนส่งทั้งหมด สนับสนุนให้ผู้ส่งออกขายสินค้าในเทอม CIF การนำสินค้าเข้าของทางราชการและรัฐวิสาหกิจ สินค้าที่ใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินของรัฐ รวมทั้งสินค้าฟุ่มเฟือยจะต้องการใช้การขนส่งด้วยเรือไทยเท่านั้น ส่วนสินค้าที่รัฐบาลเจรจาจัดซื้อโดยตรง เช่น น้ำมันดิบ น้ำมันสำเร็จรูปจะต้องมีส่วนแบ่งในการขนส่งสินค้าด้วยเรือไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 40

นอกจากนี้ รัฐบาลยังให้สิทธิในด้านภาษีอากรแก่ผู้ถือหุ้นบริษัทเรือไทย การให้ Packing Credit แก่ผู้ส่งออก จัดตั้งกองทุนพัฒนาพาณิชย์นาวี รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนากำลังคนในสาขาพาณิชย์นาวี อาทิ สาขาช่างกลเรือ สถาปัตยกรรมเรือ ทั้งในระดับอุดมศึกษาและระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534)

รูปแบบของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ไม่มีความแตกต่างจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 มากนัก คือ สนับสนุนให้ออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาพาณิชย์นาวีไทย ส่งเสริมให้มีการพัฒนากำลังคนด้านพาณิชย์นาวี การจัดหาบุคลากรและคณาจารย์ที่มีความสามารถในด้านพาณิชย์นาวี ปรับปรุงกองเรือไทยและการบริการให้มีประสิทธิภาพ การเปิดสายการเดินเรือสายใหม่ รวมทั้งมาตรการสงวนสินค้าลงเรือ เป็นต้น นอกจากนี้ ได้มีการพัฒนาการขนส่งทางน้ำเป็นตัวเสริมวงจรพาณิชย์นาวีการส่งออกและนำเข้าเพื่อลดการพึ่งพาเรือต่างชาติและนำเงินตราเข้าประเทศ การซื้อขายสินค้านี้ระหว่างรัฐกับรัฐจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของปริมาณการซื้อขายจะต้องขนส่งโดยเรือไทย

นอกจากนี้ ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ยังได้ดำเนินการให้มีกฎหมายทางทะเลอันเป็นพื้นฐานหลักของการดำเนินธุรกิจทางทะเล ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ภาคเอกชนสนใจมาลงทุนและประกอบกิจการและใช้บริการธุรกิจพาณิชย์นาวีในประเทศเพิ่มมากขึ้น เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 การสนับสนุนด้านพาณิชย์นาวีไทยกลับไม่มีความคืบหน้ามากนัก โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนากองเรือไทยที่ขยายตัวเพียงแค่ 270,000 dwt. ในขณะที่การค้าระหว่างประเทศมีการขยายตัวในอัตราที่สูงมากกว่า

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539)

เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ ด้วยการพัฒนาในส่วนของอุตสาหกรรม การค้า และบริการ ในสาขาต่าง ๆ มีเป้าหมายให้กองเรือไทยมีขีดความสามารถในการขนส่งสินค้าเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ในปี พ.ศ. 2539 ร้อยละ 12 โดยการปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ เพื่อให้มีการพัฒนาการค้าบริการและนำมาซึ่งเนตราต่างประเทศ นอกจากนี้ยังได้สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการร่วมทุนและพัฒนากองเรือไทยทั้งกับธุรกิจของต่างชาติและธุรกิจของเรือไทยด้วยกัน

ในส่วนการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 ได้สนับสนุนให้มีการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาเรือและอู่เรือให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ การจัดตั้งศูนย์ของระวางเรือ พิจารณาแก้ไขมาตรการภาษีเพื่อการพัฒนาพาณิชย์นาวีการเปิดเส้นทางเดินเรือสายใหม่ รวมทั้งดำเนินการให้มีการร่วมทุนระหว่างบริษัทเรือไทยและต่างชาติ โดยการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในเรื่องสิทธิพิเศษและกฎระเบียบอื่น ๆ

5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)

มีเป้าหมายให้กองเรือไทยมีขีดความสามารถในการขนส่งสินค้าในปีสุดท้ายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 คือ ในปีพ.ศ.2544 ได้ร้อยละ 18 ของปริมาณการค้าทางทะเลทั้งหมด

6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549)

มีเป้าหมายให้กองเรือไทยมีขีดความสามารถในการขนส่งสินค้าในปีสุดท้ายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 คือ ในปี พ.ศ.2549 ได้ร้อยละ 25 ของปริมาณการค้าทางทะเลทั้งหมด โดยตัวเลขประมาณการเป้าหมายของการขนส่งสินค้าของเรือไทยในช่วงแผนพัฒนาฯ แต่ละฉบับแสดงในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ปริมาณการขนส่งสินค้าโดยกองเรือไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์, 2545)

หน่วย : ล้านตัน			
ปี พ.ศ.	ประมาณการค้าทางทะเล	เป้าหมาย (%)	ระวางเรือไทยที่สามารถขนได้
2535 (สิ้นสุดแผนฯ 6)	84.00	-	7.90
2539 (สิ้นสุดแผนฯ 7)	127.50	12.00	15.30
2544 (สิ้นสุดแผนฯ 8)	224.70	18.00	40.40
2549 (สิ้นสุดแผนฯ 9)	378.70	25.00	94.60

นโยบายรัฐบาลโดยการนำของฯพณฯ ทักษิณ ชินวัตร ในการพัฒนากิจการพาณิชย์นาวีไทย มีดังนี้

1. ส่งเสริมการพัฒนาการพาณิชย์นาวีให้เป็นระบบอย่างจริงจังเพื่อสนับสนุนภาคการส่งออกของประเทศ โดยส่งเสริมการพัฒนากองเรือไทยและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องให้เข้มแข็ง
2. เสริมสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและความปลอดภัยของการเดินเรือทั้งทางน้ำและทางทะเลในประเทศเพื่อนบ้าน
3. ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานอันจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของภาคบริการไทย ทั้งด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรภาคบริการ การพัฒนารูปแบบการให้บริการ และการพัฒนาเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน
4. เร่งรัดพัฒนาผู้ประกอบการด้านการบริการให้มีความรู้และทักษะ ทั้งด้านภาษา มาตรฐานการบริการและการจัดการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการระหว่างประเทศด้านการค้าบริการ
5. สนับสนุนและผลักดันนโยบายการค้าเสรีของเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area) รวมทั้งส่งเสริมการค้า การลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้าน และการค้าชายแดน และการพัฒนาไปสู่ฐานการผลิตสินค้าหรือการให้บริการร่วมกันในภูมิภาค

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ ฉบับที่ 4-9 (แผนฯ ปัจจุบัน) พบว่ามีเป้าหมายในการส่งเสริมและสนับสนุนโดยมีมาตรการต่าง ๆ ตามที่กล่าวไปแล้วข้าง เพื่อพัฒนากองเรือไทยให้มีขีดความสามารถในการขนส่งสินค้าเพื่อแข่งขันกับกองเรือต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงนโยบายรัฐบาลยุคปัจจุบันที่ได้ระบุถึงการส่งเสริมการพัฒนาการพาณิชย์นาวีไทยอย่างจริงจังนั้น ก็ยัง ไม่มีความคืบหน้าและเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

สภาพปัญหาจากอดีต

1. นโยบายการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติขาดความชัดเจน

ตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา แนวนโยบายในการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติของไทยนั้น ไม่เป็นรูปธรรมและขาดความชัดเจนจากภาครัฐบาล ทุกรัฐบาลที่ผิดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาดูแล ไม่ว่าจะเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมที่ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาบริหารต่าง ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติอย่างจริงจังแม้แต่น้อย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในทุกแผนแม้จะระบุแนวทางการพัฒนาการพาณิชย์นาวีเอาไว้ในทุกแผน แต่ก็ยังเป็นเพียงการวางภาพในมุมกว้าง ๆ ในอันที่จะให้มีการพัฒนาการพาณิชย์นาวีไทย

ให้เจริญทัดเทียมกับประเทศเพื่อนบ้านเท่านั้น ไม่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับใด ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติที่เป็นรูปธรรมขึ้นมา

แนวนโยบายหลักในอันที่จะให้มีการจัดตั้งสายการเดินเรือแห่งชาติขึ้นเป็นกลไกหลัก ด้านการขนส่งทางทะเลนั้น ก็ไม่ได้ถูกบรรจุเข้าไปในแผนพัฒนาเศรษฐกิจใด ๆ และไม่เคยบรรจุ เข้าไว้ในนโยบายหลักในการบริหารประเทศของรัฐบาลชุดใดเลย ทั้งนี้เพราะทุกรัฐบาลที่มีการ ผิดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามานั้น ไม่มีผู้ใดเข้าใจอย่างลึกซึ้งของ ความสำคัญในกิจการพาณิชย์นาวี และการขนส่งทะเลตลอดจนความสำคัญของการสร้างและพัฒนา กองเดินเรือทะเลของไทย ทั้ง ๆ ที่การขนส่งทางทะเลเป็นหัวใจหลักของการค้าระหว่างประเทศและหลักประกันการส่งออก ของไทย

รัฐบาลทุกสมัย ให้ความสำคัญและทุ่มงบประมาณจำนวนมากในการพัฒนา กิจการขนส่งทางบก เช่น การสร้างถนนต่าง ๆ มากมาย ที่ต้องใช้งบประมาณมากเป็นหมื่นล้านหรือเป็น แสนล้าน รวมถึงให้การสนับสนุนงบการลงทุนด้านกิจการสื่อสารและขนส่งทางอากาศ ซึ่งต่างกับ กิจการพาณิชย์นาวีที่ไม่ได้รับความสนับสนุนที่ชัดเจนจากรัฐบาล ทั้งที่ประเทศต้องขาดกองเรือเดิน ทะเลเป็นของตนเอง ขาดกองเรือแห่งชาติที่จะเป็นเครื่องมือให้กับภาคการส่งออกและการค้า ระหว่างประเทศ

จากที่ผ่านมารัฐบาลทุกสมัยพยายามหาทุกวิธีเพื่อมาผลักดันการส่งออกให้ไปสู่ เป้าหมาย มีการตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการส่งออกหลายชุด มี มติคณะรัฐมนตรีให้กระทรวงพาณิชย์ต้องรายงานความคืบหน้าของการดำเนินนโยบายด้านการ ส่งออกทั้งรายเดือน และรายไตรมาส ในทางตรงกันข้ามรัฐบาลมิได้กำหนดเป็นนโยบายหรือมติ คณะรัฐมนตรีให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา กิจการพาณิชย์นาวี การสร้างและพัฒนา กองเดินเรือทะเลแห่งชาติคือ กระทรวงคมนาคมให้ต้องรายงานความคืบหน้า รายงานความสำเร็จของ การพัฒนา กองเดินเรือทะเลแห่งชาติ หรือกองเรือพาณิชย์นาวีไทยแต่อย่างใด รัฐบาลแทบทุก รัฐบาลมิได้กำหนดนโยบายการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแทบทุกฉบับมิได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสายการ เดินเรือแห่งชาติเท่าที่ควร ตลอดจนกระทรวงคมนาคมก็ไม่มีแผนพัฒนาระดับกระทรวงที่จะใช้เป็น กรอบในการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติทิศทางการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติจึง สะเปะสะปะไม่อยู่กับร่องกับรอยมาโดยตลอด รัฐบาลระยะแรกช่วง พ.ศ.2530-2534 สมัยพลเอก เปรม ติณสูลานนท์ และพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณเป็นนายกรัฐมนตรี จะเน้นและให้ความสำคัญกับ การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก เน้นการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังและมาบตาพุด แต่สายการ เดินเรือแห่งชาติที่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา กิจการพาณิชย์นาวีของประเทศ (ชุนชาติ ถ่วงสถิติ, 2544)

นอกจากนี้ สมัยรัฐบาลนายกรัฐมนตรี นายอานันท์ ปันยารชุน มีความพยายามจากผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงคมนาคมที่ต้องการยุบเลิกสายการบินเรือแห่งชาติของไทย เนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไปขัดผลประโยชน์ของกลุ่มธุรกิจบางกลุ่มและผู้บริหารกลุ่มธุรกิจดังกล่าวเผชิญมีบทบาทและอิทธิพลในกระทรวงคมนาคมพร้อมกับดำรงตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม จากนั้นนโยบายของรัฐบาลที่ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติทำให้การดำเนินงานของ บทค. ประสบปัญหาและอุปสรรคพอสมควร และเมื่อรัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของสายการบินเรือแห่งชาติ กระทรวงคมนาคมก็ไม่สนใจ ทำให้ผู้บริหารของกระทรวงคมนาคมทุกระดับ ไม่ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนการดำเนินงานของ บทค. เท่าที่ควร

ข้อเท็จจริงที่ยืนยันเรื่องดังกล่าว พบว่า ตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงคมนาคมโดยเฉพาะปลัดกระทรวงคมนาคมไม่เคยมีนโยบายหรือให้ความสนใจกับการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติแม้แต่เล็กน้อย กระทรวงคมนาคมไปสนใจงานด้านการขนส่งทางอากาศ งานด้านสื่อสารและโทรคมนาคมที่มากด้วยผลประโยชน์จำนวนมหาศาล แต่งานด้านการขนส่งทางน้ำซึ่งเชื่อว่ามีผลประโยชน์จำนวนไม่มากนักโดยเฉพาะกิจการของ บทค. จึงมิได้รับความสนใจจากผู้บริหารกระทรวงคมนาคมเท่าที่ควร และประเด็นที่ส่งผลเสียอย่างมากต่อการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติ ก็คือ ปลัดกระทรวงบางช่วงสมัยในฐานะข้าราชการประจำและเป็นผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงคมนาคมกลับไปดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารของบริษัท ยูไนเต็ดไทยชิปปิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทคู่แข่งของสายการบินเรือแห่งชาติ และบริษัท ยูไนเต็ดไทยชิปปิ้ง จำกัด ยังได้รับสิทธิดังกล่าวได้รับสิทธิประโยชน์เนื่องจากมีผู้บริหารของกระทรวงคมนาคมระดับปลัดกระทรวงและผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลังเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัท ข้าราชการระดับสูงเหล่านี้จึงพยายามผลักดันให้บริษัท ยูไนเต็ดไทยชิปปิ้ง จำกัด ได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เท่ากับรัฐวิสาหกิจ สิ่งนี้จึงทำให้กิจกรรมหรือการดำเนินงานของสายการบินเรือแห่งชาติถูกละเลยและเพิกเฉยจากปลัดกระทรวงคมนาคมมาโดยตลอด เมื่อปลัดกระทรวงคมนาคมไม่ให้ความสนใจกับการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติ ข้าราชการระดับลดหลั่นลงมาไม่ว่าจะเป็นรองปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ตรวจราชการกระทรวง หรือผู้อำนวยการต่าง ๆ ที่มีส่วนดูแลการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติก็ละเลยและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติด้วยเช่นกัน ดังภาษิตที่ว่า “นายว่าข้าพลาอย” ซึ่งบ่อยครั้งที่เดียวที่การพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติไม่สามารถดำเนินการให้ก้าวหน้าหรือพัฒนาเท่าที่ควรก็เพราะข้าราชการระดับสูงบางท่านของกระทรวงคมนาคมเป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติ (อนุศักดิ์ อินทรภูวศักดิ์, 2544)

2. การขาดแคลนกำลังประจำเรือ

บุคลากรของกองเรือพาณิชย์คือผู้ปฏิบัติงานบนเรือ แบ่งเป็นสองสาขาวิชาคือสาขาเดินเรือและสาขาช่างกลเรือ บุคลากรในส่วนนี้นอกจากมีความรู้ในวิชาชีพที่ปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีสุขภาพและร่างกายที่จะทำงานในทะเลที่มีคลื่นลมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานในเรือจะต้องประกาศนียบัตรที่ออกโดยกรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม จึงจะมีสิทธิทำงานบนเรือได้ตามกฎหมายประกาศนียบัตรทั้งสาขาเดินเรือ และสาขาช่างกลเรือจะแบ่งเป็นชั้นตามขนาดของเรือ วิชาในหลักสูตรและจำนวนปีการศึกษาขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ความสำคัญของงานทั้งนี้ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีลงไป สถานศึกษาภายในประเทศที่ผลิตบุคลากรปฏิบัติงานในเรือมีทั้งของรัฐบาลและของเอกชน แต่ยังไม่แพร่หลายเพราะคนไทยยังไม่ให้ความสนใจในวิชาชีพนี้เท่าที่ควร

สถาบันที่ผลิตบุคลากรในการเดินเรือและปฏิบัติงานบนเรือแห่งแรก ได้แก่ กองทัพเรือ โดยโรงเรียนนายเรือซึ่งดำเนินการผลิตทั้งฝ่ายเดินเรือและช่างกลเรือมากกว่า 60 ปี กองทัพเรือผลิตกำลังพลมาเพื่อใช้ในราชการเท่านั้น แต่มีผู้สำเร็จการศึกษาบางส่วนลาออกไปปฏิบัติงานบนเรือพาณิชย์ ตั้งแต่รัฐบาลยังไม่มีการพัฒนาฯ ฉบับที่ 1 ในด้านกิจการซ่อมและสร้างเรือกองทัพเรือตั้งกรมอู่ทหารเรือขึ้นมากกว่า 80 ปี เพื่อใช้ในกิจการดังกล่าว กองทัพเรือยังมีสถานศึกษาระดับต่ำกว่ามหาวิทยาลัยเพื่อผลิตผู้ปฏิบัติงานในเรือระดับลูกเรือ คือ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ และโรงเรียนช่างกรรมอู่ทหารเรือผลิตช่างฝีมือเพื่อบรรจุเข้าเป็นคณงานอู่ซ่อมเรือและต่อเรือ โรงเรียนนายเรือผลิตวิศวกร สาขาวิศวกรเครื่องกลเรือซึ่งเน้นหลักสูตรจะครอบคลุมทั้งด้าน การต่อเรือและซ่อมเรือ บุคลากรที่กองทัพเรือผลิตใช้ในกองทัพมีความรู้และประสบการณ์ในสาขาที่สำคัญของกิจการพาณิชย์นาวี แต่มีได้นำมาใช้โดยตรง บุคลากรดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนในรูปของเป็นวิทยากรสอนในสถาบันอื่น ๆ เช่น ศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี ของกรมเจ้าท่า มหาวิทยาลัยและโรงเรียนนาวิกวิทยาลัย เป็นต้น

แหล่งผลิตบุคลากรด้านพาณิชย์นาวีโดยตรงที่มีใช้กองทัพเรือมีความเป็นมาคือ ในช่วงปี 2527 ความขาดแคลนกำลังคนทั้งด้านจำนวนและคุณภาพในธุรกิจพาณิชย์นาวี ทั้งด้านกำลังคนฝ่ายเดินเรือและกำลังคนบนฝั่ง ทั้งนี้เพราะสถาบันการศึกษาไม่สามารถผลิตบุคลากรเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของธุรกิจได้ ทั้งบุคคลบนฝั่งและบุคคลบนเรือ โดยเฉพาะคนบนฝั่ง ส่วนคนบนเรือสมัยนั้นมีการผลิตโดยศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม

บุคลากรด้านพาณิชย์นาวี ประกอบด้วยผู้ที่ต้องทำงานในสาขาอาชีพหลากหลายในธุรกิจนี้ซึ่งจัดออกเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการอาชีพทางเรือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในอู่ต่อซ่อมเรือ กลุ่มคนที่ทำงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์นาวี และบุคลากรของรัฐและนักการเมืองลักษณะของบุคลากรที่เป็นกำลังพลในกลุ่มต่าง ๆ จะต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานความรู้

สุขภาพและทักษะแตกต่างกัน ดังนั้นในการส่งเสริมการสร้างหรือผลิตบุคลากรให้เข้ามาประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีข้อจำกัดเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการที่จะต้องพิจารณาประเด็นสำคัญ คือ การเจริญเติบโตด้านอุปสงค์และอุปทาน อันได้แก่ อัตรา การเจริญเติบโตของกิจการ การทดแทนกำลังพลที่เสียไป และการผลิตบุคลากรให้ต่อเนื่องเหมาะสมกับธุรกิจ

ผู้ประกอบการอาชีพทางเรือ โดยทั่วไปแล้วผู้ที่เหมาะสมในการประกอบอาชีพนี้จะต้องมีคุณสมบัติ 5 ลักษณะ คือ ความเหมาะสมทางร่างกาย ความรู้เฉพาะด้าน ความมีระเบียบวินัย ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความรักอาชีพทางเรือ คนทำงานบนเรือของบริษัทเรือไทยจะแบ่งออกเป็นคนไทยและคนต่างชาติ

คนไทย ระดับนายเรือ (Officer) จบจากโรงเรียนเดินเรือพาณิชย์หรือ โรงเรียนนายเรือของกองทัพเรือ จะทำงานบนเรือตั้งแต่จบการศึกษาไปจนถึงประมาณ 10 ปี ส่วนลูกเรือไทยมีความรู้ น้อย จะทำงานประมาณ 15 ปี

ค่าต่างชาติ มีคนชาติอินเดีย พม่า ฟิลิปปินส์ ส่องกง จีน จะทำงานอย่างนักเดินเรืออาชีพมีความรู้ภาษาอังกฤษดี มักจะทำงานบนเรือนาน ถึง 25 ปี หรือจนเกษียณอายุ

1. ปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานในทัศนะของพนักงานบนเรือปฏิบัติงานในระดับลูกเรือ

- ความคิดถึงบ้าน เป็นสาเหตุหนึ่งเพราะความผูกพันของครอบครัวแบบไทย ทำให้การต้องไปทำงานไกลบ้านมีปัญหามาก

- รายได้ยังไม่เป็นที่พอใจเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานของบริษัทเรือต่างชาติแล้วรายได้ของพนักงานกิจการเรือไทยอยู่ในระดับต่ำ

- ไม่ได้แสดงความรู้ความสามารถ มักเป็นปัญหาของพนักงานระดับกลางที่มีความรู้แต่ไม่มีโอกาสแสดงออก ส่วนใหญ่จะอยู่ในฐานะรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว

- ความรู้ไม่เพียงพอสำหรับงาน มักจะเป็นปัญหาของพนักงานระดับกลางไปจนถึงระดับใช้แรงงาน และมักจะเป็นผู้ที่อยู่ในวัยกลางคนที่ต้องการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเพื่อแสวงหาความเจริญในหน้าที่ให้สูงขึ้น

- มักมีปัญหากับผู้ร่วมงานอื่น การที่ต้องทำงานร่วมกันในพื้นที่จำกัดในเรืออยู่ตลอดเวลาเป็นเวลานาน การถูกบังคับด้วยระเบียบวินัย ความไม่สันทัดในภาษาต่างชาติความคิดถึงครอบครัวการทำงานร่วมกันย่อมมีปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ได้โดยง่าย

2. สาเหตุที่คนไทยไม่นิยมเป็นพนักงานบนเรือจากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

- ไม่ต้องการจากครอบครัวเป็นเวลานาน

- ไม่รู้จักงานและไม่มีผู้แนะนำงานในลักษณะนี้

- การเดินเรือทางไกล ไม่เป็นประเพณีนิสัยที่ติดอยู่อย่างแน่นแฟ้นกับ คนไทย
- มีงานอื่นทำที่ดีกว่า
- ไม่ชอบทำงานที่มีระเบียบวินัยเคร่งครัด

3. ปัญหาและข้อจำกัดทางการเงิน

3.1 ปัญหาสินเชื่อบุคคล

สถาบันการเงินไทยส่วนใหญ่กำหนดระยะเวลาคืนเงินกู้ประมาณ 5-7 ปี สำหรับเงินกู้เพื่อซื้อเรือและสิ่งปลูกสร้างขนาดใหญ่ (โกดังเก็บสินค้า ท่าเรือ) โดยลดเหลือ 3-4 ปี สำหรับการซื้อรถยนต์และเครื่องจักรกล และลดเหลือเพียง 1-2 ปี สำหรับเงินทุนหมุนเวียน

จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของกิจการเดินเรือพบว่าในบรรดาตัวอย่างเรือทั้ง 11 ประเภท ซึ่งกระจายให้บริการตามเส้นทางต่าง ๆ นั้น มีเรืออยู่ 4 ประเภทซึ่งมีรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITA: Earning Before Interest ax & Amortization) ของบางปีไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้เงินกู้ได้ ทำให้มีโอกาสที่เกิดปัญหาผิดนัดชำระหนี้เรือสี่ประเภทข้างต้นนี้ทั้งหมดเป็นเรือเก่าอายุ 15 ปี โดยทั้งที่เป็นเรือน้ำมัน เรือบรรทุกสินค้าทั่วไป และเรือสินค้าเทกอง

ปัญหาข้างต้นสามารถแก้ไขได้หากกำหนดระยะเวลาคืนเงินกู้หรือระยะเวลาปลอดชำระหนี้ใหม่เหมาะสม

ปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณาอีกประการหนึ่งคือเรือที่มีอายุมากกว่า 15 ปี มักมีความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาที่เพิ่มขึ้นตามอายุ ในขณะที่จากปัญหาค่าเสื่อมราคาของบริการทำให้ความสามารถในการหารายได้ลดลง ทั้งหมดนี้ทำให้ความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้มีสูงขึ้น

บริษัทที่ปรึกษาพบว่าอัตราดอกเบี้ยไม่ได้เป็นภาระกับผู้ประกอบการมากนักเมื่อเทียบกับเงื่อนไขทางการเงินอื่นๆ

ถึงแม้ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของไทยจะยอมรับการจดจำนองเรือที่มีขนาดใหญ่กว่า 20 ตันกรอส อย่างไรก็ตามจากปัญหาความเสี่ยงของหลักประกันที่เรืออาจมีเส้นทางบริการนอกประเทศและเพื่อความสะดวกในการบังคับหลักประกัน สถาบันการเงินไทยจึงมักเรียกหลักประกันเพิ่มเติมจากการจดจำนองเรือเป็นบ้านและที่ดินของผู้ประกอบการ

กรณีดังกล่าวไม่เป็นปัญหามากนักสำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สามารถเข้าถึงสถาบันการเงินต่างประเทศ หรือสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาที่รัฐจัดตั้งขึ้น

ในด้านวงเงินสนับสนุนเมื่อเทียบกับหลักประกัน สถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาของรัฐให้การสนับสนุนสินเชื่อในวงเงินไม่เกินร้อยละ 75 ของมูลค่าหลักประกันสำหรับเรือเดินทะเลระหว่างประเทศทุกขนาดประเภท

สำหรับสถาบันการเงินเพื่อการพาณิชย์ทั่วไปให้วงเงินใกล้เคียงกับสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาสำหรับกรณีเรือใหม่ แต่ลดวงเงินเหลือประมาณร้อยละ 60 สำหรับเรือเก่า

ส่วนสินเชื่อพาณิชย์นาวีประเภทอื่นมีสัดส่วนใกล้เคียงกันประมาณสัดส่วนหนี้ต่อทุนประมาณ 3: 1

การกำหนดอัตราส่วนวงเงินสนับสนุนต่อมูลค่าหลักประกันที่ต่ำเกินไป ตลอดจนการเรียกหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์เพิ่มเติมจากการจดจำนองเรือเป็นอุปสรรคอย่างสำคัญต่อการขยายตัวของธุรกิจ อย่างไรก็ตามโดยพื้นฐานแล้วธุรกิจที่มีความผันผวนและมีความเสี่ยงสูงจำเป็นต้องมีเงินในส่วนของผู้ถือหุ้นในสัดส่วนมากกว่าธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำทั้งนี้เพื่อใช้เป็นกันชนรองรับกรณีมีความผันผวนเกิดขึ้น ส่วนที่ควรต้องได้รับการปรับปรุงอย่างสำคัญตามความเห็นของที่ปรึกษาจึงเป็นการเรียกหลักประกันเพิ่มเติมจากการจดจำนองเรือมากกว่าการเปลี่ยนอัตราส่วนวงเงินสนับสนุนต่อมูลค่าหลักประกัน

ขาดการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล

อนุศักดิ์ อินทรภูวศักดิ์ (2544) บทด. เป็นรัฐวิสาหกิจของกระทรวงคมนาคมที่มีได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐเลยนับแต่การเพิ่มทุนครั้งสุดท้ายของบริษัท เมื่อปี พ.ศ.2508 เป็น 117,612 ล้านบาท การไม่ได้รับความสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐเป็นผลทำให้การขยายกิจการของสายการบินเรือแห่งชาติประสบปัญหาและไม่สามารถพัฒนากองเรือพาณิชย์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างช่วง พ.ศ.2530 บทด. กำลังเริ่มต้นปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานครั้งใหญ่ แต่ฐานะการเงินของ บทด. ขาดสภาพคล่องเป็นอย่างมาก ไม่มีเงินสดที่จะจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงาน ไม่มีเงินสำหรับเติมน้ำมันเพื่อทำการขนส่งสินค้า บทด. จึงทำเรื่องขอกู้เงินจากรัฐบาล จำนวน 16 ล้านบาทเพื่อปรับปรุงกิจการให้มีประสิทธิภาพและหล่อเลี้ยงสภาพคล่องของ บทด. ให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่คณะรัฐมนตรีกลับมีมติไม่อนุมัติเงินกู้จำนวนดังกล่าวและสั่งให้ บทด. ช่วยเหลือตนเอง หากไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ก็ปิดกิจการของ บทด. และยุติบทบาทของสายการบินเรือแห่งชาติเสียที่ ประเด็นนี้จึงเป็นความชัดเจนของนโยบายรัฐบาลที่ไม่ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณแก่ บทด.

และเหตุที่มีได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐ อาจจะเป็นผลมาจากนโยบายของกระทรวงคมนาคมที่มุ่งเน้นพัฒนาการขนส่งทางอากาศทั้งด้านหลัก โดยรัฐทุ่มเทงบประมาณจำนวนนับหมื่นล้านบาทเพื่อพัฒนาสายการบินแห่งชาติ คือ บริษัท การบินไทย จำกัด

ให้เจริญเติบโตจนเป็นสายการบินที่ติดอันดับโลก แต่การขนส่งทางอากาศมีขีดความสามารถในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศได้เพียง 10% ของภาคการขนส่งทั้งหมด และ 90% ของการขนส่งสินค้าต้องอาศัยการขนส่งทางน้ำเป็นด้านหลัก นโยบายการพัฒนาการขนส่งที่ผิดทิศทางของรัฐทำให้สายการบินเรือแห่งชาติของไทยไม่สามารถเติบโตเท่าที่ควร และการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของไทยจำเป็นต้องพึ่งพาการเรือพาณิชย์ของต่างชาติเกือบร้อยละ 90 เช่นเดียวกัน

ข้อสังเกตบางประการที่ควรพิจารณาในทางลึกเกี่ยวกับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ ขณะที่รัฐบาลไม่ให้การสนับสนุนงบประมาณกับ บพด. ซึ่งเป็นสายการบินเรือแห่งชาติ และเป็นหน่วยงานภาครัฐ แต่รัฐบาลสมัชชาอนันต์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ซึ่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมบางท่านมีผลประโยชน์กับบริษัทธุรกิจบางบริษัท คือ บริษัท ยูไนเต็ดไทยชิปปิง จำกัด โดยการเข้าไปซื้อหุ้นเพิ่มทุนของบริษัทดังกล่าวเป็นจำนวนเงินไม่น้อยกว่า 2+19 ล้านบาท

การกระทำดังกล่าวสะท้อนถึงนโยบายงบประมาณของรัฐบาลที่ขาดความยุติธรรมและมิได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศเป็นที่ตั้งแต่กลับนำผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ของพวกเขาเป็นพื้นฐานการตัดสินใจนำเงินงบประมาณของรัฐบาลมาสนับสนุนบริษัทเอกชน ทั้ง ๆ ที่รัฐมีเคยได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของตัวเงินกลับคืนมาจากบริษัทดังกล่าวเลยแม้แต่ร้อยละหนึ่งแต่ผลประโยชน์ที่ตกอยู่กับข้าราชการระดับสูงของกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลังเท่านั้นที่ได้รับผลประโยชน์ที่ตกอยู่กับข้าราชการระดับสูงของกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลังเท่านั้นที่ได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวในฐานะเข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริหารของบริษัทดังกล่าว

นอกจากนี้ข้อเท็จจริงบางประการที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของนโยบายการสนับสนุนสายการบินเรือแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินของพวกเขาเป็นพื้นฐานการตัดสินใจนำเงินงบประมาณของรัฐบาลมาสนับสนุนบริษัทเอกชน ทั้ง ๆ ที่รัฐมีเคยได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของตัวเงินกลับคืนมาจากบริษัทดังกล่าวเลยแม้แต่ร้อยละหนึ่งแต่ผลประโยชน์ที่ตกอยู่กับข้าราชการระดับสูงของกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลังเท่านั้นที่ได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวในฐานะเข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริหารของบริษัทดังกล่าว

นอกจากนี้ข้อเท็จจริงบางประการที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของนโยบายการสนับสนุนสายการบินเรือแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินของ บพด. แม้ว่ารัฐบาลไม่มีงบประมาณจะสนับสนุนการดำเนินงานของ บพด. แต่รัฐบาลเคยมีนโยบายจะช่วยแก้ไขปัญหานี้สินของ บพด. ที่คงค้างชำระกระทรวงการคลังจำนวน 103.756 ล้านบาท โดยช่วงระหว่าง พ.ศ.2537 ในคราวที่ บพด. เพิ่มทุนจดทะเบียน 25% เพื่อจำหน่ายให้กับบริษัท พาราอินเตอร์เนชั่น

แนลชิปปิงไลน์ จำกัด ผู้ชนะการประมูลข้อเสนอฯ เพื่อเข้าร่วมทุนกับ บทด. กระทรวงการคลังได้มีความเห็นว่า “เห็นชอบให้ บทด. ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นหุ้นสามัญเพิ่มเติมจำนวน 2.5 ล้านหุ้น เพื่อนำหุ้นจำนวนดังกล่าวจำหน่ายให้กับบริษัท พาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด และหรือบริษัทในเครือ ในราคาหุ้นละ 40 บาท เป็นเงินทั้งสิ้น 100 ล้านบาท จากนั้นให้ บทด. นำเงินที่ได้จากการจำหน่ายหุ้นดังกล่าวไปจ่ายชำระหนี้ให้กับกระทรวงการคลัง ส่วนจำนวนหนี้ที่เหลือ 3.756 ล้านบาท ให้ บทด. เป็นผู้จ่ายชำระ”

แต่ต่อมากระทรวงการคลังโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังคนเดิม อ้างว่า

“กระทรวงการคลังพิจารณาประเด็นหนึ่งที่ บทด. อ้างชำระกระทรวงการคลังแล้ว เห็นว่า หากจะอนุมัติให้บริษัท พาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด หรือบริษัทในเครือชำระหนี้ กระทรวงการคลังแทน บทด. อ้างชำระกระทรวงการคลังแล้ว เห็นว่า หากจะอนุมัติให้บริษัท พาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด หรือบริษัทในเครือชำระหนี้กระทรวงการคลังแทน บทด. และ บทด. โอนหุ้นจำนวน 2.5 ล้านหุ้นเป็นการตอบแทนคืนให้กับบริษัทพาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนา บทด.”

ความเห็นของกระทรวงการคลังดังกล่าวจึงมีเนื้อความและข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเอง เพราะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นแย้งกับความเห็นเดิมของตนเองเกี่ยวกับการชำระหนี้จำนวนดังกล่าวของ บทด. และขัดแย้งกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2536 ที่ระบุไว้ให้กระทรวงคมนาคมกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการแปรรูป บทด. โดยให้เอกชนถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 ของทุนจดทะเบียน เพราะการเพิ่มทุนเพิ่มเติมให้กับบริษัทพาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด นั้น เป็นการดำเนินการขั้นต้นที่สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นย่อมแสดงถึงความไม่อยู่บริบูรณ์ของนโยบายการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับรัฐมนตรี ว่าขาดการวินิจฉัยหรือไตร่ตรองเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและรอบคอบเพียงพอ โดยคาดเดาว่าเบื้องหลังการตัดสินใจเรื่องดังกล่าวว่ารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังคงจะพิจารณา รับฟังความเห็นจากผู้รอบรู้ที่มากด้วยคติมากกว่าการนำเอาผลประโยชน์ของชาติมาเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจจึงทำให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังท่านเดียวนี้มีความเห็นขัดแย้งความเห็นเดิมของตนเองอย่างชนิดหน้ามือเป็นหลังมือเพียงช่วงระยะเวลาการตัดสินใจห่างกันไม่นานนัก

ตลอดระยะเวลาการพิจารณาจัดตั้งสายการบินเรือแห่งชาติตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 และวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 เป็นช่วงระยะเวลาที่สภาวะการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มและทิศทางที่บ่งบอกถึงความถดถอยทางเศรษฐกิจที่กำลังเกิดขึ้น

ปัญหาเศรษฐกิจหลายประการเริ่มต้นรุมเร้าประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นปัญหาการล่มสลายของสถาบันการเงิน ปัญหานี้สืบระยะสั้นของภาคธุรกิจเอกชน ปัญหาเงินเฟ้อ ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ปัญหาการขาดดุลการค้า ดุลบัญชีเดินสะพัดและดุลการชำระเงิน ตลอดจนปัญหาการไร้เสถียรภาพของค่าเงินบาทที่เกิดขึ้นภายหลังจากการปรับเปลี่ยนรับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราของประเทศเป็นแบบลอยตัว

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติ เพราะแนวทางการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติ คือ การแสวงหาบริษัทเอกชนเข้ามาร่วมทุนและบริหารงาน โดยจะจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนให้กับกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งคาดว่าจะการลงทุนพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติครั้งนี้จะต้องใช้เงินลงทุนเริ่มต้นไม่ต่ำกว่า 2,000 ล้านบาท และจะต้องลงทุนต่อเนื่องเพื่อพัฒนากองเรือตามแผนพัฒนาของ บทค. อีกไม่น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท และจะต้องลงทุนต่อเนื่องเพื่อพัฒนากองเรือตามแผนพัฒนาของ บทค. อีกไม่น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท การลงทุนจำนวนมากในภาวะการณ์ที่เศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้คาดว่าจะเป็นการอุปสรรคประการสำคัญที่ทำให้การพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติประสบความล้มเหลว เพราะนักธุรกิจหรือนักลงทุนทั้งหลายต่างประสบปัญหาทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจเดินเรือและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตัวเลขรายงานผลประกอบการสิ้นงวดบัญชีและรายไตรมาสยังบอกถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ปัญหาการประกอบธุรกิจและปัญหาการขาดทุนจากการประกอบการจนทำให้มูลค่าสินทรัพย์ลดลงเป็นจำนวนมาก

จากสาเหตุปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำดังกล่าวทำให้นักธุรกิจเหล่านั้น ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะมาร่วมลงทุนพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติ และทำให้การพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ประกอบกับ แนวความคิดของผู้แทนกระทรวงการคลังในคราวพิจารณาราคาหุ้นเพิ่มทุนของ บทค. (Pricing) ที่จะจำหน่ายให้กับบริษัทเอกชนผู้ร่วมทุนไม่สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำของประเทศ เพราะผู้แทนกระทรวงการคลังพยายามที่จะกำหนดราคาหุ้นเพิ่มทุน บทค. ในอัตราที่สูงเกินกว่าสภาพความเป็นจริงและมีได้นำปัจจัยแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะปัญหาเศรษฐกิจที่กำลังตกต่ำมาประกอบการพิจารณากำหนดราคาหุ้น โดยเชื่อว่าการพิจารณาราคาหุ้นในลักษณะเช่นนี้เป็นการกระทำที่พยายามรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ผิดมาก เพราะการกำหนดราคาหุ้นของ บทค. ให้สูงเกินความเป็นจริงและไม่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศอาจจะเป็นสาเหตุสำคัญให้การจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนของ บทค. ไม่สามารถดำเนินการได้เพราะราคาหุ้นที่จำหน่ายแพงเกินไป และในที่สุดการแปรรูปบทค. ก็จะประสบกับความล้มเหลว

การแข่งขันกับบริษัทเดินเรือต่างประเทศ

บริษัทเดินเรือต่างประเทศที่วิ่งรับส่งสินค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่าง ๆ ในโลก ได้รวมหัวกันจัดตั้งเป็นชมรมเดินเรือ (Shipping Conferences) ขึ้นเป็นส่วนใหญ่ เพื่อเข้าควบคุมการรับส่งสินค้าในเส้นทางการค้านั้น ๆ แม้จะมีสายการเดินเรืออิสระ (Independent Lines) วิ่งรับส่งสินค้าระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศอยู่ แต่ก็เป็นจำนวนน้อย และมักจะใช้เส้นทางการค้าที่สำคัญมากนัก สายการเดินเรืออิสระเหล่านี้ก็ต้องแข่งขันกับชมรมเดินเรือเหมือนกัน ด้วยเหตุนี้สายการเดินเรือไทย หรือบริษัทเดินเรือไทยจึงต้องแข่งขันกับชมรมเดินเรือต่าง ๆ ที่รับส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังต่างประเทศ และจากต่างประเทศมายังประเทศไทย ซึ่งในขณะนี้มียู่ประมาณ 13 ชมรม แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

จากทำในยุโรปมายังทำในประเทศไทย และกลับกัน เรียกว่า ชมรมประเทศไทย/ ยุโรป (Thailand/ Europe Conference)

จากทำในสหรัฐอเมริกาไปยังทำในประเทศไทย และกลับกัน เรียกกลุ่ม ๆ ว่า Thailand/ New York Conference.

จากทำในญี่ปุ่นมายังทำในประเทศไทย และกลับกัน เรียกว่า Thailand/ Japan Conference

จากทำในอินเดีย ปากีสถาน และอ่าวเปอร์เซีย มายังทำในประเทศไทยกลับกันเรียกว่า Thailand/ West Coast of India/ West Pakistan and Persian Gulf Freight Conference.

ในชมรมทั้ง 4 กลุ่มนี้ มีเรือสัญชาติไทยรวมอยู่เพียงกลุ่มเดียว คือ จากทำในญี่ปุ่นมายังทำในประเทศไทย ชมรมทั้ง 4 นี้ มีอำนาจมากจะแข่งขันทำลายสายการเดินเรือที่ไม่ใช่สมาชิกของชมรมที่จะเข้ามา และรับส่งสินค้าเป็นครั้งคราวเสียก็ได้ จะขึ้นค่าระวางสินค้าอะไร เมื่อใด ก็ทำได้ ถ้าเร็วเสมอ เรา (ประเทศไทย) ไม่มีอะไรที่จะต่อต้านห้ามปรามไว้อยู่ เนื่องจากบริการเดินเรือขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศของไทยตามหลักการค้าที่แท้จริงนั้นเพิ่งอยู่ในขั้นแรกเริ่ม จึงต้องทำการต่อสู้กับการแข่งขันและอุปสรรคต่าง ๆ นา ๆ ผู้ที่ทำการเดินเรืออยู่เดิมได้พยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้การเดินเรือของบริษัทไทยต้องประสบกับความขัดข้อง และความไม่สำเร็จอยู่ตลอดเวลา ด้วยการบีบคั้นต่าง ๆ นา ๆ การไม่ยอมซื้อข้าวไทย ถ้างั้นโดยเรือไทย หรือแก๊งโจรมีดีดาหนิการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเรือไทยเพื่อหาเหตุจะชนข้าวไทยโดยเรือของตนเองบ้างเป็นต้น การที่กิจการเดินเรือไทยยังไม่มั่นคงพอ ทำให้ความสามารถ หรือกำลังในการแข่งขันกับชมรมเดินเรือต่างประเทศมีน้อย เพราะมีกิจการที่มั่นคงมากกว่า มาตรการที่ชมรมเดินเรื่อนำเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือแข่งขันกับสายการเดินเรืออิสระที่จัดตั้งขึ้นใหม่ คือ การลดค่าระวางลงมาแข่งขัน การนำเรือสังหาร (Fighting

Ship) เข้ามาใช้ การกีดกันไม่ให้เรือใหม่เข้าเป็นสมาชิกของชมรม และการกีดกันไม่ให้เรือนอกชมรมเข้าเทียบท่าของชมรม เป็นต้น

สำหรับการแข่งขันกับสายการบินเรือไทย ชมรมเคยนำวิธีลดอัตราค่าระวางมาใช้โดยได้ลดค่าระวางให้ต่ำลงในปี 2505 ซึ่งเป็นระยะเวลาเดียวกันกับที่ได้มีการจัดตั้งบริษัทเดินเรือระหว่างประเทศขึ้นในประเทศไทย คือบริษัทไทยไลน์ จำกัด ประกอบกิจการเดินเรือสายประจำระหว่างเมืองท่ากรุงเทพฯ ยุโรป และสหรัฐอเมริกา ชมรมเดินเรือสายต่าง ๆ โดยเฉพาะชมรมการเดินเรือประเทศไทย/ สหรัฐฯ ฟรังก์แอตแลนติก (Thailand/ U.S. Atlantic & Gulf Conference) ได้ลดอัตราค่าระวางลงมาแข่งขัน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะในปี 2505 บริษัทไทยไลน์ได้จดทะเบียนเป็นครั้งแรกในกรุงเทพฯ โดยมีเรือเดินสมุทร 4 ลำ บริษัทนี้ถึงแม้จะเป็นบริษัทเล็ก แต่ก็ได้ประสพผลในการดึงอัตราค่าระวางสินค้าบางอย่างให้ลดลงได้มาก อย่างไรก็ตาม บริษัทจำเป็นต้องประสพข้อยุ่งยากอย่างหนัก อันมีผลมาจากการปฏิบัติชอบของบริษัทเรือในชมรมเดินเรือบางสายที่ลดอัตราค่าระวางชนิดเชือดคอหอย เพื่อให้บริษัทไทยไลน์ต้องเลิกกิจการไป และเมื่อบริษัทไทยไลน์ จำกัดหยุดกิจการเดินเรือรับส่งสินค้าระหว่างกรุงเทพฯ – สหรัฐอเมริกา เป็นต้นมา ค่าระวางสินค้าระหว่างสองประเทศนี้ก็เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากไม่มีเรือนอกชมรมที่จะเดินแข่งกับเรือในชมรมเดินเรือไทย/สหรัฐฯ นอกนั้น ชมรมเดินเรือยังได้นำวิธีการกีดกันไม่ให้สายการบินเรือไทยเข้าเป็นสมาชิกของชมรม โดยกำหนดเงื่อนไข คุณสมบัติของสายการบินเรือไทยไว้เข้มงวด ด้วยเหตุนี้ทางที่สายการบินเรือไทยจะดำรงกิจการให้ตลอดรอดฝั่งไปได้ จึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้ บริษัทเดินเรือของไทยยังขาดความสามัคคี ไม่มีเสียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการต่อรองกับชมรมเดินเรือ

ปัญหาด้านการเมืองในประเทศ

อนุศักดิ์ อินทรภูวศักดิ์ (2544) สถากรรมการ บทด. เป็นคณะผู้บริหารระดับสูงสุดของ บทด. ที่ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการและมีผู้อำนวยการ บทด. เป็นเลขานุการ สถากรรมการ บทด. มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหาร ควบคุมและกำกับดูแลให้การดำเนินธุรกิจของ บทด. ประสบความสำเร็จ แต่เนื่องจากองค์ประกอบของสถากรรมการ บทด. ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงและกรมต่าง ๆ เป็นผลทำให้กรรมการ บทด. ที่เป็นข้าราชการประจำมักจะมีโลกทัศน์ที่อิงแอบกับระบบราชการเป็นอย่างมาก กรรมการเหล่านี้ไม่มีแนวคิดและมุมมองทางธุรกิจที่จะก่อประโยชน์ให้กับ บทด. แม้แต่น้อย โดยเฉพาะการเสนอความเห็นในที่ประชุมสภากรรมการของ บทด. ควรเร่งดำเนินการชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้การค้าที่มีอยู่เสียโดยเร็ว ซึ่งหนี้จำนวนดังกล่าวเป็นหนี้การค้าหมุนเวียนและถือเป็นหนี้ปกติของการดำเนินธุรกิจที่มีเงื่อนไขและกำหนดระยะเวลาการชำระหนี้ที่ชัดเจน แต่ความที่กรรมการ บทด. ท่านนี้ไม่

เข้าใจหลักปฏิบัติด้านการค้าหรือหลักเกณฑ์การบริหารหนี้สินและทรัพย์สินของธุรกิจ และคิดว่า บพด. จะไม่ยอมชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้จึงเสนอความเห็นต่อที่ประชุมและเร่งรัดให้ บพด. ชำระหนี้ โดยเร็ว ทั้ง ๆ ที่เจ้าหนี้ดังกล่าวไม่เคยเร่งรัดการชำระหนี้จาก บพด. เลย เพราะทราบดีว่า บพด. เป็น ลูกหนี้ชั้นดี และปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือกำหนดระยะเวลาการชำระหนี้ทางการค้าอย่างเสมอต้น เสมอปลาย

นอกจากนี้หากกรรมการ บพด. บางท่านที่เป็นบุคคลภายนอกก็จะเป็นคนของ นักการเมืองที่ได้รับผลตอบแทนทางการเมือง (Political Award) ให้เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็น กรรมการคุณภาพความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคคลเหล่านั้นจะเป็นเช่นไรไม่สำคัญ เชื่อกันว่าเขาเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาให้ บพด. เจริญเติบโตต่อไปได้ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ผิดไปจาก ข้อเท็จจริงเพราะหลายครั้งที่การดำเนินงานของ บพด. ไม่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร สาเหตุหลักมาจากการทำหน้าที่ของกรรมการ บพด. บางคนบางส่วน และประการสำคัญ กรรมการ บพด. บางท่านเชื่อว่ามีผลประโยชน์ส่วนตัวขัดแย้งกับการดำเนินธุรกิจของ บพด. ไม่ว่า ผลประโยชน์ส่วนตัวนั้นจะเป็นผลประโยชน์ที่ได้มาซึ่งตำแหน่งหน้าที่ทางราชการก็ตาม กรรมการ เหล่านั้นจึงพยายามขัดขวางและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของ บพด. โดยพยายามตั้งข้อสังเกต มีข้อทักท้วงหรือพยายามจับผิดการดำเนินงานของ บพด. ในเชิงไม่สร้างสรรค์ตลอดเวลา ทำให้ เรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องราวปกติบางครั้งจะต้องเสนอข้ออนุมัติจากสภากรรมการหลายครั้งหลายหนกว่าเรื่องจะผ่านการอนุมัติก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจของผู้บริหารและพนักงาน บพด. เป็นอย่างมาก

และที่ส่งผลเสียหายต่อ บพด. ในเชิงธุรกิจก็คือ กรรมการบางท่านนำข้อมูลการดำเนิน ธุรกิจของ บพด. ที่ควรจะเก็บไว้เป็นข้อมูลลับไปเผยแพร่ต่อสาธารณชนและแจ้งให้บริษัทคู่แข่ง รับทราบ อาทิ ข้อมูลต้นทุนประกอบการในแต่ละเส้นทางการเดินเรือที่สำคัญ ข้อมูลด้านการตลาด จำนวนลูกค้า และกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นต้น ทำให้การดำเนินธุรกิจของ บพด. เสียเปรียบคู่แข่ง เป็นอย่างมาก เพราะกรรมการของ บพด. บางท่านแทนที่จะทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ ดำเนินธุรกิจของ บพด. เจริญก้าวหน้า และสามารถพัฒนาเป็นสายการเดินเรือแห่งชาติโดยเร็ว กลับ ทำตนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของ บพด. และบ่อยครั้งที่กรรมการของ บพด. หรือแนวทาง การพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติ โดยวัตถุประสงค์เพื่อลดทอนคุณค่าทางธุรกิจของ บพด. ให้ น้อยลงและพยายามทำให้การพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติประสบความล้มเหลว อุปมาดังภาษิต ที่ว่า “มือไม่พายเอาเท้าราน้ำ”

วิกฤตการณ์การพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติที่แก้ไขด้วยระบบราชการตลอดระยะเวลา เกือบ 10 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลมอบความไว้วางใจการพัฒนากองเรือพาณิชย์ของประเทศให้กับบริษัท

เรือเอกชนทั่วไป โดยรัฐมิได้มีนโยบายพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติให้เติบโตแข็งแกร่งเพื่อเป็นกลไกรองรับปริมาณการค้าของประเทศที่มีอัตราการขยายตัวเป็นอย่างมาก รัฐบาลหลาย ยุคหลายสมัยมีความเชื่อเรื่องระบบการค้าเสรีและพยายามไม่แทรกแซงการค้าเน้นธุรกิจของภาคเอกชน ซึ่งแนวความคิดของระบบการค้าเสรีดังกล่าวเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดีและก่อประโยชน์ให้กับลูกค้าผู้ใช้บริการมากที่สุด

ความเชื่อดังกล่าวเหล่านี้ถูกต้องเพียงบางส่วนเท่านั้น เพราะผลกระทบจากระบบการค้าเสรี โดยที่รัฐไม่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำในธุรกิจการเดินเรือพาณิชย์ระหว่างประเทศ ทำให้ปัจจุบันกองเรือพาณิชย์ของไทยมีส่วนแบ่งการขนส่งสินค้าเพียง 11.50% ของปริมาณการค้าระหว่างประเทศ และผู้นำเข้าส่งออกสินค้าต้องประสบกับปัญหานานัปการจากการที่ต้องพึ่งพิงบริการของกองเรือพาณิชย์ต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการขึ้นค่าธรรมเนียมของบริษัทรือต่างชาติ การขึ้นอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ เช่น ค่า Terminal Handling Charge (THC) ค่าธรรมเนียมการออกเอกสารใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading) เป็นต้น เป็นผลทำให้ภาระต้นทุนของสินค้าไทยสูงกว่าสินค้าของต่างประเทศเนื่องจากค่าระวางเรือและค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นต้นทุนทางธุรกิจของผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออกสินค้าของไทย

นอกเหนือจาก ปัญหาที่ผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออกสินค้าได้รับแล้ว ภาพรวมของระบบเศรษฐกิจก็ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการที่ประเทศต้องพึ่งพากองเรือพาณิชย์ต่างชาติดังกล่าว และก่อให้เกิดปัญหาการขาดดุลบริการ ดุลการชำระเงินและดุลบัญชีเดินสะพัดของประเทศเฉพาะในส่วนของการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่าปีละ 157,000 ล้านบาท ปัญหาตรงนี้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในระดับภาคเป็นอย่างมาก เพราะกว่า 42.19 % ของยอดการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดเป็นผลมาจากการขาดดุลบริการด้านการขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศ

ปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดที่มีสาเหตุหลักมาจากการขาดแคลนกองเรือพาณิชย์ของประเทศ ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องมาทบทวนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีนโยบายสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสายการเดินเรือแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการปรับปรุงบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคมให้ทำหน้าที่ดังกล่าว แต่นโยบายของรัฐบาลที่ต้องการแก้ไขวิกฤตการณ์กองเรือพาณิชย์ของประเทศได้ส่งผ่านระบบราชการที่เป็นโครงสร้างปกติของระบบการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งยังไม่มีความพร้อมเพียงพอต่อการแก้ไขปัญหากองเรือพาณิชย์ของประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตค่อนข้างรุนแรงและหนักหน่วงเป็นอย่างยิ่ง

การพัฒนาบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด ให้มีสถานภาพเป็นสายการเดินเรือแห่งชาติอย่างแท้จริงนั้น เป็นความคิดริเริ่มของ บพด. มาโดยตลอดระยะเวลา 11 ปี ที่ผ่านมา และปรากฏผล

ออกมาในรูปของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ (Privatization) หรือบางขณะเป็นความพยายามของกระทรวงคมนาคมที่พยายามขายกิจการของ บตด. ให้กับภาคเอกชนเพื่อลดบทบาทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและความเชื่อตามระบบการค้าเสรี แต่การพัฒนาสายการบินเร็วแห่งชาติดังกล่าวไม่มีครั้งใดเลยที่จะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะกระบวนการพัฒนาสายการบินเร็วแห่งชาติได้ถูกส่งผ่านกลไกของระบบราชการซึ่งมีข้อจำกัดอย่างมากในการนำนโยบายการแปรรูป รัฐวิสาหกิจไปปฏิบัติ ประกอบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแห่งนี้มีเป็นจำนวนมากจึงทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการดำเนินงาน หน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูป บตด. จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการแปรรูป บตด. ให้เป็นผลสำเร็จเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ปัญหาการพึ่งพิงกองเรือพาณิชย์ต่างชาติ เพราะหน่วยงานเหล่านี้มีธรรมชาติของการบริหารงานแบบระบบราชการ (Bureaucracy) มีความเชื่องช้าในการทำงาน (Red Tape) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน (Complexity) มีสายการบังคับบัญชาที่ยืดยาว (Hierarchy) ประกอบกับผู้บริหารของระบบราชการบางท่านไม่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ แต่ต้องมาทำหน้าที่วิเคราะห์และพิจารณากำหนดแนวทางการแปรรูป บตด. จึงไม่สามารถดำเนินการให้การแปรรูป บตด. ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ผู้บริหารเหล่านั้นยังไม่มี ความกล้าหาญที่จะตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับการแปรรูป บตด. ให้เป็นการเด็ดขาดและใช้หลักเหตุผลอย่างถูกต้องในการวินิจฉัยเรื่องราวต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชอบธรรม เป็นประโยชน์กับประเทศชาติและสังคมโดยรวม ผู้บริหารของระบบราชการเหล่านี้จะทำได้ก็แต่เพียงรอนโยบายหรือพิจารณาคุณค่าทางความเห็นของนักการเมืองว่ามีความต้องการแปรรูป บตด. อย่างไรบ้างแล้วจึงปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น พฤติกรรมของข้าราชการดังกล่าวเหล่านี้ เข้าตำรา “รู้รักษาดวรอดเป็นยอดดี” จึงเป็นผลทำให้กระบวนการแปรรูป บตด. ไม่มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนเพียงพอที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานให้การแปรรูป บตด. ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (Continuation) เพื่อให้แล้วเสร็จโดยเร็วและมีต้องกลับมาด้นใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงคมนาคม

ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำมาอธิบายประเด็นดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คือจากกรอบความคิดเกี่ยวกับการจำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บตด. ที่มีความหลากหลายในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง บางรัฐบาลกระทรวงคมนาคมมีความต้องการให้จำหน่ายหุ้นเดิมหรือกิจการของ บตด. ทั้งหมดให้กับบริษัทเอกชน ความคิดนี้เริ่มในช่วงรัฐบาลจะให้บริษัท อินเทอร์เน็ตไทย แมเนจเม้นท์ จำกัด เข้ามาซื้อกิจการของ บตด. บางรัฐบาลกระทรวงคมนาคมเสนอให้จำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บตด. ในสัดส่วน 55 % ของทุนจดทะเบียนให้กับบริษัทเอกชน เพื่อให้ บตด. พ้นจากสถานภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งครั้งนี้นักลุ่มนิติบุคคลร่วมค้าบริษัท จุฑานาวี จำกัด (มหาชน)

เป็นผู้เสนอตัวเข้ามาบริหารกิจการของ บพด. บางรัฐบาลกระทรวงคมนาคมต้องการจำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บพด. ในสัดส่วน 25% ของทุนจดทะเบียนให้กับบริษัทเอกชนเพื่อคงความเป็นรัฐวิสาหกิจไว้ระยะหนึ่งแล้วค่อยดำเนินการจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนของ บพด. ให้กับมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อไป ซึ่งครั้งนี้มีบริษัท พาราอินเตอร์เนชั่นแนลชิปปิงไลน์ จำกัด เป็นผู้ชนะการประมูลข้อเสนอร่วมลงทุนและบริหาร บพด. บางรัฐบาลกระทรวงคมนาคมกำหนดให้จำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บพด. ในสัดส่วน 45% ของทุนจดทะเบียนและปัจจุบันกำหนดให้จำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บพด. ในสัดส่วน 92% ของทุนจดทะเบียน โดยให้บริษัทเอกชนถือหุ้นในสัดส่วน 70% และภาครัฐถือหุ้นในสัดส่วน 30% เพื่อเป็นการแปรรูป บพด. และพัฒนา บพด. ให้มีสถานภาพเป็นสายการบินเรือแห่งชาติอย่างแท้จริง

จากกระบวนการแปรรูป บพด. ที่ผ่านมามีข้อถกเถียงเห็นว่า กรอบความคิดเกี่ยวกับการจำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บพด. ตามนโยบายรัฐบาลหรือกระทรวงคมนาคม ในแต่ละยุคแต่ละสมัย ไม่ค่อยสอดคล้องต้องกันเท่าที่ควร แนวความคิดเพิ่มทุนและแปรรูป บพด. จึงตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวตลอดเวลา จนเป็นเหตุให้การแปรรูปรัฐวิสาหกิจแห่งนี้และการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติต้องประสบกับความล้มเหลวมาโดยตลอด และหากวิเคราะห์ให้ชัดเจนจะพบว่า การพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติโดยการแปรรูป บพด. แทบทุกครั้งที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบที่จะนำกิจการของ บพด. ไปแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจให้กับกลุ่มเอกชนบางกลุ่มบางพวก โดยมีได้คำนึงถึงความเจริญเติบโตทางธุรกิจของสายการบินเรือแห่งชาติแต่ประการใด

นอกจากนี้ ระบบราชการเคยชินกับการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่าง ๆ ซึ่งหากพิจารณาอย่างผิวเผินจะพบว่าการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการหรือคณะทำงานเป็นรูปแบบที่ดี เพราะระบบราชการทั่วไปมักจะใช้รูปแบบการทำงานดังกล่าวแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งหากเป็นปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนหรือเป็นงานประจำปกติทั่วไปรูปแบบการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงานคงจะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดีพอสมควร แต่ปัญหาที่เป็นวิกฤตการณ์ของประเทศที่มีความยากในตัวของมันเองอยู่แล้วและต้องการความรีบด่วนในการดำเนินงานให้แล้วเสร็จโดยเร็ว การอาศัยรูปแบบการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงานซึ่งมีหลายชุดหลายคณะคงจะไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้

แต่เนื่องจากระบบราชการเป็นระบบที่ผู้บริหารระดับสูงขาดความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะกลัวจะกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง หรือกลัวว่าหากตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติไปแล้วอาจจะไม่เป็นที่ถูกอกถูกใจนักการเมืองซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ผลการตัดสินใจอาจจะส่งผลเสียต่อความก้าวหน้า

ในตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนเองได้ ผู้บริหารระดับสูงของระบบราชการจึงมักจะปิดความรับผิดชอบหรือโยนภาระหน้าที่การตัดสินใจลักษณะนี้หาผู้รับผิดชอบที่แท้จริงชัดเจนไม่ได้ เนื่องจากผลการตัดสินใจเป็นข้อสรุปหรือความเห็นของคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย จึงไม่สามารถระบุตัวตนของผู้รับผิดชอบที่แท้จริงได้

จากแนวคิดดังกล่าวการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติทุกครั้ง ซึ่งต้องอาศัยกลไกระบบราชการพิจารณาดำเนินการจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการหรือคณะทำงานได้ กระทรวงคมนาคมจึงแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานมากมายหลายคณะ อาทิ คณะกรรมการจัดตั้งสายการเดินเรือแห่งชาติ คณะอนุกรรมการพิจารณาแนวทางรูปแบบขั้นตอนและรายละเอียดการจัดการตั้งสายการเดินเรือแห่งชาติ คณะทำงานพิจารณาจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดตั้งสายการเดินเรือแห่งชาติ คณะกรรมการดำเนินการปรับปรุงบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด เป็นบริษัทสายการเดินเรือแห่งชาติ คณะอนุกรรมการแปรรูป บทด. คณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อสายการเดินเรือแห่งชาติ เป็นต้น และคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานดังกล่าวยังจะต้องมีปฏิสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานปกติของระบบราชการและเอกชนมากมาย อาทิ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานโยธาฯ และแผนการขนส่งและสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการส่งเสริมการพาณิชย์ คณะกรรมการส่งเสริมพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณ บริษัทที่ปรึกษาสมาคมเจ้าของเรือไทย บริษัทพันธมิตรธุรกิจ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการกลั่นกรองฝ่ายเศรษฐกิจ และคณะรัฐมนตรี เป็นต้น กว่าคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานจะพิจารณารูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติให้แล้วเสร็จก็ใช้ระยะเวลากว่า 7 เดือนเศษแล้วการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวก็ยังไม่แล้วเสร็จและข้อสรุปเบื้องต้นที่ชัดเจนไม่ได้ จะกระทำได้อีกแต่เพียงให้ผู้สนใจร่วมทุนฝ่ายต่าง ๆ มาลงนามในบันทึกความเข้าใจเบื้องต้นเท่านั้น โดยยังไม่ทราบว่าบันทึกความเข้าใจ ดังกล่าวจะมีผลในทางปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร และหากพิจารณาข้อเท็จจริงในอดีตจะพบว่า กระบวนการแปรรูป บทด. หรือการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติก็จะสรุปผลที่ล้มเหลวทุกครั้งต้องใช้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปีเศษแล้วกลับมาเริ่มต้นใหม่ทุกครั้งไป

ดังนั้น เหตุที่รัฐบาลมอบหมายให้กลไกระบบราชการในรูปของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการเป็นผู้ดำเนินการแปรรูป บทด. ให้แล้วเสร็จ โดยมีได้พิจารณาถึงโครงสร้างการบริหารรูปแบบอื่นที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะช่วยให้กระบวนการแปรรูป บทด. สามารถนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ ความล้มเหลวของการแปรรูป บทด. หรือการ

พัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติจึงถือเสมือนหนึ่งเป็นความล้มเหลวของระบบการบริหารราชการด้วยเช่นกัน

การแทรกแซงทางการเมือง อิทธิพลของการเมืองเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติและการดำเนินงานของ บทด. คราวใดที่นักการเมืองหรือรัฐมนตรีของกระทรวงคมนาคมมีนโยบายสนับสนุนการดำเนินงานของ บทด. คราวนั้นการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติหรือการดำเนินงานของ บทด. ก็จะดำเนินไปอย่างราบรื่น แต่หากนักการเมืองหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบกระทรวงคมนาคมไม่เห็นชอบด้วยกับการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติหรือการดำเนินงานของ บทด. ช่วงเวลานั้นถือได้ว่าเป็นโชคร้ายของ บทด. เพราะกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องสะดุดหยุดลงหรือบางครั้งเกือบจะต้องยุติบทบาทของสายการเดินเรือแห่งชาติหรือการดำเนินงานของ บทด. ช่วงเวลานั้นถือได้ว่าเป็นโชคร้ายของ บทด. เพราะกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องสะดุดหยุดลงหรือบางครั้งเกือบจะต้องยุติบทบาทของสายการเดินเรือแห่งชาติไปเลยทีเดียว

ภายหลังจากปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและระบบงานของ บทด. เมื่อ พ.ศ. 2530 บทด. ได้ขายเรือเก่าที่เสื่อมสภาพและมีค่าใช้จ่ายสูงออกไปจนหมดสิ้น และประกอบธุรกิจโดยการเช่าระวางเรือและเช่าเรือมาให้บริการลูกค้าแทน ตามความเห็นของปลัดกระทรวงคมนาคมขณะนั้น และการเช่าระวางเรือและการเช่าเรือนั้นได้รับความอนุเคราะห์เป็นนโยบายของกระทรวงคมนาคมมาโดยตลอด ตั้งแต่สมัยรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม นายแพทย์ บุญเทียม เขมาภิรัตน์ พันโท สนั่น ขจรประศาสน์ นายเอก ทับสุวรรณ จนกระทั่งถึง นายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ (พ.ศ. 2530-2534) ซึ่ง บทด. ได้รับนโยบายจากกระทรวงคมนาคมให้เป็นผู้จัดหาสินค้าให้มากที่สุด และกระทรวงคมนาคมจะเป็นผู้อนุญาตให้ บทด. เช่าเรือและเช่าระวางเรืออย่างเพียงพอในช่วงที่ บทด. ยังไม่มีเรือของตนเองให้บริการแก่ลูกค้า ต่อมาสมัยรัฐบาล นายอานันท์ ปันยารชุน ซึ่งมีนายบุญประจวบเหมาะ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และหม่อมหลวง เจริญชัย กำภู เป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมได้กำหนดนโยบายใหม่ที่ไม่สอดคล้องและต่อเรือจากรัฐบาลก่อน ๆ ทุกรัฐบาลที่ผ่านมา รวมถึงขัดแย้งกับความเห็นของตนเองครั้งที่ยังดำรงตำแหน่งเป็นปลัดกระทรวงคมนาคม โดยเห็นว่าการเช่าระวางเรือของ บทด. นั้น น่าจะผิดพระราชบัญญัติส่งเสริมการพาณิชย์นาวี พ.ศ. 2521 กรมคำกล่าวของรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมท่านนั้นว่า “เรื่องการตีความพระราชบัญญัติส่งเสริมการพาณิชย์นาวี พ.ศ. 2521 มาตรา 21 นั้น การตีความที่ผ่านมา นั้นถูกต้องมาตลอด แต่ที่ผมให้กฤษฎีกาตีความให้แน่ชัดอีกครั้งในยุคที่ผมเข้ามาดูแล ก็เพื่อจะให้ทราบทั่วกันว่าที่ผ่านมานั้นทาง บทด. ขาดคุณสมบัติในเรื่องสิทธิการเช่าเรือมาตลอด แต่เหตุใดจึงได้

มีการอนุมัติอยู่เสมอในเมื่อมันเป็นเรื่องที่เกิดกฎหมาย มันไม่ใช่เรื่องกลั่นแกล้งกัน เพราะว่าเมื่อผมเข้ามาดูแลทุกอย่างจะต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายเท่านั้น ผมจึงจะทำ

ดังนั้น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมขณะนั้นจึงได้มอบให้ที่ปรึกษาของบริษัทยูไนเต็ดไทยชิปปิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทคู่แข่งของ บทด. เสนอความเห็นขึ้นต้นต่อกระทรวงคมนาคม ประกอบกับเลขธิการคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์ขณะนั้น มีหนังสือสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์ว่ ค่วนที่สุด ที่ คค 0902/657 ลงวันที่ 25 เมษายน 2534 ถึงสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อขอหารือปัญหากฎหมายตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพาณิชย์ พ.ศ. 2521 และเลขธิการคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์ว่าท่านนี้ยังมีหนังสือถึงกระทรวงคมนาคม (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์ว่ ที่ คค 0905/771 ลงวันที่ 17 พฤษภาคม 2534) เพื่อแจ้งความเห็นกรณีไม่อนุญาตให้ บทด. เข้าและใช้เรืออื่นที่มีใช้เรือไทย จนเป็นเหตุให้กระทรวงคมนาคมต้องส่งเรื่องการเช่าระวางเรือของ บทด. ไปให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตีความ ซึ่งการพิจารณาในชั้นคณะกรรมการกฤษฎีกาดำเนินการไปอย่างรวดเร็วมาก และ บทด. มิได้มีโอกาสนำข้อเท็จจริงการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคมที่รัฐบาลที่ผ่านมาไปชี้แจงให้คณะกรรมการกฤษฎีกาทราบเพื่อประกอบการพิจารณา (จงอาษฐ์ โพธิ์สุนทร, 2537)

ผลการตีความคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่า บทด. ไม่มีสิทธิเช่าระวางเรืออีกต่อไป เนื่องจากไม่มีเรือของตนวิ่งอยู่ในเส้นทางนั้น ๆ ทั้ง ๆ ที่ข้อเท็จจริงปรากฏว่า บทด. มีเรือเช่าระวางเดินอยู่ประจำเป็นปกติในเส้นทางสายอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ติดต่อกันมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี การตีความในเรื่อง บทด. ไม่มีเรือของตนวิ่งอยู่ในเส้นทางนั้นน่าที่จะผ่อนปรนได้ เพราะรัฐบาลในอดีตมีความเห็นว่าการมีเรือที่เช่าระวางเดินรับขนสินค้านั้น เปรียบเสมือนว่ามีเรือของตนเองเดินรับขนสินค้าอยู่ และข้อเท็จจริงทางธุรกิจเดินเรือทั่วไป ก็ยังถือว่าการรับขนส่งสินค้าโดยการเช่าระวางเรือก็หมายถึงเรือของตนเช่นเดียวกัน ประกอบกับการเช่าระวางเรือของ บทด. ก็ได้ก่อให้เกิดความเสียหายให้กับบริษัทหรืออื่นเลย เพราะในอดีตสินค้าราชการเหล่านี้ก็ถูกขนส่งโดยเรือต่างชาติอยู่แล้ว การไม่อนุญาตให้ บทด. ได้รับสิทธิในการเช่าระวางเรือส่งผลให้กิจการของ บทด. ได้รับการกระทบกระเทือนอย่างหนัก ระวางเรือที่เช่าไว้ก็หมดอายุลงไปในเรื่อย ๆ จนไม่เหลือระวางเรือที่จะให้บริการลูกค้า ลูกค้าของ บทด. ทั้งหลายต่างหันไปใช้บริการของบริษัทเรือต่างประเทศ ผลประโยชน์ของประเทศชาติจึงสูญเสียให้กับต่างชาติเป็นจำนวนมาก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากอิทธิพลของนักการเมืองชั่วคราวที่มีผลประโยชน์ผูกพันกับกลุ่มธุรกิจเอกชนที่ตนเองเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารอยู่ โดยรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมท่านนี้พยายามกระทำการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาให้กับการดำเนินงานของ บทด. ซึ่งเป็นคู่แข่งกับกลุ่มธุรกิจของตน และ

ต้องการกำจัด บทด. ให้พ้นทางไปจากการดำเนินธุรกิจ หรือลดทอนศักยภาพรวมถึงคุณค่าทางธุรกิจของ บทด. เพื่อมิให้เป็นสิ่งจูงใจให้บริษัทเอกชนสนใจเข้าร่วมทุนกับ บทด. โดยรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมท่านนี้ล้มตระหนักถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและสังคมส่วนรวม

มรสุมทางการเมืองที่เข้ามกระทบการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติและการดำเนินงานของ บทด. มิมิได้รู้จักหยุดหย่อน ภายหลังจากปัญหาการเช่าระวางเรือยุติได้ไม่ถึง 2 ปี บทด. จัดให้มีการประมูลข้อเสนอร่วมทุนและบริหารบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด ขึ้นเมื่อ พ.ศ.2537 โดยให้บริษัทเอกชนเข้าร่วมทุนกับ บทด. ในสัดส่วน 25% ของทุนจดทะเบียน และเข้าร่วมบริหารงานในรูปของสัญญาการบริหาร (Management Contract) ผลการประมูลปรากฏว่า บริษัท พาราอินเตอร์เนชั่นแนลชิปปิงไลน์ จำกัด ซึ่งได้รับการสนับสนุนทางด้านบริหารและเทคนิคจากบริษัท Neptune Orient Line จำกัด เป็นผู้เข้าประมูลที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขการประมูล ประกอบกับยังเป็นบริษัทที่มีฐานะการเงินมั่นคง และเชื่อว่าจะสามารถดำเนินการให้แผนพัฒนา บทด. ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ สภากรรมการบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด ในคราวประชุมวิสามัญครั้งที่ 1/2537 เมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2537 ได้พิจารณาผลการประมูลข้อเสนอร่วมลงทุนและบริหาร บทด. ดังกล่าวแล้ว มีความเห็นพ้องด้วยกับเหตุผลของคณะกรรมการพิจารณาหาผู้ร่วมทุนจึงนำเรื่องเสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อพิจารณาอนุมัติให้บริษัท พาราอินเตอร์เนชั่นแนลชิปปิงไลน์ จำกัด ซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บทด. ในสัดส่วน 25% ของทุนจดทะเบียน จำนวน 3,915,000 หุ้น ราคาหุ้นละ 40 บาท และเข้าร่วมบริหารกิจการของ บทด. ตามผลการประมูลข้อเสนอร่วมลงทุนและบริหาร กระทรวงคมนาคมจึงส่งเรื่องให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา (หนังสือกระทรวงคมนาคม ที่ คค 0207/11428 ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2537) ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีหนังสือแจ้งไปยังสำนักงานประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี หน่วยงานทั้งสองแห่งเห็นชอบด้วยกับผลการประมูลข้อเสนอร่วมลงทุนและบริหาร บทด. ประกอบกับ สำนักงานอัยการสูงสุดได้ตรวจพิจารณาสัญญาร่วมลงทุนและบริหาร บทด. แล้ว การประมูลข้อเสนอร่วมลงทุนและบริหาร บทด. หรือการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติของไทยคราวนี้น่าจะประสบความสำเร็จเพราะหน่วยงานของรัฐ 3 หน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นเบื้องต้นประกอบการพิจารณาและให้ความเห็นเบื้องต้นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีมีความเห็นพ้องกับผลการประมูลข้อเสนอดังกล่าว

แต่ผลการประมูลข้อเสนอ ครั้งนี้กลับมิได้รับการพิจารณาจากคณะรัฐมนตรี เนื่องจากมีการเปลี่ยนตัวรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมจาก พันเอก วินัย สมพงษ์ มาเป็น ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม พ.ศ.2537 วาระการพิจารณาเรื่องการแปรรูป บทด. ของคณะรัฐมนตรี จึงถูกเลื่อนออกไปอย่างไม่มีกำหนดตามคำขอของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมท่านใหม่ที่ประสงค์จะขอศึกษารายละเอียดต่าง ๆ เพิ่มเติม แต่การศึกษาใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานและไม่มีอะไร

ก้าวหน้า นอกจากทำให้สัมพันธภาพของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมตามหน้าหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ ที่กล่าวว่า บริษัท พาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด ไม่ใช่บริษัทของคนไทยมีสิงคโปร์เป็นผู้ถือหุ้นมากกว่า 30% จึงไม่ควรที่จะให้บริษัทต่างชาติเข้ามาครอบงำกิจการพาณิชย์นาวีของไทย แต่ข้อเท็จจริงที่ควรพิจารณาก็คือ บริษัท พาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัดเป็นบริษัทของคนไทยที่จดทะเบียนในประเทศไทย และมีผู้ถือหุ้นที่ระบุไว้ในหนังสือรับรองของกระทรวงพาณิชย์ว่ามีบริษัท Neptune Orient Line สายการเดินเรือแห่งชาติของสิงคโปร์ ถือหุ้นจำนวน 30% ของทุนจดทะเบียน และคนไทยถือหุ้นในสัดส่วน 70% ของทุนจดทะเบียนซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท และประเด็นสัดส่วนหุ้นของบริษัทต่างชาติก็มีใช้ประเด็นสำคัญ เนื่องจากเอกสารการประมูลข้อเสนอร่วมลงทุนและบริหาร บทด. เปิดกว้างให้เอกชนต่างชาติแท้ ๆ สามารถเข้าร่วมประมูลข้อเสนอได้ เนื่องจากบทด. ต้องการเทคโนโลยีการบริหารกองเรือตลอดจนประสบการณ์และความรู้จากต่างชาติเพื่อมาพัฒนากองเรือพาณิชย์ของประเทศให้มีศักยภาพสามารถแข่งขันกับสายการเดินเรือต่าง ๆ ได้ และผลงานวิจัยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าภายในระยะเวลา 10-15 ปีข้างหน้าประเทศไทยคงจะไม่สามารถพัฒนากิจการพาณิชย์นาวีให้ทัดเทียมหรือสามารถแข่งขันกับประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งทางทะเลของภูมิภาคนี้ได้ สิงคโปร์จึงมีคู่แข่งชั้นของ บทด. แต่ประการใด

นอกจากนี้ การเพิ่มทุนครั้งนี้กำหนดสัดส่วนหุ้นเพิ่มทุนไว้เพียง 25% ของทุนจดทะเบียนประเด็นเรื่องสัญญา เดิมของบริษัทที่เข้ามาประมูลข้อเสนอจึงมิใช่สาระสำคัญแต่ประการใด แต่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมท่านนี้ก็ยังคงยกประเด็นดังกล่าวมาเป็นข้ออ้างและไม่นำเรื่องการประมูลข้อเสนอร่วมลงทุนและบริหาร บทด. เข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้ยังมีความพยายามโน้มน้าวผ่านนักการธนาคารท่านหนึ่งให้ นายยอดยิ่ง เอื้อวัฒนะสกุล ประธานกรรมการบริหารบริษัท พาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด ถอนตัวจากการประมูลข้อเสนอจนในที่สุด บริษัท พาราอินเตอร์เนชันแนลชิปปิงไลน์ จำกัด ได้ขอถอนตัวจากการร่วมลงทุน เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2538 รวมระยะเวลาความล่าช้าของเรื่องดังกล่าวถึง 1 ปีเศษ โดยมิได้รับการพิจารณาจากคณะรัฐมนตรีเลย ซึ่งการดำเนินการในลักษณะเช่นนี้ย่อมจะไม่เป็นการยุติธรรมต่อการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติของไทย และผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากการที่ บทด. ไม่สามารถพัฒนากองเรือตามแผนพัฒนาของ บทด. ได้ ไม่ทราบว่ามีผู้ที่ชะลอเรื่องดังกล่าวจะแสดงความกล้าหาญออกมารับผิดชอบความผิดพลาดของตนเองหรือไม่ และปัจจุบันอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมท่านนี้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานกรรมการบริหารธนาคารรัตนสินจำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารที่รวบรวมเอาสินทรัพย์ที่ดี (Good Band) มาดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินภายในประเทศ ผู้บริหารท่านเดียวกันนี้ที่เคยต่อต้านไม่ให้บริษัทเอกชนต่างชาติเข้ามาถือใน

บท. กลับดำเนินการเรียกร้องว่าการดำเนินเพิ่มทุนของธนาคารรัตนสินจำกัด (มหาชน) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหุ้นสามัญเพิ่มทุนออกจำหน่ายให้กับบริษัทต่างชาติเนื่องจากคนไทยขาดศักยภาพในการลงทุนและจะต้องเปิดกว้างให้ต่างชาติถือหุ้นในสัดส่วนถึง 49% ของทุนจดทะเบียน ทั้ง ๆ ที่สถาบันการเงินถือเป็นเส้นเลือดใหญ่ของระบบเศรษฐกิจของประเทศ ผู้บริหารท่านนี้ยังยินยอมให้เอกชนต่างชาติถือหุ้นในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงจึงไม่ทราบว่าหลักเกณฑ์การบริหารงานเช่นเดียวกันจะต่างกันก็แต่เพียงผู้ดำเนินการมีใช้คนเดียวกันเท่านั้น หากไม่ใช่พรรคพวกหรือเพื่อนพ้องของตนเป็นผู้กระทำแล้วการนั้นจะต้องเป็นสิ่งผิดพลาดชั่วร้ายมิอาจยอมรับได้ และจะต้องขัดขวางมิให้ประสบความสำเร็จ แต่การณ์ลักษณะเช่นเดียวกันหากตนเองเป็นผู้กระทำเสียเองก็จะยกเอาเหตุผลและสถานะแวดล้อมต่าง ๆ มาอธิบายเพื่อขอความชอบธรรมในการดำเนินการ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นเครื่องพิสูจน์พฤติกรรมกรรมการบริหารของนักการเมืองชั่วคราวท่านนี้ได้เป็นอย่างดี

และภายหลังจากที่บริษัท พาราอินเตอร์เนชั่นแนลซิปป์ไลน์ จำกัด ถอนตัวจากการร่วมทุนกับ บท. แล้ว รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมคนต่อมาเสนอให้มีการจัดทำเอกสารการประมูลข้อเสนอขึ้นใหม่แต่การดำเนินการไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควรจนฝ่ายการเมืองเสนอให้ยุบ บท. ทั้งเสีย ดังคำสัมภาษณ์ของรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมท่านนั้นว่า “หากภายในระยะเวลาที่กำหนดยังไม่สามารถดำเนินการเกี่ยวกับการแปรรูป บท. ครึ่งนี้ และยังไม่มีความคืบหน้าใด ๆ เกี่ยวกับการแปรรูปหรือยังคงมีปัญหา จะเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการยุบทิ้งบริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด และจะเสนอให้มีการจัดตั้งขึ้นมาใหม่ในรูปแบบใหม่ทั้งหมด...”

ความไม่ต่อเนื่องทางการเมือง การเมืองกับการบริหารราชการเป็นสิ่งที่ควบคู่แยกจากกันไม่ได้ เพราะฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบายและฝ่ายบริหารเป็นผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ ภารกิจการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติ ฝ่ายการเมือง คือ รัฐมนตรีผู้กำหนดนโยบายการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขาดความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีระยะเวลาสั้นเพียงพอที่จะผลักดันให้การพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติตลอดระยะเวลา 11 ปี ที่ผ่านมามีต้องขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเสมอ นโยบายการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติผ่านมรสุมร้อนหนาวมาถึง 8 รัฐบาล และมีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ที่รับผิดชอบการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติแห่งนี้ไม่น้อยกว่า 9 คน เฉลี่ยรัฐมนตรีแต่ละท่านจะอยู่รับผิดชอบงานเพียง 1 ปีเศษ แต่กิจกรรมการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติเฉลี่ยใช้ระยะเวลาดำเนินการไม่น้อยกว่า 2 ปี ทำให้นโยบายการพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง โดยเฉพาะกรณีมีการเปลี่ยนตัวรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบ และรัฐมนตรีใหม่ที่เข้ามารับผิดชอบแทนมักจะขาดความกล้าหาญในการตัดสินใจ จึงมีนโยบายขอศึกษางานก่อน

หลังจากนั้นจะพิจารณาทบทวนและสะท้อนแผนการพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติออกไปจนท้ายที่สุดจะยกเลิกแนวทางการเดินเรือแห่งชาติขึ้นใหม่เป็นเช่นนี้ตลอด 11 ปี ที่ผ่านมา ทำให้การพัฒนาสายการเดินเรือแห่งชาติมิได้เริ่มต้นพัฒนาหรือดำเนินการให้ก้าวหน้าและแล้วเสร็จเป็นรูปธรรมเสียที การกระทำทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติจึงเปรียบเสมือนการพายเรือในอ่างน้ำ วณเวียนซ้ำซากเช่นนี้เรื่อยมาและยังไม่ทราบว่าจะเมื่อไหร่สายการเดินเรือแห่งชาติแห่งนี้จะได้หันหัวเรือออกสู่ทะเลเสียที

และเหตุที่นักการเมืองไม่กล้าตัดสินใจในแนวทางการพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติประเด็นหนึ่งที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษก็คือ การพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติแตกต่างจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอื่นโดยทั่วไป เนื่องจากไม่มีผลประโยชน์ตอบแทนเป็นรูปตัวเงินหรืออามิสอย่างอื่นให้กับนักการเมืองผู้มีอำนาจตัดสินใจได้แล้ว รัฐมนตรีที่มาดูแลรับผิดชอบจึงไม่ยักตัดสินใจทวนกระแสที่เกิดขึ้นและจำเป็นต้องชะลอยกเลิกทบทวนแนวทางการพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติครั้งแล้วครั้งเล่าก่อให้เกิดความเสียหายให้กับประเทศชาติและระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก

กรณีความล้มเหลวของการพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติเช่นกันส่วนหนึ่งเกิดจากอิทธิพลของสื่อมวลชนและนักวิชาการบางท่านที่ขาดความรับผิดชอบและออกมาเปิดประเด็นคัดค้านการพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติอย่างต่อเนื่องโดยปราศจากเหตุผลและข้อเท็จจริงที่ถูกต้องแต่กลับมีผลประโยชน์ส่วนตัวหรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์อยู่เบื้องหลังการออกมาคัดค้านดังกล่าวโดยเฉพาะประเด็นการต่อต้านการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติของบริษัทเรือต่างชาติที่ บทด. ให้ความสำคัญในฐานะเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Partner) ซึ่งจะทำให้ถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนประสบการณ์ด้านการบริหารกองเรือให้กับสายการเดินเรือแห่งชาติเนื่องจากคนไทยขาดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารกองเรือ แต่การเสนอให้ต่างชาติเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติทำให้สื่อมวลชนและนักวิชาการบางท่านออกมาต่อต้านและสร้างกระแสรักชาติ เนื่องจากจะยกเลิกสายการเดินเรือแห่งชาติของไทยให้กับต่างชาติ อาทิ “เบรกแปรูป บทด. แลสัญญาหมกเม็ดเปิดทางสิงคโปร์ซุบมือเปีย นักวิชาการออกโรงค้านแผนตั้งกองเรือแห่งชาติ ชี้ภาวะเศรษฐกิจไม่เอื้อต่อการลงทุน เนื่องจากทำให้กองเรือมีขนาดใหญ่ขึ้นนั้นรัฐจะต้องใช้เงินสนับสนุนจำนวนมาก ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายปรับลดงบประมาณในปัจจุบัน”

ทั้ง ๆ ที่ข้อเท็จจริงต่าง ๆ มิได้เป็นดังคำกล่าวอ้างแต่ประการใด โดยเฉพาะประเด็นการใช้เงินสนับสนุนจากภาครัฐจำนวนมาก เพราะการพัฒนาศายการเดินเรือแห่งชาติทุกครั้งที่ผ่านมา บทด. รับมอบนโยบายที่ชัดเจนจากรัฐบาลว่าจะไม่ให้การแปรูป บทด. เป็นภาระทางการเงินแก่

รัฐบาล แต่จะมอบหน้าที่ให้ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนและเข้ามาบริหารกิจการของสายการบินเรือแห่งชาติ ดังนั้น รูปแบบหรือแนวทางการแปรรูป บตค. จึงเป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในรูปของบริษัท จำกัดและไม่มีสิทธิพิเศษหรือสัมปทานอื่นใด บตค. จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มทุนและนำหุ้นเพิ่มทุนออกจำหน่ายให้กับบริษัทเอกชนที่สนใจเข้าร่วมทุน โดยไม่สามารถนำรูปแบบการแปรรูปในลักษณะอื่นมาประยุกต์ใช้ได้ และทราบหรือไม่ว่าความคิดเห็นของสื่อมวลชนและนักวิชาการที่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติน้อยครั้งมากที่จะมีความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์แก่ประเทศชาติ เพราะคำวิพากษ์วิจารณ์ดังกล่าวมิได้เป็นการติเพื่อก่อเลยแม้แต่น้อย แต่เนื่องจากอิทธิพลของสื่อมวลชนและนักวิชาการก่อให้เกิดกระแสการต่อต้านการพัฒนาสายการบินเรือแห่งชาติและสร้างแรงกดดันให้กับนักการเมืองผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ จนท้ายที่สุดนักการเมืองเหล่านั้นก็ตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ไปตามกระแสของสังคมโดยมิได้นำผลประโยชน์ของประเทศชาติมาเป็นเหตุประกอบการตัดสินใจแม้แต่น้อย จนมีคำกล่าวว่า วิธีการแก้ไขปัญหานักการเมืองมักจะเน้น “การหาเสียงมากกว่าการแก้ไขปัญหาที่แท้จริง คือ แก้ปัญหาไปตามกระแสมากกว่าบนพื้นฐานของปัญหาที่เกิดขึ้น”

อย่างไรก็ดี จากการสภาพปัญหาจากอดีตที่ผ่านมาบริษัท ไทยเดินเรือทะเล ได้ประสบกับปัญหาด้านการแปรรูปไม่ประสบผลสำเร็จมาโดยตลอด ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลายครั้งที่เกือบจะประสบผลสำเร็จก็เกิดการเปลี่ยนรัฐบาล และทำให้นโยบายเปลี่ยนไปตามรัฐบาลชุดใหม่ที่เข้ามาดำเนินการ จึงเป็นผลให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานและการพัฒนาของเรือไทย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์นาวีไทย แบ่งเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านการขยายกองเรือไทย

บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด

มีความคิดเห็นว่า “พรบ.เรือไทยใช้มาตั้งแต่ปี 2481 นั้นมีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจพาณิชย์นาวีหลายประการ แม้ว่าจะมีการดำเนินการแก้ไขแต่ยังตามไม่ทันวัฏจักรคือการประกอบการธุรกิจพาณิชย์นาวีระหว่างประเทศ ข้อบัญญัติบางประการในกฎหมายไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันจึงกลายเป็นอุปสรรคของการพัฒนากิจการพาณิชย์นาวีไป ทำให้การลงทุนในกิจการพาณิชย์นาวีปราศจากความคล่องตัว เช่น หลักเกณฑ์ในเรื่องการจดทะเบียนบริษัท ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทมหาชนที่กำหนดผู้ถือกรรมสิทธิ์เรือไทยที่ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ในต่างประเทศ ทำให้ไม่สนใจให้ผู้ประกอบการเดินเรื่อนำเรือเข้ามาจดทะเบียนเรือไทย นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านกฎหมายและภาษีที่เกี่ยวกับการเดินเรือในน่านน้ำไทย เนื่องจาก

กฎหมาย พรบ.เดินเรือในน่านน้ำไทยของไทยมีความแตกต่างจากระบบสากล การจดทะเบียนเรือ และการจัดทำทะเบียนเรือ ไทยยังคงมีความล้าหลังและไม่สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของการเดินเรือระหว่างประเทศ ซึ่งกฎหมายดังกล่าวเพ็งจะมีการดำเนินการแก้ไขประมาณปี พ.ศ. 2540”

บริษัท ไทรีเซน กรุงเทพ จำกัด

มีความเห็นว่า “ การจดทะเบียนเรือไทยสร้างความยุ่งยากและภาระต้นทุนที่ไม่จำเป็นให้แก่ผู้ประกอบการเดินเรือระหว่างประเทศของไทยมาโดยตลอด ดังนั้น การปรับปรุงกฎระเบียบ และพิธีการเกี่ยวกับการจดทะเบียนเรือไทยจึงมาตรการที่ควรได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง เพื่อลดภาระของเจ้าของเรือไทย และดึงดูดให้บริษัทไทยเจ้าของเรือซึ่งไปจดทะเบียนนอกประเทศกลับเข้ามาจดทะเบียนในไทยจะเป็นการพัฒนาและขยายขนาดกองเรือไทยได้อย่างดีอีกวิธีหนึ่ง”

ศูนย์ศึกษาพาณิชย์นาวี

มีความเห็นว่า “ธุรกิจการขนส่งทางเรือเป็นส่วนหนึ่งของการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งประเทศไทยที่ต้องใช้การขนส่งทางทะเลเป็นหลัก (ร้อยละกว่า90) แต่พบว่าทางด้านส่วนแบ่งทางการตลาดของกองเรือไทย นั้นมีสัดส่วนน้อยมากไม่ถึง 10% เมื่อเทียบกับกองเรือต่างชาติ ทำให้กองเรือไทยไม่สามารถแข่งขันกับกองเรือต่างชาติได้ จึงควรเร่งแก้ไขและพัฒนาให้มีการขยายกองเรือไทย”

2. ปัญหาด้านนโยบายรัฐบาลขาดความชัดเจน

บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด

มีความเห็นว่า “นโยบายต่าง ๆ หากผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจการดำเนินการไม่ให้จริงจังในการนำไปปฏิบัติแล้วก็ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบายได้ ดังเช่นที่ผ่านมา ได้มีนโยบายในการกองเรือพาณิชย์ไว้ เช่น ส่งเสริมให้มีกองเรือในปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพ เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงการพัฒนากิจการท่าเรือ การพัฒนากิจการอู่ต่อเรือและซ่อมเรือ การพัฒนาการขนส่งชายฝั่ง และการพัฒนาบริการนอกท่า เป็นต้น ซึ่งนโยบายบางนโยบายกว้างและมีความเป็นไปได้น้อย ปัญหาคือ นโยบายขาดความต่อเนื่อง และขาดการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างชัดเจน ซึ่งสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล เปลี่ยนผู้มาควบคุมและสานต่อนโยบายทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่องและไม่เกิดเป็นรูปธรรมดังที่ผ่านมาและในขณะนี้”

บริษัท ไทรีเซน กรุงเทพ จำกัด

มีความเห็นว่า “ในเรื่องของนโยบายควรมีการนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังให้เป็นรูปธรรม ผู้วางแผนนโยบายควรเป็นผู้รอบรู้ด้านการพาณิชย์นาวีและเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ เพราะปัญหาด้าน

พาณิชย์เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ ดังนั้น จึงควรมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อช่วยพัฒนาให้กองเรือไทยขยายตัวใหญ่ขึ้นและเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและมีอำนาจการต่อรองต่อสายการเดินเรือต่างชาติได้มากยิ่งขึ้น”

สถาบันพาณิชย์นาวี

มีความเห็นว่า “การพัฒนากองเรือพาณิชย์ไทย ควรมีการศึกษาย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากกว่าการกำหนดนโยบายที่บางครั้งไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการพัฒนากองเรือไทย ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบด้านนี้โดยตรง”

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการแปรรูปหรือให้เอกชนดำเนินการแทนภาครัฐ

บริษัท ไทยเดินเรือทะเลจำกัด

มีความเห็นว่า “การให้เอกชนดำเนินการแทนภาครัฐหรือการแปรรูปกิจการของบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด ที่ผ่านมานั้น เริ่มตั้งแต่ปี 2532 ที่เริ่มวางแผนการแปรรูปกิจการบต. ในสมัยรัฐบาล คุณอนันต์ ปันยารชุน พ.ศ. 2534 นั้นได้กำหนดนโยบายเอาไว้อย่างชัดเจนว่าให้แปรรูปเป็นบริษัทเอกชนเพื่อให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยเปิดให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนและบริหาร แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ จนถึงปัจจุบันบต.เองก็ยังมียุทธศาสตร์ในการแปรรูป โดยสัดส่วนการถือหุ้นไม่จำเป็นที่ บต.จะต้องถือหุ้น ร้อยละ 51 แล้วให้เอกชนถือหุ้น ร้อยละ 49 นั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ คือจะเปิดกว้างเรื่องถือหุ้น เพื่อต้องการให้บริษัทเอกชนเข้ามาร่วมลงทุนและบต. ได้มีการวางยุทธศาสตร์ใหม่เปลี่ยนภาพพจน์ขององค์กรใหม่ด้วยเป้าหมายของการเป็น “สายการเดินเรือชั้นนำในภูมิภาค” แทนการเป็น “สายการเดินเรือแห่งชาติ” การปรับเปลี่ยนครั้งนี้เพื่อให้บริษัทเดินเรือเอกชนของไทยเข้ามาเป็นพันธมิตรกับ บต. มากขึ้นในแง่ของการร่วมทุน

บริษัท ไทรีเซน กรุงเทพ จำกัด

มีความเห็นว่า “ด้านการแปรรูป ของบต. นั้น ภาครัฐควรเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามา มีบทบาทในการลงทุน และดำเนินการให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการขนส่งทางทะเล และลดภาระการเงินของภาครัฐ ซึ่งเป็นแนวทางของนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีการยอมรับโดยทั่วไปอยู่แล้ว หรือส่งเสริมสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนไทยในการดำเนินการเดินเรือบางอย่างที่แต่ละฝ่ายยังไม่สามารถทำได้โดยลำพัง

สถาบันพาณิชย์นาวี

มีความเห็นว่า “การแปรรูปของ บต. ขึ้นอยู่กับนโยบายภาครัฐและการสนับสนุนอีกเช่นกัน รัฐควรหาบริษัทเอกชนเข้ามาร่วมทุน เพื่อเพิ่มศักยภาพในแข่งขันกับกองเรือต่างชาติ เพราะบริษัทเดินเรือทะเลเอกชนมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รวมถึงมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และแหล่งเงินทุนในการลงทุนด้านต่าง ๆ”

4. ปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรด้านการพาณิชย์

บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด

มีความเห็นว่า “การขาดปริมาณและคุณภาพของกำลังคนในด้านพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับการบริหาร ซึ่งมีปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่ความเชี่ยวชาญมาบริหาร เพราะติดขัดขั้นตอนและระเบียบต่าง ๆ รวมถึงข้อจำกัดเรื่องของเงินเดือนที่ไม่สามารถจ่ายผลตอบแทนในอัตราสูงได้ นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคส่วนหนึ่งเกิดจากการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ไม่จริงจัง นโยบายของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่ชัดเจน และความกล้าช้าไม่คล่องตัวของระบบราชการซึ่งปัญหานี้เป็นมาแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน”

บริษัท ไทรีเซน กรุงเทพ จำกัด

มีความเห็นว่า “อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือภาครัฐยังขาดผู้บริหารที่มีเชี่ยวชาญด้านกองเรือพาณิชย์ ควรมีการระดมการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาบริหารดูแล มิใช่ข้าราชการซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์โดยตรงในการบริหารจัดการงานด้านพาณิชย์ รวมถึงด้านคนประจำเรือด้วย ส่วนภาครัฐเองควรดูแลและให้การสนับสนุนด้านการลงทุนในโครงการที่เป็นสาธารณะมากกว่า”

สถาบันพาณิชย์นาวี

มีความเห็นว่า “ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านพาณิชย์เป็นสำคัญ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มีความเชี่ยวชาญด้านการเดินเรือพาณิชย์ และปัจจุบันยังขาดบุคลากรด้านนี้อยู่เป็นจำนวนมาก ไม่เพียงพอต่อความต้องการของภาคธุรกิจพาณิชย์ จึงควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์นี้สรุปจากประเด็นหลักๆ ตามแนวคำถามของวิธีการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้ถามต่อผู้ให้สัมภาษณ์เป็นแนวทาง ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินผลและการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนต่อไป

ประเมินผลและวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพาณิชย์นาวีไทย อันได้แก่ บริษัทเดินเรือทะเลไทย คือ บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด บริษัทเดินเรือทะเลเอกชน คือ บริษัทไทรีเซน กรุงเทพ จำกัด และ หน่วยงานผลิตบุคลากรด้านพาณิชย์นาวี คือ ศูนย์พาณิชย์นาวี รวมถึงการดำเนินงานของบริษัทไทยเดินเรือทะเล และ สภาพปัญหาจากอดีต พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากองเรือพาณิชย์ไทยดังนี้

1. นโยบายรัฐบาลขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง ในด้านการแปรรูปของ บริษัทไทยเดินเรือทะเล เพื่อพัฒนากองเรือไทยยุคชะงักลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล รวมถึงการเมืองภายในประเทศก็เป็นส่วนหนึ่ง ที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนดังกล่าว ถึงแม้ว่าบริษัท ไทยเดินเรือทะเล นั้น จะมีความพยายามที่ในการดำเนินการแปรรูปหลายครั้งหลายหนก็ตาม แต่ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐบาลที่ต้องสอดคล้องเข้าด้วยกัน

2. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม จึงทำให้ บริษัทไทยเดินเรือทะเล ไม่มีเรือเองในการให้บริการ เนื่องจากการซื้อเรือต้องใช้เม็ดเงินในการลงทุนสูง และระยะเวลาในการคืนทุน หรือคุ้มทุนอยู่ในระยะยาว รวมถึงอัตราดอกเบี้ยต่าง ๆ ที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงอีกเช่นกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจัง

3. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์นาวีไทย

อย่างไรก็ดี ด้านการจัดทะเบียนเรือไทยมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ยุ่งยากและซับซ้อนมากเกินไป ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถขยายกองเรือให้มีขนาดใหญ่ขึ้นได้ แต่เนื่องจากการศึกษานี้เป็นกรณีศึกษา บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด ผู้ศึกษาจึงสรุปปัญหาและอุปสรรคในส่วนของบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด ดังข้างต้นซึ่งเป็นปัญหาที่เรื้อรังมานาน การแก้ไขจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมแก้ไขอย่างจริงจัง จึงจะประสบผลสำเร็จและ แข็งแกร่งสามารถแข่งขันกับกองเรือต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ