

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

เนื้อหาบทนี้แบ่งออกเป็นสองส่วน โดยส่วนแรกเป็นสรุปผลการศึกษาของบริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด ซึ่งมีฐานะเป็นสายการเดินเรือแห่งชาติ ส่วนที่สองเป็นข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา กรณีศึกษา บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด ของผู้ศึกษา

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษา บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด สามารถสรุปสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคได้ 3 ประเด็นหลัก ๆ คือ

1. นโยบายรัฐบาลขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง ในด้านการแปรรูปของ บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด ซึ่งเป็นปัญหาที่เรื้อรังมานาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลทำให้ขาดการสานต่อและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรม
2. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม ทำให้ปัญหาด้านที่บริษัทไทยเดินเรือทะเล ไม่มีเรือเป็นของตนเอง ทั้งที่มีฐานะเป็นสายการเดินเรือแห่งชาติ ยังไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากขาดเงินทุนสนับสนุนอย่างจริงจังจากภาครัฐ

3. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์ไทย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้านนี้มาบริหารจัดการ

จากปัญหาและอุปสรรคใน 3 ประเด็นหลัก นี้ สามารถนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบของ SWOT Analysis ดังนี้

วิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง Strength

1. ผู้บริหารมืออาชีพที่มีประสบการณ์ความสามารถด้านธุรกิจและมีเครือข่ายทางธุรกิจ
2. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีระบบการบริหารงานทั้งระบบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามข้อกำหนดของระบบ ISO 9002
3. มีสถานะเป็นสายการเดินเรือแห่งชาติ
4. ได้รับสิทธิพิเศษจำนวนจากการเป็นสายการเดินเรือแห่งชาติในการรับขนส่งสินค้าบางประเภท

จุดอ่อน Weakness

1. ผู้บริหารขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการด้านการเดินเรือพาณิชย์
2. ขาดบุคลากรที่มีความประสพการณ์โดยตรงด้านการเดินเรือพาณิชย์
3. มีข้อจำกัดด้านอัตราค่าตอบแทนและขั้นตอนซับซ้อนในการจัดหาจัดจ้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการเดินเรือพาณิชย์

4. เป็นสายการเดินเรือแห่งชาติที่ไม่มีเรือเป็นของตนเอง

5. ขาดเงินทุนสนับสนุนในการลงทุนซื้อเรือ (ภาครัฐ)

ความเสี่ยง Treat

1. สายการเดินเรือต่างชาติมีประสพการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานมากกว่า
2. นโยบายรัฐบาลขาดความชัดเจนทำให้สายการเดินเรือแห่งชาติไร้ทิศทางในการดำเนินงาน

3. สายการเดินเรือต่างชาติเกิดใหม่มากขึ้นทำให้มีการแข่งขันกันสูง

โอกาส Opportunity

1. ถ้าหากมีการแปรรูปหรือหาบริษัทเอกชนมาร่วมทุนได้ก็จะสามารถแข่งขันกับกองเรือต่างชาติได้

2. ถ้ารัฐบาลให้การสนับสนุนด้านการลงทุนหรือ กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5-1 เปรียบเทียบความเป็นไปได้และโอกาสทางธุรกิจ

ตารางที่ 5-1 เปรียบเทียบความเป็นไปได้ และโอกาสทางธุรกิจ

ข้อพิจารณา	การซื้อเรือ/ บริหาร โดย บพด.	การเช่าเรือ/ บริหาร โดยบริษัทต่างชาติ	ดำเนินธุรกิจด้าน Freight Forward	การหาบริษัทเอกชน ร่วมทุน
ด้านการ ลงทุน	ลงทุนสูง	ลงทุนสูง	ลงทุนต่ำ (เป็น ลักษณะตัวแทน กลาง)	กำหนดสัดส่วนการ ลงทุนระหว่าง ภาครัฐและเอกชน
ด้านการ บริหารงาน	ขาดบุคลากรที่มี ความเชี่ยวชาญและ ประสบการณ์ในการ บริหารด้านการ เดินเรือพาณิชย์	ต้องอาศัยการบริหาร โดยชาวต่างชาติหรือ บริษัทที่ให้เช่าเรือ	เป็นลักษณะงานที่ ทำอยู่ในปัจจุบัน บุคลากรมีความ ประสบการณ์ด้าน นี้อยู่แล้ว	บริษัทเอกชนมีความ เชี่ยวชาญและ ประสบการณ์ด้าน การบริหารงานและ มีบุคลากรด้าน พาณิชย์นาวี
ด้านความ เสี่ยง	เสี่ยงต่อการขาดทุน สูง	ขาดอำนาจการ ต่อรองกับบริษัทผู้ รับจ้างบริหาร	ความเสี่ยง ค่อนข้างน้อย จาก ลักษณะงานไม่ ต้องลงทุนสูง	น้อยกว่าเพราะส่วน หนึ่งเป็นทีม บริหารงานที่มี ประสบการณ์จาก บริษัทเอกชนร่วม ทุน
ระยะเวลา การคุ้มทุน	ใช้ระยะเวลาการคืน ทุนเป็นระยะยาว (Long Time)	ขึ้นอยู่กับ การบริหารงานของ บริษัทผู้รับจ้างและ การควบคุมดูแลการ ดำเนินงานจาก ผู้บริหาร บพด.	เร็ว	ขึ้นอยู่กับ การบริหาร จัดการ

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

ข้อพิจารณา	การซื้อเรือ/ บริหาร โดย บพด.	การเช่าเรือ/ บริหาร โดยบริษัทต่างชาติ	ดำเนินธุรกิจด้าน Freight Forward	การหาบริษัทเอกชน ร่วมทุน
โอกาสทาง ธุรกิจ	ขาดการสนับสนุน เงินทุนจากรัฐบาล หรือไม่มีเม็ดเงิน สำหรับการลงทุนเอง	ต้องพึ่งพาการ บริหารงานจาก ต่างชาติทำให้โอกาส ทางธุรกิจมีน้อย ควบคุมยาก	มีเครือข่ายทาง ธุรกิจมาก และ ได้รับสิทธิพิเศษ จากการเป็นสาย การบินเรือ แห่งชาติในการรับ ขนสินค้าอยู่แล้ว	มีโอกาสด้านธุรกิจ สูงเพราะเป็นการ บริหารร่วมกัน ระหว่างภาครัฐและ เอกชนทำให้สายการ เดินเรือแห่งชาติแข่ง แกร่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. หาบริษัทเอกชนมาร่วมทุนเพื่อการดำเนินงานและบริหารงานดังกล่าว เนื่องจากบริษัทเอกชนหลายรายในประเทศไทยมีความรู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านการเดินเรือพาณิชย์ รวมถึงมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติและมีประสบการณ์ด้านการเดินเรือพาณิชย์ โดยเฉพาะ ซึ่งจะสามารถทำให้สายการเดินเรือแห่งชาติของไทยนั้นคงอยู่ได้และดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับสายการเดินเรือต่างชาติได้อย่างแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น รวมถึงผู้นำเข้า-ส่งออกของไทย สามารถเลือกใช้บริการและมีอำนาจในการต่อรองด้านอัตราค่าระวางได้มากยิ่งขึ้น ถ้าบริษัทเอกชนยินดีเข้ามาร่วมลงทุน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อเสนอและเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น สัดส่วนด้านการถือหุ้น รัฐบาลถือหุ้นกี่เปอร์เซ็นต์ และเอกชนได้กี่เปอร์เซ็นต์ โดยที่กำหนดหน้าที่ในการรับผิดชอบตามสัดส่วนของหุ้นที่มี ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ภาครัฐจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและทำความเข้าใจปัญหาดังกล่าวอย่างลึกซึ้ง รวมถึงต้องมีการผลักดันอย่างจริงจัง จึงสามารถจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้

2. ดำเนินกิจการลักษณะ Freight Forwarder คือเป็นผู้รับจัดการขนส่ง เป็นประเภทธุรกิจจัดทำพื้นที่ระวาง สินค้าทางเรือ โดยไม่มีเรือเป็นของตนเองและขยายบริการ เข้าทำสัญญาขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบระหว่างประเทศได้ จัดเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพาณิชย์ ซึ่งสามารถให้บริการในแบบที่เป็น Door To Door ได้ เนื่องจากที่ผ่านมาบริษัทไทยเดินเรือทะเล ได้มีการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวอยู่แล้ว และประสบผลสำเร็จได้ดี รวมทั้งมีผลการประกอบการ

รายรับมากกว่าค่าใช้จ่ายและสามารถนำมาชำระหนี้ได้บางส่วนตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น อีกทั้งมี
เครือข่ายทางธุรกิจด้านนี้อยู่มาก ซึ่งด้านที่บุคลากรที่มีอยู่ก็มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมี
ประสบการณ์ด้านนี้ แนวโน้มการดำเนินธุรกิจนี้จะช่วยให้มีการพัฒนาและความเป็นไปได้ทาง
ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้เร็วยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยมีแนวคิดเกี่ยวกับ การนำบริษัทเอกชนมาร่วมทุนนั้น จะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าว
ที่สรุปไว้ข้างต้นได้ในระดับหนึ่ง คือ ด้านที่บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด ต้องการให้มีการแปรรูป
นั้นก็ปรับเปลี่ยนเป็นในลักษณะการให้เอกชนเข้ามาร่วมทุนแทน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาด้านบุคลากร
ในการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์ ที่บริษัทเอกชนนั้นมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์อยู่
แล้ว รวมถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ที่เคยซับซ้อน หลายขั้นตอนก็จะถูกขจัด
ออกไปได้ อีกทั้งส่วนปัญหาด้านของการซื้อเรือหรือมีเรือเป็นของตนเองนั้น ก็จะหมดไปเช่นกัน