

# แนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

## Guideline for Developing the Potential of Container Terminal Operators in Surat Thani Province

ศรีวาลี ทองเลี่ยมนาค <sup>1*</sup>	Sriwalee Thongliamnak
ชรินทร์ ฉวาง <sup>2</sup>	Charin Chawang
พงศวิชัย อินทร์ไหม <sup>3</sup>	Pongwit Inmai

Received : 17 สิงหาคม 2566

Revised : 14 กันยายน 2566

Accepted : 20 กันยายน 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้เพื่อ 1) ศึกษากิจกรรมท่าเทียบเรือจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) วิเคราะห์ศักยภาพท่าเทียบเรือจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 3) พัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 10 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และ

---

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

\*Corresponding Author, Assist. Prof. in Logistics Management in Faculty of Management Science, Suratthani Rajabhat University

<sup>2</sup>อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Special Instructor in Logistics Management in Faculty of Management Science, Suratthani Rajabhat University

<sup>3</sup>เจ้าพนักงานตรวจท่า สำนักงานเจ้าท่าภูมิภาคสาขาสุราษฎร์ธานี กรมเจ้าท่า  
Harbour master, Marine department Surat Thani, Marine Department

พัฒนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือสินค้าในจังหวัดสุราษฎร์ธานีโดยใช้ TOWS Matrix ผลการวิจัย พบว่า 1) กิจกรรมท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ ประกอบด้วย การขอใช้บริการ การขายและการตลาด การจองระวางเรือ การตรวจสอบตู้สินค้า การประสานงานและยืนยันข้อมูลการขนส่งตู้สินค้า การขนส่งตู้สินค้าด้วยรถเทรลเลอร์ การโหลดตู้สินค้า การขนส่งตู้สินค้า และการสรุปค่าใช้จ่าย 2) ศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ มีจุดแข็ง 7 ด้าน จุดอ่อน 6 ด้าน โอกาส 5 ด้าน และปัญหาและอุปสรรค 6 ด้าน แนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ กำหนดแนวทางปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัย พัฒนาแอปพลิเคชันการวิเคราะห์ 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการจัดทำฐานข้อมูล เครื่องจักรและอุปกรณ์ขนถ่าย และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ คือ กำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุนการดำเนินงาน โดยนำแนวคิดสิน และกำหนดจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากภัยพิบัติแบบเชิงรุก โดยผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำเอาองค์ความรู้เรื่องกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปรับใช้ได้

**คำสำคัญ :** ท่าเทียบเรือ ท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ กิจกรรมท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

### Abstract

This qualitative research aimed to 1) study activities in container terminal operators in Surat Thani Province; 2) analyze capabilities of container terminal operators in Surat Thani; and 3) develop the capabilities of container terminal operators in Surat Thani. The data was collected by interviews. The 10 samples consisting of executives and officers at the container terminals in Surat Thani Province were selected using purposive sampling method. The data was analyzed for strengths and weaknesses,

and guidelines for developing the potential of cargo terminals in Surat Thani Province were developed using the TOWS Matrix. The results found that: 1) container terminal activities consisted of service requests, sales and marketing, booking of vessel space, container inspection, coordination and confirmation of container shipping information, container transport by trailer, container loading, container transport, and cost summarization. 2) The potential of the container terminal had 7 strengths, 6 weaknesses, 5 opportunities, and 6 issues and obstacles. There were 4 strategies to develop potential for container terminals in Surat Thani Province. First, proactive strategies include establishing operational guidelines for safety and developing an analysis application. Second, defensive strategies include establishing operational standards for each step and developing an information and communication technology system. Third, corrective strategies include creating a development plan to improve operational processes and establishing a database for machinery and handling equipment. Last, adaptive strategies include setting operational cost management strategies by applying Lean principles and proactively creating a disaster risk management plan. This knowledge of various strategies can be applied by any stakeholders.

**Keywords :** terminals, container terminals, container terminal activities, Surat Thani

## บทนำ

การพัฒนาและส่งเสริมการขนส่งทางน้ำเป็นนโยบายของกระทรวงคมนาคมและรัฐบาลเพื่อต้องการลดต้นทุนการขนส่งสินค้าของประเทศเนื่องจากการขนส่งสินค้าทางน้ำ

มีต้นทุนต่ำที่สุด (Ministry of Transport, Information Division, 2018) ซึ่งการขนส่งทางน้ำต้องอาศัยท่าเรือซึ่งเป็นโครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐาน โดยเฉพาะการขนส่งทางทะเลต้องอาศัยท่าเรือเป็นสถานที่อำนวยความสะดวกให้กับเรือและสินค้าในการบรรทุกและขนถ่าย โดยปัจจุบันท่าเรือมีบทบาทมากขึ้นโดยเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายสินค้าระหว่างประเทศ เนื่องจากมีปริมาณการขนส่งสินค้าทางเรือผ่านท่าเรือทั้งการนำเข้าและส่งออกร้อยละ 90 ซึ่งความสามารถของการแข่งขันในการขนส่งนั้นขึ้นอยู่กับระบบการจัดส่งสินค้าตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางรวมถึงความสามารถในการกระจายสินค้า ประกอบด้วยการจัดการวัตถุดิบ การบรรจุหีบห่อ การยกขน การขนส่งและการบริหารวัสดุคงคลัง ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องทำให้ลดค่าใช้จ่ายลดระยะเวลาในการขนส่งลดปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้ต้นทุนน้อยที่สุดและส่งสินค้าถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Saeneewong & Meethom, 2014)

ท่าเรือชายฝั่งภาคใต้ยังคงมีบทบาทต่อการขนส่งสินค้าเกษตร หากมีการพัฒนาปรับปรุงให้มีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ สามารถรองรับการส่งออกสินค้าเกษตรที่สำคัญ เช่น ยางพารา ปาล์ม น้ำมัน อาหารทะเล ผลไม้ ไม้ยางพารา และเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพารา เป็นต้น ก็จะช่วยลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และขยายการส่งออกได้เพิ่มมากขึ้น (Office of Agricultural Economic Research, 2018) ซึ่งท่าเทียบเรือชายฝั่งภาคใต้มีศักยภาพที่จะพัฒนาการขนส่งสินค้าทางน้ำเชื่อมโยงไปยังภาคตะวันออก โดยเฉพาะที่ท่าเรือแหลมฉบัง ปัจจุบันการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์จากภาคใต้ไปยังภาคตะวันออกจำนวนประมาณ 1 ล้านตู้/ปี ขากลับจำนวนประมาณ 8 - 9 แสนตู้/ปี ดังนั้น การพัฒนาท่าเทียบเรือ ร่องน้ำ และระบบการจราจรทางน้ำ จากภาคใต้ไปยังภาคตะวันออกจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อส่งเสริมการขนส่งทางน้ำให้มีความสะดวกยิ่งขึ้น (Ministry of Transport, Information Division, 2018)

จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีสภาพที่ตั้งเป็นศูนย์กลางซึ่งสามารถเชื่อมโยงภาคใต้ตอนบนกับภาคใต้ตอนล่างและเชื่อมโยงทะเลฝั่งอันดามันและฝั่งอ่าวไทย มีโครงข่ายการคมนาคมทางน้ำทั้งภายในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและระหว่างจังหวัด ซึ่งการขนส่งระหว่าง

จังหวัดจะเป็นเรือขนส่งสินค้าขนาด 2,000-3,000 ตัน โดยในปี 2559 จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าเกิน 500 ตันกรอสส์ จำนวน 15 ท่า ไม่เกิน 500 ตันกรอสส์ จำนวน 7 ท่า (Surat Thani Provincial Office, 2017) ซึ่งจากการสรุปความต้องการ และศักยภาพของประชาชนในพื้นที่ พบว่า ในด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการค้าการลงทุน ระบบโลจิสติกส์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานียังไม่มีประสิทธิภาพสูงสุดในความเป็นศูนย์กลางของภาคใต้ตอนบน (Surat Thani Provincial Office, 2017) ทั้งนี้ในปัจจุบันจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีความต้องการในการขนส่งสินค้าเป็นอย่างมาก แต่เหตุผลหนึ่งที่เรือชายฝั่งเส้นทางจังหวัดสุราษฎร์ธานีไปแหลมฉบังไม่สามารถเพิ่มเรือได้ เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่มีแต่ขาขึ้น ส่วนขาลงมีปริมาณน้อย ทำให้ไม่คุ้มทุนในการที่จะเพิ่มปริมาณเรือ นอกจากนี้ยังพบปัญหารูปแบบการบริหารจัดการท่าเรือของภาครัฐ ที่ก่อสร้างแล้วไม่เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหากจะพัฒนาท่าเรือจะต้องพิจารณาค่าธรรมเนียมให้มีความเหมาะสม และนโยบายต่างๆ ต้องมีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงแก้ไขปัญหาร่องน้ำบ้านดอน จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการใช้บริการท่าเรือเพื่อการขนส่งชายฝั่งมากขึ้น (Office of Transport and Traffic Policy and Planning, 2017)

ดังนั้น การศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยศึกษากิจกรรมท่าเทียบเรือ เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ จึงมีความสำคัญเพื่อนำข้อมูลที่ได้ในการกำหนดกลยุทธ์ ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการขนส่งสินค้าทางทะเลของจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีประสิทธิภาพ รองรับอัตราการเติบโตของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปทางการเกษตร และการขยายตัวทางเศรษฐกิจของจังหวัดสุราษฎร์ธานีและพื้นที่ใกล้เคียง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากิจกรรมท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

## บททวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับท่าเรือ

ท่าเรือ คือ อาณาบริเวณพื้นที่ที่มีการติดต่อกันระหว่างเรือกับชายฝั่ง (Ship/Shore interface) ประกอบด้วยพื้นที่ที่มีลักษณะเป็นที่กำบังเรือ (Harbour) ทั้งลักษณะที่เป็นธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้นและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับเรือกับชายฝั่ง สิ่งก่อสร้างที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับท่าเรือ ได้แก่ อู่เรือ (Dock) เขื่อนกันคลื่น (Breakwater) หมุดหรือหลักผูกเรือ (Dolphin) และบริเวณที่ให้เรือเข้าจอดเทียบท่า (Berth) ซึ่งท่าเรือแต่ละแห่งควรมีจำนวนท่าสำหรับเทียบเรือตามความเหมาะสมกับขีดความสามารถในการรองรับการขนส่งสินค้าของแต่ละท่าเรือ (Port Capacity) และการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (Costs) เพื่อให้กิจการท่าเรือได้รับผลประโยชน์สูงสุด โดยทั่วไปท่าเรือจะมี 2 ลักษณะ คือ เป็นท่าเรือที่พัฒนาจากรูปแบบท่าที่เป็นธรรมชาติ (Natural Harbour Configuration) หรือท่าเรือที่ออกแบบก่อสร้างให้มีรูปแบบแตกต่างไปจากสภาพท่าที่มีอยู่ในธรรมชาติ (Artificial Harbour Configuration) โครงสร้างท่าเรือที่จะก่อสร้างขึ้นอยู่กับการออกแบบเพื่อความเหมาะสมในการใช้งาน และชนิดหรือขนาดเรือที่จะเข้าเทียบท่า (Marine Department, Personnel Division, 2018)

ท่าเรือเป็นอุตสาหกรรมบริการ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนาเปรียบเสมือนเป็นจุดรวมเส้นทางของการขนส่งสินค้า และเป็นหน่วยที่มีความซับซ้อนมีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่แตกต่างกันหลายส่วน ในแต่ละส่วนจะมีบทบาทเฉพาะของตัวเองเพื่อทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพในการเก็บรักษาและขนถ่ายสินค้า ตลอดจนทำหน้าที่เกี่ยวกับการเดินเรืออย่างสัมพันธ์กับเรือเพื่อให้เกิด

ความปลอดภัย เส้นทางการขนส่งสินค้า (Transport Chain) เริ่มจากการยกขนส่งสินค้าลงเรือจากท่าหนึ่งไปสู่อีกท่าหนึ่ง (Jeamngeon & Sensod, 2017)

## 2. แนวคิดการขนส่งด้วยระบบตู้คอนเทนเนอร์

การขนส่งทางทะเลส่วนใหญ่เป็นการขนส่งด้วยระบบตู้คอนเทนเนอร์ (Container Box) โดยสินค้าที่จะขนส่งจะต้องมีการนำมาบรรจุตู้ (Stuffing) และมีการขนย้ายตู้ขึ้นไว้บนเรือ (Container Ship) ซึ่งออกแบบมาเป็นพิเศษ สำหรับใช้ในการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ โดยท่าเรือที่จะรองรับเรือประเภทนี้จะต้องมีการออกแบบที่เรียกว่า “Terminal Design” เพื่อให้มีความเหมาะสม ทั้งในเชิงวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อมและจะต้องประกอบด้วย ท่าเทียบเรือ เชื้อเพลิงคลัง รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2014)

ตู้คอนเทนเนอร์เป็นตู้ขนส่งสินค้าซึ่งใช้ในการบรรจุสินค้าเพื่อขนส่งสินค้า มีคุณลักษณะเป็นตู้ขนาดมาตรฐาน อาจทำด้วยเหล็กหรืออลูมิเนียม มีโครงสร้างภายนอกที่แข็งแรงสามารถวางเรียงซ้อนกันได้ไม่น้อยกว่า 10 ชั้น โดยจะมียึด หรือ Slot เพื่อให้แต่ละตู้จะมีการยึดติดกัน สามารถแบ่งได้เป็น 7 ประเภท ได้แก่ 1) ตู้สินค้าทั่วไป (General Purpose) 2) ตู้สินค้าไฮคิว (High Cube) 3) ตู้สินค้าประเภทควบคุมอุณหภูมิ (Refrigerated) 4) สินค้าเปิดด้านบน (Open Top) 5) ตู้สินค้าพื้นเรียบ (Flatracks) 6) ตู้สินค้าสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอ (Garmentainers) และ 7) ตู้สินค้าแผ่นเรียบขนาดใหญ่ (Super Rack) (OOCL, 2019)

## 3. แนวคิด SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการขององค์กรหรือความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตหรือเป้าหมายที่วางไว้ (Niamluang, 2014)

S คือ Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกร่องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

W คือ Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

O คือ Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

T คือ Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์

หลักการสำคัญของ SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป (Naresuan University, 2017)

TOWS Matrix คือ เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ SWOT แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ การนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ (Office of Education Region 4, Strategy and Planning Group, 2015)

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูล การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูล การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูล การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูล การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ratchakhom et al. (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบต้นทุน การส่งออกสินค้าขนาดใหญ่ผ่านท่าเรือในเขตภาคตะวันตก พบว่า สิ่งที่ส่งผลต่อต้นทุน การขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักเกินมาตรฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก คือ 1) ค่าใช้จ่ายในด้านการอำนวยความสะดวกของเส้นทางขนส่งทางบก ได้แก่ ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ในการเคลื่อนย้าย บ้ายบอกทาง สายไฟ และสิ่งกีดขวางอื่น ๆ ของเส้นทางที่ใช้ขนส่ง 2) ข้อจำกัดด้านจำนวนและศักยภาพของอุปกรณ์ยกขนในแต่ละ ท่าเรือ ที่สามารถรองรับสินค้าที่มีขนาดและน้ำหนักเกินมาตรฐาน ผลการศึกษา จาก 3 กลุ่มตัวอย่างสินค้า ได้แก่ 1) สินค้าขนาดมาตรฐานตู้คอนเทนเนอร์ (น้ำหนัก 35-50 ตัน) 2) สินค้าขนาดเกินมาตรฐานตู้คอนเทนเนอร์เล็กน้อย (น้ำหนัก 51-80 ตัน)

3) สินค้าขนาดเกินกว่ามาตรฐานตู้คอนเทนเนอร์มาก (น้ำหนักตั้งแต่ 81 ตันขึ้นไป) เมื่อทำการเปรียบเทียบ พบว่า ท่าเรือแหลมฉบัง มีความได้เปรียบด้านต้นทุนการขนส่งที่ประหยัดที่สุดจากสินค้ากลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2 ส่วนท่าเรือพาณิชย์ จุกเสม็ด สัตหีบมีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ประหยัดที่สุดในการขนส่งสินค้ากลุ่มตัวอย่างที่ 3

Jeamngeon & Sensod (2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่งของท่าเรือกรุงเทพ พบว่า ท่าเรือกรุงเทพมีความสามารถในการดำเนินการท่าเทียบเรือชายฝั่ง เนื่องจากบุคลากรที่มีความชำนาญและมีองค์ความรู้ในการบริหารจัดการท่าเรือ อีกทั้งโครงการยังได้รับโอกาสสนับสนุนจากรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตามมีอุปสรรคสำคัญอย่างการเปิดเสรีให้ต่างชาติดำเนินกิจการตามข้อตกลงเปิดเสรีภาคบริการที่ส่งผลต่อการแข่งขันโดยตรง รวมถึงโอกาสที่ต่างชาติจะเข้าซื้อกิจการท่าเรือในประเทศไทย ประกอบกับขั้นตอนการทำงานของท่าเรือกรุงเทพไม่มีความคล่องตัวทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องมีการแก้ไขโดยด่วน

Zhang et al. (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการนัดหมายรถบรรทุกในท่าเทียบเรือคอนเทนเนอร์ โดยการนัดหมายรถบรรทุกได้รับการพิสูจน์แล้วว่า เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการลดความแออัดของท่าเทียบเรือคอนเทนเนอร์ ซึ่งการจัดทำแผนการนัดหมายที่สมเหตุสมผล จำเป็นต้องคำนึงถึงการดำเนินงานของเทอร์มินัล โดยการพัฒนาแบบจำลองเป็นแนวทางใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการนัดหมายรถบรรทุก มีวัตถุประสงค์เพื่อลดเวลารอของรถบรรทุกภายนอกที่ประตู ลาน และเวลารอของรถบรรทุกภายในที่ลาน แบบจำลองการจัดคิววันหยุดเพื่ออธิบายกระบวนการบริการ ซึ่งจะ ประเมิน เวลารอของรถบรรทุกได้แม่นยำกว่า โดยการดำเนินการทดลองเชิงตัวเลขเพื่อแสดงความถูกต้องของแบบจำลอง ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของกระบวนการบริการของเครนสนาม และปรับปรุงความแม่นยำในการคำนวณเวลารอของรถบรรทุก

Musso & Sciomachen (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของเรือใหญ่ต่อประสิทธิภาพของท่าเทียบเรือคอนเทนเนอร์ โดยเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นใน

รูปแบบ โครงสร้างพื้นฐาน และอุปกรณ์ มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของเรือขนาดใหญ่บนท่าเรือภายในเครือข่ายท่าเรือของภูมิภาค Liguria ของอิตาลี ในแง่ของความสามารถในการจัดการการไหลของการนำเข้าไปยังปลายทางในประเทศ โดยใช้เทคนิคการจำลองเหตุการณ์แบบไม่ต่อเนื่องเพื่อวิเคราะห์การทำงานของเทอร์มินัลและประเมิณดัชนีประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกันไปตามฟังก์ชันของการแจ้งให้เรือเข้าจอดเทียบท่า จำแนกตามขนาดของคอนเทนเนอร์ขนาดใหญ่ การกระจายตู้สินค้าภายในประเทศ เวลาที่จอดอยู่ที่ท่าเทียบเรือและเวลากลับรถที่ท่าเทียบเรือจะถูกนำมาพิจารณา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการแบ่งการขนส่งทางบกซึ่งประกอบด้วยทางรถไฟไม่น้อยกว่า 40% ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นี้ได้หากยินยอมให้คอนเทนเนอร์ขาออกมีเวลาพักสูงขึ้น

Costa et al. (2021) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของท่าเทียบเรือคอนเทนเนอร์ในภาคเหนือของบราซิล โดยภาคเหนือมีเส้นทางเดินเรือที่ใหญ่ที่สุดในบราซิล และมีศักยภาพสูงสุดสำหรับการเติบโตของการจัดการตู้คอนเทนเนอร์ อย่างไรก็ตาม ภูมิภาคนี้ขาดการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของท่าเรือ จากการวิจัย พบว่า การมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพของท่าเทียบเรือให้มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับการจัดการภาคส่วนท่าเรือท้องถิ่น

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าท่าเทียบเรือบริษัทตัวแทนออกของสำหรับการขนส่งทางทะเล และตัวแทนผู้บริหารท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 10 ราย จากท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีผู้ให้บริการจำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท เอ็น พี มารีน จำกัด สำนักงานสาขาจังหวัดสุราษฎร์ธานี และบริษัทสันทัดและ

บุตรจำกัด หรือท่าเรือ เอสที โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเจาะจงผู้ที่มีประสบการณ์  
การปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเล

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

กำหนดประเด็นที่ศึกษาโดยการวิเคราะห์กิจกรรมการขนส่งสินค้า  
ศึกษาศักยภาพการขนส่งสินค้า โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค  
(SWOT Analysis) ท่าเทียบเรือ และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการขนส่งสินค้า  
ท่าเทียบเรือ โดยใช้ TOWS Matrix วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง จุดแข็งกับโอกาส  
จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด

## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา คือ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2562 – เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย  
ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า  
ท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี บริษัทตัวแทนออกของสำหรับ  
การขนส่งทางทะเล หรือตัวแทนผู้บริหารท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
จำนวน 10 ราย จากท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีผู้ให้บริการ  
จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท เอ็น พี มารีน จำกัด สำนักงานสาขาจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
และบริษัทสันทัดและบุตรจำกัด หรือท่าเรือ เอสที โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี  
เจาะจง

2. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม พ.ศ.2562

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
(Key Informant) แบบขยายความออกไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth  
Interview)

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix

### ผลการวิจัย

1. กิจกรรมทำเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย

1.1 การติดต่อขอใช้บริการท่าเรือตู้คอนเทนเนอร์ โดยลูกค้าผู้ใช้บริการประสานงานกับแผนกฝ่ายขายและการตลาดของบริษัทท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ มีรายละเอียด คือ จำนวนตู้สินค้าที่จะบรรจุสินค้าในรูปแบบสินค้าเต็มตู้ (FCL : Full Container Load) กำหนดวันเวลาในการบรรจุสินค้า เส้นทางขนส่ง ปลายทางผู้รับสินค้า จอพื้นที่ระวางเรือมายังท่าเรือแหลมฉบัง และจองระวางเรือจากท่าเรือแหลมฉบัง ไปยังท่าเรือประเทศปลายทางตามที่กำหนดเส้นทาง

1.2 การขายและการตลาด โดยแผนกขายและการตลาดของบริษัทท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ จะประสานกับแผนกหัวเทรลเลอร์ไปรับตู้สินค้าเปล่ากับลานตู้เปล่า ณ พื้นที่อ่าวอุดม แหลมฉบัง พร้อมวางมัดจำตู้ตามอัตราที่กำหนด เพื่อนำตู้สินค้าเปล่าไปยังท่าเรือแหลมฉบังตามตารางการเดินเรือ

1.3 การจองระวางเรือ โดยแผนกขายและการตลาดประสานจองระวางเรือเพื่อนำตู้สินค้าเปล่าลงเรือไปยังท่าเรือจังหวัดสุราษฎร์ธานีและประสานข้อมูลการจองระวางเรือของบริษัทผู้ส่งออก ล่วงหน้าก่อน 1 วัน กับแผนกลูกค้าสัมพันธ์ และแผนกโหนดตู้สินค้าประจำสำนักงานท่าเรือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.4 การตรวจสอบความเรียบร้อยของตู้สินค้า โดยแผนกขายประจำสำนักงานท่าเรือ ดำเนินการเมื่อตู้สินค้าเปล่ามาถึงท่าเทียบเรือในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยการประสานงานแผนกโหนดตู้สินค้าหน้าท่า ตรวจสอบสภาพตู้สินค้า และยกตู้สินค้าเปล่าขึ้นรถเทรลเลอร์ และประสานกับแผนกขนส่งเทรลเลอร์ แล้วขนส่งตู้สินค้าเปล่าดังกล่าวไปบรรจุสินค้า ณ โรงงานผู้ส่งออกตามกำหนดการที่นัดหมาย

1.5 การประสานงานและยืนยันข้อมูลการขนส่งตู้สินค้า โดยแผนกลูกค้าสัมพันธ์ แจ้งข้อมูล เลขที่ตู้ และเลขที่ของซีลล็อกตู้สินค้า ที่เกี่ยวข้องกับการไปส่งตู้เปล่าไปยังแผนกส่งออกของโรงงานผู้ส่งออกเพื่อบรรจุสินค้าแบบเต็มตู้ และให้แผนกส่งออกของโรงงานนัดหมายยืนยันกำหนดการ วันเวลา รับตู้สินค้าและเที่ยวเดินเรือจะออกจากท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีไปยังท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

1.6 การขนส่งตู้สินค้าด้วยรถเทรลเลอร์ โดยแผนกขนส่งเทรลเลอร์บรรทุกตู้สินค้าเปล่าไปถึงโรงงานผู้ส่งออก ประสาน วางแผนและบรรจุสินค้าเข้าตู้ รับเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ตามเงื่อนไขการขนส่งจากโรงงานผู้ส่งออก และขนส่งไปยังท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ นำตู้สินค้าไปซังน้ำหนักตู้สินค้าในพื้นที่ทางเข้าประตูเข้าท่าเรือ ถ้าน้ำหนักตู้สินค้าเป็นไปตามเงื่อนไข พนักงานซังน้ำหนักจะบันทึกข้อมูล พนักงานขับรถจะนำตู้สินค้าไปยังลานตู้พื้นที่หน้าท่าเพื่อรอโหลดตู้สินค้าขึ้นเรือ ถ้าน้ำหนักสินค้าเกินเงื่อนไขการขนส่ง แผนกลูกค้าสัมพันธ์จะแจ้งข้อมูลกับโรงงานผู้ส่งออกเพื่อเอาสินค้าส่วนเกินออกจากตู้แล้วคิดค่าใช้จ่าย แล้วนำสินค้าไปยังลานตู้สินค้าเพื่อรอโหลดขึ้นเรือเป็นลำดับต่อไป

1.7 การโหลดตู้สินค้า โดยแผนกวางแผนการโหลดตู้สินค้า จะประสานกับพนักงานขับเครนหน้าท่า (Quay cranes) เพื่อโหลดตู้สินค้าขึ้นลงเรือตามตำแหน่งในพื้นที่ระวางเรือ พร้อมยืนยันหมายเลขตู้และทำรายงานการโหลดตู้สินค้าแจ้งข้อมูลดังกล่าวกับฝ่ายเดินเรือ พร้อมยืนยันข้อมูลกับแผนกขายและตลาด เพื่อประสานข้อมูลกับแผนกส่งออกของโรงงานผู้ส่งออก

1.8 การขนส่งตู้สินค้าทางทะเลโดยฝ่ายกองเรือจากท่าเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไปยังท่าเรือแหลมฉบังตามตารางการเดินเรือ

1.9 การจัดทำข้อมูลค่าใช้จ่าย โดยแผนกการขายและตลาดประสานข้อมูลค่าใช้จ่ายจากการให้บริการทั้งหมดกับแผนกการเงินและบัญชี เพื่อ ประสานกับแผนกส่งออกของโรงงานผู้ส่งออกหรือลูกค้า ตามข้อตกลงเงื่อนไขการชำระเงิน

2. วิเคราะห์ศักยภาพ และแนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 1 ศักยภาพและแนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์  
ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>(S1) ผู้บริหารและโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ประสบการณ์ มีทักษะด้าน ภาษา บริหารองค์กรด้วย หลักคุณธรรม มีการกำหนด โครงสร้างตำแหน่งงาน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีนโยบายพัฒนาทักษะ ด้านต่าง ๆ มีการกำหนด อัตราเงินเดือนผลตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ที่เป็นธรรม</p> <p>(S2) ท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ มีตำแหน่งที่เข้าถึงได้อย่างปลอดภัย มีระบบวงจรปิด มีพื้นที่ให้บริการเช่าในคลังสินค้า ที่เพียงพอ มีพื้นที่ที่สามารถรองรับการเพิ่มขยายได้อีกใน</p>	<p>(W1) สิ้น ท ร ั พ ์ ข อ ง กิจการ ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ แต่ก่อให้เกิดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ได้แก่ เรือที่จอดเทียบท่าไม่มีปริมาณการ ส่งออกมากพอที่จะใช้ ขนส่งตู้สินค้า ทำให้ ก่อให้เกิดการสูญเสีย โอกาสสร้างรายได้และมี ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดูแล รักษา</p> <p>(W2) การสูญเสียพื้นที่ หน้าท่า เนื่องจากกองเรือ ที่ไม่ก่อรายได้ต้องจอดเทียบท่าในพื้นที่ดังกล่าว</p> <p>(W3) เครื่องมืออุปกรณ์ ขนถ่ายและรถบรรทุก ที่มีสภาพการใช้งาน ยาวนาน ชำรุดเสียหาย ก่อให้เกิดต้นทุนในการ ซ่อมแซมและดูแลรักษา</p>



	ตามภาวะเศรษฐกิจ (S6) การบริหารกองเรือและจำนวนเที่ยวเดินเรือ ที่มีความพร้อมในการให้บริการ มีศักยภาพเพียงพอต่อการรองรับการให้บริการ (S7) ด้านการรับรองมาตรฐานคุณภาพและรางวัล โดยได้รับการรับรอง	
ปัจจัยภายใน	มาตรฐานคุณภาพและรางวัล ซึ่งเป็นตัวชี้วัดถึงมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ ของท่าเรือ	
ปัจจัยภายนอก		
<b>โอกาส (Opportunities)</b>	<b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</b> 1. กำหนดแนวทางการทำงานเพื่อความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด มีมาตรการด้านสุขภาพ ชีวอนามัย จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานที่ดี ให้มีการประกวดแข่งขันวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับมาตรการความปลอดภัยภายในเพื่อกระตุ้นและจูงใจการทำงาน 2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันพัฒนาปรับปรุงแต่ละ	<b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</b> 1. จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติ การให้ มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในการบริหาร โดยการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นการบูรณาการและสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย กระตุ้นให้พนักงานพัฒนาองค์ความรู้
(O1) ผู้ประกอบการ มีนโยบายลดต้นทุนการขนส่ง โดยเปลี่ยนจากการขนส่งทางถนนมาเป็นการขนส่งทางทะเล		
(O2) การประเมินราคาที่ดินที่สูงขึ้น ส่งผลให้มูลค่าสินทรัพย์ในส่วนของที่ดินในฐานะความเป็นเจ้าของมีมูลค่าสูงขึ้น สามารถเป็นหลักทรัพย์		

<p>ประกันการกู้ยืมเงินจากธนาคาร เพื่อเป็นเงินลงทุนหรือเงินสำรองเสริมสภาพคล่องทางการเงินได้</p> <p>(O3) กรมเจ้าท่าให้การสนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี ตามนโยบายส่งเสริมการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งจากทางถนนมาเป็นการขนส่งทางเรือเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง</p> <p>(O4) ระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว ของกรมเจ้าท่าสำหรับออกใบอนุญาตจอดเรือและใบอนุญาตปล่อยเรือหรือการรายงานเรือเข้าออกเขตท่าเรือ แบบอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยระบบ Single window Marine Department ซึ่งอำนวยความสะดวก</p>	<p>ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>3. พัฒนาแอปพลิเคชัน (Application) สำหรับการวิเคราะห์ วัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน การรายงานผล ในรูปแบบข้อมูลเชิงสถิติ และการแสดงผลในรูปแบบแดชบอร์ด (Dashboard) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร</p> <p>4. กำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงานของแต่ละตำแหน่งงาน ตามผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีมและร่วมรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม</p> <p>5. กำหนดแผนการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ประจำปี ให้แก่พนักงาน โดยสถาบันอบรมที่มีความเชี่ยวชาญ</p>	<p>เชิงกลยุทธ์ที่เป็นสากล เพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน</p> <p>2. จัดทำฐานข้อมูลเครื่องจักร อุปกรณ์ขนถ่ายรถเทรลเลอร์ ตรวจสอบสภาพการใช้งาน ต้นทุนในการดูแลรักษา และประเมินความคุ้มค่า เพื่อหาแนวทางในการลดต้นทุน และการนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. วางแผนจัดหา/จำหน่ายรายการเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เก่าล้าสมัยมาเป็นการเช่าหรือจัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย</p> <p>4. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ท่าเทียบเรือในด้านระบบแสงสว่าง การสื่อสาร สัญญาณภัยเครื่องหมายความปลอดภัย พื้นที่</p>
--	--	---

<p>แก่ผู้ประกอบการ ทำเทียบเรือ ลดต้นทุนในการดำเนินงาน</p> <p>(O5) หน่วยงานของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับส่งเสริมการรับรองมาตรฐานคุณภาพส่งเสริมฝีมือแรงงานและมาตรการความปลอดภัยในสถานประกอบการ เป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการทำเทียบเรือได้รับการส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและมีมาตรการความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน</p> <p>(O6) ลูกค้ำมีความเชื่อมั่นและมีความจงรักภักดี ต่อการให้บริการทำเทียบเรืออย่างต่อเนื่อง</p> <p>(O7) ภาวะการแข่งขันการเป็นผู้ประกอบการทำเทียบเรือมีคู่แข่ง</p>	<p>และให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร</p> <p>6. จัดทำแผนกิจกรรมโครงการรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีจิตสำนึกดีของพนักงาน โดยกำหนดแผนกิจกรรมร่วมกันประจำปี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเป็นผู้ประกอบการทำเทียบเรือที่ดีน่าเชื่อถือในคุณค่าสู่สังคม</p> <p>7. สร้างพันธมิตรพัฒนาธุรกิจทำเทียบเรือ ทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สถาบันการศึกษารวมเจ้าท่า องค์กรรับรองมาตรฐานคุณภาพ คู่ค้า ลูกค้ำ คู่แข่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อร่วมวางแผนในการกำหนดแนวทางการร่วมมือพัฒนาขีดความสามารถ และร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงใน</p>	<p>อันตราย พื้นที่เสี่ยง พื้นผิวจราจรภายในท่าเรือชำรุดเสียหาย เพื่อความปลอดภัยและป้องกันอุบัติเหตุ</p> <p>5. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติการเป็นระบบกราฟต่างๆ แบบเรียลไทม์ พัฒนาระบบการสื่อสารทางการตลาด การขายและระบบการชำระเงินเพื่อบริหารจัดการทำเรืออย่างมีประสิทธิภาพทันสมัย</p> <p>6. กำหนดแนวทางสร้างหลักจริยธรรมและการกำกับกิจการที่ดี คำนึงถึงหลักจริยธรรม คุณธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานสากล</p> <p>7. กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร</p>
---	--	--

จำนวน น้อยราย	สถานการณ์ของเศรษฐกิจที่ผันผวนเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อตกลงร่วมกัน กำหนดกรอบความร่วมมือการพัฒนาแต่ละด้านอย่างชัดเจน	ยึดหลักการรักษาความลับทางธุรกิจ ผลตอบแทนและสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่มั่นคงเพื่อป้องกันการคอร์ปชั่น และเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ ตามหลักการกำกับกิจการที่ดี
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p><b>(T1) 1 สถานะเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศตกต่ำ</b> ส่งผลให้การส่งออกของประเทศถดถอย</p> <p><b>(T2) ปัญหาภัยธรรมชาติ</b> ส่งผลต่อระดับความลึกของร่องน้ำ และความลึกหน้าท่าต้นเงินทำให้การเดินเรือมีความล่าช้า</p> <p><b>(T3) ปัญหานโยบายด้านภาษีศุลกากรและสิทธิประโยชน์ทางภาษี</b> จากเงื่อนไขการค้าระหว่างประเทศของ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</b></p> <p>1. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน (Standard Operating Procedure : SOP) เป็นคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติแต่ละขั้นตอน กำหนดเป้าหมายดัชนีตัวชี้วัดและผลลัพธ์การปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน และรายงานผลการปฏิบัติต่อสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด</p> <p>2. กำหนดวิธีการตรวจสอบติดตามประเมิน ปรับปรุงแก้ไข สร้างค่านิยม พัฒนาระบบการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</b></p> <p>1. กำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุนการดำเนินงาน โดยนำแนวคิดลีน (Lean) มาเป็นโซลูชันบริหารต้นทุน (Cost Management by Lean concept strategy) โดยทำความร่วมมือกับผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดของลีน จัดความสูญเสียที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า</p> <p>2. กำหนดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงจากภัยพิบัติแบบเชิงรุก และมีการประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติ โดยการ</p>

<p>ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านภาษี ส่งผลต่อการนำเข้าส่งออกของประเทศไทย</p> <p>(T4) อัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาทแข็งค่า และมีความผันผวนไม่แน่นอน ส่งผลต่อราคาขายสินค้าในสกุลเงินตราต่างประเทศ หรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน</p> <p>(T5) บรรยากาศทางการเมืองและนโยบายด้านการค้าระหว่างประเทศ บางนโยบายของรัฐบาลไทย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นต่อการค้าและการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ</p> <p>(T6) นโยบายและทิศทางการลงทุนของนักธุรกิจชาวจีน</p>	<p>3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร การเชื่อมโยงข่ายการปฏิบัติงานทางอินเทอร์เน็ต และการปฏิบัติการทำงานภายในและภายนอกให้มีความทันสมัยเป็นรูปแบบระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อความรวดเร็ว สะดวกปลอดภัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย ติดตามตรวจสอบย้อนกลับได้</p>	<p>วิเคราะห์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมเจ้าท่า กรมอุตุนิยมวิทยา ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผน และปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ</p>
--	---	---

ในประเทศเพื่อนบ้าน  
มากขึ้นส่งผลให้ปริมาณ  
การนำเข้าส่งออกของ  
ไทยตกต่ำ

(T7) นโยบายของ  
รัฐบาลไทยส่งเสริม  
การค้าและลงทุนในเขต  
ภาคตะวันออก  
โครงการ EEC ระเบียง  
เศรษฐกิจภาคตะวันออก  
ส่งผลให้ทิศทางการ  
ลงทุนของต่างชาติ  
มุ่งเน้นในภาคตะวันออก  
มากกว่าลงทุนในพื้นที่  
ภาคใต้

(T8) นโยบายการลด  
ต้นทุนการขนส่ง  
ระหว่างประเทศของ  
โรงงานผู้ส่งออก เปลี่ยน  
จากขนส่งตู้สินค้าผ่าน  
ทางท่าเทียบเรือจังหวัด  
สุราษฎร์ธานี เป็นการ  
ขนส่งทางรางรถไฟผ่าน  
ด่านสะเดาเพื่อไปท่าเรือ  
ปีนัง ในประเทศ

<p>มาเลเซีย แทนท่าเรือแหลมฉบัง</p> <p>(T9) มาตรการการรับรองมาตรฐานคุณภาพด้านการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความเข้มงวดในประเด็นความปลอดภัยจากน้ำหนักรั่วสินค้าเกินกว่าที่กำหนด หากไม่ปฏิบัติตามสายเรือจะยกเลิกการจองระวางเรือและมีค่าใช้จ่ายตามมาหลายรายการส่งผลต่อต้นทุนที่สูงขึ้นและความล่าช้า</p>		
---	--	--

### องค์ความรู้ใหม่และการนำไปใช้ประโยชน์

การขนส่งทางทะเลมีรูปแบบการขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ มีต้นทุนการขนส่งที่ต่ำและสามารถขนส่งสินค้าได้คราวละมาก ๆ แต่การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ ยังมีอยู่น้อยเมื่อเทียบกับการขนส่งรูปแบบอื่น ทั้งยังขาดการศึกษาเชิงลึกและยังไม่ครอบคลุมบริบทของการขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์ การศึกษานี้จึงได้แนวทางในการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และยกระดับมาตรฐานการบริหารท่าเทียบเรือให้มีมาตรฐานสากลได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก คือ กำหนดแนวทางปฏิบัติการทำงานเพื่อความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด พัฒนาแอปพลิเคชันการวิเคราะห์ กำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงาน

การสร้างพันธมิตรพัฒนาธุรกิจท่าเทียบเรือ เป็นต้น กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการ จัดทำฐานข้อมูลเครื่องจักรและอุปกรณ์ ขนถ่าย กำหนดแนวทางสร้างหลักจริยธรรมและการกำกับกิจการที่ดี เป็นต้น และกลยุทธ์เชิงรับ คือ กำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุนการดำเนินงาน โดยนำแนวคิดสิน และกำหนดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงจากภัยพิบัติแบบเชิงรุก โดยผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำเอาองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปปรับใช้และพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### **บทสรุป การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**

#### **บทสรุป**

ท่าเทียบเรือเป็นโครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานของการขนส่งทางทะเล เป็นรูปแบบการขนส่งสินค้าที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง ท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นส่วนหนึ่งของระบบการขนส่งโลจิสติกส์ของจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีบทบาทสำคัญต่อการขนส่งสินค้าเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค สามารถรองรับการส่งออกสินค้าที่สำคัญ และมีศักยภาพในการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางของโครงข่ายการขนส่งภาคใต้ตอนบนในการขนส่งสินค้าทางทะเลจากภาคใต้เชื่อมโยงไปยังภาคกลางและภาคตะวันออก การศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจะทำให้มีข้อมูลประกอบการวางแผนการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การลดต้นทุนการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย

#### **อภิปรายผล**

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่ ด้านผู้บริหารและโครงสร้างองค์กร ด้านทำเลที่ตั้งและการวางแผนผัง ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ขนถ่ายสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยและมีมาตรฐาน ด้านสินทรัพย์ที่ดินและนโยบายการลงทุน ด้านการบริหารกองเรือและจำนวนเที่ยวเดินเรือ และการรับรองมาตรฐานคุณภาพและรางวัล ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากธุรกิจท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกลุ่มธุรกิจเฉพาะด้าน มีความเชี่ยวชาญในการประกอบธุรกิจและหลักการกำกับกิจการที่ดี มีจริยธรรมในการบริหารองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ สามารถดำเนินงานให้มีผลกำไรตามนโยบายการลงทุน ต้องมีความสัมพันธ์และเครือข่ายทางธุรกิจเชิงพันธมิตรทางการค้าและการลงทุน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ และมาตรฐานการให้บริการระดับสากล จึงส่งผลต่อจุดแข็งของท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสอดคล้องกับแนวคิดของ Customs Department (2018) ซึ่งกำหนดกรอบมาตรฐานในการรักษาความปลอดภัยในการเข้า-ออกอาคารสถานที่ ความปลอดภัยในส่วนที่เกี่ยวกับพนักงาน ความปลอดภัย ในส่วนที่เกี่ยวกับสินค้า ความปลอดภัยสำหรับยานพาหนะขนส่งสินค้า ความปลอดภัยทางด้านข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ระบบการตรวจสอบและสืบสวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และระบบการจัดการเมื่อเกิดวิกฤตการณ์และแนวทางดำเนินการแก้ไข สอดคล้องกับงานวิจัยของ Panichkarn et al. (2017) ได้ศึกษาโครงการวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ท่าเรือรอบอ่าวเป็ยู้เขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง พบว่าเวลาในการขนถ่ายสินค้าการดูแลด้านความปลอดภัยของท่าเรือความครอบคลุมการให้บริการและให้บริการที่ทั่วถึงความสามารถในการบรรจุสินค้าแบบครบวงจรหรือมีปริมาณมากสภาพของอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้าการบริการด้านข้อมูลข่าวสารและการจัดการอย่างเป็นระบบของโซ่อุปทาน รวมถึงความสอดคล้องและความร่วมมือของการให้บริการด้านโลจิสติกส์ของท่าเรือมีคุณภาพอยู่ในระดับดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeamngeon & Sensod (2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่งของท่าเรือกรุงเทพมหานครผลการศึกษาพบว่าท่าเรือกรุงเทพมหานครมีความสามารถใน

การดำเนินการทำเทียบเรือชายฝั่งเนื่องจากบุคลากรที่มีความชำนาญและมีองค์ความรู้ในการบริหารจัดการท่าเรืออีกทั้งโครงการยังได้รับโอกาสสนับสนุนจากรัฐบาล

2) จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ ด้านสินทรัพย์ของกิจการที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ การสูญเสียพื้นที่หน้าท่าที่สามารถให้บริการจอดเทียบท่าของเรือได้ เครื่องมือและอุปกรณ์ขนถ่ายที่มีสภาพการใช้งานยาวนาน การสูญเสียความต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าจ้างแรงงานกลุ่มคนประจำเรือที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจาก ธุรกิจท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศและภาวะเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นสาเหตุประการสำคัญส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจึงส่งผลต่อจุดอ่อนของท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสอดคล้องกับแนวคิดของ Niamluang (2014) ซึ่งกล่าวว่า จุดอ่อนเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่เต็มที่เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ratchakhom et al. (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนการส่งออกสินค้าขนาดใหญ่ผ่านท่าเรือในเขตภาคตะวันตก ผลการศึกษา พบว่า สิ่งส่งผลต่อต้นทุนการขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักเกินมาตรฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกคือข้อจำกัดด้านจำนวนและศักยภาพของอุปกรณ์ยกขนในแต่ละท่าเรือที่สามารถรองรับสินค้าที่มีขนาดและน้ำหนักเกินมาตรฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Musso & Sciomachen (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของเรือใหญ่ต่อประสิทธิภาพของท่าเทียบเรือคอนเทนเนอร์ ซึ่งได้พิจารณาการกระจายตู้สินค้าภายในประเทศที่จะต้องได้รับการประเมิน เวลาที่จอดอยู่ที่ท่าเทียบเรือและเวลากลับรถที่ท่าเทียบเรือจะถูกนำมาพิจารณาเช่นกัน

3) โอกาส (Opportunities) ได้แก่ ผู้ประกอบการมีนโยบายลดต้นทุนขนส่ง กรมเจ้าท่ามีนโยบายให้การสนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี หน่วยงานของรัฐบาลส่งเสริมการรับรองมาตรฐานคุณภาพฝีมือแรงงานและมาตรการความปลอดภัย ผู้ใช้บริการมีความเชื่อมั่นและจงรักภักดี และภาวะการแข่งขันที่มีคู่แข่งจำนวนน้อยราย ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นจังหวัดที่มีที่ตั้งเป็นศูนย์กลางสามารถเชื่อมโยงภาคใต้ตอนบนกับภาคใต้ตอนล่าง และเชื่อมโยงทะเลฝั่งอันดามันและฝั่งอ่าวไทยมียุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสำคัญ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์เชื่อมโยงภูมิภาคทั้งจังหวัดและกลุ่มจังหวัดโดยใช้พื้นฐานดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างเห็นความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนากระบวนการขนส่งประเภทต่าง ๆ ในจังหวัดเพื่อส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจ จึงส่งผลต่อโอกาสของท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสอดคล้องกับแนวคิดของ Customs Department (2018) กล่าวว่า องค์การศุลกากรโลกหรือ WCO ได้กำหนดกรอบมาตรฐานในการรักษาความปลอดภัย และการอำนวยความสะดวกทางการค้าโลก โดยมีหลักการสำคัญ คือ ความร่วมมือกันระหว่างศุลกากร และผู้ประกอบการของแต่ละประเทศเพื่อสร้างความปลอดภัยตลอดห่วงโซ่อุปทานของการนำเข้าและส่งออกสินค้า โดยได้กำหนดโครงการ Authorized Economic Operator (AEO) ขึ้นเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นการรับรองผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าตลอดห่วงโซ่อุปทานว่ามีการดำเนินงานที่ปลอดภัย ได้รับการรับรองจากศุลกากรว่าได้ปฏิบัติตามมาตรฐานของ WCO ในเรื่องการรักษาความปลอดภัยครอบคลุมตั้งแต่ผู้ผลิต ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก ตัวแทน ผู้ขนส่ง ผู้รวบรวม คนกลาง ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ผู้ประกอบกิจการท่ารถ คลังสินค้า ผู้จัดการหน่วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phanichakarn et al. (2017) ได้ศึกษาโครงการวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ท่าเรือรอบอ่าวเป็ยู้เขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพระหว่างการขนส่งผ่านท่าเรืออ่าวเป็ยู้กับการขนส่งผ่านท่าเรือกวางโจว สรุปได้ว่า จุดเด่นของการขนส่งผ่านท่าเรืออ่าวเป็ยู้ ได้แก่ ท่าเรืออ่าวเป็ยู้มีกระบวนการดำเนินการขนส่งที่มี

ประสิทธิภาพมากกว่าท่าเรือวางใจในด้านกรณีผู้เชี่ยวชาญบริหารท่าเรือการให้บริการที่ครอบคลุมด้านอุตสาหกรรมการค้าและโลจิสติกส์ รวมถึงการมีความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นกับภาครัฐส่งผลให้สามารถตอบสนองความพอใจแก่ผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeamngeon & Sensod (2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่งของท่าเรือกรุงเทพผลการศึกษาพบว่าท่าเรือกรุงเทพมีความสามารถในการดำเนินการท่าเทียบเรือชายฝั่งเนื่องจากโครงการได้รับโอกาสสนับสนุนจากรัฐบาล

4) อุปสรรค (Threats) ได้แก่ ด้านสภาวะเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศตกต่ำ ปัญหายุทธศาสตร์ นโยบายด้านภาษีศุลกากรและสิทธิประโยชน์ทางภาษีจากเงื่อนไขการค้าระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา บรรยากาศทางการเมืองและนโยบายด้านการค้าระหว่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลไทย ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจาก ธุรกิจท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศและภาวะเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ อันส่งผลต่อการประกอบการของธุรกิจ อีกทั้งที่ตั้งของท่าเรือตู้คอนเทนเนอร์จังหวัดสุราษฎร์ธานีตั้งอยู่ปากแม่น้ำทะเลชายฝั่ง ประสบปัญหาน้ำขึ้น-น้ำลง ส่งผลต่อความตื่นเงินของร่องน้ำมีผลต่อการเดินเรือและจอดหน้าท่า ส่งผลต่ออุปสรรคของท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสอดคล้องกับแนวคิดของ Naresuan University (2017) กล่าวว่าอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeamngeon & Sensod (2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท่าเทียบเรือชายฝั่งของท่าเรือกรุงเทพ ผลการศึกษา พบว่า อุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการท่าเรือกรุงเทพ คือ การเปิดเสรีให้ต่างชาติดำเนินกิจการตามข้อตกลงเปิดเสรีภาคบริการที่ส่งผลต่อการแข่งขันโดยตรงรวมถึงโอกาสที่ต่างชาติจะเข้าซื้อกิจการท่าเรือใน

ประเทศไทยประกอบกับขั้นตอนการทำงานของท่าเรือกรุงเทพไม่มีความคล่องตัวทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องมีการแก้ไขโดยด่วน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wattanasombut & Nimsai (2018) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ศักยภาพและแนวทางการขนส่งสินค้าในเส้นทางลุ่มแม่น้ำโขงจากไทยไปจีน (ตอนใต้) กรณีศึกษาบริษัทสกุลนาทองเทรดดิ้ง จำกัด พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดขึ้นในกระบวนการขนส่งทางเรือจากท่าเรือเชียงแสนสู่ท่าเรือสบลวยเนื่องจากการขนส่งทางน้ำควบคุมได้ยาก ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากความแปรปรวนของลมฟ้าอากาศและระดับน้ำที่ลดต่ำลงในแม่น้ำโขง ส่งผลต่อการเดินเรือบริษัท

5) แนวทางการพัฒนาศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ได้แก่ กำหนดแนวทางปฏิบัติการทำงานเพื่อความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันพัฒนาปรับปรุงแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พัฒนาแอปพลิเคชัน กำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงาน จัดทำแผนกิจกรรมโครงการรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์และจิตสำนึกดีของพนักงาน และสร้างพันธมิตรพัฒนาธุรกิจท่าเทียบเรือ 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ได้แก่ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน กำหนดวิธีการตรวจสอบและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารให้มีความทันสมัย เป็นรูปแบบระบบเทคโนโลยีดิจิทัล 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้แก่ จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพ จัดทำฐานข้อมูล เครื่องจักร อุปกรณ์ขนถ่าย รถเทรลเลอร์ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ท่าเทียบเรือที่ครอบคลุมทุกด้าน วิเคราะห์ผลการปฏิบัติการเป็นระบบกราฟต่าง ๆ แบบเรียลไทม์ กำหนดแนวทางสร้างหลักจริยธรรมและการกำกับกิจการที่ดี และกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผลตอบแทนและสวัสดิการสิทธิประโยชน์ที่มั่นคง 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้แก่ กำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุนการดำเนินงานโดยนำแนวคิดลีน (Lean) มาเป็นโซลูชันบริหารต้นทุน และกำหนดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงจากภัย

พิบัติแบบเชิงรุก และมีการประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ซึ่งแนวทางการพัฒนา ศักยภาพท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สอดคล้องกับแนวคิดของ Customs Department (2018) ที่ได้กำหนดกรอบมาตรฐานในการรักษาความปลอดภัย สำหรับผู้ประกอบการผู้ผลิตผู้นำเข้าผู้ส่งออกตัวแทนผู้ขนส่งผู้รวบรวมคนกลาง ท่าเรือ ท่าอากาศยานผู้ประกอบการท่ารถคลังสินค้าผู้จัดจำหน่ายเพื่อสร้างความปลอดภัย ตลอดห่วงโซ่อุปทานของการนำเข้าและส่งออกสินค้า ในการดำเนินมาตรการในการรักษา ความปลอดภัย 8 ด้าน ได้แก่ ความปลอดภัยในการเข้า-ออกอาคารสถานที่ความปลอดภัย ในส่วนที่เกี่ยวกับพนักงานต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานและ ตรวจสอบพนักงานที่ทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอมีการให้การศึกษาและอบรมกับพนักงาน ความปลอดภัยในส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจความปลอดภัยในส่วนที่เกี่ยวกับสินค้าต้อง กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรความปลอดภัยสำหรับยานพาหนะ ขนส่งสินค้าความปลอดภัยทางด้านข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ระบบการตรวจสอบและสืบสวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และระบบการจัดการเมื่อเกิด วิกฤตการณ์และแนวทางดำเนินการแก้ไข

### ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อให้ธุรกิจท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากลเกิดความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

- 1) ประกอบธุรกิจโดยยึดหลักมาตรฐานความปลอดภัยตามอนุสัญญาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารท่าเรือและเดินเรือ เพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินงานและ ส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขัน

- 2) วางแผนการดำเนินงานด้านการเงินเพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมายใน การตัดสินใจต่าง ๆ ในการบริหารต้นทุนการดำเนินงานโดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

ภายใต้ข้อจำกัด เงื่อนไข หรือความเสี่ยงต่าง ๆ ให้สามารถบริหารต้นทุนและสภาพคล่องทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ธุรกิจท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีต้องสร้างเครือข่าย พันธมิตรทางการค้าและกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดและการทำกำไรของธุรกิจ

4) ติดตามสถานการณ์ที่เกี่ยวกับภัยพิบัติทางธรรมชาติอย่างใกล้ชิด และมีมาตรการป้องกันเพื่อเตรียมความพร้อมและแก้ปัญหาที่เกิดจากภัยพิบัติธรรมชาติได้อย่างทันท่วงที

5) ประเมินภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและอนาคตของธุรกิจ สร้างโอกาสและเตรียมความพร้อมและในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ

6) ควรมีนโยบายการบริหารกองเรือให้มีการเดินเรือตามตารางการ โดยการหากกลุ่มลูกค้ารายใหม่ที่ใช้บริการเช่าเหมาลำ เพื่อให้มีรายได้จากกองเรือเป็นการบริหารสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาศักยภาพท่าเรือประเภทอื่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เช่น ท่าเรือคลังน้ำมันเชื้อเพลิง ท่าเรือสินค้าเทกอง ท่าเรือผู้โดยสาร เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลการขนส่งทางทะเลที่ครบถ้วนทุกประเภทของการขนส่งทางทะเลชายฝั่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

2) ควรศึกษาการเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ตามนโยบายรัฐบาลเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อให้ได้วิธีการในการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และลดต้นทุนการขนส่งของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมเจ้าท่า กรมการขนส่งทางบก กรมศุลกากร บริษัทผู้ส่งออก บริษัทตัวแทนออกของ การท่าเรือแห่งประเทศไทย บริษัทให้บริการขนส่ง เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

- Costa, D.S., Carvalho, M.V., Figueiredo, N.M., Moraes, H.B. & Ferreira, R.C. (2021). The efficiency of container terminals in the northern region of Brazil. *Utilities Policy*, 72, 101-278. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101278>
- Customs Department. (2018). *Guidance on Security for Authorized Economic Operator : AEO*. <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/E/137/1.PDF>
- Jeamngeon, N. & Sensod, A. (2017). The Management of Coastal Terminal Development at Bangkok Port. *Journal of Technical Education Development King Monkut's University of Technology North Bangkok*, 29(102), 45-52. <http://sutir.sut.ac.th:8080/jspui/handle/123456789/7786>
- Marine Department, Personnel Division. (2018). *Knowledge about ports and ships*. <http://www.md.go.th/hr/index.php/2014-02-20-15-59-51/2014-02-21-05-52-05/-28/-29/-69 /-72>
- Ministry of Transport, Information Division. (2018). *News of the Ministry of Transport*. Bangkok: Ministry of Transport.
- Musso, E. & Sciomachen, A. (2020). Impact of megaships on the performance of port container terminals, *Maritime Economics & Logistics*, 22, 432-445. <https://doi.org/DOI:10.1057/s41278-019-00120-y>
- Naresuan University. (2017). *Principles of SWOT Analysis*. Phitsanulok: Naresuan University.

- Niamluang, T. (2014). *SWOT analysis on organizations and individuals*. Bangkok : Engineering and Architectural Design Bureau, Royal Irrigation Department.
- Office of Transport and Traffic Policy and Planning. (2017). *A study to enhance the efficiency development of Thailand's coastal shipping network*. Bangkok : Office of Transport and Traffic Policy and Planning.
- Office of Education Region 4, Strategy and Planning Group. (2015). *Preparing SWOT for planning*. <http://www.reo1.moe.go.th/web/images/download/2015-reo4-km-swot.pdf>
- Office of Agricultural Economic Research. (2018) . *Strengthen the role of coastal ports to increase logistics capabilities*. [http://www.oae.go.th/ewtadmin/ewt/oae\\_baer/ewt\\_news.php?nid=400&filename=index](http://www.oae.go.th/ewtadmin/ewt/oae_baer/ewt_news.php?nid=400&filename=index)
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2014). *Shipping by container system*. Bangkok : Office of Small and Medium Enterprises Promotion.
- OOCL. (2019). *Containers*. <https://www.oocl.com/eng/ourservices/containers/Pages/default.aspx>
- Panichkarn, B., Sorat, K. & Longsa, N. (2017). *Analysis and dissemination of information on port utilization around Bei Pu Bay*. Phitsanulok : Royal Thai Consulate in Nan Ning, Ministry of Foreign Affairs

- Phanichakarn, B., Sorat, K. & Longsa, N. (2017). Analyze and disseminate information on the use of ports around Beibu Bay. Phitsanulok : Royal Thai Consulate-General in Nanning, Ministry of Foreign Affairs.
- Ratchakhom, K., Wismitanan, K. & Suthiwatnarueput, K., (2020). Cost Comparative Study for Exporting Oversized Cargo through Seaport in Eastern Area. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 13(2), 131-142.
- Saeneewong Na Ayutthaya, B. & Meethom, T. (2014). Determination The Factors for Performance Evaluation of Logistics in Port, in *the 15<sup>th</sup> Graduate Research Conference, 28 March 2014*. Khon Kaen: Khon Kaen University.
- Surat Thani Provincial Office. (2017). *20-year development plan for Surat Thani Province (2017-2036)*. Surat Thani : Surat Thani Provincial Office.
- Wattanasombut, D. & Nimsai, S. (2018). *Potential and guidelines for developing transportation of goods along the Mekong River Basin route from Thailand to China (southern region): A case study of Sakulnathong Trading Co., Ltd*. Chiang Rai : Mae Fah Luang University.
- Zhang, X., Zeng, Q. & Yang, Z. (2019). Optimization of truck appointments in container terminals. *Marit Econ Logist*, 21, 125–145. <https://doi.org/DOI:10.1057/s41278-018-0105-0>

## บุคลากรกรม

Supat Kiartsilapin (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at NP Marine Co., Ltd., 105/10 Moo 2, Surat Thani-Paknam Road, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on July 15, 2019

Wipada Udomthongsakul (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at NP Marine Co., Ltd., 105/10 Moo 2, Surat Thani-Paknam Road, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on July 30, 2019

Jongnamida Thipraksa (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at NP Marine Co., Ltd., 105/10 Moo 2, Surat Thani-Paknam Road, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on July 30, 2019

Rattapon Sujiwattanarat (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at NP Marine Co., Ltd., 105/10 Moo 2, Surat Thani-Paknam Road, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on August 20, 2019

Jiraporn Pornsakulpaisal (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at NP Marine Co., Ltd., 105/10 Moo 2, Surat Thani-Paknam Road, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on August 20, 2019

Nichanun Rodmuang (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at NP Marine Co., Ltd., 105/10 Moo 2, Surat Thani-Paknam Road, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on September 5, 2019

Utumporn Paensila (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at NP Marine Co., Ltd., 105/10 Moo 2, Surat Thani-Paknam Road, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on September 10, 2019

Kanjana Makboon (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at Santad and Sons Co., Ltd., 79 Moo 3, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on October 5, 2019

Saksit Owararint (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at Santad and Sons Co., Ltd., 79 Moo 3, Bang Kung Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84000 on October 20, 2019

Wijak Chupharakit (Interviewee). Sriwalee Thongliam-nak (Interviewer) at Marine Department Regional Office, Surat Thani Branch, Marine Department 28, Muang District, Surat Thani Province 84000 on November 18, 2019