

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินตามแนวคิด ทฤษฎีและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

คอตเลอร์ (Kotler)⁹ กล่าวว่า การบริการหมายถึงกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งและไม่ได้ส่งผลของความเป็นเจ้าของสิ่งใด ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวอาจจะรวมหรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตนก็ได้

การบริการมีลักษณะที่แตกต่างไปจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทั่วไปดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) การบริการเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการขณะที่กระบวนการบริการเกิดขึ้น ผู้ซื้อหรือผู้รับบริการจึงไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างไรจนกว่ากิจกรรมบริการจะเกิดขึ้น การตัดสินใจซื้อบริการจึงจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ซึ่งแตกต่างจากการซื้อสินค้าทั่วไปที่ผู้บริโภคสามารถหยิบจับตรวจสอบสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อได้ การบริการทำได้เพียงการให้คำอธิบายสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ การรับประกันความพอใจ หรือการอ้างอิงประสบการณ์ที่ผู้อื่นได้เคยใช้บริการมาแล้ว ในธุรกิจขนส่งหากผู้ให้บริการมีความรับผิดชอบ มีความตรงต่อเวลาและมีความสม่ำเสมอในการให้บริการ จะสามารถสร้างความไว้วางใจในการให้บริการได้

2. สิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการมีลักษณะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่อาจสัมผัสก่อนที่จะมีการใช้บริการเกิดขึ้น กล่าวคือ ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าไม่อาจรับรู้หรือจับต้องบริการได้แต่จะอาศัยความคิดเห็น เจตคติ และประสบการณ์เดิมที่ได้รับประกอบการตัดสินใจเข้ารับบริการนั้นๆ โดยกำหนดเกณฑ์ด้านคุณภาพหรือประโยชน์ของการบริการที่ควรได้รับแล้วตัดสินใจเลือกใช้บริการที่ตรงกับความต้องการดังกล่าว ในธุรกิจขนส่งบริษัทที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีอาจจะช่วยให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งทำได้โดย

⁹Philip Kotler, *Marketing Management, New Jersey*, Prentice-Hall Inc. 8th ed. 1994 p.464

2.1 สถานที่ (Place) ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสะดวกให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการ เช่นอาคารมีความเหมาะสมในการจัดเก็บสินค้า มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ค้นหาสินค้าได้โดยง่าย

2.2 บุคคล (People) พนักงานต้องมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับงานบริการด้านการขนส่งสินค้า มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส มีการพูดจาดีเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจและเกิดความเชื่อมั่นว่าบริการที่ได้จะดีด้วย

2.3 เครื่องมือ (Equipment) อุปกรณ์ภายในสำนักงานจะต้องมีความทันสมัย มีประสิทธิภาพในการให้บริการด้วยความรวดเร็วและทำให้ลูกค้าพอใจ เช่น มีรถขนส่งสินค้าที่อยู่ในสภาพที่ดีสามารถให้บริการด้วยความสะดวก รวดเร็ว

2.4 วัสดุสื่อสาร (Communication material) สื่อโฆษณาและเอกสารการโฆษณาต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับลักษณะของบริการที่เสนอขายและลักษณะของลูกค้า เช่น มีอุปกรณ์ในการสื่อสารทั้งโทรศัพท์ โทรสาร ที่ดีและพอเพียงในการติดต่อและบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

2.5 สัญลักษณ์ (Symbols) คือตราสินค้าหรือเครื่องหมายตราสินค้าที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าจดจำได้ ควรสื่อความหมายที่ดีเกี่ยวกับการบริการที่เสนอขาย เช่น ด่วนเหนือขนส่ง หมายถึงการให้บริการขนส่งสินค้าในภาคเหนือด้วยความรวดเร็ว เป็นต้น

2.6 ราคา (Price) การกำหนดราคาการให้บริการ ควรเหมาะสมกับระดับการให้บริการ และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่แตกต่างกัน เช่น มีการกำหนดราคาสำหรับการขนส่งสินค้าประเภทเกษตรคิดราคาเป็นกิโลกรัม ส่วนการขนส่งสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคคิดราคาเป็นชิ้น

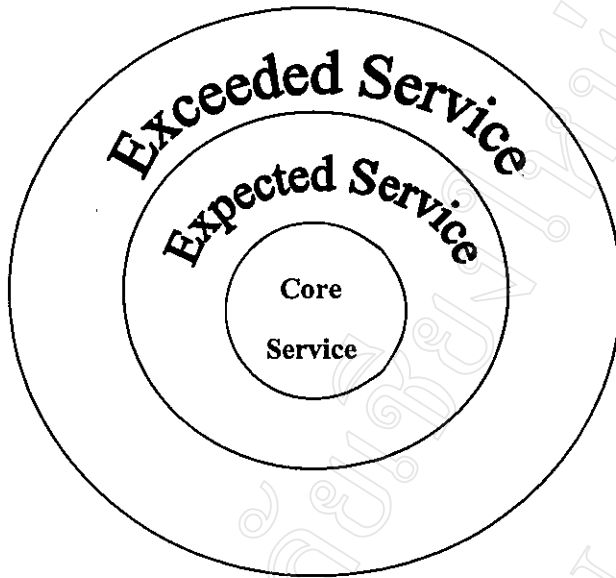
3. การแบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) การบริการมีลักษณะที่ไม่อาจแยกออกจากตัวบุคคลหรืออุปกรณ์เครื่องมือที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการหรือผู้ขายบริการนั้นๆ ได้ การผลิตและการบริโภค การบริการจะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกันกับการขายบริการ ซึ่งแตกต่างจากกรณีของสินค้าที่มีการผลิตและการขายสินค้าแล้วจึงเกิดการบริโภคในภายหลัง นอกจากนี้การดำเนินการบริการไม่สามารถแบ่งแยกส่วนประกอบในตัวของมันเองออกจากกันเหมือนเช่นการผลิตสินค้าทั่วไปได้ ผู้ให้บริการจะเป็นผู้ขายบริการโดยตรงให้แก่ผู้บริโภคซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มให้บริการจนกระทั่งการให้บริการนั้นสิ้นสุดลง ทั้งนี้ผู้บริโภคจะมีส่วนร่วมในกระบวนการให้บริการขณะนั้นด้วยโดยทำหน้าที่เป็นผู้รับบริการจากผู้ให้บริการในเวลาเดียวกัน ในการขนส่งสินค้าจะไม่สามารถแบ่งแยกการขนส่งสินค้าออกจากรับขั้นตอนการดำเนินงานได้ เนื่องจากเมื่อใช้บริการการขนส่งแล้วผู้ใช้บริการจะได้รับการบริการคือการเคลื่อนย้ายวัตถุ สิ่งของจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งตามที่ต้องการ

4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity) การบริการมีลักษณะที่ไม่คงที่และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ เนื่องจากการบริการแต่ละแบบขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการแต่ละคนซึ่งมีวิธีการให้บริการที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเองและถึงแม้จะเป็นการบริการอย่างเดียวกันจากผู้ให้บริการคนเดียวกันแต่ต่างวาระกัน คุณภาพของการบริการก็อาจแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ช่วงเวลาของการบริการ และสภาพแวดล้อมขณะบริการที่แตกต่างกัน ในกรณีของธุรกิจขนส่งสินค้า การใช้บริการต่างบริษัทแต่เส้นทางของสินค้าและจุดหมายปลายทางที่ต้องการขนส่งสินค้าเป็นจุดเดียวกัน อาจได้รับสินค้าในเวลาที่แตกต่างกัน หรือได้รับสินค้าในสภาพที่ไม่เหมือนกันบางบริษัทอาจมีการชำรุดบ้างบางบริษัทได้รับในสภาพที่เรียบร้อย และถึงแม้จะขนส่งสินค้าชนิดเดียวกัน จุดหมายเดียวกันแต่ช่วงการใช้บริการต่างกัน อาจได้รับสินค้าในเวลาที่แตกต่างกัน หรือสภาพสินค้าที่แตกต่างกันก็ได้

5. ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability) การบริการมีลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาหรือเก็บสำรองไว้เพื่อจำหน่ายในโอกาสต่อมาได้เหมือนกับสินค้าทั่วไป เมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะเกิดเป็นความสูญเปล่าที่ไม่อาจเรียกกลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้ การบริการจึงมีการสูญเสียค่อนข้างสูงขึ้นอยู่กับความต้องการใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา ในธุรกิจขนส่งเมื่อได้ตกลงว่าจ้างและดำเนินการจัดส่งสินค้าแล้ว สินค้าที่อยู่ในระหว่างการขนส่งจะทำการยกเลิกการใช้บริการในคราวนี้และนำไปใช้บริการในคราวต่อไปไม่ได้

6. ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-Ownership) การบริการมีลักษณะที่ไม่มีความเป็นเจ้าของเมื่อมีการซื้อบริการเกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากการซื้อสินค้าทั่วไปอย่างเห็นได้ชัด เพราะเมื่อผู้ซื้อจ่ายเงินซื้อสินค้าใดก็จะเป็นเจ้าของสินค้านั้นอย่างถาวรทันที ในขณะที่ผู้ซื้อจ่ายเงินซื้อบริการใดก็จะเป็นค่าบริการที่ผู้ซื้อจะได้รับบริการตามเงื่อนไขการบริการแต่ละประเภท การบริการจึงเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการของการกระทำเท่านั้น ในธุรกิจขนส่งสินค้าเมื่อตกลงใช้บริการแล้ว หลังจากงานสิ้นสุดลงผู้ใช้บริการจะได้รับการบริการคือการย้ายแหล่งของสินค้าเฉพาะคราวนั้นๆ

2.2 แนวคิดในการนำเสนอบริการของ T. Levitt



ภาพระดับของการนำเสนอบริการ

ที่มา : Levitt, T. "Marketing Success Through Differentiation of Anything" Harvard Business Review, January 1980, p.86

1.บริการหลัก (Core Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของธุรกิจบริการแต่ละประเภทโดยในธุรกิจรับส่งสินค้าบริการหลัก คือ รับส่งสินค้า

2.บริการที่คาดหวัง (Expected Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้ามักคาดหวังไว้ว่าจะได้รับการบริการ ในธุรกิจรับขนส่งสินค้า บริการที่คาดหวัง ได้แก่ การได้รับสินค้าในสภาพที่เรียบร้อยไม่มี ความเสียหายที่เกิดกับตัวสินค้า และขนส่งภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 วันนับจากวันส่งสินค้าจากต้นทาง เป็นต้น

3.บริการพิเศษเพิ่มเติม (Exceeded Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้ามิได้คาดหวังว่าจะได้รับ แต่เมื่อได้รับเพิ่มเติมทำให้เกิดความประทับใจ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศในธุรกิจรับขนส่งสินค้า บริการพิเศษ คือ การให้บริการส่งสินค้าภายในเวลา 2 วัน นับจากวันส่งสินค้าที่ต้นทางและการมีบริการแจ้งให้ผู้ส่งสินค้าทราบว่าสินค้าส่งถึงปลายทาง และมีผู้รับสินค้าแล้ว เป็นต้น

2.3 ทฤษฎีสี่ส่วนประสมการตลาด¹⁰

ประกอบด้วยกลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ(Product) ด้านราคา(Price) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งจะใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อนำกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดมาประยุกต์ใช้กับการบริการจะกล่าวโดยย่อได้ดังต่อไปนี้

ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง บริการที่ธุรกิจเสนอขายเพื่อสนองความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า

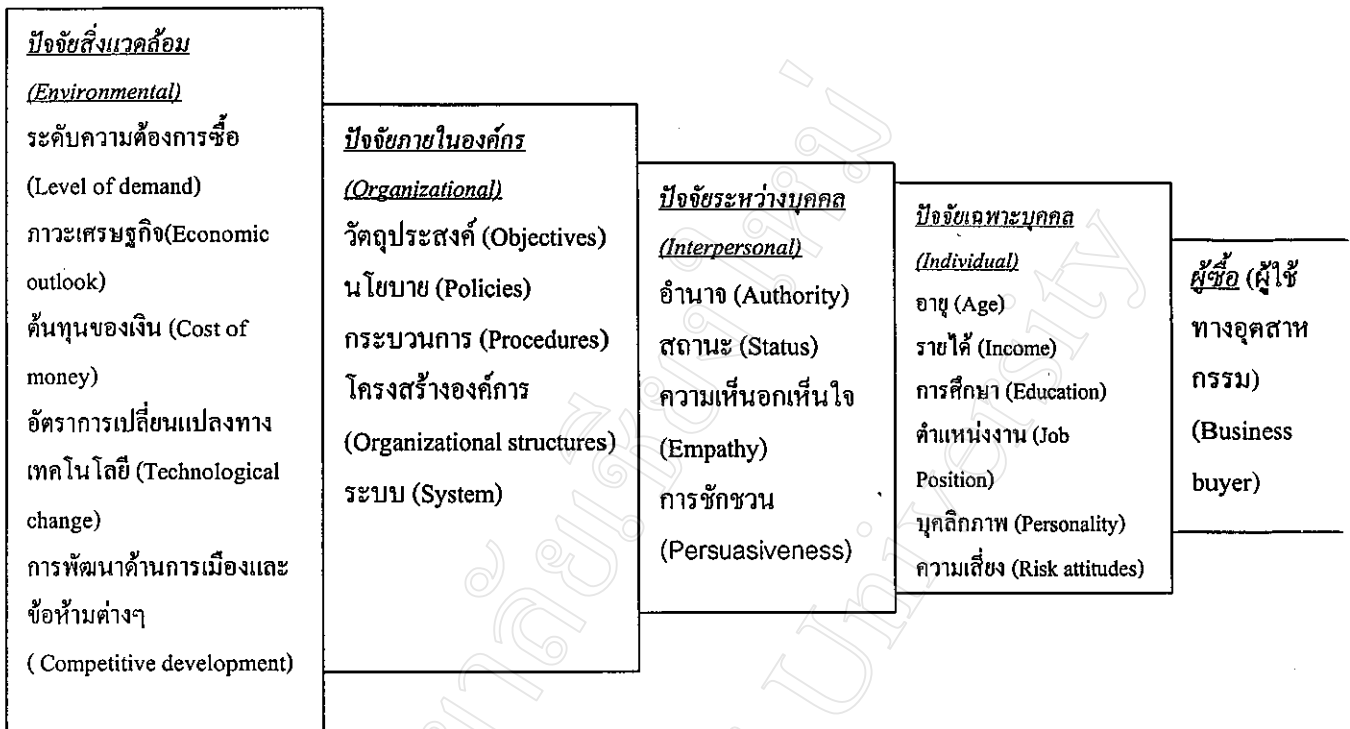
ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าของบริการขนส่งในรูปแบบตัวเงิน ราคาคือต้นทุนของลูกค้าซึ่งลูกค้าจะทำการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าและราคา ถ้ามูลค่าของการบริการขนส่งรายใดสูงกว่าราคาค่าขนส่งจะทำให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการของธุรกิจขนส่งรายนั้น

ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบไปด้วยสถาบันและกิจกรรมที่ใช้เพื่อให้บริการต่อลูกค้า

การส่งเสริมการตลาด หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการและกลุ่มผู้ใช้บริการเป้าหมายเพื่อชักจูงให้เกิดการตัดสินใจใช้บริการ

¹⁰ ศิริวรรณ เจริญรัตน์และคณะ, กลยุทธ์การตลาด การบริหารการตลาด และกรณีศึกษา, (พัฒนาศึกษา, 2537),

2.4 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภคองค์กร¹¹



ที่มา : ศิริวรรณ “ปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้ออุตสาหกรรม (Major influences on industrial buying behavior) “ การบริหารการตลาดยุคใหม่ 2539, น. 134

ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Environmental factors) เป็นปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ ระดับความต้องการใช้บริการของลูกค้า สิ่งแวดล้อมสังคมและทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและข้อห้ามต่างๆ ตลอดจนการแข่งขันในธุรกิจนั้น อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมดังกล่าวมีผลต่อธุรกิจเป็นสิ่งที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้หรือควบคุมได้ยาก

ปัจจัยภายในองค์การ (Organizational factors) ได้แก่วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการทำงาน โครงสร้างและระบบต่างๆ ปัจจัยภายในเหล่านี้จะมีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจซื้อขององค์การของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ปัจจัยระหว่างบุคคล (Interpersonal factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในกระบวนการซื้อ ศูนย์กลางการซื้อจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลที่ต่างก็มีสถานะ มีอำนาจ มีความเห็นอกเห็นใจและมีลักษณะการชักชวนที่

¹¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การบริหารการตลาดยุคใหม่, (พัฒนาศึกษา, 2539), หน้า 134.

แตกต่างกัน ผู้ให้บริการมีหน้าที่ทำความเข้าใจกับปัจจัยระหว่างบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจซื้อทั้งฝ่ายผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual factors) ได้แก่ อายุ รายได้ การศึกษาและบุคลิกภาพ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลซึ่งจะทำให้การยอมรับและความพึงพอใจในการบริการ

2.5 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระได้ทำการศึกษา ค้นคว้า จากบทความ เอกสาร และรายงานการวิจัยต่างๆ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สภาพการแข่งขันของธุรกิจขนส่ง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สภาพการแข่งขันในธุรกิจขนส่งค่อนข้างรุนแรง เห็นได้จากการขยายตัวเพิ่มขึ้นของธุรกิจขนส่งสินค้าอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ¹² ได้แก่

1. นโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนและผลักดันการส่งออก เพื่อช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจ
2. กระแสการขยายตัวของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เข้ามาเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและการแข่งขันของธุรกิจขนส่ง
3. การเริ่มฟื้นตัวทางเศรษฐกิจหลังจากเผชิญสถานการณ์เศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้มีความต้องการบริโภคสินค้าต่างๆ มากขึ้น
4. ความต้องการสินค้าของผู้บริโภคในต่างประเทศมีการขยายตัว

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain Management) ซึ่งให้บริการครอบคลุมระบบการบริหารจัดการตั้งแต่โรงงานผลิต การจัดการวัตถุดิบตั้งแต่การสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์จนถึงป้อนโรงงาน การขนส่งสินค้าไปยังจุดหมายปลายทางทั้งในและต่างประเทศ บริษัทเหล่านี้ได้ทุ่มเงินลงทุนเป็นจำนวนมหาศาลในการพัฒนาการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเชื่อมั่นว่าจะมีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจในทศวรรษหน้า โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระบบการทำงานระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ กลุ่มนี้คาดว่าจะจะเป็น

¹²“บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ”, ฐานเศรษฐกิจ, 6-8 มกราคม 2543, 26.

คู่แข่งที่สำคัญกับธุรกิจการขนส่งทางอากาศ (Air Express) ในอนาคต เนื่องจากมีการให้บริการที่คล้ายคลึงกันแต่การบริหารซัพพลายเชนมีการให้บริการที่ครบวงจรมากกว่า

ปัจจุบันพบว่าบริษัท ลอจิสติกส์ (Logistics) หรือธุรกิจให้บริการบริหารคลังสินค้าและการจัดส่งสินค้าข้ามชาติ เข้ามาติดต่อหาบริษัทท้องถิ่นของแต่ละประเทศเพื่อทำหน้าที่กระจายสินค้าและช่วยรวบรวมสินค้าในแต่ละท้องถิ่นให้บริษัทลอจิสติกส์ต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการปรับตัวเพื่อรองรับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ดังนี้

1. บริษัท ทีเอสดับบลิวลอจิสติกส์ จำกัด บริษัทข้ามชาติติดต่อกับบริษัท ขนส่งสหโชค ทางภาคเหนือ

2. บริษัท เดวิส โฮลดิ้ง ติดต่อกับบริษัท หาดใหญ่ ดี.เอส เพื่อให้บริการในเขตพื้นที่ภาคใต้

3. บริษัท เอ็กเซล ลอจิสติกส์ (ฟาร์อีสต์) ฯ มีความสนใจในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค เนื่องจากเป็นผู้บริการระบบลอจิสติกส์ให้กับบริษัทคอนซูเมอร์ข้ามชาติรายใหญ่ในต่างประเทศ เช่น ยูนิลีเวอร์ พีแอนด์จี คอลเกต นอกจากนี้ตอนนี้ในประเทศไทย เอ็กเซลฯ ได้ให้บริการลอจิสติกส์แก่บริษัทเนสท์เล่ฯ และบริษัทจอห์นสันแอนด์จอห์นสันฯ ด้วย

4. บริษัทบู๊คเกอร์โฮลเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในเครืออินซ์เลปซึ่งเป็น ลอจิสติกส์ในกลุ่มสินค้าประเภทอาหารแช่แข็งให้กับโรงแรมขนาดใหญ่แต่มีแนวโน้มว่าอาจจะต้องเลิกกิจการหรือปรับตัวครั้งใหญ่ เพราะสินค้าดังกล่าวกำไรน้อยในขณะที่การแข่งขันรุนแรง

5. ร้านค้าสมัยใหม่ประเภทไฮเปอร์มาร์ท โลตัส การ์ฟูร์ โอซอง ซึ่งมีระบบการบริหารจัดการแบบบริษัทต่างประเทศส่วนใหญ่จะจัดการด้านลอจิสติกส์เอง

สาเหตุที่บริษัทลอจิสติกส์ข้ามชาติต่างๆ หันมาหาพันธมิตรกับบริษัทท้องถิ่น แทนที่จะลงทุนเปิดสาขาขึ้นเอง เนื่องจากมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารงาน จึงเป็นการติดต่อเพื่อเป็นพันธมิตร แต่ไม่ได้มีการร่วมทุนกันอย่างจริงจังและอีกเหตุผลหนึ่ง ผู้ประกอบการขนส่งในประเทศไทยมีการปรับตัวหาสินค้าที่ยังไม่มีใครให้บริการในระบบลอจิสติกส์ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เฟอร์นิเจอร์ น้ำมันเครื่อง อะไหล่รถยนต์ ที่ยังมีช่องว่างและโอกาสทางการตลาดอยู่ เป็นสินค้าที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของบริษัทลอจิสติกส์ต่างชาติทำให้การร่วมทุนยังไม่เกิดขึ้นมากนักในปัจจุบัน¹³

เมื่อศึกษาภาวะการแข่งขันสินค้าโดยรอบบรรทุกพบว่าการประกอบธุรกิจขนส่งมีการแข่งขันสูง ทั้งในระหว่าง ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ก่อตั้งในรูปบริษัทจำกัด และผู้ประกอบการรายย่อยที่มีรถบรรทุก

¹³ “ลอจิสติกเทคจีบขนส่งไทย”, ฐานเศรษฐกิจ, 25-27 เมษายน 2542, 17-18.

ไม่เกิน 3 คัน แม้ว่าจะมีการจัดตั้งสมาคมไทยขนส่งและสมาคมขนส่งสินค้าเพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยเฉพาะการกำหนดอัตราค่าขนส่งแต่ไม่สามารถลดการแข่งขันในการลดค่าขนส่งได้เป็นเหตุให้มีการบรรทุก สินค้าเกินพิกัดตามที่ทางราชการกำหนดไว้ ต่อมาทางราชการมีการกวัดขันตรวจพิกัดน้ำหนักบรรทุก ส่งผลให้มีการเพิ่มอัตราค่าบรรทุกสูงขึ้นร้อยละ 10-50 จากอัตราค่าบรรทุกก่อนมีการกวัดขันตรวจพิกัดและสูงขึ้นอีกร้อยละ 15-25 เมื่อมีการขึ้นราคาน้ำมัน และทางราชการมีมาตรการบรรเทาความคับคั่งในการจราจร ในกรุงเทพฯ โดยการกำหนดเวลาเข้า-ออกกรุงเทพฯ ของรถบรรทุก 10 ล้อ แต่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร และเป็น การก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการขนส่งและการค้า รวมทั้งเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการตลาดอีกด้วย¹⁴

ในบรรดาธุรกิจขนส่งของประเทศไทย ร.ส.พ. จัดเป็นผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ที่เป็น รัฐวิสาหกิจซึ่งผลการดำเนินงานในช่วง 46 ปีที่ผ่านมา นับแต่ก่อตั้งจนถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2536 มียอดขาดทุนสะสมทั้งสิ้น 630.86 ล้านบาท มียอดหนี้สินทั้งสิ้น 911.02 ล้านบาท และมียอดทรัพย์สินสะสมทั้งสิ้น 44.41 ล้านบาท การที่ ร.ส.พ. ไม่ประสบความสำเร็จในการธุรกิจขนส่งเนื่องจากสาเหตุหลัก 3 ประการ คือ

1. ระบบการบริหารการบัญชี และการปฏิบัติงานของ ร.ส.พ. ยึดรูปแบบของระเบียบราชการ โดย ไม่ได้มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ การตัดสินใจทางธุรกิจจึงเต็มไปด้วยขั้นตอนและความล่าช้า ทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยงานสูง

2. ร.ส.พ.มิได้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และไม่ได้มีการพัฒนาบุคลากรในระบบบริหาร และระบบปฏิบัติงานให้มีต้นทุนต่อหน่วยงานที่ลดลง

3. อัตราค่าบริการของ ร.ส.พ. ไม่ได้ปรับมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 เพราะถูกควบคุมไว้โดย คณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบก ทั้งๆ ที่ ร.ส.พ.ต้องทำกำไรเลี้ยงตนเองให้ได้ตามนโยบายรัฐบาล

ปัญหาของ ร.ส.พ.เริ่มรุนแรงถึงขั้นวิกฤติ เพราะประสบกับการขาดทุนถึง 17.44 % คือ ค่าบริการที่ได้รับทุกๆ 100.- บาท จะขาดทุน 17.44 บาท ในรอบเดือนมกราคมมีผลขาดทุนกว่า 23 ล้านบาทจากรายได้ 137 ล้านบาท นอกจากการขาดประสิทธิภาพแล้ว ยังมีสาเหตุอื่นอีก เช่น การที่ ร.ส.พ.มีรถบรรทุกประมาณ 2,000 คัน แต่ไม่มีศูนย์จอดรถและศูนย์กองเก็บสินค้า ต้องอาศัยจอดรถตามหน่วยงานต่างๆ เช่น ในเขตท่าเรือ เมื่อคำนวณแล้ว ร.ส.พ.จะต้องเสียค่าจอดรถเฉลี่ยวันละ 150 ล้านบาทต่อวัน ทำให้ต้นทุนของ ร.ส.พ.สูงกว่าที่ควรจะเป็น ปัญหาการจราจรติดขัดและการจำกัดเวลาวิ่งของรถบรรทุกก็มีส่วนทำให้ต้นทุนของ ร.ส.พ. สูงขึ้น นอกจากนั้น ร.ส.พ.ยังต้องแบกรับภาระค่าดอกเบี้ยมาก เพราะมีหนี้สินถึง 911 ล้านบาทโดยทั่วไปเข้าใจ

¹⁴ ฝ่ายวิจัยบริการตลาด, “รายงานผลการศึกษาวิจัยการขนส่งสินค้าโดยรถยนต์บรรทุก”, กองวิจัยสินค้าและการตลาด กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์, มกราคม 2520.

กันว่า ร.ส.พ.ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลแต่สิ่งที่ ร.ส.พ. ได้รับจากรัฐบาลมีอย่างเดียว คือ รัฐบาลค้ำประกันเงินกู้ให้กับ ร.ส.พ.เท่านั้นเอง ในเรื่องการขนส่งสินค้าที่ทำเรือคลองเตยโดยทั่วไปยังเข้าใจว่า ร.ส.พ.ได้รับสิทธิผูกขาด จริงๆแล้ว สิ่งที่ ร.ส.พ.ได้รับคือ ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลให้มีสิทธิขนส่งก่อนเท่านั้น หากดูตัวเลขทั้งระบบแล้วจะพบว่า ร.ส.พ.มีส่วนในการขนส่งสินค้าที่ทำเรือคลองเตย เพียง 21.30 % ของการขนส่งที่ทำเรือคลองเตยทั้งหมด อีกทั้ง โครงสร้างอัตราค่าบริการของ ร.ส.พ. มีความขัดแย้งกันซึ่งหากเปรียบเทียบค่าบริการในระยะใกล้ไกลจะพบว่า ระยะใกล้จะขาดทุนแต่ในระยะทางไกลจะได้กำไร ซึ่งในฐานะที่ ร.ส.พ.เป็นรัฐวิสาหกิจต้องให้บริการทั้งหมดแต่ในขณะที่รถร่วมบริการของ ร.ส.พ. จะเลือกให้บริการเฉพาะที่ได้กำไรเท่านั้น ซึ่งหากมองอย่างเป็นธรรมแล้วต้องมีการจัดสรรงานทั้งรายได้สูงและต่ำ ให้ทั้ง ร.ส.พ. และรถร่วมของ ร.ส.พ. กรณีคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกไม่อนุมัติให้ปรับอัตราค่าบริการนั้น บรรดารถร่วมสามารถหาทางออกด้วยการขอเงินชดเชยต้นทุนจากชิปปิ้งได้เพราะเป็นเอกชน แต่ ร.ส.พ.เป็นรัฐวิสาหกิจทำไม่ได้ ขณะเดียวกัน ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติตามกฎหมายจราจร ไม่ว่าจะด้านน้ำหนักหรือขนาดการขนส่ง ต้องอยู่ในพิกัดแต่รถร่วมเป็นเอกชนสามารถหลีกเลี่ยงได้จึงอาจจะสรุปได้ว่า ที่บรรดารถร่วมอยู่ได้ ส่วนหนึ่งมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายจราจร ในเรื่องน้ำหนัก และขนาดการขนส่งสินค้า¹⁵

2. การตัดสินใจเลือกช่องทางการขนส่งสินค้า¹⁶ ผลจากการวิจัยได้แสดงลำดับความสำคัญของปัจจัยในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างช่องทางขนส่งสินค้าทางเครื่องบิน รถไฟและทางรถยนต์ ปรากฏว่าช่องทางการขนส่งสินค้าทางรถยนต์ ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่างๆ เรียงตามลำดับดังนี้

1. ความตรงต่อเวลา	ร้อยละ	10.30
2. ความรวดเร็ว	ร้อยละ	10.11
3. ความสะดวกในการติดต่อกับบริษัทรับส่ง	ร้อยละ	9.60
4. ความปลอดภัยในการขนส่ง	ร้อยละ	9.56
5. การประกันความเสียหาย	ร้อยละ	9.21
6. ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	ร้อยละ	8.20
7. รู้จักคุ้นเคยกับบริษัทขนส่ง	ร้อยละ	7.42
8. บริษัทตั้งอยู่ใกล้กับผู้ให้บริการ	ร้อยละ	7.26

¹⁵ “ร.ส.พ. กับหนี้พันล้าน ปัญหาอยู่ที่ไหน”, แนวหน้า, 10 เมษายน 2536, 3.

¹⁶ วัชรินทร์ อินตะมูล และคณะ, “แนวทางการตัดสินใจเลือกช่องทางการขนส่งสินค้า”, รายงานการวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

9. น้ำหนักของสินค้า	ร้อยละ	7.20
10. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร	ร้อยละ	6.36
11. บริการพิเศษ	ร้อยละ	5.47

นอกจากนี้งานวิจัยยังพบอีกว่า ช่องทางการขนส่งที่เหมาะสมสำหรับสินค้าประเภทต่างๆ 10 หมวดมีความแตกต่างกัน ผู้ใช้บริการนิยมจัดส่งสินค้าทางรถยนต์เรียงตามลำดับดังนี้ สินค้าสดและอาหารสด สิ่งทอและผลิตภัณฑ์จากสิ่งทอ อาหารแปรรูป อุปกรณ์และเครื่องจักรกลทุกชนิด วัสดุก่อสร้างและตกแต่ง บ้าน ยานพาหนะและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า เชื้อเพลิง เวชภัณฑ์และเคมีภัณฑ์ ศิลปะวัตถุ และหัตถกรรม สิ่งพิมพ์และเอกสาร

3. กลยุทธ์ของธุรกิจขนส่งสินค้าทางรถยนต์¹⁷ วัชรินทร์และคณะ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและได้เสนอแนะขั้นตอนและแนวทางในการจัดการธุรกิจขนส่งสินค้าทางรถยนต์ไว้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักให้ชัดเจน เช่น ลูกค้าที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมาก คือ กลุ่มลูกค้าที่ขนส่งสินค้าเกษตรกรรม

2. ใช้ Critical Success Factor โดยกำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจขนส่งตามลำดับคือ

2.1 การขยายตัวทางเศรษฐกิจ

2.2 การให้บริการที่ดี

2.3 ตัวแปรด้านราคาน้ำมัน

3. กำหนดเป้าหมายของธุรกิจขนส่งสินค้า เช่น ถ้าต้องการให้บริการมีราคาถูกลงจะต้องใช้กลยุทธ์ Cost focus ซึ่งหมายถึงการทำให้ต้นทุนการขนส่งมีราคาถูกลงที่สุด ทั้งนี้ทำได้โดยการพยายามเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าในแต่ละเที่ยวขนส่งให้มากที่สุด ในแง่ความรวดเร็วของการให้บริการควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในแง่ของการบริการที่ดีควรมีการปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการโดยการฝึกอบรมพนักงานซึ่งจะเน้นพนักงานขับรถและพนักงานขนถ่ายสินค้าตลอดจนการเพิ่มการบริการให้มากขึ้น เช่น มีการรับประกันความตรงเวลา ในแง่ของความยืดหยุ่นของการให้บริการ ควรจัดตารางเวลาในการขนส่งให้มีเที่ยวในการขนส่งสินค้ามากขึ้นหากสินค้ามีปริมาณมาก

¹⁷ ศิริชัย ไชยชนะและนันทพร นรงค์เพชร, “กลยุทธ์ธุรกิจขนส่งสินค้าทางรถยนต์”, รายงานการวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2542.

4. ใช้กลยุทธ์ในการเติบโต (Growth strategy) ซึ่งจัดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์การเจาะตลาด หมายถึงเจาะกลุ่มลูกค้าเดิมในตลาดเดิม โดยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น อาจทำได้โดยการส่งตัวแทนเข้าไปติดต่อลูกค้าเกษตรกรเองโดยตรง เป็นต้น

นอกจากนี้ธุรกิจขนส่งสินค้าทางรถยนต์จำเป็นต้องมีการพัฒนามาตรฐานการให้บริการระหว่างพนักงานและลูกค้า โดยมีการฝึกอบรมเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการของพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถแก้ไขปัญหาความไม่พอใจของกลุ่มลูกค้าที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวกับกลุ่มลูกค้า