

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

หลังจากที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในการจัดทำข้อตกลงร่วมกันทางด้านภาษีศุลกากรและการค้า (The General Agreement on Tariffs and Trade : GATT) และยอมรับหลักการต่างๆ ของ GATT แล้วนั้น ประเทศไทยก็เริ่มเปิดเสรีทางการค้าและการตลาด ประกอบการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การติดต่อสื่อสารสามารถกระทำได้ในเวลาอันสั้นและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการติดต่อสื่อสารและการทำธุรกิจระหว่างประเทศ (นันทวัฒน์ บรมานนท์, 2543)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 เมื่อประเทศไทยประสบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย รัฐบาลได้ตัดสินใจขอความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF) ซึ่งในการขอลอเงินกู้จาก IMF ประเทศไทยมีข้อผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามโดยมีประเด็นเรื่องของ รัฐวิสาหกิจ เป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินนโยบายตามข้อตกลง กล่าวคือการกำหนดให้มีการทบทวนโครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ และตัดรายจ่ายที่มีความสำคัญในระดับต่ำลงเพื่อรักษาฐานะทางการเงินของภาครัฐวิสาหกิจให้สมดุล ตลอดจนปรับปรุงอัตราค่าบริการของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับต้นทุนที่สูงขึ้นจากการอ่อนตัวของค่าเงินบาท และให้เพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับสาธารณูปโภค พลังงาน การสื่อสาร และการขนส่ง

วิธีการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจวิธีหนึ่งได้แก่ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ซึ่งรัฐบาลได้ใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่างๆ ในปี 2546 รัฐบาลยังคงยึดหลักการในการพยายามที่จะแปรรูปหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจให้มีความคล่องตัวและพร้อมที่จะต่อสู้กับหน่วยงานในภาคเอกชนได้เมื่อประเทศไทยเปิดเสรีทางการตลาด (นันทวัฒน์ บรมานนท์, 2543) ทั้งนี้ วิธีการแปรรูปจะดำเนินการทยอยแปรรูปหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความพร้อม ไปเรื่อยๆ

การสื่อสารแห่งประเทศไทย ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ผูกขาด (Monopoly) ในการให้บริการไปรษณีย์ (Postal Services) และ โทรคมนาคมระหว่างประเทศมาโดยตลอด การสื่อสารแห่งประเทศไทยเปลี่ยนสถานะภาพจากการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 โดยแบ่งออกเป็น 2 บริษัทจำกัดประกอบด้วย บริษัทการสื่อสารโทรคมนาคม จำกัด และ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการแปรรูปครั้งนี้แม้จะดูเหมือนว่าเป็นการแปรรูปออกไปในลักษณะของบริษัทจำกัดอย่างสิ้นเชิงก็ตาม แต่ทั้ง 2 บริษัทยังเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยรัฐบาลยังถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์และรัฐบาลจะให้เงินสนับสนุนต่อไปอีก 5 ปี ต่อจากนั้นบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จะต้องสามารถเลี้ยงตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาเงินงบประมาณจากรัฐบาล (บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2546)

ภายหลังจากการแปรรูปเป็นบริษัทจำกัด บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังคงให้บริการด้านไปรษณีย์ ได้แก่ การรับ-ส่งข่าวสารและสิ่งของทั้งภายในและระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นงานหลัก (Core Business) นอกจากนี้ ยังต้องบริหารงานแข่งกับคู่แข่งที่เป็นองค์กรต่างชาติที่เข้ามาดำเนินกิจการในลักษณะเดียวกัน แต่มีความได้เปรียบในด้านการลงทุน ความรู้และเทคโนโลยี อีกทั้งยังมีบุคลากรที่มีความชำนาญ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และศักยภาพในการแข่งขันสูงกว่า นอกจากนี้ ยังมีคู่แข่งหลายรายซึ่งเป็นองค์กรหรือบริษัทเอกชนในประเทศที่ให้บริการในลักษณะเดียวกันอีกด้วย

บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้เสนอแผนการเพิ่มประสิทธิภาพต่อกระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศเมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2546 (แผนนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพ, 2547) โดยมีวิสัยทัศน์คือ ต้องการเป็นผู้นำในธุรกิจไปรษณีย์ โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพบริการที่เป็นมาตรฐานสากล และมีภารกิจในการดำเนินกิจการไปรษณีย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่อง ด้วยการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจและคุณค่าที่แท้จริงแก่ลูกค้าในอัตราค่าบริการที่เหมาะสม อนึ่งแผนเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าวได้กำหนดการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ รวม 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารช่างงานไปรษณีย์ ด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการเงินและบัญชีและการลงทุน ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้ ในแต่ละแผนจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์นั้นจะต้องมีแผนระดับปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม ดังนั้น หากที่ทำกรไปรษณีย์ได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานภายใต้แผนเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าว จะทำให้บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ดีขึ้น จากแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ทั้ง 9 ด้านที่ทำกรไปรษณีย์ต่างๆ จะสามารถดำเนินการตามแผนดังกล่าวได้เพียง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ และด้านเทคโนโลยี สำหรับแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารช่างงานไปรษณีย์ ด้านการเงินและบัญชีและการลงทุน ด้านการบริหารและการจัดการ จะเป็นนโยบายที่สามารถดำเนินการได้เฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น

จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดหนึ่งที่มีความพร้อมและความเจริญทางธุรกิจรองจากกรุงเทพมหานคร มีบริษัทต่างชาติที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักเข้ามาเปิดดำเนินการธุรกิจให้บริการด้านการขนส่งเช่น DHL, FedEx, UPS และ TNT ดังนั้น บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนางานบริการให้มีความทัดเทียมกับหน่วยงานเอกชนดังกล่าว (บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2546)

สำนักงานไปรษณีย์เขต 5 ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลที่ทำการไปรษณีย์ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้บริการรับ - ส่งสิ่งของจำนวน 133 แห่งกับอีก 2 ศูนย์ไปรษณีย์ จึงต้องควบคุมและส่งเสริมการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและปรับปรุงการให้บริการเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งทั้งของไทยและต่างประเทศ ดังนั้นหากที่ทำการไปรษณีย์ต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานไปรษณีย์เขต 5 ได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็จะทำการดำเนินงานในส่วนของสำนักงานไปรษณีย์เขต 5 มีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการแบบเอกชนมากขึ้น

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้สำรวจกลยุทธ์ในการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ในเขตเทศบาลอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ภายหลังการแปรรูป วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคเพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อสำรวจกลยุทธ์การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ในเขตเทศบาลอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ภายหลังการแปรรูป โดยศึกษากลยุทธ์การดำเนินงาน 6 ด้าน ตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด คือ ด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการสร้างรายได้และควบคุมรายจ่าย ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ และด้านเทคโนโลยี

2. เพื่อวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของที่ทำการไปรษณีย์ในเขตเทศบาลอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อนำไปเสนอแนวทางการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทราบถึงกลยุทธ์การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ภายหลังการแปรรูป
2. ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
3. นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ในเขตเทศบาลอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 นิยามศัพท์

กลยุทธ์การดำเนินงาน หมายถึง แนวทางการทำงานที่บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้กำหนดไว้ ตามแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ และด้านเทคโนโลยี

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การแปลงสภาพของหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจให้เป็นบริษัทเอกชน เพื่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขันและในการดำเนินธุรกิจ

ที่ทำกรไปรษณีย์ หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการด้านไปรษณีย์แก่สาธารณะชนของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งประกอบด้วยที่ทำกรไปรษณีย์รับจ่ายซึ่งให้บริการด้านไปรษณีย์ทั้งรับฝากและนำจ่ายสิ่งของที่ฝากส่งผ่านทางไปรษณีย์ และที่ทำกรไปรษณีย์รับฝาก ซึ่งให้บริการเฉพาะรับฝากสิ่งของที่ส่งผ่านทางไปรษณีย์