

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของที่ทำกรไปรษณีย์ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2. ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3. ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน

ส่วนที่ 4. กลยุทธ์การดำเนินงาน 6 ด้านของที่ทำกรไปรษณีย์ภายหลังการแปรรูป

ข้อมูลทั้ง 4 ส่วน ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์จำนวน 11 ราย โดยใช้รายการคำถามที่เตรียมไว้

ผลการศึกษามีดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการเก็บข้อมูล ได้สัมภาษณ์ หัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ระดับ 8 จำนวน 9 ราย และหัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ระดับ 7 จำนวน 2 ราย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีวุฒิการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี จำนวน 6 ราย และระดับปริญญาตรี จำนวน 5 ราย ผู้ให้สัมภาษณ์มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 – 30 ปี จำนวน 8 ราย และ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 3 ราย

#### 4.2 ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน

4.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

ในด้านผลกระทบของสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันต่อกิจการไปรษณีย์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 ราย กล่าวว่า กิจการไปรษณีย์น่าจะได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ เนื่องจาก หากสภาพเศรษฐกิจอยู่ในสภาวะที่ดีหรือทรงตัว กิจการไปรษณีย์ก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่หากสภาพเศรษฐกิจถดถอย รายได้ของกิจการไปรษณีย์ก็จะมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อีก 2 ราย กล่าวว่าสภาพเศรษฐกิจไม่น่าจะมีผลกระทบต่อกิจการไปรษณีย์ เนื่องจากมีผู้มาใช้บริการเป็นประจำทุกวัน

ด้านนโยบายการเปิดเสรีของรัฐบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า นโยบายดังกล่าวมีผลกระทบต่อกิจการ ไปรษณีย์ เนื่องจากจะมีการแข่งขันเสรีมากขึ้น

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 11 ราย ไม่เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว เนื่องจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานของรัฐและให้บริการที่รัฐพึงจะมีให้บริการแก่ประชาชนในประเทศ นอกจากนี้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีผลการดำเนินงานขาดทุนมาตลอด ดังนั้น หากมีการแปรรูปภาระต้นทุนการดำเนินงานจะถูกผลักไปให้ผู้ใช้บริการ นอกจากนี้การแปรรูปยังเป็นการริดรอนสิทธิของพนักงานรัฐวิสาหกิจอีกด้วย

จากการที่รัฐบาลได้จัดสรรเงินงบประมาณมาลงทุนในโครงการต่าง ๆ ในเขตภาคเหนือโดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางในด้านต่างๆ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า เห็นด้วยกับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งนโยบายดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการกระจายรายได้และเป็นการสร้างงานให้กับท้องถิ่น แต่แรงงานส่วนใหญ่จะมาจากท้องถิ่นอื่นมากกว่า อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย ยังมองไม่เห็นช่องทางที่จะหาผลประโยชน์จากโครงการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

ในด้านผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อกิจการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย ให้ความเห็นว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความพร้อมในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี แต่เนื่องจากการพัฒนาต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การพัฒนาล่าช้ากว่าคู่แข่ง

ปัจจุบันการรับ-ส่งข่าวสารของผู้บริโภคในเมืองเปลี่ยนไป ซึ่งสามารถกระทำได้หลายช่องทาง เช่น โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตและอีเมล เป็นต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลกระทบต่อกิจการ ไปรษณีย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเลือกรับ-ส่งข่าวสารผ่านช่องทางอื่น ส่งผลให้ปริมาณงานทางด้านข่าวสารหรือจดหมายของกิจการ ไปรษณีย์ลดลง ทำให้รายได้ของกิจการ ไปรษณีย์ลดลงไปด้วย

#### 4.2.2 คู่แข่งขันปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่ บริการทดแทน ซัพพลายเออร์และลูกค้า

จากการสอบถามถึงคู่แข่งของกิจการ ไปรษณีย์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 ราย กล่าวว่าคู่แข่งของกิจการ ไปรษณีย์มี 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นหน่วยงานภาครัฐ เช่น องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ (ร.ส.พ.) หน่วยงานรับส่งสิ่งของ (Cargo) ของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด และบริษัทขนส่ง จำกัด

กลุ่มที่ 2 เป็นหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งมีทั้งในและต่างประเทศ เช่น นิมซ์เส็ง NTC DHL UPS FEDEX TNT JAPAN EXPRESS และบริษัทรถทัวร์ต่างๆ และคาดว่าแนวโน้มการแข่งขันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจะต้องมีการแย่งชิงลูกค้ากัน

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์อีก 2 รายไม่สามารถบอกได้ว่าคู่แข่งของที่ทำกรไปรษณีย์คือใครบ้าง

การปรับตัวของที่ทำกรไปรษณีย์ทั้ง 11 ราย จะใช้วิธีการพยายามให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า เอาใจใส่และคอยช่วยเหลือเมื่อลูกค้ามีปัญหาในการฝากส่ง

ในกรณีที่มีหน่วยงานหรือบริษัทข้ามชาติเข้ามาให้บริการรับ-ส่งสิ่งของในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 รายมีความเห็นว่า ที่ทำกรไปรษณีย์จะต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 ราย ไม่เห็นด้วยในการแข่งขัน แต่ควรจะร่วมเป็นพันธมิตรกันจะดีกว่า

ในการปรับตัวด้านการให้บริการเพื่อรองรับการแข่งขัน ผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 รายที่สามารถให้บริการถึงสถานที่อยู่ของผู้ใช้บริการได้ เนื่องจากเป็นที่ทำกรไปรษณีย์ประเภทรับ-จ่าย ส่วนอีก 10 รายจะใช้กลยุทธ์สร้างความสนิทสนมกับผู้ใช้บริการ รวมทั้งให้บริการด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

ในการรับ-ส่งสิ่งของและข่าวสาร นอกเหนือจากบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด แล้วผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 ราย กล่าวว่าไม่มีผู้ใดให้บริการรับ-ส่งสิ่งของและข่าวสาร ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 9 ราย กล่าวว่า นอกจากบริการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดแล้วยังมีบริการของ Mail Box Et. (MBE) และ Post Net ที่ให้บริการรับฝากส่งของและข่าวสาร ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนทั้ง 11 ราย กล่าวว่า บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ถือเป็นบริการที่ดีที่สุด เนื่องจากค่าใช้บริการต่ำและสามารถนำจ่ายให้ถึงผู้รับได้ทั่วประเทศ

ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ราย กล่าวว่า กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่ม A ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ กลุ่ม B ได้แก่ กลุ่มลูกค้าปานกลาง และกลุ่ม C ได้แก่กลุ่มลูกค้าทั่วไป ลูกค้าในกลุ่ม C เป็นกลุ่มที่มาใช้บริการบ่อยที่สุด แต่ลูกค้ากลุ่ม A เป็นกลุ่มที่ทำรายได้ให้กับที่ทำกรไปรษณีย์มากที่สุด สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 รายไม่ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าแต่อย่างใด เนื่องจากเป็นที่ทำกรของส่วนราชการ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 ราย กล่าวว่า ในธุรกิจรับ-ส่งสิ่งของ ลูกค้าที่มาใช้บริการ ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และต้องการให้สิ่งของส่งถึงมือผู้รับโดยไม่แตกหักเสียหาย การตอบสนองความต้องการของลูกค้าหากลูกค้าไม่ได้หุ้มห่อสิ่งของมา ก็จะแนะนำให้ผู้ใส่แผ่นรองกันกระแทก ถ้าเป็นสิ่งของมีค่าและเสี่ยงต่อการแตกหักได้ง่าย ก็จะแนะนำให้ไปใช้บริการของบริษัทเอกชนแทน และมีผู้ให้สัมภาษณ์ 1 ราย ที่กล่าวเพิ่มเติมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำได้ โดยการนำจ่ายสิ่งของด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ และพยายามให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 ราย กล่าวว่า พฤติกรรมการใช้บริการ ไปรษณีย์ในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น จากการส่งข่าวสารทาง ไปรษณีย์ ปัจจุบันก็เปลี่ยนไปเป็นการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ และอีเมลแทน ในการฝากส่งสิ่งของ ผู้ใช้บริการก็จะเลือกใช้บริการของบริษัทเอกชนแทน ซึ่งอาจส่งผลให้ปริมาณงานบางประเภทลดลง แต่ปริมาณงานประเภทอื่นอาจเพิ่มขึ้น เช่น ปริมาณชิ้นงานจดหมายธรรมดาที่มีแนวโน้มลดลง แต่สิ่งพิมพ์ และของดีพิมพ์มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 2 ราย กล่าวว่า พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปไม่มีผลต่อกิจการ ไปรษณีย์ เนื่องจากยังมีผู้มาใช้บริการอยู่เป็นประจำ

ในส่วนของอำนาจการต่อรองของลูกค้าในปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 ราย กล่าวว่า ลูกค้ารายใหญ่มักจะต่อรองการให้บริการกับที่ทำการไปรษณีย์ เนื่องจากเคยใช้บริการของบริษัทเอกชนและได้ส่วนลดในการให้บริการ และทุกครั้งที่มีการต่อรองก็จะทำหนังสือขออนุมัติให้ส่วนลดต่อหน่วยควบคุมหรือบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ก่อนทุกครั้ง สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์อีกจำนวน 8 ราย กล่าวว่าลูกค้าที่มาใช้บริการ ไม่เคยต่อรองการให้บริการแต่อย่างใด

ในกรณีที่ลูกค้าจะกลับกลายมาเป็นคู่แข่งของที่ทำการไปรษณีย์นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 ราย มีความเห็นว่า มีความเป็นไปได้ เนื่องจากลูกค้าเล็งเห็นโอกาสในการทำรายได้ เพราะผู้ให้บริการตระหนักถึงความสะดวกสบายมากกว่าการเดินทางไปใช้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ แต่ปัญหาดังกล่าวยังไม่รุนแรงมากนัก สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์อีก 8 ราย มีความเห็นว่า การที่ลูกค้าจะกลับกลายมาเป็นคู่แข่งนั้นมีความเป็นไปได้น้อยมาก

#### 4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

##### 4.3.1 ด้านบริหารและการจัดการ

จากการที่บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้กำหนดให้มีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 ราย กล่าวว่า เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว เนื่องจากเป็นการกระจายงาน และอำนาจสู่ท้องถิ่น ทำให้การบริหารงานในท้องถิ่นเป็นไปได้ด้วยความรวดเร็ว แต่ปัจจุบัน หัวหน้า

สำนักงานจังหวัดไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทุกอย่างยังต้องขอความเห็นชอบต่อหน่วยควบคุมและบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เหมือนเดิม

หากให้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 ราย มีความเห็นว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การตลาด และเป็นผู้ที่ผ่านการดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ระดับจังหวัดมาก่อน มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 ราย มีความเห็นว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด จะต้องเป็นผู้ที่ได้จากการคัดเลือกในหมู่สมาชิกในพื้นที่ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการขอความร่วมมือและการประสานงาน

ในการพิจารณาอัตรากำลังในที่ทำการ ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 ราย กล่าวว่า อัตรากำลังที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการหรือการดำเนินงาน และอยากให้มีการพิจารณาเพิ่มอัตรากำลังให้ที่ทำการอีกแห่งละ 2 อัตรา

ในเรื่องของพื้นฐานความรู้ทางคอมพิวเตอร์ของบุคลากรในสังกัด ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 ราย กล่าวว่า บุคลากรในสังกัดมีพื้นฐานความรู้ทางคอมพิวเตอร์น้อยมาก ไม่สามารถนำมาความรู้มาประยุกต์ใช้งานในที่ทำการได้ สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์อีก 3 ราย กล่าวว่า บุคลากรในสังกัดมีพื้นฐานความรู้ทางคอมพิวเตอร์ในระดับปานกลาง แต่มิได้นำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้งานแต่อย่างใด

ในด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในหน่วยงานของพนักงานในสังกัด ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 ราย กล่าวว่า พนักงานในสังกัดมีงานประจำอยู่แล้วจึงไม่สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารงานของที่ทำการได้ ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 3 รายกล่าวว่า พนักงานในสังกัดมีส่วนร่วมในการบริหารงานในที่ทำการ มีการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละเรื่อง มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 ราย มีความเห็นว่า ความรู้ความสามารถของพนักงานยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ต้องคอยกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา

ในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 11 ราย กล่าวว่า ไม่มีการวางแผน หรือจัดทำแผนงานใดๆ แม้แต่แผนการตลาดของที่ทำการ

ตามนโยบายของการควบคุมค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 10 ราย กล่าวว่า สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสาธารณูปโภคเท่านั้น อีก 1 ราย ไม่สามารถดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายได้ สำหรับการเพิ่มรายได้ ผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 11 ราย ไม่สามารถทำรายได้ให้เพิ่มสูงขึ้นได้

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งในด้านการสื่อสารในหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 11 ราย กล่าวว่า การแก้ไขดังกล่าวจะเรียกพนักงานมาพูดคุยและชี้ให้เห็นถึงปัญหา และร่วมกันหาแนวทางป้องกันแก้ไขต่อไป

ในการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 1 ราย กล่าวว่าใช้เทคนิคการสร้างความพึงพอใจ โดยให้รางวัลและพิจารณาความดีความชอบให้ต่อเมื่อพนักงานคนนั้นทำงานได้ดีหรือมีส่วนร่วมให้งานลุล่วงสำเร็จ อีก 10 ราย กล่าวว่าจะพิจารณาความดีความชอบให้เป็นกรณีพิเศษเท่านั้น

จากการสัมภาษณ์ถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแบบฟอร์มที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลจากการประเมินจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานแต่ละคน

#### 4.3.2 ด้านการตลาด

จากการสัมภาษณ์ถึงส่วนแบ่งการตลาดในบริการรับ-ส่งถึงของในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 11 ราย ไม่สามารถบอกได้ว่า กิจการไปรษณีย์มีส่วนแบ่งการตลาดเท่าไรและใครมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เนื่องจากไม่มีข้อมูลเพียงพอในการคำนวณหาส่วนแบ่งการตลาด

การจัดทำแผนการตลาด พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 รายไม่มีการจัดทำแผนดังกล่าวแต่อย่างใด เนื่องจากมีอัตราค่าจ้างจำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 ราย กล่าวว่า มีการออกพบปะลูกค้าเดือนละครั้งด้วยตนเอง และประโยชน์ที่ได้รับ คือ ทราบถึงความเคลื่อนไหวและกลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงปัญหาที่ลูกค้าประสบเมื่อใช้บริการของที่ทำกรไปรษณีย์ ส่วนที่เหลืออีก 7 ราย ไม่มีการออกพบปะลูกค้าแต่อย่างใด

ในด้านการตลาด ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า จุดแข็งและจุดขายของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดคือ

- มีเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ สามารถรับ-ส่งข่าวสารและสิ่งของได้ทุกพื้นที่
- มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะพนักงานนำจ่าย ทำให้การนำจ่ายเป็นไปด้วยความรวดเร็ว
- เป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถผลิตควงตราไปรษณียากรออกจำหน่ายได้
- มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

จากการสัมภาษณ์ถึงการแจ้งการให้บริการใหม่ให้ผู้ใช้ได้ทราบ โดยเฉพาะบริการตัวแทนรับชำระเงิน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า มีการแจ้งให้ผู้ให้บริการทราบโดยปิดประกาศด้านหน้าทางเข้าออกที่ทำการ และผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 ราย คิดว่าบริการตัวแทนรับชำระเงินของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จัดอยู่ในอันดับที่ 2 รองจากบริการของธนาคารพาณิชย์ มีเพียง 1 ราย กล่าวว่า บริการดังกล่าวจัดอยู่ในอันดับที่ 5 รองจาก ธนาคารพาณิชย์ เซเว่นอีเลฟเว่น ห้างสรรพสินค้าหรือโมเดิร์นเทรด และศูนย์บริการรับชำระเงินของผู้ออกบัตรเครดิต

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า แนวโน้มการให้บริการ PAY AT POST มีเพิ่มขึ้น ซึ่งการให้บริการส่วนใหญ่เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 70 – 80 รายต่อวัน และมีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 รายที่กล่าวว่า ได้แยกการให้บริการออกจากช่องบริการปกติ กรณีที่มีผู้มาใช้บริการคับคั่ง ส่วนอีก 10 รายไม่สามารถดำเนินการใดๆ ได้

ในการให้บริการ Logispost พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 3 ราย ที่ทราบรายละเอียดในการให้บริการ โดยหัวหน้าศูนย์ไปรษณีย์จะเป็นผู้กำหนดค่าบริการได้ ส่วนอีก 7 รายไม่ทราบรายละเอียดแต่อย่างใด

จากการสัมภาษณ์ถึงการขยายน้ำหนักสิ่งของรับฝากได้เกิน 20 กิโลกรัม พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว เพราะจะทำให้ที่ทำการไปรษณีย์สามารถรับฝากสิ่งของที่มีขนาดใหญ่และมีน้ำหนักสูงได้เพิ่มมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ถึงการให้ส่วนลด การแจกของและการแลกของ ในบริการรับฝากส่ง EMS ระหว่างประเทศ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 ราย เห็นด้วย เพราะจะทำให้สามารถแข่งกับคู่ต่อสู้ได้ ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 2 ราย ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นว่าจะได้ประโยชน์อะไรจากการให้ส่วนลดดังกล่าว

ในการให้บริการตัวแทนรับชำระเงิน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 ราย มีความเห็นว่า คู่แข่งที่ให้บริการดังกล่าวในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ เซเว่นอีเลฟเว่น ห้างร้านโมเดิร์นเทรดหรือห้างสรรพสินค้า และศูนย์บริการรับชำระเงินของผู้ออกบัตรเครดิต

#### 4.3.3 ด้านกระบวนการและการให้บริการ

การให้บริการ ณ เคาน์เตอร์รับฝากได้นำเอาเทคโนโลยีมาผสมผสานในการให้บริการ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า ดี เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการ ผู้ใช้บริการพอใจเพราะการให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น

กรณีที่มีปัญหาในการจัดการและการให้บริการ ณ เคาน์เตอร์รับฝาก ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า หากเป็นการขัดข้องทางด้านเทคโนโลยีจะขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานควบคุม และหากเป็นการขัดข้องทางด้านบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 รายจะขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานควบคุม อีก 8 รายสามารถแก้ไขปัญหาได้เอง

การปรับปรุงกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 รายมีความเห็นว่า ปัจจุบันทุกกระบวนการทำงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการพัฒนาปรับปรุงอยู่แล้ว

#### 4.3.4 ด้านการเงินและการบัญชี

จากการสัมภาษณ์ถึงปัญหาทางการเงินและการบัญชี ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 ราย กล่าวว่า ไม่มีปัญหาทางการเงินและการบัญชี เนื่องจากมีระบบคอมพิวเตอร์ดำเนินการให้หมดทุกอย่าง ยกเว้นการตรวจสอบเอกสารสนับสนุนเท่านั้น ด้วยวิธีการจัดทำบัญชีด้วยระบบดังกล่าวทำให้ที่ทำการไปรษณีย์ได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้นมาก และมีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 3 รายที่กล่าวว่า การเงินซึ่งมีการติดต่อกับธนาคารพาณิชย์ และมีค่าใช้จ่ายในการส่งเงินในแต่ละเดือนสูงมาก ซึ่งมีความประสงค์จะให้หน่วยควบคุมดูแลรับดำเนินการ แต่ยังไม่ได้รับการพิจารณาแต่อย่างใด

#### 4.4 กลยุทธ์การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ภายหลังการแปรรูป

ที่ทำกรไปรษณีย์เป็นหน่วยงานของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ดำเนินการให้บริการด้านกิจการไปรษณีย์ (บริการรับ-ส่งข่าวสารและสิ่งของ) แก่สาธารณชน ซึ่งการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์จะต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ภายหลังจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์จะต้องดำเนินงานตอบสนองนโยบายตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งได้เลือกศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ และด้านเทคโนโลยี การศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานต่างๆ สามารถสรุปจากบทสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ทั้ง 11 แห่ง ดังนี้

##### ด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 ราย พบว่า มีเพียง 3 รายเท่านั้นที่มีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการ logispost และมีการให้บริการ logispost ด้วย



นอกจากนี้การให้บริการ PAY AT POST ของทุกที่ทำการมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการให้บริการ PAY AT POST ได้รับความรวดเร็ว อีกทั้งบริการ PAY AT POST บางประเภทผู้ให้บริการไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการใช้บริการอีกด้วย เช่น บริการรับชำระบัตรเครดิต City Bank มีผู้มาใช้บริการมากที่สุด เนื่องจากผู้ให้บริการไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการชำระเงิน แต่อย่างใด บริการที่ไม่ค่อยมีผู้มาใช้บริการคือ บริการรับชำระค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ซึ่งเป็นบริการที่ผู้ให้บริการต้องเสียค่าธรรมเนียมในการชำระเงิน อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีหน่วยบริการรับชำระในเขตพื้นที่อยู่แล้ว จึงทำให้มีผู้มาใช้บริการน้อยราย มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 ราย ที่มีการส่งเสริมบริการโดยให้พนักงานนำจ่ายแจกใบปลิวในขณะที่นำจ่ายทุกจุดจ่าย เพื่อแจ้งให้ผู้ให้บริการได้ทราบ

สำหรับการต่อยอดบริการพื้นฐาน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 รายไม่ทราบว่าการต่อยอดบริการพื้นฐานคืออะไร และจะมีวิธีการใดบ้าง มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียงรายเดียวที่กล่าวเสริมว่า การต่อยอดบริการพื้นฐานสามารถกระทำได้โดยเชิญชวนให้ผู้ให้บริการเลือกใช้บริการที่มีหลักฐานในการฝากส่งและมีการรับรองวันเวลาในการนำจ่าย ณ ที่ทำการปลายทาง

#### ด้านความพึงพอใจของลูกค้า

การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ทั้ง 11 แห่ง จะมุ่งเน้นการให้บริการด้วยความสุภาพ พูดยิ้มแย้มกับลูกค้าเสมอ เอาใจใส่ต่อลูกค้า คอยให้ความช่วยเหลือต่อลูกค้า และแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวไม่เพียงแต่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าแล้ว ยังสามารถรักษารฐานลูกค้าเดิมได้อีกด้วย

#### ด้านการสร้างรายได้และความคุ้มค่าใช้จ่าย

การหาผลประ โยชน์จากพื้นที่ว่างเปล่าของที่ทำการซึ่งถือว่าการหารายได้อีก รูปแบบหนึ่ง แต่ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 ราย กล่าวว่าไม่สามารถหาผลประ โยชน์จากพื้นที่ว่างเปล่าได้ เนื่องจากที่ทำการมีพื้นที่คับแคบ ไม่สะดวกในการแบ่งให้ใช้พื้นที่ว่างเปล่า ที่ทำการบางแห่งอยู่ในส่วนราชการดังนั้นการดำเนินการนอกเหนือจากกิจการไปรษณีย์แล้วจะต้องขออนุญาตเจ้าของสถานที่ก่อน สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์อีก 1 ราย กล่าวว่า สามารถหาประ โยชน์จากพื้นที่ว่างเปล่าโดยการให้เช่า แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจต้องรออนุมัติจากบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดก่อน

นอกจากนี้การจำหน่ายตราไปรษณียากรเพื่อการสะสม ยังเป็นวิธีการหนึ่งสำหรับการเพิ่มรายได้ ซึ่งพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 ราย มีลูกค้ารายใหญ่ประมาณ 2-3 ราย ผู้ให้

สัมภาษณ์เพียงหนึ่งราย กล่าวว่า ไม่มีลูกค้ารายใหญ่ที่มาซื้อตราไปรษณียากรเป็นจำนวนมากแต่อย่างใด

สำหรับการควบคุมค่าใช้จ่าย ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 ราย กล่าวว่าสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในหมวดสาธารณูปโภคคือ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าและค่าโทรศัพท์ได้ มีเพียง 1 รายที่ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้

#### ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 รายกล่าวว่า พนักงานในสังกัดมีความรู้ความสามารถในการทำงานในระดับปานกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 10 ราย กล่าวว่า พนักงานในสังกัดมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถตามหลักสูตรการอบรมด้านต่างๆ ของกองพัฒนาบุคลากรของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด หรือการเข้าอบรมตามศูนย์อบรมในท้องถิ่น

ภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ทุกที่ทำการไปรษณีย์จะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

#### ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า ไม่ทราบถึงรายละเอียดของ SERVICE QUALITY แต่ในการให้บริการจะมุ่งเน้นถึงความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส เอาใจใส่ต่อปัญหา ทูคจาไพเราะ ให้บริการด้วยความรวดเร็ว และให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกค้าประสบปัญหาในการฝากส่งสิ่งของ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ประจำที่ทำการไปรษณีย์รับจ่ายได้มีการกำชับเจ้าหน้าที่ทุกแผนกทำการตรวจสอบและให้มีการนำจ่ายด้วยความรวดเร็วและมีชิ้นงานนำจ่ายที่มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

#### ด้านเทคโนโลยี

การติดตั้งระบบ Track & Trace ณ ที่ทำการไปรษณีย์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 ราย กล่าวว่า ระบบดังกล่าวไม่เพียงแต่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับที่ทำการไปรษณีย์ได้ ยังช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถตรวจสอบการเดินทางของสิ่งของที่ฝากส่งเข้าสู่เส้นทางไปรษณีย์ได้ตลอดเวลาโดยผ่าน Web site ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 ราย กล่าวว่า พนักงานในสังกัดมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีน้อยมาก พนักงานไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้งานในที่ทำการได้ สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์อีก 3 ราย กล่าวว่า พนักงานในสังกัดมีพื้นฐานความรู้ทางคอมพิวเตอร์ในระดับปานกลาง

แต่ไม่ได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้งานแต่อย่างใด อนึ่ง กรณีที่ทำการไปรษณีย์เจอปัญหาเครื่องเสีย  
ไม่สามารถทำงานได้ ก็จะร้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานควบคุม และจะได้รับความร่วมมือ  
เป็นอย่างดี



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved