

## **Lessons Learned from a Government owned Logistics Company: The Express Transport Organization (ETO)**

**Dr. Sathaporn Opasanon\***

### **Abstract**

While the transport and logistics industry in Thailand was enormously expanding, the Express Transport Organization (ETO), a government owned and operated company for providing trucking freight services, could not stay viable. For the past 20 years, the ETO had experienced loss and accumulated debts. In 2005, the cabinet decided to dissolve the loss-making ETO as opposed to restructuring, which marked the end of its 53 years legacy. This paper provides an overview of the one and only Thailand state-run trucking company. The major factors leading to the lost of the company's competitive edge are examined. The paper also discusses the new trends in the logistics business and the reasons why state enterprises cannot compete with private companies. Finally, the role of the government in the national development of transport and logistics industry is justified.

**Keywords:** Logistics/Transportation/Express Transport Organization/ETO

## ธุรกิจบริการโลจิสติกส์ภายใต้การดำเนินงานของรัฐ กรณี ร.ส.พ.

ดร.สถาพร โอภาสานนท์\*

### บทคัดย่อ

ในขณะที่ประเทศไทยกำลังตื่นตัวกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อรองรับการขยายตัวของภาคธุรกิจ จากกระแสโลกาภิวัตน์ และการเปิดเสรีทางการค้า หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการด้านการขนส่งสินค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในระบบโลจิสติกส์ อย่างองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) ที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 กลับต้องประสบปัญหาภาระหนี้สินและการขาดทุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน จนถึงขั้นวิกฤตที่ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนสำหรับจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานได้ และต้องยุบเลิกกิจการลงในที่สุดเมื่อปลายปี พ.ศ. 2548 อันเป็นการปิดฉากธุรกิจขนส่งสินค้าและพัสดุทางถนนเพียงหนึ่งเดียวที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐ ซึ่งสวนกระแสการเจริญเติบโตของธุรกิจการให้บริการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ของโลก บทความฉบับนี้ทำการศึกษาลักษณะและภาพรวมทางธุรกิจ ตลอดจนข้อจำกัดที่ทำให้ ร.ส.พ. ไม่สามารถพัฒนาตัวเองให้แข่งขันกับเอกชนได้ภายใต้สภาพการแข่งขันของกิจการรับขนส่งสินค้าทางถนนของประเทศไทย รวมทั้งนำเสนอแนวทางที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ : โลจิสติกส์/การขนส่ง/องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์/ร.ส.พ.

\*ภาควิชาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โลจิสติกส์ และการขนส่ง,  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## บทนำ

การจัดการระบบโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถนำส่งสินค้าจากต้นทางไปจนถึงแหล่งบริโภคปลายทางได้ตามจำนวนและสภาพที่ต้องการ ภายใต้กำหนดเวลาและต้นทุนที่เหมาะสม ถูกใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในระดับองค์กรไปจนถึงระดับประเทศ สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ โดยบรรจุไว้เป็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 เรื่องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้ รวมทั้งระบุในนโยบายของคณะรัฐมนตรี ที่แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2549 เรื่องโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดยการขับเคลื่อนโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่อยู่ในแผนแม่บทและมีความพร้อมทุกด้าน เน้นการลงทุนประเภทที่เพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายการจัดส่งสินค้าและพัสดุ การประหยัดพลังงาน และลดต้นทุนการขนส่งและปัญหามลพิษ รวมทั้งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (คปส.) ลงวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2550 โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดและควบคุมนโยบายด้านโลจิสติกส์ของประเทศ

เพื่อเป็นการสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2550-2554) โดยแบ่งเป็น 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

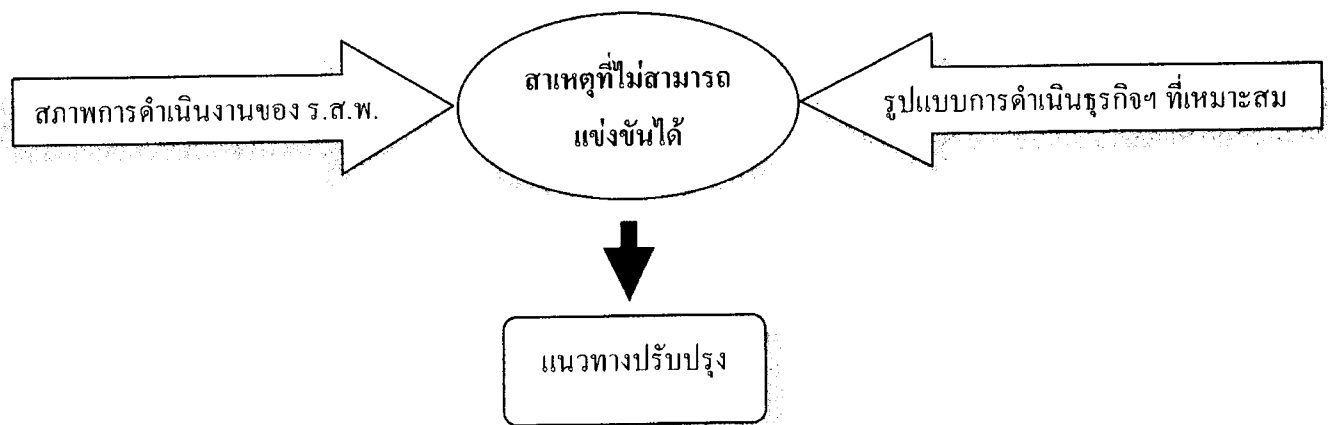
1. การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต
2. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งและโลจิสติกส์
3. การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์
4. การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า
5. การพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ ซึ่งมีเป้าประสงค์ในการเพิ่มจำนวนและยกระดับมาตรฐานการให้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

การขุดลอกคลองการรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ หรือ ร.ส.พ. เมื่อปลายปี พ.ศ. 2548 ก่อให้เกิดคำถามว่าทำไมรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการขนส่งสินค้าทางบก ซึ่งน่าจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ ของประเทศ กลับประสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จนไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้โดยไม่เป็นภาระของรัฐบาล บทความฉบับนี้สรุปภาพรวมกิจการของ ร.ส.พ. บทบาทของ ร.ส.พ. ต่อระบบโลจิสติกส์ไทย วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ที่ดำเนินการโดยภาครัฐไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชนได้ภายใต้สภาพแวดล้อมของธุรกิจโลจิสติกส์ในปัจจุบัน พร้อมนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา

## วิธีการศึกษา

การศึกษาใช้วิธีรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับภาพรวมกิจการ โลจิสติกส์ และการขนส่งสินค้า ประวัติ ความเป็นมา ข้อมูลองค์กร และสถานภาพทางธุรกิจของ ร.ส.พ. โดยใช้วิธี Five Force Model (Porter, 1979) ในการวิเคราะห์สถานะการแข่งขันของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางถนนของประเทศไทย รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการขนส่ง นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม ถึงจุดแข็งและสภาพ ปัญหาต่างๆของ ร.ส.พ. ตลอดจนรูปแบบการดำเนินงานกิจการให้บริการขนส่ง และโลจิสติกส์ที่เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลทั้งสองส่วนจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ สำคัญที่ทำให้ ร.ส.พ. ไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Cause and Effect Analysis



ภาพที่ 1 แผนผังแสดงขั้นตอนการศึกษา

### โลจิสติกส์และการขนส่ง

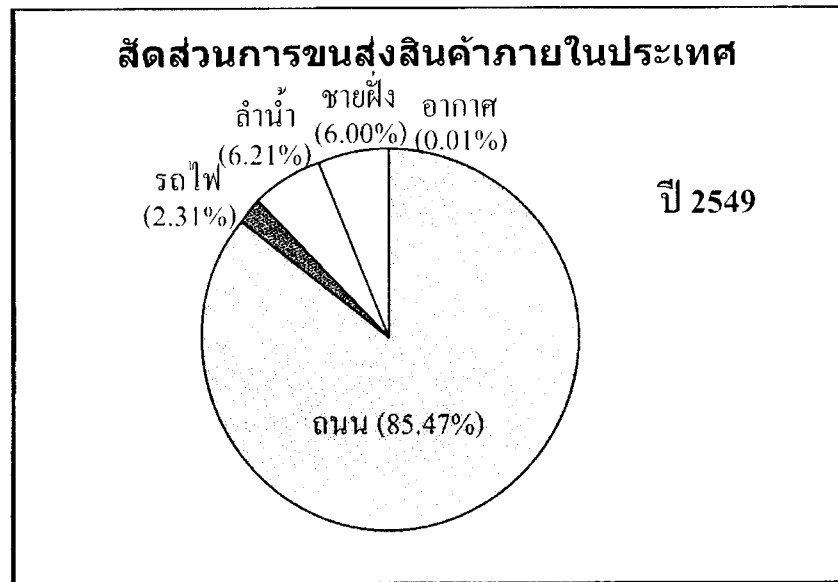
มีผู้ให้คำนิยามโลจิสติกส์ไว้มากมายตามมุมมองทางธุรกิจ กิจกรรมและความสนใจของแต่ละองค์กรที่เป็นผู้ให้คำจำกัดความ (รุจิร พนมยงค์, 2004) แต่ที่ได้รับการอ้างถึงอย่างแพร่หลายได้แก่ของ Council of Supply Chain Management Professionals ซึ่งได้ให้คำจำกัดความโลจิสติกส์ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม การไหลทั้งไปและกลับ รวมถึงการจัดเก็บสินค้า บริการ และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ จากต้นทางไปยังแหล่งบริโภคปลายทางเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการโลจิสติกส์สามารถแบ่งออกได้เป็น 14 กิจกรรม (Grant et.al., 2006) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลกิจกรรมโลจิสติกส์

กิจกรรมโลจิสติกส์	
การบริการลูกค้า	การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า
การพยากรณ์อุปสงค์	การจัดหาวัตถุดิบและบริการ
การสื่อสารด้านการกระจายสินค้า	การบรรจุภัณฑ์
การจัดการสินค้าคงคลัง	การนำสินค้ากลับคืน
การขนถ่ายวัสดุ	การกำจัดสิ่งปฏิกูลและของเหลือจากกระบวนการผลิต
การดำเนินการกับคำสั่งซื้อ	การจราจรและขนส่ง
การบริการหลังการขาย	การบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ

จะเห็นว่าโลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ โดยไม่ได้จำกัดอยู่แค่ภาคการขนส่งเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยโดยศูนย์วิจัยโลจิสติกส์ คณะ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี 2549 พบว่า ประเทศไทยมีต้นทุนโลจิสติกส์ (Macro logistics cost) เป็นร้อยละ 23.9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) แบ่งเป็นต้นทุนที่เกิดจากการขนส่งสินค้า (Transportation cost) สูงที่สุดถึงร้อยละ 12.7 ต้นทุนการดำเนินการคลังสินค้าและการถือครองสินค้าคงคลัง (Inventory carrying and warehousing cost) ร้อยละ 9 และต้นทุนการบริหารจัดการ (Administration cost) ร้อยละ 2.2 จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าประสิทธิภาพในภาคการขนส่งมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนโลจิสติกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตราคาน้ำมันที่สูงขึ้น

สำหรับประเทศไทย การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอาศัยการขนส่งทางทะเลเป็นหลัก คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 90 ของปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมด (กระทรวงคมนาคม, 2550) เนื่องจากการขนส่งทางทะเลสามารถทำการขนส่งได้ในปริมาณมาก ระยะทางไกล และมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสินค้าต่ำกว่าการขนส่งทางอากาศมาก ในส่วนของการขนส่งสินค้าภายในประเทศ สัดส่วนการขนส่ง ปี พ.ศ. 2549 แยกตามการขนส่ง 5 ประเภท ได้แก่ การขนส่งทางถนน (รถบรรทุก) ทางราง (รถไฟ) ทางลำนํ้าภายในประเทศ ทางเรือชายฝั่ง และทางอากาศ สรุปได้ดังรูปที่ 2 ทั้งนี้ การขนส่งทางท่อไม่ถูกนำมาพิจารณาด้วย เนื่องจากสามารถทำการขนส่งได้เฉพาะสินค้าบางประเภท เช่น น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น



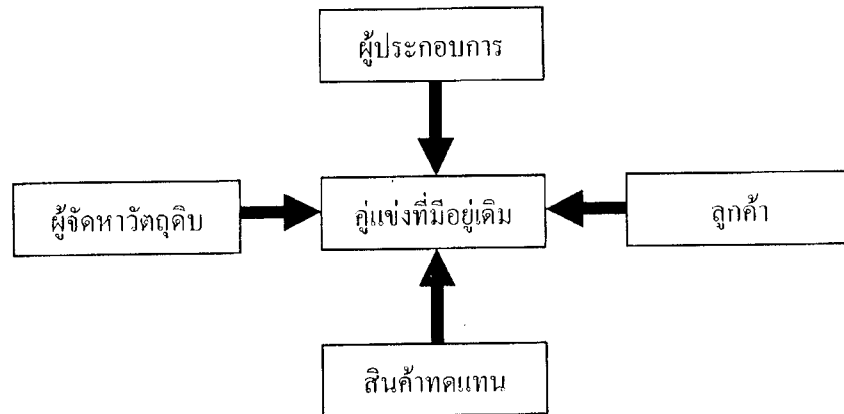
ภาพที่ 2 ข้อมูลปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศปี พ.ศ. 2549

คัดแปลงจาก: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

จากข้อมูลในภาพที่ 2 พบว่า การขนส่งทางถนนมีบทบาทสำคัญต่อการขนส่งสินค้าภายในประเทศ คิดเป็นสัดส่วนสูงที่สุดถึงร้อยละ 85 ของปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศทั้งหมด และยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 2 ต่อปี โดยปริมาณจราจรบนทางหลวงทั่วประเทศมีสัดส่วนของรถบรรทุกคิดเป็นร้อยละ 18 และมีระยะทางเฉลี่ยของการขนส่งทางรถบรรทุกประมาณ 240 กิโลเมตร (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2549) ดังนั้น การขนส่งทางถนนจึงเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

### ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางถนน

การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางถนนในประเทศไทย โดยวิธี Five Force Model ที่พัฒนาขึ้นโดย Michael Porter ซึ่งเป็นเทคนิคที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผ่านการพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพล 5 ด้าน ได้แก่ อำนาจการต่อรองจากผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers); อำนาจการต่อรองจากลูกค้า (Customers); ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ (New Entrants); ภัยคุกคามจากสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ (Substitute Products) และ สภาพการแข่งขันของกลุ่มที่มีอยู่เดิม (Existing competitors)



ภาพที่ 3 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันของธุรกิจโดยวิธี Five Force Model

### 1. ผู้ประกอบการรายใหม่

ในปัจจุบัน การเข้ามาในอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าทางถนนไม่ได้เป็นเรื่องที่ย่งยาก เนื่องจากผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางรถบรรทุกของไทยส่วนใหญ่ยังเป็นรายย่อยและมีบทบาทเป็นแค่ผู้รับเหมาช่วง (Sub-contractors) ให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายใหญ่อีกทอดหนึ่ง ซึ่งผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดจะมุ่งเน้นเฉพาะการรับขนส่งสินค้าเท่านั้น ไม่มีบริการโลจิสติกส์ด้านอื่นๆ เสริม ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงอาศัยเพียงแค่การลงทุนทางด้านยานพาหนะและบุคลากรในการเข้ามาทำธุรกิจทางด้านนี้ นอกจากนี้ธุรกิจการรับขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ยังเป็นตลาดที่มีการแข่งขันอย่างเสรี โดยรัฐบาลได้เปิดโอกาสให้แก่ผู้ประกอบการต่างชาติสามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดได้ง่าย ทั้งในรูปแบบของตัวแทนบริษัทแม่หรือการเป็น Nominee ก่อปรกับแนวโน้มของภาครัฐในการผ่อนคลายเงื่อนไข การทำธุรกิจของบริษัทต่างชาติมากขึ้นตามแนวทางการเปิดเสรีด้านการค้าและบริการซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้ผู้ประกอบการต่างชาติมีศักยภาพทางด้านเงินลงทุนสูง มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์สมัยใหม่ สามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการไทยเกิด การเสียเปรียบทางการแข่งขันได้

### 2. คู่แข่งที่มีอยู่เดิม

เมื่อพิจารณาด้านอุปทานการขนส่งทางถนนพบว่า ประเทศไทยมีจำนวนรถบรรทุกที่จดทะเบียนกับการขนส่งทางบกสะสมจนถึงสิ้นปี พ.ศ. 2549 รวม 718,562 คัน แบ่งเป็นรถบรรทุกไม่ประจำทางจำนวน 124,889 คัน และรถบรรทุกส่วนบุคคลจำนวน 593,673 คัน สำหรับปีงบประมาณ 2549 มีจำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่งทางรถบรรทุกรวม 315,200 ใบ (กรมการขนส่งทางบก, 2549) การมีผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาอย่างรุนแรง เปิดโอกาสให้ผู้ส่งสินค้าสามารถที่จะเลือกใช้บริการจากผู้ประกอบการที่เสนอบริการที่มีประสิทธิภาพในราคาที่เหมาะสมได้ นอกเหนือจากการแข่งขันกับผู้ให้บริการขนส่งโดยรถบรรทุกกันเองแล้ว คู่แข่งที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งคือผู้ประกอบการที่ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร ซึ่งครอบคลุมถึงการให้บริการ

ขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ การให้บริการดูแล จัดเก็บ บรรจุกัมภ์ บริการคลังสินค้า และการจัดการด้านเอกสาร ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างในค่าบริการให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี

### 3. สินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้

ถึงแม้การขนส่งทางถนนจะมีต้นทุนการขนส่งสินค้าต่อชิ้นสูงกว่าการขนส่งทางรางและทางน้ำ เนื่องจาก ทำการขนส่งได้ปริมาณน้อยในแต่ละเที่ยว จึงอาจไม่เหมาะสมกับการขนส่งสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ ระยะทางไกล และไม่ต้องการความรวดเร็วในการขนส่ง อย่างไรก็ตาม จุดเด่นของการขนส่งทางถนนคือ การมีความคล่องตัวสูง สะดวก รวดเร็ว ไม่ต้องเดินรถตามตารางเวลา ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการรอเพื่อรวบรวมสินค้าให้ได้ในปริมาณมากๆ (Consolidation) และที่สำคัญคือสามารถทำการขนส่งแบบ Door-to-Door ได้โดยไม่ต้องทำการเปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างยานพาหนะ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรวดเร็วในการตอบสนองแบบ Just-in-Time (JIT) นอกจากนี้ การขนส่งทางรถบรรทุกยังมีบทบาทในการเชื่อมโยงกับการขนส่งทางอากาศ ทางราง และทางทะเล สำหรับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transport) ดังนั้น การขนส่งทางถนนยังคงมีความได้เปรียบสูงสำหรับการขนส่งสินค้าภายในประเทศและไม่สามารถทดแทนได้โดยการขนส่งในรูปแบบอื่นอย่างสมบูรณ์

### 4. ผู้จัดหาวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ถึงแม้ธุรกิจให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนจะไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบโดยตรง อาจกล่าวได้ว่า ในบางกรณี ซัพพลายเออร์ของผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางถนน ก็คือผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งได้รับการว่าจ้างเป็นผู้รับเหมาช่วงการขนส่งอีกทอดหนึ่ง ดังนั้น อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์จึงมีไม่มากนัก เนื่องจากมีผู้ให้บริการมากมายและเป็นตลาดที่มีการแข่งขันอย่างเสรีอยู่แล้ว

### 5. ลูกค้า

ลูกค้าอาจเป็นผู้ส่งสินค้าโดยตรงหรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Providers) รายใหญ่ที่จ้างผู้รับเหมาช่วงการขนส่งทางถนน ซึ่งจะมีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากมีผู้ให้บริการมากมายให้เลือกและแต่ละรายไม่มีความแตกต่างของบริการมากนัก กอปรกับลูกค้าไม่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) โดยผู้ส่งสินค้าจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาเป็นสำคัญ ตรงกันข้ามที่ผู้ให้บริการยังคงสามารถจัดส่งสินค้าไปถึงปลายทางได้อย่างปลอดภัย ภายในกำหนดเวลา อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้ส่งสินค้าที่มีมูลค่าสูง ต้องการความเอาใจใส่ในระหว่างการเดินทางเป็นพิเศษ หรือต้องการบริการเสริมอื่นๆ เช่น บริการติดตามสถานะการขนส่ง การจัดการด้านเอกสาร และการดูแลจัดเก็บสินค้า เป็นต้น อาจมีความพึงพอใจที่จะใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายใหญ่รับผิดชอบตลอดกระบวนการแทนเพื่อความสะดวกสบายและการลดค่าใช้จ่ายโดยรวม

จากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางถนนด้วยวิธี Five Force Model พบว่า ปัจจุบัน สภาพตลาดการขนส่งสินค้าทางถนนของประเทศไทยมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง



โดยลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองสูง พร้อมทั้งยังมีภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่จากต่างประเทศที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถให้ขอบเขตของบริการที่มากกว่า ดังนั้น ผู้ประกอบการของไทยเองต้องทำการปรับปรุงคุณภาพของบริการและพัฒนาธุรกิจของตนเองให้สามารถแข่งขันได้โดยเสนอบริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร ด้วยการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

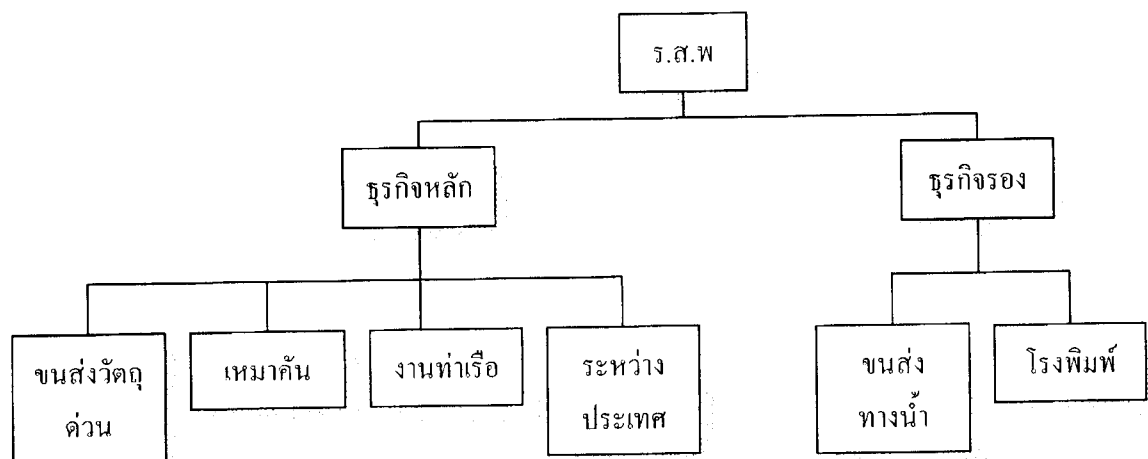
### องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ หรือ ที่รู้จักกันในนาม ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลโดยกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2496 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 50 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง 3 ประการ ได้แก่

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชน ในการขนส่งทุกชนิด ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
2. ประกอบธุรกิจที่ต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกับการขนส่ง และ
3. ประกอบพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ในการเศรษฐกิจของชาติ และ

ช่วยเหลือในการครองชีพ

ธุรกิจหลักที่ ร.ส.พ. ดำเนินการก่อนยุบเลิกกิจการประกอบด้วย งานขนส่งวัตถุอันตราย งานขนส่งเหมาคัน งานขนส่งที่ทำเรือ และงานขนส่งระหว่างประเทศ ซึ่งทำรายได้รวมกันสูงกว่าร้อยละ 80 ของรายได้ทั้งหมด นอกจากนี้ ร.ส.พ. ยังดำเนินการในธุรกิจรองอื่นๆ ได้แก่ งานขนส่งทางน้ำ และงานโรงพิมพ์



ภาพที่ 4 ธุรกิจของ ร.ส.พ. ก่อนการยุบเลิกกิจการ

กิจการขนส่งวัตถุอันตรายของ ร.ส.พ. เป็นบริการรับส่งสินค้าแบบไม่เต็มคัน (LTL หรือ Less than Truckload) ซึ่งเป็นการรวบรวมสินค้าจากผู้ส่งสินค้าหลายรายเข้าด้วยกันในการจัดส่งแต่ละเที่ยว แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ฝ่ายตามภูมิภาค ได้แก่ โลจิสติกส์กลาง โลจิสติกส์อีสาน โลจิสติกส์เหนือ และโลจิสติกส์ใต้ ซึ่งแม้จะใช้ชื่อฝ่ายโลจิสติกส์ แต่รูปแบบการให้บริการจริงยังไม่ครอบคลุมกิจกรรม

โลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยเสนอเพียงบริการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ทางถนนเป็นหลัก และมีบริการเสริมที่สนับสนุนกิจกรรมการขนส่ง ได้แก่ การประกันภัยสินค้าและการบรรจุหีบห่อ เป็นต้น

จุดแข็งของ ร.ส.พ. เหนือผู้ประกอบการเอกชนได้แก่ การมีเครือข่ายสำหรับการขนส่งสินค้าทางถนนกระจายทั่วประเทศรวม 76 แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานในต่างจังหวัด 63 แห่ง และตัวแทนของ ร.ส.พ. ในจังหวัดต่างๆ อีก 13 แห่ง นอกจากนี้ การเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้ ร.ส.พ. ได้รับสิทธิพิเศษตามมติคณะรัฐมนตรีในการรับส่งสินค้าให้กับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ เช่น การรับขนส่งสินค้าให้กับการทำเรือแห่งประเทศไทย องค์การเภสัชกรรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และโรงงานยาสูบ เป็นต้น

ในขณะที่ ร.ส.พ. มีข้อได้เปรียบดังกล่าวข้างต้น ผลการดำเนินงานในช่วง 20 ปีหลังกลับประสบการขาดทุนสะสมอย่างต่อเนื่องเป็นมูลค่ารวม 806 ล้านบาท ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวมีปี พ.ศ. 2547 ที่ทำกำไรสูงสุด 58.3 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลจากการขายขาดรถเก่าถึง 51.87 ล้านบาท โดยในปี พ.ศ. 2545 กระทรวงคมนาคมได้ว่าจ้างกลุ่มบริษัท ที่ปรึกษาทำการศึกษาศึกษาเพื่อแปลงสภาพ ร.ส.พ. เป็นบริษัท จำกัด โดยผลการศึกษาเสนอทางเลือกไว้ 6 แนวทาง ประกอบด้วย การยุบเลิกกิจการทันที การขายกิจการ และการแปลงสภาพธุรกิจที่มีศักยภาพในรูปแบบต่างๆอีก 4 รูปแบบ อย่างไรก็ตาม ในทุกแนวทางที่กลุ่มบริษัทที่ปรึกษาสอนจะมีภาระในการเลิกจ้างพนักงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เพื่อทำการลดขนาดองค์กรลง ในปี พ.ศ. 2546 กระทรวงคมนาคมกำหนดให้คณะกรรมการ ร.ส.พ. ปรับปรุงกิจการให้ได้ภายในระยะเวลา 6 เดือน หรือพิจารณายุบเลิกกิจการเพื่อลดภาระของประเทศในระยะยาว

ช่วงปลายปี พ.ศ. 2548 ร.ส.พ. ประสบปัญหาจากภาระหนี้สิน ทั้งนี้การค้ำและหนี้ค้ำบำเหน็จบำนาญพนักงานเกษียณอายุ ซึ่งศาลได้พิจารณาคดีถึงที่สุดแล้ว นอกจากนี้ ยังมีภาระหนี้สินกับหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจอื่น รวมเป็นหนี้สินสะสมสูงถึง 1,615 ล้านบาท เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรง จนไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานได้

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลงบดุล ร.ส.พ. ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2548

สินทรัพย์ (ล้านบาท)		หนี้สิน (ล้านบาท)	
ที่ดินและอาคาร	960	หนี้ค่าเช่ารถ	731
รถบรรทุก	159	หนี้การค้ำและค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	492
อื่นๆ	161	หนี้บำเหน็จค้างจ่ายและกองทุนต่างๆ	289
		อื่นๆ	102
รวม	1,280		1,615

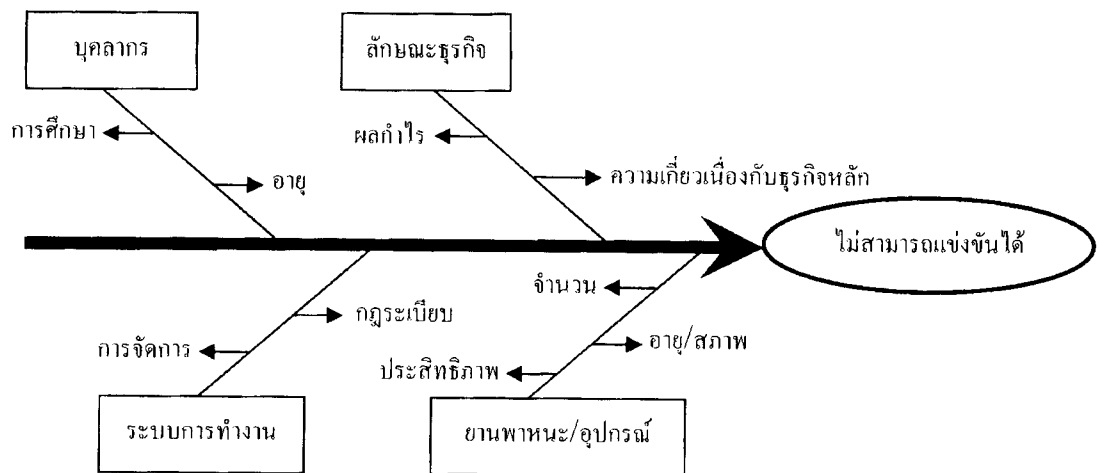
ดัดแปลงจาก: บทสรุปย่อการเสนอปิดกิจการ ร.ส.พ. ตามมติคณะกรรมการ ครั้งที่ 14/2548

หลังจากพิจารณาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจต่อไปโดยไม่ต้องพึ่งพา ความช่วยเหลือจากรัฐบาลในระยะยาว คณะรัฐมนตรีจึงมีมติอนุมัติตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอขุบเลิกกิจการ ร.ส.พ. เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2548 และได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขุบเลิกองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ พ.ศ. 2549 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 เป็นการปิดฉากรัฐวิสาหกิจไทยที่ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าเป็นระยะเวลากว่า 53 ปี

### แนวโน้มการทำธุรกิจโลจิสติกส์และสภาพปัญหาหลักของ ร.ส.พ.

เป้าหมายหลักของการจัดการระบบโลจิสติกส์ คือ การลดต้นทุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยมุ่งเน้นความแน่นอนของบริการและความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเป็นอย่างมาก ความได้เปรียบเทียบทางด้านขนาดเงินลงทุนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการทำธุรกิจในระยะยาว ที่ต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ รูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ที่เหมาะสมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. มุ่งดำเนินการเฉพาะกิจกรรมที่มีความชำนาญและสำคัญต่อธุรกิจหลัก (Core business) โดยจัดจ้าง บริษัทภายนอก (Outsource) สำหรับกิจกรรมรองอื่นๆ
2. สร้างระบบบริหารจัดการที่คล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันในตลาด รวมถึงรูปแบบธุรกิจและเทคโนโลยีสมัยใหม่
3. แสวงหาแนวทางในการลดขั้นตอนและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าและไม่มีความจำเป็น (Non-valuc adding activities)
4. ให้ความสำคัญกับการจัดการระบบฐานข้อมูลและการสื่อสาร (Database and Information Management System) ระหว่างองค์กรทั้งหมดภายในโซ่อุปทาน ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการวางแผนด้านโลจิสติกส์
5. สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partnership) โดยเน้นความร่วมมือในระยะยาว จากการเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์สมัยใหม่กับสภาพการดำเนินงานของ ร.ส.พ. สามารถสรุปสาเหตุหลักที่ทำให้ ร.ส.พ. ไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ จำแนกตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ลักษณะธุรกิจ บุคลากร ยานพาหนะ/อุปกรณ์ และระบบการทำงาน



ภาพที่ 5 Cause and Effect Diagram แสดงองค์ประกอบสำคัญของปัญหา ร.ส.พ.

### ลักษณะธุรกิจ

จากผลการดำเนินงานในช่วง ปี พ.ศ. 2543 – 2547 พบว่า ธุรกิจที่สามารถสร้างกำไรสูงสุดให้แก่ ร.ส.พ. อย่างต่อเนื่องคือ งานขนส่งวัตถุอันตราย ซึ่งเป็นธุรกิจที่ตลาดยังมีการขยายตัว และ ร.ส.พ. สามารถสร้างความได้เปรียบจากการมีเครือข่ายการขนส่ง (Network) ที่กระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ สำหรับธุรกิจอื่นๆ เช่น งานขนส่งเหมาคัน ซึ่งอาศัยสิทธิพิเศษที่ได้รับจากมติคณะรัฐมนตรีในการรับงานขนส่งสินค้าให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก โดยสิทธิพิเศษดังกล่าวสามารถถูกยกเลิกได้ทุกเมื่อ เช่นเดียวกับงานขนส่งท่าเรือที่ต้องประสบปัญหาการลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาดจากการเปิดเสรีในการให้บริการขนส่งสินค้าภายในท่าเรือกรุงเทพฯ ซึ่ง ร.ส.พ. เคยได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียว

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งจากระบบสินค้าเทกอง (Bulk) มาเป็นการบรรจุสินค้าในตู้คอนเทนเนอร์ (Containerization) ที่ต้องใช้รถบรรทุกกึ่งพ่วง (Semi-trailer) ซึ่งไม่ใช่ประเภทรถหลักที่ ร.ส.พ. มีให้บริการ

การที่ ร.ส.พ. ดำเนินธุรกิจที่ไม่มีศักยภาพในการแข่งขัน รวมถึงธุรกิจรองอื่นๆ เช่น งานโรงพิมพ์ งานขนส่งระหว่างประเทศ และงานขนส่งทางน้ำ นอกจากจะไม่มีส่วนสนับสนุนและไม่ใช้ธุรกิจต่อเนื่องกับธุรกิจหลัก ยังสร้างภาระทางด้านค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้แก่องค์กร ทั้งเบี้ยเลี้ยงพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษายานพาหนะ ค่าน้ำมัน และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

### บุคลากร

ร.ส.พ. มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 1,775 คน (ข้อมูล ก่อนวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2548) ซึ่งร้อยละ 52 หรือเกิน กึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป โดยมีพนักงานอายุต่ำกว่า 35 ปี อยู่เพียงร้อยละ 1 ทั้งนี้ พนักงานทั่วไปของ ร.ส.พ. จะเกษียณอายุเมื่ออายุครบ 60 ปี ส่วนพนักงานขับรถจะเกษียณอายุเมื่ออายุครบ 53 ปี ในส่วนของวุฒิการศึกษาของพนักงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษา ซึ่งคิดเป็นจำนวนสูงกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด

ในขณะที่มีสัดส่วนพนักงานที่มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปเพียงร้อยละ 6 โดยในจำนวนนี้มีพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทเพียง 3 คน

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลอายุพนักงาน ร.ส.พ.

ช่วงอายุ (ปี)	จำนวนคน	%
56 - 60	508	29
51 - 55	414	23
46 - 50	354	20
41 - 45	353	20
36 - 40	120	7
31 - 35	25	1
26 - 30	1	0
รวม	1775	100

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อประสิทธิภาพการจัดการ โลจิสติกส์ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความพร้อมและได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ โลจิสติกส์สมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น การวางแผนและการจัดเส้นทางเดินรถ (Scheduling and routing) การแก้ปัญหาเดินรถกลับเที่ยวเปล่า การประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดในการควบคุมประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพื่อประกอบการวางแผนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System) และระบบการบริหารการขนส่ง (Transportation Management System) เป็นต้น การที่บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรมีอายุสูงและขาดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนารูปแบบการจัดการและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพได้

#### ยานพาหนะและอุปกรณ์

ร.ส.พ. มีรถบรรทุกตามตัวเลขบัญชีจำนวน 1,276 คัน แต่เป็นรถที่สามารถใช้งานได้จริงประมาณ 800 คัน แบ่งเป็นรถของ ร.ส.พ. เอง และรถบรรทุกเช่า-ซื้อ ซึ่งรถบรรทุกทั้งหมดมีอายุเฉลี่ยสูงอยู่ที่ 16 ปี (รถของ ร.ส.พ. มีอายุเฉลี่ยประมาณ 20 ปี และรถเช่า-ซื้อ 15 ปี) นอกจากนี้ รถบรรทุกส่วนใหญ่อยู่ในสภาพชำรุดทรุดโทรม ขาดการดูแลรักษาอย่างเพียงพอ ทำให้เกิดการเสียในระหว่างการใช้งาน เป็นผลให้จัดส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนด

การปฏิบัติงานของ ร.ส.พ. อาศัยแรงงานมนุษย์เป็นหลัก โดยไม่มีการใช้เครื่องทุ่นแรงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการขนถ่ายสินค้า เช่น ระบบสายพานลำเลียง รวมถึงไม่มีการใช้ GPS (Global Positioning

System) ระบบ Barcode หรือ RFID (Radio Frequency Identification) สำหรับการติดตามสถานะภาพการ จัดส่งและการบริหารจัดการสินค้าภายในโรงพักสินค้า นอกจากนี้ การจัดการข้อมูลลูกค้า สถิติการขนส่ง ต่างๆ ระบบบัญชีและการเงิน ตลอดจนกระบวนการส่งผ่านข้อมูล ยังเป็นแบบ Manual และพึ่งพาการ บันทึกข้อมูลในรูปแบบเอกสารเป็นหลัก โดยไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น EDI (Electronic Data Interchange) มาใช้อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้า รวมถึงการ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสาขาต่างจังหวัดกับสำนักงานใหญ่ ทำให้มีการบันทึกรายการซ้ำซ้อน การ ประมวลผลที่ล่าช้า และเกิดความผิดพลาดของข้อมูล

### ระบบการทำงาน

เนื่องจาก ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจ ระบบการทำงานและกฎระเบียบส่วนใหญ่จึงยึดติดกับระบบ ราชการ ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อน ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ขาดความยืดหยุ่น และก่อให้เกิดกิจกรรมที่ ไม่เพิ่มมูลค่า (Non-adding activities) ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างในระบบการประมูลที่มุ่งการแข่งขัน ทางด้านราคาเป็นสำคัญยังเป็นอุปสรรคต่อ การสร้างความร่วมมือระยะยาวในลักษณะของพันธมิตรทาง ธุรกิจ (Strategic procurement) นอกจากนี้ การบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralization) โดยอำนาจ การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับระดับผู้บริหาร ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่มีความ แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ได้ ขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ เช่น การคิดอัตราค่าขนส่งที่ไม่สามารถ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวนอย่างรวดเร็ว

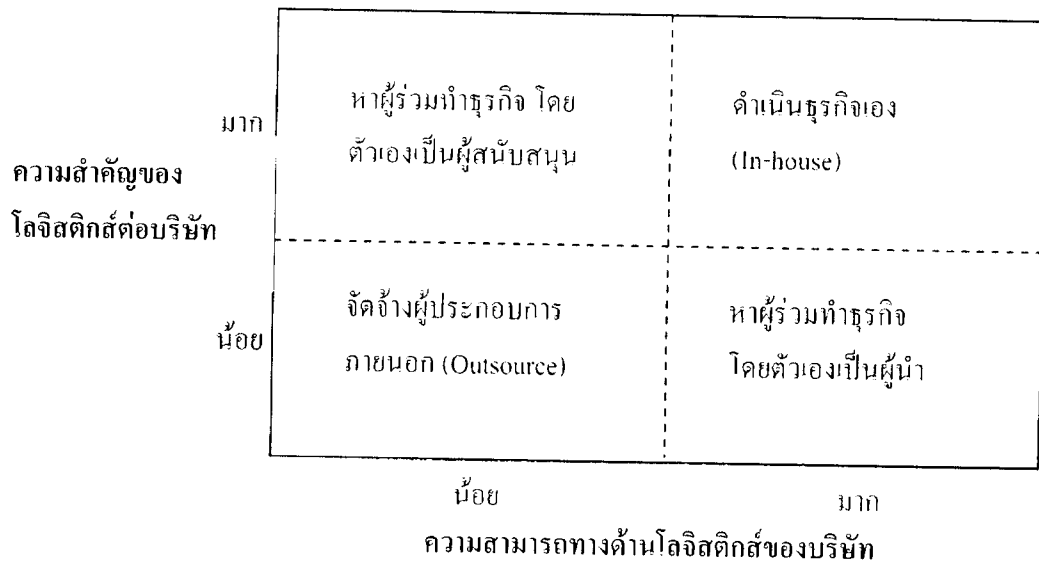
ลักษณะการจ้างงานแบบราชการที่มีโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนเป็น อุปสรรคสำคัญต่อการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน พนักงานขาดแรงกระตุ้นและ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดต้นทุนในการทำงานล่วงเวลาและสร้างปัญหาการทุจริต คอรัปชั่น นอกจากนี้ ภาระค่าบำนาญพนักงานเกษียณอายุเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สร้างต้นทุนแก่องค์กรใน ระยะยาว ซึ่งเป็นผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ที่ต้องอาศัยความสามารถในการแข่งขันจาก ประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่ายและการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ท้ายที่สุด การเป็นหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจทำให้ ร.ส.พ. ต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลในการคงอัตราค่าขนส่งไว้ในช่วงที่ต้นทุน การขนส่งสูงขึ้น ส่งผลให้กลไกราคาในตลาดเสียและเกิดภาวะการขาดทุนอันเนื่องจากอัตราค่าขนส่งที่ไม่ สะท้อนต้นทุนค่าใช้จ่ายที่แท้จริง

### แนวทางการปรับปรุง

จากการพิจารณาสภาพปัญหาของ ร.ส.พ. สามารถสรุปแนวทางการปรับปรุง จำแนกตาม องค์ประกอบทั้ง 4 ได้ดังนี้

1. **ลักษณะธุรกิจ** หากพิจารณารูปแบบการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ของ Ballou (2004) ดังแสดงในภาพที่ 6 พบว่า งานขนส่งวัตถุดิบ ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่สามารถสร้างกำไร และ ร.ส.พ. มีศักยภาพจากการมีโครงข่ายการขนส่งอยู่ทั่วประเทศ จึงควรที่จะคงไว้และดำเนินการเอง ในส่วนของ งานขนส่งเหมาคัน ซึ่งมีข้อได้เปรียบจากการได้รับสิทธิพิเศษในการขนส่งสินค้าให้แก่หน่วยงานราชการ

อาจดำเนินการต่อโดยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มลูกค้า สำหรับธุรกิจอื่นๆ ที่เหลือเป็นธุรกิจที่ไม่สร้างกำไรและไม่มีความสำคัญต่อธุรกิจหลักขององค์กร ดังนั้น แนวทางการปรับปรุงจึงควรลดประเภทธุรกิจลงเหลือเพียงธุรกิจหลักที่สร้างรายได้และมีศักยภาพในการขยายตลาดโดยไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐในระยะยาว ซึ่งได้แก่ งานขนส่งวัตถุดิบและงานเหมืองแร่เฉพาะลูกค้ารายใหญ่เท่านั้น



ภาพที่ 6 รูปแบบการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมด้านโลจิสติกส์

**2. บุคลากร** เนื่องจากการลดประเภทธุรกิจลง จึงต้องทำการปรับลดขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจที่ดำเนินการจริง พร้อมทั้งเปลี่ยนถ่ายบุคลากร โดยรับพนักงานใหม่ที่มีความรู้ความชำนาญตามสายงานและมีแผนพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

**3. ยานพาหนะและอุปกรณ์** เปลี่ยนกองยานพาหนะใหม่ในจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณงานหลัก ร่วมกับการจัดจ้างผู้ประกอบการภายนอก (Outsourcing) เพื่อเพื่อความสะดวกและลดต้นทุนคงที่ตลอดจนลงทุนทาง ด้านเครื่องทุ่นแรงและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

**4. ระบบการทำงาน** ปรับกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรใหม่ ให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการดำเนินงาน เพิ่มแรงจูงใจให้แก่บุคลากร และร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อขยายขอบเขตการให้บริการแบบครบวงจร โดยเน้นความร่วมมือในระยะยาว

จะเห็นได้ว่า องค์กรประกอบที่เป็นรากฐานสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจบริการของรัฐที่อยู่ในตลาดที่มี การแข่งขันอย่างสมบูรณ์คือ การขีดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติแบบราชการที่ขาดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพธุรกิจ ก่อให้เกิดความล่าช้าและต้นทุนดำเนินการที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้ ข้อจำกัดดังกล่าวยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อองค์กรในการแก้ไขปัญหาที่

เกิดจากองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การขาดความยืดหยุ่น ในการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับการปรับลดประเภทธุรกิจ ข้อจำกัดในการให้ผลตอบแทนที่ดึงดูดใจแก่พนักงานที่ติดเทียมกับภาคเอกชน รวมถึงการขาดความคล่องตัวในการลงทุนและหาพันธมิตรร่วมทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและขยายตลาดให้กว้างขึ้น

## สรุป

บทความฉบับนี้ศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ สรุปภาพรวมขององค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม ที่ดำเนินธุรกิจหลักในการให้บริการขนส่งสินค้าและพัสดุทางถนน พร้อมทั้งสะท้อนปัจจัยที่ลดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจนเป็นเหตุให้ต้องยุบเลิกกิจการลง จากการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานกับรูปแบบการทำธุรกิจโลจิสติกส์ ในปัจจุบันพบว่า นอกจากปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรงซึ่งเป็นผลมาจากการขาดทุนต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ปัญหาหลักที่ทำให้ ร.ส.พ. ไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจต่อไปได้มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ลักษณะธุรกิจ บุคลากร อุปกรณ์ และระบบการทำงาน โดยมาตรการในการแก้ไขเบื้องต้นต้องอาศัยการลดขนาดขององค์กร การเปลี่ยนถ่ายพนักงานและรถบรรทุกใหม่ ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้โดยอาศัยงบประมาณแผ่นดินในการชำระหนี้สิน การลงทุนและเพิ่มเงินสดหมุนเวียน อย่างไรก็ตาม การป้องกันปัญหาในระยะยาวต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบและระบบการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและ ปัจจุบัน ผู้ประกอบการเอกชนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษากฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นกับ ร.ส.พ. จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางถนนในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อภาครัฐหากต้องการดำเนินธุรกิจประเภทดังกล่าวอีกในอนาคต อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ อันประกอบด้วย (1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจแทนรัฐ (2) เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ภาคเอกชนในการดำเนินธุรกิจ (3) เพื่อความมั่นคงของประเทศ และ (4) เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมและบริการสังคม จะพบว่าภาครัฐอาจไม่มีความจำเป็นต้องแทรกแซงหรือดำเนินธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างเสรี มีผู้ประกอบการจำนวนมากราย และไม่ใช้ธุรกิจที่มีโครงสร้างล้มเหลว เช่น การบริการขนส่งสินค้า และโลจิสติกส์อีกต่อไป เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนากิจการตนเองให้มีประสิทธิภาพล้ำหน้ากิจการรัฐ ทั้งนี้ ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นเพียงผู้กำกับดูแลและอำนวยความสะดวกในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทยให้มีมาตรฐานที่ทัดเทียมกับผู้ประกอบการข้ามชาติ โดยพัฒนาให้เป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบเต็มรูปแบบจนถึงการเป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ระดับโลก (Global Logistics Provider) ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาวต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- กรมการขนส่งทางบก. [ม.ป.ป]. สถิติการขนส่ง. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก  
[http://www.dh.go.th/statistics\\_web/statistics.html](http://www.dh.go.th/statistics_web/statistics.html).
- กระทรวงการคลัง. [ม.ป.ป]. ความเป็นมาของรัฐบาลกิจ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก  
<http://www.mof.go.th/sepe/sepe2.htm>.
- กระทรวงคมนาคม. [ม.ป.ป]. ข้อมูลการขนส่งสินค้า. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก  
<http://portal.mot.go.th/>
- กระทรวงคมนาคม. (2545). โครงการศึกษาเพื่อแปลงสภาพองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)  
เป็นบริษัทจำกัด. กรุงเทพฯ: กระทรวงคมนาคม.
- กระทรวงคมนาคม. (2548). รายงานประจำปี 2548. กรุงเทพฯ: กระทรวงคมนาคม.
- รุจิร พนมยงค์. (2547). การจัดการโลจิสติกส์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : เวลาดี.
- ศูนย์วิจัยโลจิสติกส์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2549). ข้อมูลต้นทุน  
โลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: ศูนย์ฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ  
โลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (2549). รายงานการจัดทำกรอบการวิเคราะห์การพัฒนา  
เส้นทางพิเศษสำหรับรถบรรทุก : โครงการพัฒนาระบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบและการ  
จัดการต่อเนื่องระบบโลจิสติกส์เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: กระทรวงคมนาคม.
- องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์. (2548). มติคณะกรรมการ ร.ส.พ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ:  
กระทรวงคมนาคม.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grant DM, Lambert DM, Stock JR & Ellram LM. (2006). *Fundamentals of Logistics Management*.  
European Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Porter M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 57, No. 2,  
pp.137-45.