



ภาคผนวก ก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

แบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ในเขตเทศบาลอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. ตำแหน่งงาน.....ระดับ.....
ประจำที่ทำการไปรษณีย์.....
อายุการทำงาน.....ปี
3. วุฒิการศึกษา.....
4. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เมื่อ.....
5. ประสบการณ์การทำงานด้านอื่นรวมถึงประวัติการทำงาน.....
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน

2.1 เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสภาพการแข่งขัน

1. ท่านคิดว่าสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน มีผลกระทบต่อกิจการไปรษณีย์ของท่านหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด
2. ท่านคิดว่านโยบายการเปิดเสรีของรัฐบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจบริการจะส่งผลกระทบต่อกิจการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด อย่างไร
3. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือไม่ เพราะอะไร
4. จากการที่รัฐบาล ได้จัดสรรเงินงบประมาณมาลงทุนในโครงการต่างๆ ในเขตภาคเหนือ โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางในด้านต่าง ๆ นั้น ท่านมีความเห็นอย่างไร ท่านคิดว่าจะได้รับประโยชน์จากโครงการต่าง ๆ อย่างไร
5. ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจการของบริษัทไปรษณีย์ไทยหรือไม่ และบริษัทไปรษณีย์ไทย มีความพร้อมในเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด

6. ในหน่วยงานของท่านมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีความสมบูรณ์หรือไม่และสามารถใช้ประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการได้มากน้อยเพียงใด

7. ปัจจุบันการรับ – ส่งข่าวสารของผู้บริโภคในเมืองเปลี่ยนไปซึ่งสามารถกระทำได้หลายช่องทาง เช่น โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตและอีเมล ท่านคิดว่าที่ทำการไปรษณีย์ได้รับผลกระทบดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

2.2 คู่แข่งขันปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่ บริการทดแทน ซัพพลายเออร์และลูกค้า

8. ท่านคิดว่าคู่แข่งของท่านคือใครบ้าง แนวโน้มในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการรับ – ส่งสิ่งของนี้จะเป็นอย่างไรร และท่านจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างไร

9. ท่านคิดอย่างไรบ้างที่มีหน่วยงานหรือบริษัทข้ามชาติเข้ามาให้บริการรับ – ส่งสิ่งของในลักษณะเดียวกันกับบริการของท่านในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กรณีดังกล่าวในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าที่ทำการท่านคิดว่า จำเป็นหรือไม่ที่จะแข่งขันกับหน่วยงานหรือบริษัทข้ามชาติดังกล่าว เพราะเหตุใด และควรระวังจุดยุทธในการแข่งขันอย่างไร

10. นอกจากบริการรับส่งสิ่งของและข่าวสารที่บริษัทไปรษณีย์ จำกัด จัดให้บริการแล้ว ท่านคิดว่าในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ยังมีบริการอื่นใดที่ผู้ใช้บริการสามารถเลือกใช้ได้บ้าง และท่านคิดว่าบริการใดของ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดที่ดีกว่าผู้ให้บริการรายอื่น

11. กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นประจำ ณ ที่ทำการแห่งนี้มีกี่กลุ่ม และกลุ่มใดที่เป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญต่อหน่วยงานของท่าน

12. ในธุรกิจบริการรับ – ส่งสิ่งของนี้ ท่านคิดว่าลูกค้าที่มาใช้บริการต้องการอะไรบ้างจากผู้ให้บริการ หน่วยงานของท่านมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด

13. ปัจจุบันลูกค้ามีพฤติกรรมใช้บริการไปรษณีย์เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไรและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น มีผลกระทบต่อหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

14. ท่านคิดว่าลูกค้าของท่านมีอำนาจต่อรองกับท่านมากน้อยเพียงใด และท่านจะสามารถป้องกันหรือแก้ไขได้อย่างไร

15. ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าที่ทำการ ท่านคิดว่า ลูกค้าของท่านจะกลับกลายเป็นคู่แข่งชั้นของท่านได้หรือไม่ เพราะเหตุใดและท่านคิดว่าจะเป็นผู้สรรคต์องานให้บริการของท่านหรือไม่อย่างไร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

3.1 ด้านบริหารและการจัดการ

1. จากการที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้กำหนด ให้มี หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะอะไร

2. ท่านคิดว่าผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดนั้น ควรมีความสมบัติอะไรบ้าง

3. ในหน่วยงานของท่านมีอัตรากำลังเท่าใด เพียงพอหรือไม่

4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีพื้นฐานความรู้ทางคอมพิวเตอร์มากน้อยเพียงใด และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือไม่อย่างไร

5. บุคลากรของท่านมีส่วนช่วยให้การบริหารงานในหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมากน้อยเพียงใด และท่านคิดว่าความรู้ความสามารถของพวกเขาเพียงพอสำหรับการดำเนินงานภายใต้การแปรรูปหรือไม่อย่างไร

6. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือไม่ และเป็นกรวางแผนงานในด้านใดบ้าง

7. จากการวางแผน ท่านสามารถทำได้ตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด มีแผนด้านใดบ้างที่ท่านประสบความสำเร็จและด้านใดบ้างที่ยังต้องปรับปรุง

8. จากนโยบายของ ปณท. (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด) ที่กำหนดให้มีการควบคุมค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าที่ทำการ ท่านจะสามารถบริหารงานสนองนโยบายดังกล่าวได้หรือไม่ อย่างไร

9. กรณีที่เกิดมีความขัดแย้งในด้านการสื่อสารในหน่วยงาน ท่านแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

10. ท่านมีเทคนิคในการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน อย่างไรบ้าง

11. ท่านมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไร และได้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินนี้อย่างไร (ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน)

3.2 ด้านการตลาด

12. ท่านคิดว่าท่านได้ส่วนแบ่งการตลาดในบริการรับ-ส่งสิ่งของในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ที่เปอร์เซ็นต์ และใครบ้างมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

13. ท่านมีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับหน่วยงานของท่านหรือไม่ และท่านมีกลยุทธ์ใดบ้างในการทำการตลาด

14. ท่านเคยส่งพนักงานออกพบลูกค้าหรือไม่ อย่างไร และการส่งพนักงานออกพบลูกค้ามีประโยชน์มากน้อยเพียงใด

15. ในด้านการตลาดท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดแข็งหรือจุดขายของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เพราะเหตุใด

16. บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เปิดบริการตัวแทนรับชำระเงินให้แก่ลูกค้าเช่น การรับชำระเงินของ อีออน การรับชำระเงินของธนาคารไทยพาณิชย์ ที่ทำการไปรษณีย์มีการแจ้งให้ผู้ใช้บริการทราบหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ บริการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด อยู่ในอันดับที่เท่าใด

17. การให้บริการ PAY AT POST ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่ ท่านมีกลยุทธ์ใดบ้างในการเพิ่มยอดผู้ใช้บริการดังกล่าว

18. ท่านทราบรายละเอียดเกี่ยวกับ บริการ Logispost มากน้อยเพียงใด และหากมีผู้มาใช้บริการ ท่านจะกำหนดค่าบริการอย่างไร

19. ในปัจจุบันการให้บริการรับ-ส่งสิ่งของประเภทหีบห่อ ได้ขยายน้ำหนักซึ่งเดิมกำหนดไว้ห่อละไม่เกิน 20 กิโลกรัมเป็นสูงกว่า 20 กิโลกรัม ท่านมีความเห็นอย่างไร
20. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการให้ส่วนลด การแจกของและการแลกของ เมื่อลูกค้ามาใช้บริการรับฝากส่ง EMS ระหว่างประเทศ
21. ปัจจุบันตลาดบริการตัวแทนรับชำระเงินมีความเจริญเติบโตอย่างมาก ท่านคิดว่าที่ทำการไปรษณีย์ทั้งหมดในพื้นที่เขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีใครเป็นคู่แข่งของท่านบ้าง และจัดอยู่ในลำดับที่เท่าไร

3.3 ด้านกระบวนการและการให้บริการ

22. การให้บริการ ณ เคาน์เตอร์รับฝากในปัจจุบัน ได้นำเอาเทคโนโลยีมาผสมผสานในการให้บริการ ท่านคิดว่าท่านได้รับประโยชน์ มากน้อยเพียงใด และผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจหรือไม่
23. จากข้อ 23 ท่านเคยประสบปัญหาในด้านการจัดการและการให้บริการบ้างหรือไม่ และท่านได้แก้ไขอย่างไร
24. กระบวนการใดหรือขั้นตอนใดในการให้บริการลูกค้า (กระบวนการรับฝาก กระบวนการส่งต่อ และ กระบวนการนำจ่าย) ที่ท่านคิดว่า บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรปรับปรุงแก้ไข เพราะเหตุใด

3.4 ด้านการเงินและบัญชี

25. ในการดำเนินงานท่านเคยประสบปัญหาในด้านการเงินหรือไม่ หากมี ท่านได้แก้ไขอย่างไร
26. ท่านเคยประสบปัญหาในด้านการบัญชีหรือไม่ หากมี ท่านได้แก้ไขอย่างไร

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการและการดำเนินงานในรูปธุรกิจ

4.1 เกี่ยวกับบริการต่างๆ

1. ท่านคิดว่าบริการใดที่มีผู้มาใช้บริการ ณ ที่ทำการแห่งนี้มากที่สุด เลือ่วันละกี่รายและแนวโน้มท่านคิดว่า จะเพิ่มหรือลด เพราะเหตุใด

2. ปัจจุบัน ปณท ได้เปิดบริการ PAY AT POST ขอทราบว่ามีผู้มาใช้บริการ ณ ที่ทำการของท่าน ประมาณวันละกี่ราย บริการประเภทใดที่มีผู้มาใช้มากที่สุดเพราะสาเหตุใด และบริการใดที่ไม่มีผู้มาใช้บริการเลย เพราะเหตุใด และจะมีวิธีใดที่จะส่งเสริมบริการดังกล่าว
3. ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าที่ทำการ ท่านคิดว่าท่านสามารถหาประโยชน์จากพื้นที่ในที่ทำการที่ว่างเปล่าได้หรือไม่ อย่างไร
4. ปัจจุบันท่านทราบไหมว่าลูกค้าที่มาซื้อตรา ไปรษณียากรสะสม รายใหญ่ของท่านมีกี่ราย สาเหตุหลักที่ลูกค้ามาซื้อตราไปรษณียากรกับที่ทำการ ไปรษณีย์ของท่านเพราะสาเหตุใด ท่านมีรายได้จากส่วนนี้คิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของรายได้รวมของ ที่ทำการ ไปรษณีย์

4.2 กลยุทธ์ในการปรับปรุงบริการ

5. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับ SERVICE QUALITY มากน้อยเพียงใด และท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างในการสร้าง SERVICE QUALITY
6. ในการให้บริการ ท่านใช้กลยุทธ์ใดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่หน่วยงานของท่าน และท่านมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บริการของท่านเป็นเลิศในสายตามของลูกค้า
7. การตลาดปัจจุบันมีแนวคิดในการรักษาลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าที่ทำการแห่งนี้ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดในการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม และการหาลูกค้าใหม่
8. การให้บริการในปัจจุบันจะเน้นถึงความรวดเร็ว ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าที่ทำการท่านจะมีวิธีใดในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ด้วยความเร็วในแต่ละลักษณะงานของที่ทำการไปรษณีย์ (ลักษณะงานของที่ทำการไปรษณีย์มี 3 ลักษณะ คือ งานรับฝาก งานขาเข้า งานขาออก และงานนำจ่าย ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของที่ทำการ หากเป็นที่ทำการรับฝากจะไม่มีงานนำจ่าย และหากเป็นที่ทำการรับจ่ายจะมีงานนำจ่ายด้วย)
9. ปัจจุบัน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้นำระบบ Track & Trace มาเพื่อบริการให้สาธารณชนได้ตรวจสอบการเดินทางของสิ่งของที่ฝากส่ง โดยเฉพาะ EMS. ท่านคิดว่าระบบดังกล่าวจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้ของหน่วยงานของท่านได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

10. ปัจจุบัน INTERNET มีบทบาทมากในการทำธุรกิจเพราะถือเป็นช่องทางการจำหน่ายอย่างหนึ่ง ในขณะที่องค์กรของท่านมี Web site แล้วนั้น ท่านคิดว่า Web site ดังกล่าวจะถือเป็นช่องทางการจำหน่ายของที่ทำกรไปรษณีย์ได้หรือไม่ อย่างไร

11. ท่านมีความเข้าใจกับคำว่า “ต่อขอคบริการพื้นฐาน” หรือไม่อย่างไร และท่านสามารถให้บริการในรูปแบบใด เพราะอะไร

4.3 ความช่วยเหลือจากหน่วยงานควบคุม

12. หน่วยงานที่ควบคุมดูแลท่านให้ความช่วยเหลือด้านใดบ้างและกรณีที่ท่านขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่ควบคุมแล้วท่านไม่ได้รับความช่วยเหลือ ท่านคิดว่าเป็นปัญหาหรือไม่และท่านได้แก้ปัญหายังไร (เช่นกรณีขอพนักงานมาช่วยงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์ ขอเบิกวัสดุครุภัณฑ์เพิ่มเติม ขอเอกสารในการใช้ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น)

13. ตามนโยบายของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดที่ให้มี หน่วยงานสำนักงานจังหวัดเพื่อควบคุมดูแลที่ทำการในจังหวัดนั้น ๆ ท่านมีความเห็นอย่างไร

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาคผนวก ข

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ผลการศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของที่ทำการไปรษณีย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 11 ราย เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ระดับ 7 จำนวน 2 ราย หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ระดับ 8 จำนวน 9 ราย ประวัติการศึกษา มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน และระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน ประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 – 30 ปี จำนวน 8 ราย และมากกว่า 30 ปี จำนวน 3 ราย ลักษณะของที่ทำการ เป็นอาคารเอกเทศ จำนวน 4 ราย เป็นอาคารพาณิชย์ จำนวน 4 ราย เป็นอาคารเช่าพื้นที่ จำนวน 2 ราย และอยู่ในอาคารบริหารฯ จำนวน 1 ราย

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน

1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 ราย พบว่า

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 9 รายมีความเห็นว่า การผันผวนทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการทำงานของที่ทำการไปรษณีย์ไม่น้อย เนื่องจากหากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผลกระทบดังกล่าวทำให้รายได้ของที่ทำการไปรษณีย์มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง หากสภาพเศรษฐกิจอยู่ในสภาวะที่ดีหรือทรงตัว รายได้ของที่ทำการไปรษณีย์ก็จะเพิ่มขึ้น

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 2 รายมีความเห็นว่า การผันผวนทางเศรษฐกิจไม่น่าจะมีผลกระทบต่อกิจการไปรษณีย์ เนื่องจากมีผู้มาใช้บริการเป็นประจำทุกวัน ไม่น่าจะมีผลกระทบอะไร

2. สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 รายให้ความเห็นดังนี้

- เห็นด้วยในการเปิดการค้าเสรี เพราะจะทำให้มีการแข่งขันเสรีขึ้น
- ไม่เห็นด้วยกับนโยบายการการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากหน่วยงานรัฐ

วิสาหกิจเป็นตัวแทนของรัฐที่ให้บริการที่รัฐพึงจะมีให้บริการแก่ประชาชนในประเทศ ซึ่งการให้บริการดังกล่าวเป็นการให้บริการที่ไม่หวังผลกำไร แต่ภายหลังการแปรรูปหน่วยงาน การบริหารก็จะต้องคำนึงถึงต้นทุนและจะต้องบริหารงานโดยไม่ให้มีการขาดทุน ซึ่งปัจจุบันการบริหารของ

บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดทุนเรื่อยมาตั้งนั้นถ้ามีการแปรรูปขึ้นภาระต้นทุนการให้บริการคงถูกผลักไปให้ผู้ให้บริการ นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 11 รายยังมีความเห็นว่าการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นการวิครอนสิทธิของพนักงานรัฐวิสาหกิจอีกด้วย

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 รายเห็นด้วยกับนโยบายการลงทุนของรัฐบาลในโครงการต่างๆ ในภาคเหนือ แต่ยังไม่เห็นช่องทางที่จะหาประโยชน์จากโครงการเหล่านี้ หนึ่งการที่รัฐทุ่มงบประมาณมาพัฒนาพื้นที่ต่างๆ ซึ่งเป็นการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นและเป็นการสร้างงานและแรงงานในท้องถิ่น แต่แรงงานส่วนใหญ่จะมาจากท้องถิ่นอื่นมากกว่า

3.สถานะแวดล้อมทางสังคม

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทั้ง 11 แห่งให้ความเห็นว่า

- พฤติกรรมและค่านิยมของผู้บริโภคส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อบริการขององค์กรและที่ทำการไปรษณีย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากในการรับส่งข่าวสารผู้ใช้บริการสามารถเลือกใช้บริการของสื่ออื่นที่มีความรวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายบริการน้อยกว่า เช่น อีเมล นอกจากนี้การส่งสิ่งของไปต่างประเทศ ผู้ใช้บริการก็สามารถเลือกใช้บริการของบริษัทต่างชาติที่มาลงทุนเปิดให้บริการทำให้ปริมาณชิ้นงานของที่ทำการไปรษณีย์ลดลงและยังส่งผลกระทบต่อรายได้ของที่ทำการไปรษณีย์ลดลงอีกด้วย

4.สถานะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 แห่งให้ความเห็นว่า

- บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความพร้อมในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี แต่เนื่องจากการพัฒนาต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงพัฒนาไปได้ช้ากว่าคู่แข่ง

5.ข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจบริการรับ-ส่งข่าวสารและสิ่งของของผู้ประกอบการรายใหม่

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 ราย พบว่า

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ จำนวน 2 รายที่ไม่ทราบว่ามีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดธุรกิจบริการรับ-ส่งสิ่งของ และคิดว่าการให้บริการไม่น่าจะมีคู่แข่งขึ้น

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 9 รายสามารถกล่าวได้ว่าคู่แข่งในปัจจุบันมีทั้งคู่แข่งภายในประเทศอันได้แก่ นิมซ์เส็ง ร.ศ.พ. CARGO และบริษัทรถทัวร์เป็นต้นและคู่แข่งข้ามระหว่างประเทศได้แก่ DHL, UPS, FEDEX, TNT และ JAPAN EXPRESS เป็นต้น แต่ไม่มีการ

ปรับตัว นอกจากพยายามให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า เอาใจใส่และคอยช่วยเหลือเมื่อลูกค้ามีปัญหาในการฝากส่ง

- จากการแข่งขันเพิ่มขึ้นในตลาด หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์เพียงรายเดียวที่มีความเห็นว่า น่าจะเป็นพันธมิตรร่วมกันให้บริการ ไม่ควรจะมาแข่งขันกัน
- การปรับตัวการให้บริการ มีที่ทำการ ไปรษณีย์ประเภทรับจ่ายเพียงรายเดียวที่สามารถให้บริการได้ทั้ง ณ ที่ทำการไปรษณีย์และ ณ ที่อยู่ของผู้ใช้บริการ ที่เหลือจะปรับการให้บริการด้วยความรวดเร็วและถูกต้องมากกว่า

6.บริการทดแทน

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์จำนวน 11 รายพบว่า

- หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์ จำนวน 2 รายที่ไม่ทราบว่าการทดแทนคืออะไร และใครให้บริการดังกล่าวในตลาดธุรกิจบริการรับ-ส่งข่าวสารและสิ่งของ
- หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์จำนวน 9 รายที่สามารถบอกได้ว่าหน่วยงานที่ให้บริการทดแทนเช่นเดียวกับบริการรับฝากของที่ทำการ ไปรษณีย์ คือ Mail Box Et cetera (MBE.) และ Post Net เป็นต้น

7.อำนาจต่อรองของผู้ผลิตปัจจัย

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์จำนวน 11 รายพบว่า ปัจจัยหรืออุปกรณ์ต่าง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นผู้ดำเนินการจัดหาและจัดสรรคงคลังตามภูมิภาคต่างๆ วิธีการดังกล่าวทำให้ที่ทำการ ไปรษณีย์ไม่ต้องประสบปัญหาในการซื้อสินค้าแพงมาใช้แต่อย่างใด

8.อำนาจต่อรองของผู้บริโภค

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์จำนวน 11 รายพบว่า

- หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์จำนวน 8 รายที่ยืนยันว่ามีการต่อรองจากลูกค้าอยู่ตลอดเนื่องจากคู่แข่งของที่ทำการ ไปรษณีย์ได้ยื่นข้อเสนอที่ดีกว่า แต่อำนาจในการตัดสินใจไม่มีการต่อรองต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานควบคุมหรือบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ก่อนเสมอ
- หัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์จำนวน 3 รายบอกว่าลูกค้าไม่มีอำนาจต่อรองได้เลย เพราะ คู่แข่งมีข้อจำกัดบางประการที่ไม่สามารถแข่งกับบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายในหน่วยงาน

1. การจัดการและการบริหาร

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการจำนวน 11 รายพบว่า

- ทุกที่ทำการเห็นด้วยกับนโยบายการจัดตั้งสำนักงานจังหวัด เพราะจะเป็นการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นจริงๆ แต่่นโยบายไม่ได้ระบุถึงอำนาจการตัดสินใจของสำนักงานจังหวัดแต่อย่างใด ดังนั้นดูเหมือนว่าการกระจายอำนาจดังกล่าวยังไม่เต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากหน้าที่สำนักงานจังหวัดเป็นเพียงแต่หน่วยกลั่นกรองงานให้กับบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดเท่านั้นเอง
- การกำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด มีความเห็นว่า ควรเป็นผู้ที่ผ่านการเป็นหัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์จังหวัดมาก่อน และควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหาร
- มีหัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์เพียง 1 รายมีความเห็นว่า คุณสมบัติของหัวหน้าสำนักงานจะต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกในพื้นที่นั้นๆ เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือในด้านต่างๆ
- ไม่มีหัวหน้าที่ทำการ ไปรษณีย์แห่งใดจัดทำแผนการดำเนินงาน สำหรับเป้าหมายที่บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดมอบหมายให้ ทุกที่ทำการไปรษณีย์สามารถตอบสนองได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น
- การดำเนินงานโดยผ่านระบบเทคโนโลยี สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการได้เป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว แต่การทำงานในบางครั้งก็ประสบปัญหาเครื่องขัดข้อง ซึ่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งกล่าวว่า การแก้ไขปัญหาจะร้องขอไปยังหน่วยควบคุม เนื่องจากบุคลากรในสังกัดไม่มีความรู้ทางด้านเทคนิคทางเทคโนโลยีแต่อย่างใด
- การปรับปรุงกระบวนการให้บริการ หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งมีความเห็นว่าบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดมีนโยบายในการพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีมาใช้งานอยู่แล้วและเห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าวเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์การให้บริการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด
- หัวหน้าที่ทำการแต่ละแห่งกล่าวว่าอัตรากำลังของที่ทำการมีจำนวนจำกัด ควรมีการพิจารณาเพิ่มให้อีก 2 อัตรา

2. การตลาด

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทั้ง 11 แห่ง พบว่า

- มีหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เพียง 1 รายที่มีการตลาด แต่ไม่มีที่ทำการไปรษณีย์แห่งใดจัดทำแผนการตลาด
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ไม่สามารถบอกได้ว่ากิจการไปรษณีย์ในเขตเทศบาลอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีส่วนแบ่งการตลาดเท่าใดเนื่องจากไม่มีข้อมูลเพียงพอ
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 9 รายมีการออกพบปะลูกค้าด้วยตนเองเดือนละครั้งแต่อีก 2 รายไม่เคยออกพบปะลูกค้าเลย
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งกล่าวว่าจุดแข็งของ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด คือ มีเครือข่ายทั่วประเทศ มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน อัตราค่าธรรมเนียมต่ำกว่าคู่แข่ง มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
- การเปิดให้บริการกับลูกค้ารายใหม่จะทำการประชาสัมพันธ์โดยคิดประกาศแจ้งให้ผู้ใช้บริการได้ทราบภายในที่ทำการ มีหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เพียง 1 รายกล่าวว่าบริการตัวแทนรับชำระเงินของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดอยู่ในอันดับที่ 5 หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์อีกจำนวน 10 รายบอกว่าอยู่ในอันดับ 2 รองจากธนาคาร
- ในส่วนของบริการ Logispost มีหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เพียง 3 รายที่รู้รายละเอียดของการให้บริการ นอกนั้นไม่ทราบรายละเอียดใดๆ และมีเพียง 3 รายเท่านั้นที่เคยให้บริการ Logispost สำหรับการคำนวณค่าธรรมเนียม หัวหน้าศูนย์ไปรษณีย์ จะเป็นผู้กำหนดให้
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกที่ทำการเห็นด้วยกับนโยบายการขยายพิกัดน้ำหนักสิ่งของจากไม่เกิน 20 กิโลกรัมเป็นเกิน 20 กิโลกรัมและคิดว่าเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นนโยบายรองรับการรับส่งสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) อีกด้วย
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งเห็นด้วยกับการให้ส่วนลดสำหรับการฝากส่ง EMS ระหว่างประเทศ เพราะจะสามารถสู้กับคู่แข่งได้ และมีหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เพียงแห่งเดียวที่มีแผนการส่งเสริมการขายโดยมีการแลกของเมื่อลูกค้ามาใช้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์

3. การเงินและการบัญชี

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทั้ง 11 แห่ง พบว่า

- ด้านการเงินไม่มีปัญหาแต่อย่างใด เนื่องจากระบบการเงิน ที่ทำการไปรษณีย์

สามารถติดต่อการเงินกับธนาคารพาณิชย์ตามที่บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดกำหนดไว้ มีหัวหน้าที่ทำการเพียง 3 รายที่หยิบยกปัญหาค่าใช้จ่ายในการส่งเงินกับธนาคารพาณิชย์ ซึ่งในแต่ละเดือนจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ซึ่งปัญหาดังกล่าวหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์มีความต้องการให้ หน่วยควบคุมดูแลรับดำเนินการแทนธนาคารพาณิชย์

สำหรับระบบบัญชี ในปัจจุบันบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดได้พัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ก้าวหน้าไปได้ระดับหนึ่ง และเทคโนโลยีดังกล่าวยังสามารถรองรับในการจัดทำบัญชีให้กับที่ทำการไปรษณีย์ ได้โดยอัตโนมัติ ทำให้การจัดทำบัญชีในระบบ Manual ถูกยกเลิกไป ซึ่งที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งมีความเห็นว่าระบบดังกล่าวทำให้ที่ทำการไปรษณีย์ได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้นมาก

4. การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 ราย มีความเห็นว่า

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 3 รายกล่าวว่าพนักงานเพียงพอ อีก 8 รายกล่าวว่าไม่เพียงพอ
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เพียง 1 รายกล่าวว่าพนักงานในสังกัดมีความรู้ความสามารถในการทำงานในระดับปานกลาง อีก 10 รายกล่าวว่าพนักงานในสังกัดมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการทำงาน
- การส่งเสริมความรู้ความสามารถ หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์กล่าวว่า มีการสนับสนุนให้พนักงาน ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถตามหลักสูตรการอบรมของกองพัฒนาบุคลากรของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดหรือการเข้าอบรมตามศูนย์อบรมของท้องถิ่น
- สำหรับการประสานงานในที่ทำการไปรษณีย์ ไม่มีปัญหา ในคราวใดหากมีข้อขัดแย้งก็จะเรียกมาพูดคุย รับรู้ปัญหาซึ่งกันและกันและหาแนวทางป้องกันต่อไป ในการพิจารณาความดี ความชอบของพนักงานจะใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดกำหนดไว้

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานในรูปธุรกิจ

1. การให้บริการต่างๆ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 ราย พบว่า

- การให้บริการ Pay At Post มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นส่วนใหญ่แล้วมีการให้

บริการเฉลี่ย 70 – 80 รายต่อวัน คู่แข่งในตลาดคือ เซเว่นอีเลฟเว่น และห้างสรรพสินค้า เป็นต้น มีหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เพียง 2 รายที่สามารถส่งเสริมบริการโดยให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำการตลาดให้กับที่ทำการ

- บริการที่ไม่มีผู้มาใช้บริการเลยคือ ค่าโทรศัพท์ เนื่องจากบริษัทโทรศัพท์ จำกัดมีหน่วยบริการรับชำระค่าบริการครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ
- การให้สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ด้วยการให้บริการด้วยความรวดเร็ว อีกทั้งการแจ้งให้ลูกค้าทราบว่าบริการใดมีค่าธรรมเนียมในการใช้บริการ หรือบริการใดไม่มีค่าธรรมเนียมในการใช้บริการก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ด้วย
- การหาผลประโยชน์จากพื้นที่ว่างเปล่าของอาคารนั้น หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ เพียง 1 รายเท่านั้นที่สามารถดำเนินการได้แต่ต้องรอการอนุมัติจากบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่เหลือไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจาก มีพื้นที่คับแคบ อยู่ในส่วนราชการต้องขออนุญาตเจ้าของสถานที่ก่อน
- สำหรับลูกค้าตราไปรษณียากรสะสม มีหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์เพียง 4 รายที่ให้ความเห็นว่า มีลูกค้ารายใหญ่เพียง 4 – 5 รายเท่านั้น ที่เหลือไม่มีลูกค้ารายใหญ่แต่อย่างใด รายได้จากการจำหน่ายตราไปรษณียากรสะสม ส่วนแล้วจะแตกต่างกันเนื่องจากยอดจำหน่ายตราไปรษณียากรจะมีความใกล้เคียงกันแต่รายได้รวมของแต่ละที่ทำการไปรษณีย์จะแตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ที่ร้อยละ 3-4 เท่านั้น

2. กลยุทธ์ในการปรับปรุงบริการ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 ราย พบว่า

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 2 รายไม่เข้าใจคำว่า SERVICE QUALITY คืออะไร ส่วนอีก 9 รายคิดว่า SERVICE QUALITY คือการให้บริการที่ดีมีคุณภาพ เอาใจใส่ต่อลูกค้า ให้บริการด้วยความสุภาพ พุดจาไพเราะกับลูกค้าเสมอ ให้บริการด้วยความรวดเร็ว
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งจะใช้วิธีการให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส บริการด้วยความเป็นผู้ให้บริการ เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ได้ด้วย
- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งให้ความเห็นว่า งานรับฝาก ควรได้รับการพัฒนาเนื่องจากทุกวันนี้การฝากส่งยังต้องกรอกแบบพิมพ์การรับฝาก หากมีการพัฒนาโดยที่ผู้ใช้บริการไม่ต้องกรอกแบบพิมพ์ใดๆ ก็จะมีผลรวดเร็วขึ้น ทำให้ผู้ใช้บริการพอใจกับการให้บริการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ด้วย

- หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่งมีความเห็นว่า ระบบตรวจสอบการเดินทางของสิ่งของที่ฝากส่งทางไปรษณีย์ (TRACK & TRACE) สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด แต่ในตลาคระหว่างประเทศ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังต้องมีการพัฒนาระบบให้เป็นสากลมากยิ่งขึ้น

- ความเข้าใจในเรื่องการต่อยอดบริการพื้นฐานของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ส่วนใหญ่คือการเชิญชวนให้ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการพิเศษดีกว่าใช้บริการพื้นฐานเป็นต้น

3. การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานควบคุม

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 ราย พบว่า เดิมการความช่วยเหลือจะร้องขอไปยังสำนักงานไปรษณีย์เขต ที่ผ่านมาได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดี แต่ในอนาคตการขอความช่วยเหลือจากหน่วยควบคุมดูแลคือ สำนักงานจังหวัด ยังไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับความร่วมมือมากนักน้อยเพียงใด เนื่องจากยังอยู่ในระหว่างการทดลองอีกทั้งยังมีอัตราค่าจ้างที่ค่อนข้างจะจำกัดอีกด้วย