

ด่วนมาก

ที่ กค 0529.4/ 4013



คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง
ถนนพระราม 6 กท. 10400

เลขที่ 2211
วันที่ ๒๔/๑๒/๒๕๔๒

๘๐/๑๓๑

๗ เมษายน 2542

สพป. ๕๖๖
วันที่ ๕ เม.ย. ๕๒
เวลา ๑๕.๐๐ น.

- เรื่อง การเพิ่มบทบาทภาคเอกชนขององค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- อ้างถึง 1. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0205/ว(ล)4761 ลงวันที่ 2 เมษายน 2540
2. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0205/11132 ลงวันที่ 4 กันยายน 2541

สิ่งที่ส่งมาด้วย ผลการพิจารณาของคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ

1. เรื่องเดิม

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2540 ตามหนังสือที่อ้างถึง 1 อนุมัติตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองฝ่ายเศรษฐกิจ ซึ่งเห็นควรให้กระทรวงเจ้าสังกัดรับแนวทางการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนของรัฐวิสาหกิจแต่ละสาขาไปพิจารณา และมอบให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนปฏิบัติการในรายละเอียดให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี นับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีมีมติ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจพิจารณา หากรัฐวิสาหกิจใดดำเนินการแล้วเสร็จก่อน ก็ให้ทยอยนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจพิจารณา และคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2541 ตามหนังสือที่อ้างถึง 2 มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งมีรายละเอียดที่สำคัญคือ จะมีการแยกหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบาย ด้านกำกับดูแล และด้านปฏิบัติงานออกจากกันโดยเด็ดขาด

2. เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา

คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจได้ประชุมครั้งที่ 2/2542 เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2542 มีมติเห็นชอบในหลักการการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนขององค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) รวมทั้งมาตรการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนและปรับโครงสร้างองค์กรก่อนแปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัดรายละเอียดผลการพิจารณาปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วยสรุปผลได้ ดังนี้

/ 2.1 ในหลักการ...

2.1 ในหลักการเห็นสมควรให้ดำเนินการแปลงสภาพ ร.ส.พ. เป็นบริษัท จำกัด โดยดำเนินการตามแนวทางตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจที่จะมีผลใช้บังคับ และเมื่อแปลงเป็นบริษัท จำกัดแล้ว ก็ให้ดำเนินการหาเอกชนผู้สนใจร่วมลงทุนใน ร.ส.พ. ที่แปลงเป็นบริษัท จำกัด โดยการขายหุ้นเดิมหรือหุ้นเพิ่มทุนให้แก่เอกชนจนพ้นจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ รัฐอาจคงสิทธิพิเศษในการขนส่งสินค้าให้แก่หน่วยงานของรัฐไว้ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 ปี นับแต่แปลงทุนเป็นหุ้น โดยมีเงื่อนไขว่าไม่ว่าจะขายหุ้นของ ร.ส.พ. ได้หรือไม่ ก็ให้ยกเลิกสิทธิพิเศษของ ร.ส.พ. ดังกล่าวทันที

2.2 เพื่อเตรียมความพร้อมในการแปลงสภาพ ร.ส.พ. เป็นบริษัท จำกัดเห็นสมควรให้กระทรวงคมนาคมแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนกระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานปรมาณู สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และผู้แทน ร.ส.พ. เพื่อศึกษารายละเอียดเตรียมการแปลงสภาพ ร.ส.พ. ให้เป็นบริษัท จำกัด โดยรายละเอียดดังกล่าวอย่างน้อยจะต้องครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

2.2.1 พิจารณาว่า ร.ส.พ. ควรแปลงเป็นบริษัทเดียวหรือหลายบริษัทตามกิจกรรมหลัก

2.2.2 จัดทำบริคณห์สนธิของบริษัทที่แปลงมาจาก ร.ส.พ.

2.2.3 จัดทำรายละเอียดทรัพย์สิน เพื่อจะประเมินราคาทรัพย์สินใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน และเมื่อพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจมีผลบังคับใช้ ก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนปกติของพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจต่อไป

2.3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน และการบริหารของ ร.ส.พ. ให้สามารถรองรับการแข่งขันกับเอกชนในอนาคต ก่อนการแปลง สภาพ ร.ส.พ. เป็นบริษัท จำกัดเห็นสมควรให้ ร.ส.พ. พิจารณาดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

2.3.1 กำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาทางการเงิน ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดทุนและเพิ่มสภาพคล่องให้แก่ ร.ส.พ. โดยมีแผนดำเนินการ เป้าหมายตัวเลข และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมาตรการดังกล่าวจะต้องครอบคลุมเป้าหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

(1) เป้าหมายการควบคุม และ/ หรือลดค่าใช้จ่าย

(2) เป้าหมายส่งเสริมการหารายได้ และส่งเสริมการใช้รถให้มีประสิทธิภาพ

/ (3) เป้าหมาย...

(3) เป้าหมายควบคุมและลดจำนวนพนักงานที่ล้นงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นมาตรการไม่ให้รับพนักงานเพิ่ม หรืออาจกำหนดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

(4) เป้าหมายการลดภาระหนี้สินของ ร.ส.พ.

(5) เป้าหมายการจัดเก็บหนี้ที่ค้างชำระเป็นระยะเวลานาน

(6) เป้าหมายจัดทำระบบบัญชีต้นทุนการบริการทุกประเภท เพื่อให้รู้ต้นทุนบริการที่แท้จริง

(7) เป้าหมายจัดทำบัญชี เพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน ให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากงบการเงินของ ร.ส.พ. ปิดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2538 เท่านั้น

2.3.2 กำหนดมาตรการการปรับปรุงการบริหารของ ร.ส.พ. ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับกิจการของ ร.ส.พ. ที่จะแปลงเป็นบริษัทในอนาคต โดยจะต้องพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เป็นอย่างน้อย

(1) กำหนดกิจกรรมที่ ร.ส.พ. ควรจะทำหรือไม่ทำ เช่น กิจกรรมโรงพิมพ์ ซึ่งมีไม่ กิจกรรมหลักก็ควรจำหน่ายโอนออกจาก ร.ส.พ. ที่เป็นบริษัท

(2) ลดขนาดองค์กรของ ร.ส.พ. ลงให้เหมาะสมกับกิจกรรมหลักที่ ร.ส.พ. ยังคงดำเนินการอยู่

(3) กำหนดจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร ร.ส.พ. ที่จะลดขนาดและกิจกรรมลง เพื่อให้สอดคล้องกัน

(4) จัดให้มีการบริหารงานการจัดการที่ดี (Good Governance) ให้ ร.ส.พ. ที่จะ เป็นบริษัทจำกัด

(5) ปรับทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กร และปรับระบบกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้ ทั้งนี้ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน

2.4 ให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาเร่งรัดให้มีการจัดตั้งองค์กรกลางอิสระ เพื่อกำกับดูแลการประกอบธุรกิจในสาขาขนส่งทางบก ทั้งนี้ ให้กระทรวงคมนาคมเป็นผู้พิจารณาดำเนินการในเรื่องนี้โดยด่วนให้แล้วเสร็จภายในปี 2542

/ ทั้งนี้...

ทั้งนี้ ให้เสนอผลการพิจารณาให้คณะกรรมการกำกับนโยบายฯ พิจารณานุมัติต่อไป
พร้อมนี้กำหนดให้รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามข้อ 2.2 ข้อ 2.3 และข้อ 2.4 ให้คณะ
กรรมการกำกับนโยบายฯ ทราบทุก ๆ 3 เดือน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไปด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายสุภชัย พานิชภักดิ์)

รองนายกรัฐมนตรี

ประธานคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ

กรมบัญชีกลาง

สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ

โทร. 2739577

โทรสาร 2739578

สิ่งที่ส่งมาด้วย

**ผลการพิจารณาของคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
เรื่อง การเพิ่มบทบาทภาคเอกชนขององค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์**

1. ภาพรวมการดำเนินงาน

1.1 องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ร.ส.พ. พ.ศ. 2496

1.2 วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง

1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการขนส่งทุกชนิด เช่น คนโดยสาร และพัสดุภัณฑ์ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

2) ประกอบธุรกิจที่ต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกับการขนส่ง

3) ประกอบพาณิชย์กรรม และอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ในทางเศรษฐกิจของชาติ และช่วยเหลือในการครองชีพของประชาชน

1.3 สถานที่ประกอบการ ร.ส.พ. มีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ 485/1 ถ. ศรีอยุธยา ราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 และมีสถานีย่อยทั่วประเทศ 80 สถานี

1.4 กิจกรรมหลัก ร.ส.พ. ประกอบธุรกิจหลักในการให้บริการขนส่งทุกประเภททั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ทั้งภายในและต่างประเทศ โดยดำเนินการด้วยตนเอง และดำเนินการในลักษณะผู้รับจัดการขนส่ง โดยแยกเป็น 7 กลุ่มบริการหลัก ได้แก่

1) งานขนส่งสินค้าในเขตท่าเรือกรุงเทพฯ มีขอบข่ายการให้บริการเฉพาะการขนส่งสินค้าจากท่าเรือกรุงเทพฯ ไปยังปลายทางของสินค้าเท่านั้น ไม่รวมถึงการให้บริการทางด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร โดยสินค้าที่ผ่านเข้าออกจากท่าเรือ ได้แก่ สินค้าบรรจุตู้ (Container) และสินค้าทั่วไป (Conventional)

2) งานขนส่งสินค้าเหมาคัน ประกอบด้วย งานขนส่งน้ำมันดิบลานกระบือให้แก่บริษัทไทยเชลล์ งานขนส่งโปลา ยาสูบ และบุหรี่ให้แก่โรงงานยาสูบ และงานให้บริการเหมาคันทั่วไป รวมทั้งการให้บริการบรรจุหีบห่อ

3) งานขนส่งพัสดุภัณฑ์เร่งด่วน (Express Domestic Cargo หรือ EDC) เป็นบริการขนส่งสินค้าโดยมีขอบเขตการให้บริการทั่วประเทศ และมีเงื่อนไขเวลาการให้บริการ กล่าวคือ รับส่งสินค้าจากต้นทางถึงปลายทางทั่วประเทศ (Door to Door) ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 วัน โดยอาศัยสถานีบริการรับส่งสินค้า ร.ส.พ. ทั่วประเทศ

4) งานขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ได้แก่ การจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศทางเรือ และทางอากาศ รวมทั้งการส่งสินค้าผ่านและข้ามแดน

5) งานบริการ เป็นบริการเสริมประกอบด้วยบริการพิธีการศุลกากรและออกของ บริการคลังสินค้า และบริการมัดหีบห่อและบรรจุภัณฑ์

6) งานขนส่งทางน้ำ ประกอบด้วย การขนส่งทางเรือ และทางแพขนานยนต์

7) งานโรงพิมพ์ รับพิมพ์งานประเภทที่ใช้ในสำนักงาน และเน้นการให้บริการหน่วยราชการ และรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก ด้วยการทำสัญญาร่วมดำเนินกิจการกับห้างหุ้นส่วนจำกัด สหมิตรเปเปอร์

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2541 ร.ส.พ. มีรถบรรทุกใช้ดำเนินงาน 2,351 คัน ประกอบด้วยรถบรรทุกที่ ร.ส.พ. เป็นเจ้าของ 1,007 คัน (ไม่รวมรถนั่งใช้งานของ ร.ส.พ. จำนวน 78 คัน) รถเช่า 759 คัน และรถร่วม 585 คัน รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 1 สำหรับอายุการใช้งานของรถบรรทุกของ ร.ส.พ. จำนวน 1,007 คัน ส่วนใหญ่มีอายุเกิน 10 ปีเกือบทั้งสิ้น รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 2 สำหรับการขนส่งทางน้ำ ร.ส.พ. ทำสัญญาขนส่งช่วงโดยให้บริษัทเอกชนเป็นผู้ดำเนินการทั้งกระบวนการ ปัจจุบัน ร.ส.พ. มีแพขนานยนต์จำนวน 4 ลำ

1.5 ณ วันที่ 31 มกราคม 2542 ร.ส.พ. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 2,834 คน ประกอบด้วยพนักงาน 2,297 คนและลูกจ้างชั่วคราว 537 คน (ซึ่งจากการสำรวจคุณสมบัติของพนักงานและลูกจ้าง ณ สิ้นปี 2540 ซึ่งมีอยู่ 2,499 คน นั้น เป็นผู้สำเร็จวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 4.17 และมีอายุมากกว่า 50 ปี ประมาณร้อยละ 37 รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 3)

1.6 ปริมาณการขนส่งสินค้าของ ร.ส.พ. นับจากปี 2536 ถึง 2541 มีแนวโน้มลดลงในอัตราที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือในปี 2536 ปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดมีจำนวน 4.99 ล้านตัน แต่ในปี 2541 ปริมาณการขนส่งสินค้าลดลงเหลือเพียง 1.78 ล้านตันหรือลดลงร้อยละ 64.30 จากปี 2536 (เกือบทั้งหมดเป็นการขนส่งทางบกด้วยรถบรรทุก) เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าขนส่งทางด้านรถบรรทุกทั่วประเทศ ปัจจุบัน ร.ส.พ. มีส่วนแบ่งตลาดคิดเป็นร้อยละ 15 การให้บริการขนส่งของ ร.ส.พ. ส่วนใหญ่เป็นหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ

1.7 ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ของ ร.ส.พ. การดำเนินงานเท่าที่ผ่านมานับตั้งแต่ปี 2527 ส่วนใหญ่ประสบผลขาดทุนสุทธิ โดยในปี 2539 ถึง ปี 2542 จะประสบผลขาดทุนประมาณ 30.45 160.68 82.75 และ 91.76 ล้านบาทตามลำดับ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 4

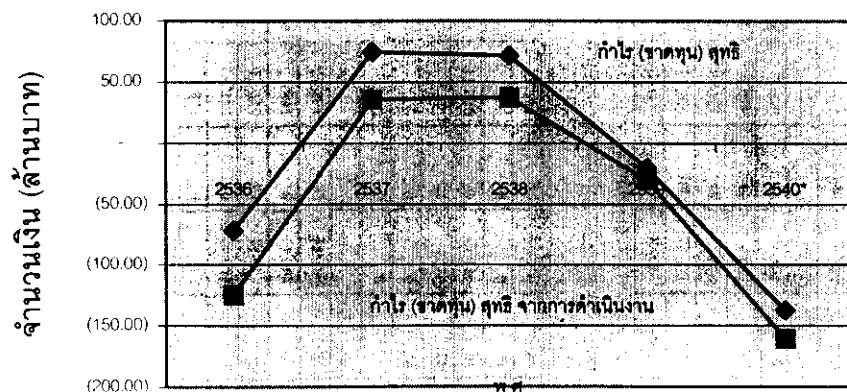
2. ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ปี 2536 –2540 (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 5)

รายการ	ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท)					สูง (ต่ำ) กว่าปีที่แล้ว (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย ปี 2536-2540	
	2536	2537	2538	2539*	2540*	2537	2538	2539*	2540*	จำนวน	%
รายได้จากการดำเนินงาน	1,739.22	1,969.83	2,130.01	2,050.84	1,825.13	13.26	8.13	(3.72)	(11.01)	1,943.01	97.87
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	1,811.08	1,895.35	2,059.34	2,071.26	1,962.45	4.65	8.65	0.58	(5.25)	1,959.90	96.36
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน (ก่อนหักค่าเสื่อมราคาและ ดอกเบี้ยจ่าย)	(71.86)	74.48	70.67	(20.42)	(137.32)	203.65	(5.12)	(128.89)	(572.48)	(16.89)	1.51
ค่าเสื่อมราคา	21.72	21.41	21.89	34.44	33.05	(1.43)	2.24	57.33	(4.04)	26.50	1.30
ดอกเบี้ยจ่ายรวม	57.17	60.66	48.32	34.74	36.61	6.10	(20.34)	(28.10)	5.38	47.50	2.34
รายได้รวม	1,765.27	2,013.12	2,166.88	2,110.02	1,871.42	14.04	7.64	(2.62)	(11.31)	1,985.21	100.00
ค่าใช้จ่ายรวม	1,889.97	1,977.43	2,129.55	2,140.44	2,032.11	4.63	7.69	0.51	(5.06)	2,033.90	100.00
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(124.70)	35.69	37.34	(30.42)	(160.69)	128.62	4.62	(181.58)	(427.68)	(48.69)	
ค่าใช้จ่ายบุคคล	492.29	500.70	542.16	600.28	608.83	1.71	8.28	10.72	1.42	548.85	26.99
ค่าใช้จ่ายบุคคล/ค่าใช้จ่ายรวม	26.05	25.32	25.46	28.04	29.96	(2.79)	0.54	10.16	6.83		
ค่าใช้จ่ายบุคคล/รายได้รวม	27.89	24.87	25.03	28.45	32.53	(10.81)	0.63	13.67	14.36		

หมายเหตุ * เป็นงบการเงินเบื้องต้นที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังมิได้ตรวจสอบรับรอง

ผลการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ปี 2536 - 2540



● รายได้รวมของ ร.ส.พ. มีแนวโน้มลดลงนับแต่ปี 2539 โดยลดลงในอัตราที่เพิ่มขึ้น รายได้หลักของ ร.ส.พ. เป็นรายได้จากงานขนส่งที่ทำเรือกรุงเทพฯ ซึ่งในระหว่างปี 2536-2540 มี จำนวนเฉลี่ย 1,042.77 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 52.52 ของรายได้รวม ร่องลงมาเป็นรายได้ จากงานเหมาคันรถยนต์ และงานขนส่งห่อวัตถุอันตราย โดยมีจำนวนเฉลี่ย 398.97 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 20.10 และ 307.93 ล้านบาท หรือร้อยละ 15.51 ตามลำดับ โดยรายได้หลักของ ร.ส.พ.

ทั้ง 3 งาน คิดเป็นร้อยละ 88.13 ของรายได้รวมมีแนวโน้มลดลงในอัตราที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะงานขนส่งที่ทำเรือกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นรายได้หลักของ ร.ส.พ. ในปี 2540 ลดลงร้อยละ 18.25 และในปี 2541 ลดลงจากปี 2540 ร้อยละ 65.24 รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 5 สาเหตุสำคัญเนื่องมาจากนโยบายการเปิดให้มีการแข่งขันเสรีในการขนถ่ายสินค้าที่ทำเรือกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2540

● นับแต่ปี 2539 ร.ส.พ. มีแนวโน้มขาดทุนมาตลอด แม้ว่าค่าใช้จ่ายจะมีแนวโน้มลดลง แต่เนื่องจากค่าใช้จ่ายลดลงในอัตราร้อยละ 5.25 แต่รายได้ลดลงในอัตราร้อยละ 11.01 เมื่อเทียบกับตัวเลขของปี 2538 จึงทำให้ ร.ส.พ. ขาดทุนสุทธิในจำนวนที่เพิ่มขึ้นจาก 30.42 ล้านบาท ในปี 2539 เป็น 160.69 ล้านบาท ในปี 2540 ปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2540) ร.ส.พ. มีผลขาดทุนสะสมรวมทั้งสิ้น 768.64 ล้านบาท และในปี 2541 และ ปี 2542 คาดว่าจะขาดทุนประมาณ 82.75 และ 91.76 ล้านบาท ตามลำดับ

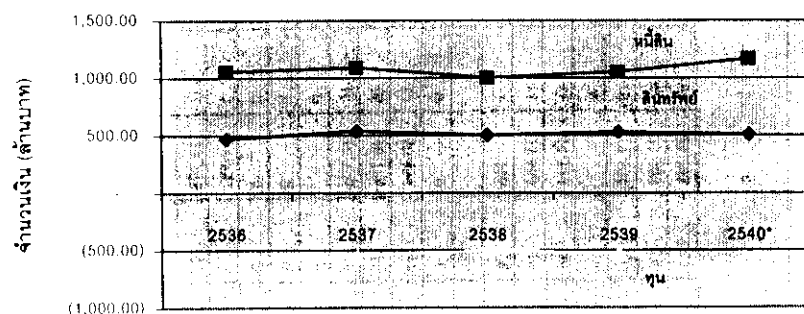
3.ฐานะการเงิน ณวันที่ 30 กันยายน 2540 ร.ส.พ. มีงบดุลแสดงฐานะการเงิน ดังนี้

งบดุลของ ร.ส.พ. ปี 2536 –2540 (เอกสารหมายเลข 6)

รายการ	ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท)					สูง (ต่ำ) กว่าปีที่แล้ว (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย ปี 2536-2540	
	2536	2537	2538	2539*	2540*	2537	2538	2539*	2540*	จำนวน	%
สินทรัพย์	468.24	538.82	501.07	527.79	507.42	15.08	(7.01)	5.33	(3.86)	508.67	100.00
หนี้สิน	1,055.67	1,090.43	1,001.56	1,052.98	1,166.09	3.29	(8.15)	5.13	10.74	1,073.35	211.01
ทุน	(587.44)	(551.61)	(500.51)	(525.21)	(658.67)	(6.10)	(9.25)	4.94	25.41	(564.96)	(111.01)

หมายเหตุ * เป็นงบการเงินเบื้องต้นที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังมิได้ตรวจสอบรับรอง

งบดุลของ ร.ส.พ. ปี 2536 - 2540



● ณ วันที่ 30 กันยายน 2540 ร.ส.พ. มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 507.43 ล้านบาท
สินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้การค้า 184.05 ล้านบาท หรือร้อยละ 36.27 อาคารโรงเรือน 48.55
ล้านบาท หรือร้อยละ 9.57 และที่ดิน 33.80 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.6 โดย ร.ส.พ. มีลูกหนี้
รายใหญ่ประมาณ 10 ราย ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ ลูกหนี้ ภาคเอกชนมี
เพียงรายเดียวคือ บริษัทไทยเซลล์ จำกัด

● หนี้สิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2540 ร.ส.พ. มีจำนวนทั้งสิ้น 1,166.09 ล้านบาท
หนี้สินส่วนใหญ่ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายค้างจ่ายจำนวน 600.34 ล้านบาท หรือร้อยละ 51.48
และเจ้าหนี้จำนวน 492.08 ล้านบาท หรือร้อยละ 42.20 โดยค่าใช้จ่ายค้างจ่ายส่วนใหญ่เป็น
ค่าเช่ายานพาหนะ และค่าใช้จ่ายเหลือจ่าย ส่วนเจ้าหนี้เป็นรายการเงินกองทุนสงเคราะห์
พนักงานจำนวน 73.67 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.32

● สำหรับส่วนของทุน ณ วันที่ 30 กันยายน 2540 เป็นยอดติดลบจำนวน 658.66
ล้านบาท โดยนับแต่ปี 2539 ร.ส.พ. มีส่วนของทุนที่ติดลบในอัตราที่เพิ่มขึ้น

4.ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงินของ ร.ส.พ. ปี2536 -2540

อัตราส่วนทางการเงิน	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน					อัตราเพิ่มลด(ร้อยละ)				อัตราเฉลี่ย ปี 2536-2540
	2536	2537	2538	2539*	2540*	2537	2538	2539*	2540*	
1.อัตราส่วนความคล่องตัว										
1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.34	0.41	0.40	0.38	0.30	20.59	(2.44)	(5.00)	(21.05)	0.37
1.3 อัตราส่วนเงินสด (เท่า)	0.06	0.14	0.03	0.05	0.04	133.33	(78.57)	66.67	(20.00)	0.05
2.อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร										
2.1 อัตราส่วนกำไรขั้นต้น (%)	3.55	11.75	11.19	12.45	6.42	230.99	(4.77)	11.26	(48.43)	9.07
2.2 อัตราส่วนกำไรสุทธิ (%)	(7.03)	1.77	1.82	(1.44)	(8.59)	125.07	2.82	(179.12)	496.53	(2.70)
3. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน										
3.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสุทธิ/สินทรัพย์รวม (%)	(26.63)	6.63	7.45	(5.77)	(31.67)	124.90	12.37	(177.45)	448.87	(10.00)
3.2 อัตราส่วนผลตอบแทนสุทธิ/สินทรัพย์ถาวร (%)	(77.35)	25.48	28.19	(21.34)	(121.21)	132.94	10.64	(175.70)	467.99	(33.25)
4 อัตราส่วนภาระหนี้										
4.1 อัตราส่วนหนี้สิน/สินทรัพย์รวม (เท่า)	2.25	2.02	2.00	2.00	2.30	(10.22)	(0.99)	-	15.00	2.11
4.2 อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย(เท่า)	(1.18)	1.59	1.81	0.17	(3.39)	234.75	13.84	(90.61)	(2,094.12)	(0.22)

* นับเบื้องต้น

- สภาพคล่องของ ร.ส.พ. ในช่วงปี 2536 - 2541 อยู่ในระดับต่ำมากและสภาพคล่องมีแนวโน้มลดลงนับแต่ปี 2538 ทั้งนี้ เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้การค้า ลดลงตามรายได้ที่ลดลง ในขณะที่หนี้สินหมุนเวียนทั้งในส่วนของเจ้าหนี้ของค่าใช้จ่ายค้างจ่ายเพิ่มขึ้น สำหรับอัตราส่วนเงินสดของ ร.ส.พ. มีค่าต่ำ ระหว่าง 0.03 - 0.06 เท่า ยกเว้นปี 2537

- ความสามารถในการทำกำไรต่ำมาก โดยที่ผ่านมามีกำไรได้ในปี 2537 และ 2538 เท่านั้น ทั้งนี้ ร.ส.พ. ไม่สามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายได้โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และ กระทบทุก

- เมื่อพิจารณาอัตราส่วนกำไรขั้นต้น ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการทำกำไรของ ร.ส.พ. จะเห็นว่า นับจากปี 2536 - 2539 มีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ในปี 2540 ความสามารถในการทำกำไรของ ร.ส.พ. ลดลงจากร้อยละ 12.45 ในปี 2539 เหลือเพียงร้อยละ 6.42 สำหรับอัตราส่วนกำไรสุทธิ นับจากปี 2538 แสดงให้เห็นว่า ร.ส.พ. เริ่มดำเนินงานขาดทุน โดยมีอัตราขาดทุนสุทธิอยู่ที่ร้อยละ 1.44 ในปี 2539 และขาดทุนสูงขึ้นเป็นร้อยละ 8.59 ในปี 2540

- ประสิทธิภาพในการดำเนินงานนับแต่ปี 2539 ร.ส.พ. ไม่สามารถใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้ที่มีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์และสินทรัพย์ถาวรติดลบ และปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปี 2540

- หนี้สินของ ร.ส.พ. มีแนวโน้มลดลงนับจากปี 2536 - 2539 ดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง และนับจากปี 2540 ปัญหาหนี้สินของ ร.ส.พ. เพิ่มขึ้นรวมถึงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยของ ร.ส.พ. ลดลง นับจากปี 2539 ซึ่งเป็นปีที่รายได้เริ่มลดลง และติดลบในปี 2540

5. สภาพปัญหาขององค์กร จากการวิเคราะห์งบการเงินและผลการศึกษาของสำนักบริหารธุรกิจ และที่ปรึกษาสถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปรากฏว่า ร.ส.พ. มีปัญหาหลักๆ ดังนี้

5.1 ด้านการเงิน

- แนวโน้มผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้น กล่าวคือ นับจากปี 2539 - 2540 ร.ส.พ. ขาดทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 183 และ 428.24 ตามลำดับ สำหรับปี 2541 และปี 2542 ก็คาดว่าจะประสบผลขาดทุน 82.75 และ 91.76 ล้านบาทตามลำดับ

- ร.ส.พ. ประสบปัญหาสภาพคล่องดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนความคล่องตัว (อัตราส่วนเงินหมุนเวียน) ของ ร.ส.พ. นับจากปี 2536 - 2540 อยู่ในระดับต่ำมาก กล่าวคือ ค่าเฉลี่ย

ในช่วงเวลาดังกล่าวมีเพียง 0.37 เท่าสาเหตุสำคัญ คือ ปัญหาการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้ทั้งลูกหนี้การค้า และลูกหนี้พนักงาน ซึ่งมียอดสูงและค้างชำระนาน ณ วันที่ 30 กันยายน 2538 มีจำนวนเท่ากับ 276.34 ล้านบาท (224.15 + 52.19)

- ความสามารถในการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ลดลง และไม่มีประสิทธิภาพ
- ความสามารถในการสร้างกำไรอยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ ในปี 2540 ความสามารถในการทำกำไรลดลงจากร้อยละ 12.45 ในปี 2539 เหลือเพียงร้อยละ 6.42 เนื่องจาก ร.ส.พ. ไม่สามารถควบคุมต้นทุนให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายได้
- ร.ส.พ. มีภาระหนี้สินสูงมาก กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยสัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมในปี 2536 - 2540 สูงถึง 2.11 ซึ่งแสดงว่า ร.ส.พ. มีหนี้สินรวมเป็น 2.11 เท่าของสินทรัพย์รวม
- ปริมาณหนี้สินมากกว่าระดับ 1,000 ล้านบาท และอยู่ในรูปหนี้ระยะสั้น ประมาณร้อยละ 87
- ค่าใช้จ่ายบุคคลต่อค่าใช้จ่ายรวมสูงกล่าวคือ เพิ่มจากร้อยละ 26.05 ในปี 2536 เป็นร้อยละ 29.96 ในปี 2540
- การควบคุมทางการเงินยังขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบข้อมูลทางการเงินมีการรายงานที่ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ดังปรากฏว่า สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเพิ่งรับรองงบการเงินของ ร.ส.พ. แค่เพียงปี 2538 และไม่มีระบบการจัดการข้อมูลที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในงาน

5.2 ด้านบุคลากร

- ณ วันที่ 31 มกราคม 2542 ร.ส.พ. มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 2,834 คน ประกอบด้วยพนักงานประจำ 2,297 คน และลูกจ้าง 537 คน
- พนักงานกลุ่มปฏิบัติการมีแนวโน้มว่า จะมีผลผลิตต่อหัวลดน้อยลง ดังปรากฏว่ามีรายได้รวมต่อพนักงาน 1 คน ลดน้อยลง กล่าวคือ ในปี 2537-2540 มีรายได้ต่อพนักงาน 1 คน เท่ากับ 0.753 0.847 0.838 และ 0.748 ล้านบาทต่อหัว
- พนักงานประจำมีอายุเฉลี่ยสูง คือ 48 ปี ซึ่งมีผลต่อค่าใช้จ่ายและการพัฒนาทักษะความรู้ และประสิทธิภาพของงาน
- พนักงานส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลายถึงร้อยละ 95.83 ในขณะที่สัดส่วนของผู้มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 4.17 เท่านั้น
- พนักงานมีจำนวนมากจนเกิดปัญหาคนล้นงาน
- บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนา และฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- ขาดผู้บริหารระดับกลาง และผู้ชำนาญงานพิเศษ

5.3 ด้านการบริหารและจัดการ

- โครงสร้างองค์กรมีลักษณะการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงสุด การบริหารยังติดกับระบบราชการมาก
- ลำดับของสายการบังคับบัญชามีหลายชั้น และเน้นสายงานการติดต่อในแนวดิ่งมากกว่าแนวนอนทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า
- มีหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนและขาดระบบประสานที่ชัดเจน เช่น ระบบการใช้ข้อมูล
- การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายธุรกิจ
- การบริหารเป็นการบริหารจัดการภายในมากกว่าการบริหารเชิงธุรกิจ
- ขาดระบบการกำกับตรวจสอบภายในที่ดีและทันสมัย
- มีกฎ ระเบียบในการดำเนินงานค่อนข้างมาก
- ขาดความเป็นอิสระในการบริหารงาน
- ขาดระบบการบริหารกองรถ (Fleet Management) ที่มีประสิทธิภาพ
- ขาดแคลนเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย
- ขาดเทคโนโลยีในการบริหารและควบคุมการขนส่งสินค้า
- องค์กรไม่ให้ความสำคัญทางด้านการตลาด
- มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมขนส่งกับภาคเอกชนสูงมาก

6. มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการเพิ่มบทบาทภาคเอกชน

6.1 คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2540 ได้มีมติอนุมัติแนวทางการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในรัฐวิสาหกิจ โดยในกรณีของ ร.ส.พ. ได้กำหนดแนวทางให้แปรสภาพให้พ้นจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยการร่วมทุนกับเอกชนหรือจำหน่ายโอนกิจการ

6.2 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2541 เห็นชอบแผนแม่บทการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้แผนแม่บทฉบับนี้เป็นกรอบนโยบายการพัฒนาและปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจในทุกสาขาอย่างเป็นระบบในระยะยาว ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการขั้นพื้นฐานแก่ประชาชน

แผนแม่บทการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง มีรายละเอียดที่สำคัญ คือ จะมีการแยกหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบาย ด้านกำกับดูแล และด้านปฏิบัติงานออกจากกันโดยเด็ดขาด โดยให้กระทรวงคมนาคมเป็นกระทรวงที่ประมวลแนวนโยบาย โดยได้รับข้อเสนอจากกระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ให้มีการจัดตั้งองค์กรอิสระที่ทำหน้าที่ดูแลกำกับ โดยจัดตั้งขึ้นตามแนว

ทางที่กำหนดในแผนแม่บท ด้วยการแยกกิจกรรมด้านกำกับดูแลออกจากกระทรวงเจ้าสังกัด ซึ่งโครงสร้างดังกล่าว สามารถลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไปได้

ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจในสาขาขนส่ง จะต้องศึกษาและจัดทำแผนการแปรรูป แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนต่อไป

7. สิทธิพิเศษในการดำเนินธุรกิจของ ร.ส.พ.

ร.ส.พ. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้รับสิทธิพิเศษในการขนส่งสินค้าให้กับหน่วยราชการต่าง ๆ ตามมติคณะรัฐมนตรี ดังนี้

7.1 ด้านขนส่งทางบก

ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2526 และ วันที่ 27 มีนาคม 2527 เรื่อง ขอให้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจใช้บริการขนส่งของ ร.ส.พ. โดยมีแนวทางคือ

- (1) ในกรณีปกติ หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจต้องใช้บริการขนส่งของ ร.ส.พ. เท่านั้น
- (2) กรณีมีความจำเป็นต้องใช้บริการขนส่งโดยรถยนต์ หรือภายในระยะเวลาที่กำหนด และ ร.ส.พ. แจ้งว่า ไม่สามารถบริการขนส่งให้ได้ตามต้องการก็ให้จ้างรายอื่น
- (3) ในกรณีมีความจำเป็นต้องใช้บริการขนส่งโดยรถยนต์ หรือภายในระยะเวลาที่กำหนด และ ร.ส.พ. แจ้งว่า สามารถให้บริการได้ จะว่าจ้างรายอื่นได้ต่อเมื่อค่าบริการต่ำกว่า และ ร.ส.พ. ไม่อาจลดราคาลงมาให้เท่ากันได้เท่านั้น

สำหรับกรณีที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องใช้บริการขนส่งโดยรถยนต์ หรือภายในระยะเวลาที่กำหนดตามข้อ (2) และ (3) ให้เสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ โดยไม่ต้องเสนอปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัด แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นกรณีเร่งด่วน เพื่อมิให้เกิดผลเสียหายแก่การปฏิบัติราชการ

ในปัจจุบันพบว่า การปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวของหน่วยราชการไม่ได้เป็นไปอย่างเข้มงวดนัก หน่วยราชการต่าง ๆ มักจะมีวิธีในการหลีกเลี่ยงที่จะไม่ว่าจ้าง ร.ส.พ. เนื่องจากค่าบริการของ ร.ส.พ. สูงกว่าภาคเอกชนที่หน่วยราชการได้สอบถามประกอบกับขั้นตอนในการขอลดราคาค่าบริการของ ร.ส.พ. กินระยะเวลาหลายวัน ทำให้หน่วยราชการต่าง ๆ หลีกเลี่ยงที่จะใช้บริการของ ร.ส.พ.

7.2 ด้านขนส่งทางน้ำ

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2523 วันที่ 30 มีนาคม 2525 และ วันที่ 3 มิถุนายน 2529 เรื่อง การจ้างบริการขนส่งสินค้าเข้าทางเรือของ ร.ส.พ. และ บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด สรุปแนวทางได้ดังนี้

(1) ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจใดประสงค์จะจ้างบริการขนส่งสินค้าเข้าและออกเรือของ ร.ส.พ. และสายการบินเรือที่เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือสายการบินเรือที่รัฐบาลถือหุ้นอยู่ด้วย ให้ดำเนินการได้โดยไม่ต้องสอบราคา หรือประกวดราคา

(2) กรณีที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจประสงค์จะจ้างบริการขนส่งสินค้าเข้าและออกเรือของเอกชน โดยวิธีสอบราคาหรือประกวดราคา ให้แจ้ง ร.ส.พ. และสายการบินเรือที่เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือสายการบินเรือที่รัฐบาลถือหุ้นอยู่ด้วย เพื่อเข้าร่วมในการยื่นซองสอบราคา หรือประกวดราคาด้วยทุกครั้งไป สำหรับ ร.ส.พ. และสายการบินเรือที่เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือสายการบินเรือที่รัฐบาลถือหุ้นอยู่ด้วยนั้น ถ้าราคาที่เสนอสูงกว่าราคาของบริษัทเรือเอกชนไม่เกินร้อยละ 10 ก็ขอให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเปิดโอกาสให้ ร.ส.พ. และสายการบินเรือที่เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือสายการบินเรือที่รัฐบาลถือหุ้นอยู่มาเจรจาต่อรองราคาว่าจะลดราคาได้เท่าที่บริษัทเรือเอกชนเสนอได้หรือไม่

7.3 ด้านขนส่งสินค้าท่าเรือ

ในปัจจุบัน การขนส่งสินค้าออกจากท่าเรือกรุงเทพได้ถูกยกเลิกการผูกขาดโดย ร.ส.พ. ทั้งนี้ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2540 โดยในวันที่ 23 มิถุนายน 2540 การท่าเรือแห่งประเทศไทยได้ลงนามในสัญญาอนุญาตให้บริษัทเอกชน 17 ราย เข้าขนส่งสินค้าออกจากท่าเรือได้แบบปีต่อปี และยังคงอนุญาตให้ ร.ส.พ. เป็นหนึ่งให้ผู้ดำเนินการขนส่งได้ต่อไป โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการพิจารณาด้านคุณสมบัติขององค์การเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนรายอื่น ๆ

จากการศึกษาพบว่า ภายหลังจากที่ได้มีการเปิดเสรีในเขตท่าเรือฯ แล้ว รายได้ของ ร.ส.พ. ได้ตกลงอย่างมาก และไม่สามารถแข่งขันเพื่อแย่งสัดส่วนการตลาดที่มีอยู่เดิม

7.4 ด้านการขนส่งสินค้าผ่านแดน (Goods in Transit)

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2536 ได้อนุมัติให้มีผู้ดำเนินการขนส่งสินค้าผ่านแดนเพิ่มขึ้น อีก 4 ราย โดยการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกจากคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นโดยกระทรวงคมนาคม ซึ่งได้อนุญาตให้บริษัทเอกชน 2 แห่ง และองค์กรของรัฐ 2 แห่ง ได้แก่ ร.ส.พ. และการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นผู้บริหารจัดการขนส่งและเป็นผู้ประกอบการขนส่งสินค้าผ่านแดนไทย-ลาว เพิ่มเติมจากเดิมที่มีบริษัทเอกชนดำเนินการอยู่

7.5 สิทธิพิเศษอื่น ๆ

นอกจากสิทธิพิเศษตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวแล้ว ร.ส.พ. ยังได้รับสิทธิพิเศษจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 (ฉบับ 3 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2539) ส่วนที่ 7 ว่าด้วยเรื่องสัญญาและหลักประกัน ข้อ 143 ในกรณีที่เป็นการรัฐวิสาหกิจเมื่อเข้ารับจ้างขนส่งช่วงกับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจด้วยกันให้ได้รับสิทธิการยกเว้นไม่ต้องวาง

หลักประกันสัญญาในอัตราร้อยละ 5 ของวงเงินรับจ้าง เช่นที่มีระเบียบปฏิบัติกับผู้รับจ้างที่เป็นเอกชน

นอกจากนี้ ร.ส.พ. เคยถูกฟ้องร้องขอยึดทรัพย์ ซึ่งศาลพิพากษาถึงที่สุดว่าทรัพย์สินของ ร.ส.พ. ถือเป็นทรัพย์สินของรัฐไม่สามารถยึด หรือบังคับคดีได้ และยังได้รับสิทธิเนื่องจากเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคมให้ใช้ที่ดินของกรมทางหลวงที่จังหวัดหนองคาย เป็นคลังสินค้าและสถานีขนส่งบนพื้นที่ 40 ไร่ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

8. ผลการศึกษาแนวทางการแปรรูปของ ร.ส.พ. ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ร.ส.พ. ได้จ้างสำนักบริหารธุรกิจและที่ปรึกษา สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยดำเนินการศึกษา และจัดทำแผนแปรรูป ร.ส.พ. ซึ่งผลการศึกษาได้คำนึงถึงแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของ ร.ส.พ. อาทิ ความสำคัญขององค์กรในอุตสาหกรรมขนส่งที่ทำหน้าที่ขนส่งสินค้าและบริการให้แก่ภาครัฐและเอกชน สิทธิพิเศษของ ร.ส.พ. ในการขนส่งสินค้าให้แก่หน่วยงานรัฐ ปัญหาภาระหนี้สิน ปัญหาทางการเงิน ปัญหาบุคลากร ปัญหาการประกอบธุรกิจ และองค์กร รวมถึงปัญหาภาวะเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ตลอดจนเงื่อนไขทางด้านเวลาที่ต้องดำเนินการโดยทันที ผลศึกษาแนวทางการแปรรูป ร.ส.พ. มี 4 วิธี ดังนี้

(ก) การปิดกิจการ

(1) การยุบเลิกกิจการ (Liquidate)

(2) การขายกิจการ (Sell off)

(ข) การร่วมลงทุนกับเอกชนและการทำสัญญาจ้างบริหาร โดยกิจการ ร.ส.พ. ยังคงดำเนินธุรกิจต่อไป

(3) การร่วมลงทุนกับเอกชน (Joint Venture)

(4) การทำสัญญาจ้างบริหาร (Management Contract)

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การยุบเลิกกิจการ (Liquidate) วิธีนี้รัฐบาลจะต้องรับภาระหนี้สินทั้งหมดของ ร.ส.พ. รวมทั้งจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น จ่ายเงินชดเชยพนักงาน เป็นต้น คิดเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 1,247.82 ล้านบาท วิธีนี้มีความเป็นไปได้น้อยมาก เพราะจะถูกต่อต้านจากพนักงาน รวมทั้งสถานการณ์ทางการเงินการคลังของประเทศไม่เอื้ออำนวยให้รัฐบาลเข้ามารับภาระปัญหาดังกล่าวได้ในทันที

(2) การขายกิจการ (Sell off) วิธีนี้มีความใกล้เคียงกับวิธียุบเลิกกิจการ แต่ต่างกันที่เป็นการขายสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้แก่เอกชนที่สนใจเข้ามาดำเนินธุรกิจแทน ร.ส.พ. ต้องรับภาระหนี้สิน

จำนวน 1,236.35 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายอื่น รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 1,644.47 ล้านบาท วิธีนี้จะมี ปัญหาอุปสรรคเช่นเดียวกับการยุบเลิก

(3) การร่วมทุนกับเอกชน (Joint Venture) รัฐบาลจะมีสัดส่วนการถือหุ้นน้อยกว่า ร้อยละ 50 ซึ่งวิธีนี้รัฐบาลจะรับภาระหนี้สินและค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 1,403.26 ล้านบาท (ถ้าขายหุ้นให้ แก่เอกชนในอัตราร้อยละ 51 และ ร้อยละ 75 กระทรวงการคลังจะมีภาระลดน้อยลง เหลือเพียง 1,345.82 ล้านบาท และ 1,297.82 ล้านบาท ตามลำดับ) วิธีนี้จะมีปัญหาทางด้านแรงงานน้อยกว่า เพราะว่ามี การเลิกจ้างเพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ระยะแรกรัฐบาลคงจะต้องยินยอมให้ ร.ส.พ. มีสิทธิ พิเศษในการขนส่งสินค้าของหน่วยงานของรัฐไประยะหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อรัฐบาลจะได้เข้ามาตรการ ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองกับเอกชนในการรับภาระหนี้บางส่วนของรัฐบาล วิธีการนี้ มี ความเป็นไปได้สูง เนื่องจาก ร.ส.พ. เป็นกิจการที่มีเครือข่ายการขนส่งสินค้าครอบคลุมทั่วประเทศ และองค์กรเป็นที่ ยอมรับและน่าเชื่อถือแก่ประชาชนทั่วไป

(4) การทำสัญญาจ้างบริหาร (Management Contract) วิธีนี้กำหนดให้ ร.ส.พ. จ้าง คณะผู้บริหารเข้ามาบริหารรับผิดชอบในการบริหารองค์กรในระยะ 2-3 ปีแรก โดยกำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินผลและเป้าหมายการบริหารไว้ชัดเจนภายใต้การกำกับดูแลและประเมินผลงานของคณะ กรรมการบริหาร ร.ส.พ. ทั้งนี้ สัญญาจ้างดังกล่าวจะกำหนดผลตอบแทนในรูปผลประโยชน์ที่เกิดจาก การบริหาร ค่าธรรมเนียมการบริหาร และให้มีโอกาสถือหุ้นเป็นรายแรก หากมีการแปรรูป ร.ส.พ. เป็นบริษัทจำกัด นอกจากนี้สัญญาจ้างยังกำหนดส่วนความรับผิดชอบของคณะผู้บริหารหากเกิด ความเสียหาย อย่างไรก็ดีเมื่อผลการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ดีขึ้น มีฐานะการเงินผลประโยชน์กิจการ ดีขึ้น สามารถลดหนี้สิน ลดปริมาณบุคลากร การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ร.ส.พ. มี ศักยภาพอยู่ในสถานะสามารถเลือกหาผู้ร่วมทุนได้ ในการนี้ ร.ส.พ. สามารถดำเนินการแปรรูป เป็นบริษัท จำกัด โดยรัฐบาลถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50 ได้ และไม่ต้องคงสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ อีกต่อไป นอกจากนี้โดยที่การประกอบธุรกิจขนส่งของ ร.ส.พ. เดิมมีงานธุรกิจหลักในอุตสาหกรรม ขนส่งหลายประเภท และมีเครือข่ายการขนส่งอยู่ทั่วประเทศ ดังนั้น ร.ส.พ. สามารถร่วมทุนกับเอกชน ต่อไป โดยจัดตั้งบริษัท จำกัด ประกอบธุรกิจจัดการขนส่งระหว่างประเทศ บริษัทจำกัดประกอบธุรกิจ ขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก และบริษัทจำกัดประกอบธุรกิจคลังสินค้า รวมทั้งการจัดตั้งเป็นบริษัท Holding Company เป็นต้น

วิธีการตามข้อ (4) ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบปัญหาด้านบุคลากร และภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนผลกระทบต่อสังคมและการเมือง แต่รัฐบาลต้องหาเงินมาชำระหนี้สินระยะสั้น ซึ่ง ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2541 มีจำนวน 344.17 ล้านบาท สำหรับเจ้าหนี้ค้างจ่าย (เจ้าหนี้การค้า) 53.78 บาท และค่าใช้จ่ายค้างจ่ายไม่รวมค่าเช่ารถ 290.39 ล้านบาท ทั้งนี้ หนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้สิน

ระยะสั้นมีผลต่อการดำเนินงานจำเป็นต้องชำระบางส่วน เพื่อให้กิจการมีความพร้อมในการทำกำไรในอนาคต โดยทีมผู้บริหารรับจ้าง วิธีดังกล่าวนี้จะมีผลกระทบดังนี้

- ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่ำกว่า กรณียกเลิกกิจการหรือแปรรูปเป็นนิติบุคคล ในรูปบริษัทจำกัดแล้วร่วมทุนกับเอกชนในทันที ทั้งนี้ เพราะ ร.ส.พ. จะมีค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างแรงงานรวมทั้งสิ้น 716.63 ล้านบาท แยกเป็นค่าเงินบำเหน็จ 559.13 ล้านบาท และเงินชดเชย (6 เดือน) 157.50 ล้านบาท (ณ มกราคม 2542)

- ค่าใช้จ่ายบุคลากร (เงินเดือน) เดือนละประมาณ 26.25 ล้านบาท (มกราคม 2542)

- ร.ส.พ. มีเวลาดำเนินการโครงการเกษียณอายุที่กำหนด โดยทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

- ไม่มีกระแสการต่อต้านจากพนักงาน

- ไม่สร้างภาระให้แก่สังคมในปัญหาการว่างงาน และปัญหาทางอาชญากรรมในการเรียกร้องต่อรัฐบาล ทำให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย

- สามารถนำระบบประเมินผลในเรื่องประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมาใช้จัดกลุ่มพนักงาน และปรับลดจำนวนพนักงานให้สอดคล้องกับแผนการปรับองค์กรได้

- ร.ส.พ. ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างเอกชนเข้ามาบริหาร

- วิธีนี้ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็วต้องใช้ระยะเวลาประมาณไม่น้อยกว่า 5 ปี

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารสรุปผลการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามเอกสารหมายเลข 7

9. บทวิเคราะห์ของฝ่ายเลขานุการ

9.1 การยุบเลิกกิจการ ร.ส.พ. ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2540 มีความเป็นไปได้น้อยมาก เนื่องจากรัฐบาลจะต้องรับภาระค่าใช้จ่ายแทน ร.ส.พ. ในเรื่องการเลิกจ้างและภาระหนี้สินขององค์กร ซึ่งฐานะการคลังของประเทศในปัจจุบันไม่อยู่ในวิสัยที่จะรับได้ ส่วนวิธีการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้าร่วมลงทุนในกิจการ ร.ส.พ. โดยรัฐบาลมีสัดส่วนการถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50 หรือถือหุ้นเพียงร้อยละ 25 รัฐบาลก็ต้องมีภาระค่าใช้จ่ายเช่นเดียวกัน

9.2 แม้ว่าวิธีการจ้างเอกชนเข้ามาบริหารจะมีภาระค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และลดการต่อต้านจากพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีที่กล่าวข้างต้นตามข้อ 9.1 แต่วิธีนี้ไม่มีความชัดเจน นอกจากนั้น การจ้างเอกชนเข้ามาบริหารไม่มีหลักประกันว่าผลประโยชน์ของ ร.ส.พ. จะดีขึ้นหรือไม่ ทั้งอาจทำให้รัฐบาลสูญเสียเวลา และโอกาสในการปรับปรุง ร.ส.พ. และทั้งเสียค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์

ประการสำคัญการจ้างเอกชนเข้ามาบริหารอาจจะก่อให้เกิดปัญหาภาระหนี้สินขององค์กรตามมา และเอกชนไม่ต้องรับผิดชอบในตัวเงินที่ขาดทุน กรณีที่บริหารงานขององค์กรล้มเหลวจนขาดทุน

9.3 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้าน ประกอบการธุรกิจของ ร.ส.พ. นั้น ร.ส.พ. สามารถดำเนินการได้เองในทันที เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และการจัดการค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการดำเนินการลดพนักงาน โดยจัดให้มีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด การเพิ่มความชำนาญบุคลากรโดยการฝึกอบรม ทั้งนี้ กระทรวงคมนาคมจะต้องเข้ามากำกับดูแลให้ ร.ส.พ. ปรับปรุงเรื่องดังกล่าวอย่างใกล้ชิด ไม่จำเป็นต้องจ้างเอกชนเข้ามาบริหารและดำเนินการในเรื่องดังกล่าว

9.4 อย่างไรก็ดีแม้ว่า ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาด้านการเงิน ด้านการบริหาร จัดการ และด้านบุคลากร แต่โดยข้อเท็จจริง ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญ โดยเป็น รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมขนส่งโดยให้บริการขนส่งสินค้าให้แก่ หน่วยงานของรัฐและประชาชน และ ร.ส.พ. มีสิทธิพิเศษในการขนส่งสินค้าให้แก่หน่วยงาน ภาครัฐประกอบกับมีเครือข่ายการขนส่งสินค้ากระจายอยู่ทั่วประเทศจึงมีความเป็นไปได้ที่ค่อนข้าง สูงที่ ร.ส.พ.สามารถร่วมทุนกับเอกชนเพื่อประกอบกิจการขนส่งต่อไปได้

9.5 ฝ่ายเลขานุการได้เชิญประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระทรวงคมนาคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ สำนักงาน ตรวจเงินแผ่นดิน และผู้แทนองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (แต่ ร.ส.พ. แจ้งว่า ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้) ที่ประชุมทั้งหมดมีความเห็นร่วมกันดังนี้

(1) เนื่องจาก ร.ส.พ. ยังมีศักยภาพสูงในการให้บริการและพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่ง ของชาติ กล่าวคือ มีเครือข่ายทั่วประเทศ มีประสบการณ์ในการให้บริการระยะเวลายาวนาน มีรถ บรรทุกในจำนวนที่เพียงพอในระดับหนึ่ง แต่มีปัญหาเฉพาะในเรื่องการขาดเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อ การสื่อสารและเพื่อการตลาดที่จะสนับสนุนการบริหารกองเดินรถให้มีประสิทธิภาพ การขาดเงินลง ทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าว และที่สำคัญเพื่อไม่ให้กระทบพนักงานของ ร.ส.พ. มากเกินไป ที่ประชุมเห็นสมควรให้ดำเนินการแปรรูป ร.ส.พ. เป็นบริษัทจำกัด ซึ่งเมื่อแปลงเป็นบริษัทแล้ว ก็ ให้ดำเนินการหาเอกชนผู้สนใจร่วมลงทุนใน ร.ส.พ. ที่แปลงเป็นบริษัท โดยการขายหุ้นเดิมหรือหุ้น เพิ่มทุนให้แก่เอกชนจนพ้นจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ รัฐอาจคงสิทธิพิเศษในการขนส่งสินค้า ให้แก่หน่วยงานของรัฐไว้ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 ปี นับแต่แปลงทุนเป็นหุ้น โดยมีเงื่อนไขว่าไม่ว่าจะ ขายหุ้นของ ร.ส.พ. ได้หรือไม่ ก็ให้ยกเลิกสิทธิพิเศษของ ร.ส.พ. ดังกล่าวทันที และโดยที่ขณะนี้ พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจกำลังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการวิสามัญวุฒิ

สภา ซึ่งคาดว่าจะผ่านสภาในเดือนเมษายน 2542 การแปลง ร.ส.พ. เป็นบริษัท ก็ควรจะทำโดยอาศัยพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจดังกล่าว

(2) เพื่อให้การดำเนินการแปลงองค์การ ร.ส.พ. เป็นบริษัทสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นที่ประชุมเห็นสมควรกำหนดมาตรการและแนวทางในการแก้ไขปัญหการขาดทุนและการปรับโครงสร้างองค์การก่อนแปลง ร.ส.พ. เป็นบริษัทจำกัด ดังนี้

(2.1) มาตรการในการแก้ไขปัญหทางด้านการเงิน ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหในการขาดทุนและเพิ่มสภาพคล่องให้แก่ ร.ส.พ. ควรมีแผนดำเนินการ เป้าหมายตัวเลข และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามความคืบหน้า ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมาตรการดังกล่าวจะต้องครอบคลุมเป้าหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

- เป้าหมายการควบคุม และ/ หรือลดค่าใช้จ่าย
- เป้าหมายส่งเสริมการหารายได้ และส่งเสริมการใช้รถให้มีประสิทธิภาพ
- เป้าหมายควบคุมและลดจำนวนพนักงานที่ล้นงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นมาตรการไม่ให้รับพนักงานเพิ่ม หรืออาจกำหนดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด
- เป้าหมายการลดภาระหนี้สินของ ร.ส.พ.
- เป้าหมายการจัดเก็บหนี้ที่ค้างชำระเป็นระยะเวลานาน
- เป้าหมายจัดทำระบบบัญชีต้นทุนการบริการทุกประเภท เพื่อให้รู้ต้นทุนบริการที่แท้จริง
- เป้าหมายจัดทำบัญชี เพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากงบการเงินของ ร.ส.พ. ปิดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2538 เท่านั้น มาตรการดังกล่าวนี้กำหนดให้ดำเนินการได้ทันทีจนถึงวันที่จะแปลง ร.ส.พ. เป็นบริษัท และการให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุน

(2.2) มาตรการการปรับปรุงการบริหารของ ร.ส.พ. ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับกิจการของ ร.ส.พ. ที่จะแปลงเป็นบริษัทในอนาคต โดยจะต้องพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เป็นอย่างน้อย

- กำหนดกิจกรรมที่ ร.ส.พ. ควรจะทำหรือไม่ทำ เช่น กิจกรรมโรงพิมพ์ ซึ่งมิใช่กิจกรรมหลัก ก็ควรจำหน่ายโอนออกจาก ร.ส.พ. ที่เป็นบริษัท
- ลดขนาดองค์กรของ ร.ส.พ. ลงให้เหมาะสมกับกิจกรรมหลักที่ ร.ส.พ. ยังคงดำเนินการอยู่
- กำหนดจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร ร.ส.พ. ที่จะลดขนาดและกิจกรรมลง เพื่อให้สอดคล้องกัน

- จัดให้มีการบริหารงานการจัดการที่ดี (Good Governance) ให้ ร.ส.พ. ที่จะเป็นบริษัทจำกัด

- ปรับทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กร และปรับระบบกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้

(2.3) ศึกษารายละเอียดแนวทางเพื่อเตรียมในการแปลงสภาพ ร.ส.พ. ให้เป็นบริษัทโดยอาศัยพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวอย่างน้อยจะต้องครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- พิจารณาว่า ร.ส.พ. ควรแปลงเป็นบริษัทเดียวหรือหลายบริษัทตามกิจกรรมหลัก

- จัดทำบริคณห์สนธิของบริษัทที่แปลงมาจาก ร.ส.พ.

- จัดทำรายละเอียดทรัพย์สิน เพื่อจะประเมินราคาทรัพย์สินใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ให้กระทรวงคมนาคม ร.ส.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ร่วมพิจารณาการดำเนินการดังกล่าว ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว แล้วนำเสนอคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจพิจารณา โดยสำหรับมาตรการในข้อ (2.1) และ (2.2) ให้แล้วเสร็จภายใน 2 เดือน และมาตรการในข้อ (2.3) ให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน และเมื่อพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจมีผลบังคับใช้ ก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนปกติของพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจต่อไป

(3) เห็นสมควรเร่งรัดให้มีการจัดตั้งองค์กรกลาง เพื่อกำกับดูแลการประกอบธุรกิจในสาขาขนส่งทางบก ทั้งนี้ ให้กระทรวงคมนาคมเป็นผู้พิจารณาดำเนินการโดยเร่งด่วน ภายในปี 2542

10.ความเห็นของคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ

(1) เห็นด้วยในหลักการให้ดำเนินการแปรรูป ร.ส.พ. เป็นบริษัท จำกัด โดยดำเนินการตาม แนวทางตาม พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจที่จะมีผลใช้บังคับ

(2) ให้กระทรวงคมนาคมแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนกระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และผู้แทน ร.ส.พ. เพื่อศึกษารายละเอียดเตรียมการแปลงสภาพ ร.ส.พ. ตามข้อ 9.5 (2) (2.3) ให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน และเมื่อพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจมีผลบังคับใช้ ก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนปกติของพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจต่อไป

(3) ให้ ร.ส.พ. รับไปดำเนินงานตามข้อ 9.5 (2) (2.1) และ 9.5 (2) (2.2) ไปปฏิบัติให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน

(4) ให้กระทรวงคมนาคมเร่งรัดให้มีการจัดตั้งองค์กรกลางอิสระ เพื่อกำกับดูแลการประกอบธุรกิจในสาขาขนส่งทางบก ทั้งนี้ ให้กระทรวงคมนาคมเป็นผู้พิจารณาดำเนินการ โดยเร่งด่วนให้แล้วเสร็จภายในปี 2542

ทั้งนี้ ให้เสนอผลการพิจารณาในข้อ 10(2) 10(3) และ 10(4) ให้คณะกรรมการ กนร. พิจารณานุมัติต่อไป พร้อมนี้กำหนดให้รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว ให้คณะกรรมการ กนร. ทราบทุก ๆ 3 เดือน

ข้อมูลยานพาหนะปี 2536-2541

ชนิดรถ	ปี 2536	ปี 2537	ปี 2538	ปี 2539	ปี 2540	ม.ย. 41
1. รถของ ร.ส.พ.						
รถนั่งใช้งาน						
ชนิด 4 ล้อ	113	99	86	90	86	76
6 ล้อ	10	5	4	4	4	2
รวมรถนั่งใช้งาน	123	104	90	94	90	78
รถบรรทุก						
ชนิด 4 ล้อ (N)	38	33	27	17	8	8
(ปิดอับบรรทุก รถบรรทุกเล็ก)						
ชนิด 6 ล้อ (N)	371	336	327	410	395	385
หัวลากจูงเทรลเลอร์ (H)	27	27	27	26	23	21
ชนิด 8 ล้อ แพลตเบด (FB)	7	7	4	4	4	4
รถเทรลเลอร์ (T)	107	107	103	103	103	93
รถพูลเทรลเลอร์ (F)	96	88	87	85	73	66
ชนิด 10 ล้อ	426	323	296	352	356	379
หัวลากจูงเทรลเลอร์	64	64	62	62	45	45
ชนิด 12 ล้อ รถเทรลเลอร์ (T)	6	6	6	6	6	6
รวมรถบรรทุก	1,142	991	939	1,065	1,013	1,007
รวมรถของ ร.ส.พ. ทั้งสิ้น	1,265	1,095	1,029	1,159	2,262	1,085
2. รถเช่าใช้งาน						
ชนิด 8 ล้อ รถเทรลเลอร์	NA	NA	NA	NA	NA	105
8 ล้อ รถพูลเทรลเลอร์	NA	NA	NA	NA	NA	30
ชนิด 10 ล้อ รถบรรทุกปกติ	NA	NA	NA	NA	NA	489
10 ล้อ หัวลากจูงเทรลเลอร์	NA	NA	NA	NA	NA	105
10 ล้อ หัวพูลเทรลเลอร์	NA	NA	NA	NA	NA	30
						759

หมายเหตุ

N = รถบรรทุกปกติ

H = หัวลากจูงเทรลเลอร์

T = หางเทรลเลอร์

F = หางพูลเทรลเลอร์

F/B = รถแพลตฟอร์ม

H/F = หัวพูลเทรลเลอร์

รถบรรทุก ณ มิถุนายน 2541

รายการ	ชนิด (ล้อ)	จำนวน (คัน)	อายุเฉลี่ย		มูลค่าที่ได้มา (ราคาซื้อ)	ค่าเสื่อมสะสม (สำรองสะสม)	มูลค่าสุทธิ (ราคาคงเหลือ)	หมายเหตุ
			คัน	ปี				
รถบรรทุกองค์การ	4	8	6	20 ปี	207,335,350.66	200,789,752.16	6,545,598.50	
			2	10 ปี				
	6	406	46	20 ปี				
			360	10 ปี				
	10	424	3	30 ปี				
			421	10 ปี				
	8	163	24	30 ปี				
			139	10 ปี				
	12	6	6	9 ปี				
			1,007	9, 10, 20, และ 30 ปี				
รถบรรทุกเช่าใช้	10	624		7, 8 ปี	เช่าใช้			
	8	135		7, 8 ปี				
		759						
รวม (โรงงานที่ท่าเรือ)	4	42						
	6	357						
	10	186						
		585						
		2,351						
รวมรถบรรทุก								

จำนวนพนักงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ปี 2536 - 2540

คุณวุฒิ	2536	2537	2538	2539	2540	อัตราการเปลี่ยนแปลง				ค่าเฉลี่ยปี 2536-2540	%
						2537	2538	2539	2540		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2,784	2,562	2,447	2,413	2,391 ¹	(7.97)	(4.49)	(1.39)	(0.91)	2,519	95.83
ปริญญาตรี	112	106	106	103	107	(5.36)	0.00	(2.83)	3.88	106.8	4.06
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4	4	1	1	0.00	0.00	(75.00)	0.00	2.8	0.11
รวม	2,900	2,672	2,557	2,517	2,499	(7.86)	(4.30)	(1.56)	(0.72)	2,629	100

หมายเหตุ ¹ พนักงานที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี 2,391 คน ประกอบด้วย พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาอนุปริญญา ปวส. 56 คน มัธยมศึกษา ปวท. 406 คน
มัธยมต้น 685 คน ประถมปลาย 240 คน ประถมต้น 831 คน และอ่านออกเขียนได้ 173 คน

จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ

ปี 2536-2540

อายุ	2536	2537	2538	2539	2540	อัตราการเปลี่ยนแปลง				ค่าเฉลี่ยปี 2536-2540	%
						2537	2538	2539	2540		
อายุไม่เกิน 35 ปี	345	295	290	248	203	(14.49)	(1.69)	(14.48)	(18.15)	276.2	10.51
อายุมากกว่า 35 ปี แต่ไม่เกิน 50 ปี	1,457	1,374	1,352	1,359	1,353	(5.70)	(1.60)	0.52	(0.44)	1,379	52.45
อายุมากกว่า 50 ปี	1,098	1,003	915	910	943	(8.65)	(8.77)	(0.55)	3.63	973.8	37.04
รวม	2,900	2,672	2,557	2,517	2,499	(7.86)	(4.30)	(1.56)	(0.72)	2,629	100

ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ของ ร.ส.พ.

ปีบัญชี	หน่วย : ล้านบาท <u>ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ประจำปี</u>
2527	(126.037)
2528	(23.236)
2529	(72.601)
2530	1.815
2531	31.880
2532	43.640
2533	72.054
2534	(41.635)
2535	(116.013)
2536	(124.697)
2537	35.714
2538 ¹	39.358
2539 ²	(30.450)
2540 ²	(160.68)
2541 ³	(82.75)
2542 ³	(91.76)

- หมายเหตุ
1. ร.ส.พ. ส่งงบการเงินให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบรับรองแล้วเสร็จเพียง ปีบัญชี 2538 เท่านั้น
 2. เป็นตัวเลขปีบัญชีเบื้องต้น
 3. เป็นตัวเลขประมาณการเพื่อการประมาณรายได้ นำส่งคลัง

รายการ	ล้านบาท					อัตราเพิ่ม/ลด (%)				อัตราเฉลี่ย	
	2536	2537	2538	2539*		2540*	2537	2538	2539*	2540*	จำนวน
รายได้											
งานขนส่งที่ท่าเรือ	985.96	1,161.55	1,224.39	1,013.46	828.51	17.81	5.41	(17.23)	(18.25)	1,042.77	52.52
งานขนส่งหอยัดดูด้าน	128.71	202.15	342.32	430.69	435.73	57.02	69.34	25.82	1.17	307.93	15.51
งานเหมืองแร่ถ่านหิน	454.09	392.62	362.81	402.11	383.21	(13.54)	(7.59)	10.83	(4.70)	398.97	20.10
งานขนส่งทางน้ำ	54.16	61.11	52.49	55.84	45.73	12.83	(14.11)	6.38	(18.11)	53.87	2.71
งานขนส่งระหว่างประเทศ	102.80	129.23	135.22	128.03	110.79	25.71	4.64	(5.32)	(13.47)	121.21	6.11
งานบริการ	8.83	18.42	8.58	15.82	16.18	108.61	(53.42)	84.38	2.28	13.57	0.68
งานโรงพิมพ์	4.64	4.74	4.88	4.88	4.98	2.16	2.95	-	2.05	4.82	0.24
รายอื่นๆ	26.05	43.30	36.19	59.18	46.29	66.22	(16.42)	63.53	(21.78)	42.20	2.13
รวมรายได้	1,765.27	2,013.12	2,166.88	2,110.01	1,871.42	14.04	7.64	(2.62)	(11.31)	1,985.34	100.00
ค่าใช้จ่าย											
งานขนส่งที่ท่าเรือ	919.49	999.95	1,069.03	937.32	859.58	8.75	6.91	(12.32)	(8.29)	957.07	47.06
งานขนส่งหอยัดดูด้าน	107.88	171.76	276.98	363.14	369.38	59.21	61.26	31.11	1.72	257.83	12.68
งานเหมืองแร่ถ่านหิน	502.21	408.63	385.33	356.53	355.69	(18.63)	(5.70)	(7.47)	(0.24)	401.68	19.75
งานขนส่งทางน้ำ	48.41	53.94	48.33	51.79	43.92	11.42	(10.40)	7.16	(15.20)	49.28	2.42
งานขนส่งระหว่างประเทศ	113.35	128.81	132.26	124.23	106.18	13.64	2.68	(6.07)	(14.53)	120.97	5.95
งานบริการ	6.37	8.94	5.88	9.66	11.94	40.35	(34.23)	64.29	23.60	8.56	0.42
งานโรงพิมพ์	4.84	4.48	5.01	4.77	4.55	(7.44)	11.83	(4.79)	(4.61)	4.73	0.23
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	187.42	200.92	206.72	293.02	280.86	7.20	2.89	41.75	(4.15)	233.79	11.49
รวมค่าใช้จ่าย	1,889.97	1,977.43	2,129.54	2,140.46	2,032.10	4.63	7.69	0.51	(5.06)	2,033.90	100.00
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(124.70)	35.69	37.34	(30.45)	(160.68)	(128.62)	4.62	(181.55)	427.68	(48.56)	

เอกสารหมายเลข 6

งบดุล ร.ส.พ. (ณ วันที่ 30 ก.ย.)

รายการ	ล้านบาท				อัตราเพิ่ม/ลด(%)				อัตราเฉลี่ย	
	2536	2537	2538	2539	2540	2537	2538	2539	2540	%
สินทรัพย์										
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	40.87	125.41	19.69	37.61	41.48	206.85	(84.30)	91.01	10.29	53.01 10.42
ลูกหนี้การค้า	163.38	169.48	224.15	215.16	184.05	3.73	32.26	(4.01)	(14.46)	191.24 37.60
ลูกหนี้อื่น(สุทธิ)	45.75	49.05	51.00	52.28	48.15	7.21	3.98	2.51	(7.90)	49.25 9.68
หัตถคงเหลือ	33.50	31.99	42.82	43.51	44.30	(4.51)	33.85	1.61	1.82	39.22 7.71
รายได้ค้างรับ	7.27	6.46	9.75	7.84	6.13	(11.14)	50.93	(19.59)	(21.81)	7.49 1.47
ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า	3.35	3.48	1.77	1.64	0.23	3.88	(49.14)	(7.34)	(85.98)	2.09 0.41
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	294.12	385.87	349.18	358.04	324.34	31.19	(9.51)	2.54	(9.41)	342.31 67.30
เงินลงทุน	11.24	11.24	11.93	11.93	11.93	-	6.14	-	-	11.65 2.29
สินทรัพย์ถาวร-สุทธิ	161.21	140.13	132.38	142.62	132.57	(13.08)	(5.53)	7.74	(7.05)	141.78 27.87
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	-	-	5.08	12.04	27.47	-	-	137.01	128.16	8.92 1.75
สินทรัพย์อื่น ๆ	1.67	1.58	2.50	3.16	11.11	(5.39)	58.23	26.40	251.58	4.00 0.79
รวมสินทรัพย์	468.24	538.82	501.07	527.79	507.42	15.07	(7.01)	5.33	(3.86)	508.67 100.00
หนี้สิน										
หนี้สินหมุนเวียน										
เงินกู้ยืมและภาระผูกพันงาน	7.64	1.11	-	-	-	(85.47)	-	-	-	1.75 0.16
เจ้าหนี้	314.00	334.55	403.25	427.65	492.08	6.54	20.54	6.05	15.07	394.31 36.74
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	547.66	597.10	468.64	523.66	600.34	9.03	(21.51)	11.74	14.64	547.48 51.01
รายได้ค้างส่ง	2.54	1.84	1.84	1.84	1.84	(27.56)	-	-	-	1.98 0.18
รวมหนี้สินหมุนเวียน	871.84	934.60	873.73	953.15	1,094.26	7.20	(6.51)	9.09	14.80	945.52 88.09

รายการ	ล้านบาท				อัตราเพิ่ม/ลด(%)				อัตราเฉลี่ย	
	2536	2537	2538	2539	2540	2537	2538	2539	2540	%
หนี้ระยะยาว(เงินกู้ยืมไทย)	168.00	140.00	112.00	84.00	56.00	(16.67)	(20.00)	(25.00)	(33.33)	10.43
หนี้สั้น(กำไรจากการโอน)	15.83	15.83	15.83	15.83	15.83	-	-	-	-	1.47
รวมหนี้สิน	1,055.67	1,090.43	1,001.56	1,052.98	1,166.09	3.29	(8.15)	5.13	10.74	100.00
ส่วนทุน										
ทุน	43.60	43.60	43.60	43.60	73.60	-	-	-	68.81	(8.78)
ส่วนทุนจากการบริจาค	30.92	30.92	31.77	36.32	36.37	-	2.75	14.32	0.14	(5.89)
กำไรสะสม										-
- สำรองค่าประกันทรัพย์สิน	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-	-	-	(0.18)
- สำรองเพื่อความมั่นคง	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	-	-	-	-	(1.13)
- สำรองเพื่อขยายกิจการ	35.06	35.06	35.06	35.06	35.06	-	-	-	-	(6.21)
- สำรองเงินตราต่างประเทศ	2.37	2.37	2.37	2.37	2.37	-	-	-	-	(0.42)
- ยังไม่ได้จัดสรร	(706.79)	(670.96)	(620.71)	(649.96)	(813.47)	(5.07)	(7.49)	4.71	25.16	122.61
รวมกำไรสะสม	(661.96)	(626.13)	(575.88)	(605.13)	(768.64)	(5.41)	(8.03)	5.08	27.02	114.67
รวมส่วนทุน	(587.44)	(551.61)	(500.51)	(525.21)	(658.67)	(6.10)	(9.26)	4.93	25.41	100.00
รวมหนี้สินและทุน	468.23	538.82	501.05	527.77	507.42	15.08	(7.01)	5.33	(3.86)	



องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
(Executive Summary)
โครงการที่ปรึกษา
แผนแปรรูป ร.ส.พ.



โดย
สำนักบริการธุรกิจและที่ปรึกษา
สถาบันทรัพยากรสินทางปัญญา
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตุลาคม 2541

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร แผนแปรรูป ร.ส.พ.

1. บทวิเคราะห์สถานการณ์ภาพปัจจุบัน : ปัญหาของการดำเนินงานในปัจจุบัน

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2490 ตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อดำเนินธุรกิจในการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ต่างๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน การดำเนินงานขององค์กรได้เจริญก้าวหน้ามาด้วยดี ต่อมา เพื่อให้ขยายการให้บริการกับประชาชนขยายออกไปกว้างขวางยิ่งขึ้น และมีกฎหมายรับรองการดำเนินงานขององค์กร รัฐบาลในสมัยนั้นจึงได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ พ.ศ. 2496 จัดตั้งองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ขึ้น เรียกชื่อย่อว่า ร.ส.พ. เมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2496 กำหนดให้ ร.ส.พ. ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ผลจากพระราชกฤษฎีกานี้ ทำให้ ร.ส.พ. มีสภาพเป็นนิติบุคคลและเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ปัจจุบัน ร.ส.พ. ประกอบธุรกิจหลักในการให้บริการการขนส่งทุกประเภท ครอบคลุมการให้บริการทั้งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ ให้บริการทั้งภายในและภายนอกประเทศ และทั้งดำเนินการด้วยตัวเองและในลักษณะบริหารจัดการการขนส่ง รูปแบบการให้บริการหลักของ ร.ส.พ. จะแบ่งออกได้เป็น 7 กลุ่มหลัก ได้แก่

- ◆ งานขนส่งสินค้าในเขตท่าเรือกรุงเทพฯ
- ◆ งานขนส่งสินค้าเหมาคัน
- ◆ งานขนส่งห่อวัตถุอันตราย
- ◆ งานขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
- ◆ งานขนส่งทางน้ำ
- ◆ งานบริการ
- ◆ งานโรงพิมพ์

ปัจจุบัน ร.ส.พ. ดำเนินการบริหารโดยผู้อำนวยการ ร.ส.พ. ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ร.ส.พ. ในระดับรองลงมาจะเป็นรองผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย ซึ่งทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการบังคับบัญชาของแต่ละฝ่าย ซึ่งปัจจุบัน ร.ส.พ. แบ่งการบริหารงานภายในองค์กรออกเป็น 7 ฝ่าย และ 2 สำนัก และมีหน่วยงานที่ไม่ขึ้นกับฝ่ายได้อีก 5 หน่วยงาน

ฝ่ายปฏิบัติการที่เป็นส่วนที่สร้างบริการและนำรายได้หลักเข้าสู่องค์กร จะประกอบด้วย 3 ฝ่ายหลัก ได้แก่ ฝ่ายการขนส่งทางบก (ซึ่งแบ่งเป็นงานด้านขนส่งห่อวัตถุอันตรายและขนส่งเหมาคัน) ฝ่ายการขนส่งระหว่างประเทศ และฝ่ายการขนส่งท่าเรือ โดยมีรายได้เสริมจากส่วนอื่นที่น่าสนใจ ได้แก่ งานบริการด้านโรงพิมพ์ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักเลขานุการองค์การ งานขนส่งทางน้ำ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายการขนส่งทางบก และงานบริการ (ซึ่งแบ่งอยู่ในฝ่ายการขนส่งทางบกและฝ่ายการขนส่งระหว่างประเทศ) ในขณะที่ฝ่ายอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ในด้านการดำเนินงานส่วนกลาง เพื่อสนับสนุนส่งเสริมงานของฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย สำนักเลขานุการองค์การ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายบัญชีและการเงิน สำนักผู้ตรวจการ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการช่าง

จำนวนพนักงานประจำทั้งหมดของ ร.ส.พ. ณ วันที่ 31 ก.ค. พ.ศ. 2541 มีทั้งสิ้น 2,444 คน โดยแบ่งเป็นชาย 1,989 คน หญิง 455 คน เป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ (ฝ่ายการขนส่งทางบก ฝ่ายการขนส่งระหว่างประเทศ และฝ่ายการขนส่งท่าเรือ) 1,645 คน และมีจำนวนพนักงานรายวันรวม 612 คน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของ ร.ส.พ. แล้ว พบว่า ร.ส.พ. มีผลการดำเนินงานที่ประสบกับภาวะขาดทุนมาในช่วง 2-3 ปีหลัง นอกจากนี้ ผลการดำเนินงาน ยังประสบกับภาวะขาดทุนสะสมต่อเนื่องอีกด้วย ซึ่งเป็นผลมาจากสาเหตุสำคัญหลายประการ สามารถสรุปได้ดังนี้

♦ ปัญหาด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร

ระบบและกระบวนการบริหารงานและตัดสินใจภายในของ ร.ส.พ. นั้น ยังเป็นระบบที่ยังคงยึดติดกับความเป็นระบบราชการค่อนข้างสูง จึงทำให้มีแนวโน้มของการที่จะมีลักษณะของการรวมอำนาจในการตัดสินใจ (Centralization) ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงค่อนข้างมาก นอกจากนั้น ผลจากการที่องค์กร ยังคงยึดติดกับความเป็นระบบราชการค่อนข้างมากดังกล่าวนั้น ได้ส่งผลไปถึงโครงสร้างองค์กรของ ร.ส.พ. ทำให้โครงสร้างองค์กร ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของ ร.ส.พ. โดยที่ปัญหาหลักๆ ภายในโครงสร้างองค์กรนั้น จะประกอบด้วย ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรที่สูง การมีกฎระเบียบในการดำเนินงานที่ค่อนข้างมาก การจัดแบ่งโครงสร้างโดยไม่ได้นำหลักการและเหตุผลทางด้านความจำเป็นของงาน ใดๆ ก็ดี ในด้านการบริหารจัดการ นอกจากประเด็นต่างๆ ที่กล่าวถึงไปแล้ว ยังมีประเด็นที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ได้แก่ การที่โครงสร้างและระบบการบริหารของ ร.ส.พ. ยังขาดความเป็นอิสระจากกลไกทางการเมืองอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของ ร.ส.พ.

♦ ปัญหาด้านบุคลากร

บุคลากรของ ร.ส.พ. เป็นปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อเนื่องของ ร.ส.พ. มาโดยตลอด ทั้งนี้ เนื่องจากความเป็นรัฐวิสาหกิจที่ตั้งมานาน ประกอบกับการที่ไม่ได้มีแผนงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน ทำให้ ร.ส.พ. ในปัจจุบัน ประสบกับภาวะของการมีพนักงานเป็นจำนวนมาก เกิดปัญหาของการล้นงานในบางหน่วยงาน และพนักงานส่วนใหญ่ทำงานมาเป็นเวลานาน ทำให้อายุโดยเฉลี่ยของพนักงาน ร.ส.พ. ค่อนข้างสูง ในขณะที่ทางด้านของระดับการศึกษานั้น บุคลากรส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาไม่สูงมากและไม่ค่อยได้รับการพัฒนามากนัก ทำให้พนักงานจะมีศักยภาพค่อนข้างน้อย ในการที่จะพัฒนาตนเองหรือปรับตัวเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ ปัญหาทางด้านของผลการดำเนินงาน ยังเป็นสิ่งที่ส่งผลทำให้ ร.ส.พ. ไม่สามารถที่จะรับพนักงานใหม่เข้ามาได้ และประกอบกับการที่ระดับเงินเดือนที่ไม่พอใจของ ร.ส.พ. ด้วยแล้ว ทำให้ ร.ส.พ. ต้องประสบปัญหาของการขาดแคลนแรงงานในระดับที่มีคุณภาพ ปัญหาของการขาดแคลนผู้บริหารในระดับกลางและผู้อำนวยการในงานพิเศษ

♦ ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจ

ในด้านการดำเนินธุรกิจ ในระดับปฏิบัติงานให้บริการของ ร.ส.พ. นั้น ปัจจุบัน จะประสบกับปัญหาในหลายๆ ด้าน ที่สำคัญคือ การที่ ร.ส.พ. ยังไม่มีระบบในการบริหารกองรถ (Fleet Management) ที่มีประสิทธิภาพ และกองรถของ ร.ส.พ. ยังเป็นกองรถที่ประกอบด้วยรถหลายประเภท หลายรุ่น และผ่านการใช้งานมานาน จึงทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารด้านอะไหล่และการบำรุงรักษา

เครือข่ายสถานีทั่วประเทศของ ร.ส.พ. ยังไม่ได้มีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ร.ส.พ. ยังขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และประการสำคัญ ร.ส.พ. ยังขาดเทคโนโลยีในการบริหารควบคุมการขนส่งสินค้า ซึ่งปัจจัยนี้ จะเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ทำให้มีแนวโน้มที่การดำเนินงานขององค์กร จะเกิดการรั่วไหลของรายได้ได้

♦ ปัญหาด้านการตลาด

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางถนนในปัจจุบัน ทำให้กิจกรรมด้านการตลาด มีความสำคัญมากขึ้นสำหรับการแข่งขันในอุตสาหกรรม สำหรับ ร.ส.พ. นั้น กิจกรรมด้านการตลาด จะไม่ได้รับการส่งเสริมจากองค์กรเท่าที่ควร ซึ่งเป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้ ร.ส.พ. ประสบกับความยากลำบากในการแข่งขันกับคู่แข่งในปัจจุบัน นอกจากนี้ หน่วยงานภายในองค์กร ยังขาดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน ในการดำเนินบทบาทและกิจกรรมด้านการตลาด

♦ ปัญหาด้านการเงิน

จากปัญหาหลักในเรื่องของการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร รวมไปถึงปัญหาของการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพผนวกกับภาวะตลาดที่ซบเซา รายได้ขององค์กรลดลงอย่างต่อเนื่องนับจากปี 2539 เป็นต้นมา และได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ประกอบกับการควบคุมค่าใช้จ่ายยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิในช่วงปี 2540-2541 มากกว่า 300 ล้านบาท ส่งผลให้มูลค่าของส่วนทุน ร.ส.พ. ตดลปเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ปริมาณหนี้สินกลับเพิ่มขึ้นมากกว่าระดับ 1,000 ล้านบาท และเกือบทั้งหมดจะอยู่ในรูปของหนี้สินระยะสั้น

ด้วยเหตุที่องค์กรมีสภาพหนี้สินระยะสั้นที่สูงมากนี้เอง จึงทำให้องค์กรประสบกับปัญหาสภาพคล่องอย่างมาก ดังนั้นประเด็นปัญหาทางการเงินที่จะต้องเร่งผ่อนคลายเป็นอย่างรวดเร็วจึงคือ การแก้ปัญหาสภาพคล่องโดยการเร่งชำระหนี้ในบางส่วน ในขณะที่เดียวกันต้องมุ่งเน้นในการจัดการด้านการเงินอย่างมีระบบ ซึ่งองค์กรต้องเร่งพัฒนาในส่วนของการตรวจสอบรวมถึงการนำระบบการจัดการข้อมูลเข้ามาใช้

2. การวิเคราะห์ศักยภาพ ข้อจำกัด โอกาส และอุปสรรคการดำเนินงานของ ร.ส.พ.

จากการวิเคราะห์ถึงศักยภาพในด้านต่างๆ ของ ร.ส.พ. ทางคณะที่ปรึกษา ได้สรุปถึงภาพรวมของศักยภาพของ ร.ส.พ. (SWOT ANALYSIS) ได้ดังนี้

ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Strengths)

- เครือข่ายสถานีบริการรับส่งสินค้า ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ความพร้อมในการให้บริการทั้งในและนอกประเทศ เนื่องจากมีตัวแทนในการขนส่งสินค้าทั้งทางเรือและทางอากาศ
- ชื่อเสียงและประสบการณ์ รวมทั้งความเชื่อถือในฐานะขององค์กรของรัฐ
- ความคุ้นเคยกับผู้ใช้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดระดับภูมิภาค และตลาดระดับท้องถิ่น
- การรับประกันความเสียหายจากการบริการ เต็มมูลค่าของสินค้า

ข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน (Weaknesses)

ด้านการบริหารและโครงสร้างองค์กร

- ลักษณะของการรวมศูนย์ในการบริหารและตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
- แนวทางการบริหารงาน ที่มุ่งเน้นด้านการบริหารภายใน มากกว่าที่จะเป็นการมุ่งเน้นการบริหารธุรกิจ
- กระบวนการในการบริหาร รวมถึงวัฒนธรรมในการดำเนินงาน ยังคงยึดติดกับระบบราชการค่อนข้างสูง

- กระบวนการบริหารการควบคุมและตรวจสอบภายในองค์กรยังขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงสร้างองค์กรในการบริหาร รวมทั้งกลไกในการควบคุมดูแลการดำเนินงานโดยรวมของ ร.ส.พ. ยังขาดอิสระจากกลไกทางการเมือง
- โครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อน ความมีระเบียบแบบแผนและความตึงตัวสูง
- โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน มีลำดับการบังคับบัญชาหลายชั้น และเน้นสายงานการติดต่อในแนวดิ่งมากกว่าแนวนราบ
- โครงสร้างองค์กร มีส่วนประกอบภายในที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดการทำงานซ้ำซ้อนกัน ขาดระบบประสานที่ชัดเจน และไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านบุคลากร

- บุคลากรมีจำนวนมาก
- บุคลากรมีอายุมาก และมีปัญหาในด้านของการพัฒนาศักยภาพ
- บุคลากรมีข้อจำกัดด้านคุณวุฒิ

ด้านการดำเนินธุรกิจ

- การบริหารจัดการกองรถ ขาดประสิทธิภาพ และรถบรรทุกของ ร.ส.พ. มีหลายประเภท หลายรุ่น และผ่านการใช้งานมานาน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสำรองอะไหล่ และเกิดการสิ้นเปลืองในการบำรุงรักษา
- ร.ส.พ. ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสถานีเครือข่ายที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่
- การขาดเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ที่จะช่วยลดการใช้แรงงานคน
- การขาดเทคโนโลยีในการบริหารการควบคุมการขนส่งสินค้า ซึ่งทำให้มีโอกาสสูงที่จะเกิดการรั่วไหลของรายได้ที่เกิดจากการดำเนินงาน

ด้านการตลาด

- องค์กรไม่ส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- การขาดการประสานงานที่ดี ระหว่างหน่วยงานที่มีบทบาทและกิจกรรมที่จะดำเนินงานด้านการตลาดขององค์กร
- กลยุทธ์ในการหาพันธมิตรการขนส่ง ไม่ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
- พันธมิตรการขนส่งส่วนใหญ่มีรายเดียว ทำให้ ร.ส.พ. ขาดอำนาจในการต่อรอง

ด้านการเงิน

- ปัญหาการขาดสภาพคล่อง รวมถึงปัญหาในการจัดเก็บลูกหนี้
- ความสามารถในการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ที่องค์กรครอบครองอยู่เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ
- ปัญหาความสามารถในการทำกำไรต่ำ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถควบคุมต้นทุนให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายได้
- โครงสร้างหนี้สินที่เป็นสัดส่วนสูงมากเมื่อเทียบกับส่วนทุนขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาระหนี้สินเกือบทั้งหมดจะอยู่ในรูปของหนี้สินระยะสั้น
- การควบคุมด้านการเงินยังขาดประสิทธิภาพ

โอกาสสำหรับการแข่งขัน (Opportunities)

- การพัฒนาโครงข่ายการขนส่งทั่วประเทศ เพื่อสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ของการขนส่ง
- การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์เร่งด่วนในขอบเขตการให้บริการทั่วประเทศ ที่ไม่จำกัดประเภทสินค้า และน้ำหนัก
- แนวโน้มการขยายตัวโดยต่อเนื่องในระยะยาวของอุตสาหกรรมฯ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับภาวะเศรษฐกิจ (พิจารณาโดยสัมพันธ์กับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน)
- ผู้ประกอบการขายส่ง และโรงงานอุตสาหกรรม มีแนวโน้มความต้องการที่จะตัดส่วน การเก็บรวบรวมสินค้าและการกระจายสินค้า ให้กับผู้ประกอบการขนส่ง
- ผู้ประกอบการธุรกิจ Logistic มีความต้องการผู้ประกอบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และมีเครือข่ายการขนส่ง เพื่อที่จะสามารถให้บริการการบริหารการขนส่งแบบครบวงจร

อุปสรรคสำหรับการแข่งขัน (Threats)

- แนวโน้มของการแข่งขันเสรีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแข่งขันในด้านราคา และจะเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมไม่มีการพัฒนาในเชิงคุณภาพการให้บริการ
- ตลาดของการขนส่งพัสดุภัณฑ์เร่งด่วนภายในประเทศ ยังมีขนาดเล็ก ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการดำเนินธุรกิจในระยะยาว
- รูปแบบของการขนส่งสินค้าจากท่าเรือขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ของประเทศไทย และนโยบายของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในการบริหารพื้นที่คลังสินค้าท่าเรือ เริ่มมีการเปลี่ยนรูปแบบ โดยเน้นการขนส่งสินค้าโดยตู้ขนส่งสินค้ามากขึ้น
- นโยบายในการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในหน่วยงานของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบทำให้สิทธิพิเศษต่างๆ ซึ่ง ร.ส.พ. จะได้รับ ในการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ของรัฐ และรัฐวิสาหกิจอื่นๆ อาจต้องหมดไปในอนาคต
- ความช่วยเหลือด้านการเงินจากภาครัฐ มีแนวโน้มที่จะลดลง และมีข้อจำกัดและเงื่อนไขในการดำเนินการมากขึ้น
- สภาวะวิกฤติการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้เกิดข้อจำกัดในการหาผู้ร่วมทุน

3. แนวทางการแปรสภาพ ร.ส.พ.

จากสภาพปัญหาในปัจจุบันที่ ร.ส.พ. ประสบ ตลอดจนศักยภาพ ข้อจำกัด โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของ ร.ส.พ. การพิจารณาหลักการเหตุผลความจำเป็นในการแปรสภาพของ ร.ส.พ. นั้น เหตุผลสำคัญในเบื้องต้นประการหนึ่ง คือ โครงสร้างของอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าของประเทศไทย และแนวโน้มการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยสามารถสรุปกระบวนการในการวิเคราะห์แนวทางการแปรสภาพของ ร.ส.พ. ได้ดังนี้

1. อุตสาหกรรมการขนส่งของประเทศไทยในปัจจุบัน
2. แนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรมในอนาคต และความสัมพันธ์กับการพัฒนา ร.ส.พ.
3. ความจำเป็นในการคงอยู่ของ ร.ส.พ. ในมุมมองของภาครัฐ
4. การกำหนดบทบาทของภาครัฐ และแนวทางการพัฒนาของ ร.ส.พ.
5. กลยุทธ์การแปรสภาพ ร.ส.พ.
6. ข้อเสนอทางเลือกที่เหมาะสมในการแปรสภาพ ร.ส.พ.

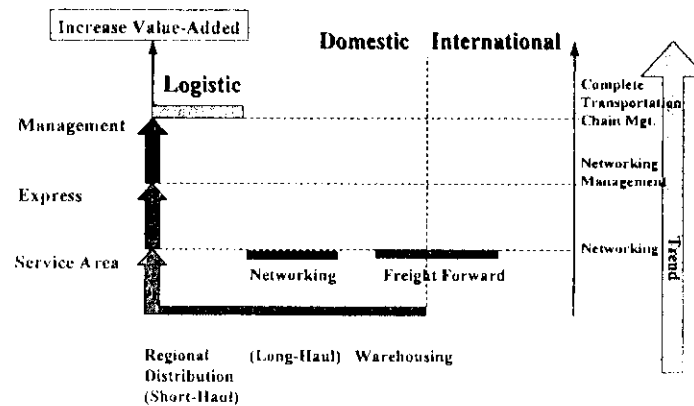
① อุตสาหกรรมการขนส่งของประเทศไทยในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปแล้วอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าของประเทศไทยมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ◆ การพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าบนมาตรฐานที่ต่ำ เนื่องจากการกำหนดเพดานราคาการให้บริการ นอกจากนั้นระเบียบหรือกฎหมายต่างๆ อันจะเป็นตัวเสริมให้มีการแข่งขันโดยเสรีและมีคุณภาพยังไม่มีรองรับ ทำให้การแข่งขันในปัจจุบันเป็นไปในเชิงของการแข่งขันการให้บริการในเชิงราคา และไม่สามารถรับรองคุณภาพในการให้บริการได้
- ◆ การจำกัดขอบเขตการให้บริการ (เฉพาะเส้นทาง หรือ เฉพาะภูมิภาค) ผู้ประกอบการปัจจุบันมีข้อจำกัดความจำเป็นในการให้บริการโดยคำนึงถึงความคุ้มทุน จึงทำให้การกำหนดพื้นที่การให้บริการอยู่ในขอบเขตที่จำกัด สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้ประกอบการในระดับภูมิภาคไม่มีเครือข่ายการขนส่งกว้างขวาง การขาดเครือข่ายนอกเหนือจากการจำกัดพื้นที่ให้บริการแล้ว ยังจำกัดโอกาสในการให้บริการมูลค่าเพิ่ม อาทิ การขนส่งเร่งด่วน
- ◆ การขาดแคลนเงินทุนที่จะนำไปลงทุนในการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เนื่องจากธุรกิจการขนส่งเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนการดำเนินการสูง เมื่อต้องประสบปัญหาการแข่งขันด้านราคา จึงทำให้มีแนวโน้มที่ผู้ประกอบการจะมีผลกำไรต่ำ ส่งผลให้การลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีมีน้อย

② แนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรมในอนาคต และความสัมพันธ์กับการพัฒนา ร.ส.พ.

การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าในอนาคต จะอาศัยการพัฒนาทางด้านคุณภาพเพื่อเพิ่มมูลค่าในการบริการ (Value-Added) ซึ่งพัฒนาการทุกประเภทของบริการนั้น มีพื้นฐานจากการพัฒนาเครือข่ายการขนส่ง (Transportation Network) ดังแสดงในแผนภาพ



รูปแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งสินค้า

จากการวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมขนส่งของประเทศไทย พบว่าประเทศไทยยังขาดผู้ให้บริการที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของการให้บริการขอบเขตทั่วประเทศ การขาดมาตรฐานกลางในการให้บริการ และการประกันสินค้า ประกอบกับการแข่งขันในระดับสูงของผู้ให้บริการในทุกองค์ประกอบของการขนส่ง ทำให้ประสิทธิภาพของการขนส่งในภาพรวมของประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะลดต่ำลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากปราศจากผู้ขนส่งที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงองค์ประกอบการขนส่งต่างๆ เข้าด้วยกัน

เมื่อพิจารณาบทบาทของ ร.ส.พ. ในองค์ประกอบต่างๆ ของวงจรการขนส่งสินค้า จะพบว่าตำแหน่งในโครงสร้างอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าของ ร.ส.พ. เป็นตำแหน่งที่ไม่มีภาคเอกชนดำเนินการ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ร.ส.พ. สามารถใช้ตำแหน่งทางอุตสาหกรรมเพื่อกำหนดจุดขายในการให้บริการที่มีความแตกต่างจากภาคเอกชน นอกจากนี้ เพื่อการจัดวางตำแหน่งทางการตลาดของ ร.ส.พ. ในจุดที่เป็นการเสริมการบริการที่ยังไม่มีผู้ให้บริการ

คณะที่ปรึกษามีความเห็นว่าการพัฒนาของ ร.ส.พ. ควรที่จะพัฒนามาบนพื้นฐานศักยภาพที่มีอยู่ปัจจุบันคือ เครือข่ายการขนส่งสินค้าทั่วประเทศของ ร.ส.พ. ซึ่งนอกเหนือจากการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ร.ส.พ. และสร้างโอกาสในธุรกิจของ ร.ส.พ. โดยตรงแล้ว ยังเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าภายในประเทศให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย หรือเหตุผลอีกนัยหนึ่งคือการสร้างโอกาสในการพัฒนาของ ร.ส.พ. ประกอบด้วย

การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ (Increasing ETO Business Value)

จากการประมาณการการขยายตัวของธุรกิจขนส่งสินค้า ประกอบกับแนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรมขนส่งสินค้า ที่ต้องอาศัยการพัฒนาทางด้านคุณภาพเพื่อเพิ่มมูลค่าในการบริการ และอาศัยพื้นฐานมาจากการบริหารเครือข่ายการขนส่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ ร.ส.พ. มีพร้อมเพียงรายเดียว นอกจากนี้ ร.ส.พ. สามารถพัฒนาสร้างความเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการบริการครบวงจรในขอบเขตที่ครอบคลุมทั่วประเทศได้

การสร้างโอกาสในการพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบการขนส่ง ในภาพรวม

จากการวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมขนส่งสินค้า จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ร.ส.พ. มีปัจจัยพื้นฐาน คือ เครือข่ายการขนส่งในระดับประเทศ ทั้งนี้หากได้รับการพัฒนา จะนำไปสู่การพัฒนาประ

(Increasing of Overall Domestic Transportation System Efficiency)

สิทธิภาพอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทั้งระบบ และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับผู้ประกอบการขนส่งสินค้ารายย่อยในระดับภูมิภาค รวมถึงผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในรูปแบบต่างๆ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานในการให้บริการ โดยการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะเป็นการแข่งขันบนคุณภาพการให้บริการ มากกว่าการแข่งขันในเชิงราคา ดังที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน

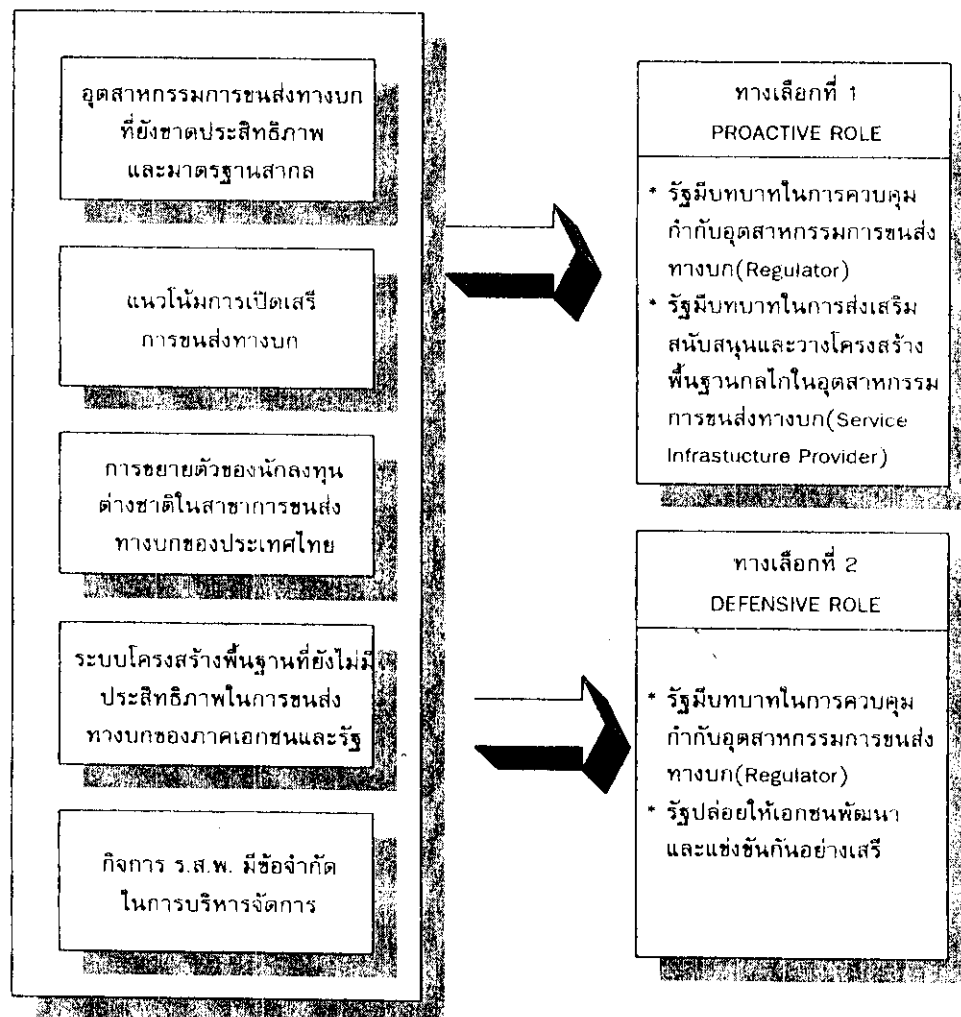
การสร้างกลไกในการควบคุมราคาในทางอ้อม

รัฐบาลยังคงสามารถใช้ ร.ส.พ. เป็นกลไกในด้านการขนส่งสินค้าให้กับทางรัฐบาล ทั้งในกรณีปกติและฉุกเฉิน เช่น กรณีที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และกรณีที่เกิดจากภัยธรรมชาติ

การสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการท้องถิ่น

ผู้ประกอบการระดับท้องถิ่นที่รับช่วงขนส่งสินค้าจาก ร.ส.พ. สามารถเพิ่มโอกาสการตลาด และในขณะเดียวกัน ร.ส.พ. ก็สามารถสร้างและขยายช่องทางการบริการรับส่งสินค้า

๓ ความจำเป็นในการคงอยู่ของ ร.ส.พ. ในมุมมองของภาครัฐ



รูปแสดงทางเลือกของภาครัฐในกิจการการขนส่งทางบก

จากการวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าในปัจจุบันนั้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าของประเทศไทย ยังมีความล้าหลังในพัฒนาการ ทั้งในแง่ของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Hardware) และการพัฒนาระบบกฎเกณฑ์รองรับการพัฒนาธุรกิจ (Software) ดังนั้นในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งสินค้า ภาครัฐย่อมต้องมีบทบาทในการพัฒนา ขึ้นอยู่กับว่าจะเป็นการพัฒนาในเชิงรุก (Proactive Role) หรือการพัฒนาในเชิงรับ (Defensive) โดยปล่อยให้ตลาดมีกลไกการแข่งขันที่เสรี

จากความไม่พร้อมด้านกลไกการกำกับดูแลภาคอุตสาหกรรมนี้ คณะที่ปรึกษาจึงใคร่ขอเสนอแนะให้ภาครัฐคงบทบาทการพัฒนาในเชิงรุก (Proactive Role) โดยอาจเป็นผู้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงกฎระเบียบในการพัฒนาอุตสาหกรรม (Development Agencies) หรืออาจเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐที่มีความพร้อมดำเนินการเป็นหน่วยงานพัฒนาอุตสาหกรรมแทน

เมื่อพิจารณาลักษณะเฉพาะของ ร.ส.พ. ในมุมมองของผลการประกอบการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับมุมมองของภาคอุตสาหกรรม ในเชิงของการแข่งขัน และในเชิงกลยุทธ์ พบว่า ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสินทรัพย์หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการเป็นพื้นฐานของภาคอุตสาหกรรมด้วย นอกจากนี้แล้ว ร.ส.พ. ยังมีข้อได้เปรียบที่ผู้ประกอบการรายอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Unique Advantage) และในทางอ้อมแล้ว ร.ส.พ. ยังเป็นเครื่องมือในทางอ้อมของภาครัฐในการควบคุมภาคอุตสาหกรรมนี้ด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ธุรกิจของ ร.ส.พ. ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องคงอยู่ หากแต่เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มโอกาสในการทำกำไร และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีลักษณะพลวัต การบริหารธุรกิจและกิจการของ ร.ส.พ. มีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นการบริหารในรูปแบบเอกชนในท้ายที่สุด

INDUSTRY PERSPECTIVE					
P E R F O R M A N C E		Competition		Strategic	
		เอกชนดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์	รัฐวิสาหกิจมีปัจจัยได้เปรียบที่เป็นหนึ่ง	รัฐวิสาหกิจเป็นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรม	กลไกการควบคุมของภาครัฐในอุตสาหกรรม
	ขาดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ขุบเล็ก/ชาย	คงอยู่และพัฒนา		ขุบเล็ก/ชาย
	หมดความสำคัญตามภาระกิจเดิม		ร.ส.พ.		

รูปแสดงการพิจารณาความคงอยู่ของรัฐวิสาหกิจ

4 การกำหนดบทบาทของภาครัฐ และแนวทางการพัฒนาของ ร.ส.พ.

แนวทางในการพัฒนาของ ร.ส.พ. รวมถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจในการพัฒนา ร.ส.พ. ในบทบาทของภาครัฐทั้งในแง่บทบาทเชิง Proactive และ Defensive สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ทางเลือกในการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนของ ร.ส.พ.	บทบาทภาครัฐ	ทางเลือก เป้าหมาย และภารกิจ ร.ส.พ. ในอนาคต	กลยุทธ์
	PROACTIVE ROLE	① ผู้ประกอบการขนส่งครบวงจร (Full Integrated Transportation Service Provider)	DIVERSIFICATION
		② ผู้ประกอบการขนส่งพัสดุก่อนส่งด่วน (Express Service Delivery)	FOCUS
		③ ผู้ประกอบการรับขนส่งสินค้าทั่วประเทศ (Nationwide Truck Operator)	Economy of Scale
	DEFENSIVE ROLE	④ เอกชนเช่าซื้อกิจการของ ร.ส.พ. (Business Leasing)	RETRENCHMENT
		⑤ ขายกิจการของ ร.ส.พ. (Sell Off)	
		⑥ ปิดกิจการ และชำระบัญชี (Close Down)	

ในการกำหนดทางเลือกในลักษณะที่จะยังคงใน ร.ส.พ. ดำเนินกิจการต่อไป หรือรัฐยังคงมีส่วนในการของ ร.ส.พ. นั้น (Proactive Role) จะพิจารณาถึงโอกาสในการประกอบธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าส่วนใหญ่ผู้ประกอบการในธุรกิจขนส่งจะอยู่ในกลุ่มผู้รับขนส่งด้วยรถบรรทุก (Truck Operator) และผู้ประกอบการจัดการขนส่ง (Freight Forwarder) แต่มีผู้ประกอบการที่ให้บริการขนส่งครบวงจรน้อยรายโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการที่จะมีโครงข่ายและระบบโรงพักสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนับเป็นโอกาสในการพัฒนาของผู้ประกอบการขนส่ง แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดในด้านการลงทุนและการพัฒนาโครงข่าย จึงทำให้เอกชนไม่สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในธุรกิจขนส่งพัสดุก่อนส่งยังมีผู้ประกอบการไม่มากนัก ซึ่งมีเพียงการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่ให้บริการ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงพัสดุก่อนส่งขนาดเล็ก ซึ่งในปัจจุบัน ร.ส.พ. นับว่าเป็นผู้ให้บริการขนส่งพัสดุก่อนส่งรายที่ใหญ่ที่สุดในประเทศที่กระจายไปทั่วทุกจังหวัด ซึ่งสร้างประโยชน์ให้กับประชาชนไม่น้อยและมีกำไรพอสมควร และทางเลือกสุดท้ายในการดำเนินการของ ร.ส.พ. คือ การพัฒนาองค์กรเป็นผู้รับส่งสินค้าระดับประเทศ โดยสามารถรับ-ส่ง สินค้าได้ทั่วทุกจังหวัด (Nationwide Truck Operator) ซึ่งในปัจจุบันยังมีผู้ให้บริการในระดับทั่วประเทศอยู่น้อยรายมาก สำหรับบทบาทในลักษณะ DEFENSIVE ROLE นั้น รัฐจะหยุดบทบาทและไม่มีความเป็นเจ้าของในกิจการของ ร.ส.พ. อีกต่อไป

เมื่อพิจารณาถึงผลระยะยาวต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งทางบกของไทย จะพบว่าบทบาทภาครัฐเชิงรุกในฐานะ Proactive Role จะสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่ภาพรวมได้มากกว่าบทบาทเชิงรับในฐานะ Defensive Role โดยบทบาทเชิงรุกนี้จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจการขนส่งทางบกของไทยเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ช่องว่างหรือความแตกต่างด้านคุณภาพการให้บริการเมื่อเทียบกับประเทศกลุ่มพัฒนาแล้วมีแนวโน้มลดลง ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการเตรียมรับการเข้ามาแข่งขันอย่างเต็มรูปแบบของบริษัทต่างประเทศในอนาคตอันใกล้

เมื่อพิจารณาภารกิจ (MISSION) ตามบทบาทในเชิง Proactive ของ ร.ส.พ. ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการขนส่งครบวงจร (Full Integrated Transportation Services)
- ผู้ประกอบการขนส่งพัสดุภัณฑ์เร่งด่วน (Express Service Delivery)
- ผู้ประกอบการรับขนส่งสินค้าทั่วประเทศ (Nationwide Truck Operator)

พบว่าแต่ละภารกิจมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการประกอบการ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความต้องการการเพิ่มบทบาทภาคเอกชน ดังต่อไปนี้

ตารางแสดงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ

	องค์ประกอบ						
	การตลาด	ระบบ System	ความน่าเชื่อถือ	การบริหาร	Terminal	ยานพาหนะขนส่ง	เครือข่าย
ร.ส.พ. (ปัจจุบัน)	1	1	4	2	3	4	5
Full Integrated Service	4	5	4	4	5	2	5
Express Service Delivery	4	5	5	4	3	3	4
Nationwide Truck Operator	3	3	4	3	3	3	4

เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก

1 2 3 4 5

ภารกิจ (Proactive Mission)	แนวทางการเพิ่มบทบาทภาคเอกชน
Full Integrated Transportation Service Provider	Joint Venture (Capital, System and Management)
Express Service Delivery	Joint Venture (Capital, System and Management)
Nationwide Truck Operator	อาจไม่จำเป็นต้องทำ Joint Venture แต่ต้องเพิ่มการบริหารจัดการในรูปแบบธุรกิจเอกชน

๕ กลยุทธ์การแปรรูป ร.ส.พ.

120/131

เมื่อพิจารณาแต่ละภารกิจ (Proactive Mission) ในการแปรรูปเพื่อการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนของ ร.ส.พ. แล้วนั้นคณะที่ปรึกษา ได้ใช้แนวทางในการวิเคราะห์ โดยมุ่งประเด็นไปที่ข้อจำกัดในปัจจุบันของ ร.ส.พ. ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงในช่วงระยะเวลานั้น (Short-Term) และแนวนโยบายของรัฐบาล มาประกอบกับเป็นปัจจัยหลักในการประเมิน เพื่อใช้เสนอแนะถึงกลยุทธ์เชิงปฏิบัติที่เหมาะสมของการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนของ ร.ส.พ.

Short-term Strategy						Long-term Strategy	
M I S S I O N		No Change	Management Contract	Strategic JV	Corporatization	Private Placement	IPO
	Business As Usual		ความต่อเนื่อง เงินกับเงื่อนใจ				
	Nationwide Trucking		ของการจ้าง บริหารกิจการ	ร.ส.พ. มีความ ชัดเจน			
	Express Service Delivery		ร.ส.พ. มีจุดยึด ในครัว	ต้องมีการ ถือการ หนักขึ้น			
	Full-integrated Service		ดำเนินการ ในสองภาค ปัจจุบัน (Need JV)				

รูปแสดงแนวกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ สำหรับแต่ละทางเลือก

ในภาพรวม การแปรรูปหรือการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนของรัฐวิสาหกิจ ในท้ายสุด จะเป็นลักษณะของการที่ภาครัฐ จะจำกัดหรือลดบทบาทของตนเอง ในรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ให้น้อยลง หรือแม้กระทั่งไม่มีบทบาท (หรือการถือหุ้น) ในรัฐวิสาหกิจนั้น เหลืออยู่เลย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อพิจารณาในระยะยาว (Long-term) กลยุทธ์เชิงปฏิบัติสำหรับรัฐวิสาหกิจต่างๆ ซึ่งจะต้องทำการแปรรูปหรือเพิ่มบทบาทภาคเอกชน (โดยได้รับการสนับสนุนจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ) นั้น จะเป็นลักษณะของกลยุทธ์ในการเสนอขายหุ้น (Offering) ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ทั้งในกรณีของการขายหุ้นเป็นการเฉพาะเจาะจง (Private Placement) หรือการขายให้กับประชาชนเป็นการทั่วไป (Initial Public Offering) เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นได้ต่อไปในอนาคต

ในกรณีของ ร.ส.พ. เมื่อพิจารณาถึงแนวกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการทั้งสองแนวทางดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับสถานะการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ที่ประสบกับการขาดทุน และมีหนี้สินสะสมมาอย่างต่อเนื่อง ผิดกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยที่กำลังประสบกับปัญหา ทำให้ภาวะของตลาดทุนไม่เอื้ออำนวยต่อการนำหุ้นออกขายให้กับภาคเอกชนหรือประชาชน ดังนั้น เมื่อพิจารณาในช่วงระยะเวลานั้น (Short-term) ร.ส.พ. คงจะไม่สามารถที่จะนำแนวกลยุทธ์ในเรื่องของการขายหุ้นออกสู่สาธารณะ มาปฏิบัติเพื่อการแปรรูปหรือเพิ่มบทบาทภาคเอกชนได้

ด้วยเหตุนี้ ในช่วงระยะสั้น (ประมาณ 1-3 ปี) ร.ส.พ. ควรที่จะนำแนวกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการอื่นมาใช้ก่อนในช่วงต้น และ ร.ส.พ. จะต้องทำการปรับตัวเอง ทั้งในแง่ของโครงสร้าง การบริหารงาน และการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของตัวเอง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลประกอบการที่เป็นกำไร เพื่อสร้างแรงดึงดูด และจงใจให้สาธารณชน มีความสนใจที่จะเข้าถือหุ้นของ ร.ส.พ. ต่อไปในอนาคต

ดังนั้น สำหรับช่วงระยะเวลานี้ ทางคณะที่ปรึกษา จึงเสนอแนวกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ (Short-term Strategy) เพื่อที่ ร.ส.พ. จะใช้ในการปรับตัวเองในเบื้องต้นให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แนวกลยุทธ์เชิงปฏิบัติต่างๆ ที่คณะที่ปรึกษาเสนอแนะ ประกอบด้วย

- กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบเดิม โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change)
- กลยุทธ์การ Corporatization
- กลยุทธ์ในการหาผู้ร่วมทุนมาร่วมดำเนินการ (Strategic Joint Venture)
- กลยุทธ์การทำสัญญาจ้างบริหาร (Management Contract)

เมื่อพิจารณาแนวกลยุทธ์ทั้งสี่แนวทาง (Short-term Strategy) ประกอบกับแนวภารกิจ (Mission) เพื่อแปรรูปและเพิ่มบทบาทภาคเอกชนของ ร.ส.พ. คณะที่ปรึกษา ได้พิจารณาในภาพรวม และมีข้อเสนอแนะว่า ในช่วงระยะเวลานี้เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัดหลายๆ ด้านของ ร.ส.พ. ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องของการแปรรูป ร.ส.พ. (ส่งผลให้กลยุทธ์ No Change และ Corporatization ถูกจำกัดไปเนื่องจากไม่สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี) ผลการดำเนินงานที่ประสบภาวะขาดทุนและขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ปัญหาด้านการบริหารภายในองค์กร รวมไปถึงปัจจัยภายนอก เช่น ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ นั้น ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้แนวทางการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนของ ร.ส.พ. ถูกจำกัดลง ให้เหลือทางเลือกในการดำเนินการไม่มากนัก และทางเลือกที่คณะที่ปรึกษาพิจารณาจากเงื่อนไขต่างๆ แล้ว พบว่า เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับ ร.ส.พ. ในภาวะปัจจุบัน คงจะได้แก่ แนวทางของการดำเนินธุรกิจโดยคงการดำเนินธุรกิจแบบเดิม (Business as Usual) หรือการมุ่งธุรกิจไปที่การให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนทั่วประเทศ (Nationwide Truck Operator) แต่ทั้งนี้ ทั้งสองแนวทางดังกล่าว คงจะต้องใช้กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการในการเพิ่มบทบาทภาคเอกชน ด้วยการทำสัญญาจ้างเอกชนเข้ามาบริหารงาน ร.ส.พ. ทั้งนี้ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และเตรียมพร้อมให้ ร.ส.พ. มีความพร้อมในระยะยาว ที่จะกระจายและขายหุ้นขององค์กรออกสู่สาธารณชนได้ในอนาคต

ทั้งนี้ แม้ว่า ภารกิจในลักษณะของผู้ประกอบการขนส่งครบวงจร (Full Integrated Service) และผู้ประกอบการขนส่งพัสดุภัณฑ์เร่งด่วน (Express Service Delivery) จะมีความน่าสนใจในธุรกิจมากกว่าภารกิจผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนทั่วประเทศก็ตาม หากแต่สองภารกิจข้างต้น มีความต้องการการร่วมทุนจากภาคเอกชนมากกว่า ซึ่งจะเป็นผลบังคับให้ ร.ส.พ. มีความจำเป็นในการจัดการภาระหนี้สินและบุคลากร ซึ่งจะเป็นข้อจำกัดในการดำเนินการในทางปฏิบัติในระยะเวลานี้ เนื่องจากจะเกิดเป็นภาระหนักทางการเงินต่อภาครัฐ โดยส่วนของค่าใช้จ่ายจะแสดงในหัวข้อถัดไป

๖ ข้อสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการแปรรูป ร.ส.พ.

จากหัวข้อที่ผ่านมา สรุปได้ว่ากลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่ทาง ร.ส.พ. สามารถปฏิบัติได้ถูกจำกัดให้เหลือเพียงการร่วมทุน (Joint Venture) และการทำสัญญาจ้างบริหาร (Management Contract) ซึ่งทั้งสองกรณีนี้จะสอดคล้องกับบทบาทภาครัฐในรูปแบบของ Proactive และเมื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับทางเลือกยุบเลิกหรือขายกิจการที่สอดคล้องกับบทบาท Defensive ของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าใช้จ่าย สามารถสรุปค่าใช้จ่ายได้ดังตารางด้านล่าง

ตารางแสดงค่าใช้จ่ายตามแต่ละทางเลือก

ทางเลือก	ค่าใช้จ่าย(ล้านบาท)	หมายเหตุ
ยุบเลิก (Close Down)	1,250	
ขายกิจการ (Sell Off)	<1,250	เอกชนซื้อกิจการที่ราคาสูงกว่ามูลค่าทางบัญชี
ร่วมทุน (Joint Venture)	1,300-1,350	ขึ้นกับสัดส่วนของการถือหุ้นในบริษัทใหม่
ทำสัญญาจ้างบริหาร (Management Contract)	345	ชำระหนี้ขั้นต้นที่มีผลต่อการดำเนินงานในระยะสั้น

*รายละเอียดค่าใช้จ่ายปรากฏในรายงานฉบับสมบูรณ์

เมื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนเปรียบเทียบกับระหว่างกรณีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการยุบเลิกองค์กร การจำหน่ายโอนแก่เอกชน หรือการร่วมทุนก็ตาม จะพบได้ว่ามีประเด็นปัญหาหลักในส่วนของการกระจายค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามแต่ละทางเลือก (Business and Personnel Costs) ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ ต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากกว่าหนึ่งพันล้านบาทขึ้นไปในแต่ละทางเลือก ซึ่งจะแตกต่างกับการทำสัญญาจ้างบริหารที่ต้องการเงินเพียงเพื่อนำมาชำระหนี้บางส่วน ทำให้สภาพคล่องขององค์กรดีขึ้น รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงาน (Business Costs) โดยมีวัตถุประสงค์ให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร

นอกจากในด้านของค่าใช้จ่ายทางการเงินแล้ว การทำสัญญาจ้างบริหารยังมีข้อดีในด้านการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อพนักงาน รวมทั้งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นในส่วนของผู้ถือหุ้นผู้เข้ามาประกอบกิจการจนถึงผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการทำสัญญาจ้างบริหารจะเป็นทางเลือกที่มีผลกระทบทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและด้านอื่นๆ น้อยที่สุดก็ตาม แต่ทางเลือกนี้ก็ไม่นับได้ว่าเป็นทางเลือกเดียวที่ทางภาครัฐต้องมีส่วนในการรับผิดชอบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งหมด โดยรายละเอียดของการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ตามแต่ละปัจจัยที่มีผลได้แสดงไว้ดังตารางด้านล่าง

ตารางแสดงปัจจัยที่ใช้ประเมินผลต่าง ๆ

บทบาท ภาครัฐ	ทางเลือก การแปรรูป	ความสอดคล้องกับ นโยบาย ภาครัฐ	ผลประโยชน์ ต่อรัฐ	ผลประโยชน์ ต่อผู้ใช้ บริการและ ภาคธุรกิจ	ผลกระทบต่อ องค์กร และ พนักงาน	ผลกระทบต่อ สังคม และการ เมือง
Defensive Role	1. Close Down	5	1	3	1	1
	2. Sell Off	5	2	4	2	2
Proactive Role	3. Joint Venture	4	3	5	3	3
	4. Management Contract	4	3	4	5	5

หมายเหตุ 5 : ระดับความพอใจสูงสุด 1 : ระดับความพอใจต่ำที่สุด

กล่าวโดยสรุป ทางเลือกในการทำสัญญาจ้างบริหารจะเป็นทางเลือกที่ต่างกับทางเลือกอื่นๆ ตรงที่ไม่ได้เป็นการลดสัดส่วนของความเป็นเจ้าของกิจการในทันที แต่จะเป็นการให้ทีมบริหารที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาบริหารโดยมุ่งหวังให้สามารถประกอบกิจการได้ผลกำไร ทำให้เมื่อหมดระยะเวลาที่ได้ตกลงตามสัญญากับทีมบริหาร องค์กรจะมีมูลค่าของส่วนทุนที่ติดลบน้อยลงกว่าในปัจจุบัน ดังนั้นเมื่อมองในแง่ของระยะเวลาในรูปของมูลค่าเงิน “หากจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการยุบเลิกองค์กรในอนาคตไม่ว่าจะเป็นในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า มีจำนวนเท่ากับเงินที่ต้องใช้ในการยุบเลิกองค์กรในปัจจุบันแล้ว ทางเลือกของการทำสัญญาจ้างบริหารจะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด” โดยมีข้อสนับสนุนดังนี้

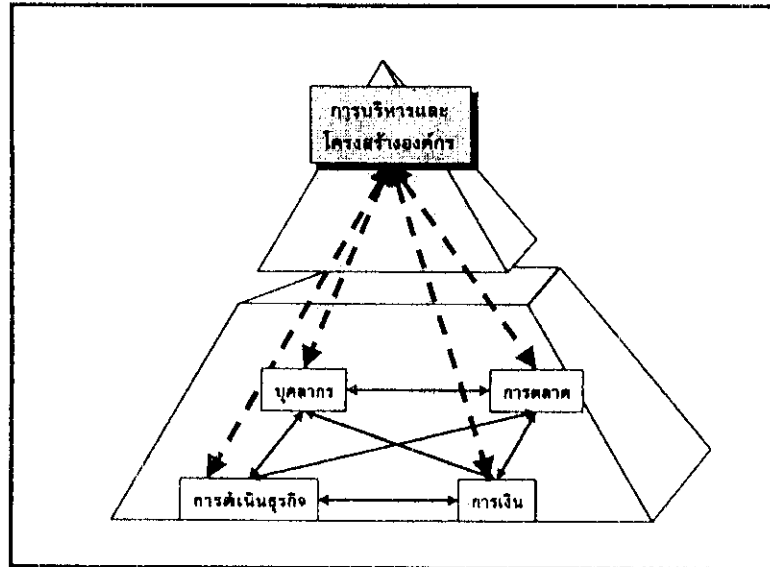
- มูลค่าของจำนวนเงินก้อนเดียวกันในเวลาปัจจุบันจะมีค่ามากกว่าในอนาคต ทำให้การคงอยู่ของ ร.ส.พ. ที่ดำเนินการไม่ขาดทุน ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภาระของภาครัฐมากขึ้น
- หากทีมบริหารสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรในอนาคตมีความน่าสนใจต่อการลงทุนมากขึ้น ทำให้ในการที่จะประกาศแผนการขายกิจการในเวลานั้น จะส่งผลตอบแทนต่อภาครัฐมากกว่าในปัจจุบันที่ภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงซบเซา
- การทำสัญญาจ้างบริหาร สามารถลดความกดดันในแง่ของบุคลากรต่อภาครัฐได้มากที่สุด เนื่องจากไม่จำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงานทั้งหมดในคราวเดียวกัน อีกทั้งภาครัฐจะสามารถลดค่าใช้จ่ายจากส่วนของเงินชดเชยเมื่อเลิกจ้างพนักงานได้ (ในกรณีที่พนักงานบางส่วนที่ต้องเกษียณตามอายุราชการในช่วงระหว่างที่มีสัญญาจ้างบริหารมีผลบังคับใช้)

นอกจากประเด็นข้างต้นแล้ว คณะที่ปรึกษามีความเห็นว่าคุณ ปัจจุบัน ร.ส.พ. สามารถที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้ ถึงแม้ว่าจะมีผลการดำเนินงานที่ขาดทุนมากกว่า 200 ล้านบาทในปี 2541 ก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของทั้งองค์กรในภาพรวมมากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร(ผู้อำนวยการ) ดังนั้นการทำสัญญาจ้างบริหารจะเป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดและเหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบันมากกว่าการจัดหาผู้ร่วมทุน ซึ่งเป็นทางเลือกที่ต้องมีการจัดอำนาจการบริหารใหม่เนื่องจากโครงสร้างผู้ถือหุ้นเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในกรณีของการร่วมทุนจะเหมาะสมกว่าหาก ร.ส.พ. มีผลการดำเนินงานที่แย่อันเนื่องมาจากขาดเทคโนโลยีในการขนส่ง แต่จากการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมแล้วพบว่าปัจจัยดังกล่าวนี้ ไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักมากกว่าการบริหารองค์กรซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารองค์กร

เมื่อพิจารณาถึงข้อดีที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ภายหลังจากการทำสัญญาจ้างบริหารแล้ว สามารถสรุปได้ออกเป็น 2 มุมมองหลัก คือ การพัฒนาการบริหาร(Management Perspective) และ การพัฒนาประสิทธิภาพ(Efficiency Perspective)

➔ Management Perspective under Management Contract

การดำเนินงานขององค์กรภายใต้การทำสัญญาจ้างบริหาร จะสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่างออกได้เป็น 2 ระดับหลัก คือ



- ✱ ระดับองค์กร (Corporate) คือ ในส่วนของการบริหารและโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะเป็นส่วนที่ผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาดูแล โดยมีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย แนวทาง ของภาพรวมในองค์กรเพื่อให้บริการลูกค้าประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้
- ✱ ระดับธุรกิจ (Business) เป็นส่วนที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของบุคลากรเดิมของ ร.ส.พ. เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะได้รับการมอบหมายงานทางด้านนโยบายจากผู้บริหารโดยมุ่งเน้นในการดำเนินธุรกิจ การจัดการทางการเงิน การตลาด และบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันระหว่างหน้าที่

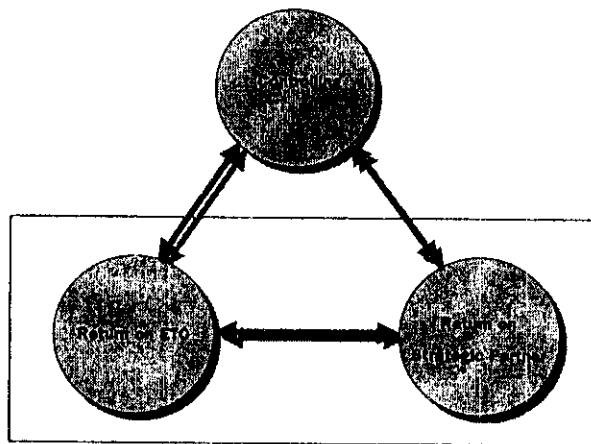
ข้อดีของการทำสัญญาจ้างบริหารเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานแบบเดิม คือ ผู้บริหารภายใต้การทำสัญญาจ้างบริหารจะได้รับผลตอบแทนที่มีส่วนสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เกิดการจูงใจให้การบริหารองค์กรมุ่งไปยังการบริหารให้เกิดผลกำไร ซึ่งผลประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับนี้อาจกล่าวได้ว่ามีลักษณะใกล้เคียงกับผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นบริษัททั่วไป ดังนั้นการดำเนินงานภายใต้การทำสัญญาจ้างบริหารจะมุ่งเน้นไปทั้ง 2 ด้านพร้อมกัน คือ การสร้างรายได้เพิ่มอย่างต่อเนื่อง และการจัดการค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารที่จะเข้ามาดำเนินการในส่วนนี้ควรเป็นผู้ที่มีความชำนาญในสาขาธุรกิจขนส่งอย่างดียิ่ง เนื่องจากต้องสร้างตลาดและระบบในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในระดับธุรกิจหรือระดับดำเนินการให้กับพนักงานมากขึ้น

➡ Efficiency Perspective under Management Contract

125/131

การดำเนินงานของ ร.ส.พ. ที่ผ่านมากล่าวได้ว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำ โดยจะอยู่ในสภาพขาดทุนเป็นส่วนใหญ่ เมื่อพิจารณาในภาพรวมขององค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

- การควบคุมทั้งทางการเงินและการปฏิบัติการไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานอยู่ในสภาพขาดทุน
- การใช้สินทรัพย์ของ ร.ส.พ. ให้เกิดผลตอบแทนมีค่าต่ำ เนื่องจากขาดการควบคุมค่าใช้จ่ายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และรายได้ในส่วนของ ร.ส.พ. ดำเนินการเองมีค่านำโหมลดลงตลอด
- การเน้นสร้างรายได้ของผู้ร่วมกิจการ เนื่องจากสัดส่วนของผลกำไรที่ได้จากค่า commission ที่มีสัดส่วนแน่นอน



ปัจจัยที่ผลต่อการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ การควบคุม (Controlling) ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาประสิทธิภาพในการควบคุมจะขึ้นกับนโยบายของผู้บริหารเป็นหลัก ดังนั้นสิ่งที่ประเด็นที่จะพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น คือ การทำงานที่เน้นระบบในการควบคุมให้มีประสิทธิภาพ โดยที่สามารถควบคุมผลตอบแทนทั้งส่วนที่เกิดจากร.ส.พ. และผู้ร่วมกิจการให้มีผลต่อภาพรวมขององค์กรที่ดีที่สุด

ณ การทำงานในสภาพปัจจุบันของ ร.ส.พ. ที่กล่าวได้ว่าขึ้นกับผู้บริหารเป็นหลัก คุณสมบัติของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ส่งต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก และเมื่อผนวกกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นการแข่งขันอย่างเต็มที่ ทำให้ทางเลือกของการทำสัญญาจ้างบริหารจึงสามารถเข้ามาแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนขององค์กรได้เป็นอย่างดี เนื่องจากสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรในฐานะผู้ประกอบการด้านการขนส่งทางบก

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการทำสัญญาจ้างบริหาร นอกจากจะขึ้นกับคุณสมบัติของทีมนักบริหารแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยไม่ว่าจะเป็นประเด็น อำนาจในการลงโทษบุคลากร การรับรู้รายได้ค่าตอบแทนของทีมนักบริหาร ซึ่งโดยหลักเกณฑ์แล้ว แนวทางการดำเนินการจัดทำสัญญาจ้างบริหารกับเอกชนควรมีลักษณะพื้นฐานดังนี้

- เอกชนเข้ามาดำเนินงานใน ร.ส.พ. โดยมีอำนาจการจัดการเต็มที่โดยรัฐบาล (ภายใต้การดูแลโดยกรรมการ ร.ส.พ.) จะเป็นผู้กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร และมีแผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเกณฑ์ชี้วัดซึ่งจัดทำโดยเอกชนและอนุมัติโดยกรรมการ ร.ส.พ.
- เอกชนจะได้รับผลประโยชน์ปันส่วน (Profit Sharing) จากการดำเนินงานในแต่ละปีที่บริหาร รวมถึงค่าธรรมเนียมในการจัดการ (Management Fee)

- เมื่อหมดอายุสัญญาการจ้างบริหาร เอกชนจะต้องมีส่วนได้ส่วนเสียจากผลการดำเนินงานของ ร.ส.พ. ในรูปของกำไรขาดทุน มูลค่าธุรกิจที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยจะเปรียบเทียบพิจารณาควบคู่กับแผนธุรกิจที่ทางภาคเอกชนได้ตกลงไว้กับทางรัฐบาล
- ตามสัญญาจ้างบริหาร ควรกำหนดทางเลือกในการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมทุนถือหุ้นใน ร.ส.พ. ตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้ตั้งแต่ต้น

ทั้งนี้ทาง ร.ส.พ. และรัฐบาลควรเปิดให้เอกชนเสนอแผนธุรกิจและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการเข้ามารับบริหาร ร.ส.พ. ซึ่งที่ปรึกษาได้กำหนดประเด็นที่ทาง ร.ส.พ. ควรพิจารณา ดังต่อไปนี้

- 1) นโยบายการบริหารงาน
- 2) ผลประโยชน์จากการบริหารงาน
- 3) ขอบเขตความรับผิดชอบ
- 4) อำนาจในการบริหารงาน
- 5) ท้องถื่นเรื่องเงินทุน
- 6) การจัดการหนี้สิน
- 7) ระยะเวลาในการดำเนินการบริหาร
- 8) ภาระผูกพันในการบริหาร
- 9) สิทธิประโยชน์ระหว่างการบริหาร และหลังการบริหาร
- 10) นโยบายด้านบุคลากร

4. การเตรียมความพร้อมของ ร.ส.พ. ในระยะสั้น เพื่อรองรับการแปรรูป

การปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญในการที่ ร.ส.พ. ควรคำนึงถึงในการเตรียมพร้อมและพัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ทั้งนี้ไม่ว่า ร.ส.พ. จะมีการแปรรูปไปในทิศทางใด การปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ ร.ส.พ. จะต้องเร่งดำเนินการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริการงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางที่ปรึกษาเสนอแนะว่าทาง ร.ส.พ. ควรจะปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภายในองค์กร ภายในระยะเวลา 6 เดือน โดยพิจารณาแยกเป็นหัวข้อ ดังนี้

4.1 ด้านกฎระเบียบ

- กฎระเบียบการบริหารงานของ ร.ส.พ. ควรมีการปรับปรุงให้เป็นเชิงพาณิชย์มากขึ้น (Commercialize) และควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจบางส่วนไปสู่ ร.ส.พ. สถานที่ให้มากขึ้น (Decentralize) เช่น เพิ่มอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้าง อำนาจในการตัดสินใจในการขอลดราคาค่าบริการ เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดการบริหารงานในแต่ละส่วนต้องเป็นไปอย่างล่าช้า และติดขัดต่อระบบที่ต้องขออนุมัติกลับมายังส่วนกลางเพื่อให้มีการตัดสินใจ แต่ทั้งนี้เมื่อมีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้น การควบคุมตรวจสอบ (Audit) จะต้องมีประสิทธิภาพสูง
- กฎเกณฑ์ในเรื่องการตัดสินใจ (Decision making) กระบวนการในการขออนุมัติโครงการ หรือการบริหารงานที่เป็นเรื่องที่จะต้องเสนอต่อ คณะกรรมการ ร.ส.พ. เพื่อพิจารณา ควรจะมีกระบวนการในการกลั่นกรองก่อนที่จะนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ เช่น การ

สื่อสารแห่งประเทศไทย หลักเกณฑ์ในการที่จะนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการองค์การ จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ นำเรื่องมากลั่นกรอง โดยมีการพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ของโครงการก่อนที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ

4.2 ด้านการควบคุมภายใน (Internal Audit)

- ควรมีการปรับปรุงระบบการควบคุมตรวจสอบ (Controlling System) โดยปรับปรุงระบบการบริหารงาน การตัดสินใจ ระบบบัญชี ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Management Information System: MIS) การนำระบบ MIS มาใช้จะทำให้ระบบการตรวจสอบภายในได้รับความสะดวกมากขึ้น เนื่องจาก การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและประมวลผล ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้โดยง่าย เมื่อมีการควบคุมภายในที่ดี ส่งผลให้สามารถควบคุมการรั่วไหลของรายได้ เป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานและรายได้ก็จะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการลดการคอร์รัปชันได้อีกทาง

4.3 ด้านการตลาด

- นโยบายการตลาดควรเปลี่ยนจากนโยบายการตลาดเชิงรับให้เป็นนโยบายเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันในตลาดปัจจุบันที่เปิดเสรี นอกจากนั้น การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานด้านการตลาด โดย ร.ส.พ. ควรจะพัฒนาการขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสิทธิประโยชน์ในฐานะรัฐวิสาหกิจคงจะหมดไป เมื่อ ร.ส.พ. ได้แปรสภาพตามมติคณะรัฐมนตรี ร.ส.พ. จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทและทิศทางของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจควรปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการตลาดที่เปลี่ยนแปลง โดย การสร้างแรงจูงใจโดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทน (Commission Base)

4.4 ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (Communication System)

- ปรับปรุงระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ มีศูนย์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรือทำความเข้าใจและตอบปัญหาให้แก่พนักงานหรือบุคคลทั่วไป โดยมีความชัดเจนโปร่งใสเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น ควรมีการออกจดหมายข่าวเพื่อชี้แจงอย่างเป็นทางการ โดยชี้แจงต่อสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อให้สังคมทราบถึงการบริหารงาน

4.5 ด้านบุคลากร

- การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Performance Evaluation)
 - ใช้เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และเป็นที่ยอมรับ
 - แจกแจงพนักงานออกเป็นกลุ่มๆ ตามระดับประสิทธิภาพในการทำงาน
 - ดำเนินการให้เสร็จภายใน 3 เดือน
 - กำหนดมาตรการรองรับที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละกลุ่ม

- การฝึกอบรมซ้ำ (Retraining)
 - เพื่อทบทวนและเสริมสร้างทักษะตลอดจนความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานให้พนักงานตามความจำเป็นและเหมาะสม
 - จัดให้แก่กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพแต่อาจต้องการเสริมความพร้อมข้างต้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - ดำเนินการให้เสร็จภายใน 3-6 เดือนหลังจากประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
- มาตรการลดจำนวนบุคลากรลง
 - โครงการเกษียณอายุก่อนวัยเพื่อจูงใจให้พนักงานที่มีคุณสมบัติครบเข้าร่วมโครงการ
 - ไม่ต่อสัญญาจ้างสำหรับลูกจ้างแบบที่มีกำหนดระยะเวลา
 - ไม่มีการทดแทนอัตรากำลังที่ว่าง
 - โอนย้ายพนักงานหรือลูกจ้างจากลักษณะงานเดิมไปสู่งานลักษณะอื่น
 - เปิดโอกาสให้พนักงานหรือลูกจ้างที่ออกไปแล้วได้กลับเข้าทำงานบางลักษณะตามความจำเป็นและเหมาะสมแบบชั่วคราวหรือมีระยะเวลานั่นเอง
- การจัดจ้างจากแหล่งบริการภายนอก (Contracting-out Program)
 - สำหรับงานที่ยังเป็นที่ต้องการเพื่ออำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนงานหลัก แต่ในขณะเดียวกันเป็นงานที่ไม่ต้องการทักษะหรือความชำนาญพิเศษ
 - เปิดโอกาสให้พนักงานหรือลูกจ้างของ ร.ส.พ. ที่ออกไปแล้วสามารถเข้าร่วมในการให้บริการลักษณะดังกล่าวเป็นกรณีพิเศษหากมีความพร้อมและคุณสมบัติเข้าข่ายตามที่ ร.ส.พ. กำหนด
 - ตัวอย่างงาน เช่น งานขับ, งานซ่อมบำรุง, งานรักษาความปลอดภัย, งานทำความสะอาด เป็นต้น



ตาราง แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้นของ ร.ส.พ

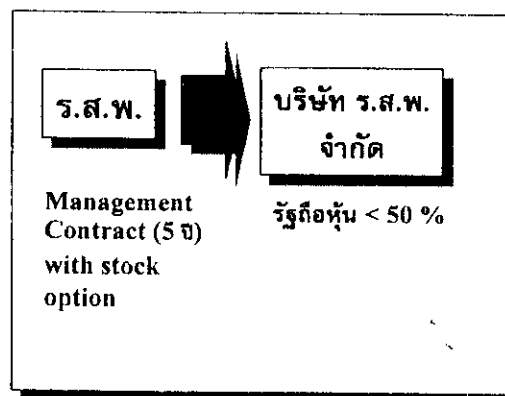
แผนการดำเนินงาน	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3	เดือนที่ 4	เดือนที่ 5	เดือนที่ 6	เดือนที่ 7	เดือนที่ 8
จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการปรับปรุงและอนุกรรมการ	X							
1. ร.ส.พ. เสนอแผนปรับปรุงเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี								
2. คณะรัฐมนตรีอนุมัติแผนการปรับปรุงของ ร.ส.พ.	X							
3. ร.ส.พ. จัดทำข้อกำหนดการเสนอรูปแบบการจ้างบริหารของภาคเอกชน (Term of Reference)								
4. ร.ส.พ. ประเมินมูลค่าทรัพย์สินและธุรกิจ								
5. ร.ส.พ. ประเมินประสิทธิภาพและจัดกลุ่มพนักงาน								
6. ร.ส.พ. ดำเนินโครงการเครือข่ายและสลายอกโดยสมัครใจ								
7. ร.ส.พ. ประกาศประมูลจัดจ้างเอกชนเข้ามาบริหาร ร.ส.พ.		X						
8. เอกชนส่งข้อเสนอและแผนธุรกิจการบริหาร ร.ส.พ.				X				
9. ร.ส.พ. พิจารณาข้อเสนอและเจรจาต่อรอง								
10 ร.ส.พ. ลงนามว่าจ้างสัญญาเอกชนเข้าบริหาร ร.ส.พ.								
11. ร.ส.พ. จัดทำแผนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์และสื่อสารภายในองค์กร								
12. ร.ส.พ. ดำเนินการกิจกรรมการสร้างความสำเร็จและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ร.ส.พ.								

ความเป็นไปได้ในการพัฒนา ร.ส.พ. ในระยะยาว

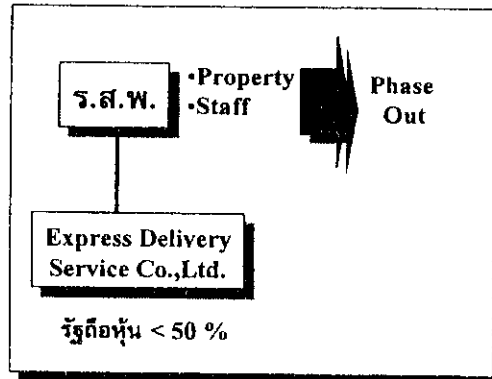
แนวทางการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในระยะสั้นด้วยวิธีการจ้างบริหาร (Management Contract) ซึ่งในตอนต้นจะมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานปกติของ ร.ส.พ. (Business As Usual) และภาระกิจการประกอบการณ์รับขนส่งสินค้าทั่วประเทศ (Nationwide Trucking Operator Mission) แต่มีได้หมายความว่า ร.ส.พ. จะมีข้อจำกัดของการพัฒนาธุรกิจอยู่แค่เพียง 2 ภาระกิจข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจาก

- ร.ส.พ. มีเครือข่ายการขนส่งซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาบริการมูลค่าเพิ่ม (Value-added Services) ตลอดจนการขยายฐานลูกค้า ซึ่งเป็นการพัฒนาไปสู่การประกอบการด้วยภาระกิจการรับขนส่งพัสดุภัณฑ์เร่งด่วน (Express Delivery Service Mission) และเมื่อ ร.ส.พ. สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ขนส่งที่มีประสิทธิภาพแล้ว (Domestic Carrier) ก็จะนำไปสู่ความสามารถในการหาพันธมิตรทางธุรกิจของบริการขนส่งในรูปแบบอื่น ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะสามารถประกอบภาระกิจในฐานะผู้ให้บริการขนส่งครบวงจรได้ (Full Integrated Transportation Services Provider Mission) แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นขึ้นกับระยะเวลาการพัฒนาเป็นสำคัญ เนื่องจากธุรกิจการขนส่งเป็นธุรกิจซึ่งสภาพแวดล้อมมีลักษณะเป็นพลวัตสูง และมีการแข่งขันสูง
- การประกอบการในปัจจุบันมีความสามารถในการทำกำไรได้ หากมุ่งใช้สินทรัพย์ของ ร.ส.พ. ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ประกอบกับการควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละหน่วยธุรกิจที่เป็นมาตรฐาน และมีผลบังคับใช้อย่างเคร่งครัด

แผนภาพต่อไปนี้เป็นแนวทางดำเนินการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในแต่ละภาระกิจ (Mission)

1) ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทั่วประเทศ (Nationwide Trucking Operator)

2) ผู้ประกอบการขนส่งพัสดุภัณฑ์เร่งด่วน (Express Delivery Service)



3) ผู้ประกอบการขนส่งแบบครบวงจร (Full Integrated Transportation Service Provider)

