



การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

Managing Competitive Advantages of Thai Air Asia



ดตวรรษ ชยมงคล

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒิปริญญา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสขม
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
(ภาษาอังกฤษ) Managing Competitive Advantages of Thai Air Asia

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย) นางสาวลตวรรณ ชยมงคล
(ภาษาอังกฤษ) Miss Latawan Chayainongkon

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิปริญญาได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒิปริญญาดังกล่าวแล้ว

ประธานกรรมการ

..... เมื่อวันที่ 25 / ก.ค. / 61
(รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช)

กรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุะนันท์)

กรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ ปัญญาศิริ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์)

บัณฑิตวิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยสขม อนุมัติให้รับคุณวุฒิปริญญาดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสขม

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 25 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
โดย : นางสาวตวรรณ ชยมงคล
ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุณูปบัณฑิต
สาขาวิชา : การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา :

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไซนันท์ ปัญญาศิริ)

(รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฏฐ์ กุลิศร์)

25 / กรกฎาคม / 2561

การวิจัยเรื่อง การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย 2) เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย และ 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การรักษาดำเนินผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย จำนวน 9 คน ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในธุรกิจสายการบิน และอื่นๆ จำนวน 10 คน

ผลการวิจัยพบว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ผสมผสานและเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันในมิติต่างๆ ทั้งในมิติด้านการใช้นวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้มีความสามารถหลักในการจัดการต้นทุนอย่างมี

ประสิทธิภาพที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน ได้แก่ การใช้นวัตกรรมการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง และมุ่งเน้นการรักษาระดับโครงสร้างต้นทุนให้ต่ำที่สุดอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีการปลูกฝังทัศนคติ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาแบบพลวัต เพื่อให้เป็นผู้นำในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน



Abstract

Title : Managing Competitive Advantages of Thai Air Asia
By : Miss Latawan Chayamongkon
Degree : Doctor of Philosophy
Major : Management
Advisers :

Chaianant P.

(Assistant Professor Dr. Chaianant Panyasiri, Ph.D.)

Nak Gulid

(Associate Professor Dr. Nak Gulid, Ph.D.)

25 / July / 2018

The research entitled “Managing Competitive Advantages of Thai Air Asia,” aims to study the characteristics of the competitiveness management of Thai Air Asia, to identify the competitive advantages within the low-cost airline industry, and also looks to analyze how Thai Air Asia maintains its leading position within Thailand’s low-cost airline industry.

This is a qualitative research study, employing an in-depth interviewing method. The key respondents are 9 personnel from Thai Air Asia including a selection of senior executives, management, and operational officers. In addition to this, there are an additional 10 key respondents who are leaders of organizations related to Thai Air Asia, and are actively involved in airline business.

The results of the study indicated that Thai Air Asia are selective in its competitive strategic management, diversifying into 5 key dimensions: Management Innovation and Innovation Management dimension, Total Quality Management, Leadership, Organizational Culture, and Employee Engagement.

Thai Air Asia's "core competency" lies mostly in its management of cost efficiency. This factor distinguishes its competitiveness from others in the low-cost airline industry. Thai Air Asia embraces and innovative management of the holding company and always maintains its low-cost structure. In addition, there are consistent and efficient procedures for selecting staff, cultivating attitude and creating strong organization cultures as well as the use of dynamic pricing strategy. All of these factors make Thai Air Asia the leader in efficiency and sustainability within the low-cost airline business.



กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สามารถสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุณิสร์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้เสียสละเวลาอันทรงคุณค่าในการให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุวะนันท์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาในการให้คำแนะนำและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนาเนื้อหาของงานวิจัยนี้ให้สมบูรณ์

ทั้งนี้ ขอแสดงความอาลัยอย่างยิ่งกับการจากไปของ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ อดีตคณบดีและประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ที่ให้ความเมตตาต่อผู้วิจัยเสมอมา

นอกจากนี้ ขอขอบคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความช่วยเหลืองานวิจัยนี้เป็นผลสำเร็จ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความร่วมมือและปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ลตวรรณ ชยมงคล

พฤษภาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
ABSTRACT.....	(ค)
กิตติกรรมประกาศ.....	(จ)
สารบัญ.....	(ฉ)
สารบัญรูปภาพ.....	(ซ)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
1.6 นิยามศัพท์ทั่วไป.....	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ.....	10
2.2 สายการบินไทยแอร์เอเชียกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ.....	13
2.3 แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	17
2.4 แนวคิดนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม.....	32
2.5 แนวคิดทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	42
2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	51
2.7 ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร.....	53
2.8 แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร.....	58
2.9 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง.....	62
2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 รูปแบบและขั้นตอนในการวิจัย	71
3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย	72
3.3 วิธีการดำเนินการวิจัย	73
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	75
3.5 การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล	76
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 คุณธรรมพลฐ์ แบเลเวิร์ด ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชีย	79
4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย	83
4.3 ผลการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชีย	87
4.4 สรุปผลการสัมภาษณ์เรื่องการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย จาก ผู้บริหาร พนักงาน ของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย และบุคลากรภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชียที่มี ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	96
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	97
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	110
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	120
- ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ และบทสัมภาษณ์	121
- ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	151
- ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์	154
ประวัติผู้วิจัย	155

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การเติบโตของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินทั่วโลก.....	3
1.2 สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ.....	4
1.3 ส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศไทย ปี 2559.....	6
1.4 ต้นทุน (บาท) ต่อ 1 ที่นั่งที่มี ต่อ 1 กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2557 ของสายการบิน 4 แห่ง.....	7
2.1 จำนวนเครื่องบินประจำฝูงบิน (ลำ) ของสายการบินในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2560.....	14
2.2 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model).....	19
2.3 Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า).....	27
2.4 การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า Kim and Mauborgne (2005).....	30
2.5 The Juran Trilogy of Quality (1989).....	44
2.6 หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและปัจจัยสนับสนุน.....	46
2.7 บ้านแห่งคุณภาพของคาโน.....	47
2.8 แผนภาพการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน.....	49
2.9 Fiedler's Contingency Theory of Leadership 1994.....	52
2.10 ประเภทวัฒนธรรมองค์กรของ Danison.....	55
2.11 รูปตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม.....	58
2.12 Employee Engagement Model.....	62
2.13 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	68

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่กระแสโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก รวมถึงการพัฒนาทางสังคม และการพัฒนาทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดกิจกรรมมากมาย ทั้งด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว จะเห็นได้จากประชากรในภูมิภาคอาเซียนนั้นมีอำนาจซื้อที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งประเทศต่างๆ ได้มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในแต่ละประเทศจึงจำเป็นต้องเร่งปรับตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เพิ่มขีดความสามารถ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งเพื่อเป็นการรักษาดำเนินการของผู้นำทางธุรกิจให้ยั่งยืน

ธุรกิจการบินนั้น ถือเป็นโครงสร้างการคมนาคมของประเทศชั้นพื้นฐานที่สำคัญในการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจหลักในการทำรายได้เข้าสู่ประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก

ในปี พ.ศ. 2531 รัฐบาลไทยได้มีการกำหนดนโยบาย “การเปิดน่านฟ้าเสรี (Open Sky Policy)” ทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศแต่ยังคงมีข้อจำกัดในการทำการบิน ได้แก่ การกำหนดให้มีเพียงสายการบินแห่งชาติ (สายการบินไทย) เท่านั้น ที่สามารถทำการบินในเส้นทางหลักๆ ด้วยการบินตรงแบบไม่จอดแวะพักที่ไหน อีกทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินก็ยังไม่เอื้ออำนวย และไม่ให้การสนับสนุนให้เอกชนมีการใช้อากาศยานได้โดยสะดวก

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2543 รัฐบาลไทยได้มีการผ่อนปรนและลดความเข้มงวดของกฎระเบียบการบิน อีกทั้งมีนโยบายในการสนับสนุนผู้ประกอบการการบิน จึงได้กำหนดให้ทุกสายการบินเอกชนที่จดทะเบียนในประเทศไทย ได้รับอนุญาตให้สามารถประกอบกิจการได้ในทุกเส้นทางการบิน เพื่อเป็นการผลักดันให้เกิดเป็นอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย และขยายตัวออกไปจนเป็นศูนย์กลางการบิน ทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีทางการบินของไทยอีกด้วย

ในปี พ.ศ. 2559 จากการที่ประเทศไทยได้เข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ส่งผลให้มีการเพิ่มกิจกรรมการเดินทางเพื่อธุรกิจมากขึ้น ทั้งในกลุ่มธุรกิจส่วนภูมิภาค (Regional Companies) และในกลุ่มธุรกิจท้องถิ่น (Local Companies) ที่มีการเริ่มขยายการลงทุนไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียนมากขึ้น ในรูปแบบต่างๆ ทั้ง การขยายสาขา, การร่วม

ทุน (Joint Venture), การควบรวมกิจการ (Mergers & Acquisitions) รวมไปถึงการเกิดตลาด MICE (Meeting, Incentives, Conventions, Exhibition)

นอกจากนี้ การเปิดตลาดการค้าเสรีของอาเซียน ยังมีการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวภายในกลุ่มอาเซียน เช่น One-VISA-ASEAN/Single VISA ของนักท่องเที่ยวภายในกลุ่มอาเซียน ซึ่งทำให้ปริมาณนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านและทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มขึ้นมาก

อีกทั้งประเทศไทย นั้นมีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ซึ่งมีพรมแดนติดกับประเทศอาเซียนถึง 4 ประเทศ (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า ราชอาณาจักรกัมพูชา และ มาเลเซีย) ประเทศไทยจึงถือเป็นศูนย์กลางการบินที่สำคัญในภูมิภาคอาเซียน เนื่องจากลักษณะทางภูมิศาสตร์และเขตแดนของประเทศไทย สามารถเชื่อมต่อกับเมืองหลัก และเมืองใหญ่อื่นๆ ได้โดยสะดวกจึงสามารถวางตำแหน่ง “ประตูสู่ประเทศเพื่อนบ้าน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) และสถาบันทางการเงิน (K-Econ Analysis) ได้สรุปผลการประเมินสถานการณ์ปริมาณผู้โดยสารโดยสารโดยสารการบินนานาชาติ ภายระหว่างปี พ.ศ.2555 ถึง พ.ศ.2559 ว่า ภายในปี พ.ศ. 2568 จะมีจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบินภายในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สูงถึง 2.35 พันล้านคน (อัตราการเจริญเติบโตสูงถึงร้อยละ 6 ต่อปี)

โดยภายในปี พ.ศ. 2565 ปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางผ่านสนามบินหลักของประเทศไทยทั้ง 6 แห่ง เพื่อเชื่อมต่อไปยังเมืองต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน จะมีปริมาณมากถึง 238.4 ล้านคน (อัตราการเจริญเติบโตสูงขึ้น ร้อยละ 9.5 ต่อปี)

นอกจากนี้ยังมีตัวเลขจากการพยากรณ์ทางการ ตลาดโลก หรือ Global Market Forecast (GMF) ของบริษัทผลิตอากาศยานแอร์บัส (Airbus) ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องบินรายใหญ่ของโลกฝั่งยุโรป ระบุว่า ระหว่าง พ.ศ. 2556-2575 อัตราการเดินทางทางอากาศจะเติบโตขึ้นถึงร้อยละ 4.7 ต่อปี โดยอากาศยานที่มีในปัจจุบันประมาณ 17,740 ลำ ทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นเป็นเกือบ 36,560 ลำ ภายในปี 2575 ซึ่งภายในปีดังกล่าวภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกจะมีอัตราการเดินทางทางอากาศเพิ่มสูงขึ้น แข่งหน้าภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนือ โดยที่ปัจจุบันการเดินทาง ทางอากาศเฉลี่ยทั่วโลกที่เพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 5.5 ภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกมีความต้องการอากาศยานโดยสารใหม่สูงถึงร้อยละ 36 ส่วนในภูมิภาคยุโรปมีความต้องการอากาศยานโดยสารใหม่ ร้อยละ 20 และภูมิภาคอเมริกาเหนือ ร้อยละ 19 ตามลำดับ

ส่วนด้านจากการประเมินการเติบโตของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินทั่วโลก จัดทำโดย บริษัทผลิตอากาศยานโบอิง (Boeing) ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องบินรายใหญ่ของโลกฝั่งอเมริกา

พบว่า เอเชียใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และ จีน มีการเติบโตที่สูงโดดเด่น เมื่อเทียบกับการเจริญเติบโตในภูมิภาคอื่นๆ ดังนี้

	CAAGR						
	Historical						Forecast
	1985-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2010	1985-2010	2010-2030
Global	6.80%	3.30%	5.70%	4.10%	2.90%	4.60%	5.10%
Within regions							
within China	16.70%	25.40%	5.40%	13.50%	13.50%	14.70%	7.50%
within Europe	8.70%	3.50%	7.50%	4.60%	2.70%	5.40%	4.00%
within Middle East	1.90%	1.30%	5.70%	4.60%	9.60%	4.60%	5.00%
within North America	4.60%	2.60%	5.30%	3.60%	-2.00%	2.80%	2.30%
within North East Asia	9.20%	6.10%	3.20%	0.90%	1.20%	4.10%	3.30%
within Oceania	7.10%	10.20%	2.90%	4.40%	4.50%	5.80%	4.70%
within South America	2.80%	3.20%	6.20%	3.70%	10.80%	5.30%	7.00%
within South Asia	2.10%	5.60%	1.00%	8.50%	14.50%	6.20%	9.40%
within Southeast Asia	11.10%	12.50%	-0.10%	7.60%	3.70%	6.90%	7.40%

Source: The Boeing Company Current Market Outlook 2003, 2009 and 2011

ภาพที่ 1.1 การเติบโตของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินทั่วโลก

ที่มา: The Boeing Company Current Market Outlook 2003, 2009 and 2011

ด้วยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ธุรกิจการบินในภูมิภาคอาเซียน จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการรองรับการคมนาคมระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจการบินของสายการบินต้นทุนต่ำ ถือเป็นทางเลือกที่ตอบโจทยความต้องการของประชากรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำนั้นสอดคล้องกับความต้องการนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน ทั้งในด้านความสามารถในการขยายเส้นทางท่องเที่ยวให้ครอบคลุมพื้นที่ท่องเที่ยว และการกำหนดราคาโดยใช้กลไกราคา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเลือกรูปแบบการเดินทางโดยใช้การคมนาคมทางอากาศมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มของนักท่องเที่ยวระดับกลางและระดับล่างที่มีงบประมาณในการเดินทางที่จำกัด

การดำเนินธุรกิจของสายการบินของไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ถึง พ.ศ. 2556 นั้น จะเห็นได้ว่าสายการบินต่างๆ ของประเทศไทย มีผลการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกับธุรกิจสายการบินทั่วโลก ตามข้อมูลของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) เมื่อพิจารณาจากรายรับพบว่ารายรับรวมของทุกสายการบินของไทยมีการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 9 โดยการเติบโตส่วนใหญ่มาจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เติบโตเฉลี่ยร้อยละ 31.5 ในขณะที่สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ

เติบโตเฉลี่ย เพียงร้อยละ 6.9 จึงทำให้สายการบินต้นทุนต่ำมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น แม้สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบจะมีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงกว่า แต่การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำกลับเพิ่มขึ้นมาก

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับจำนวนผู้โดยสารทั้งหมดในประเทศไทย พบว่า จำนวนผู้โดยสารทั้งที่เดินทางภายในประเทศ และระหว่างประเทศ มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 ดังนี้

Year	International LCC Total International Passenger (%)	Domestic LCC Total Domestic Passenger (%)	Total LCC Total Passenger (%)
2004	1.41	14.23	6.15
2005	5.56	31.41	15.47
2006	6.97	37.12	18.29
2007	8.79	43.77	22.20
2008	9.71	42.02	21.94
2009	11.61	34.53	20.78
2010	13.97	42.63	25.04
2011	14.35	48.98	27.30
2012	21.04	66.43	38.42

Source: AOT

ภาพที่ 1.2 สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ

ที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (2555)

ทั้งนี้ นอกจากสายการบินต้นทุนต่ำจะประสบความสำเร็จ และสามารถทำรายได้จำนวนมากแล้ว ยังถือเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลดีซึ่งเป็นประโยชน์ต่อประเทศไทย ในด้านต่างๆ ได้แก่

1) ส่งผลให้มีการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะ นักท่องเที่ยวระดับกลางและระดับล่างที่มีงบจำกัดในการเดินทาง ซึ่งถือเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ที่สุด

2) ส่งผลทางบวกต่อธุรกิจการท่องเที่ยวอื่นๆ เช่น โรงแรม บริษัทนำเที่ยว ร้านอาหาร เป็นต้น เมื่อนักท่องเที่ยวสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ก็จะมีเงินในการใช้จ่ายในส่วนอื่นๆ ทั้งที่พัก อาหาร ของที่ระลึก ได้มากขึ้น

3) ส่งผลให้มีการกระจายปริมาณนักท่องเที่ยว ไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ในประเทศ ด้วยการกำหนดราคาบัตรโดยสารที่มีราคาถูก จึงเป็นการจูงใจให้นักท่องเที่ยวเดินทางโดยเครื่องบินมากขึ้น และขยายเส้นทางท่องเที่ยวได้มากขึ้น

4) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา คุณภาพ และการบริการในภาคธุรกิจการบินและภาคการขนส่งอื่นๆ เช่น รถไฟ รถประจำทาง รถรับจ้าง ซึ่งทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกได้มากขึ้น

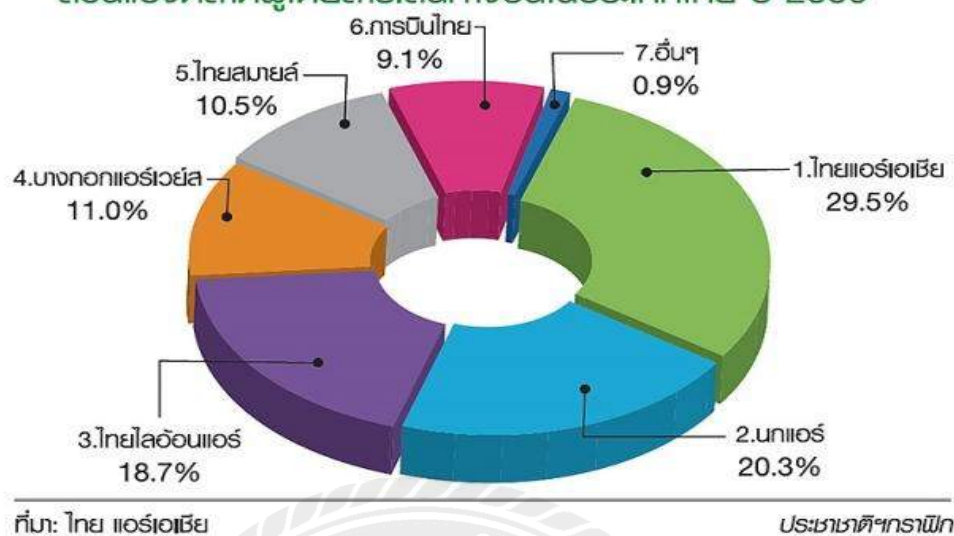
5) ส่งผลให้นักท่องเที่ยวสามารถเพิ่มความถี่ในการเดินทางมากขึ้น เมื่อนักท่องเที่ยวมีโอกาสในการเดินทางได้บ่อยขึ้น ย่อมทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่างๆ มีรายได้โดยรวมมากขึ้น

รายชื่อสายการบินของประเทศไทยในปัจจุบัน (เดือนมกราคม 2561)

- 1) การบินไทย (Thai Airways International)
- 2) ไทยสมายล์ (Thai Smile)
- 3) ไทยแอร์เอเชีย (Thai Air Asia)
- 4) ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ (Thai Air Asia X)
- 5) ไทยไลออนแอร์ (Thai Lion Air)
- 6) ไทยเวียดเจ็ท (Thai Viet Jet)
- 7) นกสก็๊ต (Nok Scoot)
- 8) นกแอร์ (Nok Air)
- 9) นิวเจนแอร์เวย์ (New Gen Airways)
- 10) บางกอกแอร์เวย์ (Bangkok Airways)
- 11) โอเรียนไทยแอร์ไลน์ (Orient Thai Airlines)

จากข้อมูลของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และกรมการบินพลเรือน พบว่าสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีส่วนแบ่งตลาดมาเป็นอันดับ 1 ของสายการบินในประเทศไทย ด้วยสัดส่วน 28.5% โดยวัดจากจำนวนผู้โดยสารทั้งหมดในปี พ.ศ. 2558 (ที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด) และมีส่วนแบ่งตลาด 29.5% ในปี พ.ศ. 2559 (ที่มา: บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด)

ส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศไทย ปี 2559



ภาพที่ 1.3 ส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศไทย ปี 2559

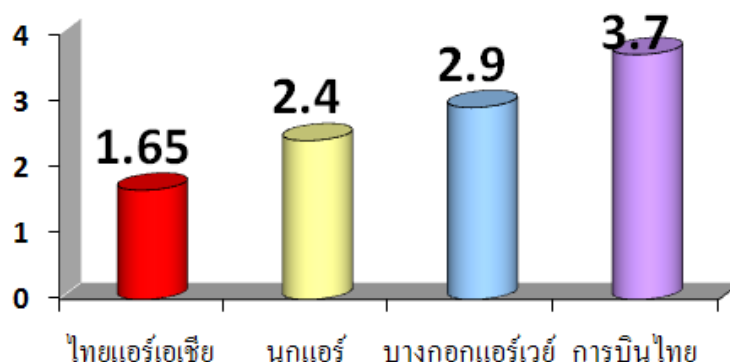
ที่มา: บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (2559)

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจการบินที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2558 สายการบินไทยแอร์เอเชียมีรายได้ 2.9 หมื่นล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้น 16% จากปี พ.ศ. 2557 และกำไรเป็น 6 เท่าตัว จาก กำไร 335 ล้านบาทในปี พ.ศ.2557 เป็นกำไร 1,991 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2558 (ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

นอกจากนี้ ผู้โดยสารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีจำนวน 14.8 ล้านคนในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งเพิ่มขึ้นถึง 22% จากปี พ.ศ. 2556 แต่การใช้จำนวนผู้โดยสารเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสะท้อนภาพรวมธุรกิจทั้งหมด จึงต้องใช้ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของธุรกิจการบิน ได้แก่

Available Seat Kilometers (ASK) คือ การนำ “จำนวนที่นั่งบนเครื่องบิน” ไปคูณกับ “ระยะทางของแต่ละเที่ยวบิน” แล้วนำมารวมกันตลอดทั้งปี ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีตัวเลข ASK เพิ่มขึ้น 17%

ตัวอย่าง ต้นทุน (บาท) ต่อ 1 ที่นั่งที่มี ต่อ 1 กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2557 ของสายการบิน 4 แห่ง



ภาพที่ 1.4 ต้นทุน (บาท) ต่อ 1 ที่นั่งที่มี ต่อ 1 กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2557 ของสายการบิน 4 แห่ง

ที่มา: Banyong Pongpanich (2557)

Load Factor คือ ตัวชี้วัดว่าแต่ละเที่ยวบินที่ให้บริการแต่ละลำ มีจำนวนผู้โดยสารกี่คน ต่อจำนวนที่นั่งบนเครื่องบิน ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถทำได้ถึง 81%

Average Fare คือ อัตราค่าโดยสารโดยเฉลี่ยต่อคนต่อเที่ยวบิน ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 สายการบินไทยแอร์เอเชียมีค่าโดยสารโดยเฉลี่ยลดลง เนื่องจากราคาน้ำมันโลกลดลง จึงไม่มีค่าธรรมเนียมเชื้อเพลิง

ในส่วนของต้นทุนการจัดการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ปี พ.ศ. 2558 นั้น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นสัดส่วนที่มากที่สุด คือ 36% ค่าเช่าเครื่องบิน 15% ค่าธรรมเนียมสนามบิน 12% และที่น่าสนใจคือ ต้นทุนส่วนของพนักงาน มีเพียง 12% เท่านั้น ในขณะที่การบินไทย มีต้นทุนส่วนของพนักงาน 25% ของต้นทุนรวมทั้งหมด (ปีเดียวกัน)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการตอบปัญหาการวิจัยว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยข้อค้นพบที่ได้รับจะช่วยสร้างองค์ความรู้ให้เพิ่มขึ้น ทางทฤษฎีด้านการจัดการ ตลอดจนช่วยเสริมสร้างกรอบทฤษฎีในการพัฒนาศักยภาพในการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน อีกทั้งเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและการคมนาคมของประเทศ รวมถึงการเป็นแบบอย่างการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กรที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจต่างๆ รวมทั้งให้ความรู้ด้านการจัดการแก่ประชาชนทั่วไป

1.2 โจทย์วิจัย

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

2. เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การรักษาตำแหน่งผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้สามารถระบุคุณลักษณะการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน และลักษณะร่วมของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในการเป็นผู้นำของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย

3. เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาในประเด็น กลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ใน 5 มิติ ดังนี้

- (1) มิติด้านวัตรกรรมการจัดการและการจัดการนวัตรกรรม
- (2) มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- (3) มิติด้านภาวะผู้นำ
- (4) มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร
- (5) มิติด้านความผูกพันของพนักงาน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่วิจัย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะ สำนักงานใหญ่ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน)

3. ขอบเขตด้านประชากร การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะ ผู้บริหาร และพนักงาน ระดับปฏิบัติการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย และบุคลากรภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชียที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ได้แก่ ผู้อำนวยการบริษัทวิทยุการบิน ผู้อำนวยการบริษัทท่าอากาศยานไทย ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ และพนักงานของสายการบินอื่นๆ ในประเทศไทย รวมทั้ง ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ตัวแทนจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน ผู้บริหารธนาคารที่เกี่ยวข้องกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย อาจารย์ภาควิชาธุรกิจการบิน อาจารย์ด้านการประชาสัมพันธ์ และข้าราชการผู้ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ทำการศึกษาตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2560

1.6 นิยามศัพท์ทั่วไป

การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงาน หรือกิจกรรมที่บุคคลในองค์กร ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้

ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีความแตกต่าง โดดเด่น มีลักษณะเฉพาะ ที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก ก่อนที่จะลอกเลียนแบบความสามารถพิเศษนั้นได้

สายการบินต้นทุนต่ำหรือสายการบินราคาประหยัด หมายถึง สายการบินที่ใช้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจด้านการบินที่มุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด ซึ่งวัดด้วยการทำให้ต้นทุนในการให้บริการต่อผู้โดยสาร 1 คน ต่ำที่สุด แต่จะต้องไม่กระทบต่อความพึงพอใจของผู้โดยสาร มุ่งเน้นเรื่องการใช้ประสิทธิภาพของคน และเครื่องบินให้สูงที่สุด

สายการบินไทยแอร์เอเชีย หมายถึง บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย ภายใต้ชื่อ “สายการบินไทยแอร์เอเชีย”

การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย หมายถึง การรักษาต้นทุนการบริการให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยยังคงรักษามาตรฐานสินค้าและบริการ ให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ทั้งยังคงสรรหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนและยกระดับการบริการ โดยให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชียอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย และวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเป็นผู้นำด้านการจัดการต้นทุนอย่างยั่งยืนของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเรียงลำดับการนำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
- 2.2 สายการบินไทยแอร์เอเชียกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
- 2.3 แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages)
- 2.4 แนวคิดนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation and Innovation Management)
- 2.5 แนวคิดทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management)
- 2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)
- 2.7 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Theory)
- 2.8 แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)
- 2.9 งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้อง
- 2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

Charles E. Schlumberger and Nora Weisskopf (2014) ค้นพบว่า การเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำนั้น ไม่เพียงแต่นำเสนอ บัตรโดยสารเครื่องบินในราคาถูกเท่านั้น แต่ยังมีส่วนในการเพิ่มรายได้ ผลักดันและพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งมีปัจจัยคือการค้าของประเทศไทยกำลังพัฒนาต่างๆ

ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำทั่วโลกได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการเดินทาง และทำให้สามารถเลือกใช้บริการคมนาคมทางอากาศได้ในราคาที่ไม่แพงเกินกว่าความสามารถทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อของประชากรส่วนใหญ่

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 สายการบิน Southwest Airline ถือเป็นสายการบินแรกที่ทำให้ “ต้นทุนต่ำ” เป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ทางธุรกิจ และมีการดำเนินการตามนโยบายต้นทุนต่ำมาโดยตลอด ส่งผลให้มีสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ ทั่วโลกก่อตั้งขึ้นมามากมายเพื่อสร้างตลาดใหม่ๆ ในระยะเวลาเพียงไม่ถึง 20 ปี โดยเฉพาะหลังจากปี พ.ศ. 2543 จะเห็นได้ว่า ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำมีการเจริญเติบโตอย่างชัดเจน มีสายการบินต้นทุนต่ำจำนวนมากถึงกว่า 128 สายการบินทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมเส้นทางบินในประเทศต่างๆ

แรกเริ่มนั้นธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำจะมีเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว จนกระทั่งได้แพร่หลายมายังประเทศกำลังพัฒนาต่างๆ เช่นใน ภูมิภาคเอเชีย และภูมิภาคละตินอเมริกา คงเหลือแต่ในภูมิภาคแอฟริกาใต้ซาฮารา (Sub-Saharan Africa) ที่ยังไม่มีเปิดรับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

โดยรูปแบบและลักษณะหลักของสายการบินต้นทุนต่ำ ได้แก่ (1) การให้บริการขั้นพื้นฐาน คือ การให้ความสำคัญกับการบริการหลักของการเดินทาง และกำจัดสิ่งเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น น้ำหนักกระเป๋า อาหาร การเลือกที่นั่ง (2) ระยะเวลาทำการบินสั้น และการทำการบินแบบเชื่อมต่อจุดต่อจุด ไม่มีบริการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินให้กับผู้โดยสาร ทำให้ต้นทุนลดลง และมีรายได้ต่อผู้โดยสารมากขึ้น เนื่องจากลดค่าใช้จ่ายในการบริการของผู้โดยสารเปลี่ยนเครื่อง และการบริการเกี่ยวกับกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารเหล่านี้ (3) การใช้สนามบินรอง เนื่องจากมีอัตราค่าธรรมเนียมสนามบินที่ต่ำกว่าสนามบินหลัก มีช่วงเวลาทำการบินและมีการจราจรทางอากาศที่หนาแน่นน้อยกว่าสนามบินหลัก ทำให้แต่ละเที่ยวบินไม่ต้องเสียเวลาในการรอคิวเพื่อบินขึ้นลง (4) การใช้ประโยชน์เครื่องบินอย่างคุ้มค่า เนื่องจากระยะทางการบินสั้น สามารถเพิ่มความถี่ในการบินได้มาก (5) การใช้เครื่องบินแบบเดียวในการทำการบิน เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองในการซื้อเครื่องบิน และซื้ออะไหล่ต่างๆ ได้ในราคาต่ำ ด้วยการสั่งซื้อเครื่องบินหรืออะไหล่เป็นจำนวนมากในแต่ละครั้ง รวมทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและอุปกรณ์ อีกทั้งลดการฝึกฝนการทำงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง และยังสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตของนักบิน เนื่องจากโดยทั่วไปนักบินสามารถปฏิบัติงานได้ในเครื่องบินแบบเดียวกันเท่านั้น ดังนั้น การใช้เครื่องบินเพียงแบบเดียวทั้งฝูงบินทำให้ นักบินทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกเที่ยวบิน และกับเครื่องบินทุกลำ ลดความยุ่งยากในการจัดตารางการปฏิบัติงานของนักบิน ทำให้สามารถลดอัตราค่าจ้างนักบิน รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับนักบิน (6) ให้บริการที่นั่งโดยสารระดับเดียว คือ มีเพียงชั้นโดยสารแบบประหยัดเท่านั้น เพื่อสามารถลดช่องว่างระหว่างที่นั่ง ทำให้มีปริมาณเก้าอี้ที่นั่งของผู้โดยสารเพิ่มขึ้น (7) ผู้โดยสารต้องติดต่อโดยตรงกับสายการบินทางโทรศัพท์หรือทางออนไลน์เท่านั้น ไม่มีการบริการผ่านตัวแทนในการให้บริการระบบสำรองที่นั่ง และชำระเงิน เพื่อตัด

ค่าใช้จ่ายในเรื่องส่วนแบ่งจากการขาย (8) การใช้ประสิทธิภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ จากการคำนวณอัตราส่วนชั่วโมงการทำงานต่อจำนวนพนักงาน และอัตราส่วนพนักงานต่อจำนวนผู้โดยสารที่มีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่ารูปแบบการทำงานต่างๆ ของสายการบินต้นทุนต่ำดังกล่าว ถือเป็นรูปแบบส่วนใหญ่ของสายการบินต้นทุนต่ำสายต่างๆ ทั่วโลก แต่ก็ไม่มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตายตัวที่จะสามารถถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเฉพาะ

ตัวแบบทางธุรกิจทางธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบไปอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการและเรื่องวิธีการปฏิบัติงาน สายการบินต้นทุนต่ำหลายรายในทวีปยุโรป และทวีปอเมริกา ได้ทำการผสมผสาน (Hybridizing) ตัวแบบต่างๆ เพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อีกทั้งผู้ประกอบการสายการบินต้นทุนต่ำยังให้ความสำคัญต่อโอกาสในการเพิ่มรายได้ และปริมาณการผลิตได้มากขึ้น แม้กระทั่งสายการบิน Southwest เองยังมีการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเก่าของสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นใช้สนามบินรอง ไปใช้สนามบินหลักบางแห่งแทนเพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณตารางการบิน

ทั้งนี้ การแข่งขันของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำมีความรุนแรงมากขึ้น มีสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น จึงทำให้การจัดการต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งการรวมกลุ่มเพื่อรับมือกับราคาน้ำมันที่สูงขึ้น และการเลือกใช้ชนิดของเครื่องบินที่ประหยัดน้ำมันและมีประสิทธิภาพ

Randall D. Bennett and James M. Craun (1993) กล่าวไว้ในงานวิจัยถึงปรากฏการณ์ “Southwest Effect” โดยให้ความสำคัญกับมุมมองที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า สายการบิน Southwest มีผลต่ออุตสาหกรรมการบินอย่างมากใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ผลกระทบในการแข่งขันโดยตรงต่อจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากราคาที่ลดลง จากเส้นทางบินที่สายการบิน Southwest เปิดใหม่ (2) เมื่อสายการบิน Southwest เปิดทำการบิน จะส่งผลให้ราคาตั๋วเครื่องบินของสายการบินที่ทำการบินในสนามบินใกล้เคียงลดลง (3) สายการบิน Southwest ได้แสดงถึงการเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างของโมเดลของสายการบินต้นทุนต่ำให้แก่สายการบินอื่นๆ

จะเห็นได้ชัดว่า สายการบินต้นทุนต่ำได้ส่งผลกระทบมากมาย ไม่ใช่แค่เรื่องระดับราคาต่ำลง และจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้น แต่ยังส่งผลกระทบด้านการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก รวมถึงการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ๆ ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอีกด้วย

Hill & Jones (2013) ศึกษาถึง “ความได้เปรียบทางการแข่งขันของสายการบิน Southwest” พบว่า สายการบิน Southwest ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการขึ้นสูงอย่างชาญฉลาด ใน 3 ปัจจัย

หลัก ซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างชัดเจน คือ (1) หลักการรักษา โครงสร้าง ต้นทุน ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เช่น การเลือกใช้เครื่องบินพื้นฐานแบบเดียวกันทั้งหมด ลดปริมาณ การบริการอาหาร และไม่มีอุปกรณ์เพื่อความบันเทิงบนเครื่องบิน การจัดการการหมุนเวียนตาราง บินให้ได้มากที่สุด อีกทั้งมีการคำนวณการซื้อและใช้น้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อป้องกันความผันผวนของ ราคา อย่างมีประสิทธิภาพ (2) มีกระบวนการเลือกพนักงานแบบกันเอง เน้นความสำคัญของทักษะ การทำงานเป็นทีม มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มองโลกในแง่ดี ใช้แรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้ รูปแบบองค์กรที่มีลำดับชั้นการทำงานแนวราบ กำหนดค่าเฉลี่ย จำนวนพนักงานของ Southwest 94 คน ต่อจำนวนเครื่องบิน 1 ลำ ในขณะที่สายการบินอื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ พนักงาน 130 คน ต่อ เครื่องบิน 1 ลำ และค่าเฉลี่ยพนักงานของสายการบิน Southwest 1 คน ต่อการดูแลลูกค้าจำนวน 25,000 คน ต่อปี ในขณะที่สายการบินอื่น พนักงาน 1 คน จะดูแลลูกค้าเพียง 1,000 คนต่อปี แต่ พนักงานให้ความเป็นมิตร และเข้าถึงง่าย ดูแลเอาใจใส่ผู้ใช้บริการ โดยใช้ความสนุกสนานเป็น กันเอง เพื่อสร้างความพึงพอใจจนกลายเป็นการจรรโลงใจ (3) การใช้ระบบเส้นทางการบินแบบ เชื่อมต่อ จุดต่อจุด (Point-to-point) และเลี่ยงการเลือกใช้สนามบินใหญ่ ที่มีความแออัดสูง เพื่อเป็น ผู้นำในการลดต้นทุนในการจัดการ

Alamdari and Fagan (2005) กล่าวว่า สถานการณ์ของอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ในปัจจุบันว่า หลายๆ สายการบินต้นทุนต่ำทั่วโลกนั้น ยังคงยึดหลักกลยุทธ์การบริหารจัดการตาม ตัวแบบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบิน Southwest แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการเพิ่มขึ้น อย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ จึงส่งผลให้หลายสายการบินต้องทำการปรับปรุง และพัฒนา ตัวแบบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

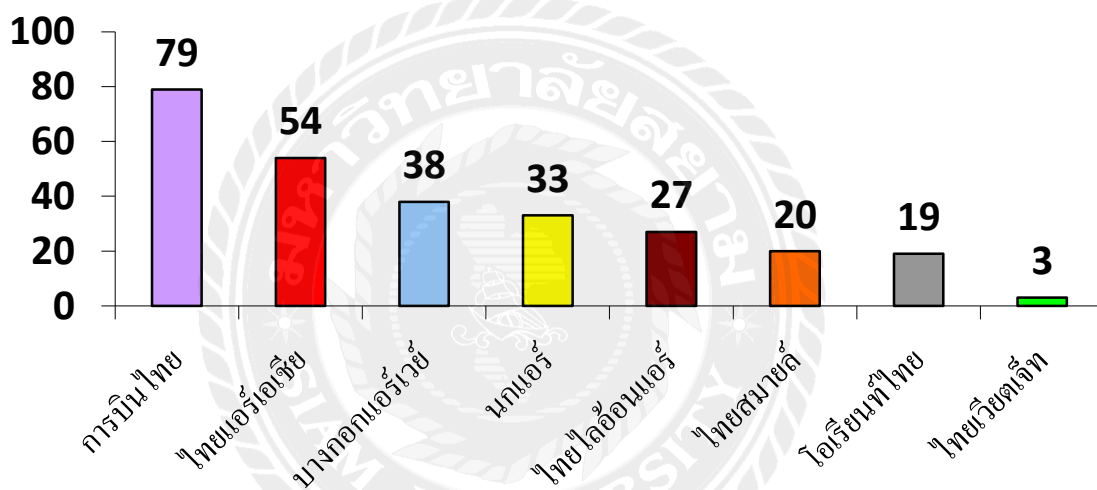
กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของบาง สายการบินในทวีปอเมริกาเหนือได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation) โดย พยายามนำเสนอโปรแกรมสะสมไมล์การบิน เริ่มแจกเครื่องดื่มฟรี ลำดับชั้นที่นั่ง และอุปกรณ์ความ บันเทิงบนเครื่องบิน เป็นต้น

2.2 สายการบินไทยแอร์เอเชียกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

สายการบินไทยแอร์เอเชียก่อตั้งขึ้นเมื่อ 19 กันยายน พ.ศ. 2546 ภายใต้วามร่วมมือ ระหว่าง บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศไทย (ถือหุ้นร้อยละ 55) และ Air Asia Berhad ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศมาเลเซีย (ถือหุ้นร้อยละ 45) โดยสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ได้นำเสนอภาพลักษณ์ใหม่ ของการเดินทางภายใต้แนวคิด “ใคร ใคร ก็บินได้” โดย อาศัยต้นแบบแนวคิดของสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ โดยนำเสนอ

อัตราค่าโดยสารประหยัดที่สุดคู่กับบริการที่จำเป็นในการเดินทาง และให้บริการการเดินทางโดยชั้นประหยัดเพียงอย่างเดียว โดยเริ่มต้นจากการมีเครื่องบินจำนวนเพียง 2 ลำ ให้บริการเส้นทางบินเชิงพาณิชย์ ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2547 เส้นทาง กรุงเทพ-หาดใหญ่

ปัจจุบัน สายการบินไทยแอร์เอเชีย (Thai Air Asia) เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการใช้นวัตกรรมเครื่องขายการบินที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีเครือข่ายเส้นทางบินครอบคลุม 53 เมืองใน 12 ประเทศในทวีปเอเชีย มีศูนย์ปฏิบัติการการบิน 6 แห่งในประเทศไทย โดยมีท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นฐานการบินหลัก และมีฐานการบินที่ภูเก็ต อุตะเกา หาดใหญ่ เชียงใหม่ และกระบี่ โดยมีเครื่องบินในฝูงบิน 54 ลำ โดยใช้เครื่องบินแอร์บัส A320 ซึ่งมี 180 ที่นั่งต่อลำ และมีพนักงานกว่า 15,000 คน



ภาพที่ 2.1 จำนวนเครื่องบินประจำฝูงบิน (ลำ) ของสายการบินในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2560

ที่มา: Center of Aviation (CAPA) (2560)

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังเป็นธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จากสัญญาการพินิจกับ AirAsia Berhad มาเลเซีย ในหลายๆ ด้าน จากการได้รับอนุญาตเพื่อให้ใช้ชื่อทางการค้า “Air Asia” ซึ่งทำให้สามารถใช้ Business Model เดียวกัน จึงได้ผลประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ทั้งการร่วมใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบซอฟต์แวร์ เว็บไซต์หลักของแอร์เอเชียในการจองบัตรโดยสาร การใช้ศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน นวัตกรรมด้านเครือข่ายการบิน ได้รับประโยชน์จากการบริการประจำท่าอากาศยานในประเทศสมาชิกกลุ่มแอร์เอเชีย อีกทั้งการรับบริการด้านการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องบิน การเช่าเครื่องบิน และการป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งทักษะความรู้ทางด้าน การตลาด การประกอบธุรกิจ และการบริการลูกค้า อีกด้วย

สายการบินแอร์เอเชีย ได้รับรางวัล “World Best Low-Cost Airlines หรือ สายการบินราคาประหยัดที่ดีที่สุดในโลก” จาก Skytrax World Airlines Awards มาอย่างต่อเนื่องทุกปีมาเป็นระยะเวลา 9 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ถึงปี พ.ศ. 2560 (worldairlineawards.com , 2017)

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2557 และปี พ.ศ. 2558 Euro Money ซึ่งเป็นนิตยสารต่างประเทศชั้นนำของโลก จะทำการจัดอันดับองค์กรต่างๆ ทั่วโลก โดยการสำรวจจากนักวิเคราะห์ตลาดหุ้นชั้นนำจำนวน 93 คน ซึ่งได้รับเลือกจากบริษัทวิจัยและลงทุนที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียแปซิฟิก จำนวน 214 แห่ง โดยจะเลือกบริษัทที่น่าประทับใจที่สุด โดยจะทำการประเมินจาก ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การจัดการ ระบบบัญชี ความโปร่งใส ความเข้าถึงได้ และธรรมาภิบาล โดยในปี พ.ศ. 2557 และ พ.ศ. 2558 รางวัลในกลุ่มธุรกิจสายการบินนั้น Euro Money ได้จัดให้ สายการบินแอร์เอเชีย เป็น “บริษัทที่บริหารจัดการที่ดีที่สุดในเอเชีย” อย่างต่อเนื่อง (EuroMoney, 2015)

สายการบินแอร์เอเชีย มีบทบาทโดดเด่นในการยกระดับการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เนื่องจากแอร์เอเชีย มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงยังคงแสดงให้เห็นการทำงานที่โปร่งใส และคำนึงถึงสถานภาพในการใช้จ่ายในอนาคตอยู่เสมอ

จากรางวัลต่างๆ เหล่านี้ แสดงให้เห็นถึง ศักยภาพในการดำเนินงานของแอร์เอเชีย โดยมีปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกระบวนการจัดการทางด้านต้นทุน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสายการบินราคาประหยัดภายใต้ แบรินด์แอร์เอเชีย จึงใช้รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ สายการบินแอร์เอเชีย (Air Asia Berhad) ของประเทศมาเลเซีย และปรับให้สอดคล้องกับ รูปแบบทางเศรษฐกิจ สังคม ประชากร และธุรกิจการบินในประเทศไทย

ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คือ สายการบินที่สามารถให้บริการด้วยต้นทุนต่ำกว่าสายการบินอื่นๆ ในประเทศไทย เนื่องจาก สามารถรักษาระดับต้นทุนให้เป็นที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดจาก ที่สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถลดต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปรต่างๆ ได้เฉลี่ย 1 ใน 3 ของสายการบินปกติ

ส่วนต่างของต้นทุนของสายการบินไทยแอร์เอเชียเหล่านี้ คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ชัดเจนในธุรกิจสายการบิน ซึ่งเครื่องมือหลักในการเป็นผู้นำในสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ด้วยกลยุทธ์ และแผนการตลาดที่น่าสนใจ เช่น การให้บริการเดินทางโดยระดับชั้นบินเพียงชั้นเดียว การใช้ฝูงบินที่ประกอบ ด้วยเครื่องบินเพียงรุ่นเดียว การตัด ปรับลด อุปกรณ์เครื่องมือที่ไม่จำเป็นและส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น การให้บริการแบบไม่มีการเชื่อมต่อ (Point to Point) มีอัตรา

การใช้เครื่องบินต่อลำสูง คือ เครื่องบินจะจอดอยู่บนพื้นไม่เกิน 25 นาที อีกทั้งการประหยัดต่อขนาด ทั้งในเรื่องการซื้อเครื่องบินและอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ การจ้างงาน การบำรุงรักษา การฝึกอบรม อีกทั้งมีเครือข่ายเส้นทางบินที่ครอบคลุม และมีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตรงกับผู้โดยสารผ่านช่องทาง Electronic ต่างๆ เช่น Internet หรือ Application ใน Smartphone จึงไม่ต้องขายผ่านผู้แทนจำหน่าย

การที่สายการบินไทยแอร์เอเชียใช้ แบรินด์แอร์เอเชีย ที่มีชื่อเสียงทางการค้าระดับโลก และการตลาดโดยรวมทั้งภูมิภาค ทำให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีโดยรวม ที่ส่งผลถึงทัศนคติต่อการบริการที่มีมาตรฐานสากล และเชื่อถือได้ และยังเป็นสายการบินที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ ทัศนคติเชิงบวก ความสามารถและความพร้อมในการให้บริการของพนักงาน โดยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวแทน (Brand Ambassadors) ในชุดสีแดง และเป็นผู้มอบความบันเทิง (Entertainers) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรที่ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในกลุ่มนักเดินทางรุ่นใหม่ Generation Y ที่กำลังมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบัน

นอกจากนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียยังยึดถือและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในการดำเนินกิจการ ให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎองค์กรการบินต่างๆ อย่างเคร่งครัด และปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศไทยอย่างถูกต้อง อีกทั้งยึดหลักธรรมาภิบาล ผ่านทางผู้บริหาร และพนักงาน โดยมุ่งเน้นให้เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและยอมรับจากนักลงทุน ก่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านการเงินของสายการบินอีกด้วย

สายการบินไทยแอร์เอเชียมีรายได้หลัก ซึ่งคิดเป็น 50% ของรายได้ทั้งหมด จาก ค่าโหลดกระเป๋า ส่วนรายได้ที่สำคัญอันดับรองลงมาคือ รายได้จากค่าธรรมเนียมการจองตั๋วเครื่องบินผ่านระบบออนไลน์ (Online Processing Fee) 14% และ รายได้จากค่าบริการอื่นๆ 14% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่ารายได้จาก ค่าที่นั่ง ค่าสินค้าและอาหาร ค่าประกันภัย และอื่นๆ

นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังมีความเป็นผู้นำนวัตกรรมการประหยัดต้นทุน ด้วยการพยายามคิดค้นนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เป็นประจำและสม่ำเสมอ นวัตกรรมที่เห็นได้ชัดเจนจากเครื่องบิน ได้แก่ การใช้เครื่องบิน แอร์บัส แบบ A320 ที่มีการติดตั้งอุปกรณ์พิเศษ ปลายปีกเครื่องบิน แบบใหม่ เรียกว่า ชาร์จเล็ท ซึ่งจะมีประสิทธิภาพในการช่วยลดแรงลาก ที่ลอยด้านเครื่องบินขณะทำการบิน ซึ่งจะส่งผลให้เครื่องบินประหยัดเชื้อเพลิงได้มากขึ้น เป็นต้น

จากความสำเร็จอันโดดเด่น ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ทั้งการขึ้นเป็นผู้นำทางการตลาดของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ทั้งผลงานในส่วนของผลประกอบการ และรางวัลจากองค์กรต่างๆ ในระดับนานาชาติ จึงชี้ให้เห็นว่า สายการบินแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น

เด่นและแข็งแกร่ง ซึ่งเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการจัดการองค์กร ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการจัดการ การบริหารจัดการต้นทุน การบริหารจัดการบุคลากร และการบริหารจัดการนวัตกรรม

2.3 แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (2558) สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ตั้งเป้าหมายในการเป็นผู้นำส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งยึดหลัก ความปลอดภัย ตรงต่อเวลา และมีเส้นทางบินที่หลากหลาย โดยมีค่าโดยสารที่ประหยัดที่สุด รวมทั้งการขยายฝูงบิน และเพิ่มตลาดเส้นทางบินที่มีศักยภาพใหม่ๆ เช่น ประเทศจีน อินเดีย และแถบอินโดจีน ทั้งนี้จะใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการบริหารต้นทุนในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างเครือข่าย และโครงสร้างที่จะส่งเสริมให้เกิดการประหยัด และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Michael E. Porter (1990) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้นการตลาดเฉพาะส่วน (Focus) อีกทั้ง วิธีสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Jay Barney (1991) กล่าวว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน คือผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยที่คู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ ผลประโยชน์ หรือ คุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนด หรือสร้างขึ้น

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ ด้วยการสร้าง ความเป็นเอกลักษณ์ ของผลิตภัณฑ์และของกิจการ ให้ตรงกับความต้องการและการยอมรับของลูกค้า โดยมีพื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความเหนือด้านการลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมการจัดการที่ดี และตอบสนองต่อผู้บริโภค

องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงหมายถึง องค์กรที่มีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้มีผลการดำเนินงาน

ที่เหนือกว่าคู่แข่ง อันนำไปสู่การเป็นผู้นำการตลาดและองค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือทำได้ไม่ดีเท่า

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประกอบธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเป็นการแข่งขันส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน ปัจจุบันคู่แข่งจำนวนมากไม่น้อยเลือกที่จะใช้วิธีการตัดราคา ซึ่งไม่ส่งผลดีในระยะยาว ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมา และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งทางบวก และทางลบ ดังนั้นผู้บริหารของกิจการควรพิจารณาปัจจัยหลักที่เข้ามามีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factors) ประกอบด้วย

(1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำนั้น มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ กลุ่มของผู้มีรายได้ระดับปานกลาง ที่มีความอ่อนไหวต่อราคาอยู่ในระดับสูง ไม่ต้องการบริการในส่วนที่ไม่จำเป็นและเกิดกว่าความต้องการ ซึ่งรวมทั้งผู้โดยสารชาวไทย และชาวต่างชาติในภูมิภาคอาเซียน โดยกลุ่มลูกค้าเหล่านี้จะเป็นผู้เดินทางที่มีการวางแผนการเดินทางล่วงหน้าเป็นระยะเวลายาวนาน และมีการเดินทางโดยใช้เส้นทางระยะใกล้ไม่เกิน 4 ชั่วโมง เป็นกลุ่มนักเดินทางที่ต้องการประหยัดค่าเดินทางเพื่อไปใช้จ่ายในส่วนอื่นๆของการท่องเที่ยว

(2) ต้นทุนที่แข่งขันได้ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารต้นทุนเป็นหลัก โดยมีปัจจัยด้านราคาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว ฉะนั้นราคาตัวโดยสารโดยเฉลี่ยจะต้องถูกกว่าสายการบินอื่นๆ อยู่ที่ ร้อยละ 40 ซึ่งสายการบินต้นทุนต่ำจะลดค่าบริการส่วนที่ไม่จำเป็น และเกินกว่าความต้องการของลูกค้าลง

(3) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ ประกอบด้วย ความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถในการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร ที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีลักษณะสำคัญ คือ มีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง โดยอาจเป็นสินค้าที่หายาก ทดแทนไม่ได้ หรือเลียนแบบได้ยาก หรือเป็นการจำหน่ายสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง

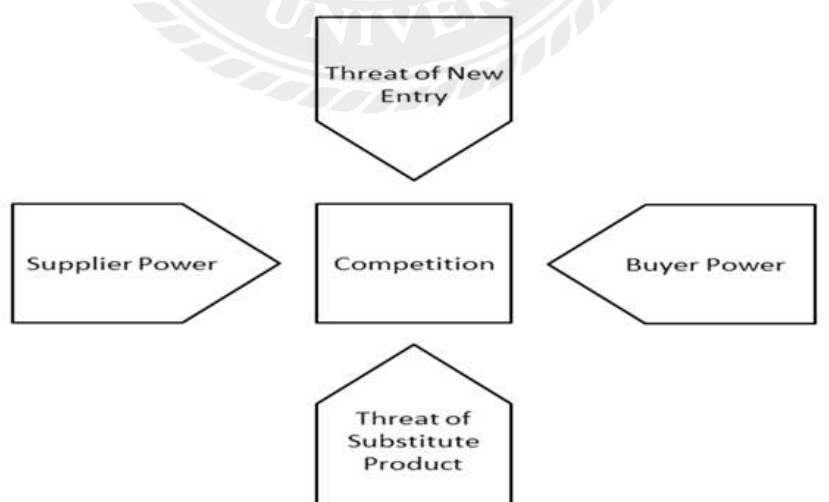
ในส่วนของสายการบินแอร์เอเชีย ซึ่งถือเป็นผู้นำทางด้านสายการบินต้นทุนต่ำ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การบริหารจัดการต้นทุนคือหัวใจในการบริหาร และเป็นความสามารถหลักขององค์กร โดยการเน้นนโยบายที่ใช้แต่เครื่องบินใหม่อยู่ตลอดเวลา ถือเป็นวิธีการหนึ่งในการดึงดูดลูกค้า และสร้างความแตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำแห่งอื่นๆ ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจด้านความปลอดภัย และประสิทธิภาพของเครื่องบินแล้ว ยังสามารถลดต้นทุนในการ

บำรุงรักษาได้อีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ทิศทางการเติบโตของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่ดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างใหญ่ของกลุ่มแอร์เอเซียนั้นที่ถือเป็น สายการบินของทั้งภูมิภาคอาเซียนและทวีปเอเชีย ในการเป็นสายการบินหลัก ที่ครอบคลุมเส้นทางการบินที่เชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง คือเมืองใหญ่ต่างๆ ทั่วทั้งภูมิภาค ทั้งเมืองหลวง และเมืองสำคัญทางเศรษฐกิจ หรือแหล่งท่องเที่ยวสำคัญอย่างครบถ้วน อย่างเป็นระบบเดียวกัน

Michael E. Porter (1980) กล่าวว่า เป้าหมายในการวางกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม

แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model Analysis) ประกอบด้วย

- (1) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)
- (2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry among Existing Competitors)
- (3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
- (4) การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from Substitute)
- (5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

(1) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยมีปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ ได้แก่

- การประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) การขยายตัวกำลังการผลิตสร้างกำลังความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง ทำให้กำไรไม่เป็นที่พอใจ ธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้าสู่อุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การสร้างความแตกต่าง ให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค อาจเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ให้เกิดในสายตาผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ได้หลายมิติ ความแตกต่างและเอกลักษณ์ จะทำให้ผู้เข้มารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมากเพื่อดึงลูกค้าที่มีความพอใจต่อสินค้าที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนไปทดลองสินค้าและบริการ นอกจากนี้การพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป็นรายแรก แล้วพัฒนาให้เป็นที่พึงพอใจจะก่อให้เกิด ความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการนั้นๆ (Brand Loyalty) สำหรับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สามารถครอบครองตลาดส่วนใหญ่ได้ ยังต้องทำการพัฒนา เพื่อสร้างความประทับใจของลูกค้าให้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

- ความต้องการเงินทุน (Capital Requirement) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุน สำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทสูงมากโดยเฉพาะสินค้าประเภทเทคโนโลยี ที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต้องใช้เงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ ทำให้ผู้ที่มีเงินลงทุนไม่มากพอหรือแหล่งสนับสนุนทางการเงินไม่แข็งแกร่ง ไม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Costs) ต้นทุนของผู้ซื้อที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยน ผู้ขายจากรายหนึ่ง ไปสู่อีกรายหนึ่ง ถือเป็นอุปสรรคแก่ผู้เข้มารายใหม่

- การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) เป็นการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ถือเป็นงานสำคัญของผู้ที่เข้ามาใหม่ เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองการจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้อาจมีค่าใช้จ่ายในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือต้องพยายามมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ได้ใช้ หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ

- ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด (Cost Disadvantages Independent of Scale) ผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร และมีโอกาสเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น การเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ได้สิทธิบัตร เป็นต้น รวมทั้งประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม ย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลง ทราบความต้องการของตลาด และมีความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค

- นโยบายของรัฐ (Government Policy) จะมีอิทธิพลต่อการประกอบการแข่งขันของ ธุรกิจ ในบางอุตสาหกรรมที่ รัฐบาลมีข้อจำกัดและควบคุมด้วยการให้ใบอนุญาต และจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ ทำให้มีค่าใช้จ่ายและยากต่อการเข้า-ออกจาก อุตสาหกรรมนั้นๆ

(2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry among Existing Competitors) คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นโดยมีองค์กรหนึ่ง หรือหลาย องค์กรมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและ ผลประโยชน์ เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดผลกระทบต่องค์กรอื่น และอาจทำ ให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- จำนวนและคุณภาพของผู้แข่งขัน (Numerous or Equality Balanced Competitors) คู่แข่ง ที่มีอยู่มากมายในแต่ละอุตสาหกรรมมีทั้งประกอบธุรกิจรายใหญ่และ ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก (SMEs) โดยที่ธุรกิจจะมีศักยภาพ และอำนาจแตกต่างกัน ตั้งแต่มีอำนาจมากกว่า เท่า เทียมกัน หรือน้อยกว่า เมื่อคู่แข่งอยู่ จำนวนมาก แต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมา ต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม (Slow Industry Growth) นอกจากการเจริญเติบโตของ อุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่ เข้าสู่ อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมไม่มีการเจริญเติบโต ธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มยอดขายและ กำไรได้อีก จะส่งผลให้ต้องแข่งขันเพื่อแย่งยอดขายกันเองภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ

- ปริมาณของต้นทุนคงที่ (High Fixed of Storage Costs) ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญ ที่ทำให้ ธุรกิจต้องดึงดูดให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่น สาย การบินจำเป็นต้องบินตามตารางบินเพื่อรักษาภาพลักษณ์และเพื่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ แม้ว่าในบางเที่ยวบินจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจำนวนจุดคุ้มทุนก็ตาม ทำให้สายการบินต้องขายตั๋ว โดยสารราคาพิเศษ ทั้งที่ตัวมีราคาต่ำ ไม่คุ้มกับต้นทุน แต่เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้นๆ คุ้มกับ ต้นทุนคงที่

- **ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง (Lack of Differentiation of Switch Costs)** หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ มีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการ ที่มีราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา หรือสงครามราคา ซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ส่งผลร้ายต่อองค์กร ดังนั้นธุรกิจควรใช้รูปแบบอื่นนอกเหนือจากการลดต้นทุน และการลดต้นทุน และการลดราคามาดึงดูดความต้องการของผู้บริโภค

- **การเพิ่มกำลังการผลิต (Capacity Augmented in Large Increment)** ปกติองค์กรจะเพิ่มปริมาณการผลิต โดยการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์กรต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็ม กำลังการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการของตลาดจึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงได้

- **ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่ง (Competitors with Diverse Strategies)** คู่แข่งขันแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงาน หรือ การวางแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์กรจะมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหากลยุทธ์ที่จะมาแข่งขัน ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดการทำลายกัน ส่งผลให้การแข่งขันรุนแรง

- **อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (High Exit Barriers)** เช่น องค์กรที่ใช้ความรู้ความสามารถและเทคโนโลยี เฉพาะด้าน ทำให้ไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้านพื้นฐาน ความรู้ความสามารถ และเทคโนโลยี ที่มีอยู่เดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ๆ จึงต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด และเกิดความเสี่ยงสูง

(3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาลง และพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- **ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก (Large Volume Purchasers)** เมื่อผู้ซื้อ ซื้อสินค้าไปในปริมาณมาก จะทำให้สามารถต่อรองและกำหนดเงื่อนไขกับผู้ขายได้

- **ผู้ขายมีจำนวนมาก (Most Sellers)** ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย ทั้งรูปแบบคุณภาพ และราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย เมื่อผู้ซื้อไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใดก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อจากผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อมีทั้งทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ (Switching Cost) ถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการจากคู่แข่งต่ำก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขาย

(4) การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from Substitute) สินค้าและบริการทดแทนนั้น (Substitute Goods or Service) นอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันแล้ว ธุรกิจต้องคำนึงถึงสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์และบริการนั้นได้ เพราะแม้สินค้าทดแทนจะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอ แต่สินค้าทดแทนก็จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณา ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคให้มากขึ้นกว่าเดิมอย่างทันทั่วทั้งที่ และรวดเร็วกว่าคู่แข่งที่มีสินค้าหรือบริการทดแทน ธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา

(5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบ ล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ดังนี้

- ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย (Small Portion of Buyers) เมื่อยอดซื้อวัตถุดิบ และรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อ ที่ซื้อในปริมาณน้อย ทำให้สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นส่วนมากของผู้ขายวัตถุดิบ จึงทำให้ผู้ขายวัตถุดิบให้ความสำคัญต่างจากผู้ซื้อในปริมาณมาก

- ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า (Forward Integration by Suppliers) เมื่อความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขาย และการเติบโตไปข้างหน้าไม่ได้มีความซับซ้อนทำให้ผู้ขายมีการตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อเดิม เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งชั้นเดิมในตลาดแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

- ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อยแต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก (Dominance by a Suppliers) ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรม อาจจะรวมกลุ่มกันในการกำหนดได้มากขึ้น

- ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน (Non Available if Substitute Products) ถ้าวัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อ และไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะได้เปรียบในการต่อรอง
- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบสูง (High Suppliers Switching Cost) ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ แต่ถ้การปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ก็จะเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages)

Michael E. Porter (1980) (อ้างถึงใน Greg&Mark, 2010) ได้เสนอกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

(1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะต้องพยายามบริหารต้นทุนในการผลิตและในการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง และให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งการที่ต้นทุนต่ำลงมาเท่าใด ก็จะหมายถึงกำไรที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ (2546) กล่าวว่า ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุด ประโยชน์คือ สามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาดได้ อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (Red Ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้ เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ ทุกวันนี้การแข่งขันไม่เพียงแต่แพร่หลาย แต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุกๆ ปี โดยบริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และนำสินค้าราคาถูกออกสู่ท้องตลาด

(2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้ จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

Hill & Jones (2004) ระบุว่า ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้าไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอ ทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาด สำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้น เกิดจากความเร็ว ความน่าเชื่อถือ การบริการ การออกแบบลักษณะของสินค้าและบริการ เทคโนโลยี บุคลิกภาพขององค์กร และความสัมพันธ์กับลูกค้า คุณภาพ และประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบลูกค้า

(3) กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ (Focus or Niche) เป็นการนำกลยุทธ์การลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่างไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มาก

Michael E.Porter (1980) กล่าวว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นจุดสนใจ เป็นเหมือนการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้เล็กลง เพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค การที่ธุรกิจเข้าใจผู้บริโภคอย่างแท้จริง จะทำให้สามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของผู้บริโภคได้ ช่อม ทำให้ขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำ จนเกิดความภักดีต่อสินค้าและบริการนั้น หากธุรกิจประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงมา ทำให้สามารถขยายกลุ่มเป้าหมายต่อไปได้ในอนาคต

(1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership) ทำได้โดยการลดต้นทุนการผลิตหรือลดการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เพื่อทำให้สามารถตั้งราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ที่สามารถทำได้ดังนี้

- วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด แล้วหาจุดบกพร่อง หรือความสูญเปล่า (Wastes) แล้วรีบดำเนินการปรับปรุง โดยปรับ หรือลดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก แล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดประโยชน์ หรือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ เป็นต้น

- ส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการนำแนวคิด หรือเครื่องมือต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กลุ่มกิจกรรมส่งเสริม คุณภาพ (Quality Control Cycle) การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) การบริหารการผลิตแบบทันเวลา (JIT: Just In Time) การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยส่วนรวม (TPM: Total Preventive Maintenance) รวมถึง การให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion) อย่างเหมาะสม และนำมาประยุกต์ใช้กับ องค์กรอย่างจริงจัง

- ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์สูงสุด

- ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในคุณภาพ (Quality Awareness) ให้เกิดกับพนักงานทุกคน เพื่อลดปัญหาของเสีย หรือป้องกันปัญหาลูกค้าร้องเรียน

- เปลี่ยนใช้วัตถุดิบที่มีราคาต่ำลง โดยการค้นหา Suppliers รายใหม่ๆ ที่สามารถขาย สินค้า หรือให้บริการ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต หรือการให้บริการขนส่ง ที่มีราคา ต่ำกว่าเดิม แต่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ และบริการ

(2) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ทำได้โดยสร้างความแตกต่างของสินค้า หรือบริการ ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือของที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ให้กับผู้บริโภค และเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการขยายตลาด ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

- ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ (Research and Development) เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด

- ส่งเสริมการวิจัยตลาด (Marketing Research) เพื่อเป็นการค้นหาความต้องการใหม่ ๆ ของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

- ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Organization) เพื่อส่งเสริมให้คนในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ วิธีการทำงาน หรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างกันและกัน เช่น การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตการบริหารงานบริการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม

- พัฒนาความสามารถให้เป็นจุดแข็ง (Strengths Point) โดยการพัฒนา ปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นความสามารถที่ไม่มีใครสามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะส่งผลทำให้สินค้าและบริการมีความแตกต่างกับคู่แข่งอย่างชัดเจน

(3) กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ (Focus or Niche) เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการที่เฉพาะกลุ่ม ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนในการเลือกใช้สินค้าและบริการ ซึ่งสามารถจำแนกได้หลายประเภท ซึ่งส่วนใหญ่จะจำแนกตาม อายุ เพศ ลักษณะการใช้ชีวิต (Lifestyles) ปัจจุบันนิยมใช้กลยุทธ์นี้ กันมากขึ้น ซึ่งสามารถเห็นได้จากโฆษณาตามสื่อต่างๆ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

- วิเคราะห์ความสามารถของตนเอง (Self-Analysis) เพื่อค้นหาความสามารถ หรือศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน และทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน เพื่อเลือกจุดที่เหมาะสมกับธุรกิจ

- ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับสินค้าและบริการ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับที่ได้เลือกไว้ เช่น ปรับเปลี่ยนระบบการผลิต การขนส่ง และการบริการ เป็นต้น

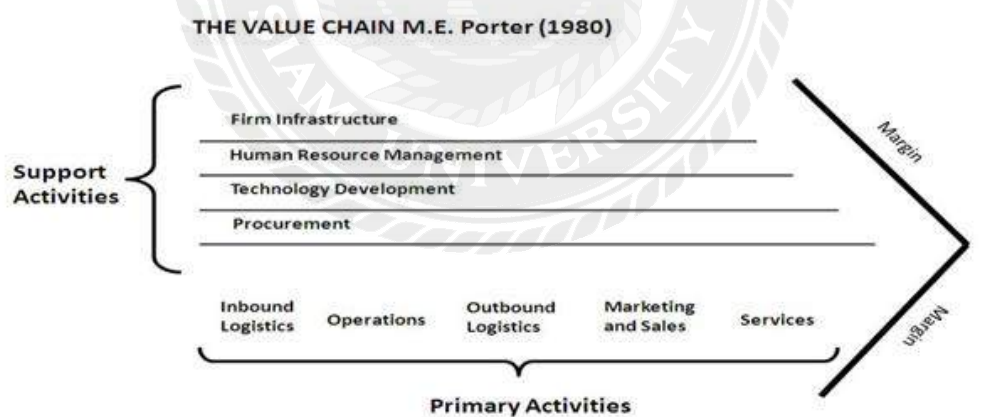
- ทำจุดสนใจให้โดดเด่นขึ้น เพื่อสื่อสารให้ผู้บริโภค ได้รับทราบถึงความแตกต่าง หรือจุดเด่นที่มีในสินค้าและบริการ ทำให้ผู้บริโภคนึกถึงธุรกิจของเราทันที เมื่อมีความต้องการสินค้าและบริการในชนิดนี้เกิดขึ้น ซึ่งในการโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์นั้น ควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสินค้า และบริการ

- ติดตามและประเมินผลงาน (Follow up and Evaluation) โดยการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการดำเนินงาน แล้วทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้น แล้วปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2007: “Leadership”) กล่าวว่า ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ เครือข่ายการสร้างคุณค่า เป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุดอ่อน และ จุดแข็ง ของธุรกิจ อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจะแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของตน

Michael E. Porter (1985) กล่าวว่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) คือ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กรเพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) หรือ ช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร



ภาพที่ 2.3 Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กร เพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กร ออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) **กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)** เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของ ผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการภายหลังการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การขนส่ง (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมในการจัดหาและนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ การเก็บรักษา และการจัดป้อนเข้าประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้าย และการรับคืนจากผู้ขาย การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้เป็นผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณการผลิต แต่กิจกรรมเหล่านี้สามารถจัดแบ่ง เพื่อการวิเคราะห์ภายในออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน

- การปฏิบัติการ (Operations) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิต เป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Final Products) ซึ่งจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพการณ์ในตลาด

- การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกตลาด โดยการปรับปรุงนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น

- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการ คือ ส่วนประสมของผลิตภัณฑ์ (Product Mix) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาดซึ่งธุรกิจควรกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนความสลับซับซ้อนของกระบวนการผลิต

- การบริการ (Services) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยเฉพาะในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้า ต้องการฝึกอบรมเพื่อให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์เป็น ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร

(2) กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไป กิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปจะสนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่า และเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน จะถึงว่าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงาน อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอยู่ในทุกกิจกรรมของเครือข่าย การสร้างคุณค่า ต้นทุนทั้งหมดของการบริหารทรัพยากร ไม่สามารถกำหนดในเชิงปริมาณได้ง่าย เนื่องจากปัญหาความสลับซับซ้อนซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน และการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร ต้นทุนหลายประการจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ค่าใช้จ่าย

ต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ การปรับปรุงระดับทักษะของพนักงาน และการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษานักงาน

- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมในการสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ เพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยี จะทำนอกเหนือจากการวิจัยและพัฒนาแบบดั้งเดิม ความจำเป็นในการสำรวจเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีระยะยาว สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

- การจัดการทรัพยากร (Procurement) หมายถึง หน้าที่ให้การผลิต ซึ่งในเครือข่ายการสร้างคุณค่าในธุรกิจ ประกอบด้วย วัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนสินทรัพย์ถาวรต่างๆ เช่น ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์ต่างๆ

แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

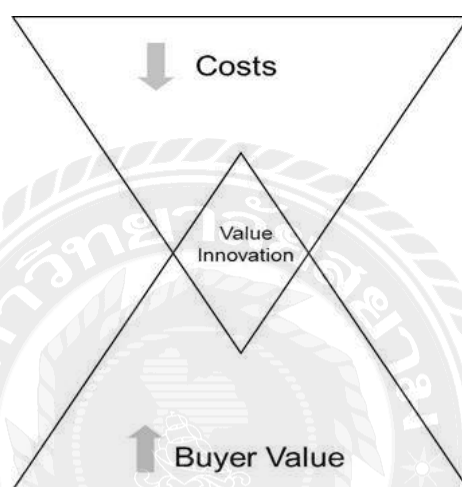
Renee Mauborgne and W. Chan Kim (2005) ซึ่งเป็นผู้เริ่มแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กล่าวว่า องค์กรสามารถสร้างการเจริญเติบโตและผลกำไรในระดับสูง จากการก่อให้เกิดความต้องการในช่องทางการตลาดที่ไร้การแข่งขันมากกว่าไปแข่งขันตัวต่อตัวกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้ว

Kim and Mauborgne (2005) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม Blue Ocean strategy เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เชิงธุรกิจไปจากเดิม กล่าวคือ มีการนำเสนอนวัตกรรมเชิงคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมด้วยการหลีกเลี่ยงเข้าไปในการแข่งขันกับกลุ่มตลาดเดิมที่มีการลอกเลียนแบบ ต่างมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่งด้วยการแข่งขันด้านราคา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ และไม่ก่อให้เกิดกำไรและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน แต่สิ่งที่กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ให้ความสำคัญคือ การสร้างสินค้าและบริการให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง โดยสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าที่ยังไม่มีใครนำเสนอ หรือไม่มีการพัฒนามาก่อนในธุรกิจ สามารถสร้างความต้องการใหม่ให้กับผู้บริโภค ควบคู่กับการลดต้นทุน ลดพลังงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไปพร้อมๆกัน ลักษณะดังกล่าว ทำให้การแข่งขันทางด้านราคาลดความสำคัญลง และกฎการแข่งขันยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน เปรียบเสมือนน่านน้ำใหม่ที่เงียบสงบ ปราศจากการแข่งขันที่รุนแรง ในเมื่อไม่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ย่อมทำให้ธุรกิจมีกำไรเติบโตอย่างแท้จริง

“หัวใจสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) คือ การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)” เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ยังไม่มีใครเข้ามา เป็นการสร้างความต้องการใหม่ ที่สำคัญคือ นวัตกรรมเชิงคุณค่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

(1) การเพิ่มคุณค่า (Higher Value) เพิ่มคุณค่าในจุดที่ผู้บริโภคยอมรับได้ ทำให้สินค้าและบริการมีความโดดเด่นในตลาด และสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

(2) ลดต้นทุน (Lower Cost) ธุรกิจสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน



ภาพที่ 2.4 การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า Kim and Mauborgne (2005)

ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (Strategy Canvas)

Kim and Mauborgne (2005) ระบุว่า ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นกรอบการวิเคราะห์และกรอบดำเนินการ เพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่น่าดึงดูดใจ โดยจะทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

(1) แสดงให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรได้ลงทุนไปตามปัจจัยการแข่งขันแล้วอย่างไร และในอนาคตควร เพิ่ม หรือ ลด การลงทุน อย่างไรบ้าง

(2) แสดงให้เห็นภาพรวมของกลุ่ม และผู้ที่อาจจะเป็นคู่แข่งในอนาคต โดยระบุปัจจัยหรือองค์ประกอบของสินค้าและบริการ ที่องค์กรให้ความสำคัญและต้องการนำเสนอแก่ผู้บริโภค รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

(3) แสดงให้เห็นภาพรวมของ “คุณค่า” ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมปัจจุบัน

กรอบดำเนินการ 4 ประการ (Four Actions Framework)

นิยมใช้ควบคู่กับ ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (Strategy Canvas) เป็นกรอบคำถาม 4 ประการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ให้แก่องค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ปังจ้ยใดที่ควรตัดออกไปได้ในธุรกิจ (Eliminate)
- (2) ปังจ้ยใดที่ควรลดลงให้ต่ำกว่ามาตรฐานของธุรกิจ (Reduce)
- (3) ปังจ้ยใดที่ควรพัฒนาขึ้นมาใหม่ เพราะยังไม่มีใครนำเสนอมาก่อนในธุรกิจ (Create)
- (4) ปังจ้ยใดที่ควรเพิ่มคุณค่าให้สูงกว่ามาตรฐานของธุรกิจ (Raise)

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่

Kim and Mauborgne (2005) กล่าวว่าองค์กรควรวิเคราะห์ พิจารณาถึงความเหมาะสมในการขยายขอบเขตตลาดใหม่ โดยใช้ 6 แนวทางการสร้างตลาดใหม่แทนการแข่งขันในตลาดเดิม ดังนี้

- (1) การมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือก (Alternative Industries) หมายถึง การนิยามธุรกิจและอุตสาหกรรมทางเลือกใหม่
- (2) การมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์ (Strategic Group) องค์กรไม่ควรยึดติดอยู่กับในกลุ่มกลยุทธ์เดิมภายในอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ควรคิดนอกกรอบถึงกลุ่มกลยุทธ์ ผู้บริโภคใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในการมาใช้สินค้าและบริการ
- (3) การมองข้ามไปยังกลุ่มลูกโซ่ของผู้บริโภค (Buyer Group) กลุ่มลูกโซ่ของผู้บริโภคประกอบด้วย ผู้จ่ายเงิน ผู้ใช้สินค้าและบริการ และผู้มีอิทธิพลโน้มน้าวใจต่อการตัดสินใจซื้อ ซึ่งบางครั้งผู้จ่ายเงินก็ไม่ใช่ผู้ใช้สินค้าและบริการ แต่สิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ ใครที่ เป็นผู้ตัดสินใจในการซื้อสินค้าและบริการนั้น
- (4) การมองข้ามไปยังห่วงโซ่สินค้าและบริการ (Scope of Product or Service Offering) องค์กรต้องพิจารณาห่วงโซ่ความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภคให้ครบทั้งหมดโดยรวม ทั้งความต้องการ ก่อน ระหว่าง และ หลังจากให้สินค้าและบริการ
- (5) การมองข้ามระหว่างประโยชน์ใช้สอย (Functional) หรืออารมณ์ความรู้สึก (Emotional) ที่ใช้ในการดึงดูดผู้บริโภค สินค้าและบริการบางประเภทอาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคด้วยการสร้างความคุ้มค่าจากประโยชน์ใช้สอย ในขณะที่สินค้าและบริการบางประเภทตอบสนองคุณค่าทางอารมณ์ นั้น การสร้างความแตกต่างจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจุดสนใจเพื่อสร้างขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่

(6) การมองข้ามกาลเวลาและประเมินแนวโน้มในอนาคต (Trends) องค์การควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อร่วมสร้างและพัฒนาฐานลูกค้าใหม่ แทนที่จะเป็นผู้ตามในการแข่งขัน

2.4 แนวคิดเรื่องนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation and Innovation Management)

พันธุอาจ ไชยรัตน์ (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ไว้ว่า นวัตกรรม คือ การนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในการรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ รวมทั้งความหมายในเชิงแคบของนวัตกรรม คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมของสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้าง หมายถึงแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจก หรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำให้สิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวคิดใหม่ ที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2550) ได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีนวัตกรรม โดยสรุปพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อมั่นว่า นวัตกรรมจะนำไปสู่การสร้างความมั่นคงทางการตลาด หรือการสร้างตลาดใหม่ รวมทั้งบริษัทต่างๆ จะเห็นความสำคัญต่อการลงทุนและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

David Smith (2006) ได้กำหนดให้ มีการจำแนกประเภทของนวัตกรรม ใน 4 ลักษณะ ประกอบด้วย

(1) การจำแนกตามเป้าหมาย (The Target of Innovation) ซึ่งแบ่งออกเป็น

- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ถือเป็นผลผลิตขององค์กร โดยอาจอยู่ในรูปแบบของสินค้าซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ ระบบ และส่วนประกอบ โดยมีตัวแปรหลักสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มี 2 ตัวแปร คือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้น 2) ความต้องการของตลาด หมายถึง ความต้องการของผู้บริโภค ที่มีความ

ต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่ และพร้อมที่จะซื้อ ส่งผลให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจหรือสังคม

- นวัตกรรมด้านการบริการ (Services Innovation) จะใช้การพัฒนาและนำเสนอแบบเดียวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์แต่จะเป็นนวัตกรรมที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่จะเป็นรูปแบบของการบริการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของการเงิน การธนาคาร หรือ โปรโมชันของเครือข่ายในการสื่อสาร เป็นต้น

- นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เป็นการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งในด้านเครื่องมือ ในกระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการผลิตภัณฑ์ ให้ถึงผู้บริโภค อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่ จะมุ่งเน้น การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรม หรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

(2) จำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

- นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธีและแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนาวัตกรรมการผลิต เกิดเป็นต้นแบบใหม่ รวมถึง แนวคิด การออกแบบ และรายละเอียดของโครงสร้าง และองค์ประกอบของนวัตกรรมนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำตลาดของธุรกิจ และสามารถสร้างมูลค่าทางการตลาด มากที่สุด

- นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชี่ยวชาญขององค์กร ด้านเทคโนโลยี แบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย โดยจะพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิด หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิมขององค์กร

(3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact)

- นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันมีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆ อุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยี ทำให้นวัตกรรมมีการพัฒนาสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี และยังเป็นแรงผลักดัน ส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่สังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร

- นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) เป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการตลอดจนกระบวนการจัดการองค์กรใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(4) การจำแนกตามกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Process of Innovation)

- การผลักดันด้วยเทคโนโลยี (Technology Push) เกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการลงทุนและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- การดึงด้วยความต้องการของผู้บริโภค (Demand Pull) เป็นการพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก แล้วนำมาสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

- การผสมผสานทั้งด้านเทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภค (Coupling) เป็นการสร้างนวัตกรรมโดยคำนึงถึงทั้งความต้องการของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ภายใต้การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ไปพร้อมๆ กัน

ความสามารถทางนวัตกรรมระดับองค์กร (Organizational Innovation)

Max McKeown (2008) ระบุว่า นวัตกรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์

Michael E.Porter (1990) นิยามไว้ว่า องค์กรที่จะสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยอาศัยผลของนวัตกรรม องค์กรนั้นจะต้องเข้าใจในนวัตกรรมในภาพกว้าง ซึ่งรวมถึง การสร้างสรรค์ผลงานด้วยวิธีการใหม่ และการให้เทคโนโลยีใหม่

Gary Hamel (2007) กล่าวว่า นวัตกรรมทางการจัดการ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนต่อระบบกระบวนการจัดการขององค์กรที่จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

พสุ เดชะรินทร์ (2550) กล่าวว่า องค์กรใดก็ตามที่มีนวัตกรรมทางการจัดการ องค์กรนั้นจะมีพื้นฐานที่ดีสำหรับความสำเร็จต่อไปในอนาคต เพราะการบริหารจัดการที่ดี ถือเป็นรากฐานของทุกสิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ การตลาดรูปแบบใหม่ หรือกลยุทธ์แบบใหม่ๆ

ลักษณะ ลีละยุทธโยธิน (2549) กล่าวว่า นวัตกรรม คือการทำให้สิ่งใหม่ หรือของใหม่ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการออกสินค้าใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสามารถขยายกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขึ้น

นวัตกรรม คือส่วนสำคัญของกระบวนการทางธุรกิจ (Innovation as a Core Business Process) เปรียบเสมือนหัวใจของกระบวนการทางธุรกิจ ที่แสดงถึงความคิดริเริ่ม ประกอบกับการนำความคิดริเริ่มเหล่านั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งกระบวนการทางนวัตกรรมนี้เอง จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้ โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ

- การค้นหา (Searching) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตรวจจับสัญญาณของโอกาสและอุปสรรค สำหรับการไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

- การเลือกสรร (Selecting) เป็นการตัดสินใจเลือกสัญญาณที่สำรวจพบแบบนั้น เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้ การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

- การนำไปปฏิบัติ (Implementing) เป็นการแปลงสัญญาณที่มีศักยภาพไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และนำสิ่งเหล่านั้นออกไปเผยแพร่สู่ตลาด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยผลของการดำเนินขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) การรับ (Acquiring) คือ ขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้น เช่น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางการวิจัยและพัฒนา การทำวิจัยทางการตลาด การได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่นๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี หรือการค้นคว้าร่วมกันในเครือข่ายพันธมิตร

- (2) การปฏิบัติ (Executing) คือ การนำโครงการดังกล่าว มาปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะของการแก้ปัญหา

- (3) การนำเสนอ (Launching) คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นวัตกรรมนั้นสามารถเป็นที่ยอมรับจากตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำออกสู่ตลาด

- (4) การรักษาสภาพ (Sustaining) คือ การรักษาสถานภาพยอมรับจากตลาด ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป และคงอยู่ให้นานที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกันอาจต้องนำนวัตกรรมนั้นๆ กลับมาทำการปรับปรุง แก้ไข ในแนวความคิด หรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (Re-innovation) เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

- การเรียนรู้ (Learning) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรที่จะศึกษา และเรียนรู้ในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทางนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดเป็น องค์ความรู้พื้นฐาน ที่แข็งแกร่ง และสามารถนำไปใช้พัฒนาวิธีการสำหรับจัดการกับกระบวนการทางนวัตกรรมเหล่านั้น ให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

Gibbons, A. (1997) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) หมายถึง การนำแนวคิดใหม่เข้ามาสู่องค์กร เกิดจากการนำความรู้ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มา ผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ เพื่อสร้างให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ทางด้านการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจ ใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็น การมอบประโยชน์ทางการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

การพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริงนั้น ผู้ประกอบการ ต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ก็คือ ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- (1) มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ที่สามารถพัฒนา องค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
- (2) ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดัน ให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการ เล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรที่สามารถ ทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ
- (3) การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่เอื้อต่อ กระบวนการแห่งการสร้างสรรค์
- (4) ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร

นวัตกรรมกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลักษณะ ลีละยุทธโยธิน (2549) นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ขยายฐาน ของธุรกิจ สร้างการเติบโตในระยะยาว และทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และยังช่วยในการ ทำผลกำไรให้ดีขึ้นได้ นอกจากนี้ บริษัทที่มีการสร้างนวัตกรรมอยู่เสมอ จะช่วยเสริมให้บริษัทมี ภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สร้างความสนใจแก่ลูกค้า พนักงานเองก็也将มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เพราะต้อง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมภาพลักษณ์ทางอ้อม และยังช่วย ดึงดูดให้คนเก่งๆ อยากเข้ามาทำงานด้วย

องค์กรมากมายประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้เพราะการสร้างนวัตกรรม ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยี และประสบการณ์ต่างๆ ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ในสินค้าและบริการ รวมถึงด้านการส่งมอบให้ถึงลูกค้าด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลลัพธ์ระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลกับเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตตามไปด้วย

นวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ได้มีหลักฐานทางการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการออกสินค้าใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาสัดส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ นอกจากนี้สำหรับสินค้าที่ถึงจุดอิ่มตัว และสามารถครองตลาดได้แล้ว การเน้นการแข่งขันที่ราคาถูกเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นๆ นอกจากด้านราคา ในขณะเดียวกันการพัฒนาสินค้าใหม่ก็ถือเป็นความสามารถที่ท้าทายองค์กรเพราะสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไป ได้สร้างโอกาสและกฎเกณฑ์มากมาย อีกทั้งกฎหมายอาจเปิดช่องทางใหม่ๆ หรือปิดกั้นการพัฒนานวัตกรรม เช่น ความต้องการสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น

แนวทางการศึกษานวัตกรรมจัดการ

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบ และทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งให้การส่งเสริม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่า และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)

Leavy (2005) นวัตกรรมที่ปราศจากคุณค่า ที่เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยี มักมองข้ามสิ่งที่ผู้บริโภคยอมรับ และยินดีจ่าย แต่ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

Yang and Yang (2011) ในการดำเนินธุรกิจนั้น หากองค์กรพิจารณา “คุณค่าที่มอบให้” ผู้บริโภคเพียงอย่างเดียว และมองข้ามความสำคัญของ “คุณค่าที่ได้รับ” จากการลงทุน แม้ว่าองค์กรจะมีสินค้าและผลิตภัณฑ์ ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างความประทับใจให้ผู้บริโภค แต่อาจใช้เวลานานในการคืนทุนหรือประสบปัญหาเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากองค์กรต้องมีต้นทุน และค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็นในการดำเนินงาน ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของคุณค่าที่มอบให้ผู้บริโภค และคุณค่าที่ได้รับจากการลงทุนธุรกิจ

Gupta and Lehman (2005) ระบุว่า คุณค่าที่ผู้บริโภคต้องการ สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) เป็นคุณค่าทางการเงินที่ผู้บริโภคได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการโดยเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นๆ

(2) คุณค่าทางอรรถประโยชน์ (Functional Value) หมายถึงการที่สินค้าและบริการใหม่สามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยมากกว่าสินค้าที่มีอยู่ในตลาดอย่างชัดเจน โดยช่วยแก้ไขจุดอ่อน พัฒนาจุดแข็งของผลิตภัณฑ์เดิม

(3) คุณค่าทางจิตใจ (Psychological Value) หมายถึงคุณค่าและความรู้สึก ทางด้านจิตใจที่ผู้บริโภคได้รับจากสินค้าและบริการที่จับต้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า ภาพลักษณ์ และกระแสนิยม ความต้องการด้านสังคม

Geddie et al. (2005) กล่าวว่าในการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่านั้น องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมการใช้ชีวิต ทักษะคิด ความเชื่อ และความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคดังกล่าว สามารถเข้าถึงโดยการพูดคุยกับผู้บริโภคด้วยตนเอง หรือสังเกตพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างใกล้ชิด การประเมินความพึงพอใจของผู้บริโภคหลังจากใช้บริการผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต การแสดงความคิดเห็นของผู้บริโภคจากสื่อสังคมออนไลน์ ก็เป็นอีกช่องทางที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคที่ซ่อนเร้นในใจอย่างแท้จริง

Lo et al. (2010) ให้ความเห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องพิจารณา และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเป็นการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ด้วยวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การประชุมทุกเช้า (Morning Brief) ระหว่างผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าแผนก เพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยในการปฏิบัติงานทุกวัน การพูดคุยกับพนักงานส่วนหน้า หรือตัวแทนการตลาดที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภค ผู้ผลิตสินค้า หุ่นส่วนธุรกิจ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับพันธมิตรที่อยู่ในสมาคมวิชาชีพต่างๆ และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

องค์กรที่ดำเนินธุรกิจ มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งไม่ใช่ในความหมายของการประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์ แต่ผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องสามารถเพิ่มและต่อยอดคุณค่า ให้ผู้บริโภคจำนวนมากได้ จึงถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้หากสินค้าและบริการมีการเพิ่มคุณค่าแต่ขาดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ แม้จะสามารถทำให้คุณค่าเดิมดีขึ้น แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์โดดเด่นในตลาดได้ ส่งผลให้คู่แข่งรายอื่นๆ เข้าร่วมแข่งขันได้ง่าย ซึ่งนำมาสู่การแข่งขันด้านราคา

นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จไม่แพ้กันนวัตกรรมในด้านอื่นๆ แนวคิดในด้านบริหารจัดการที่แตกต่างจากแนวทางบริหารจัดการแบบเดิม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการบริหารจัดการขององค์กร โดยเน้นการปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กร

Gary Harmel (2006) ตัวอย่างของนวัตกรรมทางการจัดการที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันอย่างเห็นได้ชัด เช่น

- Industry Consortium ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของกิจการขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับตลาดที่มีขนาดใหญ่
- Radical Decentralization เป็นการขยายความในขั้นตอนการกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และมีความสามารถในการแข่งขันสูง
- Brand Management คือ การบริหารตราสินค้า เพื่อสร้างคุณค่า สร้างความแตกต่าง และความพึงพอใจในคุณภาพของตราสินค้า
- Leadership Development เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้มีทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- Employee-Driven Problem Solving การสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้แก่พนักงาน
- Cost Accounting and Variance analysis จัดให้มีการวิเคราะห์บัญชีต้นทุนและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- Revenue Management การจัดการรายได้ เพื่อเป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้า โดยใช้ข้อมูลจากพฤติกรรมของผู้บริโภค

นอกจากนี้ Gary Hamel ได้ระบุว่า ไม่ใช่แต่นวัตกรรมทางการจัดการทุกประเภทจะสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทั้งหมด แต่ยังมีนวัตกรรมจำนวนมากขึ้น ที่มีโอกาสที่จะมีนวัตกรรมทางการจัดการที่ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

นวัตกรรมการรวมกลุ่มทางธุรกิจ

Michael E. Porter (1990) ได้ให้คำจำกัดความเรื่อง เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) เป็นแนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ว่าเป็น กลุ่มธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันโดยมีความร่วมมือและเกี่ยวพันกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงและสนับสนุนส่งเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร โดยมีความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการทางธุรกิจ ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการดำเนินงานและความเชื่อมโยงกับ

อุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งธุรกิจที่ให้บริการ สถาบันการศึกษา วิจัย สมาคมต่างๆ ตลอดจนภาครัฐ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

หัวใจของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) คือการสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน โดยผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นจะต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกัน รวมทั้งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจ ทั้งในด้านการลดต้นทุนต่างๆ และการร่วมกันลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น การพัฒนาบุคลากร คุณภาพ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อันนำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กร

นวัตกรรมการจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation)

การจัดการรายได้ คือการใช้ข้อมูลพื้นฐาน ความเข้าใจและพฤติกรรมของลูกค้า และลักษณะของสินค้าและบริการ รวมกับองค์ความรู้ต่างๆ ในเรื่องการตลาดและการจัดจำหน่าย และการวิเคราะห์ทางสถิติ ส่งผลให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร

Robert G. Cross (1995) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร การใช้หลักการจัดการรายได้ที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรสร้างรายได้เป็นอย่างมาก โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ในเวลาที่ถูกต้อง และเสนอขายในราคาที่เหมาะสม ทั้งนี้การกำหนดราคาดังนี้ต้องสะท้อนความต้องการของตลาด ไม่ใช่การกำหนดราคาแบบสะท้อนต้นทุน โดยมุ่งเน้นที่ราคาขายที่เลือกเก็บสินค้าและบริการ ivaขายให้กับลูกค้าให้ได้ราคาดีที่สุด หรือหาโอกาสในการขายให้ในราคาที่ดีที่สุด โดยอยู่พื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ของตลาดอย่างแท้จริง ไม่ใช่การคาดเดา รวมทั้งต้องมีการประเมินโอกาสในการสร้างรายได้ของสินค้าและบริการที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

วิจิตรสวัสดิ์ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2555) กลยุทธ์ราคา แบบ Dynamic Pricing Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้า และเลือกใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมของผู้บริโภคในแต่ละส่วนของตลาด มากำหนดราคาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยธุรกิจการบินได้นำกลยุทธ์ราคาแบบนี้มาใช้ โดยการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น กลุ่มนักท่องเที่ยว ที่มีการวางแผนการเดินทางล่วงหน้า และทำการเปรียบเทียบราคาของสายการบินเป็นหลัก กับกลุ่มนักธุรกิจที่มักจะซื้อตั๋วโดยสารล่วงหน้าไม่นาน และไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องราคารมากนัก ธุรกิจการบินจึงสามารถทำการกำหนดให้ราคาตั๋วเครื่องบินที่ทำการซื้อในวันที่ใกล้กับวันเดินทางนั้นมี

ราคาแพงกว่า ราคาตัวเครื่องบินที่ซื้อล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน การกำหนดราคาตัวโดยสารที่มีวันเดินทางในช่วงฤดูกาลที่เป็นที่นิยมให้มีราคาแพงกว่าวันเดินทางที่อยู่ในฤดูกาลที่ไม่เป็นที่นิยม รวมทั้งเส้นทางการบินที่เป็นที่นิยมให้มีราคาแพงกว่าเส้นทางการบินอื่นๆ โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ “Cookie” ช่วยในการเก็บข้อมูลที่ผู้บริโภครันหาราคาตัวเครื่องบินใน Website ไปทำการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง

นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Branding Innovation)

ตราสินค้า (Branding) ในปัจจุบันไม่เพียงแต่เป็นการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างส่วนแบ่งทางอารมณ์ และจิตใจของผู้บริโภค โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคเข้าใจในสินค้าและบริการ ใ้วางใจ จงรักภักดี และคาดหวังได้ทั้งในด้านอรรถประโยชน์ อารมณ์ และความรู้สึก ส่งผลให้ช่วยลดระยะเวลาในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการจากตัวเลือกต่างๆ ในตลาด

Corporate Branding การสร้างตราสินค้าที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สามารถช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับการนำเสนอสินค้าและบริการของธุรกิจได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์ทางการตลาด องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระยะยาว และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม และผู้บริหารมีความเข้าใจว่าตราสินค้านั้นไม่ได้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ต่อผู้ลงทุน สื่อ และคู่แข่ง อีกด้วย

Emotional Branding การให้ความสนใจในเรื่องอารมณ์ของผู้บริโภคในการสร้างตราสินค้า เนื่องจากในบางครั้งผู้บริโภคไม่ได้ตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการด้วยเหตุผล แต่อาจเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึก ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการวางตำแหน่งของตราสินค้าให้มีความผสมผสานกันทั้งด้านอารมณ์และด้านเหตุผล

Digital Branding คือ การนำเสนอตราสินค้าผ่านสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ทั้งการนำเสนอผ่าน Website Smartphone Email และ โทรศัพท์ โดยทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายที่นิยมใช้สื่อออนไลน์เป็นหลัก องค์กรต้องสร้างกำหนดจุดยืนอย่างระมัดระวังไม่ให้ขัดแย้งกับความเป็นไปได้ในอนาคต และสร้างภาพพจน์ให้ผู้บริโภคสามารถจดจำสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพและใ้วางใจสินค้าและบริการที่จะได้รับ โดยสร้างความเชื่อมโยงในเรื่องของราคา ความสะดวกสบาย และให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบ 2 ทางเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์และสามารถนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคได้ต่อไป

การจัดการนวัตกรรม (Management Innovation)

White and Bruton (2007) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรม ได้แก่

- องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ
- องค์กรมีความคาดหวัง และเป้าหมาย ที่มีความเป็นไปได้
- องค์กรที่มีการกำหนดทิศทางของการทำงาน และการติดตามผล
- องค์กรที่มีการพิจารณาตรวจสอบ และประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอกองค์กร
- องค์กรที่มีการสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์

Dundon (2002) ได้สรุปคุณลักษณะของการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ดังนี้

- มีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม
- ยอมรับและยินดีกับวิธีการ และแนวคิดใหม่ๆ
- กำหนดกฎของการแข่งขัน และการท้าทายคู่แข่ง
- มุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในอนาคต
- มอบอำนาจในการควบคุมกระบวนการซื้อให้แก่ลูกค้า
- มีกระบวนการจ้างงานที่สนับสนุนนวัตกรรม
- มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นจุดแข็งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการค้นหา พัฒนา และนำความคิดไปปฏิบัติ
- ให้รางวัลกับความพยายามในการสร้างนวัตกรรม

2.5 แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

Joseph M. Juran (1989) กล่าวว่า คุณภาพหมายถึงความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for use) ที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ และการที่ผลิตภัณฑ์ไม่มีข้อบกพร่อง โดยใช้แนวทางการปรับปรุงคุณภาพบนพื้นฐานของ Juran's Principle ซึ่งได้แก่ การใช้ทีมงานในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยแยกโครงการในการวางแผนเรื่องคุณภาพ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ และการนำไปปฏิบัติ

Noriaki Kano (2010) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ไม่ได้เป็นเพียงการบริหาร ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปทิศทางที่ต้องการ แต่ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในทุกๆ ด้านด้วย ก่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ พัฒนาตลาดใหม่ๆ รวมถึงการให้ความร่วมมือระหว่างบริษัทต่างๆ ที่เป็นพันธมิตร

Kaoru Ishikawa (1985) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการที่จะพัฒนาคุณภาพ รักษาระดับคุณภาพ และปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยแรงสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพในระดับต้นทุนต่ำ และผู้ใช้บริการพึงพอใจ

Deming Prize Guide (2003) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นชุดของกิจกรรมที่มีวิธีการอย่างเป็นระบบที่ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถผลิตสินค้าและบริการ ที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยระดับคุณภาพของสินค้าในเวลา และราคาที่เหมาะสม

Goetseh and Davis (1994) มองว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารงานที่เน้นคุณภาพบริการ โดยใช้หลักการที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นหลัก คำนึงถึงควมมีคุณภาพที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ บุคลากรมีความยึดมั่น ผูกพันกับองค์กร มีการทำงานเป็นทีมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับ การควบคุมคุณภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วม และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรได้ทำงานอย่างอิสระ

เอกวิณา ธาตรีศิริกร (2548) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารโดยบุคลากรทุกคน ทุกระดับ เริ่มตั้งแต่กระบวนการบริหารในทุกๆ ขั้นตอน และทุกๆ กิจกรรมต้องมีคุณภาพ ซึ่งโดยมีหลักการมุ่งเน้นที่ผู้ใช้บริการ และผู้ให้บริการพึงพอใจ มีการประเมินอย่างมีระบบ และโปร่งใส รวมทั้งมีการประเมินย้อนกลับ ทั้งตัวผู้บริหารและตัวของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการฝึกอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีความร่วมมือในทุกๆ ระดับ ยอมรับบุคคลที่มีผลงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจตลอดจนรางวัลเพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความมุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพ ร่วมกันทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

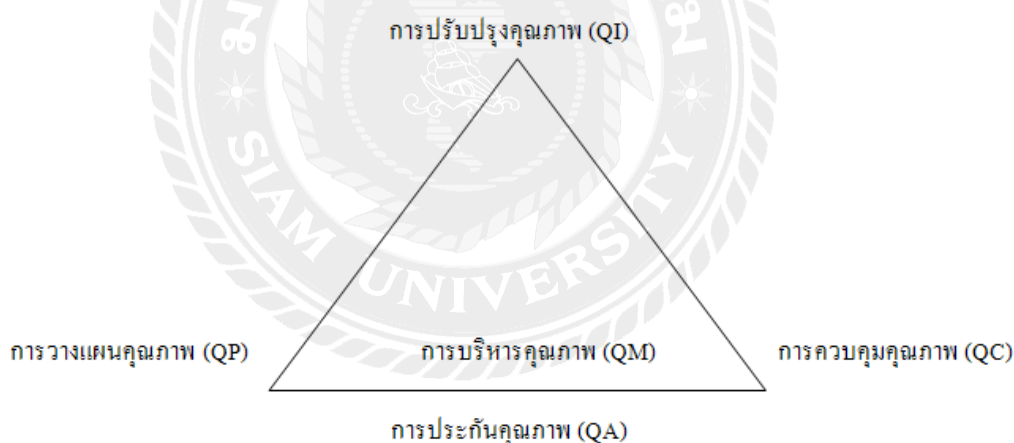
Joseph M. Juran (1986) ระบุว่า เนื่องจากคุณภาพนั้นไม่สามารถจะเกิดขึ้นเองได้ถ้าไม่มีการวางแผน จึงต้องมีการวางแผนงานด้านคุณภาพสำหรับผู้บริหาร โดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพ: Strategic Quality Management ซึ่งประกอบด้วย 3 กระบวนการที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือที่เป็นเอกลักษณ์ของพนักงานในระดับต่างๆ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยผู้บริหารสูงจะมองถึงกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะมีมุมมองด้านการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ในขณะที่พนักงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพ

หลักของการควบคุมคุณภาพ (Principles of Quality Control) คือ

- (1) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างการควบคุมคุณภาพ
- (2) สร้างนโยบายด้านคุณภาพสำหรับการบริหารจัดการ
- (3) กำหนดเป้าหมายและกรอบเวลาให้ชัดเจนในการบริหารจัดการ
- (4) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Joseph M. Juran (1989) องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร คือ การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และความต้องการของลูกค้า โดยดำเนินการสร้างเป้าหมายคุณภาพที่ดีที่สุด และสร้างเครื่องประเมินผลคุณภาพ และวางแผนความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณภาพ ภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินงาน การผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาส่วนแบ่งทางการตลาด กำหนดราคาคุณภาพ และลดอัตราการผิดพลาดโดยรวม

ทฤษฎีการบริหารคุณภาพ The Juran Trilogy of Quality (ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูราน) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคุณภาพซึ่งได้แก่ การวางแผนคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดย ดังนี้



ภาพที่ 2.5 The Juran Trilogy of Quality (1989)

Dean and Brown (1994) ระบุถึง 3 หลักการสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) เป้าหมายสำคัญที่สุดคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยองค์กรมีหน้าที่ในแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร ออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยพยายามลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการวางแผน การดำเนินงาน การจัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) และการประเมินผล (Output) มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไข และป้องกัน โดยเชื่อว่าคุณภาพเป็นสื่อเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

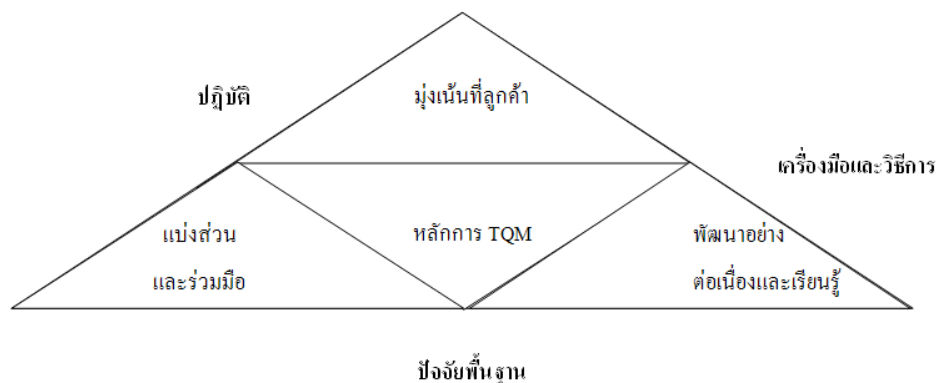
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานเป็นทีมจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถทำได้ โดยกระบวนการมุ่งเน้นที่ลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสามารถประสบความสำเร็จผ่านความร่วมมือกันทั่วทั้งองค์กร

Evans, J.R. and Lindsay, (1999) ระบุว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ

- การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ให้มีความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพ ในขณะเดียวกัน องค์กรที่มีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องยึดคุณภาพในการบริหารจัดการเป็นหลัก ซึ่งคุณภาพในที่นี้ หมายถึง คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าสินค้าหรือบริการมีคุณภาพหรือไม่

- การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน (Employees Involvement) คือองค์กรให้ความสำคัญกับกิจกรรมทุกอย่างภายในองค์กร โดยการแบ่งกลุ่มและร่วมมือกัน และสามารถนำกระบวนการทำงานมาตัดทอนให้เป็นงานและกระบวนการผลิตขั้นพื้นฐาน ซึ่งแต่ละงานนั้นจะต้องเชื่อมโยงกันด้วยคุณภาพ โดยองค์กรจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ ภายใต้การเอาใจใส่ของผู้บริหาร

- การพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การที่จะให้ลูกค้ามีความพึงพอใจได้นั้น ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการอยู่เสมอ ต้องมีการพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์และขั้นตอนในการผลิตอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบำรุงรักษา หรือการปรับปรุงขั้นตอนย่อยในกระบวนการทำงานของพนักงานระดับล่าง ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงมีบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยช่วยกันคิดค้นวิธีการทำงานที่ได้ผลมากกว่าที่เป็นอยู่อาจนำวิธีการทางสถิติมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านคุณภาพลงในระยะยาว



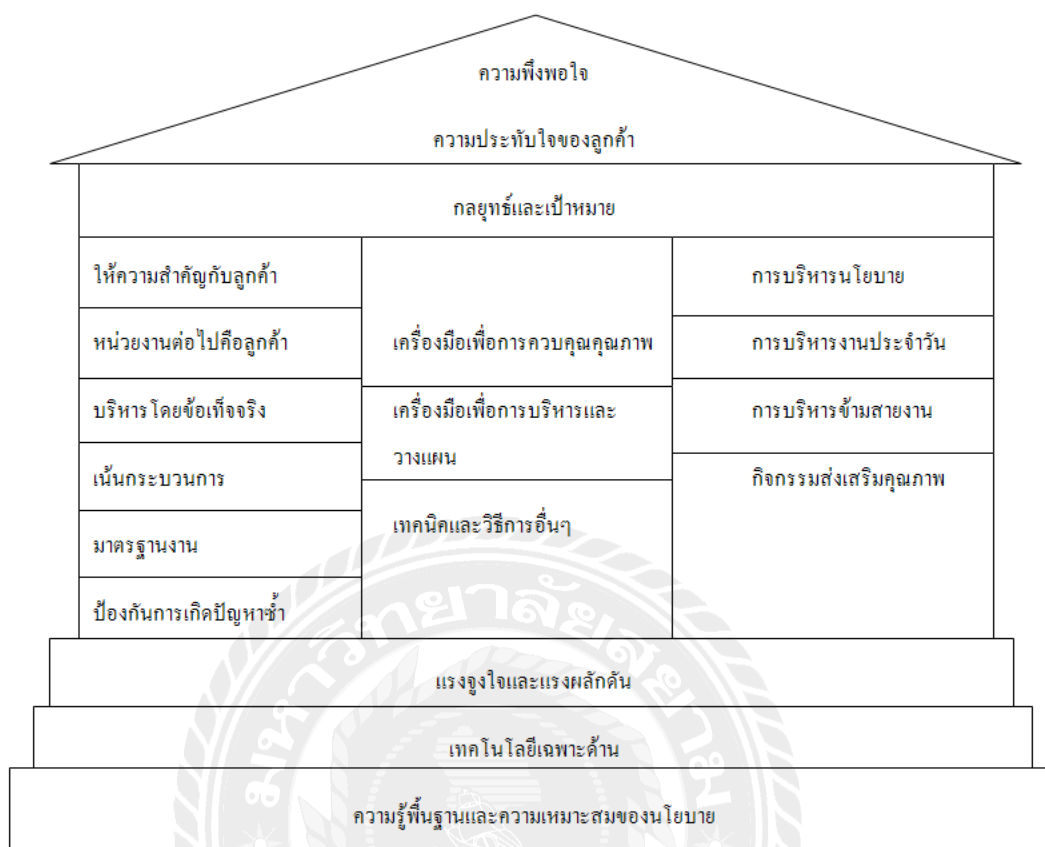
ภาพที่ 2.6 หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและปัจจัยสนับสนุน

ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

- (1) ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารและจัดการซึ่งมีความจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร โดยปัจจัยพื้นฐานที่เป็นหัวใจของการดำเนินกิจกรรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกระบวนการ และการบริหารข้อมูล
- (2) การปฏิบัติ ได้แก่ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในระบบการบริหารเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การสร้างสิ่งสนับสนุนให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เป็นต้น
- (3) เครื่องมือและวิธีการ รวมถึง เทคนิคต่างๆ การเก็บข้อมูล วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ผล การตรวจสอบ ประเมินผล ติดตาม และค้นหาปัญหา

แนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Noriaki Kano, (1996) ได้พัฒนาระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยใช้แนวคิด “บ้านแห่งคุณภาพของคาโน”



ภาพที่ 2.7 บ้านแห่งคุณภาพของคาโน

ที่มา: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

แนวคิดของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของคาโน สามารถจำแนกเป็น 3 ส่วน ดังนี้คือ

(1) ส่วนฐานของบ้าน เปรียบเสมือนสิ่งที่องค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ก่อนการปฏิบัติตามแนวทางของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พื้นฐานที่องค์กรต้องพิจารณา และดำเนินการให้เกิดความพร้อม ได้แก่ พนักงานทุกคนขององค์กรต้องมีความสามารถรับรู้ เป็นอิสระจากแรงกดดันทางการเมืองภายในองค์กร และองค์กรต้องมีเทคโนโลยีสำหรับการผลิตสินค้าและบริการที่เหมาะสม อีกทั้งต้องสร้างแรงจูงใจ และแรงผลักดันให้เกิดความต้องการเข้าสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

(2) ส่วนตัวบ้าน เป็นส่วนที่แสดงถึงการเตรียมความพร้อมในเรื่องของความรู้ หลักการ วิธีการ และเครื่องมือ ที่ใช้ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีการศึกษาตนเอง สามารถจำแนกได้ 3 ส่วน

เสาต้นที่ 1 การเสริมสร้างความรู้ และแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM Concepts) 7 ประการ ให้แก่พนักงานทุกคน

I. การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายด้านคุณภาพของผลผลิต

II. หน่วยงานต่อไปคือลูกค้า จำแนกลูกค้าเป็น 2 พวก คือ ลูกค้าภายใน ได้แก่ หน่วยงานต่อไปที่รับช่วงงาน และลูกค้าภายนอก ได้แก่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่รวมถึงผู้ซื้อ ผู้ถือหุ้น และสังคม

III. คิดและทำอย่างมีระบบโดยใช้วงจร PDCA ในการวางแผนการปฏิบัติ ตรวจสอบ แก้ไข หรือจัดทำเป็นมาตรฐาน

IV. บริหารงานโดยใช้ข้อเท็จจริง ได้แก่ การใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ในการค้นหาปัญหา พิสูจน์ปัญหา สร้างแนวทางในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา โดยใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

V. เน้นกระบวนการ จากความเชื่อที่ว่า กระบวนการที่สามารถควบคุมได้ และมีความน่าเชื่อถือ จะส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้มีคุณภาพน่าเชื่อถือเช่นกัน

VI. จัดทำมาตรฐานของการทำงาน เมื่อได้วิธีการดำเนินงานที่ดีตามความต้องการของลูกค้า และสามารถควบคุมได้ ต้องมีการจัดทำมาตรฐานเพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติซ้ำที่ดี

VII. การป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ องค์กรต้องมีการแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง

เสาต้นที่ 2 การให้ความรู้เพื่อเตรียมความพร้อมในเรื่องเครื่องมือ และเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

I. เครื่องมือเพื่อการควบคุมคุณภาพ

II. เครื่องมือเพื่อการบริหารและวางแผน

III. เทคนิควิธีการอื่นๆ เพื่อการบริหารคุณภาพ

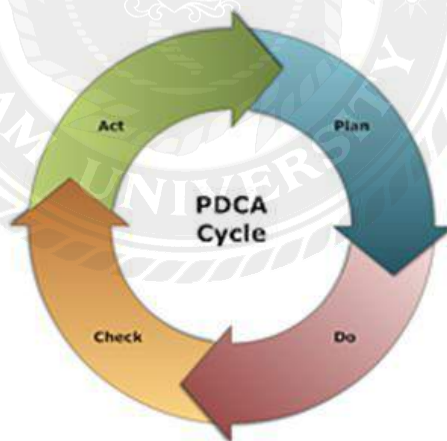
เสาต้นที่ 3 การเตรียมความพร้อมในเรื่องของแนวทางการบริหาร และดำเนินการตามแนวคิดของระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ที่ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหาร และดำเนินงาน

I. การบริหารนโยบาย ได้แก่ กิจกรรมขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายตามมาตรการที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับนโยบายคุณภาพขององค์กร จะเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตอบสนองทางสังคม

- a. การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สามารถวัดได้เป็นตัวเลข นำมาทำแบบแผนปฏิบัติการและกำหนดจุดควบคุมตามขั้นตอนของการวางแผน
- b. กระจายแผนงานลงสู่การปฏิบัติโดยการฝึกอบรมและให้ปฏิบัติ
- c. ตรวจสอบและหาสาเหตุโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูง
- d. แก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ รวบรวมประเมินปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญเพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายในปีต่อไป

II. การบริหารงานประจำวัน ได้แก่ การดำเนินการกับงานประจำที่เป็นกิจวัตรของหน่วยงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนแก้ไข้ปัญหา และปรับปรุงงานบางส่วน โดยเครื่องมือที่ใช้เพื่อการบริหารงานประจำวัน คือ วงจร PDCA (Deming,1986) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- | | |
|-------|---|
| Plan | กำหนดขั้นตอนและวิธีการควบคุมการทำงานตามมาตรฐานที่กำหนด |
| Do | การลงมือปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด |
| Check | ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน |
| Act | ทบทวนผลการปฏิบัติงาน หรือการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สาเหตุและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ |



ภาพที่ 2.8 แผนภาพการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน

III. การบริหารข้ามสายงาน เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีเป้าหมายเฉพาะเรื่อง เพื่อแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

IV. กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ ได้แก่ กิจกรรมที่กลุ่มพนักงานดำเนินงานเพื่อให้งานตามนโยบายบรรลุเป้าหมายได้ บนหลักการของการคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น โดยใช้เทคนิคกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) ให้เป็นการส่งเสริมคุณภาพให้กลุ่มพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ และต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุน แนะนำ และให้ความรู้

(3) ส่วนหลังคา เปรียบเสมือนเป้าหมาย และนโยบายขององค์กรที่จะต้องมุ่งไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และ ความประทับใจของลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

Evans, J.R. and Lindsay (1999) การปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ประสบความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

- 1) เน้นเรื่องคุณภาพโดยการขยายหรือเพิ่มการวิเคราะห์ตลาด การออกแบบ และการบริการลูกค้ามากกว่ามุ่งที่การผลิตสินค้าอย่างเดียว
- 2) เน้นเรื่องคุณภาพโดยผู้บริหารเข้าถึงการดำเนินงานของทุกส่วนงาน
- 3) คุณภาพ เป็นการตอบสนองของบุคคล และกลุ่มคน ไม่ใช่เพียงบางคนหรือบางกลุ่ม
- 4) คุณภาพที่แบ่งจากมุมมองของลูกค้ามี 2 ชนิด ได้แก่ ความพึงพอใจ และ แรงจูงใจ
- 5) ลูกค้าคนแรกของการผลิต คือ บุคคลหรือแผนกต่อไปในกระบวนการผลิต

การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) สู่ภาคปฏิบัติ

ยาเป็น *เรื่องจริง* (2556) องค์กรที่มีคุณภาพ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเนื่องจากคุณภาพเป็นพลวัต ดังนั้นในการประเมินรูปธรรมขององค์กรที่มีคุณภาพนั้น สามารถพิจารณาได้ตามเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพ (Malcolm Baldrige Quality Award: MBQA) ดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- (2) ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information and Analysis)
- (3) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning)
- (4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management)
- (5) การจัดการกระบวนการคุณภาพ (Management of Process Quality)
- (6) คุณภาพและผลการดำเนินงาน (Quality and Operation Results)

ในขณะที่การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดผลอย่างคุ้มค่า นั้น ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การคัดเลือก และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง ที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปภายในองค์กร และผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องสามารถทำงานเต็มเวลา มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และแก้ไขปัญหา

2. การวางแผนปฏิบัติ ผู้บริหารและพนักงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาวขององค์กร โดยมีการกำหนดเวลา มีการสื่อสารให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความ

เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องมีการพัฒนาผู้นำ และสร้างทีมงาน อบรมความรู้ และทักษะในการบริหารคุณภาพ รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร ให้ความสำคัญกับการจัดระบบเอกสาร การปรับโครงสร้างระบบงาน รวมถึงการเปลี่ยน ระบบประเมินผล และการให้รางวัล โดยให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก

3. การดำเนินงาน นำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องตามแผนแม่บทจาก ผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม หาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบ

4. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ แก้ไข องค์กรต้องไม่หยุดความพอใจกับความสำเรีจ เดิม แต่ต้องมุ่งมั่น และมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และหาแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

5. ส่งเสริมและรักษา ปรัชญา และวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้ง องค์กร ให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง

2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

Fiedler (1971) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มประสบ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็น ผู้นำ

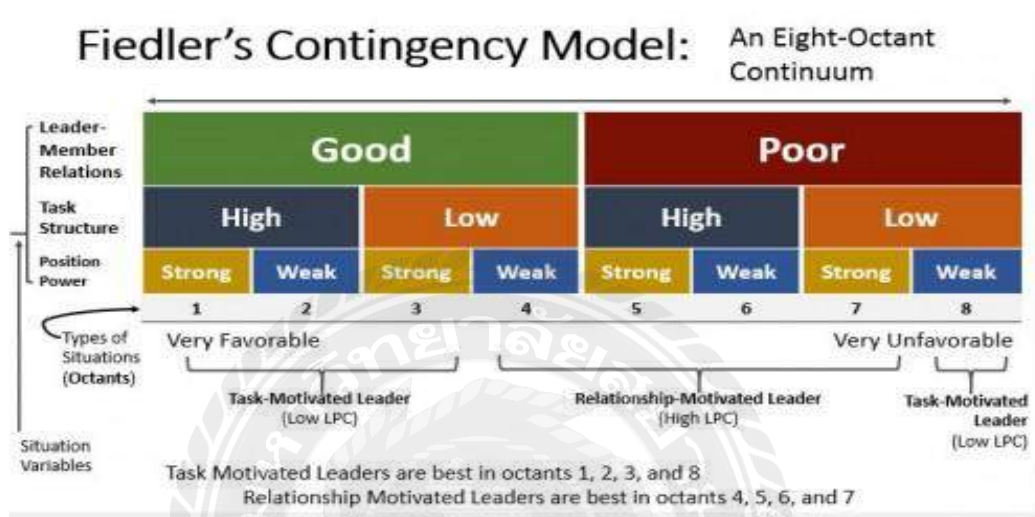
Hersey and Blanchard (1982) ทฤษฎีภาวะผู้นำ เรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต มีแนวคิด พื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบอย่างผู้นำที่ต่างกัน การเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น

กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลที่พยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ หนึ่ง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน คือ

(1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียด บทบาทหน้าที่ และ ขอบเขตของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้รู้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร อย่างไร ที่ ไหน และเสร็จเมื่อไร

(2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือผู้นำที่พยายามรักษาความ สัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวก ให้ความเป็นกันเอง และให้ การสนับสนุน ช่วยเหลือ เกื้อกูล ต่อผู้ตาม

Fred E. Fiedler (1994) ได้พัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีกรอบแนวคิดว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีนั้นจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และสอดคล้องระหว่างรูปแบบของผู้นำและความจำเป็นของสถานการณ์นั้นๆ



ภาพที่ 2.9 Fiedler's Contingency Theory of Leadership 1994

Fiedler แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ “มุ่งงาน” และ “มุ่งความสัมพันธ์” โดยการใช้แบบสอบถาม (Least Preferred Co-worker Questionnaire: LPC) ให้แก่พนักงานเป็นผู้ประเมินเพื่อนร่วมงานด้วยกันว่ามีรูปแบบการบริหารงานอย่างไร ซึ่งเชื่อว่ารูปแบบในการบริหารงานของผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร โดยสถานการณ์จะแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน (Leader-Member Relation) หมายถึง ถ้าทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจกัน ถือว่าความสัมพันธ์ดี หากเป็นในทางตรงข้าม ถือว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดี

(2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ถ้าองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน ถือว่ามีความแน่นอนสูง แต่หากไม่ชัดเจน ถือว่ามีความแน่นอนต่ำ

(3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) หมายถึง ถ้ามีอำนาจในการให้รางวัล หรือ ลงโทษ เต็มที่ ถือว่าผู้นำมีอำนาจที่แข็งแกร่ง แต่หากผู้นำไม่สามารถจัดการกับผู้ตามได้ เต็มที่นั้น จะถือว่าอ่อนแอ

Robert House (1971) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่า เป็นรางวัลที่พนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายต่อพนักงานเพียงพอที่จะพยายามปฏิบัติงาน โดยผู้นำมีหน้าที่ในการช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังควรเพิ่มโอกาสให้พนักงานพึงพอใจกับความสำเร็จ และพึงพอใจในตัวผู้นำ

Robert House (1974) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เรียกว่า “House’s Path-Goal Theory” หรือทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย มีสาระสำคัญ คือ ผู้นำมีหน้าที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับจากพนักงานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นนำทางให้พนักงานไปสู่ความสำเร็จได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน แนะนำแนวทาง สนับสนุน และให้รางวัล มากน้อยเพียงใด และพฤติกรรมของผู้นำสามารถยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนรูปแบบได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่จะบอกพนักงานว่า ผู้นำคาดหวังอะไรจากพนักงาน ผู้นำจะกำหนดวิธีการทำงาน รายละเอียดของงาน ตารางการทำงาน ตลอดจนมาตรฐานการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นผู้นำประเภทเน้นงาน

(2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน รวมถึงสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน เป็นผู้นำที่เน้นด้านความสัมพันธ์

(3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยจะเสนอความคิด ให้คำปรึกษา และให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทายแก่พนักงาน มุ่งความสำเร็จเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.7 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Theory)

Danison (1990) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์กร และกลุ่มของการปฏิบัติและพฤติกรรมการจัดการ ซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้น หลักการและการปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมายต่อสมาชิกองค์กร เป็นภาพตัวแทน

ยุทธศาสตร์สำหรับการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีต และสมาชิกองค์กรเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต

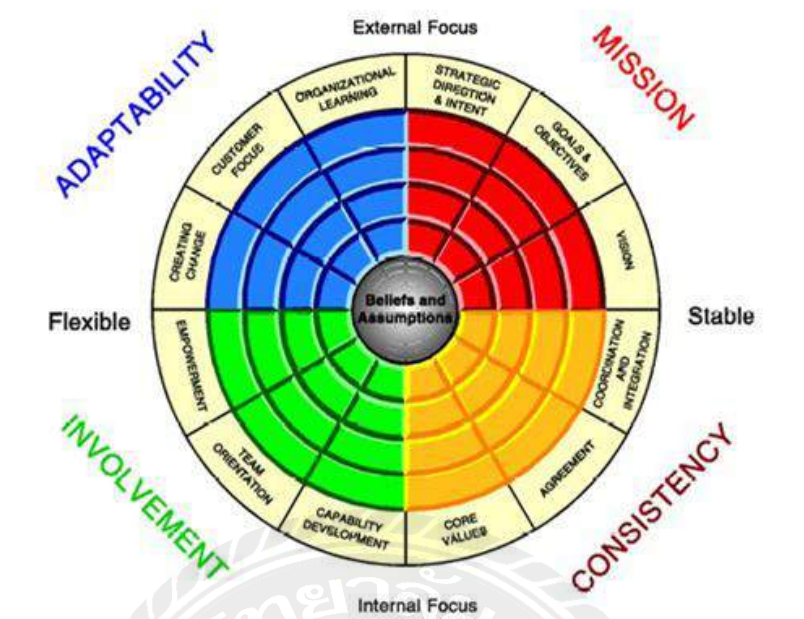
Cameron and Ettington (1988) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กร และสมาชิกภายในองค์กรที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Schien (2004) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นแบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วม ซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร เมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินไปได้อย่างดี จนกระทั่งได้รับพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผล แบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์กร ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

Hellriegel, Slocum, and Woodman (1995) กล่าวว่าความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญา และค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด วัฒนธรรมองค์กรเป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในการควบคุมสมาชิกในองค์กร ให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการผลิตโดยตรง

Denison, Cho and Young (2000) ได้ใช้แนวทางในการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ที่สามารถก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางปฏิบัติของการจัดการ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมขององค์กร ส่งผลต่อการมีหรือไม่มีประสิทธิผลขององค์กร โดยมีลักษณะของวัฒนธรรม 4 ประเภท และนำเสนอตัวแบบคุณลักษณะทั้ง 12 มิติ



ภาพที่ 2.10 ประเภทวัฒนธรรมองค์กรของ Danison

ที่มา: Cho and Young (2000)

1) ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์กรมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก เป็นแบบแผนหลักที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วม ได้แก่

- การเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์กรกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการทำงานแก่บุคลากร ให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงาน และรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร บุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขา และมีการวางแผนองค์กรโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

- การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้มีความร่วมมือกันทำงาน ระหว่างสายงานที่ต่างกัน บุคลากรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าหมายขององค์กร

- การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร หรือทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และมีบูรณาการที่ดี พฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้าง และบรรลุถึงข้อตกลง แม้ว่าจะมีทัศนคติที่ต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตใจร่วมกัน และมีระดับของการยอมรับสูง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมเอกภาพ คือ

- ค่านิยมแกนกลาง แสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสอน หรือบอกผู้อื่น มีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลาง จะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์กร และมีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิด หรือ สิ่งใดถูก

- การตกลงร่วม แสดงออกโดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่าย เมื่อมีความเห็นที่แตกต่างกัน แม้จะเป็นประเด็นปัญหามากน้อยเพียงใดก็ตาม บุคลากรในองค์กรสามารถร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้อง และแนวทางใดเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

- ความร่วมมือและการประสานบูรณาการ แสดงออกโดยที่องค์กรการมีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวา และสามารถทำนายได้ บุคลากรจากฝ่ายหรือสายงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติหรือมุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน

3) ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) จากการที่องค์กรต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงยาก การปรับตัวขององค์กร ถูกผลักดันจากผู้บริหาร ความเสี่ยง การเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถ ประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมการปรับตัว ได้แก่

- การสร้างความเปลี่ยนแปลง มีลักษณะสำคัญ คือ การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ

มาใช้ หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยฝ่ายต่างๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

- การเน้นผู้รับบริการ มีลักษณะสำคัญ คือ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ในการปรับปรุงการทำงาน บุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการ และความจำเป็นของผู้รับบริการ รวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง

- การเรียนรู้ขององค์กร มีลักษณะสำคัญ คือ มีการสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงที่จะนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ ให้ความสำคัญกับการสรุปบทเรียน ในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้

4) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต เมื่อพันธกิจขององค์กรเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ด้วยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ดังนี้

- ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น มีลักษณะสำคัญคือ การที่องค์กรมีเป้าหมาย และทิศทางระยะยาว พันธกิจมีความชัดเจน และบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกัน และใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์กรมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย ผู้กำหนดเป้าหมายที่มีความสามารถ จะกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจว่ามีสิ่งใดที่ควรดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว

- วิสัยทัศน์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรควรเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายในระยะสั้น และระยะยาว

Cameron and Quinn (1999) ได้ให้ความสำคัญกับ “ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม” (The Competing Values Model) ซึ่งเป็นตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่มีจุดแข็งหลายประการ เพราะเป็นตัวแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยประกอบด้วย มิติทางวัฒนธรรมเป็นหลัก ที่ได้รับการพิสูจน์ในทางวิชาการแล้วว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นตัวแบบที่มีความเที่ยงตรง ใช้เวลาในการวินิจฉัย และสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่ใช้เวลาไม่นานจนเกินไป เป็นตัว

แบบที่ทีมงานในองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ทำให้ทราบถึง หลักเกณฑ์ และสามารถระบุประสิทธิผลขององค์กร



ภาพที่ 2.11 รูปตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

ที่มา: Cameron and Quinn, 1999

วัฒนธรรมองค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- (1) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา (The Hierarchy Culture) ให้ความสำคัญภายในองค์กร การบูรณาการ การควบคุม และเสถียรภาพ ภายในองค์กร
- (2) วัฒนธรรมการตลาด (The Market Culture) ให้ความสำคัญของความแตกต่าง การควบคุม และเสถียรภาพ ภายนอกองค์กร
- (3) วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล (The Clan Culture) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการ ความยืดหยุ่น และการจัดการตนเอง
- (4) วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (The Adhocracy Culture) ให้ความสำคัญของความแตกต่าง ความยืดหยุ่น และการจัดการตนเอง ภายนอกองค์กร

2.8 แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

Smith et al. (1983) ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร สามารถส่งผลในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเขายินดีกระทำเพื่อองค์กร โดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทนใดๆ

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541) ระบุว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับว่าวัตถุประสงค์ และ จุดมุ่งหมายขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

Buchanan (1974) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กร จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

(1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identifications) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนว่าเป็นของตนเช่นกัน

(2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

(3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990) สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ

(1) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจาก วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคม โดยแสดงออกถึงความจงรักภักดีที่มีให้กับองค์กร

(2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

(3) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ โดยมีพื้นฐานจากทางเลือกและผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกทางพฤติกรรมการทำงานกับองค์กรต่อไป หรือเปลี่ยนแปลงไปยังองค์กรอื่น

Harter, Schmidt and Hayes (2002) ระบุว่า พนักงานที่รู้สึกผูกพันกับองค์กร จะมีลักษณะดังนี้

- ทำงานกับองค์กรด้วยความทุ่มเท และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- มีผลงานดีอย่างสม่ำเสมอ และมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมากมาย
- ถ้าองค์กรมีพนักงานจำนวนมากที่รู้สึกผูกพันกับองค์กร จะมีผลต่อกำไรขององค์กร
- จะเป็นคนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและสร้างพลังให้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ
- ทำตัวเป็นตัวแทนขององค์กรที่มักจะพูดถึงสิ่งที่ดีขององค์กร ให้กับบุคคลภายนอกได้รับรู้

Steers and Porter (1979) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร หรือความเป็นสมาชิกองค์กร ทั้งนี้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะนำผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กร มีการขาดงาน และลาออกจากงานสูง

Mowday, Steers and Porter (1982) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีองค์ประกอบ 4 อย่าง คือ

- (1) ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ระดับการศึกษา และความต้องการประสบความสำเร็จ
- (2) ลักษณะของงาน และบทบาทในการปฏิบัติงาน งานที่ทำมีคุณค่า และมีบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง
- (3) โครงสร้างองค์กร มีลักษณะที่เป็นระบบแบบกระจายอำนาจ และกำหนดหน้าที่ในการทำงานชัดเจน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

- (4) ประสบการณ์ในการทำงาน จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่พนักงานพบในระหว่างการทำงาน

Hewitt and Associates (2004) ความผูกพันต่อเป้าหมายในการทำงาน ไม่ใช่เป็นการวัดแค่ความพึงพอใจของพนักงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการประเมินพนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก ที่เกิดขึ้นของบุคลากรที่มีความสามารถสูงด้วย โดยปกติแล้วพบว่า พฤติกรรมหลักๆ ของคนที่มีความสามารถสูง จะมีพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ

- (1) Stay บุคลากรที่มีความสามารถสูง จะมีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งต่อความสำเร็จ และ ต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- (2) Say บุคลากรที่มีความสามารถสูง จะปรารถนาที่จะอุทิศตนในการทำงาน และมององค์กรในทางบวก จะพูดถึงองค์กรในทางสร้างสรรค์เสมอ
- (3) Strive บุคลากรที่มีความสามารถสูง จะมีความต้องการที่จะสร้างผลงานและให้บริการแก่ผู้บริโภคมกกว่าที่คาดหวังไว้

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2557) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น สามารถวัดผลได้โดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร หรือหน่วยงานในหัวข้อต่างๆ ความผูกพันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของงานที่ปรากฏ เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ก็จะมี

นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ผลเสียก็จะเกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การได้รับการยอมรับ รู้สึกประสบความสำเร็จ และสภาพทางสังคม ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกกุล (2549) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของ หรือความมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในเรื่องของความผูกพันของพนักงานนั้น ประกอบด้วยหลายๆ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลักๆ ประกอบด้วย

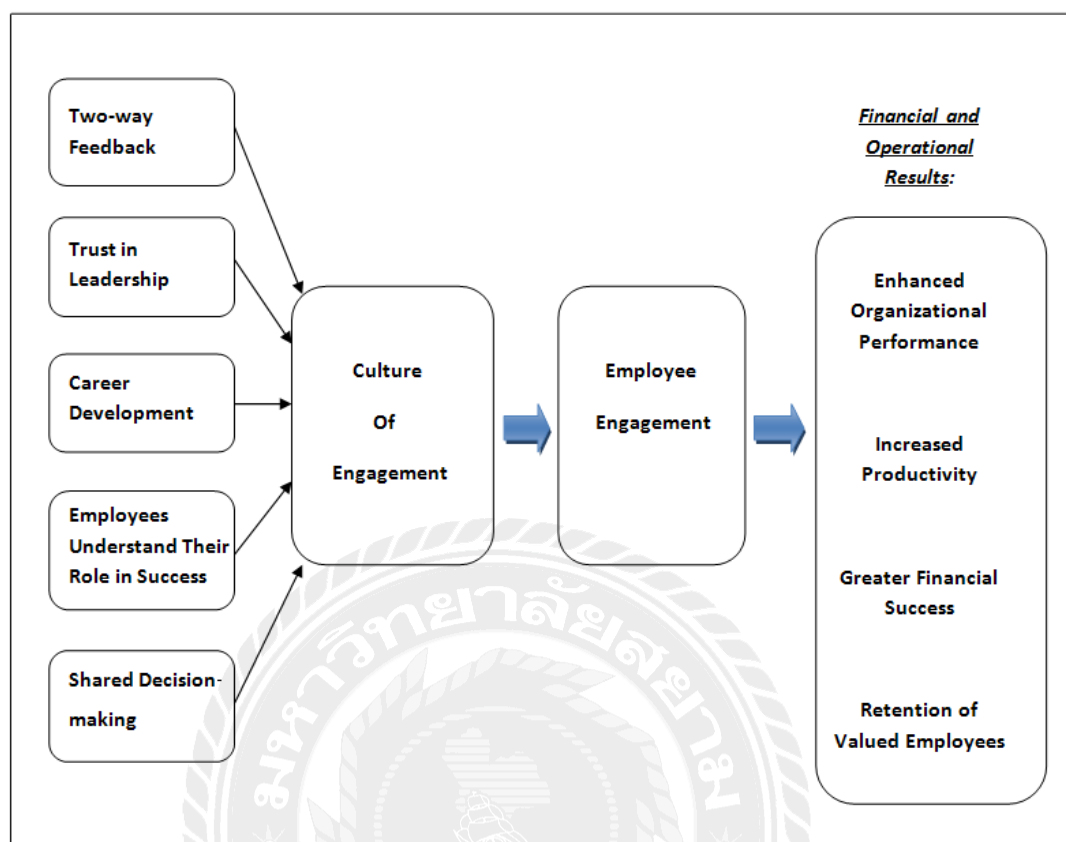
- เป้าหมายขององค์กร พนักงานทุกคนย่อมต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากทราบว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีส่วนทำให้องค์กรเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจและอยากอยู่ในองค์กร และมีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

- ผลตอบแทน พนักงานทุกคนย่อมทำงานเพื่อนำผลตอบแทน เงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่างๆ ไปใช้จ่ายใช้สอยตามความต้องการของตนเอง การที่พนักงานพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ รู้สึกเหมาะสมกับผลงาน ย่อมทำให้พนักงานพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

- หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในสถานที่ทำงาน และผู้คนที่แวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดี มีความสุข จะทำให้พนักงานพร้อมที่จะใช้เวลาในส่วนใหญ่ในองค์กร

- พนักงานที่ดี คือพนักงานที่พร้อมปรับตัวในการรับงานตามที่ได้รับมอบหมาย หากพนักงานผู้ใดได้รับมอบหมายภารกิจในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบ ไม่นัด ย่อมไม่พึงพอใจในงานที่ทำ และส่งผลให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา

Katharine Esty and Mindy Gewirtz (2008) ได้สร้าง Employee Engagement Model เพื่อเป็นต้นแบบในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีปัจจัยหลักคือการสร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมของพนักงานดังนี้



ภาพที่ 2.12 Employee Engagement Model

ที่มา: Katharine Esty and Mindy Gewirtz (2008)

2.9 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

Kee Mun, Wong and Ghazali (2011) ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจที่มีต่อแบรนด์ ในอุตสาหกรรมการบินประเทศมาเลเซีย : ศึกษาเปรียบเทียบ ระหว่าง สายการบินมาเลเซีย กับ สายการบินแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นการวิจัยความแตกต่างของความพึงพอใจที่มีต่อ สายการบินมาเลเซีย ที่เป็นสายการบินแบบให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) กับสายการบินแอร์เอเชีย ที่เป็น สายการบินต้นทุนต่ำ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้โดยสาร ใน 7 มิติ ได้แก่ (1) การเข้าถึงจับต้องได้ (2) ราคา (3) การบริการหลัก (4) ชื่อเสียง (5) การเผยแพร่ข้อมูล (6) การบอกต่อ (word-of-mouth) (7) พนักงาน โดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจในทุกมิติของทั้งสองสายการบิน สายการบินแอร์เอเชียได้รับความพึงพอใจมากกว่าในเรื่องราคา การเผยแพร่ข้อมูล และการบอกต่อ ในขณะที่สายการบินมาเลเซีย ได้รับความพึงพอใจในเรื่อง การเข้าถึงจับต้องได้ในการให้บริการ ชื่อเสียงของสายการบิน และพนักงาน

James A. Kling and Ken A. Smith (1995) ทำการศึกษาวิจัย เพื่อระบุกลุ่มกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมการบินของสหรัฐอเมริกา โดยใช้เครื่องมือ Porter Model ได้แก่ กลยุทธ์ในการแข่งขันขั้นพื้นฐานของ คือ (1) การเป็นผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership) (2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ (3) การเน้นความสำคัญ (Focus) รวมทั้งข้อมูลและวิธีการของสายการบินหลักในสหรัฐอเมริกา 9 สาย ได้แก่ American Airlines, Delta Airlines, United Airlines, America West Airlines, Southwest Airlines, US Airways, Northwest Airlines, Continental Airlines, และ TWA โดยใช้ข้อมูลในด้านต้นทุนจากสถาบันการบิน และวิเคราะห์ การสร้างความแตกต่างและการใช้ต้นทุน รวมทั้งการวิเคราะห์จากผลกำไร ของแต่ละสายการบิน โดยผลการวิจัยพบว่า American Airlines, Delta Airlines และ United Airlines เป็นกลุ่มสายการบินที่ประสบความสำเร็จ ในกลยุทธ์การแข่งขันด้าน การสร้างความแตกต่างของคุณภาพการให้บริการ ส่วน American West Airlines เป็นสายการบินที่ประสบความสำเร็จในด้านการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ส่วน Southwest Airlines มุ่งเน้น (Focus) กลยุทธ์การเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และรักษาความเป็นตัวของตัวเองในการแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ อย่างแข็งแกร่ง ในขณะที่ US Airways, Northwest Airlines, Continental Airlines, และ TWA เป็นกลุ่มสายการบินที่ติดอยู่ตรงกลางของธุรกิจ คือ ได้รับความกดดันในหลายๆด้าน ความสามารถในการบริหารยังไม่เป็นที่ประจักษ์ ผลประกอบการไม่เป็นที่น่าพอใจ ขาดความสามารถในการมุ่งเน้น (Focus) ที่ชัดเจน ยังไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังไม่มีความสามารถในการแข่งขัน

ทิพวรรณ กุลวรรณท์ (2556) ศึกษาเรื่องส่วนประสมทางการตลาดและพฤติกรรมมารับบริการของผู้โดยสารสายการบินไทยแอร์เอเชีย พบว่า วัตถุประสงค์ของผู้โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำส่วนใหญ่คือการเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว โดยกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ให้ความสำคัญกับ สภาพของเครื่องบิน มาเป็นอันดับหนึ่ง โดยผู้โดยสารจะให้ความสำคัญกับ จำนวนเที่ยวบินที่เพียงพอต่อความต้องการ ความตรงต่อเวลา การบริการที่มีคุณภาพ และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของสายการบิน รองลงมาตามลำดับ นอกจากนี้ ผู้โดยสารยังให้ความสำคัญกับราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายตั๋วโดยสารของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่สะดวก และมีหลากหลายช่องทาง รวมทั้งการส่งเสริมการตลาดโดย การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ การจัดโปรโมชั่น การอำนวยความสะดวกและการให้คำแนะนำของพนักงานภาคพื้น การดูแลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และประสบการณ์และความชำนาญของนักบิน ส่วนในด้านกระบวนการให้บริการนั้น ระบบการจองบัตรที่สะดวก ไม่ซับซ้อน สามารถตรวจสอบเที่ยวบินและที่นั่งได้ง่าย ขั้นตอนการเช็คอิน และการตรวจสอบเอกสารที่สะดวกรวดเร็ว ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการกับสายการบินไทยแอร์เอเชียทั้งสิ้น

อดิเทพ กำแพงเสรี (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จต่อการให้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชีย พบว่า ผู้ใช้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความพึงพอใจต่อสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยด้านความพึงพอใจในภาพลักษณ์ ปัจจัยความพึงพอใจด้านส่วนประสมทางการตลาด ปัจจัยความพึงพอใจด้านความภักดี โดยสรุปได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการแก่ผู้โดยสาร ซึ่งตั้งราคาตั๋วโดยสารที่เหมาะสมกับผู้โดยสารที่มีความต้องการสั่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานในการเดินทางเป็นหลัก ส่วนในด้านปัญหาสำคัญที่พบ คือ การประชาสัมพันธ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงของราคาตั๋วโดยสาร

วัชร มานู फिरพันธุ์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยทางการตลาดบริการของผู้ใช้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชียของนักท่องเที่ยวชาวไทย พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยจำนวน 200 คน มีความพึงพอใจปัจจัยด้านราคาในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านบุคลากรที่ให้บริการ ด้านการให้บริการ และด้านกายภาพต่างๆ ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด

Saha & Theingi (2009) ได้ค้นพบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจ คุณภาพการบริการ และพฤติกรรมของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย นั้นสอดคล้องกับความเชื่อมั่นที่มีต่อสายการบินต้นทุนต่ำ โดยความเชื่อมั่นในตารางการบินที่ตรงต่อเวลานั้น มีผลต่อการรับรู้คุณภาพการให้บริการของสายการบินมากที่สุด และส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้โดยสารหลังการใช้บริการ ในการบอกต่อผู้อื่น และการกลับมาใช้บริการซ้ำ

สุวรรณิน คณานุวัฒน์ (2557) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทยการบินไทยจำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 48 คน ผู้โดยสารการบินไทย 90 คน และ แบบสอบถามผู้บริหารระดับกลาง 250 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ มี 15 ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง และ 4 ประเด็นสำหรับผู้โดยสาร 2) มี 16 ประเด็น เป็นองค์ประกอบสำคัญสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 80.835%, ($p < .05$) และ 3) แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์ เป็นไปตาม 8-Synthesized Model คือ (1) การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน (2) การจัดทำกฎเกณฑ์การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง โปร่งใส ที่ภาคการเมืองไม่อาจแทรกแซงได้ (3) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแสวงหาโอกาสจากการเป็น AEC (4) จัดทำและพัฒนา ระบบ ICT ครบวงจร (5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างการเจริญเติบโตของหน่วยงานที่สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ

(6) จัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (7) จัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะพนักงาน และ (8) สรรหาผู้เชี่ยวชาญทางการเงินและจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาความสมดุลย์ระหว่างรายรับและรายจ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อริยะ ฝึกฝน (2557) งานวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของธุรกิจสายการบิน ต้องบริหารต้นทุนให้เหนือคู่แข่ง” ตั้งแต่นโยบายเปิดเสรีทางการบินขยายตัวมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมการบิน ทำให้เกิดการแบ่งระดับของบริการ เพื่อสร้างทางเลือกที่ชัดเจนให้กับผู้บริโภคเกิดสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งตรงข้ามกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ จากการวิจัย พบว่า สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างหลักระหว่างสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ กับสายการบินต้นทุนต่ำ ไม่ได้อยู่ที่เครื่องบินแต่อยู่ที่แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารต้นทุนอย่างเข้มงวด ซึ่งใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่อหน่วยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การบริหารลดต้นทุนสินทรัพย์ และการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่า การบริหารต้นทุนสินทรัพย์ที่สายการบินต้นทุนต่ำนำมาใช้นั้น มีหลักการคือ ซื้อให้ถูก ใช้ให้คุ้ม และซ่อมให้ประหยัด

สมจินตนา คุ้มภัย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร กรณีศึกษาวิจัยวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่าวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่าวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ (1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ (2) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (3) มีมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า วิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะ มากกว่าวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย (1) มุ่งผลสำเร็จ (2) มุ่งเน้นลูกค้า (3) สร้างนวัตกรรม (4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ (5) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (6) ทำงานเป็นทีม (7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (8) ลดการควบคุม (9) มีมาตรฐานจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม (10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ขององค์กรที่เป็นวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจาก องค์กร ที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลปานกลาง และ ต่ำ ตามลำดับ

สาโรจน์ มณีรัตน์, มติชน (2554) ได้สรุปบทสัมภาษณ์ที่น่าสนใจของ คุณบรรณพลฐ์ แบลเวิลด์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย เรื่อง วัฒนธรรมการสอนงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ว่า ผู้นำองค์กรได้กำหนดพันธสัญญาให้กับพนักงานทุกคนว่าพนักงานทุกคนต้องปากท้องอิ่ม ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ โบนัส และผลตอบแทนพิเศษอย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นการขับเคลื่อนคนและเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนต้องทำงานหนักขึ้น เนื่องจากสายการบิน

ไทยแอร์เอเชีย เป็นองค์กรธุรกิจที่เคลื่อนไหวเร็ว โดยที่พนักงานทุกคนจะมีความอยากมาทำงานในทุกๆวัน และรับรายงานในเรื่องต่างๆ ของพนักงานผ่าน Social Network ได้ทุกๆ ช่องทาง ส่วนใครที่ไม่อยากทำงานหนักก็ให้ลาออกไป

นอกจากนี้ องค์กรยังเน้นการคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ที่ไม่เคยผ่านงานสายการบินอื่นๆ มาก่อน เพราะไม่ต้องการให้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรติดตัวมา เนื่องจากเห็นว่า ทักษะขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งการสร้างคนขึ้นใหม่เองจะตอบสนองการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำได้มากกว่า

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ให้ความสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมในองค์กรให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และมีความอยากในการทำงาน จึงจำเป็นต้องรับคนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการสอนงานให้ภายหลัง โดยหัวหน้าจะต้องมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ในลักษณะ Teamwork ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ฝ่ายบุคคลของไทยแอร์เอเชีย ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องเป็นฝ่ายที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกๆ เรื่อง

เนื่องจากธุรกิจสายการบิน เป็นธุรกิจที่ไม่สามารถผิดพลาดได้ พนักงานจึงเกิดความเครียด ไทยแอร์เอเชีย จึงมีการจัดงานรื่นเริงบ่อยมาก เพื่อให้พนักงานได้ระบาย ปลดปล่อยความเครียดที่อยู่ในใจ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีหน้าที่ สอนงาน และสอนการใช้ชีวิต ควบคู่กันไป เพราะเชื่อว่า ทุกคนย่อมมีโอกาสผิดพลาด เพียงแต่ต้องรู้สาเหตุและแก้ไข จากนั้นความผิดพลาดทุกอย่างจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการสอนงานของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้นคือ

- (1) ต้องเลือกทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
- (2) ต้องปลดกรอบความคิดของพนักงานให้มีอิสระอย่างเต็มที่
- (3) ต้องใช้การสื่อสารทุกช่องทางภายในองค์กรแบบครบวงจร

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2557) ระบุว่า บทบาทของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางของกลุ่มผู้มีรายได้ระดับปานกลาง มีการให้บริการในระดับราคาที่ต่ำลง ส่งผลให้การเดินทางโดยขึ้นเครื่องบินมีการแข่งขันสูงมากขึ้น ผู้เดินทางที่มีรายได้ระดับปานกลาง มีงบประมาณการใช้จ่ายในด้านต่างๆ ค่อนข้างจำกัด และมีความอ่อนไหวต่อราคา ถือเป็นตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพมาก และผู้บริโภคกลุ่มนี้มักทำธุรกรรมต่างๆ ของตนเองเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งถือเป็นสื่อที่เข้าถึงได้อย่างเฉพาะเจาะจง

ผู้จัดการออนไลน์ (2558) รายงานว่าการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียนรวดเร็วในช่วง ทศวรรษที่ผ่านมา แม้จะดูชะลอตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดที่เติบโตเต็มที่ แต่ในภาพรวมโอกาสทางธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ดี แม้ว่าจะพ้นยุคของการเติบโตแบบก้าวกระโดดไปแล้ว ความเป็นไปของสายการบินต้นทุนต่ำ แม้จะดำเนินไปตามกลางข่าวสารเชิง

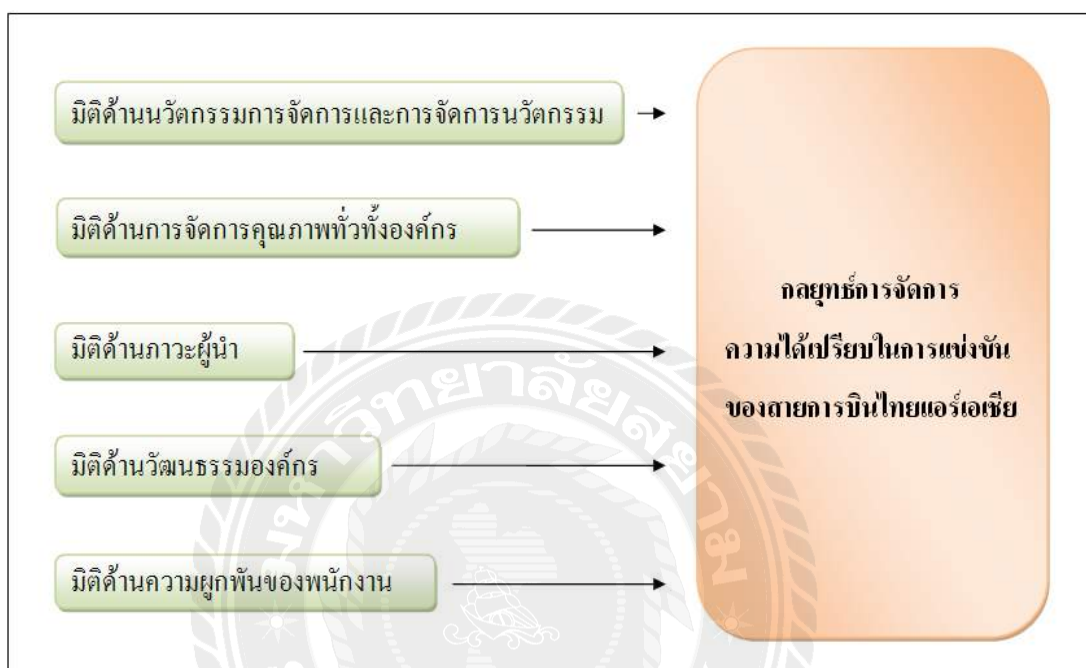
บวก และภายใต้การเติบโตที่น่าสนใจ แต่บรรดาผู้ประกอบการสายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียน มิได้อยู่ในหลักการของการสร้างผลกำไร หากดำเนินกลยุทธ์ที่เน้นหนักไปในมิติของการสร้างการเติบโตทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาด และปิดกั้นโอกาสการแข่งขันของผู้ประกอบการรายอื่นเป็นสำคัญ ซึ่งยุทธศาสตร์นี้ ในด้านหนึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคในช่วงขณะหนึ่ง หากแต่เมื่อประเมินในระยะยาวแล้ว ย่อมไม่ให้เกิดผลดีที่ยั่งยืนต่ออุตสาหกรรมการบินโดยรวม ตลาดการบินอาเซียน ยังคงเป็นตลาดที่อุดมด้วยศักยภาพการเติบโต แต่ภายใต้การแข่งขันที่หนักหน่วงรุนแรง สายการบินแต่ละแห่งจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารต้นทุนการบินที่ชัดเจน ขั้นตอนการปรับปรุงและปรับเปลี่ยน อาจนำไปปฏิบัติได้ยาก เพราะ การปรับทัศนคติการให้บริการนั้นเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบ การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพของแต่ละสายการบิน และการแสวงหาพันธมิตรในระดับที่กว้างขวางออกไป จึงเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ช่วยให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้นได้

Positionmag.com (2008) นำเสนอข่าวในหัวข้อ “แอร์เอเชียยังบินได้” ซึ่งได้กล่าวว่า เครือข่ายการบินของแอร์เอเชีย ที่มีในประเทศไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย นั้นสร้างความแตกต่างให้ สายการบินไทยแอร์เอเชียมี “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน” เหนือคู่แข่งสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศ เพราะเป็นการ Positioning การเป็นเครือข่ายสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคนี้ ทำให้สามารถผนึกกำลังลดค่าใช้จ่าย และสร้างแบรนด์ร่วมกันได้มากกว่า ซึ่งจะแตกต่างจาก สายการบินนกแอร์ ที่แม้จะเป็นบริษัทลูกของการบินไทย แต่ สายการบินนกแอร์อยู่ในสภาพของ Fighting Band ของการบินไทยเท่านั้น ซึ่งการให้ความสำคัญแตกต่างไปจากเครือข่ายสายการบินแอร์เอเชีย ยิ่งเมื่อต้องต่อกรกับราคาน้ำมัน เครือข่ายของแอร์เอเชียจะสามารถสร้างอำนาจต่อรองและได้ส่วนลดมากขึ้นในการซื้อน้ำมันล่วงหน้า และเมื่อเศรษฐกิจในประเทศตกต่ำ และกำลังซื้อหดหาย ไทยแอร์เอเชียยังมีเที่ยวบินต่างประเทศของแอร์เอเชียมาเลเซีย และอินโดนีเซีย ส่งต่อผู้โดยสารมาให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อชดเชยรายได้จากประเทศที่หายไป เส้นทางการบินกว่า 200 เส้นทาง จึงเป็นปัจจัยที่เหนือคู่แข่ง อีกทั้งความเป็นเครือข่ายยังเกื้อหนุนให้ลูกค้าทั่วโลกจดจำแบรนด์ได้ โดยใช้งบประมาณน้อยกว่า

Liu Chen and Liu (2006) ศึกษาเรื่อง มองผ่านเลนส์ของวัฒนธรรมองค์กร โดยเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์กรระหว่างองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของกับองค์กรที่ร่วมทุนกับต่างชาติในประเทศจีน ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 781 คน และใช้การวิเคราะห์ปัจจัยจำแนก วัฒนธรรม องค์กร ออกเป็น 4 มิติ คือ (1) มีส่วนร่วม (2) ทำงานเป็นทีม (3) การอำนวยความสะดวก (4) การประชุม ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 3 มิติ ที่มีการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานในองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของ มากกว่าพนักงานองค์กรที่ร่วมทุนกับต่างประเทศ งานวิจัยนี้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรหนึ่งให้คุณค่า อาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่นๆ แต่วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดการวิจัย

คำอธิบาย กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” ผู้วิจัยได้ทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นปัจจัยทั้ง 5 มิติ ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย หมายถึง รูปแบบการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยระบุปัจจัยที่จำเป็นในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้เครื่องมือการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาจาก การบริหารจัดการต้นทุนภายในองค์กรที่แข็งแกร่ง ในมุมมองทางทฤษฎีการจัดการต่างๆ ดังนี้

(1) การใช้นวัตกรรมจัดการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพื่อรักษาระดับต้นทุนของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

(2) หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

- (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชีย
- (4) วัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
- (5) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อสายการบินไทยแอร์เอเชีย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

(2) เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

(3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การรักษาดำเนินงานผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเริ่มจากการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อวางแนวทางในการทำงานเบื้องต้น โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการศึกษาเฉพาะกลยุทธ์ทางการจัดการต้นทุนจากมิติต่างๆ ด้านการจัดการภายในองค์กรเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความชัดเจน และความลึกซึ้งในกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) บุคคลที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้มีประสบการณ์ทางตรง เกี่ยวกับการดำเนินงานภายในสายการบินไทยแอร์เอเชีย ทั้งเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

นอกจากการสัมภาษณ์ทางลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมต่างๆ หาข้อมูล ความรู้ การวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง แนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ และ ประวัติความเป็นมา โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน รวมทั้งกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นการลดต้นทุน ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

ทั้งนี้การศึกษาทั้งหมดนี้จะมีการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการตีความซึ่งอาศัยหลักเหตุและผล (Interpretation Method) รวมทั้งเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้ ตรงกับความจริง และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะนำไปสู่การสังเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะในการศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย เพื่อพัฒนา

ไปสู่การเป็นผู้นำทางการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษา ตามลำดับ ดังนี้

3.1 รูปแบบและขั้นตอนในการวิจัย

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

3.3 วิธีการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การตรวจสอบ และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบและขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์แบบไม่มีการทดลอง เป็นการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้เนื้อหาเชิงลึก มีความน่าเชื่อถือ และมีเหตุผล เพื่อนำผลการศึกษา ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการต้นทุน ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลำดับต่อไป

ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือโดยใช้ การวิจัยประยุกต์ เพื่อมาปรับใช้ วางแผนพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพนี้ จะอาศัยคุณลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ M. Patton (1990) บางส่วนมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด ครอบคลุมหลักการในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยแบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ข้อมูลด้านทฤษฎี โดยการค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร คุชชินีพนธ์ วิทยานิพนธ์ รวมทั้งรายงานการวิจัย ข่าว บทสัมภาษณ์ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร โดยจะทำการรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) เพื่อนำไปสู่ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ด้านข้อมูลจากบุคคล โดยทำการศึกษาการจัดการ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการต้นทุน ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยการเก็บข้อมูลการวิจัยภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะทางการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management and Management Innovation) มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) มิติด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization

Culture) และ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยมีแนวทางในการวิจัย คือ

การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อศึกษา สภาพแวดล้อม บุคลากร และการทำงาน ภายในสายการบินไทยแอร์เอเชีย

การสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (Interview) โดยผู้วิจัยจะให้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ที่เป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล โดยจะทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับ สายการบินไทยแอร์เอเชีย รวมถึง บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน และพนักงานสายการบิน อื่นๆ นักวิชาการ รวมทั้งผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 19 คน โดยแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร อดีตผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการของสายการบินไทยแอร์ เอเชีย จำนวน 9 คน

- | | | |
|-------------------|-----------------|--|
| 1) คุณธรรสพลฐ์ | แบเลเวิ้ลด์ | ประธานเจ้ากรรมการบริหาร |
| 2) คุณสันติสุข | คลองไผ่ยา | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร |
| 3) คุณณัฐพล | บรรพกาญจน์ | อดีตผู้จัดการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย
สายการบินไทยแอร์เอเชีย และอดีตผู้จัดการ
ฝ่ายขายและจัดจำหน่ายสายการบินไทยสมายล์ |
| 4) คุณพงษ์นรินทร์ | อนุรักษ์ลาวัณย์ | อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ |
| 5) คุณณัฐพล | ศิริอุบลวัฒน์ | อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจสายการบินไทย
แอร์เอเชีย และอดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
สายการบินบางกอกแอร์เวย์ |
| 6) คุณบุญรักษ์ | สวัสดิ์อนุภาพ | วิศวกรการบิน |
| 7) คุณธันวา | จำปาภา | นักบิน |
| 8) คุณวรวรรณ | เอื้อจารุพร | พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน |
| 9) คุณกมลรัตน์ | สิริฤกษ์สกุล | พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน |

กลุ่มที่ 2 บุคคลภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชีย เช่น นักวิชาการที่มีความรู้เรื่องการบริหารองค์การเกี่ยวกับธุรกิจการบิน ผู้บริหารองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน อาจารย์ด้านธุรกิจการบิน อาจารย์ด้านการประชาสัมพันธ์ พนักงานสายการบินอื่นๆ และ ผู้โดยสารที่ใช้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 10 คน

- | | | |
|-------------------|-----------------|---|
| 1) คุณวที | อรรถกมล | นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด |
| 2) ร้อยเอกรชฎ | แย้มศรีบัว | ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (AOT) |
| 3) คุณอนุพงษ์ | เกรียงไกรลิปิกร | ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัทเสิร์ชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน เว็บ Traveligo |
| 4) คุณแพรมาศ | เจริญพงศ์ | รองประธานบริหารฝ่ายบัตรเครดิต ธนาคารซีทีแบงก์ (ประเทศไทย) |
| 5) คุณพิชพงษ์ | พงษ์ชีพ | ผู้บริหารและผู้จัดการทั่วไป บริษัทเกาะกูด พาราไดซ์ บีช จำกัด |
| 6) อาจารย์เพชรแท้ | อยู่สกุล | อาจารย์พิเศษวิชาธุรกิจการบิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 7) ดร.ธีรดา | จกมลรัตนภรณ์ | รองคณบดีคณะนิเทศศาสตร์ และอาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอาจารย์ |
| 8) กัปตันชญาณทัต | ชูตระกูล | นักบินสายการบินนกแอร์ |
| 9) คุณสุชยา | วิญญวงส์ | พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินไทย |
| 10) คุณกันต์ฤทัย | แสงศรีจิราภัก | ข้าราชการ นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ จังหวัดอุดรธานี ผู้ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ |

3.3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวทางสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview Guideline) ซึ่งจะทำหน้าที่ ตั้งแต่การลงพื้นที่ภาคสนาม เพื่อทำการสังเกตการณ์ เป็นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อเก็บข้อมูล และนำมาสู่กระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประกอบกับ งานวิจัยและข้อมูลเอกสารซึ่งได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความ วารสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการ

วิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถาม ให้มีความครอบคลุมมากที่สุด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นใช้การบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการต้นทุน และกลยุทธ์ในการแข่งขันด้านต้นทุนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อีกทั้งจะมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งได้แก่ โทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟน เครื่องบันทึกเสียง คอมพิวเตอร์ สมุด ปากกา เอกสารและคำถามประกอบการสัมภาษณ์ จากการทบทวนวรรณกรรมและจากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการองค์กร เป็นผู้ทำการตรวจสอบเนื้อหาแก้ไข และปรับปรุง เพื่อให้ชุดแบบสัมภาษณ์ มีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สมบูรณ์ ตรงประเด็น และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

การนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าในเบื้องต้น มาทำการประมวล และสรุปสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการกำหนดขอบเขตในการวิจัย เพื่อใช้สัมภาษณ์แบบเชิงลึก แล้วจึงนำโครงสร้างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มากำหนดรูปแบบคำถามที่ต้องการคำตอบที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้มีการสนทนาตอบข้อซักถามอย่างเป็นระบบ โดยจะเป็นการซักถามประเด็นหลักที่ผู้วิจัยกำหนดไว้เพียงไม่กี่ข้อ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ และการติดตามซักถามเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจน และได้สาระสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำข้อมูลเหล่านี้ มาประมวลผล ทำการสรุปข้อมูล และนำเสนอในงานวิจัย (Huberman and Miles, 1994)

ในการเก็บข้อมูลต่างๆ จากผู้บริหาร พนักงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายงานธุรกิจการบิน และผู้ทรงคุณวุฒิในธุรกิจการบิน ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์โดยใช้ชุดคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ โดยผู้วิจัยจะทำการส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมการก่อนสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ

ดังนั้น การใช้เครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล จะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) เป็นการซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้เรื่องที่ต้องการอย่างถูกต้อง และตรงประเด็น โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะสามารถอธิบายข้อมูลที่ได้จากการสังเกต และจากข้อมูลจากสื่อต่างๆ ให้ถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนั้น ยังเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน ทำให้ทราบว่าผู้วิจัยต้องการซักถามในประเด็นใดบ้าง มีการตั้งคำถามแบบกำหนดประเด็นและข้อคำถามที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด ครบถ้วน และตรงประเด็น แต่ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์ ยังสามารถเพิ่มเติม

คำถาม หรือปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้วิจัยสามารถควบคุมทิศทางของโครงสร้างเนื้อหาให้อยู่ในกรอบแนวคิดการวิจัยอย่างเหมาะสม

วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นวิธีการที่ผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์สามารถโต้ตอบ และอธิบายให้เกิดความชัดเจน ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามเพิ่มเติมจนเกิดความเข้าใจชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังมีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง และสิ่งแวดล้อมบริบทต่างๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบการตีความ เพื่อทำความเข้าใจความหมาย และการให้ความหมาย ตลอดจนการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ อันเป็นวัตถุประสงค์ในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) (นิสา สุโต, 2551)

ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของการวิจัยในครั้งนี้ ไม่ได้อยู่ที่คำถามจากแบบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะรวมถึงข้อมูลที่อาจได้มานอกเหนือจากประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้โดยอิสระ ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า จึงนับเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการสำรวจข้อมูล เพื่อให้ได้มุมมองที่ครบถ้วน รอบด้าน และมีมิติเชิงลึกของข้อมูล ซึ่งอาจนำไปสู่การค้นพบใหม่ๆ ในกระบวนการวิจัย

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

(1) การเก็บรวบรวมข้อมูลทางเอกสารที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย (Documentary Research) ซึ่งจะประกอบด้วย ข้อมูลจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม เอกสาร รายงาน ผลการดำเนินงาน บทความ ข่าวสารทางวิชาการ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสายการบินไทยแอร์เอเชีย ตลอดจนรายงานการประชุมต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งสามารถทำให้ทราบถึงปัจจัย และบริบทที่มีผลต่อแนวทางการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นการค้นคว้าข้อมูลแบบทุติยภูมิ

(2) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์นี้เป็นการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการอธิบายรายละเอียดของการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจถึงความต้องการและวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ระหว่าง ห้าถึงสองชั่วโมง และเมื่อทำการสัมภาษณ์เสร็จ

ในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะทำการถอดเสียงจากการสนทนาในวันเดียวกันเพื่อให้การบันทึกข้อมูลมีความครบถ้วนสมบูรณ์

ผู้วิจัยจะเริ่มจากการประสาน นัดหมายวันเพื่อทำการสัมภาษณ์ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยทำการยืนยันการนัดหมายก่อน และทำการเตรียมข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์ เครื่องมือบันทึกเสียง และโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ มีระยะเวลาการดำเนินการ ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2560

3.5 การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อมูลโดยแบ่งข้อมูลที่รวบรวมมาได้ โดยการคัดกรอง จัดกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากเอกสารต่างๆ เช่น งานวิจัย วรรณกรรม เอกสารทางราชการ รายงานประจำปี บทความ ข่าวสาร และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากการสังเกตโดยไม่มีส่วนร่วม และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ได้จัดบันทึกอัดเสียง มาถอดความ โดยผู้วิจัยจะทำการจัดหมวดหมู่ อย่างเป็นระบบ และสร้างข้อสรุปย่อยเป็นชุด แล้วจึงนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์

การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้วิธี การตรวจสอบแบบสามเส้า (Investigator Triangulation) โดยการนำข้อมูลไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่าน หรือ กลับไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) (Denizen, 1970) โดยแบ่งเป็น การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมาย และกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยนำเข้าข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเอกสาร และข้อมูลภาคสนาม ที่ได้จากการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ เพื่อมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการตีความ สร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่เป็นรูปธรรม และจากปรากฏการณ์ที่มองเห็น และการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) โดยการจำแนกข้อมูลเป็นออกเป็นชนิดหรือประเภท (Typologies) ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป โดยการใช้แนวคิด และทฤษฎีเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และจำแนก (สุรางค์ จันทวานิช, 2547)

ผู้วิจัยจะนำความรู้ทางทฤษฎี งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาประกอบการวิเคราะห์และตีความ เขียนอย่างผสมผสานเข้าด้วยกันในลักษณะอ้างอิง และระบุเชิงอรรถ โดยนำ

คำตอบที่ตรงประเด็นกับคำถาม มาสรุปผล โดยแบ่งหมวดหมู่ของข้อมูล และกำหนดสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการสรุปข้อมูลและสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความเหมือน และความแตกต่างของความคิด และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เมื่อเขียนงานวิจัยเสร็จสิ้น ก็นำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณาตีความ ตรวจสอบความหมายที่ถูกต้อง และแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการสื่อสาร และเพื่อเป็นการรับรองความน่าเชื่อถือของข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการแก้ไขให้เป็นงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวคิดแก่สายการบินไทยแอร์เอเชีย และพัฒนาสู่การเป็นผู้นำทางการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” เป็นการวิจัยประเภท การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล จากเอกสาร บทความ บทสัมภาษณ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน และเพื่อให้เกิด ความลึกซึ้งในการได้มาซึ่งข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคในการวิจัย โดยวิธีการ สัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้มีความเกี่ยวข้องกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย และธุรกิจสาย การบินต้นทุนต่ำที่มีความรู้ความสามารถ รับรู้และเข้าใจการทำงานของสายการบินต้นทุนต่ำเป็น อย่างดี รวมถึงผู้โดยสาร และนักวิชาการ โดยผู้วิจัยจะทำการรวบรวมบทสัมภาษณ์และทำการตีความ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเหตุผล และเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ ข้อค้นพบที่ตรงกับความเป็นจริง และเชื่อถือได้

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการ บินไทยแอร์เอเชีย โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัย ตามลำดับของวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

(1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการ บินไทยแอร์เอเชีย

(2) เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย

(3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การรักษาดำเนินผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสาย การบินไทยแอร์เอเชีย

ทั้งนี้ งานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้คำถามในการสัมภาษณ์ซึ่ง มุ่งเน้นให้เห็นมุมมองด้านกลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์ เอเชีย โดยแบ่งเป็นมิติต่างๆ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

- มิติด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
- มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- มิติด้านภาวะผู้นำ
- มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร
- มิติด้านความผูกพันของพนักงาน

ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคลากรของ บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 9 คน ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 คุณธรรมศพลฐ์ แบเลเวิร์ด ประธานกรรมการบริหารสายการบินไทยแอร์เอเชีย

คุณธรรมศพลฐ์ ในฐานะของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO: Chief Executive Officer) ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้สัมภาษณ์ถึงกลยุทธ์การดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) ที่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำอันดับหนึ่งของประเทศไทย และเพิ่งได้รับรางวัล World's Best Low Cost Carrier ติดต่อกันถึง 9 ปีจาก SKYTRAX และมีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเพิ่มจำนวนเครื่องบิน (Aircraft Growth Rate) 20% รวม 54 ลำ คิดเป็น และมีอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร (Passenger Growth Rate) ถึง 25% นับเป็นจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชียรวม 94 ล้านคน และจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้โดยสารของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นกว่า 80% เป็นนักท่องเที่ยว โดย 20% ของผู้โดยสารในทุกเที่ยวบินจะเป็นผู้โดยสารที่เคยขึ้นเครื่องบินครั้งแรก (First time flyer)

ในฐานะของผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น คุณธรรมศพลฐ์มองว่าปัจจุบันธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยยังไม่ถือว่าเป็นการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียยังสามารถกำหนดต้นทุนในการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงรักษาความเป็นผู้นำในการกำหนดราคาตั๋วโดยสารในเกือบทุกเส้นทางบิน

ปัจจุบันสายการบินไทยแอร์เอเชียมีจุดศูนย์รวมการบิน (Hubs) 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานดอนเมืองกรุงเทพ, หาดใหญ่, เชียงใหม่, กระบี่, อุตะเภ และภูเก็ต ทั้งนี้มีเส้นทางการบินซึ่งบินไปยังจุดหมายปลายทาง 53 แห่ง ใน 12 ประเทศ อีกทั้งมีอัตราที่นั่งของผู้โดยสารต่อเครื่องบินหนึ่งลำ (Load Factor) 85% โดยในไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ.2560 นี้ มีผู้โดยสารทั้งหมดจำนวน 4,930,000 คน เพิ่มขึ้นจากปีที่ พ.ศ.2559 ถึง 14% ส่งผลให้มีรายได้ 8,734,000,000 บาท ถือเป็นกำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA: Earning Before Interest Tax Depreciation and Amortization) 2,214,000,000 บาท ซึ่งนับเป็นรายได้ต่อปริมาณการผลิตผู้โดยสารในระดับคงที่เท่ากับปี พ.ศ. 2559 (RASK: Revenue Available Seat-Kilometers) อยู่ที่ 1.53 บาท ต่อที่นั่ง ต่อกิโลเมตร โดยในปี พ.ศ. 2560 สายการบินไทยแอร์เอเชียได้มีการปรับอัตราเงินเดือนของนักบินและวิศวกรการบินขึ้น 5% เพื่อเป็นการป้องกันการซื้อตัวจากสายการบินคู่แข่งรายอื่นๆ แต่ยังสามารถรักษาดัชนีต้นทุนในการจัดการส่วนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องค่า

น้ำมัน ที่กลุ่มแอร์เอเชียมีกลยุทธ์ในการประกันความเสี่ยงเรื่องการทำการซื้อขายน้ำมัน (Group's Oil Hedging Strategy) และมีการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนเงินรายได้ในอัตราส่วน 37% ที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ มาเป็นเงินไทยบาทในทุกคืน เพื่อลดความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

นอกจากนี้ ในส่วนของราคาเฉลี่ยของตัวเครื่องบินโดยสาร (Average Fares Headwind) ได้ลดลงจากปี พ.ศ.2559 จาก 1,574 บาทต่อผู้โดยสาร 1 คน มาเหลือ 1,460 บาท ต่อผู้โดยสาร 1 คน ในปี พ.ศ.2560 เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียเลือกที่จะกำหนดราคาขายอย่างสมเหตุสมผล แต่ยังคงอยู่ในระดับราคาที่ต่ำ เพื่อให้สามารถแข่งขันเรื่องราคาตัวโดยสารกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียเองยังถือว่าสามารถทำกำไรได้ในระดับที่น่าพอใจ และยังสามารถรักษาคำแหน่งผู้นำทางราคาต่ออุตสาหกรรมธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทยได้อย่างดี เห็นได้จากส่วนแบ่งตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชียยังเป็นอันดับ 1 ที่มีส่วนแบ่งตลาดถึง 30.5% ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559

กลยุทธ์ทางการจัดการที่สำคัญที่สุดของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คือ การรักษาระดับต้นทุนต่างๆ ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดและคงที่ โดยเน้นเรื่องการจัดการด้านราคาน้ำมันซึ่งเป็นต้นทุนที่มีอัตราส่วนมากที่สุด (คิดเป็น 31% ของต้นทุนในการจัดการทั้งหมด) เป็นหลัก

ในส่วนของเครื่องบินนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีแผนในการรับเครื่องบินลำใหม่ 5 ลำต่อปี และได้เลือกใช้เครื่องบิน Airbus A320 NEO ที่มีนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถลดการใช้ปริมาณน้ำมันเมื่อบินในเส้นทางระยะไกล ซึ่งทำให้ประหยัดน้ำมันได้มากถึง 15%

สายการบินไทยแอร์เอเชียได้มีการพัฒนานวัตกรรมจัดการให้ทันสมัย โดยมีแผนในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการทั้งหมดเป็น Digital Airline ทั้งภายในองค์กรเอง ที่จะเลิกใช้การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกโดยใช้เอกสารในรูปแบบกระดาษทั้งหมด โดยจะเปลี่ยนเป็นการทำงานผ่านทาง Online ใช้ Application ในการทำงาน ติดต่อสื่อสาร ตรวจสอบ และประเมินผลภายในองค์กร นอกจากนี้ จะทำการจำหน่ายตัวเครื่องบิน และติดต่อสื่อสารกับลูกค้าในทุกๆ เรื่อง โดยใช้การสื่อสารผ่าน Application และลูกค้าสามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของสายการบินไทยแอร์เอเชียผ่านทาง Live Chat แทนที่การโทรศัพท์ผ่านระบบ Call Center ซึ่งตอบโจทย์การใช้สมาร์ทโฟนในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายได้ของส่วนประกอบหรือรายได้พิเศษที่ไม่ได้มาจากการขายตัว (Ancillary Revenue) คือ รายได้หลักที่มีสัดส่วนที่มากที่สุดของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คือ 1,575,000,000 บาทในไตรมาสที่ 3 ปีพ.ศ. 2560 ซึ่งประกอบด้วย ค่าน้ำหนักกระเป๋า 53% ค่าดำเนินการ (Processing Fees) 13%

ค่าอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าที่ระลึกที่จำหน่ายบนเครื่องบิน 8% ค่าเลือกที่นั่ง (Assigned Seat) 6% ค่าเชื่อมต่อเส้นทางบิน (Connecting Flight Fees) 4% ค่าประกันภัยการเดินทาง 1% โดยจะทำการส่งเสริมการขายต่างๆ ทั้งในเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม สินค้า การซื้อประกันภัย และการเชื่อมต่อเส้นทางบินที่รวดเร็ว สะดวกสบาย เช่น การชักชวนให้ไปเที่ยวเกาะสมุย โดยใช้เส้นทางบินที่มีจุดหมายที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียจะสามารถทำรายได้จากค่านายหน้าจากการขายการให้บริการรถตู้รับส่งไปยังท่าเรือ และจำหน่ายตั๋วเรือเฟอร์รี่ไปยังเกาะสมุย เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการเสนอบริการเสริม “Red Carpet” ในราคา 800-1,200 บาท ซึ่งประกอบด้วย การได้รับการเช็คอินก่อน ขึ้นเครื่องบินก่อน และได้รับกระเป๋าเดินทางก่อน รวมทั้งสายการบินไทยแอร์เอเชียได้ทำการจัดจ้างการบริการภายนอกของ ห้องรับรองพิเศษภายในสนามบิน เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถใช้บริการพักผ่อนระหว่างรอขึ้นเครื่องได้ ซึ่งนอกจาก การให้บริการนี้ไม่มีต้นทุนเพิ่มแล้ว ยังได้ค่านายหน้าจากบริษัทห้องรับรองพิเศษอีกด้วย

แนวทางของสายการบินไทยแอร์เอเชียในการรักษาตำแหน่งผู้นำของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่สำคัญคือ การรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุดอยู่เสมอ โดยเน้นการหารายได้และทำกำไรจากการสังเกตสภาพการแข่งขันในตลาด เมื่อมีโอกาสนี้สามารถเพิ่มราคาตั๋วโดยสารได้ ก็จะส่งผลให้มีรายได้มากขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีเป้าหมายในการพัฒนากลยุทธ์ทางการบริหารจัดการเพื่อให้รายได้มากขึ้นในอัตรา 25% ต่อปี โดยต้องการเพิ่มการใช้ประโยชน์จากชั่วโมงการบินให้มากที่สุด (Utilization) จากปัจจุบัน คือ 11.7 ชั่วโมง ต่อวัน ให้สามารถเพิ่มขึ้นได้ถึง 13.5 ชั่วโมง ต่อวันอีกด้วย

แผนการดำเนินงานในอนาคตของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ได้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับ การเจริญเติบโตของธุรกิจการบินในประเทศไทยได้อย่างทันทั่วถึง โดยมุ่งให้ความสนใจกับสนามบินอู่ตะเภา ที่รัฐบาลกำลังมีการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการบินใหญ่ทางภาคตะวันออก มีการสร้างรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมต่อ 3 สนามบินหลัก ได้แก่ สนามบินดอนเมือง สนามบินสุวรรณภูมิ และสนามบินอู่ตะเภา อีกทั้งยังได้รับการกำหนดให้เป็นเขตพิเศษตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor :EEC) ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชียได้เสนอให้มีการสร้างอาคารผู้โดยสารสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline Terminal) โดยเฉพาะ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจากประเทศจีน และภูมิภาคอาเซียนที่มีเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการสร้างศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการนำเครื่องบินไปซ่อมบำรุงในต่างประเทศ

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor:EEC) นั้น มีอุตสาหกรรมเป้าหมายเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจเพื่ออนาคต 10 อุตสาหกรรมได้แก่ 1) อุตสาหกรรมยานยนต์ 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 4) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร 5) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ 6) อุตสาหกรรมการเกษตร 7) อุตสาหกรรมการผลิตหุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม 8) อุตสาหกรรมการแพทย์ 9) อุตสาหกรรมดิจิทัล 10) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์

โดยอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์นั้นจะรวมถึง การสร้างศูนย์กลางโลจิสติกส์ (Logistic Center) การสร้างอาคารผู้โดยสารสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline Terminal) การสร้างศูนย์กลางการส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo) การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน การพัฒนาธุรกิจ Time-sensitive product และ การสร้างสถาบันการศึกษาเกี่ยวกับการบินโดยเฉพาะ

นอกจากการให้ความสำคัญทางธุรกิจแล้ว สายการบินไทยแอร์เอเชียได้แสดงความตั้งใจพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยให้ความร่วมมือลงนาม MOU กับโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme:UNDP) อีกทั้งให้การสนับสนุนและพัฒนา 4 มิติ เพื่อสังคมไทยควบคู่กับการทำธุรกิจไปด้วย ซึ่งจะทำให้การสนับสนุนและพัฒนาในด้านการกีฬา เช่น การสนับสนุนเครื่องบินในการรับส่งนักกีฬาไทย ด้านศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ด้านเยาวชนและการศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมนำเยาวชนจากพื้นที่ราบสูงทางภาคเหนือให้ได้ไปเที่ยวทะเลทางภาคใต้ ด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของคนไทย เช่น การให้เครื่องบินแก่แพทย์อาสา และให้ความช่วยเหลือเพื่อการผ่าตัดและช่วยชีวิต อีกด้วย

ก้าวต่อไปของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คุณธรรมศพลฐ์ ได้ตั้งเป้าหมายให้เป็นบริษัทในฝันของคนรุ่นใหม่ เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความพร้อมที่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับทุกคน อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่ให้การยอมรับความแตกต่าง และเปิดกว้างทางความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานได้เป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่

สายการบินไทยแอร์เอเชียมองว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญในแต่ละบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเวิร์ค และยังส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรชั้นนำที่ขับเคลื่อน ดูแลเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดีไปพร้อมกันกับการเติบโตทางธุรกิจที่มั่นคงและยั่งยืน และพร้อมก้าวไปข้างหน้าพร้อมกันกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย

4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1. คุณสันติสุข คล่องใช้ยา

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การนำ Business Model จาก Air Asia Berhad มาใช้การตั้งราคาตั๋วโดยสาร โดยวิธี Dynamic Pricing มีแผนการจัดการรายได้เพื่อสำรวจราคาของกลุ่ม การติดตั้ง Self-Boarding Pass การติดตั้ง Self-Bag Tagging การบริหารตราสินค้า โดยใช้ ฌเนชั่น เป็นตัวแทน
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	การประเมิน KPI มีการกำหนดเครื่องมือชี้วัดการดำเนินงานและประเมินผล ทั้งในเรื่องยอดขาย มาตรฐานการทำงาน เรื่องส่วนแบ่งทางการตลาด และรณาน้ำมัน
ภาวะผู้นำ	การกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน Open Door Policy ไม่มี ความลับในองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร	ทัศนคติเรื่องการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ เชื่อว่าคนที่มีความคิดที่ดีจะสามารถฝึกฝนได้ ความเท่าเทียมกัน พนักงานทุกคนคือ All Stars
ความผูกพันของพนักงาน	จัดตั้ง Internal Branding Program เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร พร้อมช่วยเหลือ และปกป้ององค์กร จัดตั้งและสนับสนุน กิจกรรม และสมาคมกีฬาต่างๆ

2. คุณณัฐพล บรรพกาญจน์

อดีตผู้จัดการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตั้งราคาตั๋วโดยสารโดยวิธี Dynamic Pricing การขายผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือจากตั๋วโดยสาร เน้นการปกป้องตลาดมากกว่าการช่วงชิงผู้โดยสาร ใช้โปรแกรม Axapta ในด้านจัดการการเงิน ใช้โปรแกรม New Skies ในการจัดการการขาย
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	Standard Operation Procedures (SOP) มุ่งส่งเสริมด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจ ให้แก่พนักงาน หลักสูตรข้อพึงปฏิบัติของพนักงาน หลักสูตรการป้องกันและปราบปรามคอร์รัปชัน
ภาวะผู้นำ	การบังคับบัญชาแบบแนวราบ การใช้ระบบควบคุมการทำงาน
วัฒนธรรมองค์กร	มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจ แข่งขันสร้างผลงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ความผูกพันของพนักงาน	แข่งขันสร้างผลงานมากกว่าความผูกพันแบบครอบครัว

3. คุณพงษ์นรินทร์ อนุรักษ์ลาวัณย์

อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	เน้นภาพลักษณ์ขององค์กร ความสัมพันธ์ทางอารมณ์ เข้าใจความต้องการของลูกค้าจากภูมิปัญญา การส่งเสริมการขาย โปรโมชัน 0 บาท จัดตั้งทีมงานเพื่อดูแลสื่อออนไลน์ใน Facebook Pantip
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	พิจารณาการดำเนินงานของแต่ละแผนก ให้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อพัฒนา พัฒนาด้านสวัสดิการพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำ	จัดหลักสูตรการป้องกันความเสียหายจากสื่อออนไลน์
วัฒนธรรมองค์กร	ทัศนคติเรื่องการเป็นสายการbinต้นทุนต่ำ การทำงานเป็นทีม จดมุ่งหมายเดียวกันคือการบริการ
ความผูกพันของพนักงาน	จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ให้มีความสำคัญกับครอบครัวของพนักงาน

4. คุณณัฐพล ศิริอุปถัมภ์

อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	ระบบการจองตั๋ว โดยใช้ Web Base เพื่อจัดเรียงราคา การจัดการส่วนรายได้เสริม (Ancillary)
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	มีระบบ แบบแผน วิธีการในการทำงาน มีมาตรฐานในการทำงาน
ภาวะผู้นำ	สายการบังคับบัญชาไม่มีลำดับชั้นมากนัก ผู้นำมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย
วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรของคนรุ่นใหม่ พนักงานมีบุคลิก คิดเร็ว ทำเร็ว กันเองและสนุกสนาน
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีช่วงอายุใกล้เคียงกัน ทำให้เข้าใจกันได้ง่าย

5. คุณบุญรักษ์ สวัสดิ์อนุภาพ

วิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	วิธีการจัดซื้ออะไหล่และอุปกรณ์ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา จัดให้มีหลักสูตรการฝึกทำนายอันตรายล่วงหน้า การคาดการณ์และวิเคราะห์อันตรายในการปฏิบัติงาน และหาทางป้องกันที่ถูกต้อง (Kiken Yoshi Training:KYT)
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	AMOS Operating System: ระบบการบริหารจัดการเรื่อง วิศวกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานและการขนส่ง หลักสูตรสำหรับวิศวกรรมการบิน เช่น Basic Digital Avionics Basic Gas Turbing, Airframe, and Electronic
ภาวะผู้นำ	มีนโยบายไม่รอให้เกิดปัญหาก่อนจึงค่อยหาทางแก้ไข จัดให้แบบสถานการณ์จำลองเพื่อวางแผนรับมือต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน
วัฒนธรรมองค์กร	ให้ความสำคัญต่อการรักษาระดับต้นทุนแต่ยังคงรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยในทุกๆด้าน อย่างมีประสิทธิภาพ
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดเพื่อผลกำไรของบริษัทที่ส่งผลต่อโบนัส ความรู้สึกเท่าเทียมกันที่ได้รับสวัสดิการที่เท่าเทียมกัน

6. คุณธันวา จำปาภา

นักบิน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	เครื่องบินทุกลำมีเทคโนโลยีทันสมัย มีระบบเตือนภัย และระบบนำร่องในการลงจอดที่แม่นยำ การกำหนดกระบวนการทำงานที่ให้พนักงานทำหน้าที่มากกว่า 1 อย่าง เพื่อเป็นการดึงความรู้ความสามารถของพนักงานมาใช้อย่างเต็มที่และลดต้นทุน
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ความร่วมมือกับ Canadian Aviation Electronic เพื่อทำการอบรม ฝึกฝน นักบินให้มีมาตรฐานอยู่เสมอหลักสูตรสำหรับนักบิน เช่น Meteorological Pilot Transit Check, Flight Operation
ภาวะผู้นำ	ผู้นำมีคุณธรรม ผู้บริหารให้การส่งเสริมและทำความเข้าใจกับพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหามากกว่าการบังคับ
วัฒนธรรมองค์กร	ทุกคนเป็นไม้อ่อนที่คัดได้ ไม่เป็นไม้แข็งดัดยาก ทักษะที่ดีต่อการทำงาน และพร้อมเรียนรู้
ความผูกพันของพนักงาน	We are not company but family

7. คุณกมลรัตน์ สิริฤกษ์สกุล

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	ใช้ระบบ Navitech สำหรับวางแผนการบิน ใช้ระบบ Merlot สำหรับจัดการการบินของลูกเรือ ให้ความสำคัญกับการรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	มีการฝึกอบรมทีมผู้ช่วยเหลือพิเศษเพื่อเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉินต่อผู้โดยสารและญาติ ทั้งกายภาพและจิตใจ
ภาวะผู้นำ	มีนโยบายชัดเจน มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงของปัญหา
วัฒนธรรมองค์กร	All for one, one for all
ความผูกพันของพนักงาน	มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด จากกิจกรรมร่วมกันสม่ำเสมอ

8. คุณวรวรรณ เอื้อจารุพร

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การเพิ่มรายได้จากการขายอาหาร เครื่องดื่ม และของที่ระลึกบนเที่ยวบิน ไม่มี In-flight entertainment แต่มีลูกเรือ เป็น Entertainer จัดให้มี Fun Team เพื่อให้ความบันเทิงแก่ผู้โดยสาร การให้บริการ Care Flight/Surprise survive
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	Standard Operation Procedures (SOP) Air Asia Academy หลักสูตรพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เช่น Airline Business, Civil Aviation Regulation Thai Announcement
ภาวะผู้นำ	ผู้นำมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
วัฒนธรรมองค์กร	พนักงานคือตัวแทนของบริษัท ความร่วมมือในการทำงานคือสิ่งสำคัญ
ความผูกพันของพนักงาน	ทุกคนเสมือนครอบครัว สนับสนุน และสามัคคี

ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคลากรภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับสายการบิน ต้นทุนต่ำ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 คน โดยมีทั้ง นักวิชาการ พนักงานของสายการบิน อื่นๆ ผู้บริหารของธุรกิจการท่องเที่ยว ผู้บริหารธนาคาร และข้าราชการผู้ให้บริการสายการบิน ต้นทุนต่ำ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.3 ผลการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1. คุณวุฒิ อรรถกมล

นักวิชาการระดับผู้อำนวยการ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ มุ่งเน้นการจัดการต้นทุน การบริหารงานที่ทันสมัยเป็นสากล
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	การปฏิบัติตามมาตรฐานสมาชิกในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินจากหน่วยงาน Universal Safety Oversight Audit Program (USOAP) การปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพทางการบิน International Civil Aviation Organization (ICAO)
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการที่เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณทรัพยากรทางสมองสำคัญที่สุดต่อองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรมีภาพลักษณ์ของพนักงานที่คล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง ปฏิบัติตามเป้าหมาย และกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานรักองค์กร

2. ร้อยเอกรชฎ แยมศรีบัว

ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ การติดตั้ง Self-Boarding Pass ระบบ Ticketless การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ การเชื่อมต่อการเดินทางกับเรือ รถ และที่พัก การขายตั๋วที่ร้านสะดวกซื้อ 7-11
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	Air Asia Academy มีมาตรฐานระดับสากล
ภาวะผู้นำ	ผู้นำมีการกำหนดภารกิจ ค่านิยมองค์กร และกรอบแนวคิดที่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานทำงานภายใต้กรอบเดียวกัน
วัฒนธรรมองค์กร	การคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับองค์กร การปลูกฝังทัศนคติขององค์กรอย่างเข้มข้น
ความผูกพันของพนักงาน	มีการจัดให้มีแผนกพัฒนาบุคคลเพื่อรับเรื่องราวร้องทุกข์ (People Department)

3. คุณอนุพงษ์ เกรียงไกรสิทธิ์

ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร

บริษัท เลิร์ชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การพัฒนาระบบการจองตั๋วโดยสารออนไลน์ การพัฒนาระบบการชำระเงินระหว่างบริษัทกับตัวแทน การพัฒนาระบบการซื้อขายที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การเสนอราคาตั๋วโดยสารที่ต่ำที่สุด
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	รูปแบบการทำงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และจัดการต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและชาญฉลาด ปกป้องและดูแลบุคลากรขององค์กรได้เป็นอย่างดี
วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมองค์กรที่ทันสมัย เป็นสากล พนักงานเข้าใจเรื่องการจัดการต้นทุน เพื่อให้ได้ผลกำไรให้ได้มากที่สุด
ความผูกพันของพนักงาน	

4. คุณแพรมาศ เจริญพงศ์

รองประธานฝ่ายบริหารบัตรเครดิต

ธนาคาร ซีทีแบงก์ (ประเทศไทย)

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ การบริหารจัดการต้นทุน กลยุทธ์ทางการตลาดและการส่งเสริมการขาย การบริหารจัดการราคาที่เหมาะสม
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	การทำงานที่มีมาตรฐานสากล ทำงานเป็นระบบชัดเจน
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
วัฒนธรรมองค์กร	การวิธีการทำงานเป็นระบบ รวดเร็ว พนักงานมีบุคลิกภาพคล่องแคล่ว เข้าถึงง่าย เป็นกันเอง
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดี

5. คุณพิชพงษ์ พงษ์ชีพ

ผู้จัดการทั่วไป

บริษัท เกษะภูดพาราไดซ์บีช จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การจัดการเรื่องต้นทุนที่ส่งผลต่อการกำหนดราคาตัวโดยสาร การทำโปรโมชั่นที่ทันสมัยและน่าสนใจอยู่เสมอ การจัดการเรื่องเส้นทางการบินและจุดหมายการบิน การพัฒนาเทคโนโลยีในการจองตั๋วที่ทันสมัย
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจกับระบบ และการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถควบคุมสถานการณ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว
วัฒนธรรมองค์กร	พนักงานมีทัศนคติที่ชัดเจนต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร รักและจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความสุขในการทำงาน

6. อาจารย์เพชรแท้ อยู่สกุล

อาจารย์พิเศษภาควิชาธุรกิจการบิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การจัดการเรื่องราคาตัวโดยสารที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	เป็นองค์กรมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพจนเป็นสัญลักษณ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันที่ตามมาตรฐานของสายการบิน
วัฒนธรรมองค์กร	พนักงานมีทัศนคติที่ชัดเจนต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรได้เป็นอย่างดี

7. อาจารย์ ดร.ธีรดา จงกลรัตนภรณ์

อาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์วิธีการ และเนื้อหาในการสื่อสาร เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	การบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี รักษาความเป็นมืออาชีพ
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารสะท้อนความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดีในยามวิกฤติ มีการตีความปัญหาจัดการปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนถูกต้องและชัดเจน
วัฒนธรรมองค์กร	เป็นองค์กรที่สามารถก้าวข้ามผ่านวัฒนธรรมความเป็นองค์กรของชาติใดชาติหนึ่ง
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งบ่งบอกถึงความจงรักภักดี มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

8. กัปตันชญาณ์ทัต ชูตระกูล

นักบิน

สายการบินนกแอร์

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การสื่อสารองค์กรที่เข้าถึงผู้บริโภค การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ภาพลักษณ์การควบคุมคุณภาพองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานสากล
ภาวะผู้นำ	องค์กรที่ส่งเสริมการทำงานที่รวดเร็ว ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีประสบการณ์สูง ความเป็นมืออาชีพ และเข้าถึงพนักงานได้เป็นอย่างดี
วัฒนธรรมองค์กร	หัวใจหลักของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความสามัคคี เข้มแข็ง ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

9. คุณสุชา วัฒนวงศ์

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สายการบินไทย

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ รูปแบบการสื่อสารและโฆษณาที่ทันสมัยเข้าถึงผู้บริโภค
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
ภาวะผู้นำ	โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน กระชับ
วัฒนธรรมองค์กร	บุคลิกภาพที่เป็นกันเอง ทันสมัย ความเสมอภาคในทุกตำแหน่งงาน สวัสดิการที่เท่าเทียม
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความรักองค์กร พนักงานมีความสามัคคี

10. คุณกันต์อุทัย แสงศรีจิราภัก

ข้าราชการ นักสังคมสงเคราะห์ระดับปฏิบัติการ จังหวัดอุดรธานี

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม	การตั้งราคาที่สมเหตุสมผล ถูกและดี
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	มาตรฐานในการทำงานเรื่องความปลอดภัย ความสามารถในการแก้ปัญหา รวดเร็ว รับฟังปัญหาของผู้ใช้บริการ และให้ข้อมูลชัดเจน
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถสูง จัดการปัญหาได้รวดเร็ว
วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรทันสมัย รวดเร็ว พนักงานมีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความรักองค์กร

4.4 สรุปผลการสัมภาษณ์เรื่องการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย จาก ผู้บริหาร พนักงาน ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย และบุคลากรภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชียที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) โดยยึดหลักกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่สนองคุณค่าต่อผู้บริโภคทางอรรถประโยชน์ เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการ

ของผู้บริโภค และยังสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งคุณค่าต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การสร้างความสัมพันธ์ และความยุติธรรม

นวัตกรรมการรวมกลุ่ม (Consortium Innovation) การรวมกลุ่มกับแอร์เอเชีย Air Asia Berhad เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตในการจัดซื้อเครื่องบิน อะไหล่ และอุปกรณ์ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการใช้ศูนย์อบรม และเทคโนโลยีเดียวกัน เพื่อเป็นการประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale)

นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Brand Management Innovation) เน้นความสัมพันธ์ทางอารมณ์กับผู้บริโภค และสร้างสรรค์เนื้อหาในการดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง และการรักษามาตรฐานของแอร์เอเชีย โดยมีการทำโปรโมชั่นตัวโดยสารราคา 0 บาท อยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย รวมทั้งการจัดตั้งทีมงานเพื่อดูแลสื่อออนไลน์ต่างๆ โดยเฉพาะ อีกทั้งการเลือกใช้ ไลน์ แอปพลิเคชัน เป็นตัวแทนของสายการบินไทยแอร์เอเชียเพื่อลบทัศนคติทางลบของผู้บริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

นวัตกรรมการจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation) ใช้วิธีการตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing ซึ่งกำหนดราคาจากข้อมูลของผู้บริโภค มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านราคาน้ำมัน และการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการมุ่งเน้นการขายผลิตภัณฑ์นอกเหนือจากตัวโดยสาร (Ancillary) และยังมีระบบการชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ ที่สะดวกต่อผู้บริโภค และมีนโยบายที่ชัดเจนในการไม่ให้ส่วนลด หรือ ส่วนแบ่งทางการค้าแก่ตัวแทนจำหน่าย ธนาคาร หรือ บัณฑิตคิดต่างๆ

นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Innovation) การเลือกใช้เทคโนโลยีทางอากาศยานที่ทันสมัย การเริ่มใช้เครื่องบินแบบ Airbus A320 NEO ซึ่งมีเทคโนโลยีในการลดเสียง และประหยัดน้ำมันมากขึ้น รวมทั้งมีการใช้อุปกรณ์และตัวอัตโนมัติต่างๆ เช่น ตู้เช็คอินอัตโนมัติ ตู้พิมพ์บัตรโดยสารอัตโนมัติ และตู้พิมพ์ป้ายติดกระเป๋าอัตโนมัติ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการใช้โปรแกรมต่างๆ เพื่อบริหารจัดการในการทำงานในแต่ละแผนกให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โปรแกรม Axapta ในการจัดการทางการเงิน โปรแกรม New Skies ในการจัดการด้านการขาย โปรแกรม Web Base ในการจัดเรียงราคาตัวและการจัดการการจองตั๋ว โปรแกรม AMOS ในการจัดการวิศวกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานและการขนส่งทางอากาศ โปรแกรม Navitech ในการวางแผนการบิน และ โปรแกรม Merlot ในการจัดการตารางบินของลูกค้า เป็นต้น และสายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีการพัฒนาเป็น Digital Airline มีการยกเลิกการใช้กระดาษเป็นเอกสารต่างๆ ในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้รูปแบบ Online และ Application ภายในองค์กรแทน รวมทั้งให้ผู้บริโภคมีการ

จองตั๋วผ่าน Application และติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของสายการบินไทยแอร์เอเชียผ่าน Live Chat เป็นต้น

มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

มีการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) ในการดำเนินงาน โดยนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องตามเป้าหมายแม่บทของผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หาสาเหตุของปัญหา และร่วมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

มีการดำเนินงานตามหลักบริหารจัดการคุณภาพ ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้หลักการบริหารงานวงจร PDCA ซึ่งได้แก่ การกำหนดขั้นตอนและวิธีควบคุมการทำงานตามมาตรฐาน (Plan) การปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่กำหนด (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาวิธีการป้องกันเมื่อเกิดปัญหา (Act)

มีสถาบัน Air Asia Academy ที่มีมาตรฐานการประเมินตามกฎของโครงการ Universal Safety Oversight Audit Programme: USOAP) ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลความปลอดภัย ด้านการบิน เพื่อเป็นศูนย์กลางในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง และมีการ กำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกกระบวนการทำงาน (Standard of Procedure: SOP) พร้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) ทั้งในด้านภาวะผู้นำ ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งมีการกำหนดรูปแบบการทำงานของพนักงานให้มีหน้าที่ในกระบวนการทำงานมากกว่า 1 หน้าที่

มีการจัดตั้งแผนก People Development ให้มีหน้าที่ในการรับผิดชอบพนักงานทุกคน ในสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยมีระบบในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และแก้ไขปัญหา รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานและรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อช่วยลดความเครียดให้พนักงาน อีกทั้งมีการพัฒนาให้มี Internal Branding Program เพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กร อีกด้วย

มีหลักสูตรการป้องกันและปราบปรามการคอร์รัปชันภายในองค์กร หลักสูตรจรรยาบรรณทางธุรกิจ และหลักสูตรการฝึกทำนายอันตรายล่วงหน้า พร้อมทั้งวิธีการเตรียมพร้อมและรับมือกับปัญหา (Kiken Yoshi Training :KYT) เป็นต้น

มิติด้านภาวะผู้นำ

มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ทำให้มีลำดับชั้นในการทำงานไม่ซับซ้อน โดยเน้นระบบเป็นเครื่องมือควบคุมรูปแบบและวิธีการทำงาน โดยพนักงานในองค์กรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ผ่าน Application และ Social Network

มีรูปแบบการทำงานแบบ Teamwork โดยหัวหน้าต้องเป็นผู้สอนงานและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีบุคลิก ลักษณะของความเป็นผู้นำในอุดมคติ มีความทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย และเป็นกันเอง อีกทั้งเป็นตัวแทนของความฉลาด มีความมั่นใจ และน่าเชื่อถือ โดยถือเป็นส่วนผสมของผู้นำตามสถานการณ์ ที่ผู้บริหารคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องของความจำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้นำแบบทางการ ที่มีวิสัยทัศน์และนโยบาย เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับพนักงาน อีกทั้งมีความยุติธรรมและให้สวัสดิการที่เหมาะสม การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็น ติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารได้ง่าย เช่น นโยบายการไม่มีประตูกันห้องทำงาน (Open Door Policy) และการเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ มุ่งมั่นในการรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร

สายการบินไทยแอร์เอเชียใช้ตัวแบบของวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนของค่านิยมในการแข่งขันเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่บนรากฐานของความเชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลง โดยมีสิ่งเชื่อมโยงองค์กรคือ การสร้างนวัตกรรม และการเป็นผู้นำในยุทธศาสตร์ระยะยาว รวมทั้งการแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ ซึ่งเป้าหมายในความสำเร็จขององค์กรคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

ให้ความสำคัญกับทัศนคติต่อการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ไม่มีกลุ่มสหภาพแรงงาน และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยพยายามคัดเลือกพนักงานที่ไม่เคยผ่านงานจากสายการบินอื่นๆ มาก่อน เพื่อหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมองค์กรเก่าที่ติดตัวมา โดยเชื่อมั่นว่าการสร้างทัศนคติใหม่ๆ ให้คนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งมีบุคลิกคล่องแคล่ว ทันสมัย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทุกระเบียบ และปรับตัวง่าย จะสามารถช่วยปลดกรอบความคิดให้มีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ แล้วจึงสร้างวัฒนธรรมการสอนงานที่ดี

พนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน โดยมีชื่อเรียกทุกคนว่าเป็น All Stars ที่ถือเป็นดาวที่ส่องสว่างทุกดวง

พนักงานทุกคนพร้อมที่จะทำงานหนักอย่างเต็มความสามารถ เพราะเข้าใจว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูงที่สุด จะสามารถลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด ทำให้เกิดกำไรมากที่สุด จะส่งผลต่อค่าตอบแทนและโบนัสที่สูงขึ้น

เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นธุรกิจที่เคลื่อนไหวเร็ว และไม่สามารถผิดพลาดได้ พนักงานจึงเกิดความเครียดในการทำงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียจึงจัดให้มีงานสังสรรค์ รื่นเริงอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเครียด และสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ให้มีกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ต่อไป

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน

พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มององค์กรเป็นเหมือนครอบครัว มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในองค์กร และเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งพนักงานทุกคนยอมรับ เข้าใจในระบบการทำงานเพื่อรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด

พนักงานส่วนใหญ่มีช่วงอายุที่ใกล้เคียงกัน ส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติและรูปแบบความคิด ที่ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ง่าย

มีการใช้ Employee Engagement Model คือ มุ่งเน้นผลป้อนกลับจากการทำงาน พนักงานเชื่อมั่นในเรื่องภาวะผู้นำ มีการสนับสนุนเรื่องการพัฒนาตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยพนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และพนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปรับปรุง แก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

สายการบินไทยแอร์เอเชียจัดให้มีสวัสดิการที่ดี แก่พนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกันในทุกตำแหน่งงาน รวมทั้งมีสหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การทำประกันอุบัติเหตุ การทำประกันสังคม มีการมอบของขวัญวันครบรอบการทำงาน ของขวัญวันแต่งงาน และการให้ตั๋วเครื่องบินแก่พนักงานและครอบครัวในทุกปี รวมถึงการให้การสนับสนุนด้านการศึกษา การกีฬา และการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” (Competitive Advantages Management of Thai Air Asia) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการรักษาตำแหน่งผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ในมิติด้านการจัดการนวัตกรรมและนวัตกรรมจัดการ มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยคำตอบของการวิจัยได้นำเสนอในบทนี้ ซึ่งมีการนำเสนอตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น มีคุณลักษณะที่ชัดเจนคือ การสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) อันโดดเด่น โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ โดยปัจจัยที่ถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้แก่ การให้ความสำคัญกับการคิดค้น สนับสนุน และพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการต่างๆ นอกเหนือจากตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) แบบเดิมๆ ของสายการบินต้นทุนต่ำทั่วไป โดยผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและทันสมัยเพื่อให้สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง โดยมีการจัดตั้งฝ่ายนวัตกรรมเชิงพาณิชย์และเทคโนโลยีขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความแตกต่างในการประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และมุ่งเน้นการรักษาระดับต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด และยังสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ อีกทั้งเพื่อเป็นเครื่องมือในการชี้วัดความเป็นผู้นำในเรื่อง

การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความพึงพอใจสูงสุด

สายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีรูปแบบองค์กรของการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding Company) ซึ่งส่งผลให้สามารถลดต้นทุนโดยรวมเป็นอย่างมาก ทั้งในเรื่องซื้อทางการค้า ตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) การร่วมใช้วัตถุดิบต่างๆ ทั้งในด้านระบบการจัดการ ด้านเครือข่ายการบิน การฝึกอบรมพนักงาน การซ่อมบำรุง การป้องกันความเสี่ยงด้านค่าเงิน รวมถึงอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต่อธุรกิจการบิน ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างด้านต้นทุนจากสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ ในประเทศไทยอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการปลูกฝังทัศนคติเรื่องต้นทุน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ในขณะเดียวกัน ก็มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อกำหนดมาตรฐานและคุณภาพในการทำงานทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาแบบ Dynamic Pricing และมีการจัดตั้งแผนกตรวจสอบข้อมูลและเปรียบเทียบราคาตัวโดยสารของสายการบินอื่นๆ ในตลาดแบบ Real-time โดยเฉพาะ เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในการแข่งขันทางด้านราคาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริโภค เข้าใจ รับรู้ถึงภาพลักษณ์ รูปแบบองค์กร และข้อมูลที่สายการบินไทยแอร์เอเชียต้องการสื่อสาร อย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ให้ความสำคัญกับเรื่องฐานข้อมูลของผู้โดยสารเป็นหลัก และเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ความสามารถของตนเอง โดยไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกับสายการบินคู่แข่ง แต่จะทำการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และทำการแก้ไขปรับปรุง พัฒนา สร้างสรรค์ทั้งทางด้านเทคโนโลยี สินค้าและบริการ และนวัตกรรมทางด้านการจัดการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความสามารถหลัก (Core Competency) อันโดดเด่นในการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน ได้แก่ การใช้วัตถุดิบการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding) และมุ่งเน้นการรักษาระดับโครงสร้างต้นทุนให้ต่ำที่สุดอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

มีการปลูกฝังทัศนคติ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาแบบ Real-time เพื่อให้เป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้สามารถอธิบายทางวิชาการเพิ่มเติมได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ใช้หลักการของ Porter's Generic Strategies ทั้ง 3 ด้าน เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่สำคัญของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus)

จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียได้เลือกใช้และผสมผสานกลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันหลากหลายกลยุทธ์ (Competitive with Diverse Strategies) ทั้งในมิติด้านนวัตกรรมทางการจัดการและการจัดการนวัตกรรม มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยไม่ใช้วิธีการต่อสู้กับคู่แข่งกัน แต่มุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างสรรค์กลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) มีความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) และเลือกเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) ที่มีประสิทธิภาพ ในการประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยในมิติต่างๆ ของการจัดการองค์กร ดังนี้

มิติด้านนวัตกรรมทางการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ตามทฤษฎีของ Gibbons A. (1997) เนื่องจากได้ใช้วิธีการบริหารจัดการโดยนำประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และแนวคิดใหม่ๆ มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นในการสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างประโยชน์ด้านความสะดวกสบาย ประหยัด และมีคุณภาพ โดยมีการเลือกใช้นวัตกรรมทางการจัดการต่างๆ ดังนี้

1) นวัตกรรมทางการจัดการเชิงคุณค่า (Value Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียเริ่มต้นแนวคิดขององค์กรด้วยการใช้นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ตามหลักของกรอบแนวคิดเรื่องนวัตกรรมเชิงคุณค่าของ Kim and Mauborgne (2005) ที่มุ่งเน้นการเพิ่ม

คุณค่า (Higher Value) ที่โดดเด่นให้ผู้บริโภคยอมรับและสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง และสามารถลดต้นทุน (Lower Cost) ในการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด

2) นวัตกรรมการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding Company Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จาก สัญญาการพึ่งพิงในรูปแบบของบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) กับ AirAsia Berhad บริษัทแม่จากมาเลเซียที่ถือหุ้นร่วมกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยได้รับอนุญาตเพื่อให้ใช้ชื่อทางการค้า “Air Asia” ซึ่งทำให้สามารถใช้ Business Model เดียวกัน ส่งผลให้ได้ผลประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ทั้งการร่วมใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบซอฟต์แวร์ เว็บไซต์หลักของแอร์เอเชียในการจองบัตรโดยสาร การใช้ศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน นวัตกรรมด้านเครือข่ายการบิน ได้รับประโยชน์จากการบริการประจำท่าอากาศยานในประเทศสมาชิกกลุ่มแอร์เอเชีย อีกทั้งการรับบริการด้านการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องบิน การเช่าเครื่องบิน และการป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งทักษะความรู้ทางด้าน การตลาด การประกอบธุรกิจ และการบริการลูกค้า ทั้งนี้ยังเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตปัจจัยต่างๆ (Bargaining Power of Buyers) เช่น เครื่องบิน อะไหล่ และอุปกรณ์ต่างๆ

จะเห็นได้ว่า การรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้งนี้ สืบเนื่องมาจากแนวคิดความสัมพันธ์ข้ามธุรกิจที่มีต่อกัน (Interrelationship Across Businesses) โดยใช้ศึกษาองค์การที่แบ่งธุรกิจเป็นหน่วยธุรกิจย่อยตามแนวคิดของ Michael Porter (1990) ที่แบ่งความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ (Tangible Interrelationship) ซึ่งมีการใช้ทรัพยากร และมีกิจกรรมบางอย่างร่วมกันของธุรกิจ ในเครือ เช่น วัสดุอุปกรณ์ การใช้ช่องทางการจำหน่าย การใช้เทคโนโลยี และการส่งเสริมการขาย ซึ่งมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจทั้งของบริษัทแม่และธุรกิจในเครือ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Interrelationship) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของแต่ละธุรกิจ เช่น ข้อมูลลูกค้า และการเกื้อหนุนกันในงานกิจกรรม เป็นต้น

3) นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Brand Management Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ จดจำ และยอมรับทางการตลาด โดยมุ่งเน้นการสร้างและการขยายฐานผู้ใช้บริการ โดยใช้รูปแบบของการสร้างตราสินค้าตามแนวคิดของ นัทธมน ภูมิไชย (2557) คือ การบริหารตราสินค้าองค์กร (Corporate Branding) ภายใต้คำขวัญ “ใครๆ ก็บินได้ Everyone Can Fly” และสร้างสรรค์การประชาสัมพันธ์ทางการตลาด

อย่างต่อเนื่องจนเป็นเอกลักษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้การทำโปรโมชั่น “0” บาท นั้นได้รับความสนใจจากผู้บริโภคเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังใช้การบริหารตราสินค้าทางอารมณ์ (Emotional Branding) ซึ่งได้แก่ การใช้ตรา ฅนเด่นๆ คู่มิมยะ เป็นตัวแทนของตราสินค้าเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคถึงความอ่อนน้อม อ่อนนุและเป็นกันเอง และการใช้การบริหารตราสินค้าแบบสัมผัสได้ (Live Branding) ที่เน้นปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มผู้บริโภค ในรูปแบบการจัดงานและกิจกรรมต่างๆ จะเห็นได้จากสัญลักษณ์ตามสถานที่สำคัญ สถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ Kidzania และการสนับสนุนด้านกีฬา เป็นต้น

4) นวัตกรรมจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้นได้ให้ความสำคัญกับการใช้หลักการจัดการรายได้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเลือกใช้กลยุทธ์การตั้งราคาตั๋วโดยสารแบบ Dynamic Pricing Strategy ดังที่ Robert G. Cross (1995) ที่ได้กล่าวว่าการตัดสินใจต้นทุนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร แต่การกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องสะท้อนความต้องการของตลาด ไม่ใช่การกำหนดราคาแบบสะท้อนต้นทุน โดยมุ่งเน้นที่ราคาขายที่เลือกเก็บสินค้าและบริการไว้ขายให้กับลูกค้าให้ได้ราคาดีที่สุด หรือหาโอกาสในการขายได้ในราคาที่ดีที่สุดโดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ของตลาดอย่างแท้จริง และไม่ใช้การคาดเดา รวมทั้งต้องมีการประเมินโอกาสในการสร้างรายได้ของสินค้าและบริการที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การนำเสนอสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในเวลาที่ถูกต้อง และเสนอขายในราคาที่เหมาะสม

5) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ที่ทันสมัย เพื่อสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการจัดระบบและความสะดวกสบาย รวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีอากาศยาน ที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และปลอดภัย เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ Sharklets ที่ปลายปีกเครื่องบินทุกลำเป็นพิเศษ เพื่อให้ลดแรงลากของลมที่คอยด้านขณะทำการบิน เพื่อให้ประหยัดเชื้อเพลิงได้มากขึ้นและการสั่งเครื่องบินรุ่นใหม่ Airbus 320 Neo ที่สามารถลดความดังของเสียงเครื่องยนต์ และประหยัดน้ำมันเพิ่มขึ้นถึง 15% ส่วนในภาคพื้นนั้น ได้มีการติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการเช็คอินของผู้โดยสาร

เช่น ตู้พิมพ์ตั๋วโดยสารอัตโนมัติ และป้ายติดกระเป๋าสตางค์อัตโนมัติ รวมทั้งการใช้ Application ผ่านสมาร์ทโฟนในการจัดการตั๋วโดยสาร เช็คอิน และอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้านการจัดการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งโปรแกรมในการรวบรวมข้อมูลของลูกค้า มาช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค และช่วยพยากรณ์ความต้องการสินค้าและบริการ โดยการใช้สมการทางคณิตศาสตร์ที่ซับซ้อนในการกำหนดราคาตั๋วโดยสาร ให้มีราคาที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามหลักของการจัดการรายได้แบบ Dynamic Pricing มีการใช้โปรแกรม Axapta ในการจัดการด้านการเงิน โปรแกรม New Skies ในการจัดการด้านการขาย อีกทั้งระบบการจองตั๋วโดยสารแบบ Web Base เพื่อช่วยในการจัดเรียงราคาตั๋วโดยสาร การใช้ AMOS Operating System เป็นระบบบริหารจัดการเรื่องวิศวกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานและการขนส่งทางอากาศ การใช้ระบบ Navitech ในการวางแผนการบิน การใช้ระบบ Merlot ในการจัดตารางการบินของลูกค้า เป็นต้น

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีคุณลักษณะการจัดการนวัตกรรมการจัดการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามคำกล่าวของ White and Bruton (2007) ที่ได้กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรม คือ องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ และเป็นองค์กรที่มีความคาดหวัง และเป้าหมาย ที่มีความเป็นไปได้ เป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทางของการทำงาน ติดตามผล และมีการพิจารณาตรวจสอบ และประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอกองค์กร รวมทั้งยังเป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นมีเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการจัดการ และมีการจัดสรรงบประมาณในการคิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนาองค์ความรู้พื้นฐานของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างเพียงพอ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับเรื่องฐานข้อมูลลูกค้า และข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำเสนอรูปแบบของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในแบบใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ทั้งคุณภาพของการให้บริการ ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การประหยัดเวลา รวมถึงรูปแบบการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะสายการบินไทยแอร์เอเชียยังเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีการอบรมให้ความรู้ ปลุกฝังทัศนคติ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร แก่พนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาระดับของต้นทุน ที่เป็นปัจจัยหลักซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสายการบิน

ต้นทุนต่ำอย่างแท้จริง ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการจัดตั้ง Personal Department เพื่อมุ่งเน้นการดูแลและให้ความรู้ ความเข้าใจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ปรีกษา และเสนอแนะ ระบบวิธีการทำงาน กลยุทธ์ นวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์อยู่ตลอด มีการกำหนดการให้ผลตอบแทน ของขวัญ และสวัสดิการที่ยุติธรรม และเพียงพอ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการติดตามผล และประเมินผลของการใช้นวัตกรรม การจัดการด้านต่างๆ โดยเลือกที่จะคิดค้นและส่งเสริมนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ในขณะที่สามารถลดทอนและตัดนวัตกรรมใดที่ไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรออกไป

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้มีการจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังทฤษฎีการบริหารคุณภาพ ตามแนวคิดของ The Juran Trilogy of Quality (ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูราน) ของ Joseph M. Juran (1989) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคุณภาพ กับการวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียยังได้มีการวางแผนคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management:TQM) ตาม 3 หลักการสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมของ Dean and Bowen (1994) ซึ่งได้แก่ (1) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในขณะที่ผู้บริหารมีหน้าที่ในแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร และทำการออกแบบและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยพยายามลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร รวมทั้งจัดให้มี (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการวางแผน การดำเนินงาน การจัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) และการประเมินผล (Output) มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไข และป้องกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยเชื่อว่าคุณภาพเป็นถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้สมบูรณ์ที่สุด และยังมี (3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees Involvement) ซึ่งผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถทำได้ โดยให้มีกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถประสบความสำเร็จผ่านความร่วมมือกันทั่วทั้งองค์กร

โดยหลักการสำคัญทั้ง 3 อย่างนี้ จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการดำเนินงานตาม หลักบริหารจัดการคุณภาพ ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักการบริหารงานวงจรของ PDCA Deming (1986) ซึ่งได้แก่ การกำหนดขั้นตอน และวิธีควบคุมการทำงานตามมาตรฐาน (Plan) การปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่กำหนด (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาวิธีการป้องกันเมื่อเกิดปัญหา (Act)

ยิ่งไปกว่านั้น จากข้อมูลของ IATA พบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางทรัพยากรบุคคลของสายการบินไทยแอร์เอเชียเท่ากับร้อยละ 26 หรือคิดเป็น 1 ใน 4 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถร่วมใช้สถาบัน Air Asia Academy เพื่อเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา อบรม ให้ความรู้ ที่มีมาตรฐานตามการประเมินตามกฎของโครงการ Universal Safety Oversight Audit Programme: USOAP ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อเป็นศูนย์กลางในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกกระบวนการทำงาน (Standard of Procedure: SOP) พร้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) ทั้งในด้านภาวะผู้นำ ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งมีการกำหนดรูปแบบการทำงานของพนักงานให้มีหน้าที่ในกระบวนการทำงานมากกว่า 1 หน้าที่ เพื่อเป็นสถาบันในการให้ความรู้ อบรม พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกแผนกให้ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการพัฒนาหลักสูตร และวิชาต่างๆ ที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

อีกทั้งสายการบินไทยแอร์เอเชียยังจัดให้มีหน่วยงาน People Development เพื่อรับผิดชอบบุคลากรในบริษัท เพื่อให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ แก้ไข องค์กรต้องไม่หยุดความพอใจกับความสำเร็จเดิม แต่ต้องมุ่งมั่น และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ และหาแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด และมีการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานของพนักงานทุกคน อีกทั้งยังมีหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกเรื่อง เพื่อลดความเครียดให้กับพนักงาน และจัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์อยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) โดยจัดให้มีการดำเนินงานและนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สอดคล้องตามแผนแม่บทจากผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม หาสาเหตุของปัญหา และแก้ไข

ปัญหาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีการส่งเสริมและรักษา วิสัยทัศน์ และ วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งของสายการบินต้นทุนต่ำ แก่พนักงานทุกคน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสาร รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการทำงาน และการรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด ให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดให้มี Standard Operation Process เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันในการกำหนดทุกภาระงานภายในสายการบินไทยแอร์เอเชีย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการจัดการกระบวนการคุณภาพ (Management of Process Quality) และรักษาคุณภาพและผลการดำเนินงาน (Quality and Operation Results)

ทั้งนี้ปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาให้มี Internal Branding Program เพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กร และมีหลักสูตรการป้องกันและปราบปรามการคอร์รัปชันภายในองค์กร หลักสูตรจรรยาบรรณทางธุรกิจ และหลักสูตรการฝึกทำนายอันตรายล่วงหน้า พร้อมทั้งวิธีการเตรียมพร้อมและรับมือกับปัญหา (Kiken Yoshi Training: KYT) เป็นต้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการวางแผนปฏิบัติ ผู้บริหารและพนักงาน ทำงานร่วมกันเป็น Teamwork ทั้งในการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาวขององค์กร โดยมีการกำหนดเวลา มีการสื่อสารให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องมีการพัฒนาผู้นำ และสร้างทีมงาน อบรมความรู้ และทักษะในการบริหารคุณภาพ รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับการจัดระบบเอกสาร การปรับโครงสร้างระบบงาน รวมถึงการเปลี่ยนระบบประเมินผล และการให้รางวัล โดยให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก

มิติด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ที่แข็งแกร่งนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียจัดให้มีการคัดเลือก และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการยอมรับ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถสูง รวมทั้ง มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด และรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นมีพฤติกรรมที่ผสมผสานลักษณะของผู้นำทั้ง 4 แบบจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Robert House (1974) เรื่อง “House’s Path-Goal Theory” ซึ่งได้แก่ (1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ซึ่งเน้นงาน มีการแสดงวิสัยทัศน์ และมีนโยบายที่ชัดเจนแก่บุคลากรในเรื่องมาตรฐานการทำงานจาก Air Asia Berhad ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางสมองและการจัดการองค์กรที่มี

คุณภาพมากกว่าปริมาณ (2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน โดยให้สวัสดิการที่น่าพอใจแก่พนักงานทุกระดับอย่าง ยุติธรรม (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรีกษา และมีส่วนร่วม เห็นได้จากการสร้างห้องทำงานของผู้บริหารให้ไม่มีประตู และพนักงานทุกคนสามารถ ติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารได้ทุกช่องทาง (4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนในการ เป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย และกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็ง รวมทั้งให้ความสำคัญกับการปรับปรุง พัฒนาการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงาน ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred E. Fiedler (1994) ที่มีกรอบแนวคิด ว่า ผู้นำที่ดีจะสามารถคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องระหว่างรูปแบบของผู้นำและความจำเป็น ของสถานการณ์นั้นๆ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย พบว่า ผู้บริหารมีลักษณะการเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) ที่โดดเด่นที่สุด ทั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน และ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จในการบริหารองค์กรให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำใน ประเทศไทยและไม่เกรงกลัวต่อคู่แข่งรายอื่นๆ เห็นได้ชัดจากรางวัลต่างๆ ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งจะเห็นได้ว่า เมื่อเกิดเรื่องราวเหตุการณ์ ปัญหา หรือข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสายการบินไทย แอร์เอเชีย จะพบว่าผู้บริหารมีการรับมือต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี แก้ไขปัญหาได้ รวดเร็ว ชาญฉลาดเป็นไปตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีนโยบายว่าจะไม่รอให้เกิด ปัญหาจนจึงค่อยหาทางแก้ไข อีกทั้งยังมีการฝึกซ้อมการแก้ไขปัญหาโดยใช้สถานการณ์จำลองอยู่ อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียมีโครงสร้างองค์กรในรูปแบบการ กระจายอำนาจ (Decentralization) ตามองค์ประกอบหลักของ Andrew Turton (1976) เรื่องการ กระจายอำนาจ ได้แก่ การเป็นองค์กรรูปแบบนิติบุคคล ที่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน มี งบประมาณที่เพียงพอเป็นของตนเอง โดยสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนและ ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถขยายความในขั้นตอนการกระจายอำนาจ ในการบริหาร

ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือเป็น Adaptive Organization ที่มีโครงสร้างองค์กรที่ ยืดหยุ่น สามารถลดขั้นตอนการตัดสินใจ สามารถเพิ่มช่องทางในการกระจายความรู้ให้คนใน

องค์กรอย่างทั่วถึง โดยมุ่งเน้นการทำงานแบบ Teamwork เพื่อเป็นการลดอุปสรรคและข้อจำกัด กีดขวางระหว่างแผนภายในองค์กร อีกทั้งมีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ช่วยกันทำงาน โดยใช้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่หลากหลาย จึงส่งผลให้มีความสามารถในการปรับตัว ลดต้นทุน และแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้กำหนดพันธสัญญาให้กับพนักงานทุกคนว่า พนักงานทุกคนต้องปากท้องอิ่ม ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ โบนัส และผลตอบแทนพิเศษอย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นการขับเคลื่อนคนและเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนต้องทำงานหนักขึ้น เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นองค์กรธุรกิจที่เคลื่อนไหวเร็ว โดยที่พนักงานทุกคนจะมีความอยากมาทำงานในทุกๆวัน และรับรายงานในเรื่องต่างๆ ของพนักงานผ่าน Social Network ได้ทุกๆ ช่องทาง ส่วนใครที่ไม่อยากทำงานหนักก็ให้ลาออกไป

นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชียยังเน้นการคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ที่ไม่เคยผ่านงานสายการบินอื่นๆ มาก่อนเนื่องจากไม่ต้องการให้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรติดตัวมา เนื่องจากเห็นว่าทัศนคติขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งการสร้างคนขึ้นใหม่เองจะตอบสนองการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำได้มากกว่า ยิ่งไปกว่านั้น ยังให้ความสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมในองค์กรให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และมีความอยากในการทำงาน จึงจำเป็นต้องรับคนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการสอนงานให้ภายหลัง โดยหัวหน้าจะต้องมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ในลักษณะ Teamwork ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ฝ่ายบุคคลของไทยแอร์เอเชีย ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องเป็นฝ่ายที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกๆ เรื่อง

จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้มีการประยุกต์การทำงานให้มีลักษณะตามทฤษฎีของ Denison, Cho and Young (2000) ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ (1) ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม (Involvement Culture) คือ มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมโดยไม่เน้นโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีการประสานงานกันได้ดี โดยมีค่านิยมแกนกลาง และผู้บริหารมีการแสดงออกและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน (3) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) คือ องค์กรมีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเห็นได้จากสายการบินไทยแอร์เอเซียนั้นให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของลูกค้าเป็นอย่างมาก

มากเพื่อนำมาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์องค์กรอยู่เสมอ และรองรับเทคโนโลยีการสื่อสาร โดรนจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในหลักสูตร “การป้องกันความเสียหายจากสื่อออนไลน์” อีกด้วย (4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) จะเห็นได้จาก สายการบินไทยแอร์เอเชียมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก

ทั้งนี้ ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ตามแนวคิดของ Cameron and Quinn(1999) นั้นจัดอยู่ในประเภทวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (Adhocracy Culture) ซึ่งจะอยู่บนรากฐานของความเชี่ยวชาญ และการเปลี่ยนแปลง โดยกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน และมีผู้นำที่กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชียเองก็มองว่าสิ่งที่เชื่อมโยงองค์กร คือ การสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้นำระดับแนวหน้าโดยเน้นถึงยุทธศาสตร์ในระยะยาว ที่ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า รวมทั้งการแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ และความสำเร็จขององค์กรคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

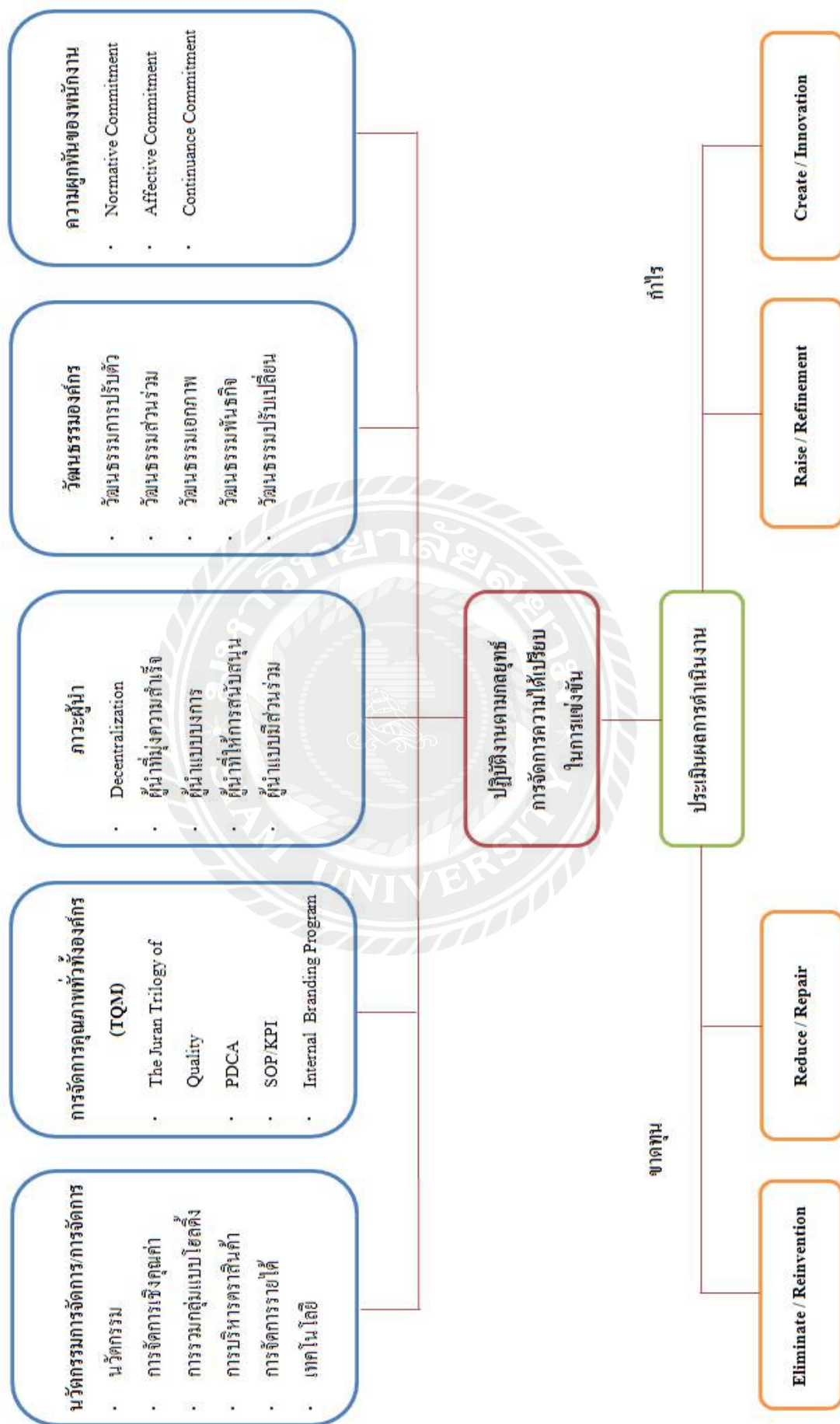
มิติด้านความผูกพันของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงาน และอดีตพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่า พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และมีทัศนคติต่อองค์กรในแง่ดี โดยพนักงานมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน โดยมีเป้าหมายและมีค่านิยมภายในองค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Buchanan (1974) กล่าวคือ พนักงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identifications) มององค์กรเป็นเหมือนครอบครัวญาติพี่น้อง ทำให้เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ขอมรับในค่านิยมการรักษาระดับต้นทุน และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ และถือเสมือนว่าเป็นของตนเองเพราะถ้าองค์กรมีกำไร พนักงานก็จะได้รับโบนัสเพิ่มขึ้น ทั้งนี้พนักงานยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) ในทุกๆ ด้าน โดยสามารถเสนอแนะ ร้องเรียน ข้อคิดเห็นต่างๆ ได้เสมอ จะเห็นได้ว่า พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) มีความรู้สึกภาคภูมิใจ รักและผูกพันต่อองค์กรอย่างเห็นได้ชัด และสอดคล้องกับ ทฤษฎี Organization Commitment ของ Steers and Porter (1979) ที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ

เป้าหมายขององค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้นประกอบด้วย โครงสร้าง 3 ลักษณะ ของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งได้แก่ (1) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจาก วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมปัจจุบัน ตอบโจทย์พนักงานที่ส่วนใหญ่เป็นคนใน Generation Y ที่มีความทันสมัยในยุค Digital (2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จากการกำหนดให้ทุกคนเป็นดาว (All Stars) ที่มีความสามารถในการฉายแสงสว่างเท่าเทียมกันทุกคน ให้พนักงานมีหน้าที่เป็นเหมือนตัวแทนของสายการบินไทยแอร์เอเชีย (3) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ โดยมีพื้นฐานจากทางเลือกและผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการกำหนดผลตอบแทน โบนัสของขวัญ ของรางวัล ที่เหมาะสมและดึงดูดใจพนักงาน อย่างเป็นธรรมชาติ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

นอกเหนือจากนี้ ในมุมมองเรื่องความผูกพันของพนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชีย กับต้นแบบในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Model) ของ Katharine Esty and Mindy Gewirtz (2008) นั้น จะพบว่าปัจจัยหลักคือการสร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมของพนักงานคือ ผลป้อนกลับทั้งสองด้าน (Two-way feedback) ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in leadership) การพัฒนาด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน (Career Development) และพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในการประสบความสำเร็จ (Employees understand their role in success) อีกทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Shared decision making) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงาน และเพิ่มผลกำไรได้อย่างมาก



5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่อง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) และ การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) ซึ่งการนำองค์ประกอบเหล่านี้มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จำเป็นต้องผสมผสานและพัฒนาด้านการจัดการในทุกมิติ ทั้งมิติด้านนวัตกรรมจัดการ มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการจัดการต้นทุนที่ถือเป็นปัจจัยหลักเพื่อให้องค์กรมีผลกำไร รวมทั้งการพัฒนากลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งจะสามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากงานวิจัยเรื่อง การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้นค้นพบว่า ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพนั้น ยังคงสามารถยึดหลักทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์การจัดการของ Michael E. Porter ในเรื่องของ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ตามทฤษฎีของ Gibbons A. (1997)

จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมต่างๆ ที่องค์กรแห่งนวัตกรรมควรพัฒนาได้แก่ นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Brand Management Innovation) นวัตกรรมจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation) ในเรื่องการคำนวณราคาแบบ Dynamic Pricing กับอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Innovation) ในด้านสารสนเทศ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ มาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น ยังสามารถนำทฤษฎีการบริหารคุณภาพ The Juran Trilogy of Quality (ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูราน) ของ Joseph M. Juran (1989) มาประยุกต์ใช้ในเรื่องการวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) อีกทั้งยังสามารถใช้หลักการบริหารงานวงจร PDCA ของ Deming (1986) ซึ่งได้แก่ การกำหนดขั้นตอน และวิธีควบคุมการทำงานตาม

มาตรฐาน (Plan) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาวิธีการป้องกันเมื่อเกิดปัญหา (Act)

ปัจจุบัน ทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำขององค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น สามารถผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Robert House (1974) เรื่อง “House’s Path-Goal Theory” ซึ่งได้แก่ (1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) (2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) (4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) โดยนำมาเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องใช้เพียงคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้ องค์กรควรนำวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (Adhocracy Culture) มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการนำทฤษฎีของ Denison, Cho and Young (2000) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์และผสมผสานให้มีลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ (1) ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม (Involvement Culture) (2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) (3) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) (4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture)

ในเรื่องความผูกพันของพนักงานนั้น องค์กรสามารถนำทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งได้แก่ (1) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) (2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) (3) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) มาเลือกใช้และผสมผสานเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานในสถานการณ์นั้น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ว่ามีปัจจัยใดที่มีคุณลักษณะเฉพาะหรือปัจจัยใดที่มีคุณลักษณะร่วมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ อีกทั้งควรเพิ่มการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประกอบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ส่งผลด้านมาตรฐานทางสถิติ และควรเพิ่มจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งบุคลากรภายในองค์กร และบุคลากรภายนอก รวมทั้งผู้ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำให้มีจำนวนมากขึ้น เพื่อความหลากหลายทางความคิดเห็น และมีโอกาสในการค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับสายการบินไทยแอร์เอเชีย

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ และมาตรฐาน เรื่องการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินเพื่อแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศเพื่อนบ้านของไทยซึ่งถือว่ามีความศักยภาพและมาตรฐานสูงกว่า เช่น ประเทศสิงคโปร์ และ ประเทศมาเลเซีย รวมทั้งคู่แข่งใหม่อย่างสายการบินเวียดเจ็ทของประเทศเวียดนาม ที่มีการเซ็นสัญญาสั่งซื้อเครื่องบิน Airbus A320 จำนวน 100 ลำ และ เครื่องบิน Boeing 737 จำนวน 100 ลำในปี พ.ศ.2560

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรให้ความสำคัญและพิจารณาเรื่องการเลือกใช้สนามบิน และ ศูนย์กลางการบิน เนื่องจากปัจจุบันสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และราชอาณาจักรกัมพูชา ได้ทำการสร้างสนามบินที่ได้มาตรฐานโลก และมีการวางแผนจัดการเพื่อเป็นศูนย์กลางการบินแห่งใหม่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรให้ความสำคัญต่อเรื่องมาตรฐานและกฎเกณฑ์ด้านความปลอดภัยในการบินของนักบินอย่างเคร่งครัด เนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ทำให้เกิดการเร่งผลิตจำนวนนักบิน รวมทั้งความเครียดจากชั่วโมงการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นของนักบิน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรตระหนักและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อรัฐบาล และกลุ่มอิทธิพล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในทุกด้าน ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมทางอากาศของประเทศไทย และข้อกฎหมายต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจในอนาคต

บรรณานุกรม

กมลรัตน์ สิริฤกษ์สกุล. พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. *สัมภาษณ์*.

21 ตุลาคม 2560.

กันต์ฤทัย แสงศรีจิราภักทร. นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ. สถานพินิจจังหวัดอุดรธานี. *สัมภาษณ์*.

1 พฤศจิกายน 2560.

ชญาณัท ชูตระกูล. กัปตัน. สายการบินนกแอร์. *สัมภาษณ์*. 14 ตุลาคม 2560.

ชีวัล เสนะวงศ์. (2557, 11 มิถุนายน). ธุรกิจการบิน-บินสูงอย่างยั่งยืน. *ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*.

สืบค้นจาก <http://www.prachachat.net/news.detail.php?newsid=1402458196>

ณัฐพล บรรพกาญจน์. อดีตผู้จัดการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. *สัมภาษณ์*.

16 ตุลาคม 2560.

ณัฐพล ศิริอุปถัมภ์. อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. *สัมภาษณ์*. 30 ตุลาคม

2560.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.(2560).บริษัทเอเชียเอวีเอชั่นจำกัด(มหาชน). สืบค้นจาก

<http://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol+AAV&language=th&country=TH>

ทิพวรรณ กุลวรรณนท์.(2556). *ส่วนประสมการตลาดและพฤติกรรมบริการของสายการบินไทยแอร์เอเชียเส้นทางหาดใหญ่กรุงเทพ.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2546). *การจัดการการตลาด*. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่น

อินโดไชน่า.

บรรณพลล์ แบเลเว็ลด์. ปรธานกรรมการบริหาร. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. *สัมภาษณ์*. 15

พฤศจิกายน 2560.

ธันวา จำปาภา. นักบินอาวุโส.สายการบินไทยแอร์เอเชีย. *สัมภาษณ์*. 21 ตุลาคม 2560.

ธีรดา จงกลรัตนภรณ์. รองคณบดี. คณะนิเทศศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. *สัมภาษณ์*.

7 พฤศจิกายน 2560.

นัทธมน ภูมิไชย. (2557, 10 เมษายน). *Eco-Branding: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. สืบค้นจาก

http://www.sme.go.th/upload/mod_download/branding

นิสา ชูโต. (2540). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ็น.การพิมพ์.

บุญรักษ์ สวัสดิ์อนุภาพ. วิศวกรการบิน. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. *สัมภาษณ์*. 17 ตุลาคม 2560.

ปริญญานิพนธ์ อัครดำรงชัย.(2541).ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนคาทอลิก

จังหวัดจันทบุรี.วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาการศึกษา.บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.

พงษ์นรินทร์ อนุรักษลาวัณย์. อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ. สายการบินไทยแอร์
เอเชีย. สัมภาษณ์. 13 ตุลาคม 2560.

พลุ เศรษฐินทร์. (2550). องค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การ. ผู้จัดการรายสัปดาห์. ฉบับ
ที่ 1064.

พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ.

พิชพงษ์ พงษ์ชีพ. ผู้จัดการทั่วไป. บริษัทเกาะกูดพาราไดซ์บีชจำกัด. สัมภาษณ์. 5 พฤศจิกายน 2560.

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ชิงค์ ปิยอนงค์ บุ๊คส์.

พิสิทธิ พิพัฒน์โกกลางกุล. (2549). ความผูกพันของพนักงาน(Employee Engagement). สืบค้นจาก

<http://www.impressionconsult.com/wed/index.php/article/26-employeeengagement.html>.

เพชรแท้ อยู่สกุล. อาจารย์พิเศษวิชาธุรกิจการบิน. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. สัมภาษณ์. 19 ตุลาคม
2560

แพรมาศ เจริญพงศ์. รองประธานฝ่ายบัตรเครดิต. ธนาคารซีทีแบงก์. สัมภาษณ์. 2 พฤศจิกายน 2560.

ฝ่ายสื่อสารองค์กร. (2560). ข้อมูลองค์กร. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. สืบค้นจาก

<http://www.airasia.com/my/en/about-us/corporate-profile.page>

ฝ่ายสื่อสารองค์กร. (2560). นักลงทุนสัมพันธ์. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. สืบค้นจาก

<http://www.airasia.com/my/en/about-us/investor-relations-main.page>

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. (2555). ภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม. สืบค้นจาก www.kroobannok.com

รชฏ เข้มศรีบัว. ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ. บริษัทท่าอากาศยานไทย. สัมภาษณ์.

29 ตุลาคม 2560.

ลักขณา ลีละยุทธโยธิน. (2549). การจัดการนวัตกรรมในธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. เข้าถึงได้จาก www.nia.or.th

วรรณณ เอื้อจารุพร. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. สัมภาษณ์. 17

ตุลาคม 2560.

วัชร มานูพันธ์.(2553).ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยทางการตลาดของผู้ใช้บริการสายการบิน

ไทยแอร์เอเชียของนักท่องเที่ยวชาวไทย.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ

วที อรรถกมล. นักวิชาการระดับผู้อำนวยการ. บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด. สัมภาษณ์.

19 ตุลาคม 2560.

สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร:*

กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สันติสุข คล่องใช้ยา. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร.สายการบินไทยแอร์เอเชีย. สัมภาษณ์. 21

พฤศจิกายน 2560.

สาโรจน์ มณีรัตน์.(2554).คิดอย่างนักบริหาร.หนังสือพิมพ์มติชน.ปีที่17.ฉบับที่ 275.

สุชา วิทยวงศ์. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. สายการบินไทย. สัมภาษณ์. 2 พฤศจิกายน 2560.

สุชาติ ธาดาดำรงเวช. (2007). *Leadership*. คณะเศรษฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุภาวศ์ จันทวานิช. (2547). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). *การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร*. ภาคนิพนธ์วิทยา

ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวรรณฉิน คณานุวัฒน์. (2550). *การบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน*

ของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน). วารสารสมาคมนักวิจัย.ปีที่19.ฉบับที่2

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.(2550).*ความหมายของนวัตกรรม*.สืบค้นจาก

<http://www.nia.or.th/spring/index/php?page=faq>

วิจิตรสวัสดิ์ สุขสวัสดิ์ ณ อุทยา. (2555, 12 เมษายน). *กลยุทธ์ราคาแบบ Dynamic Pricing*

Strategy.Logistics Max. สืบค้นจาก <http://www.freightmaxad.com>

อนุพงษ์ เกรียงไกรปิกร. ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร. บริษัทเสิร์ชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน. สัมภาษณ์. 20

ตุลาคม 2560.

อดิเทพ กำแพงเสรี.(2557).*ปัจจัยความสำเร็จต่อการให้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย.*

วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อริยะ ฝึกฝน. (2557). *ความสำเร็จของธุรกิจสายการบิน ต้องบริหารต้นทุนให้เหนือคู่แข่ง*. ผู้จัดการ

ออนไลน์. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th>

เอกวิณา ชาติโรดิเรก. (2548). *การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของ*

พนักงานบริษัทที่โอทีจำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Alamdari,F.and Fagan,S. (2005). *Impact of the Adherence to the original low-cost model on the Profitability of low cost airlines*. Transport Reviews.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P.(1990).*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology.
- Barney, Jay B.(1991). *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.
- Bennett,Randall D.,and James M. Craun.(1993). *U.S. Department of Transportation, The Airline Deregulation Evolution Continues: The Southwest Effect*. Office of Aviation Analysis, U.S. Department of Transportation.
- Box, Thomas.M. (2007). *South West Airlines: Pittsburg State University & Kent Byus, Texas A&M University*.
- Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. Administrative Science Quarterly.
- Cameron, K.S.,and Ettington, D.R. (1988). *The Conceptual Foundations of Organizational Culture*. In J.C. Smart (Ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research: New York.
- Charles.E.Schlumberger.,and Nora Weisskopf. (2014). *Ready to Takeoff?: The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries*. International Bank Reconstruction and Development, The World Bank.
- Cross, Robert G. (1995). *An Introduction to Revenue Management*. In Handbook of Airline Economics, New York.
- Dean.J., Bowen D. (1994). *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development*. Academy of Management Review.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Wiley & Son.
- Denison,D.R.,Cho, H.J.,and Young,J.(2000). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method*. International Institute for Management Development, Lausanne.
- Denizen N.K.(1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine.

- Dundon, Elaine.(2002). *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas*. American Management Association.New York.
- Esty,Katharine,and Gewirtz, Mindy.(2008). Creating a Culture of Employee Engagement.
Retrieved from <http://www.boston.com/jobs/nehra/062308.html>.
- Evans, J.R., Lindsay, W.M. (1999). *The Management and Control of Quality: South-Western College Publishing*, Cincinnati, OH.
- Fiedler, Fred E. (1971). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fieldler, Fred E., Martin M., Chemers. (1994). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: Wiley.
- Geddie, M.W., DeFranco, A.L.and Geddie, M.F.(2005). *A Comparison of Relationship Marketing and Guanxi: Its Implications for the Hospitality Industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Gibbons, A. (1997). *Innovation and the Developing of Knowledge Production*, University of Sussex, London. UK.
- Goetsch, D.L., and Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality:Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood. Cliff, NJ, USA.
- Gupta, S. and Lehmann, D.R. (2005). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. NJ, USA.
- Hamel, Gary. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School, 2007 Press.
- Harter, James K. (2002). *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology.
- Hellriegel, D., J.W. Slocum, Jr. and R.W. Woodman. (1995). *Organizational Behavior:* Minneapolis: West Publishing.
- Hersey, P.& Blanchard, K.H. (1982). *Life Cycle Theory of Leadership*. Training and Development Journal.
- Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2004). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- House, Robert J., and Mitchell, T.R. (1974). *Path-Goal Theory of Leadership*. Journal of Contemporary Business.

- Huberman, A.M., and Miles, M.B. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Sage Publication.
- Ishikawa, Kaoru. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Service*. New York: Juran Institute.
- Kano, Noriaki. (2010). *Guide to TQM in Service Industries*. Tokyo: Asean Productivity Organization.
- Keemun, Wong, and Ghazali, Musa. (2011). *Branding Satisfaction in the Airline Industry: A Comparative Study of Malaysia Airline and Air Asia*. African Journal of Business Management.
- Kim S. Cameron, Robert, E. Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*: CA: Jossey-Bass.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. California Management Review.
- Kling, A. James, and Smith, A. Ken. (1995). *Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model*. Transportation Journal, Vol. 35. Penn State University Press.
- Leavy, B. (2005). *Value Pioneering-How to Discover Your Own "Blue Ocean": interview with W. Chan Kim and Renee Mauborgne*. Strategy & Leadership.
- Liu, S. Chen, G., and Liu, Q. (2006). *Through the Lenses of Organizational Culture: A Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Venture in China*. China Media Research.
- Lo, A.S., Stalcup, L.D. and Lee, A. (2010). *Customer Relationship Management for Hotels*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- McKeown, Max. (2008). *The Truth About Innovation*. London, UK: Prentice Hall.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior and Research Method.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation (2nd Edition)*. Sage Publications Inc.
- Porter M.E. (1979). How Competitive Forces shape Strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 57

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free International Business Research January, 2010 Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Free Press.
- Saha, C.Gour, and Theingi.(2009).*Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions: A study of low-cost airline carriers in Thailand*. Managing Service Quality: An International Journal. Vol.9.
- Skytrax.(2017). *The 2017 World Airline Awards are announced*. Retrieved from <http://www.airlinequality.com/news/2017-world-airline-award-announced/>.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*.
- Smith, David. (2006). *Exploring Innovation*, London: McGraw-Hill.
- The W.Edwards Deming Institute.(2003). Deming Prize. Retrieved from <http://www.deming.org/demingprize/demingprize.html>
- White, Margaret A. and Bruton, Garry D. (2007). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*. Toronto.
- Yang, C. C. and Yang, K.J. (2011). *An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano's Model and the Blue Ocean Strategy*. Total Quality Management.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ และบทสัมภาษณ์

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

บุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย และ

บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร สายการบินไทยแอร์เอเชีย

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. จากความสำเร็จของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในการเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ได้รับรางวัลต่างๆ มากมายอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานานถึง 9 ปี อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร กรุณาระบุปัจจัย 4-5 ประการที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ในทัศนะของท่าน เหตุใดสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงสามารถจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ
3. สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรจึงส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
 - a. ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
 - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - c. ด้านภาวะผู้นำ
 - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
 - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ในฐานะผู้บริหารท่านมีวิธีในการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร
5. ท่านมีทัศนะและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต

6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย มีจุดไหนที่ต้องปรับปรุง และต้องปรับตัว เพื่อรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ พนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชีย

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. จากความสำเร็จของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในการเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ได้รับรางวัลต่างๆ มากมายอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานานถึง 9 ปี อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร กรุณาระบุปัจจัย 4-5 ประการ ที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ในทัศนะของท่านเหตุใดสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงสามารถจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ
3. สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไร จึงส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ
 - a. ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
 - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - c. ด้านภาวะผู้นำ
 - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
 - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน

4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านมีทัศนคติและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย มีจุดไหนที่ต้องปรับปรุง และต้องปรับตัว เพื่อรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ บุคคลภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน
งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. ในมุมมองของท่าน ท่านมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย
2. องค์กรของท่าน มีความเกี่ยวข้องด้านใดกับสายการบินไทยแอร์เอเชียหรือไม่ ทั้งความเกี่ยวข้องทางตรงและทางอ้อม
3. อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่า ปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร ปัจจัยใดที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ในมุมมองของท่านสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไร
 - a. ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม

- b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - c. ด้านภาวะผู้นำ
 - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
 - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
5. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน
 6. ท่านมีทัศนะและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
 7. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ท่านคิดว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียควรปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้เป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน
 8. ในฐานะที่ท่านอยู่ในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับสายการบินต้นทุนต่ำ ท่านมีทัศนะ และความคิดเห็นอย่างไรกับ การบริหารจัดการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
 9. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ พนักงานสายการบินอื่น

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. ในมุมมองของท่าน ท่านมีทัศนะอย่างไรเกี่ยวกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย
2. อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่า ปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร ปัจจัยใดที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชีย

สามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ในมุมมองของท่านสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้อย่างไร
 - a. ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
 - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - c. ด้านภาวะผู้นำ
 - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
 - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน
5. ท่านมีทัศนะและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ท่านคิดว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียควรปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้เป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน
7. เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง การบริหารจัดการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย กับ องค์กรของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้ใช้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. ในมุมมองของท่าน ท่านมีทัศนะอย่างไรเกี่ยวกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย
2. อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร ปัจจัยใดที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ในมุมมองของท่านสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไร
 - a. ด้านนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม
 - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - c. ด้านภาวะผู้นำ
 - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
 - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน
5. ท่านมีทัศนะและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ท่านคิดว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียควรปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้เป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน

7. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ ท่านมีทัศนะ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ อย่างไรกับ การบริหารจัดการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

บทสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1. คุณสันติสุข คล่องใช้ยา ผู้อำนวยการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ

คุณสันติสุขให้ทัศนะเกี่ยวกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันว่ามีการตลาดที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียยังถือเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และในฐานะของผู้ผู้อำนวยการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ ถือว่า ผลกำไรของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่ผ่านมา ถือว่าเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างมาก

ปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ได้แก่ การยึดหลัก Model ของสายการบินต้นทุนต่ำที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถนำมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประเภทของเครื่องบิน การให้บริการเชื่อมต่อจุดหมายปลายทางแบบจุดต่อจุด การหารายได้นอกเหนือจากตั๋วโดยสาร เป็นต้น ทั้งนี้ยังมุ่งเน้นการรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด และมีการจัดระบบการใช้งานเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด โดยมองว่า เวลาที่เครื่องบินอยู่บนอากาศ ถือเป็นรายได้ ในขณะที่เครื่องบินจอด ถือเป็นต้นทุน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และเครื่องหมายการค้าเป็นหลัก

มิติด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการใช้นวัตกรรมจัดการเรื่องการเชื่อมต่อจุดหมายการบิน โดยมุ่งเน้นเส้นทางบินที่หลากหลาย และจุดหมายการบินที่ผู้โดยสารมีความต้องการสูง รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์กลางการบินในจังหวัดต่างๆ นอกเหนือจากกรุงเทพมหานคร และเชื่อมต่อการบินจากศูนย์กลางการบิน โดยไม่จำเป็นต้องแวะเปลี่ยนเครื่องที่กรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ ยังมีการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อการจัดการเรื่องการซื้อตั๋วโดยสาร ตลอดจนการเช็คอิน และการโหลดกระเป๋าเดินทาง เช่น เครื่องพิมพ์ตั๋วเครื่องบินอัตโนมัติ(Self-boarding pass) เครื่องพิมพ์ป้ายติดกระเป๋าเดินทางอัตโนมัติ (Self-bag tagging) เพื่อลดการทำงานของพนักงาน และเพื่อความสะดวกรวดเร็วของผู้โดยสาร เป็นต้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังมีการจัดตั้งแผนกเพื่อจัดการรายได้ (Revenue Management Department) ขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบราคาตั๋วโดยสารของสายการบินอื่นๆ ในทุกๆ วัน เพื่อเป็นการวางแผนการตั้งราคาขายตลอดเวลา รวมทั้งใช้กลยุทธ์การตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing ในการกำหนดราคาตั๋วโดยสารเป็นหลัก เช่น การตั้งราคาตั๋วโดยสารทำการจองล่วงหน้าต่ำกว่าราคาตั๋วโดยสารที่ทำการจองใกล้กับวันเดินทาง หรือ การตั้งราคาตั๋วโดยสารในเส้นทางบินที่เป็นที่นิยมในราคาสูงกว่า เส้นทางบินที่ไม่เป็นที่นิยม เป็นต้น

ทั้งนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการด้านการบริหารตราสินค้า (Branding) เนื่องจากภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นมีผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคเป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้บริโภคในภาคใต้ แต่กลับมีภาพลักษณ์ทางลบต่อผู้บริโภคในภาคอีสาน ซึ่งเห็นได้จากข้อมูลการร้องเรียนเรื่องความไม่ประทับใจต่อพนักงานที่เร่งรีบ เคร่งเครียด และไม่เป็นมิตร ดังนั้นสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงได้เลือกใช้ ฌอน เดชนันท์ นักแสดงซึ่งเป็นตัวแทนของชาวอีสานอันเป็นที่รัก มีภาพลักษณ์ที่น่ารัก สดใส และเป็นกันเอง มาทำการโฆษณาในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนทัศนคติทางลบ และเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสาร ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ที่มีต่อชาวอีสานได้เป็นอย่างมาก อีกทั้งยังส่งผลให้ยอดขายในภาคอีสานเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียได้เลือกนำวิธีการที่ดีและมาตรฐาน (Benchmarking) ของแอร์เอเชียมาใช้ โดยกำหนดเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ (KPI) ทั้งในเรื่อง ยอดขาย มาตรฐานการทำงาน ส่วนแบ่งการตลาด รวมทั้งการจัดการเรื่องน้ำมัน เป็นต้น

มิติด้านภาวะผู้นำ สายการบินไทยแอร์เอเชียมุ่งเน้นความเป็นองค์กรที่เปิดเผย ไม่มีความลับ จึงมี Open Door Policy ที่ห้องทำงานทุกห้องจะไม่มีประตู รวมทั้งมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน เพื่อเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเข้าใจและแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่เริ่มคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน โดยมุ่งเน้นทัศนคติที่ดีต่อสายการบินต้นทุนต่ำ ที่พนักงานทุกคนต้องมีระเบียบวินัย และยึดมั่นหลักการของสายการบินต้นทุนต่ำที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเป็นมีความเป็น All Stars และให้ความเท่าเทียมกันในทุกตำแหน่งงาน

ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญต่อครอบครัวของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและวัฒนธรรมของพนักงานคนไทย

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันมีการจัดตั้ง Internal Branding Program เพื่อส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรมีความรักในองค์กร และพร้อมช่วยเหลือ ปกป้ององค์กร ส่งผลให้เพิ่มคุณค่าและการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังมีการจัดตั้งสมาคมกีฬา และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เช่น สมาคมเบดมินตัน สมาคมบาสเกตบอล สมาคมฟุตบอล โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะให้การสนับสนุนเรื่องชุดกีฬา และเครื่องมือกีฬา ที่มีสัญลักษณ์แอร์เอเชีย เป็นต้น

2. คุณณัฐพล บรรพกาญจน์ อดีตผู้อำนวยการฝ่ายขาย และจัดจำหน่ายสายการบินไทยสมายล์ และอดีตผู้อำนวยการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย สายการบินไทยแอร์เอเชีย

ในฐานะที่คุณณัฐพล อยู่ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำมาเป็นระยะเวลานาน ได้อธิบายว่า ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทยนั้น แท้จริงแล้วมีลักษณะการทำธุรกิจที่แตกต่างกันไป เช่น สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ จะเน้นเรื่องนโยบายด้านราคา ในขณะที่สายการบินนกแอร์ จะเน้นเรื่องความแตกต่างด้านการให้บริการ ส่วนสายการบินไทยเวียดเจ็ท นั้นจะมีรูปแบบเดียวกันกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ส่วนสายการบินไทยสมายล์นั้น ในครั้งแรกที่จัดตั้งขึ้นมาได้วางตำแหน่งในตลาดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ และได้มีการปรับตัวเป็น สายการบินในรูปแบบ Full service ในภายหลัง ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสับสน และติติภาพของสายการบินต้นทุนต่ำ

สำหรับ สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ใช้ความมีชื่อเสียงของ Air Asia ที่มีอยู่ก่อนแล้ว รวมถึง การเป็นสายการบินต้นทุนต่ำเจ้าแรกของประเทศไทย ทำให้มีการสั่งสมชื่อเสียง มาเป็นระยะเวลายาวนาน และการเป็นเอกชนเต็มรูปแบบ ทำให้มีการปรับตัวได้รวดเร็ว ประกอบกับการใช้งบประมาณในการโฆษณาค่อนข้างสูง โดยลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะมุ่งเน้นในการปกป้องตลาด มากกว่าจะทำการช่วงชิงผู้โดยสารจาก สายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ และเพิ่มการสร้างแตกต่าง เช่น บริการเสริมพิเศษในด้านต่างๆ รวมถึงการเชื่อมต่อเที่ยวบินกับสายการบินแอร์เอเชียในเครือทั้งหมด

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมี นวัตกรรมจัดการที่ได้รับการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดีจาก Air Asia Berhad รวมถึงมีบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดด้านการจัดการนวัตกรรมของตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีระเบียบแบบแผนเป็นรูปแบบเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอ โดยให้ความสำคัญกับระบบฐานข้อมูลลูกค้าที่มีจำนวน

มาก และสามารถติดต่อสื่อสารทางการตลาดกับลูกค้าได้ทั่วถึง รวมถึงยังใช้ระบบฐานข้อมูลลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Revenue Management) อีกทั้งยังมีระบบการวางนโยบาย ราคาบัตรโดยสาร ที่มีความรวดเร็วในการปรับตัวให้เหมาะสมกับตลาดอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปกป้องตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะไม่ใช้นโยบายการต่อสู้ด้านราคา (Price War) ในการปกป้องตลาด แต่เลือกที่จะเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์มากกว่า ทำให้ นโยบายด้านราคาไม่เสียสมดุล และยังคงมีส่วนต่างของรายได้กับต้นทุนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และสามารถสร้างกำไรได้

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการจัดการคุณภาพองค์กรอยู่ในระดับที่ดีมาก เนื่องจากมีมาตรฐาน Standard Operation Procedures (SOP) ในทุกภาระงานเป็นตัวกำหนด ทำให้ทั้งองค์กร มีการควบคุมคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นระดับเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และได้รับการปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถลงมือปฏิบัติการได้โดยทันที โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหาร ทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีค่อนข้างสูง เนื่องจากนโยบายการดำเนินธุรกิจนั้น ได้รับการสั่งการมาจาก Air Asia Berhad เป็นหลัก ในลักษณะการบังคับบัญชา และค่อนข้างไปในแนวราบตามที่ได้รับคำสั่งมา จึงทำให้ไม่ก่อให้เกิดการบังคับบัญชาแบบปิรามิด และไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนต่างๆ ส่งผลให้ผู้นำสูงสุดจะมีภาวะผู้นำสูงมาก การกระจายอำนาจไม่กว้างขวางนัก และเน้นใช้ระบบเป็นผู้ควบคุมการทำงานเป็นหลัก

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นจาก Air Asia Berhad ดังนั้นจึงเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ด้านธุรกิจเป็นหลัก โดยจะมีการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และมีการเสริมสร้างให้กำลังใจแก่บุคลากรโดยให้ในรูปแบบของ เงิน และสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มแรงผลักดันในการทำงาน ยึดหลักการ ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย และถ้าหากไม่มีประโยชน์กับองค์กร ก็จะไม่สามารถอยู่ในองค์กรได้ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน จากวัฒนธรรมขององค์กร ที่เห็นว่าการทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งมุ่งเน้นในทางธุรกิจ ทำให้พนักงานไม่เกิดความผูกพันมากนัก จึงเกิดการแข่งขันในการสร้างผลงานมากกว่าความผูกพันแบบเพื่อนหรือครอบครัว

3. คุณพงษ์นรินทร์ อนุรักษลาวัณย์ อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์

คุณพงษ์นรินทร์ได้ให้ทัศนะต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อสายการบินไทยแอร์เอเชียว่า ในปัจจุบันสายการบินต้นทุนต่ำยังคงเป็นตลาดที่สามารถเติบโตได้เรื่อยๆ ตามความต้องการของผู้บริโภคที่นับวันจะมีมากขึ้น โดยอนาคตแนวโน้มเรื่องราคาตั๋วโดยสารนั้น ยังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และต้องเพิ่มขึ้นตามต้นทุนที่เพิ่มขึ้น โดยรูปแบบการแข่งขันในอนาคตนั้นจะเป็นเรื่องเส้นทางในการบิน หากสายการบินใดสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด และสามารถควบคุมต้นทุนได้มากที่สุด จะส่งผลต่อยอดขายได้ มีโอกาสเติบโตทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลกได้อย่างแน่นอน

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมกรรมการจัดการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน และเน้นว่าทุกการจัดการและพัฒนา ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จะเห็นได้จากนวัตกรรมด้านการส่งเสริมการขายรูปแบบใหม่ๆ เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสูงมาก จึงต้องทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ว่าเหตุผลอันดับแรกในการเลือกซื้อบริการ คือ ราคา ดังนั้นการทำการตลาดด้วยการสำรองที่นั่งล่วงหน้า เพื่อให้ได้ราคาถูก จึงเป็นจุดขายที่สามารถนำไปต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น โปรโมชัน 0 บาท ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าคนไทยในทิศทางที่ดีมากๆ จนกลายเป็นเอกลักษณ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรให้สามารถเข้าถึงกับคนทุกระดับ ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยการเลือกใช้ ฌแดชน์ คุกิมยะ เป็น Presenter ในการโฆษณาที่มีความสัมพันธ์ทางอารมณ์ต่อกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้บริการ จากภูมิลำเนา และเส้นทางการบิน เป็นหลัก

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียจะพิจารณาความสามารถในการดำเนินงานของตนเอง ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และมีส่วนใดถือว่าเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด จากนั้นจึงมาลงทุนเพิ่มและเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้นอีก รวมทั้งมีการพัฒนาด้านสวัสดิการของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น อย่างสม่ำเสมอ

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเมื่อมีเรื่องราวปัญหาต่างๆ ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการตอบคำถามกับสื่อ อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงมีการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรการป้องกันความเสียหายจากสื่อออนไลน์

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เนื่องด้วยสายการบินไทยแอร์เอเชียมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า และเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการบริการที่ดีนั้นเริ่มจากพนักงาน ดังนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียจึงให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับอย่างใกล้ชิด เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทและสามารถนำไปส่งต่อการบริการที่ดีแก่ลูกค้า จะเห็นได้จากการส่งเสริมให้คนที่ทำงานต่างแผนกกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และจัดให้มีกิจกรรมภายในร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

4. คุณณัฐพล ศิริอุปถัมภ์ อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ และอดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สายการบินไทยแอร์เอเชีย

คุณณัฐพล มองว่าสายการบินต้นทุนได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในประเทศไทย โดยเฉพาะด้านกลไกราคา และส่งผลกระทบต่อตรงกลางตลาดสายการบิน โดยรวมอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ผู้บริโภคมีตัวเลือก และสามารถเข้าถึงการเดินทางโดยเครื่องบินได้ง่ายขึ้น จึงส่งผลให้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินต้นทุนต่ำเจ้าแรกที่เข้ามาทำตลาด และมีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน ทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมากในประเทศไทย ซึ่งในฝั่งของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ นั้นจะไม่สามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองซึ่งเป็น Boutique Airline ได้ชัดเจนนัก

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมกรรมการจัดการต่างๆ นอกเหนือจากแนวคิดของสายการบินต้นทุนต่ำที่สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะเป็นผู้บุกเบิก และมีชื่อเสียงที่ติดตลาด รวมถึงเครือข่ายเส้นทางการบินที่เชื่อมโยงกันแล้ว ยังมีการจัดการระบบการจองที่มาจาก Web Base โดยรูปแบบการเรียงราคา และเงื่อนไขของตั๋วโดยสาร ที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูง อีกทั้งยังมีนวัตกรรมจัดการส่วนงานรายได้เสริมอื่นๆ (Ancillary) ที่แตกต่างจากสายการบินเต็มรูปแบบทั่วไปอย่างชัดเจน ซึ่งรายได้เสริมเหล่านี้ยังถือเป็นรายได้จำนวนมากแก่บริษัทอีกด้วย

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีระบบแบบแผนเรื่องวิธีการทำงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนได้เป็นอย่างดี เข้าใจถึงแนวคิดของคนรุ่นใหม่ และยอมรับได้กับการเข้าออกของพนักงานในปัจจุบัน

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้นำมีภาพลักษณ์ที่เหมาะสมกับการทำงานที่ทันสมัย แสดงให้เห็นถึงความเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่มีประสิทธิภาพสูง รวมถึงสายการบินบังคับบัญชาที่ไม่แบ่งเป็นลำดับชั้นมากนัก ส่งผลให้ไม่มีการเมืองในองค์กร และจากการเข้ามาถือหุ้นของบริษัททิงทาวเวอร์ ก็ถือเป็นการสนับสนุนการบริหารงานที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีก

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน เป็นองค์กรที่ทันสมัยของคนรุ่นใหม่อย่างแท้จริง ทุกคนมีบุคลิกภาพที่คิดเร็ว ทำเร็ว บุคลากรมีช่วงอายุที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้อยู่ร่วมกันด้วยความกันเองสนุกสนาน

5. คุณบุญรักษ์ สวัสดิ์อนุภาพ วิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน

คุณบุญรักษ์ ได้ให้ข้อมูลของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในมุมมองของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาความปลอดภัยของเครื่องบินโดยตรง ซึ่งมองว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ แต่มีประสิทธิภาพของพนักงาน และระบบการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ต่ำตามไปด้วย

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมีนวัตกรรมในการจัดการเรื่องต้นทุนของเครื่องบิน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการให้บริการอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ เห็นได้จากที่สายการบินแอร์เอเชียจะไม่เลือกซื้ออะไหล่ ชิ้นส่วนต่างๆ มาเก็บไว้ล่วงหน้า ถ้ายังไม่ถึงเวลาจำเป็น เนื่องจากการเก็บรักษาอะไหล่ของเครื่องบินนั้น ต้องมีการบำรุงรักษาและมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องสูง

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถึงแม้สายการบินไทยแอร์เอเชีย จะเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ แต่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับดีมาก เห็นได้จากสายการบินไทยแอร์เอเชียได้จัดให้มีสถาบัน Air Asia Academy เพื่อให้วิศวกรการบิน ได้ทบทวนความรู้ และเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ด้านวิศวกรรมการบินเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะพนักงานมีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานตามที่ได้กำหนดไว้ และยังคงพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ อยู่เสมอ

นอกจากนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีข้อกำหนดตามมาตรฐานให้มีการตรวจสอบและซ่อมบำรุง เมื่อเครื่องบินทำการบินครบกำหนดตามจำนวนรอบการบินขึ้นลง หรือใช้ทำการบินครบจำนวนชั่วโมง ซึ่งการตรวจสอบและซ่อมบำรุงจะมีระดับขึ้นของการตรวจสอบที่เข้มข้นขึ้นตามระยะเวลา เช่น แบ่งเป็น ACheck, BCheck, CCheck และ DCheck ตามคู่มือการซ่อมบำรุง ของเครื่องบินแต่ละรุ่น ซึ่งในการเข้าซ่อมบำรุงใหญ่ระดับ CCheck หรือ DCheck นั้น จะมีการ ถอดชิ้นส่วนต่างๆ ของเครื่องบินมาตรวจสอบอย่างละเอียด และมีการเปลี่ยนอะไหล่ต่างๆ ตามกำหนดเวลาอย่างเคร่งครัด แม้ว่าอะไหล่ชิ้นนั้นจะยังไม่เสียหาย หรือมีสภาพคืออยู่ก็ตาม เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีการรับมือต่อปัญหาเป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพราะทางสายการบินแอร์เอเชียจะมีนโยบายว่า จะไม่รอให้เกิดปัญหาก่อน จึงค้นหาทางแก้ไข แต่จะมีการวางแผนในการรับมือกับปัญหาต่างๆ รวมถึงมีการฝึกซ้อมการแก้ไขปัญหา โดยใช้สถานการณ์จำลองขึ้นมา จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นกับสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงผ่านไปได้ด้วยดี

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนให้ความสำคัญต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็น แต่ยังคงรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยในทุกๆ ด้าน รวมถึงประสิทธิภาพต่างๆ ต้องไม่ลดลง อีกทั้งสิ่งที่พนักงานทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด จะส่งผลต่อโบนัส ที่พนักงานจะได้รับ

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย ให้การดูแลพนักงานและเอาใจใส่พนักงานทุกคน ทุกแผนก ทางด้านสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานและครอบครัว เป็นอย่างดี และพนักงานทุกคนจะได้สิทธิเท่าเทียมกันทั้งองค์กร โดยไม่มีการแบ่งระดับ จึงทำให้พนักงานทุกคน รับรู้ได้ถึงความยุติธรรมที่บริษัทมีให้

6. คุณธันว จ่าปาภา นักบิน

คุณธันว เป็นนักบินและยังเป็นผู้แทน (Presenter) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียในการนำเสนอสื่อต่างๆ ขององค์กร ได้กล่าวว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินที่เน้นให้ความสำคัญของคุณภาพมากกว่าปริมาณ โดยมุ่งให้ความสำคัญเต็มที่ต่อทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานความปลอดภัยของผู้โดยสาร ถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนสูงก็ตาม เพราะมีวิถีคิดที่ชัดเจนว่า บริษัทพร้อมลงทุนเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร แต่พร้อมประหยัดเพื่อลดต้นทุนของบริษัท

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม มีการคิดค้นรูปแบบการจัดการและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการรักษาระดับต้นทุนขององค์กร เช่น ถ้าเปรียบเทียบลักษณะรูปแบบการทำงานของนักบินของสายการบินไทยแอร์เอเชีย กับสายการบินบางแห่ง จะเห็นว่าในกระบวนการทำงานมากกว่า ซึ่งจะส่งผลให้นักบินสบายน้อยกว่า แต่ส่งเสริมให้นักบินต้องปรับตัว และดึงความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงออกมาใช้งาน เพื่อประโยชน์สูงสุด ทำให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อเป็นผู้ช่วยของนักบิน ซึ่งผลกำไรที่บริษัทจะได้รับ ก็จะกลับมาเป็นสวัสดิการที่ดีขึ้นให้แก่พนักงานในทุกๆ ปี

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการพัฒนาและให้ความรู้แก่พนักงานทุกสายงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการประเมินผล ปรับปรุง ระบบในการทำงานในทุกๆ แผนกโดยผู้ตรวจสอบภายในอยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าถูกจับผิด และมีการพัฒนาระบบต่างๆ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในงานของนักบิน สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ร่วมมือกับบริษัท Canadian Aviation Electronics Ltd. (CAE) ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตเครื่องบินจำลอง และเป็นผู้นำในเทคโนโลยีด้านการบิน เพื่อจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมการบิน Asian Aviation Academy ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย เพื่อรองรับการฝึกบินของนักบินสายการบินไทยแอร์เอเชีย ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในการปฏิบัติการของเครื่องบินนั้น หัวใจสำคัญคือ ความปลอดภัยสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การทำการบิน การจัดการการบิน การใช้งาน การบำรุงรักษาและซ่อมบำรุงนั้น ทุกๆ อย่างจะต้องเป็นไปตามขั้นตอน หลักเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นจากบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน ผู้ผลิตอะไหล่ต่างๆ รวมทั้งได้รับการตรวจสอบและรับรองโดยหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินทั้งของประเทศผู้ผลิตอากาศยาน เช่น องค์กรด้านความปลอดภัยด้านการบินของสหภาพยุโรป (EASA) สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติของสหรัฐ (CAAT) ซึ่งทั้งหมดก็จะมีการกำกับดูแลจากองค์กรระหว่างประเทศอย่างองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) อีกด้วย

สำหรับการใช้งานเครื่องบินและการซ่อมบำรุงนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญในทุกขั้นตอน โดยเมื่อเครื่องเข้าจอดที่สนามบิน นักบิน หรือวิศวกรอากาศยาน จะเดินตรวจสอบรอบๆ เครื่องบินก่อน เพื่อดูความเรียบร้อย และสังเกตความผิดปกติก่อนออกไปทำการบินเที่ยวถัดไป จากนั้นเมื่อทำการบินเสร็จในแต่ละวัน จะมีการตรวจสอบและซ่อมบำรุงประจำวัน ที่ฐานการบินของเครื่องบินลำนั้น

มิติด้านภาวะผู้นำ “ผู้นำมีคุณธรรม ผู้ตามก็เลื่อมใส ผู้นำมีน้ำใจ ผู้ตามก็มีใจ” ส่วนในด้านคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มีต่อหน่วยงานของนักบินนั้น สังเกตได้จากหลังการแก้ไขปัญหา โดยพบว่า ปัญหานั้นๆ ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อันเนื่องมาจากการส่งเสริมและทำความเข้าใจกับพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหา มากกว่าการบังคับ หรือตั้งกฎเกณฑ์โดยปราศจากความเข้าใจ

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรในแบบครอบครัว ไม่ใช่รูปแบบบริษัท “We are not company but family”

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชียทุกคนยอมรับ และภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ และพนักงานทุกคนมีทัศนคติต่อการทำงานที่พร้อมเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่จะทำให้บริษัทมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะเห็นได้ว่า พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียจะไม่มีลักษณะของการเป็น “ไม่แข็ง(ดัดยาก)” และพนักงานร่วมงานกันแบบครอบครัว ไม่แบ่งระดับความเป็นเจ้านายกับลูกจ้าง อีกทั้งบริษัทยังมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน เพราะเชื่อมั่นว่า ถ้าพนักงานทุกคนทำงานได้เต็มที่ บริษัทก็สามารถพัฒนาต่อไปเป็นอย่างดีเช่นกัน

7. คุณกมลรัตน์ สิริฤกษ์สกุล พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน

คุณกมลรัตน์ ได้แสดงความมั่นใจว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความสามารถของผู้บริหารที่มีนโยบายชัดเจน แข็งแกร่ง รวมทั้งข้อได้เปรียบในการจำหน่ายตั๋วโดยสารได้ในราคาถูก ซึ่งเป็นผลจากการประหยัดต้นทุนของทุกๆ ฝ่ายในองค์กร

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียถึงเห็นถึงความปลอดภัย และความทันสมัยของเทคโนโลยีการบิน ซึ่งถือเป็นอุปกรณ์หลักในการให้บริการ จึงมีการเลือกซื้อเครื่องบินใหม่ ซึ่งมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอยู่ตลอด อีกทั้งมีการทำการตลาดในรูปแบบที่ทันสมัย น่าสนใจ ซึ่งสามารถดึงดูด ผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับของคนไทย

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการคุณภาพขององค์กรในทุกๆ ฝ่าย โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนให้มากที่สุด

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการนำเสนอนโยบายที่ชัดเจน มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงของปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และพยายามหาทางแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด และเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ปลูกฝังและเน้นย้ำความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายใต้สโลแกน “All for one, one for all” ซึ่งก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร อีกทั้งยังมีการส่งเสริมพนักงานที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานาน ให้สามารถเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น

นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการส่งเสริมสวัสดิการให้กับพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี ทั้งตัวโดยสาร การรักษาพยาบาล วันลาพักร้อน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการ

ทำงาน รวมทั้ง มีการจัดงานสังสรรค์ประจำปี เพื่อให้ผู้บริหารได้พบปะกับพนักงานทุกคน รวมทั้งให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมองค์กรซึ่งสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ดี

8. คุณวรวรรณ เอื้อจารุพร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คุณวรวรรณ ทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียมาเป็นระยะเวลา 6 ปี ซึ่งมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก และไม่มีความคิดจะโยกย้ายไปทำงานให้กับสายการบินอื่นๆ หรือเปลี่ยนสายอาชีพ

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม ในด้านการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบินนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียยังได้จัดให้มีพนักงานกลุ่ม Fun Team โดยมีหน้าที่จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสุข ความสนุกสนาน น่าสนใจ หรือแจกของที่ระลึกในเทศกาลต่างๆ ให้แก่ผู้โดยสารระหว่างการเดินทางบางเที่ยวบิน รวมทั้งมีการส่งเสริมการตลาดด้วยการให้บริการพิเศษ “Air Asia Care Flight เที่ยวบินพิเศษ สำหรับคนพิเศษ” ที่ให้ผู้โดยสารที่ต้องการสร้างเซอร์ไพรส์ให้กับคนสำคัญสามารถส่งรายละเอียดถึงโอกาสพิเศษ ความสัมพันธ์กับผู้โดยสาร และรูปแบบการเซอร์ไพรส์ให้กับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งถ้าได้รับการคัดเลือกพนักงานต้อนรับจะทำการเซอร์ไพรส์ให้แก่ผู้โดยสารนั้น เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเมนูอาหาร ชนิดเครื่องดื่ม และสินค้าต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ของสายการบินนอกเหนือจากราคาตั๋วโดยสารอย่างสม่ำเสมอ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การจัดการภายในองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังได้มีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนา ปรับปรุง ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว โดยในฐานะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินไทยแอร์เอเชียได้มีการจัดตั้ง Air Asia Training Academy ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย เพื่อให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ทำการเรียนรู้เรื่องความปลอดภัย การให้บริการ และฝึกการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับว่าผู้บริหารนั้นได้มีการไตร่ตรอง พิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนทำการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร มิติด้านความผูกพันของพนักงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการปลูกฝังความคิด และทัศนคติที่มีต่อองค์กร ว่าเป็นการอยู่ร่วมกันแบบเสมือนครอบครัว ไม่มีคำ

ว่าเจ้านายกับลูกน้อง แต่จะมีแต่ความรู้สึกว่าทุกคนเป็นพ่อแม่พี่น้องกัน ทำให้เกิดความสนิทสนม สามัคคี ส่งผลให้เมื่อเกิดปัญหาทุกคนจะสามารถปรึกษา เสนอความคิดเห็น และร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังส่งผลดีต่อไปถึงผู้โดยสารในเรื่องความร่วมมือกัน ของพนักงานในการทำงานในระยะเวลาเดินทางอันจำกัดบนเครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รูปแบบการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งเป็นผู้ที่เปรียบเสมือน ตัวแทนของสายการบิน และมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้โดยสารอย่างมีความสุข พนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินจะให้ความเป็นกันเอง ทำให้ผู้โดยสารเกิดการประทับใจ และกลับมาใช้บริการอีกใน อนาคต

บทสัมภาษณ์บุคคลภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชีย และมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำ

1. คุณวที วรรณกิจ นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย

คุณวที ได้ให้ข้อมูลในฐานะนักวิชาการขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจสาย การบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ส่งผลให้ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่หลักในการให้บริการในการทำการบินของทุกสายการบิน และร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป้าหมาย ในเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จึงต้องผลิต บุคลากร เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ต่างๆ และจัดเตรียมข้อมูล ให้รองรับกับจำนวนเที่ยวบินของสายการบิน ต้นทุนต่ำที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ให้เพียงพอต่อความต้องการและทันต่อสถานการณ์ โดย คุณวที มี มุมมองที่น่าสนใจต่อสายการบินไทยแอร์เอเชียในมิติต่างๆ ดังนี้

มิติด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการให้ ความสำคัญต่อนวัตกรรมต่างๆ เห็นได้จากวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางทาง อากาศของคนในประเทศไทย ที่แต่เดิมเป็นการเดินทางแบบกระจุก ที่จำเป็นต้องมีศูนย์รวมในการ เดินทางที่กรุงเทพมหานคร เช่น การเดินทางจากจังหวัดเชียงใหม่ ไปยังจังหวัดภูเก็ต ที่จำเป็นต้องมี การแวะเปลี่ยนเครื่องที่ กรุงเทพฯ มาเป็นรูปแบบการเดินทางแบบกระจายตัว คือ สามารถเดินทาง โดยเครื่องบินจากจังหวัดเชียงใหม่ไปยังจังหวัดภูเก็ตโดยตรง เป็นต้น อีกทั้งการให้ความสำคัญด้าน ราคา ที่สามารถทำราคาโดยสารได้ต่ำ และการให้ความสำคัญด้านเวลา ซึ่งสายการบินไทยแอร์ เอเชีย มีประสิทธิภาพสูงในการจัดสรรเรื่องการเดินทางตรงต่อเวลาในการทำการบินอย่างชัดเจน (On-time

performance) นอกจากนี้การนำนวัตกรรมการจัดการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่ทันสมัยจากต่างประเทศ คือ แอร์เอเชีย มาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน โดยเป็นธุรกิจของเอกชนอย่างแท้จริง และมุ่งเน้นการบริหารจัดการเรื่องต้นทุนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังถือเป็นสายการบินที่มีคุณภาพสูงในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ด้วยรูปแบบการบริหารงานที่ทันสมัย เป็นสากล มีการปรับตัวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น มีการจัดการภายในองค์กรที่เป็นระบบ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นได้จากการแก้ปัญหาเรื่องมาตรฐานในการตรวจสอบคุณภาพ จากหน่วยงาน International Civil Aviation Organization (ICAO) ที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบประเมินมาตรฐานของประเทศสมาชิกในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบิน ซึ่งจะตรวจประเมินตามโครงการ Universal Safety Oversight Audit Program (USOAP) โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถผ่านการตรวจสอบ และปฏิบัติตามกฎข้อบังคับตามมาตรฐานได้ในระยะเวลาอันสั้น ก่อนสายการบินอื่นๆ ในประเทศไทย

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารของบริษัทแม่ของแอร์เอเชีย ได้มีคำกล่าวที่น่าสนใจ คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรทางสมอง และการจัดการของแอร์เอเชียจะเน้นคุณภาพ มากกว่าปริมาณ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรและ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีบุคลิกและลักษณะเฉพาะตัว กล่าวคือ พนักงานมีภาพลักษณ์ที่ทำงานเป็นทีม ว่องไว รวดเร็ว กระฉับกระเฉง ปฏิบัติตามเป้าหมาย และกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด

2. ร้อยเอกรชฎ แยมศรีบัว ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

การทำงานของบริษัทท่าอากาศยานไทยซึ่งเป็นองค์กรแบบรัฐวิสาหกิจนั้น อยู่ในฐานะผู้ให้บริการแก่สายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียเปรียบเสมือนลูกค้า โดยจะให้บริการด้านการเช่าพื้นที่สำนักงาน การให้เช่าพื้นที่ลานจอดอากาศยาน และมีหน้าที่จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในฐานะผู้ให้เช่าสถานที่และดำเนินธุรกิจการบิน เช่น เคาน์เตอร์เช็คอิน ระบบมาตรฐานความปลอดภัย ระบบสายพานลำเลียง สะพานเทียบเครื่องบิน จึงถือว่าเป็นงานที่ส่งเสริมให้ธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ร้อยเอกรชฎ มีความเข้าใจในรูปแบบและวิธีในการทำงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้เป็นอย่างดี และมีมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำว่ายังคงมีแนวโน้มด้านการตลาดเติบโตมากขึ้นอย่างก้าวกระโดดเนื่องจากการปลดธงแดงการบิน ซึ่งจะส่งผลให้มีการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น

ต่อไป อีกทั้งยังคงมีการขยายเส้นทางบินไปยังจุดหมายใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเปิดเส้นทางการบินระยะไกลข้ามทวีป และการร่วมมือทางธุรกิจกับธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจทัวร์ราคาประหยัด

ในปัจจุบัน สนามบินหลักของไทยจัดอยู่ในขั้นวิกฤต เนื่องจากมีขodusโดยสารล้นทะลักขีดความสามารถที่รองรับได้ ทางบริษัทท่าอากาศยานไทยจึงมีนโยบายในการสร้างอาคารผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย รวมทั้งสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศต่างๆ ในระดับภูมิภาคและทั่วโลก โดยสนามบินดอนเมืองจะมีการขยายอาคารผู้โดยสาร โดยปรับปรุงอาคารระหว่างประเทศ และปรับปรุง เพิ่มหลุมจอดเครื่องบินแบบประชิดอาคาร และหลุมจอดระยะไกล เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ถึง 40 ล้านคนต่อปี ในปี พ.ศ. 2565 เป็นต้น

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือเป็นสายการบินที่ให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรมกรรมการจัดการมากที่สุด และส่งผลให้ประสบความสำเร็จในระดับสากล โดยมุ่งเน้นรูปแบบการเดินทางที่เรียบง่าย ราคาประหยัด การพัฒนาการสื่อสาร และสำรองที่นั่งผ่านเว็บไซต์ เพื่อลดต้นทุนด้านบุคลากร อีกทั้งยังเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว รวมทั้งการเช็คอินล่วงหน้าผ่านเว็บไซต์ หรือเช็คอินผ่านตู้อัตโนมัติ เพื่อช่วยร่นระยะเวลาในการเข้าแถวเช็คอิน อีกทั้งยังใช้ตั๋วโดยสารแบบ Ticketless ก็สามารถให้รหัส บาร์โค้ด ในการยืนยันตัวตนแทน ซึ่งสามารถลดต้นทุนการใช้กระดาษพิมพ์ได้เป็นอย่างมาก

การเข้าถึงผู้บริโภคโดยผ่านสังคมออนไลน์ต่างๆ ทำให้สื่อสารได้อย่างรวดเร็ว และรับรู้ความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง นอกจากนี้การจัดการนวัตกรรมด้านการเชื่อมต่อการท่องเที่ยวกับโรงแรมที่พัก การเดินทางด้วยเรือ รถ โดยทำแพคเกจราคา รวมถึงส่วนลดร้านอาหาร โดยแสดงป้ายติดกระเป๋าดำเนินทางที่ซื้อน้ำนักเพิ่มเมื่อเดินทางกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือว่าตอบโจทย์การดำเนินชีวิตของคนในสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ยังมีการจัดการนวัตกรรมเรื่องการรับชำระเงินค่าตั๋วโดยสารผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นทางเลือกที่สะดวกและง่ายดายที่สุดสำหรับผู้บริโภค ทั้งชำระผ่านเว็บไซต์ ผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส หรือผ่านร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven เป็นต้น

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการจัดตั้ง Air Asia Training Academy เพื่อทำให้ความรู้และฝึกฝนพนักงานทุกหน่วยงานภายในองค์กร ให้มีความรู้ความชำนาญ ให้มีทักษะในระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้นำและผู้บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการกำหนดภารกิจ และค่านิยมขององค์กรไว้เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในพนักงานทุกคนทำงานภายใต้กรอบเดียวกัน และให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างความรู้สึกเป็นเสมือนครอบครัว มีบุคลิกภาพที่

เรียบง่ายเป็นกันเองและเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งออกแบบห้องทำงานแบบไม่มีประตู เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้าไปปรึกษาได้ ส่งผลให้ทุกคนให้พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความสามารถในการทำงานด้วยความจริงใจ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญกับการรับพนักงานอย่างมาก โดยคัดเลือกด้านความเหมาะสมของบุคลากรมากกว่าความเก่ง เพราะเชื่อว่าการเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีการปลูกฝังทัศนคติขององค์กรอย่างชัดเจน และส่วนใหญ่จะไม่เลือกพนักงานที่เคยผ่านงานมาจากสายการบินอื่นมาก่อน เพื่อหลีกเลี่ยงทัศนคติ และวัฒนธรรมองค์กรเก่าติดตัวมาใช้กับสายการบินไทยแอร์เอเชีย

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลประกอบการดี พนักงานก็จะได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียง ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งการจัดให้มีแผนกพัฒนาบุคคล ที่ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกๆ เรื่อง และยังจัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์อยู่บ่อยครั้ง เพื่อช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอีกด้วย

3. คุณอนุพงษ์ เกียรติกมลปิกร ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร บริษัทเสิร์ชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน จำกัด (เวปTraveligo)

คุณอนุพงษ์ เป็นผู้ก่อตั้ง www.traveligo.com เพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นหาตั๋วเครื่องบิน รถเช่า และห้องพักโรงแรมต่างๆ ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และ Application บนโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน รายแรกของประเทศไทย ซึ่งมีฐานะเป็นเหมือนตัวแทนจำหน่ายตั๋วเครื่องบินและการจองห้องพักของโรงแรม ซึ่งคนไทยสามารถขอรับใบกำกับภาษีได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีในเรื่อง ระบบ Search Engine ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหาตั๋วเครื่องบินของสายการบินต่างๆ ตามความต้องการ ของผู้เดินทาง ทั้งในเรื่องสายการบิน เวลาบิน และ ราคา คุณอนุพงษ์กล่าวว่า จากการทำธุรกิจที่ผ่านมา ผู้บริโภคได้เลือกซื้อตั๋วโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำเป็นจำนวนมากถึง 70% ของปริมาณการซื้อตั๋วโดยสารผ่านเวป Traveligo โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจากผู้บริโภค เนื่องจากตารางบินส่วนใหญ่สามารถทำราคาบัตรโดยสารได้ต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ และยังถือเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนไทยในปัจจุบันเป็นอย่างมากในเรื่องการขนส่ง การเดินทางท่องเที่ยว และรูปแบบการใช้ชีวิต

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมีนวัตกรรมในเรื่องการพัฒนาระบบออนไลน์ต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย สามารถเชื่อมต่อกับระบบทางอินเทอร์เน็ตของตัวแทนจำหน่ายตัวเครื่องบินได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงระบบการชำระเงินที่มีระหว่างบริษัทกับตัวแทนจำหน่ายนั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ ตรงเวลาและรวดเร็วกว่าสายการบินอื่นๆ ของประเทศไทย อีกทั้งระบบการซื้อขายต่างๆ ระหว่างตัวแทนจำหน่ายมีความสะดวก เชื่อมต่อและเข้าถึงง่าย แต่ในช่องทางการจำหน่ายตัวเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในเว็บไซต์ และ Application จะเสนอราคาตัวเครื่องบินที่ต่ำที่สุดแก่ผู้ให้บริการโดยตรงเท่านั้น จากสาเหตุนี้ตัวแทนจำหน่ายจะไม่ได้รับส่วนลด หรือส่วนแบ่งทางการค้าใดๆ ซึ่งแตกต่างกับกลยุทธ์การขายของสายการบินอื่นๆ ดังนั้น ถ้าตัวแทนจำหน่ายต้องการเพิ่มจำนวนของลูกค้าที่ต้องการตัวเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียเนื่องจากมีราคาที่ต่ำที่สุด ตัวแทนจำหน่ายจำเป็นต้องลดราคาเอง ขอมหาทุน เพื่อให้เกิดการดึงดูดความสนใจ และความเชื่อมั่นด้านราคา เพื่อการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าในอนาคต ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียไม่มีนโยบายในการให้ราคาพิเศษแก่ตัวแทนจำหน่าย แต่จะมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาการขายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้ความรู้ด้านการตลาด เพื่อเพิ่มกลยุทธ์การขายในรูปแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการรักษาคุณภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ หน่วยงาน และมีความชัดเจนในรูปแบบการทำงานที่มีคุณภาพ มีการมอบหมายงานให้กับคนที่เหมาะสมกับงานนั้น และใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของบุคลากรได้เป็นอย่างดี สังเกตได้จากบุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว มีการจัดการต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้เป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ จากประสบการณ์ที่ได้รับรู้เกี่ยวกับข่าวสารต่างๆ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และชาญฉลาด มีการปกป้องดูแลบุคลากรขององค์กรได้เป็นอย่างดี

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรและ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่ทันสมัย เป็นสากล ถือเป็นข้อได้เปรียบในการบริหารจัดการให้มีระบบการทำงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการต้นทุน เพื่อให้ได้ผลกำไรให้มากที่สุด

4. คุณแพรมาศ เจริญพงศ์ รองประธานบริหารฝ่ายบัตรเครดิต ธนาคารซีทีแบงก์ (ประเทศไทย)

คุณแพรมาศ มีทัศนะว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยมีการเติบโตขึ้นอย่างมากในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการเติบโตของผู้บริโภคในระดับชนชั้นกลาง ส่งผลให้ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นทางเลือกเพื่อให้ผู้บริโภคจะได้เดินทางโดยเครื่องบินที่สะดวกสบาย ใช้เวลาน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการขนส่งชนิดอื่นๆ อีกทั้งมีราคาถูก ทั้งนี้ยังส่งผลดีให้กับทางธนาคารที่ประกอบธุรกิจบัตรเครดิตเป็นอย่างมาก เห็นได้ชัดจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นหนึ่งในสายการบินที่มียอดขายเป็นอันดับต้นๆ ในประเทศไทย และมากกว่า 90% ของผู้โดยสาร ใช้วิธีการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม รวมถึงมิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือเป็นบริษัทที่มี แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) การเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ชัดเจน และแข็งแกร่งในเรื่องนวัตกรรมจัดการที่รวดเร็วและทันสมัย มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการต้นทุน กลยุทธ์ทางการตลาด และการคำนวณต้นทุน อีกทั้งมีการบริหารจัดการด้านราคาที่เข้มงวด เพื่อให้สามารถทำราคาตัวโดยสารให้ต่ำที่สุด จะเห็นได้จาก การที่บัตรเครดิตของธนาคารซีทีแบงก์ มีการทำการส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินไทยแอร์เอเชียมาเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปี แต่จะเป็นการให้คะแนนสะสมพิเศษ และของกำนัล เช่น บัตรของขวัญร้านกาแฟ เป็นต้น โดยจะไม่มีการให้ของกำนัลเป็นเงินสด (Cash Rebate) เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อราคาตัวโดยสาร นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญรักษาราคาตัวโดยสารที่ต่ำที่สุด ต้องซื้อได้จากช่องทางการขายของบริษัทไทยแอร์เอเชียโดยตรงเท่านั้น

มิติด้านภาวะผู้นำ สายการบินไทยแอร์เอเชียมีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ส่งผลให้สามารถสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจน จึงทำให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นกระแสนักตม ผู้บริหารก็มีการแก้ไขได้ค่อนข้างดี และรวดเร็ว ในยึดถือ แสดงถึงความกระตือรือร้นต่อปัญหา และการมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เรื่องหลักที่เห็นได้ชัดคือ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีลักษณะที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นกันเอง เหมาะกับกลุ่มลูกค้าพนักงานทุกคนมีความคล่องตัวสูง มีระบบและวิธีการทำงานที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยใช้

เทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย องค์กรก็ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และมีความจงรักภักดีสูง

5. คุณพิชพงษ์ พงษ์ชีพ ผู้บริหารและผู้จัดการทั่วไป บริษัท เกาะกู๊ดพาราไดซ์ปีช จำกัด

ถึงแม้ว่า เกาะกู๊ดพาราไดซ์รีสอร์ท และเกาะช้างพาราไดซ์รีสอร์ท จังหวัดตราด ที่อยู่ในความดูแลของ คุณพิชพงษ์ จะไม่ได้ตั้งอยู่ในจังหวัดที่เป็นจุดหมายของสายการบินไทยแอร์เอเชีย แต่ลูกค้าผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ เดินทางมาจากต่างประเทศมายังประเทศไทยด้วยสายการบินไทยแอร์เอเชีย และตั้งแต่เริ่มมีสายการบินไทยแอร์เอเชียในประเทศไทย ซึ่งกำหนดให้ราคาตั๋วโดยสารมีราคาที่เอื้อมถึง โดยเฉพาะตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวจีนอย่างมาก จึงส่งผลให้เกิดการกระตุ้นการท่องเที่ยวในเกาะช้าง และเกาะกู๊ด อย่างเห็นได้ชัด

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม นวัตกรรมจัดการเรื่องต้นทุน ซึ่งส่งผลในการกำหนดราคาตั๋วโดยสาร และการทำโปรโมชันที่ดึงดูด ถือเป็นเรื่องสำคัญ และประสบผลสำเร็จอย่างมาก รวมทั้งนวัตกรรมจัดการเรื่องเส้นทาง และจุดหมายการบิน ที่ตอบโจทย์การเดินทาง และการท่องเที่ยวของผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่ได้เป็นอย่างดี โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียยังสามารถสร้าง และรักษามาตรฐานในเรื่องต่างๆ จนเป็นที่ยอมรับ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถสังเกตได้จาก การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการจองตั๋วโดยสารให้มีความรวดเร็ว ทันสมัยมากขึ้น และรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความรู้ความเข้าใจกับระบบ และการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานของพนักงานฝ่ายภาคพื้น ในการบริการเช็คอิน ซึ่งสามารถให้บริการด้วยความคล่องแคล่ว กระชับฉับไว และเป็นระบบ

มิติด้านภาวะผู้นำ ครั้งแรกที่ได้รู้จักผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ผ่านทางช่องทางสื่อต่างๆ ก็รับรู้ถึงความคิดสร้างสรรค์ ไอเดียแปลกใหม่ที่นำเสนอแตกต่างจากสายการบินอื่นๆ ซึ่งเห็นได้จาก การนำวงคาราบาว มาร้องเพลง และโฆษณา โดยใช้คำพูดที่ติดหู คือ “ใครๆ ก็บินได้ Everyone can fly” มาทำความเข้าใจและสร้างความคุ้นชินให้กับคนไทยได้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อประชาชนโดยส่วนใหญ่ของประเทศ นอกจากนี้จากข้อมูลต่างๆ ที่รับรู้มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียมีปัญหาที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้โดยสารค่อนข้างน้อย และผู้บริหารสามารถควบคุม และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน พนักงานของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย แสดงออกชัดเจนถึงความเชื่อมั่นในองค์กรที่ประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ และมีลักษณะการทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความรัก และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยสังเกตได้จากที่พบเจอพนักงานต้อนรับ หรือนักบินที่มีความสุขกับการทำงาน

6. อาจารย์เพชรแท้ อยู่สกุล อาจารย์พิเศษภาควิชาธุรกิจการบิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

อาจารย์เพชรแท้ ได้ให้ข้อมูลในฐานะอาจารย์พิเศษ ภาควิชาธุรกิจการบิน ของมหาวิทยาลัย สวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง วิทยาเขตหัวหิน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย โดยมีหน้าที่ในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อเป็น ตลาดแรงงานด้านบริการโดยเฉพาะในธุรกิจการบิน เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงาน ภาคพื้นดิน พนักงานห้องรับรอง พนักงานตัวโดยสาร พนักงานคลังสินค้า พนักงานด้าน Logistic พนักงานฝ่ายปฏิบัติการต่างๆ เป็นต้น และยังถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในมิติธุรกิจ การบินโดยรวมของประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า ต้องให้ความรู้แก่นักศึกษาในการติดตามข่าวสาร เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการบินของประเทศอยู่เสมอ ให้ทันกับสถานการณ์ของนโยบาย ทางการเมืองของประเทศ และการพัฒนาในอุตสาหกรรมการบิน เช่น การสร้างสนามบินใหม่ การ ขยายธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดต่างๆ การมีสายการบินใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมการบิน เป็นต้น

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความ ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมจัดการ ซึ่งเห็นได้ชัดจากราคาต่ำโดยสาร ที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสมทันสมัย

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นสัญลักษณ์หลัก ที่เห็นได้ชัดของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ที่มุ่งเน้นการจัดการคุณภาพเป็นสำคัญ

มิติด้านภาวะผู้นำ เมื่อเกิดกรณีต่างๆ หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะ เห็นผู้บริหารออกมาแสดงความรับผิดชอบอย่างทันท่วงที ตามมาตรฐานของสายการบิน

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรของสายการบิน ต้นทุนต่ำที่ชัดเจน แข็งแกร่ง ทำให้ผู้โดยสารสามารถรับรู้ได้ ส่งผลให้เกิดความภักดีในบริการ (Royalty) ได้เป็นอย่างดี

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือว่าอยู่ในระดับมาตรฐาน

7. อาจารย์ ดร.ธีรดา จงกลรัตนภรณ์ อาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.ธีรดา ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของ
สายการบินไทยแอร์เอเชีย และยังได้ให้ความคิดเห็นในฐานะของผู้โดยสารของสายการบินไทยแอร์
เอเชียอีกด้วย โดยอาจารย์ ดร.ธีรดา กล่าวว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการรักษาคุณภาพและ
มาตรฐานการให้บริการที่มีความสม่ำเสมอ และมีการตั้งราคาที่เหมาะสมและคุ้มค่าในระยะเวลาหนึ่ง
จนก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจของผู้บริโภค รวมถึงความสามารถในการจัดการ
ปัญหาในภาวะวิกฤติ ที่เห็นได้ชัดว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถรับมือกับประเด็นปัญหา
ต่างๆ ได้อย่างตรงไปตรงมา รวดเร็ว และไม่บิดเบือน ซึ่งถือว่าทำได้ดีกว่าสายการบินอื่นๆ ใน
ประเทศไทย

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม มีความพยายามในการพัฒนา
รูปแบบสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ และม
มีความพยายามสร้างสรรค์วิธีการ รวมถึงเนื้อหาในการสื่อสารเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้
อย่างต่อเนื่อง

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยรวมแล้ว สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถ
บริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี แม้จะมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นตามสภาพของธุรกิจและ
อุตสาหกรรม ก็สามารถรักษาความเป็นมืออาชีพ จนเกิดเป็นความน่าเชื่อถือ และสามารถยื่นย้
ความเป็นผู้นำของสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทยได้

มิติด้านภาวะผู้นำ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้สะท้อนความเป็นผู้นำได้ดีในยามวิกฤติ
โดยมีวิธีการบริหารจัดการปัญหาได้อย่างมืออาชีพ เมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ ที่ประสบปัญหา
ใกล้เคียงกัน จากการเหตุการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในส่วนของประเทศ
ไทย ยังมีการตีความปัญหา และจัดการปัญหาได้อย่างไม่เป็นมืออาชีพมากเพียงพอ แต่ในส่วน
ของผู้บริหารหลักจากสายการบินแอร์เอเชีย มีความพยายามในการสื่อสารกับคนในองค์กร เพื่อ
สร้างความเข้าใจ และปรับความรู้สึกให้ตรง จากนั้นจึงนำไปสู่การให้ข้อมูลกับสื่อมวลชน ซึ่งถือ
เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนชัดเจน ถูกต้อง และปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ปัญหาต่างๆ
คลี่คลายลงได้

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นสากลอย่างแท้จริง
โดยสามารถก้าวข้ามผ่านวัฒนธรรมความเป็นองค์กรของชาติใดชาติหนึ่ง

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน ลักษณะของพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน บ่งบอกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุสุดวิสัย พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้แสดงถึงความพร้อมที่จะปกป้ององค์กร ดังจะเห็นได้จากการแสดงความคิดเห็นในสื่อออนไลน์ต่างๆ นอกจากนี้พนักงานต้อนรับในส่วนต่างๆ ทั้งภาคพื้น และบนเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและองค์กร ดังจะเห็นได้จากการปฏิบัติตัวกับเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ

8. กัปตันชญาณัท ชูตระกูล นักบิน สายการบินนกแอร์

กัปตันชญาณัท ได้ให้มุมมองต่อสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันว่า นอกจากการเป็นทางเลือกด้านการคมนาคมของผู้โดยสารแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการสร้างงาน และรายได้ให้กับประชาชนอีกด้วย ทั้งนี้ สายการบินนกแอร์ กับสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ต่างก็มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของโครงสร้างหลักในการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ

สายการบินนกแอร์นั้นได้ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย โดยมีส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของคนไทยทั้งหมด ทั้งนี้ยังมีความแตกต่างกันกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในเรื่องของโครงสร้างการบริหาร และการจัดการโดยรวมขององค์กร รวมทั้ง แผนการตลาด และโครงสร้างเครือข่ายเส้นทางบินที่ยังมีไม่มากนัก

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม มองว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะนวัตกรรมในเรื่องการสื่อสารองค์กร และการเข้าถึงผู้บริโภค

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีภาพลักษณ์ที่ดีในเรื่องคุณภาพในการจัดการต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร ที่มีมาตรฐานสากล และมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ มีโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมต่อการทำงานที่รวดเร็ว และผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ทันทีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เห็นได้ชัดว่าผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมทั้งมีประสบการณ์สูง และสามารถเข้าถึงพนักงานได้เป็นอย่างดี

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการดำเนินงานต่างๆ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีความสามัคคี เข้มแข็ง และร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

9. คุณสุชา วัฒนวงศ์ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คุณสุชา เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินไทยมาเป็นระยะเวลาถึง 15 ปี จึงมีความผูกพัน ทักษะ และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของการบินไทยที่แข็งแกร่ง ส่งผลให้ไม่ทราบถึงรูปแบบและวิธีการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมากนัก แต่ให้ทัศนะว่าสายการบินต้นทุนต่ำอย่างสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น น่าจะเป็นตัวเลือกอันดับต้นๆ ของผู้ใช้บริการในระดับภูมิภาคได้ดี และมองว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย เปรียบเสมือนตัวแทนของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

มิติด้านวัตรกรรมการจัดการ และการจัดการวัตรกรรม มุ่งเน้นถึงความรวดเร็ว และทันสมัยกว่าสายการบินอื่นๆ อย่างมาก ทั้งเรื่องชนิดของเครื่องบิน เส้นทางการบิน และรูปแบบการสื่อสาร การโฆษณาต่างๆ โดยเปรียบเทียบว่า สายการบินไทยมีชนิดของเครื่องบินที่หลากหลาย รวมทั้งระดับชั้นที่นั่งบนเครื่องบิน ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องมีการเรียนและฝึกฝนการปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ ซึ่งส่งผลให้มีข้อจำกัดว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้เฉพาะบนเส้นทางบินที่ใช้เครื่องบินบางชนิดและบางระดับชั้นเท่านั้น ไม่สามารถทดแทนกันได้ เป็นต้น

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เห็นได้ชัดจากผลกำไรในการประกอบธุรกิจที่มีอย่างต่อเนื่อง และรักษาความเป็นผู้นำของสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องการรักษาระดับของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งแสดงถึงความแตกต่างในกระบวนการทำงานของสายการบินไทยที่มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ มากกว่าการคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่าย

มิติด้านภาวะผู้นำ เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินไทยแล้ว สายการบินไทยแอร์เอเชียมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน กระชับ ทำให้ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มากกว่า ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนของการบินไทย ซึ่งมีลำดับชั้นของความเป็นเจ้านายลูกน้องอย่างชัดเจน

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีบุคลิก ลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรของการบินไทยโดยสิ้นเชิง ทั้งเรื่องความทันสมัย เป็นกันเอง และมีความเสมอภาค เป็นสากลแบบคนรุ่นใหม่ ในขณะที่พนักงานของการบินไทย จะมุ่งเน้นการรักษาแบบความเป็นไทยที่นุ่มนวล และให้ความสำคัญกับระบบตำแหน่งงานและความอาวุโส เห็นได้จากรูปแบบสวัสดิการเรื่อง ตัวเครื่องบินสำหรับพนักงาน ที่แตกต่างกัน

โดยพนักงานของสายการบินไทยจะถูกแบ่งเป็นระดับตามตำแหน่งงาน และจำนวนปีในการทำงาน ส่งผลให้ได้รับสวัสดิการ เรื่องระดับชั้น และจำนวนของตัวเครื่องบินที่ไม่เท่ากัน

10. คุณกันต์ฤทัย แสงศรีจิราภักดิ์ ข้าราชการ นักสังคมสงเคราะห์ระดับปฏิบัติการ จังหวัดอุดรธานี ในฐานะผู้ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ

คุณกันต์ฤทัย เป็นข้าราชการชาวกรุงเทพฯ ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ที่จังหวัดอุดรธานี จึงทำให้ได้ใช้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในการเดินทางอยู่เสมอ และมองว่า ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งผลให้เกิดความสะดวกสบายในการเดินทางกลับภูมิลำเนาได้สะดวก รวดเร็ว และมีราคาไม่แพง ซึ่งถือเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่ ผู้บริโภคที่มีรายได้น้อย ทั้งนี้ คุณกันต์ฤทัย ได้ให้คำจำกัดความของสายการบินไทยแอร์เอเชียว่า “ถูกและดี” เพราะนอกจากมาตรฐานการบริการแล้วยังมีการให้สิทธิพิเศษแก่ ข้าราชการไทย เมื่อเลือกใช้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งข้าราชการจะได้รับสิทธิ์เลือกที่นั่งพิเศษ และบริการชุดอาหารและน้ำดื่มฟรี อีกด้วย

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย แสดงให้เห็นชัดเจนถึงมาตรฐานการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย โดยคำนึงถึงความรู้สึกที่มีต่อสายการบิน คือ ทำให้ผู้โดยสารเห็นถึงวิธีการคำนวณต้นทุนที่สมเหตุสมผล เรื่องการใช้วิธีคำนวณราคา โดยแยกน้ำหนักกระเป๋า และค่าอาหาร เพราะการที่บางสายการบินมีการ แจกและแถม เรื่องน้ำหนักกระเป๋า หรืออาหาร มากเกินไปอาจทำให้ผู้โดยสารรู้สึกว่าเป็นส่วนที่เกินกว่าต้นทุนจริงที่ควรเกิดขึ้น กลับส่งผลทางลบ ทำให้ผู้โดยสารไม่มั่นใจต่อการลงทุนเรื่องความคุณภาพ และความปลอดภัยของสายการบินนั้นๆ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นองค์กรที่มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด มีการทำงานที่เป็นระบบ ลำดับชั้น มีการจัดการที่ดี สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว รับฟังปัญหาของผู้ใช้บริการ และมีการให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ใช้อย่างชัดเจน ในรูปแบบที่น่าสนใจ

มิติด้านภาวะผู้นำ ความมีกฎระเบียบที่เคร่งครัด และมีการรักษาระดับมาตรฐานสูง ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ส่งผลให้มองว่าเป็นองค์กรที่มีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถสูง จึงสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมจัดการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร มิติด้านความผูกพันของพนักงาน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ทันสมัย และรวดเร็ว ส่งผลถึงการให้บริการต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ ทำงานคล่องแคล่ว ว่องไว ซึ่งสามารถเห็นได้ชัดเจน

จากคุณลักษณะของพนักงานที่เคาน์เตอร์เช็คอิน จนถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมถึงการรักษาเวลาในการทำการบิน ซึ่งถือว่าเป็นสายการบินที่ตรงต่อเวลาที่สุด นอกจากนี้การติดต่อผ่านระบบ Call Center ก็ได้รับการตอบสนองที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ



ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ที่เป็นพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1. คุณธรรพลฐ์ แบเลเวิ้ลด์
ตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. คุณสันติสุข คล่องใช้ยา
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ
3. คุณณัฐพล บรรพกาญจน์
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย
สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินไทยสมายล์
4. คุณณัฐพล ศิริอุปถัมภ์
ตำแหน่ง อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินบางกอกแอร์เวย์
5. คุณพงษ์นรินทร์ อนุรักษลาวัณย์
ตำแหน่ง อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์สายการบินไทยแอร์เอเชีย
6. คุณบุญรักษ์ สวัสดิ์อนุภาพ
ตำแหน่ง วิศวกรอากาศยาน
7. คุณธันวา จำปาภา
ตำแหน่ง นักบิน
8. คุณกมลรัตน์ สิริฤกษ์สกุล
ตำแหน่ง พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน

9. คุณวรวรรณ เอื้อจารุพร
ตำแหน่ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

1. คุณวที อรรถกมล
ตำแหน่ง นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการกอง ฝ่ายจัดการ
บริษัท วิสาหกิจการบินแห่งประเทศไทย
2. ร้อยเอกรชฎ แยมศรีบัว
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (AOT)
3. คุณอนุพงษ์ เกรียงไกรลิขิต
ตำแหน่ง ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร
บริษัท เสริชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน จำกัด (เว็บ Traveligo)
4. คุณแพรมาศ เจริญพงศ์
ตำแหน่ง รองประธานบริหารฝ่ายบัตรเครดิต
ธนาคารซีทีเอ็มเบงก์ (ประเทศไทย)
5. คุณพิชพงษ์ พงษ์ชีพ
ตำแหน่ง ผู้บริหาร และผู้จัดการทั่วไป
บริษัทเกาะกูด พาราไดซ์ บีช จำกัด
6. คุณเพชรแท้ อยู่สกุล
ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ ภาควิชาธุรกิจการบิน
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

7. อาจารย์ ดร.ธีรดา จงกลรัตนภรณ์
ตำแหน่ง รองคณบดี และอาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. กัปตันชญาณทัต ชูตระกูล
ตำแหน่ง นักบิน
สายการบินนกแอร์
9. คุณสุชยา วิษณุวงศ์
ตำแหน่ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
สายการบินไทย
10. คุณกัณฑ์ฤทัย แสงศรีจิราภักดิ์
ตำแหน่ง ข้าราชการ นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ
สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดอุดรธานี

ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ สน 0210.7/235



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

16 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
เรียน คุณสันติสุข คล่องไชยา
ผู้อำนวยการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ
บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นางสาวลลิตา วัฒนกุล เลขทะเบียน 5419202005 นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” โดยมี ผศ.ดร.ไวยนันทน์
ปัญญาศิริ เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ณัฏฐ์ กุลิศร์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ นางสาวลลิตา วัฒนกุล เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้า
มี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว ให้ความ
ถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 092-252-
5999 อีเมล dekpla@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไวยนันทน์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล

นางสาวดวงวรรณ ชยมงคล

วัน เดือน ปีเกิด

2 พฤศจิกายน 2524

การศึกษา

มัธยมศึกษา

โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาตรี

ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาธุรกิจศึกษา (เกียรตินิยมอันดับสอง)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัญชีบัณฑิต (บช.บ.)

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ปริญญาโท

Master of Business Administration (M.B.A.)

Chapman University, California, USA.

ปริญญาเอก

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม

ประวัติการทำงาน

Financial Accountant

Red Rock Resorts & Casinos, Las Vegas, Nevada, USA.

หลักสูตรการฝึกอบรมอื่นๆ

- หลักสูตรการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (RE-CU) รุ่นที่ 46
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตรการตลาดอสังหาริมทรัพย์ (RE-CU Marketing) รุ่นที่ 4
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตรสุดยอดผู้ประกอบการเพื่อสังคม รุ่นที่ 2
สมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์