

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน
กรณีศึกษา การดำเนินงานของสายการบิน บริษัท AAA จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน
กรณีศึกษา การดำเนินงานของสายการบิน บริษัท AAA จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



นางสาวรังสิมา จันทร์ดั่ง
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ คณาจารย์วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนกระทั่งทำให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจทางด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม ที่ให้คำแนะนำเพิ่มเติม และขอขอบพระคุณบุคลากรของทางวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้คำปรึกษาและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

ผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้จัดทำ และขอกราบขอบพระคุณครอบครัวให้ความช่วยเหลือระหว่างเรียน และเพื่อนทุกคนใน MS รุ่น 15C ที่ได้ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

รังสิมา จันทร์ดั่ง

กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน: กรณีศึกษาการดำเนินงานของ
สายการบิน บริษัท AAA จำกัด

STRATEGIC IMPROVEMENT ON COMPETITIVE PERFORMANCE IN AIRLINE
INDUSTRY: CASE STUDY ON AAA COMPANY LIMITED

รังสิมา จันทร์ด้ง 5550490

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารณา ปุณณกิติเกษม Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจบริษัท AAA จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ใน
อุตสาหกรรมการบินการแข่งขันซึ่งเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ แต่เนื่องจากปัญหาด้านราคา
พลังงานประกอบกับการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้บริษัทประสบกับสถานการณ์
ขาดทุนอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่จะขาดทุนเพิ่มขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำกำไรของบริษัท รวมถึง
การเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรกลับมามีความสามารถใน
การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการบินได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมการบิน / การปรับปรุงกลยุทธ์ / ศักยภาพการแข่งขัน / KPI

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	1
1.2.1 ลักษณะของธุรกิจและข้อมูลทั่วไปของบริษัท	1
1.2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ	2
1.2.3 โครงสร้างองค์กร	2
1.3 สภาพปัญหา	4
บทที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	5
2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	5
2.1.1 วิเคราะห์อุตสาหกรรมการบิน	6
2.1.2 วิเคราะห์บริษัท AAA จำกัด	9
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ	11
2.2.1 การวิเคราะห์การได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (VRIN)	11
บทที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ	13
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	18
4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	19
4.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth)	19
4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability)	19
4.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment)	19
4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership Strategy)	20
4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	20
4.2.3 กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy)	21
4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function-Level Strategy)	21
4.3.1 กลยุทธ์การตลาด	22
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	23
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน	23
4.3.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	24
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	25
5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard	25
5.1.1 ด้านการเงิน	26
5.1.2 ด้านลูกค้า	26
5.1.3 ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร	26
5.1.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	27
บรรณานุกรม	32
ประวัติผู้วิจัย	33

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมการบิน	8
2.2	แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่อบริษัท AAA จำกัด	10
2.3	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท AAA จำกัด	11
5.1	แสดงดัชนีชี้วัด (KPI) สำหรับบริษัท AAA จำกัด	28
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท AAA จำกัด	30



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท AAA	3
1.2	แสดงค่าใช้จ่ายรวม รายได้รวม และกำไรสุทธิ ระหว่างปี 2554-2556	4
2.1	แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	6
3.1	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA จำกัด	14
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ 1 ส่วนของอุปสงค์ต่อการจัดการฝูงบิน	15
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ 2 ราคาตั๋วโดยสารที่สัมพันธ์กับอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย (Load Factor) และอุปสงค์ของลูกค้า	15
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ 3 ส่วนของรายได้	16
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ 4 ส่วนของต้นทุน	16
5.1	แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	25

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากการเกิดขึ้นของสายการบินใหม่ทั้งสายการบินภายในประเทศและสายการบินจากต่างประเทศ โดยสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้ประเมินถึงอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่งกำลังจะก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจยิ่งขึ้น โดยในปัจจุบันเป็นภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งทางอากาศมากที่สุดในโลก ซึ่ง IATA ได้คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีการขยายตัวสูงขึ้น โดยจำนวนผู้โดยสารจะเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 217 ล้านคนภายในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งปัจจัยประการสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นการขยายตัวของธุรกิจการบินในเอเชียคือการเปิดเสรีทางการบิน ดังเช่นความพยายามของสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่จะเปิดเสรีทางการบินในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งคาดว่าจะทำให้มีสายการบินใหม่ๆ จะเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น และสายการบินใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นคาดว่าจะมีแนวโน้มจะเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการบริหารต้นทุนของสายการบินเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินต้นทุนต่ำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสายการบินในอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน

1.2 ข้อมูลบริษัท

1.2.1 ลักษณะของธุรกิจและข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท AAA ดำเนินธุรกิจสายการบินที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทยไปยังเมืองต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งแบบเที่ยวบินประจำ เที่ยวบินเช่าเหมาลำ และส่งผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบิน โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางเครือข่ายเส้นทางการบิน

นอกจากธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักแล้ว บริษัทยังมีการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนการขนส่งทางอากาศ ทั้งลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจและกิจการร่วมทุน ประกอบด้วย การให้บริการผู้โดยสาร สินค้า และเตรียมพร้อมอากาศยานทั้งก่อนและหลังเดินทาง การให้บริการอาหารเครื่องดื่มระหว่างการเดินทาง การให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การให้บริการด้านการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก การให้บริการด้านการท่องเที่ยวและสนับสนุนการท่องเที่ยว การให้บริการด้านการฝึกอบรมบุคลากรด้านการให้บริการการบิน (ร่วมทุน) การให้บริการด้านการจัดหาแรงงาน (ร่วมทุน) การให้บริการเชื้อเพลิงอากาศยาน (ร่วมทุน) การให้บริการระบบจำหน่ายและสำรองที่นั่ง (ร่วมทุน)

รายได้หลักของกิจการได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ส่วนรายได้จากร้อยละ 5 จะได้จากกิจการสนับสนุนต่างๆ

1.2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

บริษัททำการประกาศวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมายสูงสุดให้ทราบและถือเป็นแนวทางที่ทุกฝ่ายมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย "การเป็นสายการบินที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย" โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณค่าหลัก ได้แก่ การมุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การดำเนินกิจการภายใต้สถานะต้นทุน และการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม โดยมีความคล่องตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและเพื่อให้เกิดการตอบสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

1.2.3 โครงสร้างองค์กร

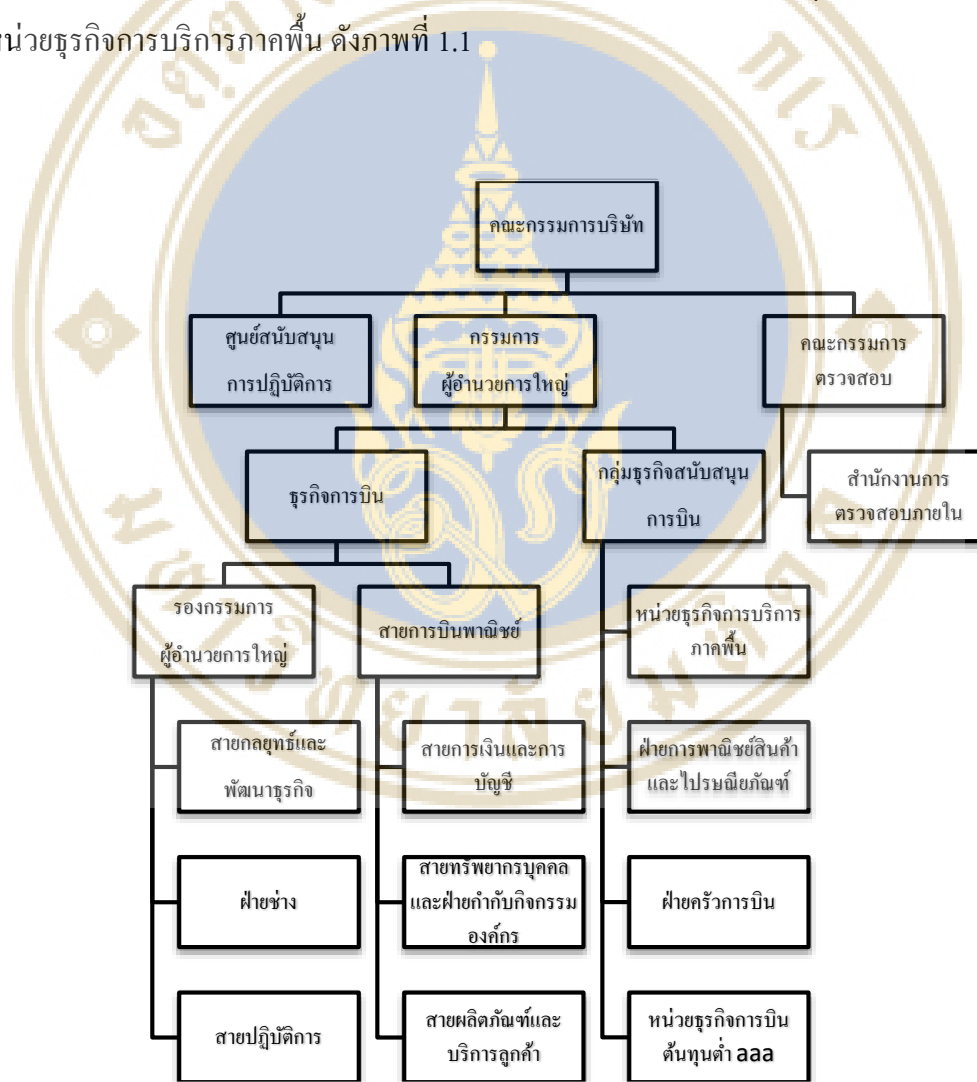
บริษัท AAA ได้แบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหารบริษัท

คณะกรรมการบริษัทจะมีหน้าที่ในการพิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ มีบทบาทในการกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานของบริษัทโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ คณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการสรรหากำหนดค่าตอบแทนและพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการด้านกฎหมาย

ฝ่ายบริหารบริษัทมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการออกเป็น 2 ส่วนตามลักษณะงานและ บทบาทหน้าที่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยมีสายการรายงานตรงไปยังกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ ได้แก่

ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจหลักที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ประกอบด้วย 5 สายงานหลัก ได้แก่ สายการพาณิชย์ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ สายการเงินและการบัญชี สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า และ 2 ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายช่าง

กลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน บริหารงานในลักษณะหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วย 4 หน่วยธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ฝ่ายครัวการบิน หน่วยธุรกิจการบินต้นทุนต่ำ aaa หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น ดังภาพที่ 1.1



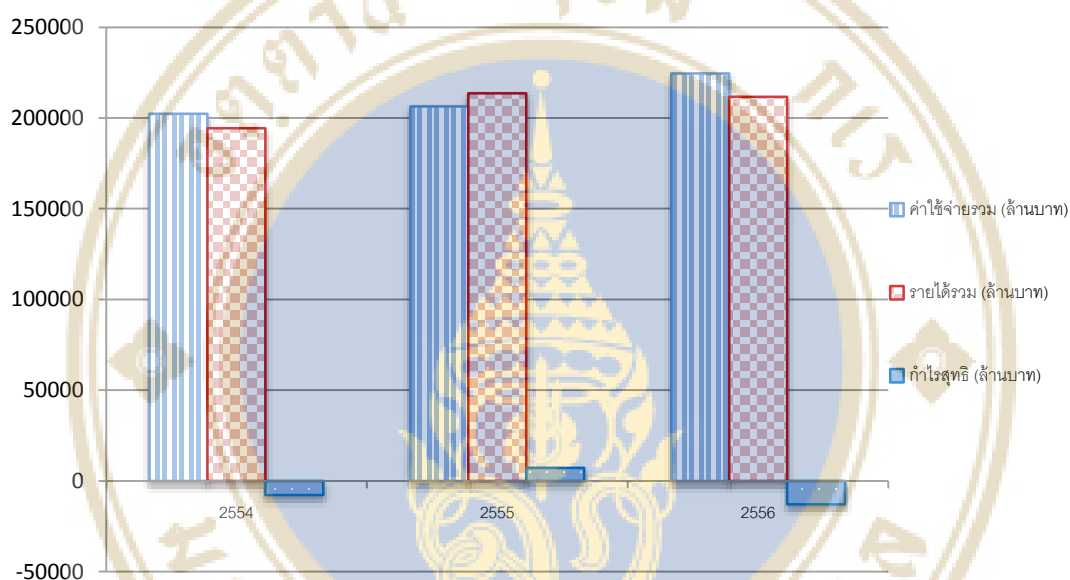
ภาพที่ 1.1 แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท AAA

ที่มา : รายงานประจำปี บริษัท AAA จำกัด ประจำปี 2556

1.3 สภาพปัญหา

วิกฤติเศรษฐกิจโลกถดถอยที่เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงปี 2552 เป็นต้นมา ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวอย่างหนักต่ออุตสาหกรรมการบินซึ่งมีความรุนแรงที่สุดในรอบ 60 ปี โดยพบว่าในปี พ.ศ. 2552 ที่ผ่านมานั้นอุตสาหกรรมการบินโลกประสบกับภาวะการขาดทุนถึง 1.1 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งนับเป็นการขาดทุนที่สูงสุดนับแต่สงครามโลกครั้งที่สอง

บริษัท AAA จำกัด นั้นได้รับผลกระทบเช่นกันโดยเห็นได้จากกำไรที่ลดลง ต้นทุนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2554-2556 และเห็นปัญหาการขาดทุนเพิ่มมากขึ้น ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงค่าใช้จ่ายรวม รายได้รวม และกำไรสุทธิ ระหว่างปี 2554-2556

ที่มา : งบการเงินบริษัท AAA ระหว่างปี 2554-2556

จากปัญหาพื้นฐานดังกล่าว ทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทอยู่ในภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่จะขาดทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจัยภายนอกในปัจจุบัน คือ สถานการณ์ทางการเมืองที่ขาดเสถียรภาพของประเทศไทยและภาวะเศรษฐกิจโลกที่ยังชะลอตัว ส่งผลให้รายได้ของบริษัท AAA ลดลงจากปริมาณนักท่องเที่ยวที่ลดลงอีกทั้งต้นทุนในการบริหารจัดการที่สูงกว่าคู่แข่ง ส่งผลกระทบให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท AAA ลดลงอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำกำไรของบริษัท AAA จำกัด รวมถึงการเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรกลับมา มีความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการบินได้อย่างยั่งยืน

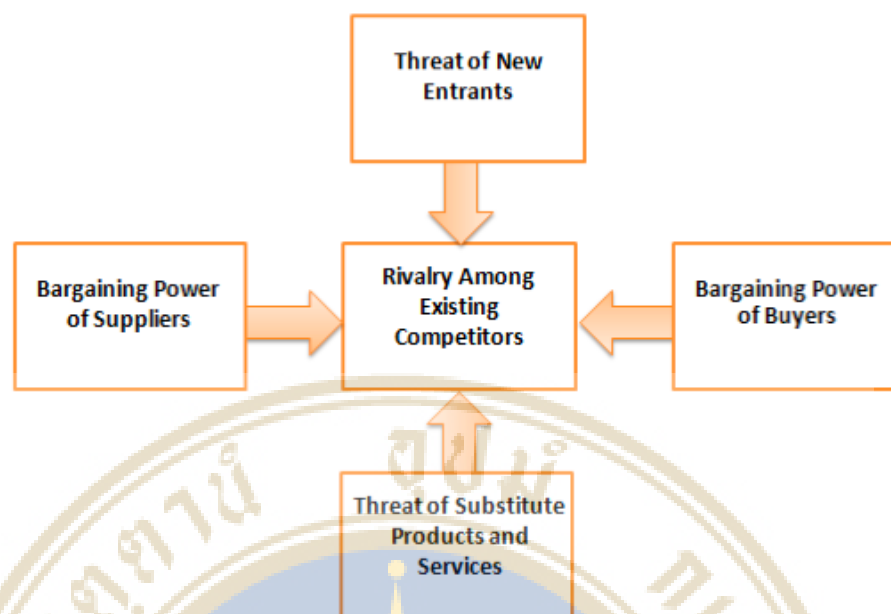
บทที่ 2

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การแข่งขันทางธุรกิจนั้นมีปัจจัยมากมาย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีผลกระทบกับบริษัท ทำให้บริษัทต้องติดตามข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นสภาพการแข่งขันทางธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขัน นอกจากนี้เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงสภาพของการแข่งขันในอุตสาหกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัททั้งทางตรงและทางอ้อม รวมไปถึงบริษัทต้องวิเคราะห์ทรัพยากรในบริษัทที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาว รวมไปถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีผลต่อการพัฒนาของบริษัท

2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน ในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) เป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม โครงสร้างอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางเทคนิคที่เป็นตัวกำหนดแรงผลักดันในการแข่งขันในแต่ละประการว่าอยู่ในระดับใด โดยผลของการใช้เทคนิคนี้ในการวิเคราะห์ทำให้สามารถทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมมีความน่าดึงดูดหรือไม่ รวมไปถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมว่าจะสามารถส่งเสริมธุรกิจให้สามารถทำกำไรหรือขาดทุน โดยองค์ประกอบของแรงผลักดันนั้นประกอบไปด้วย ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิม ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: http://www.learnmarketing.net/porters_five_forces.jpg

แรงผลักดันทั้ง 5 ประการนั้นจะมีระดับที่แตกต่างกันออกไป ในแต่ละอุตสาหกรรม โดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการแข่งขันมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นๆ และกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ของบริษัท เพื่อให้บริษัทนั้นสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้

2.1.1 วิเคราะห์อุตสาหกรรมการบิน

ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่

ความยากของกลุ่มแข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมการบินนั้นอยู่ที่เงินลงทุน เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องอาศัยเงินลงทุนที่สูงมากและการให้ผลตอบแทนใช้ระยะเวลานาน และปัจจุบันสายการบินต่างๆ มักทำการควบรวมกิจการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญสำหรับคู่แข่งใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน อย่างไรก็ตามก็อาจจะเห็นได้ว่ามีสายการบินต้นทุนต่ำเกิดขึ้นใหม่เป็นจำนวนมากเนื่องจากยังมีช่องว่างสำหรับการเติบโตในตลาดระดับล่าง ด้วยเหตุนี้ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่จึงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในระดับปานกลาง

ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

ภัยคุกคามในอุตสาหกรรมการบินนั้นยากที่จะหาสินค้าและบริการทดแทนได้โดยตรง ยกตัวอย่างเช่น การคมนาคมด้วยทางอื่น ๆ ได้แก่ ทางเรือ รถยนต์ และทางรางนั้นไม่สามารถทดแทนการเดินทางด้วยเครื่องบินได้ ดังนั้นภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนจึงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในระดับต่ำ

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์จะมีอำนาจการต่อรองมากขึ้น เมื่อบริษัทมีความจำเป็นที่จะต้องเลือกซื้อสินค้าหรือบริการจากซัพพลายเออร์จำนวนน้อยราย อุตสาหกรรมการบินก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากจำนวนซัพพลายเออร์ที่ผลิตเครื่องบินมีเพียงไม่กี่รายและมีอำนาจในการกำหนดราคาเครื่องบินและอุปกรณ์ในการซ่อมบำรุง นำมาซึ่งต้นทุนทางธุรกิจที่สำคัญของอุตสาหกรรมการบินและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันของสายการบิน

ในแง่ของพนักงานในฐานะซัพพลายเออร์ก็มีความสำคัญมากกับอุตสาหกรรมการบิน เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า การมีพนักงานที่มีคุณภาพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในธุรกิจ เพราะการลงทุนของบริษัทต่อพนักงานหนึ่งคนนั้นมีมูลค่าสูง บริษัทจึงต้องพยายามรักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีต่างๆ เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน

จากทั้งสองปัจจัยหลักด้านซัพพลายเออร์ที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในระดับสูง

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเมื่อเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ผู้ซื้อสามารถต่อรองราคาสินค้าและเรียกร้องการบริการที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าเช่นอุตสาหกรรมการบิน ที่ซึ่งผู้ซื้อมีความต้องการอันหลากหลายและคาดหวังจะได้รับบริการอันเป็นเลิศ อีกทั้งยังมีความหวั่นไหวต่อราคาอย่างมาก และต้องการได้รับบริการที่มีความตรงต่อเวลามากที่สุด ดังนั้นสายการบินจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้ได้ครบถ้วนเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการสูงที่สุด เพราะหากลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจ การเปลี่ยนไปใช้สายการบินคู่แข่งเกิดขึ้นได้ง่ายมาก ทำให้บริษัทสูญเสียกำไรในอนาคตอีกด้วย จึงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในระดับสูง

การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมนั้นมีความรุนแรงอย่างมาก เนื่องจากมีผู้เล่นหลายรายในอุตสาหกรรม แต่ละสายการบินจำเป็นต้องแข่งขันในหลายมิติ เช่น คุณภาพในการให้

บริการ ราคา ค่าโดยสาร เส้นทางการบิน และจำนวนเที่ยวบินในแต่ละสัปดาห์ เป็นต้น เพราะโดยภาพรวมแล้วสินค้าและบริการในอุตสาหกรรมการบินนั้นมีความแตกต่างกันไม่มากนักดังนั้นลูกค้าจึงมีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อนำมาเปรียบเทียบในการใช้บริการ จึงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในระดับสูง

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมมีผลมาจากแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมในระยะยาว เพราะโครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นตัวกำหนดผลประโยชน์ทางการตลาดและการเงินของแต่ละบริษัท ซึ่งจากการวิเคราะห์แรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมการบินในประเทศ สามารถสรุปผลจากแรงผลักดันในการแข่งขันทั้ง 5 ประการได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมการบิน

	ระดับผลของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	ระดับปานกลาง
ภัยคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทน	ระดับต่ำ
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าผลของแรงผลักดันจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่และจาก สินค้าและบริการทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีสายการบินใหม่ๆ เข้ามาเล่นในอุตสาหกรรม ส่งผลให้บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อรับการแข่งขันในตลาดระดับล่างมากขึ้นเนื่องจากบริษัทใหม่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไป อีกทั้งความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมถูกทำให้ลดลงจากอำนาจการต่อรองขอ ซัพพลายเออร์และผู้ซื้อซึ่งมีผลกระทบในระดับสูงรวมไปถึงการแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรม สรุปในภาพรวมได้ว่าอุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสามารถในการทำกำไรได้ลดลง

2.1.2 วิเคราะห์บริษัท AAA จำกัด

ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่

ปัจจุบันพบว่ามีสายการบินเกิดใหม่มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากตลาดในระดับล่างยังมีช่องว่างสำหรับการเติบโตได้อีก จึงส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารที่จะหันไปใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัท AAA จำกัดยังคงมีความได้เปรียบด้านฐานลูกค้าเดิมที่มากกว่า การบริการที่ดีกว่า และด้วยนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้ใช้บริการจากบริษัท AAA จำกัด เป็นทางเลือกอันดับหนึ่ง ทำให้ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ส่งผลกระทบต่อบริษัท AAA จำกัด ในระดับปานกลาง

ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

ภัยคุกคามของบริษัท AAA จำกัดนั้นยากที่จะหาสินค้าและบริการทดแทนได้โดยตรง แต่สำหรับเส้นทางบินในประเทศหากมีการลงทุนสร้างรถไฟความเร็วสูงก็จะมีโอกาสกระทบกับรายได้ของบริษัท AAA จำกัดได้เช่นกัน เนื่องจากการเดินทางในประเทศโดยรถไฟความเร็วสูงจะใช้เวลาเดินทางใกล้เคียงกันในด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าการใช้บริการสายการบิน แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยการลงทุนมหาศาลจากรัฐบาลและใช้เวลานาน จึงยังคงส่งผลกระทบต่อบริษัท AAA จำกัด ในระดับต่ำ

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

ด้วยจำนวนซัพพลายเออร์ที่ผลิตเครื่องบินมีน้อยรายและมีอำนาจในการกำหนดราคาเครื่องบินและอุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงนำมาซึ่งต้นทุนทางธุรกิจที่สำคัญของบริษัท เนื่องจากการเลือกที่จะซื้อเครื่องบินมาจากบริษัทใดนอกจากจะมองด้านราคาแล้วยังต้องมองไปถึงความสามารถในการบำรุงรักษาฝูงบินทั้งหมดด้วย เพราะการเลือกเครื่องบินจากบริษัทใหม่ที่ต่างไปจากของเดิมที่ใช้อยู่ ต้องคำนึงถึงการลงทุนเพิ่มเพื่อใช้ในการบำรุงรักษาซึ่งเป็นรายจ่ายระยะยาวเพราะเครื่องบินลำหนึ่งมีอายุการใช้งานนานหลายปี

ในแง่ของพนักงานในฐานะซัพพลายเออร์ก็มีความสำคัญมากกับบริษัท AAA จำกัด เนื่องจากมีสภาพแรงงานภายในที่มีความเข้มแข็งและมีอำนาจในการต่อรองกับองค์การสูงมาก และทางบริษัท AAA จำกัด เคยมีปัญหากับสภาพแรงงานภายในมาหลายครั้งทั้งประเด็นเรื่องรายได้และโบนัส หรือประเด็นทางการเมือง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้บริการแก่ผู้โดยสาร

จากทั้งสองปัจจัยหลักด้านซัพพลายเออร์ที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าส่งผลต่อบริษัท AAA จำกัด ในระดับสูง

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ลูกค้ามีความต้องการอันหลากหลายและคาดหวังการได้รับบริการอันเป็นเลิศแต่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูงมาก บริษัท AAA จำกัด จึงต้องมีการปรับตัวให้ตอบโจทย์ความต้องการ

ของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการสูงสุดเพราะหากลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจ การเปลี่ยนไปใช้สารการbinคู่แข่งเกิดขึ้นได้ง่าย จึงส่งผลกระทบต่อบริษัท AAA จำกัด ในระดับสูง

การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นมีความรุนแรงอย่างมากเนื่องจากมีผู้เล่นหลายรายและแต่ละสายการbinจำเป็นต้องแข่งขันในหลายมิติ เช่น คุณภาพในการให้บริการ ราคาโดยสาร และจำนวนเที่ยวบินในแต่ละสัปดาห์ เป็นต้น ดังนั้นลูกค้าจึงมีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อนำมาเปรียบเทียบในการใช้บริการจึงส่งผลกระทบต่อบริษัท AAA จำกัด ในระดับสูงจากการวิเคราะห์ข้างต้นจะสามารถสรุปผลจากแรงผลักดันในการแข่งขันทั้ง 5 ประการต่อบริษัท AAA จำกัด ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่อบริษัท AAA จำกัด

	ระดับผลของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	ระดับปานกลาง
ภัยคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทน	ระดับต่ำ
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าผลของแรงผลักดันจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่และจาก สินค้าและบริการทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้เล่นรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาดล่างเพิ่ม ขึ้นทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดจากลูกค้ากลุ่มดังกล่าวลดลงแม้จะยังได้เปรียบจากนโยบายของรัฐบาลที่ยังคงเลือกใช้บริการจากบริษัท AAA จำกัด แต่ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทลดลงจาก อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์และผู้ซื้อมีผลกระทบในระดับสูงรวมไปถึงการแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรม สรุปในภาพรวมได้ว่าบริษัท AAA จำกัด มีแนวโน้มของความสามารถในการทำ กำไรที่ลดลง อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด ควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรม การจัดการทางการตลาดที่เหมาะสมและดึงดูดใจลูกค้า จะทำให้บริษัท AAA จำกัด สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ

2.2.1 การวิเคราะห์การได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (VRIN)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทบนทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่ เช่น คน สินทรัพย์ และกระบวนการ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเรียกว่าทรัพยากรหลัก (Core Competency) โดยการวิเคราะห์การได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทมีมุมมองในการวิเคราะห์ทั้งหมด 4 ประการ คือ คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value) ความหายากของสินค้าและบริการ (Rareness) การเลียนแบบสินค้าและบริการ (Imitability) การหาสินค้าและบริการทดแทน (Non substitutable) โดยบริษัทที่มีองค์ประกอบครบทั้ง 4 ประการ ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

สำหรับในอุตสาหกรรมการบินบริษัท AAA จำกัด มีความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท AAA จำกัด

ทรัพยากร	คุณค่าของ สินค้าและ บริการ (Value)	ความหายาก ของสินค้า และบริการ (Rareness)	การเลียนแบบ สินค้าและ บริการ (Imitability)	การหาสินค้าและ บริการทดแทน (Nonsubstitutable)	ผลการวิเคราะห์
Catering service	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้อย่างยั่งยืน
Gentle and Friendly service	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้
Reliability in operation	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้
Government subsidies	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องการบริการด้านอาหารและของว่าง (Catering Service) ซึ่งมีชื่อเสียงด้านรสชาติอาหารและคุณภาพทั้งอาหารไทยและอาหารต่างประเทศ โดยมีบริการรับจัดอาหารให้กับสายการบินอื่นๆ ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้การที่รัฐบาลออกนโยบายเอื้อให้เกิดประโยชน์กับบริษัท AAA จำกัด เช่น

โครงการ Amazing Thailand และ Thailand Elite Card เป็นต้น ที่ออกมาส่งเสริมให้ชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นทำให้ปริมาณผู้โดยสารขาเข้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายรับของบริษัทดีขึ้น หรือการกำหนดให้ภาครัฐต้องเลือกใช้บริการจากสายการบิน AAA เป็นลำดับแรกก็เป็นนโยบายที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัท AAA จำกัด อย่างมากเพราะเป็นการกีดกันสายการบินอื่นๆ ให้ไม่มีโอกาสเข้ามาในการแข่งขันการให้บริการการบินกับภาครัฐ

จากภาพรวมการวิเคราะห์ทั้งหมดทั้งระดับอุตสาหกรรม ระดับบริษัท และปัจจัยภายในบริษัท พบว่าบริษัท AAA จำกัด เผชิญกับอำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์และลูกค้าที่สูง รวมไปถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทอยู่ในระดับที่ลดลง แต่อย่างไรก็ตามบริษัทมีทรัพยากรหลักที่ได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวในเรื่องของการบริการด้านอาหารและของว่าง (Catering Service) และนโยบายภาครัฐที่เข้ามาสนับสนุน (Government subsidies) ทำให้บริษัท AAA จำกัด ยังมีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ต่อไป



บทที่ 3

วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ

การสร้างกลยุทธ์การแข่งขันโดยการจัดการบริหารต้นทุนของบริษัท AAA จำกัด โดยนำ ปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์บริษัทและอุตสาหกรรมการบินด้วย Five Forces Analysis แล้วทำการ วิเคราะห์ภายในองค์กรด้วย VRIN และนำมาเขียนในให้เป็น Causal Loop Diagram เพื่อให้มองเห็น โครงสร้างและผลกระทบของการดำเนินการต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

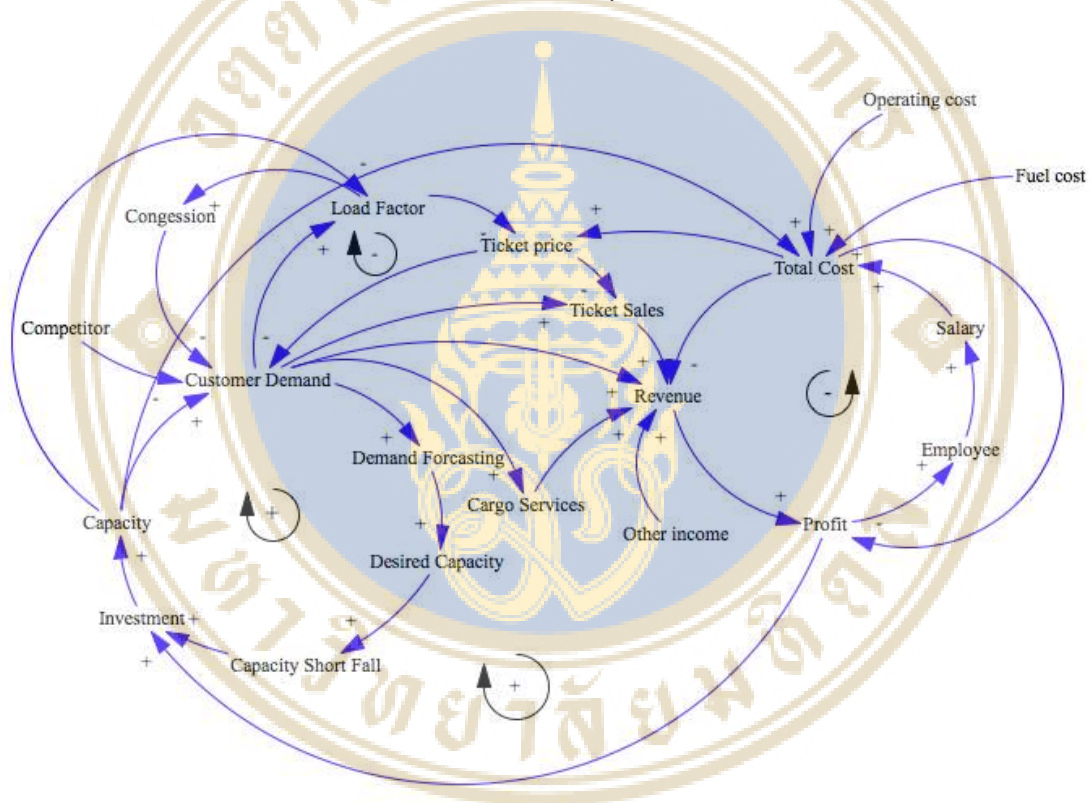
ปัญหาทางธุรกิจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกบริษัทซึ่งจำกัดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทโดยแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิด ปัญหาจึงมีความสำคัญและทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม โดยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาต้องมีข้อมูลหลากหลายด้านสำหรับการวิเคราะห์ถึงต้นตอสาเหตุของปัญหา เช่น ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลการดำเนินงาน ข้อมูลทางเศรษฐกิจ และ สังคม เป็นต้น

การวิเคราะห์ต้นตอของปัญหามีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของ ปัญหา ซึ่งเรียกว่าแผนภูมิวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) โดยศึกษาจากโครงสร้างของ ระบบที่เป็นปัญหาเพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งโดยทั่วไป ตัวแปรที่เกี่ยวข้องจะเกี่ยวกับ ต้นทุน ยอดขาย รายได้ กำไร ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ซึ่งแต่ละตัวแปรจะมี ลักษณะการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมือนหรือแตกต่างกัน คือ มีการเปลี่ยนแปลงแบบเอ็กซ์โปเนนเชียล การเปลี่ยนแปลงแบบคู่เข้าค่าใดค่าหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงแบบโค้งรูปตัวเอส การเปลี่ยนแปลงแบบรูปคลื่น การเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วแล้วลู่สู่ค่าใดค่าหนึ่ง และการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นแล้วลดลงอย่างรวดเร็ว

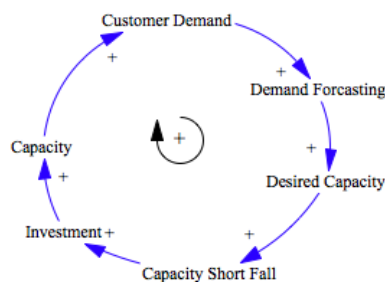
เพื่อความเข้าใจใน โครงสร้างของระบบซึ่งมีสาเหตุจากพฤติกรรมของตัวแปรใน รูปแบบข้างต้นได้มีการสร้างโครงสร้างแบบจำลองของปัญหาโดยเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวแปรที่สนใจโดยใช้สัญลักษณ์เป็นจุด (Node) และลูกศร (Arrow) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ใน ลักษณะที่เสริมแรง (Re-enforcing; +) และสมดุล (Balancing; -) ในแต่ละวงจร เหตุและผล ซึ่งผลของความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรจะอยู่ในรูปแบบของกราฟแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 แบบที่ได้กล่าวไปข้างต้น

โดยปัญหาของบริษัท AAA จำกัด คือ รายรับที่ลดลง ต้นทุนในการดำเนินงานสูง และขาดทุนสะสมมาโดยตลอด สามารถเขียนแผนภูมิจริงรอบของเหตุและผลผ่านตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในภาพที่ 3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้น การใช้ Causal Loop Diagram (CLD) ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นที่ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่บริษัทเผชิญอยู่ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จากภาพที่ 3.1 จะทำการอธิบายวงจรรอบเหตุและผลแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

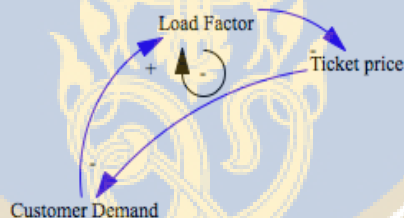


ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA จำกัด



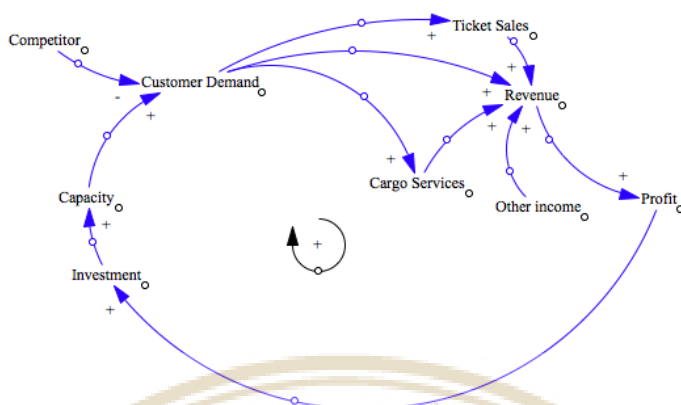
ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลที่ 1 ส่วนของอุปสงค์ต่อการจัดการฝูงบิน

วงจรเหตุและผลที่ 1 คือ ส่วนของอุปสงค์ของลูกค้าต่อการจัดการฝูงบิน (ภาพที่ 3.2) โดยการเพิ่มหรือลดจำนวนฝูงบินนั้นต้องเริ่มมาจากอุปสงค์ของลูกค้า (Customer Demand) ที่สูง ทำให้การคาดการณ์อุปสงค์ล่วงหน้า (Demand forecasting) เพิ่มตามไปด้วย ส่งผลให้บริษัทต้องการเพิ่ม ความสามารถในการรองรับความต้องการของลูกค้า (Capacity) ทั้งในแง่ขนาดของฝูงบิน และ เส้นทางบินให้เพิ่มสูงไปด้วยทำให้ฝูงบินที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ จึงต้องเพิ่มการลงทุนเพื่อ จัดหาฝูงบินเพิ่มให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้



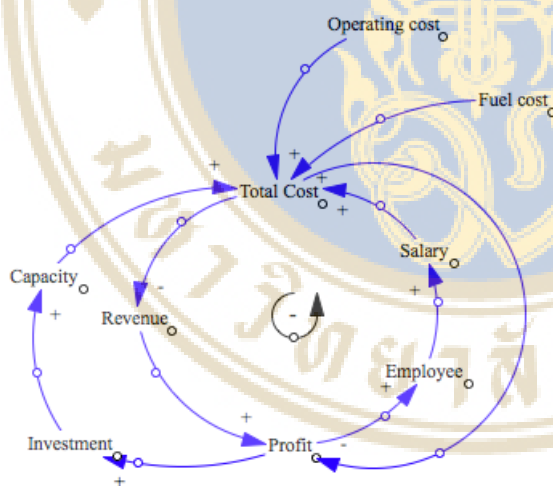
ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลที่ 2 ราคาตั๋วโดยสารที่สัมพันธ์กับอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย (Load Factor) และอุปสงค์ของลูกค้า

วงจรเหตุและผลที่ 2 คือ ส่วนของราคาตั๋วโดยสารที่สัมพันธ์กับอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย (Load Factor) และอุปสงค์ของลูกค้า (ภาพที่ 3.3) เมื่อมีอุปสงค์เพิ่มขึ้นส่งผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น จึงให้สามารถกำหนดราคาตั๋วโดยสารที่ต่ำลงได้และส่งผลกลับไปกระตุ้นอุปสงค์ของลูกค้าเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลที่ 3 ส่วนของรายได้

วงจรเหตุและผลที่ 3 คือ ส่วนของรายได้ (ภาพที่ 3.4) โดยมีที่มาจากการขายตั๋วโดยสาร การบริการ ขนส่งสินค้า และรายได้อื่นๆ โดยเมื่อรายได้ทั้ง 3 ส่วนเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้มีรายได้รวมเพิ่มขึ้น จึงทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถนำเงินมาเพิ่มส่วนการลงทุนขยายขนาดฝูงบินให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าและส่งผลกลับมาเพิ่มรายได้รวมให้สูงขึ้น



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลที่ 4 ส่วนของต้นทุน

วงจรเหตุและผลที่ 4 คือ ส่วนของต้นทุน (ภาพที่ 3.5) โดยที่มาของต้นทุนนั้นมาจากค่าการบริหารจัดการฝูงบิน (Capacity) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เงินเดือนพนักงาน และค่าบริหารจัดการอื่นๆ โดยทุกต้นทุนดังกล่าวเมื่อมีค่าเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมสูงขึ้นส่งผลให้กำไรลด เมื่อกำไรลดจึงจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงส่งผลให้ต้นทุนรวมลดลง แต่อย่างไรก็ดีต้นทุนหลักของ

อุตสาหกรรมการบินคือค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่บริหารจัดการต้นทุนได้ยากจึงทำให้ต้นทุนรวมของสายการบินยังสูงอยู่

จากกรอบเหตุและผลทั้ง 4 ข้างต้นจะพบว่ากำไรจะขึ้นอยู่กับรายได้รวมและต้นทุนรวม ในส่วนของต้นทุนนั้นมาจากค่าน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นหลักซึ่งควบคุมได้ยาก ในส่วนค่าการบริหารจัดการฝูงบินและเงินเดือนพนักงานนั้นจำเป็นต้องควบคุมให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในส่วนของรายได้รวมนั้นส่งผลมาจากอุปสงค์ของลูกค้าที่ไปเพิ่มรายได้ทั้งจากการจำหน่ายตั๋วโดยสาร การบริการขนส่งสินค้าและรายได้อื่นๆ โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ของลูกค้าคือ ราคาตั๋วโดยสาร การแข่งขันจากคู่แข่ง และความสามารถในการรองรับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเมื่ออุปสงค์ของลูกค้าเพิ่มก็จะมีรายได้เพิ่มส่งผลให้กำไรเพิ่มสูงขึ้นและสามารถนำมาลงทุนเพื่อพัฒนาสายการบินต่อไปในอนาคต

เมื่อนำมาวงรอบเหตุและผลมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัท AAA จำกัด จะพบว่า ปัญหาของบริษัทมาจากรายได้รวมที่ลดลงและต้นทุนการดำเนินงานที่สูงมาก



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท AAA จำกัด พบว่าทางบริษัทได้ประสบปัญหาด้านความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงเนื่องจากรายได้รวมลดลงจากการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันและลูกค้ามีอำนาจการซื้อจากทางเลือกที่หลากหลาย อีกทั้งยังมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงจากอำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์สูงมากทั้งจากผู้ผลิตเครื่องบิน และจากสภาพแรงงานภายในองค์กรรวมถึงต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่ควบคุมได้ยาก จุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ การสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันและทำกำไรได้สูงขึ้นโดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการเพิ่มรายได้รวมและการควบคุมต้นทุนให้เหมาะสม

การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งบริษัทต้องวางแผนทั้ง 3 ระดับให้สอดคล้องกัน เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรในอนาคต เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตตามเป้าหมายที่ต้องการ มีกลยุทธ์ลักษณะ 3 แบบคือ

4.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth) ลักษณะที่บริษัทมุ่งเน้นการลงทุนและต้องการขยายองค์กรจะแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

- ขยายกิจการในธุรกิจเดิม (Concentration) มีลักษณะการขยายกิจการ 2 แบบคือ การขยายกิจการในแนวตั้ง (Vertical Growth) ทำให้ลดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้าและสามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ ได้แก่ การเข้าควบคุมสายการผลิต (Backward Integration) และการเข้าควบคุมการจัดจำหน่าย (Forward Integration) การขยายกิจการในแนวนอน (Horizontal Growth) เป็นการเจาะตลาดใหม่เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น โดยสามารถที่จะพัฒนาเองภายใน (Internal development) เช่น ขยายสาขา หรือทำการควบรวมกิจการ (Acquisitions) และการสร้างพันธมิตร (Strategic alliances)

- การขยายกิจการในธุรกิจใหม่ (Diversification) มี 2 ลักษณะคือ การขยายธุรกิจไปในสินค้าและบริการกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม (Concentric diversification) และการขยายไปยังอุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate diversification)

4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability) เมื่อองค์กรต้องการรักษาสถานภาพในการทำกำไร มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในระดับสูงเพื่อที่จะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) เมื่อองค์กรต้องการลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไรโดยสามารถทำได้โดย

- การปรับปรุงองค์กร (Turnaround) เพื่อทำให้เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไรโดยการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงานเพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้
- การเก็บเกี่ยว (Harvesting) ลดการลงทุนและทำกำไรในระยะสั้น
- การไม่ลงทุน (Divestiture) การขายส่วนงานหรือกิจการที่ไม่มีศักยภาพในการเติบโต
- การเลิกดำเนินการ (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพอุตสาหกรรมการบินและบริษัท AAA จำกัด พบว่า การสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ควรใช้กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth) ซึ่งจะทำให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าในตลาดต้นทุนต่ำ โดยใช้การเติบโตในธุรกิจเดิมโดยขยายกิจการในแนวนอน (Horizontal Growth) โดยการสร้างพันธมิตร (Strategic alliances) โดยร่วมมือกับสายการบินต่างชาติให้เกิด Frequency buyer program และสิทธิพิเศษภายใต้ชื่อ Star Alliance นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) โดยการเข้าไปแข่งขันในตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งบริษัท AAA จำกัด ได้มีการสร้างสายการบินต้นทุนต่ำ aaa ขึ้นมาเพื่อแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดในระดับล่างจากสายการบินต้นทุนต่ำอื่นๆ

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับกลางเพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมุ่งการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้นซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ คือ

4.2.1 กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership Strategy)

บริษัทจะต้องค้นหาให้ได้ว่าสินค้าหรือบริการที่ดีในความรู้สึกลูกค้ามีลักษณะพื้นฐานอย่างไร และจะต้องบริหารกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นให้มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม

4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

การสร้างสินค้าหรือบริการของบริษัทให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทำให้ลูกค้ายึดติดในสินค้าและบริการนั้น

4.2.3 กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy)

การเลือกตลาดเป้าหมายสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะแคบลงหรือมีตลาดเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีคู่แข่งน้อยลงแต่มีช่องว่างทางการตลาดให้เติบโตได้ โดยกลยุทธ์นี้จะใช้ความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านสินค้าและบริการ โดยใช้สิ่งที่ถนัดที่สุดในการตอบสนองความต้องการลูกค้า

จากที่กล่าวมาเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างรายได้และขยายส่วนแบ่งการตลาดและมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ต้องการจะเติบโต ดังนั้นในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้บริษัท AAA จำกัด สามารถแข่งขันได้ทั้งจากการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากความสามารถภายในองค์กรทั้ง 4 ด้านของบริษัท AAA จำกัด ได้แก่ บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (Catering service) การบริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง (Gentle and Friendly service) การบริการที่เชื่อถือได้และตรงต่อเวลา (Reliability in operation) และการสนับสนุนจากรัฐบาล (Government subsidies) จะเป็นทรัพยากรหลัก (Core Competency) ที่ช่วยให้บริษัทสร้างความแตกต่างในด้านการบริการให้กับลูกค้าและทำให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน เช่น การนำทรัพยากรหลักที่มีอยู่ไปปรับใช้ในการแข่งขันในตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ aaa เป็นต้น และมีการใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) เพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมทำได้โดยใช้ Push Strategy (กลยุทธ์ผลัก) เช่น การทำโปรโมชั่นการบินในช่วง low season และ Pull Strategy (กลยุทธ์ดึง) เช่น การทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์กระตุ้นให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อ ยกตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการจัดกิจกรรม Amazing Thailand ดึงดูดชาวต่างชาติให้มาท่องเที่ยว เป็นต้น

4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติมุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานขององค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน เพื่อให้สนับสนุนการทำงานของบริษัท AAA จำกัด ซึ่งได้มีการเสนอกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตด้วยความแตกต่าง โดยจากสถานการณ์พบว่าบริษัทประสบปัญหาด้านรายได้ที่ลดลงและต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมุ่งเน้นด้วยกัน 4 ด้าน คือ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์การตลาด

มุ่งเน้นในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จึงนำเรื่องส่วนประสมทางการตลาด 4Ps มาใช้ในการสร้างกลยุทธ์

Product หรือสินค้าของบริษัท AAA จำกัด มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของลูกค้าตั้งแต่ระดับบน (สายการบิน AAA) ถึงระดับล่าง (สายการบินต้นทุนต่ำ aaa) ซึ่งครอบคลุมทุกส่วนของตลาดการบินภายในและนอกประเทศ อีกทั้งมีศักยภาพที่โดดเด่นด้าน อาหาร และเครื่องดื่ม (Catering service) การบริการที่นอบน้อมและเป็นกันเอง (Gentle and Friendly service) การบริการที่เชื่อถือได้และตรงต่อเวลา (Reliability in operation) และ การสนับสนุนจากรัฐบาล (Government subsidies) ซึ่งจะส่งเสริมให้สินค้าและบริการของบริษัท AAA จำกัด มีความน่าดึงดูดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

Price หรือราคา ด้วยศักยภาพภายในของบริษัท AAA จำกัด สามารถทำการแข่งขันด้านราคาได้ครอบคลุมตลาดทั้งระดับบนและระดับล่าง แต่ด้วยกลยุทธ์ที่ต้องการสร้างความแตกต่างราคาตัวโดยสารของบริษัทจึงไม่ต่ำที่สุดในตลาดแต่เน้นในเรื่องราคาคุ้มค่างับสินค้าและบริการที่นำเสนอ และยังสามารถสะสมไมล์การบิน (Frequency flyer program) และไม่ต้องจ่ายค่าน้ำหนักสัมภาระเพิ่มเหมือนสายการบินต้นทุนต่ำอื่นๆ

Place หรือสถานที่ การให้บริการเส้นทางการบินและตารางการบินของบริษัท AAA จำกัด นั้นมีความครอบคลุมทั้งเส้นทางการบินภายในและนอกประเทศ ง่ายต่อการเข้าถึงของลูกค้า รวมไปถึงการใช้บริการ online ซึ่งจุดนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ง่ายต่อการใช้บริการของลูกค้า เช่น การทำ Mobile Application ที่ช่วยในการซื้อตั๋วโดยสาร การเช็คอิน เป็นต้น ทั้งนี้บริษัท AAA จำกัด ได้มีการทำ Application ออกมาแต่ไม่เป็นที่นิยมในกลุ่มลูกค้าเนื่องจากระบบการจ่ายเงินและการเชื่อมโยงของข้อมูลไม่ครอบคลุมเพียงพอ

Promotion หรือการส่งเสริมการขาย บริษัท AAA จำกัด มีการออกโปรโมชั่นส่งเสริมการขายเป็นระยะๆ เน้นในช่วง low season หรือการออกโปรโมชั่นล่วงหน้าระยะยาวในจำนวนที่นั่งจำกัด นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนอื่นๆ ในการส่งเสริมการขายเป็นแพคเกจตั๋วเครื่องบินและที่พักให้กับนักท่องเที่ยวภายในประเทศ เช่น มหกรรมไทยเที่ยวไทย เป็นต้น หรือส่งเสริมการขายให้กับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ เช่น โครงการ Amazing Thailand เป็นต้น

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

มุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบและให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นหลัก โดยใช้หลักการ PDCA (Plan, Do, Check, Act) ซึ่งวงจรนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการดำเนินงาน ซึ่งรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

P - Plan (ขั้นตอนการวางแผน) ต้องวางแผนการทำงานด้วยให้ทุกคนมุ่งมั่นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก กำหนดกรอบหัว ข้อที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการและกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงให้ชัดเจน ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้กิจการสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตและช่วยลดความสูญเสีย ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

D - Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ) โดยพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้

C - Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ) คือการประเมินผลสิ่งที่ได้ปฏิบัติลงไป ว่าสามารถเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ หากไม่ตรงสาเหตุของปัญหา โดยต้องวัดตามตัวตั้งเป้าที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ตอนวางแผน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

A - Action (ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม) พิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก แต่ถ้าหากผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน

มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนไปเพื่อสร้างความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวด้วยวิธีการดังนี้

ควบคุมเวลาการทำงานในแต่ละโครงการไม่ให้มากกว่าระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการเพิ่มขึ้น และยังทำให้สามารถออกสินค้าบริการหรือโปรโมชั่นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการตลาดก่อนคู่แข่ง

พิจารณาแต่ละโครงการด้วยการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อดูว่าโครงการที่ลงทุนไปสามารถสร้างความแตกต่างจนเกิดเป็นยอดขายและคุ้มค่าหรือไม่

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มุ่งเน้นในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและความภักดีต่อองค์กร เนื่องจากอุตสาหกรรมบริการต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ด้วยวิธีการดังนี้

การปรับโครงสร้างรายได้และสวัสดิการของพนักงาน เพื่อเป็นการดึงดูดคนทำงานที่มีประสิทธิภาพให้มาทำงานกับบริษัท เพราะการที่มีคนเก่งๆ จะช่วยองค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

การจัดองค์ความรู้ด้วยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งจากต่างประเทศและในประเทศซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

เมื่อทำการกำหนดกลยุทธ์องค์กรทั้งสามระดับแล้ว สิ่งที่สำคัญในขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ให้เห็นเป็นรูปธรรมและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถติดตามได้ง่าย ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

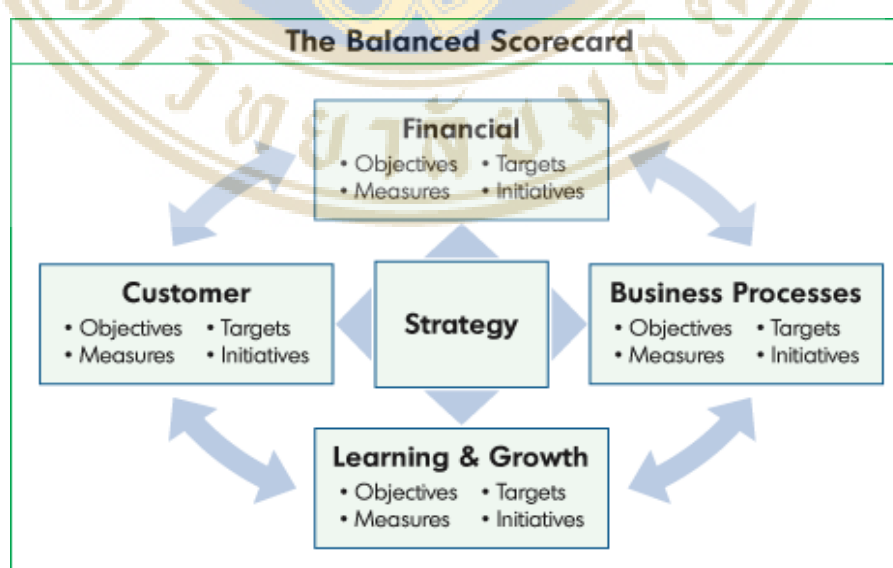
บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ เพื่อกำหนดลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจ จำเป็นต้องมีการกำหนดการประเมินผลอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการติดตามผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Balance Score Card (BSC) ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

Balanced Score Card (BSC) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ช่วยกำหนดกรอบของการวัดและการบริหาร กลยุทธ์ที่ครอบคลุม ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านต่างๆ การประเมินผลขององค์กรประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้านคือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

5.1.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้าขั้นแรกที่เราควรคำนึงถึงคือการจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่าธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงินควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- อัตราเติบโตของรายได้วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้าและสินค้าผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่
- ลดต้นทุนวัดจากรายได้และจำนวนพนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน
- การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนาผลตอบแทนจากการลงทุน

5.1.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาต่อไปนี้

- ความพอใจของลูกค้าเป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา
- ลูกค้าใหม่ต้องพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- ส่วนแบ่งการตลาด

5.1.3 ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงินและลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้าได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

5.1.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

การประเมินผลขององค์กรประกอบไปด้วยมุมมองในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า BSC เป็น Model ที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
 - ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ที่ต้องการที่จะบรรลุ
 - เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
 - สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- ตัวอย่างของรายละเอียดในการประเมินผลขององค์กรทั้ง 4 ด้านสำหรับบริษัท

AAA จำกัด ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัด (KPI) สำหรับบริษัท AAA จำกัด

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	รายได้ที่เพิ่มขึ้น	รายได้รวมต่อปี	เพิ่ม 15% จากปีก่อน	- เพิ่มเส้นทางการบินและตารางการบิน - ขกเลิกเส้นทางการบินที่ขาดทุนต่อเนื่องเกิน 6 เดือน - เพิ่มรายได้จาก Catering service และ Cargo service - จัดแพคเกจท่องเที่ยวตามสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น
	ต้นทุนที่เหมาะสม	ต้นทุนรวมต่อปี	ลดลง 10% จากปีก่อน	- จัดหาผู้บินที่เหมาะสมกับความต้องการ - ปรับจำนวนพนักงานและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ให้เหมาะสมกับหน้าที่ - บริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันที่ผันผวน - ควบคุมต้นทุนทางการตลาดให้เหมาะสมกับ ROI
		Cost to ASK (Available Seat Kilometer)	ลดลง 5% จากปีก่อน	
	ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น	% ส่วนแบ่งทางการตลาด	เพิ่มขึ้น 12% จากปีก่อน	- เพิ่มเส้นทางการบินระยะสั้นของสายการบินต้นทุนต่ำ aaa ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น - จัดแพคเกจการท่องเที่ยวร่วมกับภาครัฐและเอกชน
ด้านลูกค้า	ปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	จำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยต่อปี	เพิ่มขึ้น 20% จากปีก่อน	- เส้นทางบินและตารางการบินครอบคลุมและตรงกับความต้องการของลูกค้า - สร้างความประทับใจจากการให้บริการเพื่อให้เกิดการใช้ซ้ำ - หาพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น โรงแรม หรือ บริษัททัวร์เพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสารจากพันธมิตร ทางธุรกิจเหล่านี้
		จำนวนผู้โดยสารใหม่	เพิ่มขึ้น 10% จากปีก่อน	

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัด (KPI) สำหรับบริษัท AAA จำกัด (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร	การอบรมพนักงานเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ	%ความพึงพอใจของลูกค้าหลังรับบริการ	เพิ่มขึ้น 20% จากปีก่อน	- จัดอบรมพนักงานเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการ - ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทั้ง online และ offline - มีบทลงโทษและดักเตือนเมื่อเกิดการร้องเรียนจากลูกค้า พร้อมทั้งมีการสื่อสารกลับไปยังลูกค้า
	ลดความยุ่งยากในกระบวนการดำเนินงานภายใน	จำนวนขั้นตอนและระยะเวลาในการอนุมัติโครงการลดลง	ระยะเวลาในการอนุมัติโครงการลดลง 10% จากเดิม	- การนำ Information technology มาใช้ในกระบวนการทำงานภายในลดความยุ่งยากจากเอกสาร - คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงาน
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	เพิ่มศักยภาพทางธุรกิจที่หลากหลาย	จำนวนการบริการรูปแบบใหม่ที่เพิ่มขึ้น	อย่างน้อย 3 รายการต่อปี	- พัฒนาศักยภาพการให้บริการด้าน Information technology เช่น mobile application ที่ลดความยุ่งยากในการสำรองที่นั่ง - สร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มความหลากหลายในการให้บริการ เช่น ร่วมมือกับ Sanrio Hello Kitty ทำถุงบิน Hello Kitty เพื่อดึงดูดลูกค้า เป็นต้น

จากการจัดทำ Balanced Scorecard สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท AAA จำกัด สามารถสร้างแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในระยะเวลา 3 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท AAA จำกัด

ลำดับที่	การดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3				
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	จัดทำแผนเพิ่มรายได้ระยะยาว	เริ่มต้น	ดำเนินการ				ดำเนินการ				วัดผล			
2	เพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของสายการบินต้นทุนต่ำ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	
3	แสวงหาความร่วมมือโดยการทำ Strategic alliance	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล							
4	จัดทำแผนการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล										
5	ปรับโครงสร้างด้านต้นทุนการดำเนินงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ				ดำเนินการ				วัดผล			
6	ปรับเปลี่ยนเส้นทางการบินเส้นทางยุโรป	ดำเนินการ	วัดผล											
7	ปรับเปลี่ยนตารางการบินเส้นทางออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์	ดำเนินการ	วัดผล											
8	ปรับโครงสร้างพนักงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล										
9	จัดอบรมพนักงานเพื่อบริการที่เป็นเลิศ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล										
10	ปรับโครงสร้างรายได้และค่าตอบแทนพิเศษแก่พนักงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล										
11	จัดทำแผนงานเพื่อเพิ่มสินค้าและบริการใหม่มาแก่ลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	

การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการติดตามผลงานและการประเมินผลทำให้บริษัทสามารถทราบถึงความคืบหน้าของกลยุทธ์ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ บริษัทก็สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่วางกลยุทธ์ไว้ นอกจากนี้การทำงานของทั้ง 4 มุมมองที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้



บรรณานุกรม

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). *The Strategy Focused Organization*, HBS Press, 2000.
- Collis, D. (Kaplan & Norton, 2004), J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*, Irwin Chicago.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32 (5), 10-17.