

กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพ
ในการแข่งขันให้กับสายการบิน กรณีศึกษา สายการบินนกแอร์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพ
ในการแข่งขันให้กับสายการบิน ภูมิศึกษา สายการบินนกแอร์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



.....
นางสาวชมพูพรรณ เอกจันทร์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสายการบิน ภูมิศึกษา สายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน จะลุล่วงไปมิได้หากปราศจากความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ของงานวิจัยนี้ตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้ต่างๆ ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนถึงจบการศึกษา โดยได้ให้คำแนะนำในด้านกลยุทธ์เชิงลึกต่างๆ ให้สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ สายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน ที่ได้ช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อข้อมูลในการทำวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และข้อมูลภาพรวมต่างๆ ของทางสายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดาผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่ได้คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนและได้ให้กำลังใจตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องมา ณ โอกาสนี้

ชมพูนุพรรณ เอกจันทร์

กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสายการบิน ภูมิภาคศึกษา สายการบินนกแอร์

STRATEGY TO REDUCE TURNOVER RATE OF CABIN CREW TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF AIRLINE COMPANY A CASE STUDY OF NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

ชมพูพรรณ เอกจันทร์ 5950055

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสายการบินนกแอร์ เนื่องมาจากการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นปัญหาเรื้อรังที่เกิดขึ้นกับสายการบินนกแอร์มาเป็นระยะเวลายาวนาน และได้ส่งผลกระทบต่อไปยังหลายภาคส่วนและส่งผลกระทบต่อที่ร้ายแรงมาสู่สายการบินนกแอร์นั้นคือ ผู้โดยสารหันไปใช้บริการการเดินทางของสายการบินอื่นทดแทน ดังนั้นจึงทำให้สายการบินนกแอร์พบกับภาวะวิกฤตคือการขาดทุนอย่างมหาศาล สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถเป็นแนวทางให้กับสายการบินนกแอร์ในการนำไปพัฒนาการดำเนินงานของสายการบินให้เกิดความแข็งแกร่งและสร้างความแตกต่างอย่างโดดเด่นให้แก่สายการบินนกแอร์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่สายการบินนกแอร์ได้

ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้กลยุทธ์โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยการใช้เครื่องมืออย่าง PESTEL Analysis , Five Force Analysis และ SWOT Analysis เพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านบวกและด้านลบแก่สายการบิน นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับจุดเด่นและกำจัดจุดด้อยของสายการบินไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ มีการบริหารจัดการ โครงการและการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่จะนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สายการบินนกแอร์

คำสำคัญ: บริษัทสายการบินนกแอร์/ กลยุทธ์ในการลดการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน/
การพัฒนาศักยภาพ/ การสร้างความแตกต่าง / การเติบโตอย่างยั่งยืน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย	2
1.3 ส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศของอุตสาหกรรมการบินของไทย	5
1.4 ประวัติความเป็นมาของสายการบินนกแอร์ (Company Background)	6
1.4.1 พันธกิจ	7
1.4.2 วิสัยทัศน์	7
1.5 สภาพปัญหา	15
1.6 ความสำคัญของปัญหา	16
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	17
2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	17
2.1.1 ส่วนประกอบของ PESTEL	18
2.1.2 ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของอุตสาหกรรมการบิน	20
2.2 การวิเคราะห์ 5 FORCE (แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ)	22
2.2.1 แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threat of new entrants)	23
2.2.2 แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด (Competitive Rivalry)	23
2.2.3 แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)	24
2.2.4 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)	24
2.3 ผลการวิเคราะห์ 5 Force Model ของสายการบินนกแอร์	25
2.3.1 แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threat of new entrants)	25
2.3.2 แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด (Competitive Rivalry)	25
2.3.3 แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)	26
2.3.4 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)	26
2.3.5 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)	26
2.3.6 สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน	27
2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	27
2.4.1 S-(Strength) จุดแข็ง	28
2.4.2 W-(Weakness) จุดอ่อน	28
2.4.3 O-(Opportunity) โอกาส	29
2.4.4 T-(Threat) อุปสรรค	29
2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสายการบินนกแอร์	29
2.5.1 S-(Strength) จุดแข็ง	29
2.5.2 W-(Weakness) จุดอ่อน	30
2.5.3 O-(Opportunity) โอกาส	30
2.5.4 T-(Threat) อุปสรรค	30
2.5.5 สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสายการบินนกแอร์	31
2.5.6 สรุปผลการวิเคราะห์ทั้งหมด	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	33
3.1 จำนวนการลาออกของพนักงานต้องรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์	34
3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	35
3.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลาของบริษัทสายการบินนกแอร์	36
3.3.1 สาเหตุที่ 1: ปัจจัยในด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน	36
3.3.2 สาเหตุที่ 2: ความจำกัดในการเติบโตของสายงานพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน	37
3.3.3 สาเหตุที่ 3: ความสัมพันธ์ในเชิงลบระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารระดับสูงของแผนกต้องรับบนเครื่องบิน	39
3.3.4 สาเหตุที่ 4: กฎระเบียบต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง และส่งผลให้พนักงาน กัดดันจากการทำงานมากขึ้น	39
3.3.5 สาเหตุที่ 5: สาเหตุด้านสุขภาพของพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน	40
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา	42
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	43
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)	43
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategy)	45
4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	45
4.1.4 กลยุทธ์การผสมผสาน (Mix or Combination Strategy)	46
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	48
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	49
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	49
4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	49
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	50
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)	51
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	51
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)	52
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)	52
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	56
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	56
5.2 การบริหารงานโดยใช้หลักการ Balance scorecard	57
5.3 แผนที่กลยุทธ์ของสายการบินนกแอร์ (Strategy Map)	59
5.3.1 มุมมองในด้านความสามารถในการจัดการองค์กร (Organizational Capacity Perspective)	60
5.3.2 มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective)	62
5.3.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	63
5.3.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	65
5.4 สรุปผลการดำเนินงานโดยใช้ Balance Scorecard	67
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	67
5.5.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	67
5.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	68
5.5.3 การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation)	68
5.5.4 การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)	69
5.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการลาออกของพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน อย่างมีนัยสำคัญของสายการบินนกแอร์ (High Turnover Rate of Cabin Crew)	69
5.6.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	69
5.6.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	70
5.6.3 ผลการแสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.6.4 ผลการแสดงความเสี่ยงภายนอกองค์กร	75
5.6.5 การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)	78
5.7 สรุปผลการวิจัย	79
บรรณานุกรม	80
ประวัติผู้วิจัย	81



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	เส้นทางการบินของสายการบินนกแอร์	9
1.2	แสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของสายการบินนกแอร์	10
2.1	แสดงความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรมการบิน โดยใช้ 5 Force Model ในการวิเคราะห์	27
3.1	แสดงการเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินระหว่างสายการบินไทยแอร์เอเชียและสายการบินนกแอร์	37
3.2	แสดงการกำหนดตำแหน่งการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และอายุที่ทางสายการบินกำหนดไว้	38
4.1	แสดงการวางโครงสร้างการปฏิบัติการรูปแบบใหม่ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ของสายการบินนกแอร์	54
5.1	มุมมองในด้านความสามารถในการจัดการองค์กร (Organizational Capacity Perspective)	61
5.2	มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective) ของสายการบินนกแอร์	63
5.3	มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	64
5.4	มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	66
5.5	ผลการแสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร	71
5.6	ผลการแสดงความเสี่ยงภายนอกองค์กร	75

สารบัญญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	แสดงส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศปี 2559	5
1.2	แสดงเส้นทางการบินของสายการบินนกแอร์	8
1.3	แผนภูมิแสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นหลักของสายการบินนกแอร์	10
1.4	แผนผังแสดงโครงสร้างองค์กรของสายการบินนกแอร์	11
1.5	แสดงรายนามคณะกรรมการบริษัทของสายการบินนกแอร์	12
1.6	แสดงรายนามผู้บริหารสูงสุดของสายการบินนกแอร์	13
1.7	แสดงงบกำไรขาดทุนสิ้นสุดเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 ของสายการบินนกแอร์	14
1.8	กราฟแสดงราคาหลักทรัพย์ของสายการบินนกแอร์	15
2.1	แสดงโครงสร้างของ PESTEL Analysis Model	18
2.2	แสดงโครงสร้างของ PESTLE Analysis Model และการใช้ PESTLE มาวิเคราะห์สายการบิน	22
2.3	แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ 5 Force Model	23
2.4	แสดงผลการวิเคราะห์ 5 Force Model ของสายการบินนกแอร์	25
2.5	แสดงองค์ประกอบของ SWOT Analysis	28
2.6	แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสายการบินนกแอร์	29
3.1	กราฟแสดงจำนวนการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์	35
3.2	แสดงโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	35
3.3	แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา	36
4.1	แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ	42
4.2	แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโตด้วย Ansoff's Growth Matrix โดยแสดงปัจจัยความ สัมพันธ์ทางตลาดและปัจจัยทางผลิตภัณฑ์	43
4.3	แสดงการสรุปกลยุทธ์ระดับองค์กร	47
4.4	แสดงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร	48

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.5 แสดงแผนผังกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	51
5.1 แสดงโครงสร้างภาพรวมของ Balance scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	57
5.2 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของสายการบินนกแอร์	59
5.3 แผนภาพตาราง Risk Matrix 5x5 ใช้ประเมินความเสี่ยงของสายการบินนกแอร์	71



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยได้มีการเติบโตขึ้นอย่างมากจากแต่ก่อน ซึ่งในประเทศไทยจะเพียงสายการบินเดียวเท่านั้นคือ สายการบินไทย ที่เปิดให้บริการผู้โดยสารแบบเต็มรูปแบบหรือ Full service ทั้งเส้นทางการบินในประเทศและครอบคลุมถึงต่างประเทศอีกด้วย

แต่เมื่อ 15 ปี ให้หลังมานี้ อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องด้วยการเข้ามามีบทบาทอย่างมากของสายการบินต้นทุนต่ำหรือที่เรารู้จักกันในชื่อของ Low cost Airlines และบวกกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค จึงเป็นเหตุที่ทำให้อุตสาหกรรมการบินเริ่มมีการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ทางสายการบินต่างๆ จึงจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร โดยบางสายการบินก็สามารถสร้างความแตกต่างให้กับตนเองได้ด้วยการเปิดราคาขายตั๋วโดยสารที่ถูกลงมากเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งในและนอกประเทศ เช่น สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ แต่ทว่าสายการบินนกแอร์ไม่สามารถสร้างความแตกต่างทางราคาให้ลดลงได้มากนัก เนื่องจากมีค่าใช้จ่าย Fix cost ที่สูงและไม่สามารถลดลงได้ ดังนั้น ทางสายการบินนกแอร์จึงต้องหันมาสร้างความแตกต่างในด้านการให้บริการที่ดีเยี่ยมจากพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน เพื่อสร้างความประทับใจและสร้างประสบการณ์ที่ดีในการโดยสารเครื่องบินให้กับผู้โดยสาร แม้ว่าจะเป็นสายการบิน Low cost เฉกเช่นเดียวกับ สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์

ด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นที่มาของปัญหาที่ทางสายการบินนกแอร์ยังคงเผชิญอยู่อย่างต่อเนื่อง คือ การลาออกของพนักงานต้องรับบนเครื่องบินที่มีจำนวนการลาออกมากขึ้นในทุกปี เพื่อไปทำงานในสายการบินคู่แข่ง จึงทำให้สายการบินนกแอร์ไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรโดยการสร้างความประทับใจจากพนักงานส่งต่อถึงผู้โดยสารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.2 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย

อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย ได้มีการเริ่มต้นขึ้นมาจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งกำเนิดจากที่รัฐบาลไทยให้ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียน ทำสัญญาร่วมทุนระหว่างกัน เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2502 จากนั้นในวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2503 บริษัท การบินไทย จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นด้วยทุนประเดิม 2 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศ โดยมีเที่ยวบินปฐมฤกษ์ไปยังฮ่องกง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม ปีเดียวกัน

ต่อมาในวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ.2520 เอสเอเอสคืนหุ้นให้เดินอากาศไทย หลังจากครบระยะเวลาตามสัญญาร่วมทุน แล้วโอนให้แก่กระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ตามมติคณะรัฐมนตรี และในที่สุดเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2531 เดินอากาศไทย ซึ่งดำเนินธุรกิจสายการบินภายในประเทศ ก็รวมกิจการเข้ากับการบินไทย เพื่อให้สายการบินแห่งชาติเป็นหนึ่งเดียว ตามมติคณะรัฐมนตรีเศรษฐกิจ จากนั้นในวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ.2534 การบินไทยเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามมติคณะรัฐมนตรี และจดทะเบียนแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อปี พ.ศ. 2537

ภายหลังจากการก่อตั้งของสายการบินไทยได้ไม่นาน ก็ได้มีสายการบินพาณิชย์เกิดขึ้น ตามมาอีกหนึ่งสายการบินนั่นก็คือสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ดำเนินงานโดย บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด โดยนายแพทย์ประเสริฐ ปราสาททอง โอสถ ซึ่งเริ่มดำเนินงานกิจการด้านการบินเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ. 2511 ในแผนการบินสหกลแอร์ บริษัท กรุงเทพสหกล จำกัด ซึ่งในระยะแรกได้ดำเนินการทำการบินบริการให้แก่หน่วยงานของรัฐบาล (รบ.) รัฐวิสาหกิจ (รสก.) และธุรกิจเอกชนต่างๆ ทั่วไปและในปัจจุบันได้ให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป โดยมีเส้นทางบินหลักคือ การบินตรงไปยัง สนามบินสมุย

และเมื่อรัฐบาลไทยได้มีการเปิดเสรีการบินในปี พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดสายการบินเอกชน ตามมานั้นก็คือ สายการบินไทยแอร์เอเชีย จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 19 กันยายน 2546 ประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัดของประเทศไทยภายใต้ชื่อ ไทยแอร์เอเชีย ภายใต้การร่วมมือระหว่าง บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศไทยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 51 และ AirAsia Berhad (ผ่าน AirAsia Investment ที่ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100) ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศมาเลเซียถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 49 ทั้งนี้ สัดส่วนการถือหุ้นใน บจ. ไทยแอร์เอเชีย ของ บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 55 ภายหลังจากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทให้แก่ประชาชนของ บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น และการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บจ. ไทยแอร์เอเชีย ให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม และสัดส่วนการถือหุ้นของ AirAsia Berhad ลดลงเหลือร้อยละ 45 ปัจจุบัน บจ. ไทยแอร์เอเชีย มีทุนจดทะเบียนจำนวน 435,555,600 บาท

ไทยแอร์เอเชีย เปิดตัวด้วยสโลแกนหลัก ใคร ใคร...ก็บินได้ (Now Everyone Can Fly) เป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้โดยสารที่ไม่เคยเดินทางโดยเครื่องบิน ได้เดินทางด้วยราคาที่เหมาะสม ซึ่งรูปแบบการนำเสนอคือ การเดินทางแบบเรียบง่าย การเดินทางในระยะสั้นตัวค่าโดยสารไม่ถูกบวกเพิ่มด้วยอาหาร และเครื่องดื่ม สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความโดดเด่น เนื่องจากเป็นสายการบินที่มีราคาเหมาะสม จากต้นทุนได้ถูกควบคุมในทุกวิธีการ อีกทั้งวัฒนธรรมทางองค์กรที่มีการบริหารงานอย่างมืออาชีพ ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชีย เติบโตได้อย่างรวดเร็วมากภายในระยะเวลาไม่กี่ปี

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความแปลกใหม่ และเน้นการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์เป็นอย่างมาก โดยลดต้นทุนจากการใช้งานบุคลากรให้ใช้งานผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็วกว่า พร้อมทั้งจ่ายด้วยบัตรเครดิตได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย โดยการจองที่นั่งผ่านทางระบบออนไลน์

สายการบินไทยแอร์เอเซียนำเสนอภาพลักษณ์ใหม่ของการเดินทางภายใต้แนวคิด “ใคร ใคร...ก็บินได้” ซึ่งท้าทายความเชื่อเดิมๆ ที่มองว่าการโดยสารเครื่องบินเป็นการเดินทางเฉพาะกลุ่ม ยากและราคาแพง โดยอาศัยต้นแบบแนวคิดของสายการบินราคาประหยัดที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ที่นำเสนออัตราค่าโดยสารที่ประหยัดที่สุดคู่กับบริการที่จำเป็นในการเดินทาง และจ่ายเพิ่มสำหรับบริการเสริมพิเศษที่ต้องการ ที่สามารถทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียเปลี่ยนประสบการณ์การบินให้มีความง่าย สะดวกสบาย สนุกสนานในราคาประหยัดสำหรับผู้โดยสารทุกคน ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียให้บริการการเดินทางโดยขึ้นบินเพียงชั้นเดียวจากฝูงบินที่ประกอบไปด้วยเครื่องบินแอร์บัส A320 เพียงรุ่นเดียว โดยมีรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารแบบประจำ (Schedule Passenger Services) (การจำหน่ายบัตรโดยสาร) และจากการให้บริการเสริม (Ancillary Services) (อาทิเช่น การลงทะเบียนสัมภาระ การเลือกที่นั่ง การสำรองที่นั่งและการเปลี่ยนแปลงการสำรองที่นั่ง การขายอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าบนเครื่องบิน เป็นต้น)

สายการบินไทยแอร์เอเชียเริ่มต้นจากการมีเครื่องบิน โบอิง 737-300 จำนวน 2 ลำ ให้บริการเที่ยวบินแบบไม่มีการเชื่อมต่อ (Point-to-point) จากศูนย์ปฏิบัติการการบินกรุงเทพมหานคร โดยให้บริการเส้นทางบินเชิงพาณิชย์ครั้งแรกในเส้นทางกรุงเทพฯ-หาดใหญ่เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2547 และขยายเส้นทางบินเพิ่มเติมไปยังจุดหมายปลายทางทั้งในประเทศและต่างประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีเครือข่ายเส้นทางบินครอบคลุม 44 เมืองใน 10 ประเทศในทวีปเอเชีย แบ่งเป็นจุดหมายปลายทางระหว่างประเทศ 24 แห่งและจุดหมายปลายทางในประเทศ 20 แห่ง ปัจจุบันบริการด้วยฝูงเครื่องบินแอร์บัส A320 ใหม่จำนวน 53 ลำ (ข้อมูล ณ วันที่ 29 มี.ค. 2559) โดยมีจำนวน 180 ที่นั่งต่อลำ ให้บริการผู้โดยสารกว่า 14,849,422 ล้านคนในปี 2558 และกว่า 70 ล้านคนจนถึงปัจจุบัน

จากการเกิดขึ้นของ ไทยแอร์เอเชีย ทำให้สายการบินหลักอย่างสายการบินประจำชาติของไทยได้รับผลกระทบโดยตรง กล่าวคือ ทางสายการบินไทยมีมาร์เก็ตแชร์ที่ลดลงเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยการเข้ามามีบทบาทสำคัญของ ไทยแอร์เอเชียทำให้การเดินทางด้วยเครื่องบินเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นสำหรับคนทั่วไป เพราะราคาที่ถูกลงและตัดการบริการที่ไม่จำเป็นออกไป นอกจากนี้ยังบวกเข้ากับปัจจัยพฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยในยุคปัจจุบันที่ต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบายในการเดินทาง ดังนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียจึงตอบโภกย์ผู้บริโภคเป็นอย่างมาก

และจากเหตุผลข้างต้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การบินไทยต้องกลับมาคิดทบทวนและได้ทำการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อแย่งมาร์เก็ตแชร์กลับคืนมาจาก สายการบินไทยแอร์เอเชีย นั่นก็คือ การก่อตั้งสายการบินนกแอร์ เป็นสายการบินราคาประหยัด ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของการบินไทย

สายการบินนกแอร์เปิดตัวอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2547 ภายใต้ชื่อบริษัท สกายเอเชีย จำกัด (Sky Asia Ltd.) เริ่มทำการบินครั้งแรกวันที่ 23 กรกฎาคม 2547 และเมื่อวันที่ 16 มกราคม 2549 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (Nok Airlines Co., Ltd.) ต่อมาได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (Nok Airlines Public Company Limited) เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2556 เพื่อเตรียมนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเริ่มซื้อขายบนกระดานหลักทรัพย์ได้ในวันที่ 20 มิถุนายนปีเดียวกัน

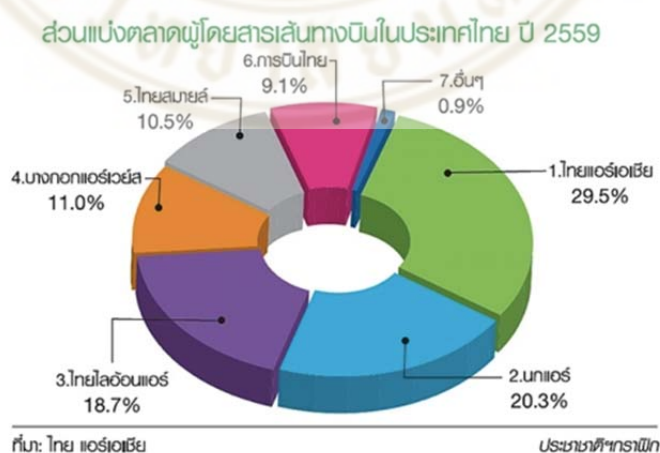
สายการบินนกแอร์ ก่อตั้งขึ้น โดยมีบริษัทร่วมทุนดังนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด มหาชน (ถือหุ้น 49%) บริษัท นกแอร์แมนเนจเม้นท์ฮอังกง จำกัด (25%) บริษัท ทุนลดาวัลย์ จำกัด (สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์) (6%) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน (5%) บริษัท คิงพาวเวอร์ จำกัด มหาชน (5%) ผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ (10%) โดยมีนายพาทิ สารสิน เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ตั้งแต่ก่อตั้งสายการบิน จนกระทั่งนายพาทิลาออกจากตำแหน่งเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2560 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทจึงได้แต่งตั้งนายปิยะ ยอดมณี รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารแทน หลังจากนั้นเมื่อทางการบินไทยได้เห็นผลประกอบการที่เป็นที่น่าพอใจของนกแอร์ในช่วงแรก การบินไทย จึงได้ทำการจัดตั้งสายการบินไทยสมายล์ขึ้น

สายการบินไทยสมายล์ เป็นสายการบินในประเทศไทยซึ่งดำเนินการโดยบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (บริษัทในเครือการบินไทย) โดยเริ่มบินระหว่างประเทศเที่ยวแรกไปยังมาเก๊า เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2555 สายการบินไทยสมายล์ให้บริการที่สนามบินสุวรรณภูมิ โดยรองรับเที่ยวบินให้สามารถเดินทางต่อกับสายการบินไทยได้อย่างราบรื่น จุดหมายแรกที่การบินไทยสมายล์เริ่มทำการบินคือ มาเก๊า โดยเริ่มให้บริการในเดือนกรกฎาคม จำนวน 2 เที่ยวบินต่อวัน ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2555 เป็นต้นไป ทั้งนี้ แต่เดิมสายการบินไทยสมายล์ได้มีการให้บริการผู้โดยสาร ณ

ท่าอากาศยานดอนเมือง ไปยังจุดหมายปลายทางทั้งสิ้น 3 เส้นทางบินไป - กลับ ได้แก่ เชียงใหม่ วันละ 3 เที่ยวบิน, ขอนแก่น วันละ 3 เที่ยวบิน และ ภูเก็ต วันละ 2 เที่ยวบิน นับตั้งแต่วันที่ 8 สิงหาคม พุทธศักราช 2557 มาโดยตลอดจนกระทั่งถึงวันที่ 15 มกราคม พุทธศักราช 2560 ได้ให้บริการผู้โดยสาร ท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นวันสุดท้าย และได้ทำการย้ายฐานการบินไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิทั้งหมด นับตั้งแต่วันที่ 16 มกราคม พุทธศักราช 2560 ที่ผ่านมา

และก็เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ สายการบินนกแอร์และไทยสมายล์ สามารถแบ่งมาเก็ตแชร์มาจากสายการบินไทยแอร์เอเชียที่ครองตลาดสายการบินต้นทุนต่ำมาได้ และด้วยผลประโยชน์ที่เป็นบวกในช่วงแรกๆ ของตลาดสายการบินต้นทุนต่ำ จึงทำให้บริษัทต่างชาติเล็งเห็นช่องว่างในการเข้ามาทำกำไรจากธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทย เนื่องจากยังมีการแข่งขันที่ไม่สูงมากนัก ดังนั้น สายการบิน ไลออน แอร์ (Lion Air) สายการบินราคาประหยัดสัญชาติ อินโดนีเซีย จึงถือกำเนิดขึ้นขึ้นในประเทศไทย โดยใช้ชื่อว่า สายการบิน ไทยไลออน แอร์ (Thai Lion Air) ไทยไลออนแอร์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสายการบินไทยไลออนแอร์ เกิดจากการร่วมทุนระหว่างสายการบิน ไลออนแอร์ ประเทศอินโดนีเซีย และกลุ่มนักธุรกิจชาวไทย โดยเริ่มต้นเปิดให้บริการจาก กรุงเทพฯ - ดอนเมือง ไปยังเส้นทางภายในประเทศ และเส้นทางระหว่างประเทศ โดยเริ่มให้บริการในวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

1.3 ส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศของอุตสาหกรรมการบินของไทย



ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศปี 2559

ที่มา: https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1487582526

จากกราฟจะแสดงให้เห็นว่าตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศปี 2559 ไทยแอร์ เอเชียยังคงครองสัดส่วนมากสุดเป็นอันดับ 1 ที่ 29.5% ส่วนอันดับ 2 คือ นกแอร์ 20.3% ตามด้วย ไทยไลอ้อนแอร์ 18.7% บางกอกแอร์เวย์ส 11% ไทยสมายล์ 10.5% การบินไทย 9.1% ที่เหลือเป็น สายการบินอื่นๆ

1.4. ประวัติความเป็นมาของสายการบินนกแอร์ (Company Background)

นกแอร์เป็นสายการบินราคาประหยัดของประเทศไทย เปิดตัวอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2547 ภายใต้ชื่อบริษัท สกาย เอเชีย จำกัด (Sky Asia Ltd.) โดยมีนายพาทิ สารสิน เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นต้นมาและวันที่ 16 มกราคม 2549 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท สายการบิน นกแอร์ จำกัด (Nok Airlines Co., Ltd) และต่อมาเมื่อจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ในวันที่ 18 มกราคม 2557 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (Nok Airlines Public Company Limited) ประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัดที่ให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย โดยนกแอร์มีเส้นทางบินครอบคลุม 24 เส้นทางในประเทศ และ 3 เส้นทางบินระหว่างประเทศ

ตราสัญลักษณ์และชุดยูนิฟอร์มนั้นนกแอร์เลือกที่จะใช้สีเหลืองเป็นสัญลักษณ์ประจำสายการบิน โดยสีเหลืองนั้นได้สื่อถึงความอบอุ่นและเป็นมิตรจากสายการบิน เมื่อเริ่มก่อตั้งบริษัท มีเครื่องบินแบบ Boeing 737-800 เพียง 3 ลำเท่านั้น โดยได้เช่าเครื่องบินมาจากสายการบินไทยและวันที่ 20 สิงหาคม 2557 สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร่วมกับ Scoot Pte Ltd. จากประเทศสิงคโปร์ พร้อมด้วยบริษัทเพื่อนน้ำมิตร จำกัดเข้าซื้อหุ้นของบริษัทที่ดำเนินกิจการอยู่แล้ว หรือบริษัท ฟิทแอร์ จำกัด ที่ผ่านมา โดยบริษัท ฟิทแอร์ จำกัด ได้ดำเนินการเปลี่ยนชื่อ และจดทะเบียนในนาม บริษัทสายการบิน นกสก็๊ต จำกัดเพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัด "นกสก็๊ต" สำหรับเส้นทางบินระยะกลางและระยะไกล ในเส้นทางการบินต่างประเทศ ด้วยเครื่องบินแบบ Wide Body

นกแอร์และนกสก็๊ตมีโครงการ Joint Route Network ซึ่งเป็นความร่วมมือกันในการเพิ่มเส้นทางการบินให้หลากหลายมากขึ้น โดยใช้ขนาดเครื่องบินที่มีขนาดแตกต่างกัน แบ่งเส้นทางบินระยะไกลและใกล้ตามความเหมาะสม และเส้นทางบินไม่ทับซ้อนกัน

ปัจจุบันสายการบินนกแอร์มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 1100 คน โดยแบ่งเป็น กัปตันและนักบิน จำนวน 250 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 500 คน และที่เหลือจะเป็นพนักงาน Back office ในแผนกต่างๆ อีกจำนวน 350 คน

สายการบินนกแอร์ได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรสายการบินราคาประหยัด 8 สายการบินในภูมิภาคแปซิฟิก “Value Alliance” ประกอบด้วยสายการบินเซบูแปซิฟิก (รวมถึงสายการบิน Cebgo) สายการบินเจจูแอร์ สายการบินไทเกอร์แอร์สิงคโปร์ สายการบินไทเกอร์แอร์ออสเตรเลีย สายการบินวานิลลาแอร์ สายการบินสตู๊ด สายการบินนกสตู๊ด และสายการบินนกแอร์ ทั้งนี้ “Value Alliance” คือเป็นการรวมกลุ่มพันธมิตรการบินขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมเส้นทางการบิน โดยมีจุดหมายปลายทางมากกว่า 160 แห่งทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ผ่านระบบการสำรองบัตรโดยสารที่พัฒนาโดยบริษัท Air Black Box (ABB) ซึ่งจะเชื่อมโยงเครือข่ายการบิน (Connecting flight) เข้าไว้ด้วยกัน โดยผู้โดยสารสามารถเลือกเที่ยวบินและสำรองบัตรโดยสารได้โดยตรงจากเว็บไซต์ของแต่ละสายการบิน ทั้งนี้สายการบินแต่ละแห่งยังคงไว้ซึ่งการบริการต่างๆ ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ โดยความร่วมมือดังกล่าวจะเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นแก่บริษัทในอนาคตได้

เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2560 นายพาทิ สารสิน ได้ลาออกจากตำแหน่ง ทางที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทจึงได้แต่งตั้งนายปิยะ ขอดมณี รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ขึ้นเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารแทน

1.4.1 พันธกิจ

“นกแอร์มุ่งมั่นเพื่อเป็นสายการบินราคาประหยัดอันดับหนึ่งในประเทศไทย โดยนำเสนอความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยราคาที่คุ้มค่าแต่คงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือ ความสะดวก ความคิดสร้างสรรค์ และการเอาใจใส่”

1.4.2 วิสัยทัศน์

1.4.2.1 มีอาชีพอย่างเป็นกันเอง

บุคคลากรที่ให้บริการท่านด้วยความใส่ใจ ความเป็นมิตร และความเป็นมืออาชีพ สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่ใส่ใจการบริการและการฝึกอบรมตามมาตรฐานสากลมาเป็นอย่างดี นกแอร์มีความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้รับใช้ผู้โดยสารคนไทย และแสดงถึงหัวใจบริการในแบบไทยที่น่าภาคภูมิใจสู่นักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก

1.4.2.2 แบ่งปันเพื่อสังคม

นกแอร์มีความภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสแบ่งปันและสร้างประโยชน์ต่อสังคม เช่น โครงการ “Nok Gives Life” จำหน่ายของที่ระลึกเพื่อสมทบทุนเข้ามูลนิธิเด็กโรคหัวใจในพระอุปถัมภ์ของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ และ

การสร้างห้องสมุดคืนสำหรับเยาวชนเพื่อให้เป็นแหล่งการศึกษาหาความรู้ในพื้นที่ทุรกันดาร ภายใต้โครงการ “Nok Library”

1.4.2.3 มุ่งมั่นเพื่อความปลอดภัย

นกอแอร์ดำรงไว้ซึ่งการบริหารระบบคุณภาพ ความปลอดภัยและความมั่นคง ซึ่งใช้แผนการบริหารจัดการเชิงรุก ในการระบุอันตรายและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการตรวจประเมินอย่างเป็นระบบเพื่อกำจัดหรือลดระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยทางการบิน การบาดเจ็บของบุคคล การเสียหายของอุปกรณ์หรือสภาพแวดล้อม

1.4.2.4 นวัตกรรมเพื่อการเดินทาง

วันนี้เราไม่หยุดค้นคว้าเพื่อทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า และนำมาสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มช่องทางและอำนวยความสะดวกในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสาร เช่น แอปพลิเคชันสำหรับ Apple Watch ช่วยรับข้อมูลการเดินทางและแสดง Boarding Pass ได้อย่างสะดวกสบายผ่านนาฬิกา การถ่ายรูปบัตรเครดิตแทนการกรอข้อมูลบัตรเครดิตช่วยให้ทำการจองได้รวดเร็วกว่าเคย

1.4.2.5 เส้นทางการบินของสายการบินนกอแอร์



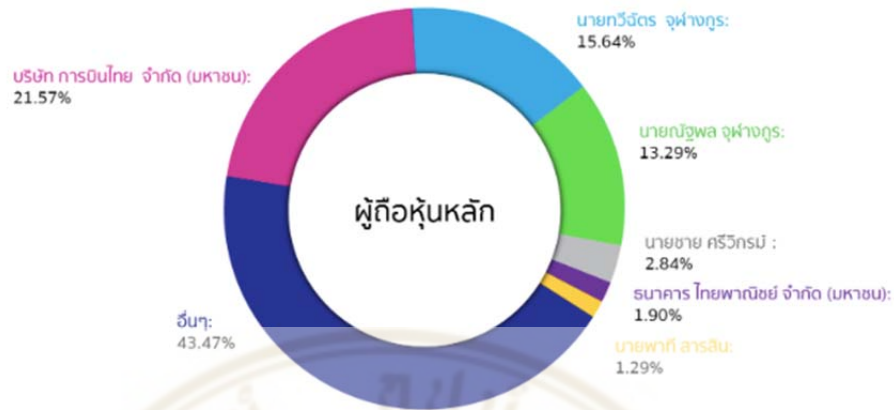
ภาพที่ 1.2 แสดงเส้นทางการบินของสายการบินนกอแอร์

ที่มา: <https://content.nokair.com/th/Booking/Where-we-fly.aspx>

ตารางที่ 1.1 เส้นทางการบินของสายการบินนกแอร์

เส้นทางบินหลักภายในประเทศ		
ดอนเมือง-พิษณุโลก	ดอนเมือง-เชียงใหม่	ดอนเมือง-สุราษฎร์ธานี
ดอนเมือง-นครพนม	ดอนเมือง-เชียงใหม่	ดอนเมือง-นครศรีธรรมราช
ดอนเมือง-สกลนคร	ดอนเมือง-ลำปาง	ดอนเมือง-กระบี่
ดอนเมือง-ขอนแก่น	ดอนเมือง-แพร่	ดอนเมือง-ภูเก็ต
ดอนเมือง-อุดรธานี	ดอนเมือง-น่าน	ดอนเมือง-หาดใหญ่
ดอนเมือง-อุบลราชธานี	ดอนเมือง-แม่สอด	ดอนเมือง-ตรัง
ดอนเมือง-ร้อยเอ็ด	ดอนเมือง-ชุมพร	ดอนเมือง-แม่ฮ่องสอน
ดอนเมือง-เลย	ดอนเมือง-ระนอง	
เส้นทางบินต่างประเทศ		
ดอนเมือง-ย่างกุ้ง (พม่า)	ดอนเมือง-หนานหนิง (จีน)	ดอนเมือง-ยินฉวน (จีน)
ดอนเมือง-โฮจิมิน (เวียดนาม)	ดอนเมือง-เจิ้งโจว (จีน)	ดอนเมือง-เหยียนเจิง (จีน)
		ดอนเมือง-หนานตง (จีน)
บริการต่อรถต่อเรือ (Fly and Ride, Fly and Ferry)		
ขอนแก่น-มหาสารคาม	พิษณุโลก-อุตรดิตถ์	ตรัง-เกาะกระดาน
บุรีรัมย์-สุรินทร์	เชียงใหม่-เชียงใหม่	ตรัง-เกาะมุก
กระบี่-เกาะไหง	สุราษฎร์ธานี-เกาะสมุย	กระบี่-เกาะพีพี
นครพนม-มุกดาหาร	สุราษฎร์ธานี-เกาะพะงัน	กระบี่-เกาะลันตา
อุบลราชธานี-อำนาจเจริญ	ชุมพร-เกาะนางยวน	อุดรธานี-เวียงจันทน์ (ลาว)
พิษณุโลก-สุโขทัย	ชุมพร-เกาะเต่า	

1.4.2.5 รายชื่อผู้ถือหุ้นหลักของสายการบินนกแอร์



ณ วันที่ 29 พฤษภาคม 2560

ภาพที่ 1.3 แผนภูมิแสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นหลักของสายการบินนกแอร์

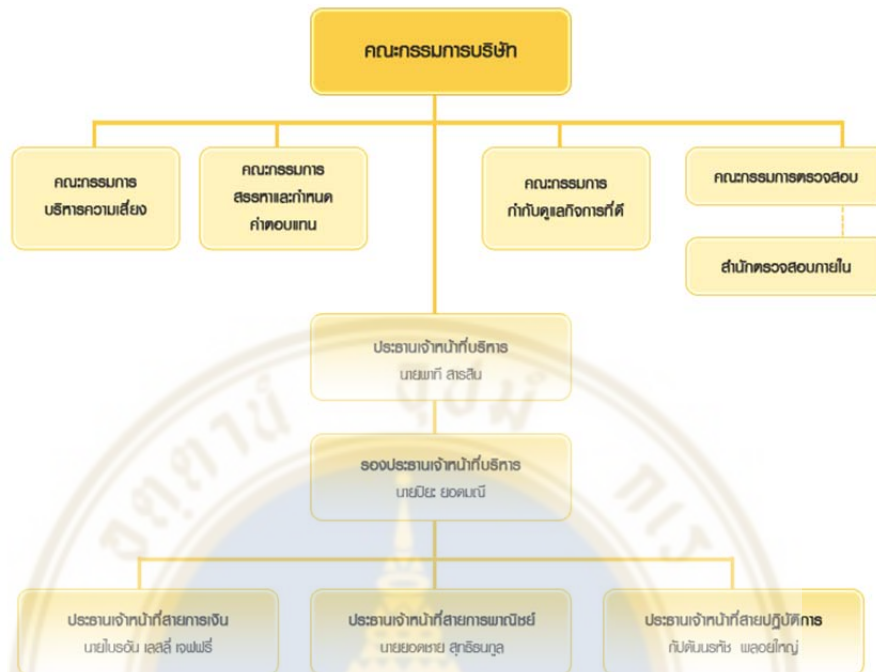
ที่มา: http://nok-th.listedcompany.com/major_shareholder.html

ตารางที่ 1.2 แสดงรายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของสายการบินนกแอร์

ผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	ร้อยละ
1. บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	245,000,000	21.57
2. นายทวีต จุฬางกูร	177,651,800	15.64
3. นายวิฑูร จุฬางกูร	151,000,000	13.29
4. นายชาย ศรีวิกรม์	32,308,200	2.84
5. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	21,503,000	1.90
6. นายพาทิ สารสิน	14,653,000	1.29
7. นายสุวิทย์ สัมพัฒน์วรชัย	14,462,000	1.27
8. BARCLAYS CAPLTAL SECURITIES LIMITED	11,412,000	1.00
9. นางสาวทัศนาวินา เจริญ	8,420,000	0.74
10. นายบุญส่ง เสริมศรีสุวรรณ	6,400,000	0.56

ที่มา: http://nok-th.listedcompany.com/major_shareholder.html

1.4.2.6 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)



ภาพที่ 1.4 แผนผังแสดงโครงสร้างองค์กรของสายการบินนกแอร์

ที่มา : http://nok-th.listedcompany.com/organization_structure.html

การบริหารงานของสายการบินนกแอร์ เป็นการบริหารงานแบบ Tall Organization ซึ่งมีข้อดีคือ ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด แต่ก็มีข้อเสียที่มากมาย เช่นกันคือ สารหรือข้อมูลที่ส่งทางวาจาจากระดับสูงถึงระดับล่างจะเพี้ยนไปได้ง่าย เนื่องจากต้องผ่านหลายระดับของการบังคับบัญชา มีค่าใช้จ่ายมากในการบริหารเนื่องจากมีการบริหารที่หลากหลายระดับ เพราะผู้บริหารมากมาย มีรายจ่ายมาก การอนุมัติงานต่างๆ ล่าช้า เนื่องจากจากต้องผ่านการเห็นชอบตามลำดับขั้นตอน จึงส่งผลให้ได้ผลลัพธ์ที่ช้าไม่ทันการ เป็นต้น

1.4.2.7 รายนามคณะกรรมการบริษัทสายการบินนกแอร์

	 <p>นายสมหมาย ภาชี กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการ</p>
	 <p>นางอุนฉัย แสงสิงแก้ว กรรมการ</p>
	 <p>นายธีรพล ไชติชนากิจบาล กรรมการ</p>
	 <p>นายรัฐพล ภัคติกุล กรรมการ / กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</p>
	 <p>นางนลินี งามเศรษฐมาศ กรรมการ</p>
	 <p>นายวิสิฐ ตันติสุนทร กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ</p>
	 <p>นายอภิชาติ จีระพันธุ์ กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน / กรรมการตรวจสอบ</p>
	 <p>นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p>

ภาพที่ 1.5 แสดงรายนามคณะกรรมการบริษัทของสายการบินนกแอร์



ภาพที่ 1.5 แสดงรายนามคณะกรรมการบริษัทของสายการบินนกแอร์ (ต่อ)

ที่มา: <http://nok-th.listedcompany.com/directors.html>

1.4.2.8 ผู้บริหารสายการบินนกแอร์



ภาพที่ 1.6 แสดงรายนามผู้บริหารสูงสุดของสายการบินนกแอร์

ที่มา: <http://nok-th.listedcompany.com/executive.html>

เนื่องด้วยผลประกอบการที่ไม่เป็นที่น่าพอใจมาหลายปีและในปีล่าสุด บริษัทสายการบินนกแอร์ ก็ยังคงมีการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง นายพาทิ สารสิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) จึงได้ประกาศลาออกจากตำแหน่งประธานบริหารเพื่อเป็นการรับผิดชอบ โดยทางคณะกรรมการบริษัทได้ลงมติเห็นชอบให้ นายปิยะ ยอดมณี ซึ่งแต่เดิมนั่งตำแหน่งประธานบริหารฝ่ายการเงิน (CFO) ของสายการบินนกแอร์อยู่แล้วนั้นขึ้นมาเป็นประธานบริหาร (CEO) คนล่าสุด เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2560

1.4.2.9 งบกำไรขาดทุนไตรมาสที่ 3/2560

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย
งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น
สำหรับงวดเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2560
“ยังไม่ได้ตรวจสอบ”

หน่วย : บาท

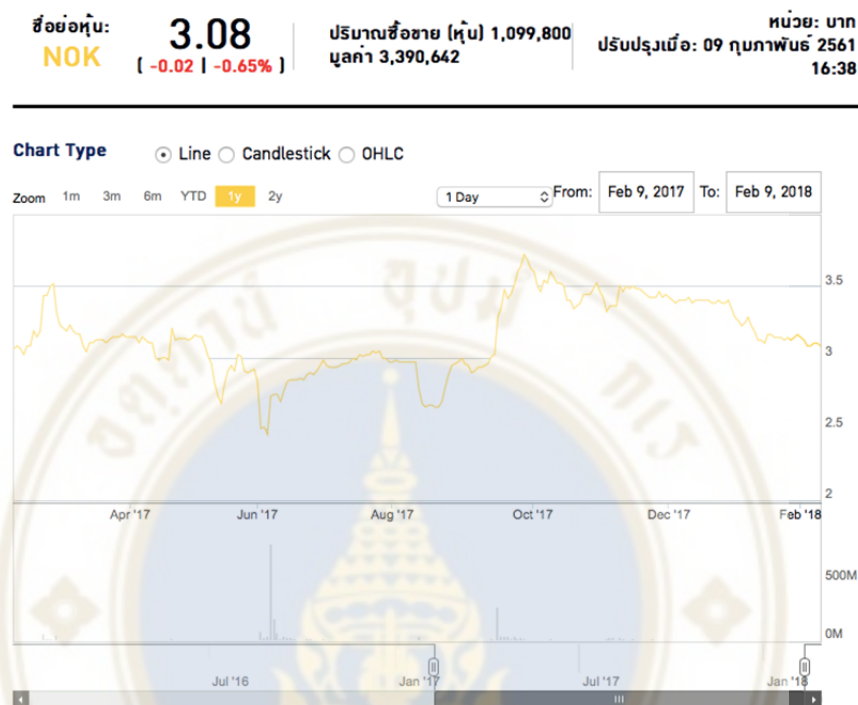
หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
รายได้				
รายได้จากค่าโดยสาร	12,433,173,110	10,938,662,943	9,241,253,692	8,545,674,271
รายได้จากการให้บริการ	1,566,014,533	1,069,926,549	890,030,693	591,316,309
รายได้อื่น				
ดอกเบี้ยรับ	16,603,464	28,141,950	18,595,201	34,550,372
อื่นๆ	20	712,204,580	591,023,893	394,801,435
รวมรายได้	14,727,995,687	12,437,559,532	10,740,903,479	9,566,342,387
ค่าใช้จ่าย				
ต้นทุนค่าโดยสารและการให้บริการ	15,439,574,288	13,988,513,625	11,594,175,900	10,905,799,075
ค่าใช้จ่ายในการขาย	124,137,678	142,789,988	71,805,874	112,798,562
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	792,983,104	600,235,494	639,016,214	457,630,756
ต้นทุนทางการเงิน	56,577,071	96,398,510	34,278,992	92,604,187
รวมค่าใช้จ่าย	16,413,272,141	14,827,937,617	12,339,276,980	11,568,832,580
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในการร่วมค้า	(6,283,750)	(11,553,907)	-	-
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(1,691,560,204)	(2,401,931,992)	(1,598,373,501)	(2,002,490,193)
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	14	221,543	-	221,543
ขาดทุนส่วนรับงวด	(1,691,560,204)	(2,402,153,535)	(1,598,373,501)	(2,002,711,736)
ขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับงวด	(1,691,560,204)	(2,402,153,535)	(1,598,373,501)	(2,002,711,736)
การแบ่งปันขาดทุน				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(1,628,798,114)	(2,110,255,956)	(1,598,373,501)	(2,002,711,736)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(62,762,090)	(291,897,579)	-	-
	(1,691,560,204)	(2,402,153,535)	(1,598,373,501)	(2,002,711,736)

ภาพที่ 1.7 แสดงงบกำไรขาดทุนสิ้นสุดเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 ของสายการบินนกแอร์
ที่มา: <http://nok-th.listedcompany.com/financials.html>

จากงบกำไรขาดทุนไตรมาสล่าสุด หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงประธานบริหารของสายการบิน ซึ่งมีการปรับกลยุทธ์ภายในต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน ส่งผลให้รายได้ของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นจาก 12,437,559,532 บาท เป็น 14,727,995,687 บาท ซึ่งเป็นรายได้เพิ่มขึ้นจากการขายตั๋วโดยสารและการให้บริการอื่นๆ บนเครื่องบิน เช่น การจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่มและสินค้าที่ระลึกบนเครื่องบิน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเริ่มจัดเก็บค่าโหลดสัมภาระใต้ท้องเครื่องบินอีกด้วย ซึ่งแต่ก่อนทางสายการบินได้มีการให้บริการโหลดน้ำหนักกระเป๋าฟรี 15 กิโลกรัม แต่อย่างไรก็ตามผลประกอบการในไตรมาสล่าสุดก็ยังคงขาดทุนอยู่ที่ 1,691,560,204 บาท ซึ่งในปี 2559 ขาดทุน

อยู่ที่ 2,402,153,535 บาท ถือว่าผลประกอบการในไตรมาสล่าสุดขาดทุนน้อยกว่าปีก่อนหน้าอยู่ที่ 710,593,331 บาท

1.4.2.10 กราฟราคาหลักทรัพย์ของสายการบินนกแอร์



ภาพที่ 1.8 กราฟแสดงราคาหลักทรัพย์ของสายการบินนกแอร์

ที่มา: http://nok-th.listedcompany.com/stock_chart_interactive.html

สายการบินนกแอร์ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในวันที่ 18 มกราคม 2557 โดยเปิด IPO ที่หุ้นละ 26 บาท แต่ในปัจจุบันราคาหุ้นของสายการบินนกแอร์ตกลงมาอยู่ที่ 3.08 บาทต่อหุ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เชื่อมั่นจากนักลงทุนที่เทขายหุ้น เนื่องจากผลประกอบการที่ขาดทุนอย่างมหาศาลในหลายปีที่ผ่านมา

1.5 สภาพปัญหา

กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสายการบิน ภูมิศึกษา สายการบินนกแอร์

เนื่องด้วยอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยและการแข่งขันของตลาดสายการบินต้นทุนต่ำหรือ Low Cost Airlines เริ่มมีการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเราจะเห็นได้จากการเกิดขึ้นใหม่ของ

สายการบินต้นทุนต่ำมากมายในระยะ 5 ปีให้หลังมานี้ อาทิเช่น สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ (Thai Lion Airlines) สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ (New Gen Airways) สายการบินกานแอร์ (Kan Air) สายการบินไทยเวียดเจ็ทแอร์ไลน์ (Thai Vietjet Airline) เป็นต้น

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญต่อธุรกิจให้บริการอย่างสายการบินจะขาดไปไม่ได้เลยคือ บุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อมาช่วยสานต่อและส่งเสริมแนวทางที่ผู้บริหารได้วางไว้ให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในปัจจุบันทางสายการบินนกแอร์ได้เผชิญกับปัญหาการขาดแคลนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีไม่เพียงพอต่อการให้บริการผู้โดยสาร เนื่องด้วยจากการเพิ่มเที่ยวบินหลักๆ ภายในประเทศและการเพิ่มเข้ามาของเที่ยวบิน Charter Flight หรือเที่ยวบินเช่าเหมาลำที่เน้นตลาดจีน โดยทางสายการบินได้มีความมุ่งหวังไว้ว่าต้องการเปิดให้บริการเที่ยวบิน Charter Flight ไปยังประเทศจีนในทุกเมือง ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพิ่มขึ้นจากเดิมอีกเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่ต้องทำการบินถี่ขึ้นและมีวันหยุดที่น้อยลง เพื่อให้สายการบินสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างราบรื่น แต่ถ้ามองในมุมกลับกันการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อการให้บริการผู้โดยสารในแต่ละวันก็ไม่สามารถให้บริการหรือสร้างความประทับใจกับผู้โดยสารได้อย่างเต็ม 100% เนื่องจากความเหนื่อยล้าจากการทำงานที่หนักเกินไป ซึ่งก็จะส่งผลให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่และเจ็บป่วยจากการทำงานต้องลาออกไป หรือไปทำงานกับสายการบินคู่แข่งที่ไม่จำเป็นต้องทำงานหนักเท่าสายการบินนกแอร์และมีสวัสดิการที่ดีกว่า

มากกว่านั้นคือเมื่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่สามารถสร้างความประทับใจในการให้กับผู้โดยสารได้และด้วยราคาตัวโดยสารของสายการบินนกแอร์ที่แพงกว่าคู่แข่ง ผู้โดยสารจึงหันไปเลือกใช้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นแทนได้ทันทีเนื่องจากมี Switching Cost ที่ต่ำ ดังนั้นจึงส่งผลโดยตรงทำให้ผลประกอบการของบริษัทตกต่ำลง

1.6 ความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยจากปัญหาการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นจำนวนมากของสายการบินนกแอร์ทำให้มีพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการในแต่ละวันจึงส่งผลที่ร้ายแรงมากมาต่อสายการบินกล่าวคือ บริษัทเกิดภาวะขาดทุน ดังนั้นทางฝ่ายบริหารควรมองให้เห็นถึงความสำคัญของการขาดแคลนพนักงาน ซึ่งการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่แล้วก็เกิดขึ้นมาจากปัจจัยภายในองค์กรนั่นเอง ซึ่งถ้ามีการแก้ไขและตระหนักถึงปัญหานี้ในทางที่ถูกต้องย่อมส่งผลให้บริษัทสามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสถานการณ์ของสายการบินนกแอร์ที่กล่าวมาข้างต้น การที่จะทำให้สายการบินนกแอร์สามารถแข่งขันในตลาดสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ทางสายการบินต้องมีการรับรู้และเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายใน การดำเนินงานและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สายการบินสามารถปรับตัว เติบโตและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นเครื่องมือสำคัญที่เรานำมาใช้วิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในอุตสาหกรรมการบินก็คือ PESTEL Analysis เป็นการดูภาพรวมใหญ่ของอุตสาหกรรมการบิน โดยดูจากปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่มีการส่งผลกระทบต่อสายการบินนกแอร์ พร้อมการวิเคราะห์ควบคู่ไปกับ Five Force Model โดยดูแรงกระทบจากปัจจัยภายนอกทั้ง 5 ด้านจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินนี้ และนำผลที่ได้ทั้งหมดนี้มาสนับสนุนกับการวิเคราะห์ตัวสายการบินนกแอร์เอง โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ดูสถานการณ์ของสายการบินนกแอร์ในช่วงเวลาปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในรวมไปถึงวิเคราะห์โอกาสของสายการบินเพื่อที่จะสามารถวางแผนรับมือ เพิ่มรายได้ และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้สายการบินนกแอร์ในการแข่งขันในตลาดสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่สายการบินไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นทางสายการบินจึงจำเป็นต้องนำ PESTEL Analysis เข้ามาช่วยวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบิน และวิเคราะห์ภาพรวมของตลาด เพื่อช่วยให้สายการบินเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะข้อมูลเหล่านี้สามารถจะช่วยให้ทางสายการบินได้เตรียมพร้อมรับมือและหาวิธีป้องกันกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสายการบินทั้งนี้ก็เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินธุรกิจสายการบิน



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างของ PESTEL Analysis Model

ที่มา: <https://www.succes-marketing.com/analyse-pestel/>

2.1.1 ส่วนประกอบของ PESTEL

2.1.1.1 P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการเมืองและนโยบายต่างๆ ของประเทศซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านบวกและในด้านลบ เช่น นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศของภาครัฐก็จะส่งผลด้านบวกต่ออุตสาหกรรม ส่วนสถานการณ์ความไม่มั่นคงทางการเมืองในประเทศมีการประท้วงหรือชุมนุมบ่อยครั้ง ก็จะส่งผลในด้านลบต่ออุตสาหกรรม นอกจากนี้แล้วยังมีประเด็นอื่นๆ ในด้านการเมืองที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอีกมากมาย เช่น ระบบการปกครอง นโยบายกีดกันทางการค้า ความร่วมมือระหว่างประเทศต่างๆ เป็นต้น

2.1.1.2 E-Economic: ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจของประเทศมีผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของทุกอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศส่งผลต่อกำลังซื้อของคนในประเทศและตัวกำหนดขนาดตลาดของประเทศอีกด้วยซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจคือ ปัจจัยทางการหดหรือขยายตัวของอัตราดอกเบี้ยและเงินเฟ้อ อัตราการว่างของคนในประเทศ ระดับรายได้และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของคนทำงาน ผลกระทบของการค้าแบบโลกาภิวัตน์ ต้นทุนค่าแรงงาน (ทั้งแรงงานขั้นต่ำ และ ค่าแรงพนักงานระดับฝีมือแรงงาน) เป็นต้น

2.1.1.3 S-Social: ปัจจัยทางด้านสังคม

ปัจจัยทางสังคมเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ อายุ เพศ การศึกษา หน้าที่การงาน สภาพสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่ พฤติกรรมการใช้จ่ายของคนในพื้นที่นั้นๆไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงควรเข้าใจสภาพสังคมและรับรู้ถึงพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบโจทย์และสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง

2.1.1.4 T-Technology: ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ต้องยอมรับว่าในปัจจุบัน ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีผลอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภค และบวกกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคใหม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรควรตระหนักถึงปัจจัยในด้านนี้ให้มากเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ตนเอง ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการติดต่อแบบไร้สาย การวิจัยและพัฒนาที่นำสมัย เป็นต้น นอกจากนี้เทคโนโลยีจะช่วยอำนวยความสะดวกต่างๆให้แก่ฝั่งผู้บริโภคแล้ว ถ้ามองมุมในมุมมองของผู้ที่ดำเนินธุรกิจก็ได้ประโยชน์จากเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน กล่าวคือ การลดขั้นตอนการทำงาน การช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น การประชุมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย การลดการใช้กระดาษในองค์กร เป็นต้น

2.1.1.5 L-Legal: ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

ปัจจัยทางด้านกฎหมายหมายถึง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกัน เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายภาษี กฎหมายคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น ดังนั้นทางองค์กรจึงควรศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ อย่างชัดเจนเพื่อที่จะได้ปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างครบถ้วน

2.1.1.6 E-Environment: ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม

ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ปัญหาสภาพแวดล้อม กภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภาวะมลพิษต่างๆที่เกิดขึ้น เช่น สภาพภูมิอากาศ มลพิษทางน้ำหรือทางอากาศ การควบคุมสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วการดำเนินธุรกิจในทุกวันนี้ยังต้องช่วยลดระดับปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอีกด้วย เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดการตัดต้นไม้เพื่อนำมาทำเป็นกระดาษ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจในโลกยุคปัจจุบัน

2.1.2 ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของอุตสาหกรรมการบิน

2.1.2.1 P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจการบินเป็นอย่างมาก เพราะอย่างที่เราทราบดีว่าปัญหาด้านความขัดแย้งทางการเมืองต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อสายการบิน ยกตัวอย่างเช่น การปิดล้อมสนามบินการประท้วงของฝ่ายพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตย ที่ส่งผลโดยตรงทำให้สายการบินไม่สามารถทำการบินตามปกติได้ นักท่องเที่ยวต่างชาติไม่เชื่อมั่นในความปลอดภัยของประเทศไทย จึงส่งผลในด้านลบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมการบินในช่วงนั้น แต่หลังจากเหตุการณ์นั้นทางรัฐบาลก็ได้ออกนโยบายที่ส่งผลด้านบวกต่ออุตสาหกรรมการบินเช่น นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรี นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศจาก ททท. ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมการบินเติบโตขึ้น โดยจะเห็นได้จากการเกิดขึ้นใหม่ของสายการบินต้นทุนต่ำจำนวนมาก ดังนั้นปัจจัยทางนโยบายและการเมืองยังคงส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมการบิน

2.1.2.2 E-Economic: ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจมีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจการบิน เพราะเศรษฐกิจของประเทศส่งผลโดยตรงต่อกำลังซื้อของคนที่อยู่ในประเทศนั้นๆ และปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลลบต่ออุตสาหกรรมการบินก็คือ ค่าใช้จ่ายครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น อัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้คนภายในประเทศไม่กล้าที่จะใช้จ่ายใช้สอยมากนัก แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ส่งผลทางด้านบวกต่ออุตสาหกรรมการบินก็ยังมีอยู่ไม่น้อย เช่น จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะชาวจีน ราคาน้ำมันโลกปรับตัวลดลง การเปิดการค้าเสรี จาก 3 ปัจจัยหลักข้างต้นที่กล่าวไปแล้วนั้นจะช่วยสร้างรายได้ให้กับอุตสาหกรรมการบินอย่างมาก ดังนั้นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจก็ยังคงส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมการบินด้วยเช่นกัน

2.1.2.3 S-Social: ปัจจัยทางด้านสังคม

ปัจจัยทางด้านสังคมเป็นปัจจัยที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมการบินอีกหนึ่งปัจจัย เพราะเกี่ยวเนื่องด้วยตัวของผู้บริโภคโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิต ระดับรายได้ การศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมรอบตัวที่ส่งผลให้มีพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นแต่ก่อนคนจะนิยมขึ้นเครื่องบินเมื่อเดินทางไปต่างประเทศเท่านั้นและการเดินทางในประเทศจะนิยมขึ้นรถบัสโดยสารซึ่งจะใช้เวลานาน แต่ในยุคปัจจุบันผู้บริโภคต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น จึงหันมาเดิน โดยเครื่องบินทั้งการเดินทางภายในประเทศและเดินทางไปต่างประเทศ ปัจจัยนี้จึงส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมการบิน

2.1.2.4 T-Technology: ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ล้ำสมัยถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความแตกต่างให้กับอุตสาหกรรมการบินเพราะจะช่วยสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ในการเดินทางโดยเครื่องบินให้กับผู้โดยสาร เพราะนอกจากผู้โดยสารจะสามารถวางใจในความรวดเร็วและระบบเทคโนโลยีความปลอดภัยของเครื่องบินแล้ว การอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารก็เป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้กัน เนื่องด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ระบบการเช็คอิน โหลดสัมภาระใต้เครื่องบิน จึงควรที่จะตอบโจทย์ผู้บริโภคมากที่สุด เช่น เช็คอินออนไลน์ผ่าน Mobile Application เพื่อช่วยย่นระยะเวลาในการดำเนินการ นอกเหนือไปกว่านั้นการให้บริการ Wifi-Onboard ก็จะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ล้ำค่าให้แก่ผู้โดยสาร ความน่าเบื่อที่ต้องนั่งเดินทางเป็นเวลานานๆ จะหมดไป ผู้โดยสารสามารถส่งงานหรือติดต่อสื่อสารกับคนภายนอกได้ การเดินทางจะไม่ได้ถูกจำกัดไว้บนเครื่องบิน ดังนั้นเทคโนโลยีจึงถือเป็นปัจจัยเชิงบวก

2.1.2.5 L-Legal: ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

ปัจจัยทางด้านกฎหมายนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมการบินอย่างมากเช่นกัน อย่างที่เราทราบกันดีว่าประเทศไทยได้ถูกปักธงแดงจากองค์การการบินระหว่างประเทศ หรือ ICAO เนื่องด้วยประเทศไม่ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน จึงส่งผลให้สายการบินที่ไม่ได้รับใบอนุญาตการบินภายใต้ราชอาณาจักรไทยทั้งหมดถูกจำกัดเส้นบิน โดยไม่สามารถทำการบินเข้าต่างประเทศได้ อาทิเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา สาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นต้น จึงให้อุตสาหกรรมการบินของไทยเสียหายได้อย่างมหาศาลจากการปักธงแดงจาก ICAO เพราะต่อไปเมื่อสายการบินต้องการที่จะเปิดเส้นทางบินใหม่ในประเทศใดก็ตามจะถูกตรวจอย่างเข้มข้น เนื่องจากประเทศไทยหมดความน่าเชื่อถือในด้านมาตรฐานความปลอดภัยการบิน ดังนั้นปัจจัยนี้จึงส่งผลเชิงลบเป็นอย่างมาก

2.1.2.6 E-Environment: ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม

การดำเนินธุรกิจที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลเสียต่อองค์กร เนื่องจากการที่ธุรกิจจะสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้นต้องใส่ใจต่อทุก Stakeholders ดังนั้นการควบคุมของเสียในการดำเนินธุรกิจการบินจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างใกล้ชิดเช่น ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการเก็บข้อมูลและนำเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารมาใช้แทนการใช้กระดาษ เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อไม่ให้กระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และนอกจากนั้นยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สายการบินอีกด้วย ปัจจัยนี้จึงเป็นปัจจัยเชิงบวกแก่สายการบิน

จากการวิเคราะห์ PESTLE ของอุตสาหกรรมการบิน พบว่าปัจจัยส่วนใหญ่ยังคงส่งผลเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมการบิน สิ่งที่เป็นที่บ่งบอกว่าอุตสาหกรรมการบินยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องด้วยมีปัจจัยที่เอื้อในหลายๆ ด้านตามที่กล่าวไว้ข้างต้น



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างของ PESTLE Analysis Model และการใช้ PESTLE มาวิเคราะห์สายการบิน
ที่มา: <https://www.bbc.co.uk/education/guides/zcjhfcw/revision/>

2.2 การวิเคราะห์ 5 FORCE (แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ)

แรงผลักดัน 5 ประการเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ตลาด ซึ่งถูกคิดค้นโดย Michael E. Porter ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เครื่องมือนี้จะช่วยให้เข้าใจภาพรวมของธุรกิจมากยิ่งขึ้นและใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาด เตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเราจะเข้าไปอยู่ในอุตสาหกรรมนั้นว่ามีความรุนแรงจากการแข่งขันมากน้อยเพียงใดเพื่อรักษาความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจของเรา ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้ 5 แรงผลักดันด้วยกันคือ

1. แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่
2. แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด
3. แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน
4. แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์
5. แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ซึ่งแรงกระทบเหล่านี้จะทั้งที่เป็นแรงกระทบในด้านบวกที่ส่งผลดีต่อตัวขององค์กร และแรงกระทบในด้านลบซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นเมื่อเราสามารถพิจารณาแรงกระทบต่างๆ ได้แล้ว เราถึงจะมาวางแผน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถแข่งขันและสร้างข้อได้เปรียบให้องค์กรสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 2.3 แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ 5 Force Model

ที่มา: <http://sebobankruptcysites.com/the-top-5-market-forces-at-work-in-the-bankruptcy-industry/>

2.2.1 แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threat of new entrants)

เป็นแรงกระทบที่เกิดจากการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ เราต้องพิจารณาว่าอุตสาหกรรมนี้มีช่องว่างให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาแย่งพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดหรือไม่ โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงกระทบของการเข้ามาในตลาด เช่น เงินลงทุนในธุรกิจ ถ้าธุรกิจนั้นใช้เงินลงทุนที่สูงในการดำเนินงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้เล่นรายใหม่ที่ต้องการจะเข้ามาในตลาดหรือเป็นไปได้ยากที่ผู้เล่นรายใหม่จะเข้ามาประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้

2.2.2 แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด (Competitive Rivalry)

เป็นแรงกระทบจากคู่แข่งที่มีอยู่เดิมในตลาด เราต้องพิจารณาว่าความเข้มข้นของการแข่งขันในตลาดเป็นอย่างไร จำนวนคู่แข่งเยอะหรือไม่ ยิ่งถ้ามีการแข่งขันสูงเราควรจำเป็นที่จะต้องสร้างขีดความสามารถให้สูงตามไปด้วย เพราะไม่เช่นนั้นเราจะเป็นฝ่ายที่เสียเปรียบในตลาดได้ ต้องดูลูกเล่นและกลยุทธ์ของคู่แข่งเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนและกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจตนเองเพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจ ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่ดีเพื่อสร้างความผูกพันในแบรนด์ให้กับลูกค้า สร้างความแตกต่างในตัวของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)

สินค้าทดแทนเป็นภัยที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการทำธุรกิจ เนื่องจากเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคสามารถหันไปใช้ทดแทนสินค้าของเราเพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และเมื่อสินค้าทดแทนเหล่านี้มีราคาที่ถูกกว่าและมีคุณภาพที่ดีกว่า ก็จะทำให้เราเสียส่วนแบ่งการตลาดของเราไปให้กับบริษัทผู้ผลิตสินค้าทดแทนเหล่านี้ซึ่งจะเป็นผลกระทบที่มีผลต่อองค์กรอย่างมาก

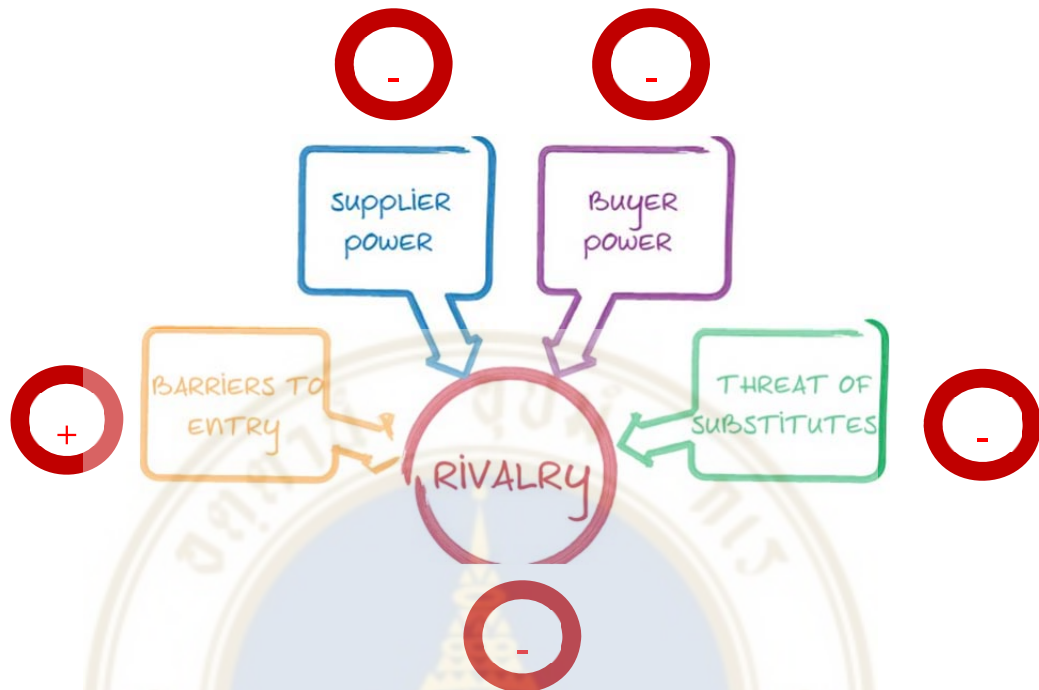
2.2.4 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

กล่าวคือเป็นการดูความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงซัพพลายเออร์ นอกจากนั้นจำนวนของซัพพลายเออร์ก็สำคัญไม่แพ้กัน ถ้าจำนวนของซัพพลายเออร์มีน้อย ขายสินค้านี้อยู่บ่อยราย ซัพพลายเออร์ย่อมมีอำนาจการต่อรองกับองค์กรที่สูง สามารถเรียกร้องราคาที่สูงกับทางองค์กรได้ เพราะองค์กรไม่สามารถหาวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์เจ้าอื่นมาทดแทนได้

2.2.5 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

เป็นแรงกระทบที่มีความสำคัญต่อองค์กรทุกองค์กรเพราะเมื่อไม่มีลูกค้า องค์กรก็ไม่สามารถสร้างรายได้และเติบโตได้ ดังนั้นองค์กรควรตระหนักถึงแรงกระทบนี้ให้มาก องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้และแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ให้ได้ โดยปัจจัยหลักๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรจากแรงกระทบนี้คือ อัตราจำนวนการใช้บริการหรือซื้อสินค้าของลูกค้า ต้นทุนการเปลี่ยนใจของลูกค้า ความหวั่นไหวต่อราคาของลูกค้า จำนวนสินค้าทดแทนที่มีในตลาด เป็นต้น

2.3 ผลการวิเคราะห์ 5 Force Model ของสายการบินนกแอร์



ภาพที่ 2.4 แสดงผลการวิเคราะห์ 5 Force Model ของสายการบินนกแอร์

ที่มา: <https://www.linkedin.com/pulse/porters-prophecy-snapchat-attack-his-5-forces-karthika-surendranathan/>

2.3.1 แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่ (Threat of new entrants)

แรงกระทบนี้ถือเป็นแรงกระทบที่เป็นบวกต่อสายการบินเนื่องจาก ในการก่อตั้งสายการบินใหม่นั้นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงในการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ ทั้งในด้านของค่าเช่าเครื่องบิน ค่าอุปกรณ์การดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับใบอนุญาตการบินจากกรมการบินพลเรือน นอกจากนี้ยังมีเรื่องของกฎหมายความปลอดภัยการบินที่ประเทศไทยโดนบังคับจาก ICAO ซึ่งการเปิดสายการบินใหม่จึงเรื่องที่ทำให้ยากมากถ้าไม่ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยการบินนานาชาติ ดังนั้นสิ่งนี้ถือเป็นกำแพงขึ้นดีให้กับสายการบิน

2.3.2 แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด (Competitive Rivalry)

แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมสายการบิน Low-Cost มีการแข่งขันที่รุนแรงในการแข่งขันด้านราคา ทุกสายการบินไม่ว่าจะเป็น สายการบิน Thai Air Asia, Thai lion Air หรือแม้แต่สายการบินนกแอร์เอง ได้มีออกโปรโมชั่นด้านราคาเพื่อดึงดูดผู้โดยสาร แต่

ทางสายการบินนกแอร์ไม่สามารถที่จะลดราคาให้ต่ำเท่ากับคู่แข่งได้ ดังนั้น สายการบินนกแอร์จึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มาดึงดูดผู้โดยสาร โดยให้ความสำคัญในการสร้างประสบการณ์การเดินทางด้วยเครื่องบินที่ดีที่สุด โดยผ่านการให้บริการอย่างดีเยี่ยมจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการให้บริการ Free Wifi-Onboard ให้แก่ผู้โดยสารแทนเพื่อสร้างให้ผู้โดยสารมี Brand Royalty แก่สายการบิน ดังนั้นแรงกระทบนี้จึงส่งผลเชิงลบแก่สายการบินเนื่องจากไม่สามารถลดราคาเพื่อสู้กับคู่แข่งได้ เพราะทางสายการบินนกแอร์มี Fix Cost ที่สูง

2.3.3 แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)

แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทนมีผลกระทบอย่างมากต่อสายการบินและสิ่งที่สายการบินควรตระหนักและเข้าใจและวางแผนหากกลยุทธ์ในการรับมือกับสินค้าทดแทนเหล่านี้โดยสินค้าทดแทนที่มีผลกระทบต่อสายการบินนกแอร์ ได้แก่ สายการบินคู่แข่ง รถยนต์ประหยัดน้ำมัน รถไฟความเร็วสูง และมากไปกว่านั้นคือการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีไร้สายทำให้ผู้บริโภคสามารถติดต่อสื่อสารกัน ไร้ขอบโลกหรือประชุมงานกันได้ในเสี้ยววินาทีโดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปมาหาสู่กันอีกต่อไป แรงกระทบนี้จึงส่งผลลบต่อตัวสายการบินนกแอร์

2.3.4 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์นั้นทางสายการบินนกแอร์ไม่มีอำนาจในการต่อรองราคา เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินนั้นมีอยู่เพียง 2 บริษัทเท่านั้น คือบริษัท Boeing และบริษัท Airbus ดังนั้นอำนาจในการต่อรองราคาจึงตกไปเป็นของซัพพลายเออร์อย่างเต็มตัว และเนื่องด้วย Switching Cost ที่สูงเพราะมีการทำสัญญาเช่าเป็นระยะเวลานาน จึงทำให้มีค่าปรับเป็นจำนวนเงินมหาศาลถ้าทางสายการบินต้องการจะเปลี่ยนไปเช่าของบริษัทอื่นแทน แรงกระทบนี้จึงส่งผลลบต่อทางสายการบิน

2.3.5 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อนั้นถือว่าส่งผลลบกับสายการบินเช่นกัน เนื่องจากมีสินค้าทดแทนในตลาดเยอะเช่นสายการบินคู่แข่ง และนอกจากนั้นอำนาจในการต่อรองก็ตกไปเป็นของผู้ซื้อ เนื่องจากแทบไม่มี Switching Cost สำหรับผู้ซื้อเลย ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้สายการบินใดก็ได้ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ซื้อ ดังนั้นการสร้าง Brand Royalty จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สายการบินควรตระหนักถึงจุดนี้

2.3.6 สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน

จากการวิเคราะห์ในมุมมองที่ส่งผลต่อบริษัทพบว่าอุตสาหกรรมการบินมีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูง แม้ว่าการเข้ามาในอุตสาหกรรมการบินจะเป็นเรื่องที่ยากสำหรับผู้เล่นรายใหม่ แต่ผู้เล่นรายเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมการบินนั้นมีการแข่งขันที่สูงในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันทางด้านราคา เพื่อพยายามแย่งส่วนแบ่งการตลาดให้ได้มากที่สุด และเมื่อมีสายการบินต้นทุนต่ำเปิดขึ้นมากมายหลายสายการบิน จึงทำให้เกิดสินค้าทดแทนขึ้นและส่งผลทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองราคากับทางสายการบินสูงเพราะสามารถเลือกใช้บริการจากสายการบินใดก็ได้ในราคาที่ต่ำที่สุด แต่ในทางกลับกันทางสายการบินไม่มีอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้เลย เนื่องจากซัพพลายเออร์มีจำนวนน้อยรายและด้วยสัญญาในการเช่าซื้อเครื่องบินเป็นสัญญาระยะยาว เมื่อทางสายการบินทำผิดสัญญาก็จะมีค่าปรับเป็นเงินจำนวนมากมหาศาล

ดังนั้นทางสายการบินจึงควรวางแผนปรับเปลี่ยนมุมมองและวางกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสายการบิน และสร้างประสบการณ์ในการเดินทางที่ดีให้แก่ผู้โดยสาร และเมื่อผู้โดยสารเกิดความประทับใจจากการให้บริการของสายการบินก็จะเกิด Customer Royalty กับสายการบิน

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรมการบิน โดยใช้ 5 Force Model ในการวิเคราะห์

แรงกระทบต่อปัจจัยภายนอก	ระดับผลของแรงกระทบ	ส่งผลกับองค์กร
แรงกระทบจากการคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่	ต่ำ	บวก
แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในตลาด	สูง	ลบ
แรงกระทบจากการเข้ามาของสินค้าทดแทน	สูง	ลบ
แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	สูง	ลบ
แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	สูง	ลบ

2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

SWOT เป็นหลักการวิเคราะห์อีกรูปแบบหนึ่งที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัย สหรัวาร์ตตั้งแต่ 1960 โดยจะใช้ในการประเมินสถานการณ์และวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ณ เวลาปัจจุบันถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เพราะจะทำให้ทราบถึงการกำหนดแผนการดำเนินงานในขั้นถัดไปขององค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือ

วิธีแก้ไขกับปัญหาที่ทางองค์กรพบเจออยู่ในช่วงเวลาปัจจุบันและผู้บริหารจะสามารถรับรู้สถานการณ์ขององค์กรได้อย่างทันทั่วทั้งที่โดยเราสามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 กลุ่มคือ การวิเคราะห์ภายใน (Internal Analysis) และการวิเคราะห์ภายนอก (External Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวองค์กรเราเอง ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกก็เพื่อให้เรามองเห็นอุปสรรคและโอกาสในการดำเนินงาน



ภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบของ SWOT Analysis

ที่มา: <https://www.heflo.com/blog/swot/purpose-of-swot-analysis/>

องค์ประกอบของ SWOT Analysis: มีทั้งหมด 4 อย่างด้วยกัน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

2.4.1 S-(Strength) จุดแข็ง

เป็นการวิเคราะห์หาปัจจัยภายในขององค์กร ว่ามีปัจจัยไหนที่เป็นจุดเด่นและเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดี สิ่งนี้จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบ ดังนั้นจึงควรรักษาและพัฒนาสิ่งนี้ให้มีอยู่และทำให้ดีขึ้นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงสุดในการแข่งขัน

2.4.2 W-(Weakness) จุดอ่อน

เป็นการวิเคราะห์หาปัจจัยภายในขององค์กรเช่นกัน เพื่อหาจุดอ่อน จุดด้อย ข้อเสียหรือสิ่งที่องค์กรทำได้ไม่ดีตามที่ควร สิ่งเหล่านี้ต้องรีบนำมาพัฒนาหรือกำจัดออกไปจากองค์กรให้เร็วที่สุดเพื่อองค์กรพัฒนาขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่ไม่สามารถทำให้องค์กรเติบโตได้

2.4.3 O-(Opportunity) โอกาส

เป็นการวิเคราะห์หาปัจจัยภายนอกขององค์กรและศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลดีและองค์กรสามารถนำเข้ามาช่วยเสริมให้กับองค์กร เพื่อช่วยองค์กรมีเสถียรภาพที่ดีขึ้นและสามารถเดินหน้าต่อไปได้

2.4.4 T-(Threat) อุปสรรค

เป็นการวิเคราะห์หาปัจจัยภายนอกขององค์กรและศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ขัดขวางการเจริญเติบโตขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางองค์กรต้องรีบหาทางป้องกันแก้ไขหรือกำจัดปัจจัยนี้ไปให้พ้นโดยเร็วที่สุด

2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสายการบินนกแอร์



ภาพที่ 2.6 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสายการบินนกแอร์

2.5.1 S-(Strength) จุดแข็ง

จุดแข็งของสายการบินนกแอร์มีอยู่หลายอย่างด้วยกัน คือ เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ริเริ่มก่อตั้งโดยสายการบินไทยและมีเอกลักษณ์ความเป็นไทยในการให้บริการ เอาใจใส่ผู้โดยสารอย่างเป็นกันเอง สายการบินนกแอร์ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกใน Value alliance ในการร่วมมือกันในการทำ Code Share กับสายการบินต้นทุนต่ำในเอเชียเพื่อขยายเส้นทางให้ครอบคลุมทั่วทั้งเอเชียโดย

การจูงตัวเพียงแค่ครั้งเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร และยิ่งไปกว่านั้นสายการบินนกแอร์มีการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่ผู้โดยสารทุกท่านและมีการให้บริการติดตั้งฟรี Wifi onboard ซึ่งเป็นการให้บริการฟรี Wifi บนเครื่องบิน เป็นเจ้าแรกของสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อช่วยยกระดับประสบการณ์เดินทางให้แก่ผู้โดยสาร สิ่งทีกล่าวมาข้างต้นสิ่งนี้จะช่วยให้สายการบินได้เปรียบในการแข่งขันและยังเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสายการบินนกแอร์อีกด้วย

2.5.2 W-(Weakness) จุดอ่อน

ในทางกลับกันทางสายการบินนกแอร์ก็มีจุดอ่อนและข้อด้อยที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือกำจัดออกไป เพื่อให้สายการบินนกแอร์เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ ทางสายการบินนกแอร์มี Fix Cost ที่ต้องจ่ายในแต่ละเดือนที่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะค่าเช่าเครื่องบิน ค่าบำรุงรักษาเครื่องบิน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงมาก จึงส่งผลให้ทางสายการบินนกแอร์ไม่สามารถที่จะลดราคาตัวโดยสารให้ต่ำเท่ากับสายการบินคู่แข่งได้ นอกจากนี้เรื่องของประสิทธิภาพในการจัดการภายในองค์กรที่ตกต่ำลง เนื่องมาจากขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานนกแอร์ทุกคนที่ไม่เชื่อมั่นในการบริหารงานของทีมบริหาร ในยุคปัจจุบันที่มีการตัดสินใจเชิงธุรกิจที่ล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งก็ส่งผลออกมาในรูปแบบของผลประกอบการของสายการบินที่ขาดทุนติดต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 4 ปี

2.5.3 O-(Opportunity) โอกาส

แต่อย่างไรก็ตามสายการบินนกแอร์ ยังมีปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามาส่งเสริมและช่วยเหลือให้สายการบินดำเนินต่อไปได้นั้นก็คือ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวจาก ททท. ที่ช่วยโปรโมทสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยเอง และต่างชาติ โดยเฉพาะชาวจีนที่นิยมหันมาท่องเที่ยวในประเทศไทยจึงช่วยสร้างรายได้ให้แก่สายการบิน และสร้างรายได้ให้แก่ประเทศอีกด้วย และยิ่งไปกว่านั้นการที่ประเทศไทยได้สู่ประชาคมอาเซียนทำให้เกิดการเข้ามาลงทุนในประเทศไทยอย่างคึกคักซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้เศรษฐกิจไทยเติบโตและคนในประเทศกล้าที่จะใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้นซึ่งจะส่งผลดีต่อการเติบโตของสายการบินนกแอร์ด้วยเช่นกัน

2.5.4 T-(Threat) อุปสรรค

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบและขัดขวางการเจริญเติบโตทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่สายการบินนกแอร์ ปัจจัยแรกทีส่งผลกระทบคือการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการบินที่สูงมากไม่เฉพาะแต่ Low-Cost Airlines แต่ในปัจจุบัน Premium Airline อย่างสายการบิน Bangkok Airways

หรือแม้แต่การบินไทย ก็ปรับตัวในการทำธุรกิจ โดยการลดราคาตั๋วโดยสารแต่ยังคงให้บริการเต็มรูปแบบเหมือนเช่นเดิมก็เพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดกลับคืนจาก Low-Cost Airline ซึ่งทำให้สายการบินนกแอร์มีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นและเสียเปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยที่สองคือเรื่องความน่าเชื่อถือของสายการบินนกแอร์เนื่องจากที่ประเทศไทยโดนทาง ICAO บังคับว่าไม่ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยการบิน จึงส่งผลทำให้เมื่อสายการบินนกแอร์ต้องการที่จะได้รับอนุญาตในการเปิดเที่ยวบินใหม่จากประเทศปลายทาง เช่น ประเทศจีน จะเป็นเรื่องยากและถูกปฏิเสธอยู่บ่อยครั้งเพราะเป็นสายการบินที่ก่อตั้งและได้ใบรับรองการการบินจากกรมการบินพลเรือนของประเทศไทยซึ่งไม่ผ่านมาตรฐานการบินสากล ดังนั้นจึงส่งผลให้สายการบินนกแอร์ไม่สามารถเปิดเส้นทางบินใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สายการบิน ปัจจัยสุดท้ายคือ การแข่งตัวบุคลากรด้านการบิน ซึ่งเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยของเรามีการเปิดสายการบินเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้แต่ละสายการบินต้องดึงตัวบุคลากรมีคุณภาพเพื่อไปทำงานและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร ดังนั้นเมื่อสายการบินในมีการดูแลและมีสวัสดิการพนักงานที่ไม่ตอบโจทย์ จึงทำให้สายการบินนั้นขาดแคลนพนักงานในการให้บริการอยู่เสมอเช่นสายการบินนกแอร์ เป็นต้น

2.5.5 สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสายการบินนกแอร์

สายการบินนกแอร์ยังคงมีจุดแข็งหรือข้อดีอีกหลายด้านในการประกอบธุรกิจสายการบิน ซึ่งทางสายการบินควรที่จะทำการพัฒนาและทำให้ผู้โดยสารทราบถึงสิ่งที่ทางสายการบินมีความแตกต่างจากสายการบินอื่นให้ชัดเจน นอกจากนั้นควรลดค่าใช้จ่าย Fix Cost ของทางสายการบินเองให้ลดลงและพยายามหารายได้เข้าสายการบิน โดยทางอื่นเพิ่มเติมจากค่าตั๋วโดยสาร เช่น ค่าน้ำหนักกระเป๋า ค่าของที่ระลึกของสายการบิน ค่าประกันการเดินทาง ค่าอาหารและเครื่องดื่มต่างๆ ที่ขายบนเครื่องบิน เป็นต้น และด้วยการบริการที่เน้นความเป็นไทยก็จะช่วยให้นักท่องเที่ยวต่างชาติประทับใจในการให้บริการและกลับมาใช้บริการของสายการบินนกแอร์อีกครั้ง นอกจากนั้น ทางสายการบินนกแอร์ก็ควรที่จะตระหนักถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรด้วยเช่นกัน เพราะบุคลากรเหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยทำให้สายการบินนกแอร์ดำเนินงานตามสิ่งที่ผู้บริหารได้วางไว้และนำพาให้สายการบินนกแอร์ประสบความสำเร็จและเข้าสู่การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.6 สรุปผลการวิเคราะห์ทั้งหมด

หลังจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินแล้วจะเห็นว่าการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง PESTLE และ 5 Force สามารถบอกได้ว่าปัจจัยต่างๆ ส่งผลในเชิงลบ

มากกว่าเชิงบวก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและไม่ใช่อุตสาหกรรมที่ผูกขาดโดยรัฐบาล มีการเปิดโอกาสให้สายการบินต่างชาติเข้ามาแข่งขันในตลาดยกตัวอย่างเช่น สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศมาเลเซีย และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ที่มีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศอินโดนีเซีย จึงทำให้สายการบินนกแอร์ตกที่นั่งลำบากเนื่องจากไม่สามารถลดราคาตั๋วโดยสารให้ถูกเท่าสายการบินคู่แข่งได้ เพราะไม่ได้มีเงินลงทุนในการบริหารงานมากมายเหมือนดังสายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ แม้ว่าสายการบินนกแอร์จะเป็นบริษัทลูกที่ก่อตั้งมาจากสายการบินไทยก็ตาม

แต่อย่างไรก็ตามทางสายการบินนกแอร์ก็ยังสามารถที่จะเข้าไปแข่งขันในตลาดได้เพราะก็ยังมีจุดเด่นของทางสายการบินที่สามารถดึงดูดผู้โดยสารให้มาให้บริการได้ แต่ก็ต้องควบคุมและบริหารค่าใช้จ่ายต่างๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และคอยมองหาโอกาสในการสร้างรายได้เสริมให้กับสายการบิน นอกจากนั้นการให้ความสำคัญกับบุคลากรในสายการบินก็ถือเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ทางสายการบินต้องหันมาให้ความสำคัญเพราะสิ่งนี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนสายการบินนกแอร์ให้ประสบความสำเร็จและแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

ในทุกปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้สูงที่ปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นมาจากสาเหตุเดียว โดยทุกเรื่องทุกสาเหตุที่เกิดขึ้นย่อมมาจากปัญหารอบข้างเสมอ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ทุกอย่างล้วนมีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน แต่ถึงกระนั้นเองคนส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มองในเชิงลึกและวิเคราะห์ว่าแต่ละปัจจัยที่เกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

และเมื่อเราได้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและต้นตอของปัญหาในบทที่ 2 แล้ว เราจะเห็นถึงปัจจัยที่ต้องรีบพัฒนาและแก้ไขในองค์กรหลายๆ จุด เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลเชิงลบให้กับองค์กรทำให้องค์กรไม่เจริญเติบโตและมีผลประกอบการที่ขาดทุนอย่างมหาศาล ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเราจึงควรแก้ไขปัญหามาให้ตรงจุดก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป ควรมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ในการดำเนินใหม่ทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมากขึ้น

โดยเมื่อพิจารณาจากสภาวะการแข่งขันในตลาด จะพบว่าปัจจัยหลักที่สายการบินคู่แข่งนำมาใช้ในการแข่งขันนั้นคือ การลดราคาตัวโดยสารให้ถูกที่สุดและไปให้ความสำคัญกับการหารายได้เสริมจากการให้บริการ เช่น ค่าบริการโหลดสัมภาระใต้ท้องเครื่องบิน ค่าอาหารและเครื่องดื่มที่จำหน่ายบนเครื่อง เป็นต้น เป็นการสร้างความจำกัดให้แก่ผู้โดยสาร กล่าวคือ เมื่อผู้โดยสารสนใจและเลือกซื้อตัวโดยสารในราคาที่ถูกที่สุด ผู้โดยสารก็จะได้รับเพียงตัวโดยสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะไม่สามารถโหลดกระเป๋าสัมภาระใต้ท้องเครื่องบินได้ ซึ่งตรงนี้เมื่อผู้โดยสารต้องการโหลดสัมภาระใต้ท้องเครื่องบินผู้โดยสารต้องจ่ายส่วนต่างเพิ่มตามกฎของแต่ละสายการบินกำหนดไว้ นอกจากนี้เรื่องอาหารและเครื่องดื่มที่จำหน่ายบนเครื่องบินของแต่ละสายการบินก็เป็นสิ่งที่สามารถชาร์ตราคาเพิ่มขึ้นจากราคาปกติได้ถึง 3 เท่าตัว เพราะถ้าผู้โดยสารมีอาการหิวหรือเหนื่อยล้าจากการเดินทางก็จำเป็นที่จะต้องซื้ออาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบินเพื่อบริโภค สิ่งนี้ก็สืบเนื่องมาจากความจำกัดที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ดังนั้นความจำกัดที่สายการบินสร้างขึ้นจึงเป็นการสร้างรายได้เสริมให้แก่ทางสายบินอีกทางหนึ่งด้วย

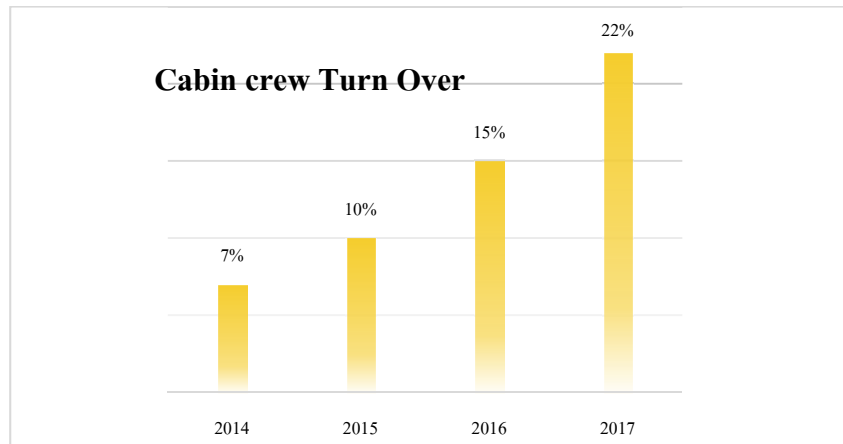
แต่ในทางกลับกันสายการบินนกแอร์ ได้วางตำแหน่งของตัวเองว่าเป็น Premium Low cost Airlines และได้วางกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากตัวคู่แข่งคือ ต้องการขายประสบการณ์การเดินทางด้วยเครื่องบินที่แตกต่างและแปลกใหม่ไปจากเดิม คือการให้ความสำคัญกับการนำ

เทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงานและสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร ตั้งแต่การเช็คอินผ่านออนไลน์ แอปพลิเคชัน จองที่นั่งผ่าน โมบายแอปพลิเคชันบนมือถือ การให้บริการ ฟรี WIFI บนเครื่องบิน เป็นต้น ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อตอบ โจทย์พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน

และมากไปกว่านั้นทางสายการบินยังต้องการขายความประทับใจแรกพบในการเดินทาง ให้แก่ผู้โดยสารอีกด้วย โดยการสื่อสารผ่านการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งเราจะเห็นผ่านการโฆษณาของสายการบินนกแอร์ในแต่ละจีน ที่เน้นการให้การบริการบนเครื่องบินจากพนักงานต้อนรับที่เป็นกันเองและสดใสอยู่เสมอ และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเหล่านี้จะคอยอำนวยความสะดวกและให้บริการอย่างที่ดีเยี่ยมแก่ผู้โดยสารทุกท่าน แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าทางฝ่ายบริหารจะวางแผนกลยุทธ์ในการสร้างความประทับใจสูงสุดให้แก่ผู้โดยสาร โดยผ่านการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อสร้าง Brand Royalty ให้เกิดขึ้นมากที่สุดเพื่อรายได้อย่างต่อเนื่อง ให้แก่องค์กรก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ได้ เนื่องจากปัจจัยที่เราได้ทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาก่อนนี้ก็คือ การขาดแคลนของบุคลากรในการทำการบิน เนื่องจากสายการบินที่มีมากขึ้น จึงทำให้มีการซื้อตัวและยื่นข้อเสนอที่ดีกว่าให้แก่พนักงาน พนักงานจึงมีลาออกกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงส่งผลให้สายการบินนกแอร์ที่เคยมีพนักงานมากเกินความจำเป็นขาดแคลนพนักงานให้การทำการบิน เพราะไม่เคยวางแผนรับมือหรือให้ความสำคัญกับเรื่องกับปัญหาด้านบุคลากร

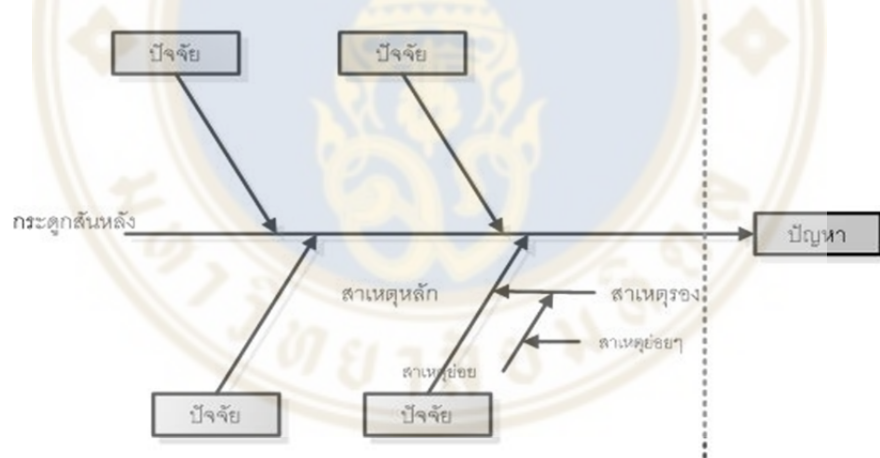
3.1 จำนวนการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์

นับตั้งแต่มีการเกิดขึ้นของสายการบิน Low cost Airlines ในปี 2547 ซึ่งก็จะมีเจ้าตลาดสายการบิน Low cost Airlines นั่นก็คือ สายการบินไทยแอร์เอเชีย และตามมาด้วยสายการบินนกแอร์ มีการแย่งส่วนแบ่งการตลาดอยู่เพียง 2 สายการบินเท่านั้น ทำให้คนที่ต้องการทำงานหรือสนใจด้านการบิน จะแบ่งกันอยู่เพียง 2 สายการบินนี้เท่านั้นและมีปริมาณพนักงานที่มากเกินจำนวนที่ต้องการ ทำให้ทางสายการบินสามารถเอาเปรียบพนักงานในเรื่องต่างๆ ได้ แต่ในปัจจุบันมีสายการบิน Low cost Airlines เกิดขึ้นมากมาย จึงทำให้เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณเอาเปรียบหรือกดดันจากการทำงานมากเกินไป ก็จะลาออกและย้ายไปอยู่อีกสายการบินหนึ่งที่มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า



ภาพที่ 3.1 กราฟแสดงจำนวนการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์
ที่มา: แผนกทรัพยากรบุคคลของสายการบินนกแอร์

3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram)



ภาพที่ 3.2 แสดงโครงสร้างและองค์ประกอบของแผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram)
ที่มา: <http://59130563.blogspot.com/2016/10/blog-post.html>

3.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลาของบริษัทสายการบินนกแอร์



ภาพที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา

จากข้อมูลการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้ทำ Exit Interview ไว้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสายการบินนกแอร์เพื่อการแจ้งเหตุผลในการลาออก เราสามารถนำแผนผังก้างปลา มาช่วยวิเคราะห์และจัดระบบระเบียบปัจจัยหลักและปัจจัยรองที่เป็นสาเหตุทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินลาออกในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี ได้ดังนี้

3.3.1 สาเหตุที่ 1: ปัจจัยในด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน

ถ้าพูดถึงเรื่องค่าตอบแทนในการทำงานทางสายการบินนกแอร์ถือว่าเป็นสายการบินที่จ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ต่ำกว่าทุกสายการบิน โดยเราสามารถดูตารางเปรียบเทียบข้อมูลค่าตอบแทนต่างๆ ที่สายการบินคู่แข่งจ่ายให้แก่พนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ตารางที่ 3.1 แสดงการเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินระหว่างสายการบินไทยแอร์เอเชียและสายการบินนกแอร์

เงินเดือนและค่าตอบแทน	สายการบินนกแอร์	สายการบินไทยแอร์เอเชีย
เงินเดือน	12,500 บาท	15,000 บาท
โบนัส	ไม่ได้รับมา 4 ปี	ขั้นต่ำปีละ 3 เดือน
ค่าเดินทาง	ไม่ได้รับ	500 บาท/วัน
ค่าอาหาร	30 บาท/วัน	50 บาท/วัน
การจ่ายโอที	ให้วันหยุดเพิ่มแทนการจ่ายโอที	ให้วันหยุดเพิ่มแทนการจ่ายโอที
ค่ารักษาพยาบาล	10,000 บาท/ปี	20,000 บาท/ปี
สวัสดิการชดเชยนิฟอรัม	4 ชุด/ปี	3 ชุด/ปี
ค่าเบี้ยขยัน	8,000 บาท/เดือน	7,000 บาท/เดือน

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสายการบินไทยแอร์เอเชียและสายการบินนกแอร์

จากตารางข้างต้นเราจะเห็นได้ว่า เมื่อเฉลี่ยรวมในแต่ละเดือนแล้วทางสายการบินคู่แข่งอย่างสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีสวัสดิการให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่น่าดึงดูดมากกว่าทางสายการบินนกแอร์ ดังนั้นเมื่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้เข้ามาเรียนรู้งานและเก็บประสบการณ์จากสายการบินนกแอร์ได้สักระยะ ก็จะย้ายไปทำงานให้กับสายการบินไทยแอร์เอเชียแทน ซึ่งทางสายการบินนกแอร์ต้องเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการเทรนนิ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนี้อย่างมหาศาล เพราะการเทรนนิ่งพนักงานแต่ละครั้งต้องมีการเช่า Mock up เครื่องบินจากสายการบินไทยที่มูลค่าในการเช่าที่สูง เพื่อให้ได้มาตรฐานการบินตามที่กรมการบินพลเรือนกำหนดพนักงานถึงจะได้ใบอนุญาตการบินในการทำการบินในอากาศได้ แต่เมื่อพนักงานต้องรับบนเครื่องบินทำงานได้ประมาณ 6 เดือน ก็เริ่มที่จะมีการลาออกและย้ายไปทำงานให้กับสายการบินอื่น ทำให้ทางสายการบินนกแอร์มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ไม่เพียงพอ จึงต้องทำการเปิดรับสมัครพนักงานใหม่และต้องเข้าขบวนการเทรนนิ่งใหม่อีกครั้ง ซึ่งตรงนี้ก็ถือเป็นต้นทุนที่ทางสายการบินนกแอร์เสียเปล่าอยู่เสมอ

3.3.2 สาเหตุที่ 2: ความจำกัดในการเติบโตของสายงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

เมื่อพูดถึงอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน แน่นอนคนส่วนใหญ่ก็ต้องนึกถึงกลุ่มคนที่มีหน้าตาและบุคลิกภาพที่ดูดี มีกริยาวาจาที่สุภาพ มีทักษะทางด้านภาษา แต่งตัวสะอาดเรียบร้อย เพื่อเป็นหน้าเป็นตาให้กับสายการบิน ดังนั้นในการที่จะเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนอกจากจะมี

การคัดเลือกที่เข้มงวดแล้วจึงต้องมีการจำกัดอายุในการทำงาน ก็เพื่อไม่ให้พนักงานที่ทำอยู่บนเครื่องบินนั้น คูมีอายุมากเกินไป เพราะจะส่งผลต่อภาพลักษณ์เชิงลบให้กับสายการบิน

ดังนั้นสายการบินนกแอร์จึงจำกัดอายุการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงการกำหนดตำแหน่งการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและอายุที่ทางสายการบินกำหนดไว้

ตำแหน่งของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	อายุ
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Junior) ประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี	22-30 ปี
รองหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Mentor) หรือ (Senior) ประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี	25-35 ปี
หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Leader) ประสบการณ์การทำงาน 3-6 ปี	28-40 ปี
ผู้ตรวจเช็คการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Supervisor) ประสบการณ์การทำงาน 7 ปีขึ้นไป	32-60 ปี

ที่มา: แผนกทรัพยากรบุคคลสายการบินนกแอร์

จากตารางข้างต้นจะแสดงให้เห็นถึงระดับตำแหน่งและอายุงานที่สายการบินได้ระบุเอาไว้ แต่ในทางปฏิบัติพนักงานที่ทำงานและเติบโตมากับสายการบินนกแอร์ส่วนใหญ่จะถูกจำกัดอายุงานให้อยู่แค่ที่ตำแหน่งรองหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Mentor) หรือ (Senior Cabin Crew) เท่านั้น เนื่องจากผู้บริหารแผนกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Vice President of Cabin Crew) ที่ย้ายเข้ามาทำงานกับสายการบินนกแอร์นั้นไม่ให้ค่าและไม่เชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่ จึงมีการเปิดรับสมัครบุคคลภายนอกหรือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากสายการบินอื่นที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปีหรือที่เรียกกันว่า Ex-crew เพื่อเข้ามาเป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและผู้ที่ขึ้นมาตรวจเช็คการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Supervisor) แทนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่ จึงทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เติบโตมากับองค์กรหมดกำลังใจในการทำงานเพราะนอกจากสวัสดิการที่น้อยกว่าสายการบินอื่นแล้วก็ยังไม่สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้อีกด้วย

แต่ถึงกระนั้นเมื่อได้ขึ้นตำแหน่งไปถึงระดับผู้ตรวจเช็คการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Supervisor) ตำแหน่งก็จะตันอยู่แค่นั้น ไม่สามารถขึ้นเป็น Manager หรือระดับบริหารได้

เนื่องจากไม่มีการเปิดรับสมัครฝ่ายบริหารที่ขึ้นมาจากสายปฏิบัติการจึงทำให้ไม่สามารถย้ายมาในฝ่ายบริหารองค์กรที่มี Career Path ที่เติบโตมากกว่า

3.3.3 สาเหตุที่ 3: ความสัมพันธ์ในเชิงลบระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารระดับสูงของแผนกต้อนรับบนเครื่องบิน

จากที่กล่าวไปข้างต้นเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงของแผนกต้อนรับบนเครื่องบินหรือ (Vice President of Cabin Crew) ที่ย้ายเข้ามาทำงานที่สายการบินนกแอร์ได้ 5 ปี ได้เข้ามาปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในแผนก และเปิดโอกาสให้พนักงานจากภายนอกหรือ Ex-crew เข้ามาเป็นหัวหน้าและเติบโตในหน้าที่การงานมากกว่าพนักงานเก่าที่เติบโตมากับองค์กร จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงของแผนกต้อนรับบนเครื่องบินทีมนี้ไม่ได้รับการตอบรับที่ดีจากพนักงานเก่าเท่าไรนัก ดังนั้นจึงเหมือนมีการสร้างกำแพงเกิดขึ้นระหว่างกัน เมื่อทางฝ่ายบริหารต้องการให้พนักงานทำอะไรสิ่งนั้นก็จะต้องดันไปโดยปริยาย จึงต้องเกิดการบังคับจากผู้บริหารระดับสูงของแผนกโดยการหักเบี่ยชยัน 8,000 บาท ถ้าพนักงานคนนั้นไม่ให้ความร่วมมือกับสิ่งที่ฝ่ายบริหารต้องการ และเมื่อพนักงานมีปัญหาหรือข้อสงสัยต่างๆ ทางฝ่ายบริหารก็ไม่ได้มีการรับฟังความคิดเห็นใดๆ จากลูกเรือ

นอกจากนั้นการเข้ามาของ Ex-crew ที่มาจากสายการบินต่างชาติและได้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์ ไม่ได้มีการปรับตัวไปตามวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นพนักงานเก่าและผู้โดยสารอยู่เสมอ เพราะไม่เข้าธรรมชาติของผู้โดยสารที่เป็นคนไทยและไม่รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เพราะถือว่าตนเองมีอำนาจเหนือกว่าทุกคนในทีมและมีความมั่นใจที่มีประสบการณ์การบินมาจากสายการบิน 5 ดาว จึงทำให้เกิดการแบ่งแยกชนชั้นภายในองค์กรเป็น 2 ฝั่ง คือฝั่งพนักงานเก่า และฝั่งพนักงานใหม่หรือ Ex-crew

3.3.4 สาเหตุที่ 4: กฎระเบียบต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้งและส่งผลกระทบต่อพนักงานกดดันจากการทำงานมากขึ้น

จากการที่ผู้บริหารระดับสูงของแผนกต้อนรับบนเครื่องบินหรือ (Vice President of Cabin Crew) ได้เข้ามาทำการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมากมายภายในแผนก แต่เหมือนว่าสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ยกตัวอย่างเช่น กฎระเบียบในการแลกเสกการ์ดที่มีการกำหนดขอบเขตในการแลกตารางบินที่ยุ่งยาก กล่าวคือ ห้ามลูกเรือแลกตารางบินให้กับลูกเรือคนอื่นเกิน 2 วันต่อหนึ่งเดือน และลูกเรือที่ต้องการรับตารางบินจากลูกเรือคนอื่นก็ห้ามรับเกิน 4 วันต่อหนึ่งเดือน และมีการให้แลกตารางบินระดับตำแหน่งเดียวกันกับของตนเองเท่านั้น สิ่งนี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมากต่อการดำเนินชีวิตของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จึงส่งผลกระทบต่อไปเป็นโดมิโนคือ

เมื่อลูกเรือไม่สามารถแลกตารางบินได้ตามต้องการจึงให้ต้องลางานในวันนั้น ซึ่งก็จะกระทบอีกหนึ่งกฎระเบียบคือกฎของการขาด ลา มาสาย หากมีการขาด ลา มาสาย ในเดือนนั้น ลูกเรือก็ถูกหักเบี้ยขยัน 8,000 บาทในเดือนนั้นทันที และจะบันทึกในการประเมินประจำปีว่ามีการขาด ลา มาสาย มากกว่ากฎที่สายการบินกำหนดหรือไม่ ซึ่งจะมีผลต่อการเซ็นต่อสัญญาในทุกๆ 3 ปี แต่ในทางกลับกันเมื่อลูกเรือหลายรายไม่ได้รับเบี้ยขยันในเดือนนั้นๆ ทางแผนกก็จะมีการรวบรวมว่าเป็นจำนวนเงินเท่าใด และนำเสนอต่อที่ประชุมว่าแผนกของเราได้ช่วยลดCost ให้กับทางบริษัท โดยการหักค่าเบี้ยขยันจากพนักงาน

นอกจากนั้นทางแผนกยังได้ออกกฎการขอวันลาพักร้อนที่เปลี่ยนไปจากเดิม กล่าวคือแต่ก่อนลูกเรือสามารถทำการขอวันลาพักร้อนได้อย่างน้อย 3 เดือนล่วงหน้า แต่ในปัจจุบันลูกเรือจะต้องทำการขอวันลาพักร้อนที่ต้องการในระบบล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี ซึ่งจะมีการเปิดให้ขอวันลาพักร้อนล่วงหน้าในทุกเดือนธันวาคมในแต่ละปี จะมีให้ใส่วันที่ต้องการลาพักร้อน 15 ลำดับ ซึ่งไม่มีการการันตีว่าจะได้วันลาพักร้อนตามที่ขอไปหรือไม่ ซึ่งถ้าไม่ได้ตามวันที่ขอไปทางแผนกสามารถที่จะจัดใส่วันหยุดมาให้ในวันใดก็ได้แม้ว่าจะไม่ใช่วันที่ลูกเรือร้องขอไปในระบบก็ตาม

สิ่งนี้ก็เป็นอีกสาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความรู้สึกถูกเอาเปรียบจากบริษัทและหมดกำลังใจในการทำงานอย่างมาก เพราะแม้แต่บุคคลที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของแผนกต้อนรับบนเครื่องบินที่เป็นคนดูแลลูกเรือทั้งหมดไม่ได้การออกมาปกป้องผลประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะได้แต่กลับกลายเป็นมารังแกผู้ได้บังคับบัญชาเสียเองเพื่อปกป้องผลประโยชน์ให้แก่บริษัท

3.3.5 สาเหตุที่ 5: สาเหตุด้านสุขภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีเวลาการทำงานที่ต่างจากการทำงานทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานในเวลากลางคืนและพักผ่อนในเวลากลางวัน จึงทำให้สุขภาพชีวิตของคนรวนได้ และสิ่งนี้จะยิ่งส่งผลมากแก่พนักงานที่เป็นคนนอนหลับยากจึงต้องหันไปพึ่งยานอนหลับซึ่งจะส่งผลเสียต่อร่างกาย ดังนั้นเมื่อคนเข้ามาทำงานแล้วรู้สึกว่าร่ายกายไม่สามารถทนได้เพราะต้องใช้ชีวิตไม่เป็นเวลาก็จะลาออกจากงานนี้ไป

มากไปกว่านั้นด้วยเนื้องานที่หนัก ต้องใช้ร่างกายในการทำงานตลอดเวลาเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสาร ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม การเก็บขยะ การล้างห้องน้ำ การให้ความช่วยเหลือผู้โดยสารในการยกเก็บสัมภาระในที่เก็บของเหนือศีรษะ และเมื่อผู้โดยสารลงจากเครื่องบินแล้วต้องทำความสะอาดเครื่องบินโดยการเก็บขยะตามที่นั่งผู้โดยสารอีกครั้ง เก็บสายรัดเข็มขัดให้เป็นระเบียบ เพื่อรับผู้โดยสารชุดใหม่ไปยังจุดหมายอีกครั้ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ของสายการบินนอร์ธเวสต์ต้องทำกระบวนการทำงานนี้ถึง 4 รอบต่อวันภายในเวลาที่จำกัดเพื่อไม่ให้เครื่องบินดีเลย์ ดังนั้นลูกเรือจึงต้องใช้ร่างกายหนักมากในแต่ละวัน และสิ่งที่ตามมาคือปัญหาด้านสุขภาพ เรือรั้งคือมีอาการปวดขาจากการเดินเยอะ และอาการปวดหลังจากการช่วยผู้โดยสารยกสัมภาระเก็บบนช่องเก็บของเหนือศีรษะ ซึ่งคำรักษาพยาบาลที่ทางบริษัทให้ก็เพียงพอต่อการรักษา

เมื่อมีการทำงานหนักและมีเวลาทำงานที่ไม่เหมือนใคร จึงทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรับประทานอาหารที่ไม่มีประโยชน์อยู่บ่อยครั้ง เช่น อาหารแช่แข็ง อาหารสำเร็จรูป อาหาร Fast food เพราะสะดวกและรวดเร็ว เมื่อรับประทานมากขึ้นก็ส่งผลให้มีน้ำหนักตัวที่เพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องมีการควบคุมน้ำหนักไม่ให้เกิน BMI ของทางสายการบิน เมื่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคนไหนที่มีน้ำหนักตัวเกินกำหนดก็จะถูกลงโทษโดยการตัดตารางบินให้มาทำงานภาคพื้นแทนจนกว่าจะลดน้ำหนักให้ได้ตามที่สายการบินกำหนด พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความกดดันในตนเองเป็นอย่างมากเพราะนอกจากจะต้องทำงานหนักแล้วยังต้องคอยดูแลรูปร่างให้ดูดีอยู่เสมอเพื่อเป็นเสมือนหน้าตาให้กับสายการบิน

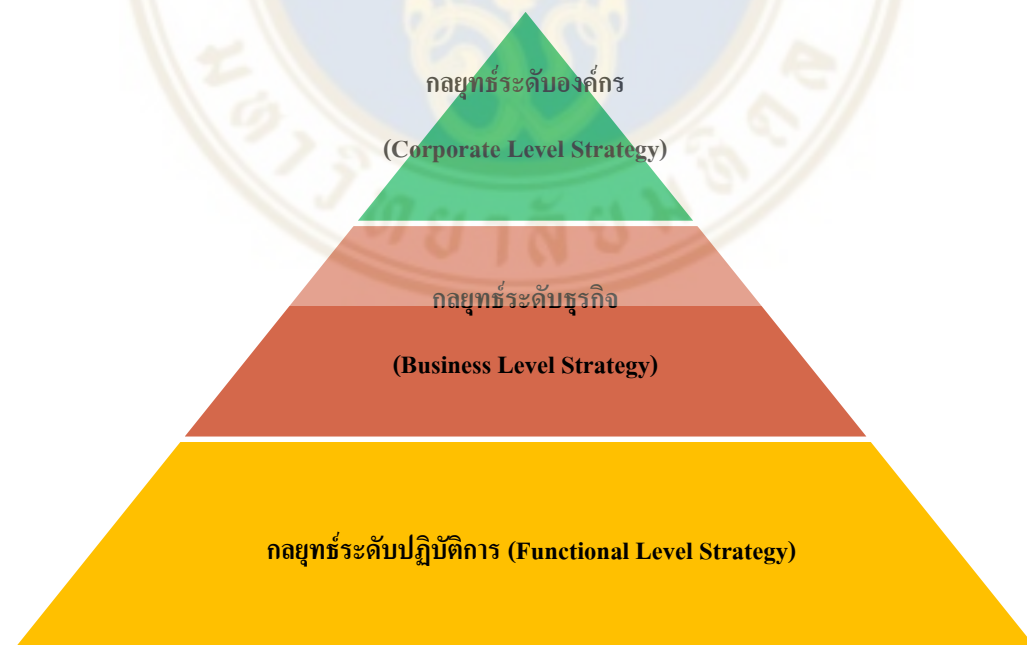
และด้วยปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความเกิดความรู้สึกอึดอัดและกดดันในกฎระเบียบที่ถูกเอาเปรียบจากทางบริษัท มากไปกว่านั้นการหมดกำลังใจในการทำงานเนื่องจากที่บริษัทไม่ให้คุณค่าของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจึงส่งผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่องในทุกๆ ปีอย่างมีนัยสำคัญ และสิ่งนี้ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ซึ่งท้ายที่สุดท้ายแล้วผลเสียทั้งหมดก็จะตกมาอยู่ที่สายการบินนั่นเอง

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุในบทที่ 3 ทำให้ทราบว่าปัญหาที่สายการบินนกแอร์กำลังเผชิญอยู่นั้นมีสาเหตุหลักๆ มาจากเรื่อง การลาออกของพนักงานต้องรับบนเครื่องบินที่มีจำนวนมาก เสียจนเข้าสภาวะขาดแคลนพนักงานต้องรับบนเครื่องบินที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวันได้ ดังนั้นทางสายการบินนกแอร์ควรให้ความสำคัญและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนและควรมีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานของแต่ละระดับให้ชัดเจน เพราะการวางกลยุทธ์นอกจากจะเป็นการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรในมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังเป็นการสร้างข้อได้เปรียบให้ทางสายการบินในการแข่งในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ ที่มา: เอกสารการเรียนการสอนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

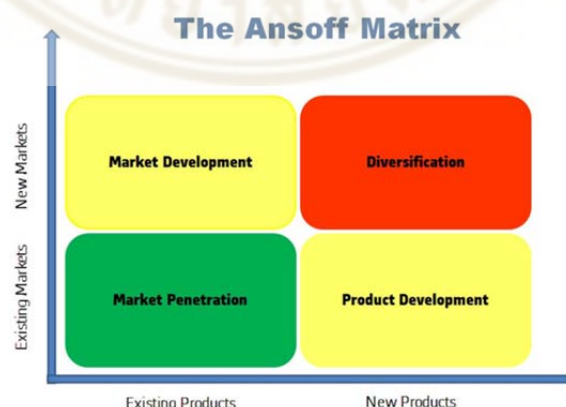
เป็นการคิด วางแผน และตัดสินใจในการกำหนดทิศทางรูปแบบการดำเนินงานในอนาคตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้แก่บริษัทดังที่ได้วางเป้าหมายไว้ โดยองค์กรต้องรู้สถานการณ์ของตนเองว่าควรต้องดำเนินการอย่างไร และเลือกกลยุทธ์ที่นำมาใช้กับองค์กรให้ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแยกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)

องค์กรส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์นี้ในการมุ่งเน้นการขยายตลาด เพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ที่มากขึ้นหรือต้องการส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมนั้นๆเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่อยู่ขององค์กรให้คุ้มค่าที่สุด ทั้งนี้ทั้งนั้นองค์กรที่จะใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโตนั้น องค์กรต้องมีความเข้มแข็งจากสภาพการเงินและกระบวนการดำเนินงานภายในที่สูงและมั่นคง ถึงจะเหมาะกับการนำกลยุทธ์นี้มาใช้กับองค์กร โดยกลยุทธ์การเติบโตสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น

กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้นนี้จะมอง 2 สิ่งควบคู่กันเสมอคือ ผลิตภัณฑ์ (Product) และตลาด (Market) ซึ่งจะประกอบด้วยกัน 4 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) และกลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy)



ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโตด้วย Ansoff's Growth Matrix โดยแสดงปัจจัยความสัมพันธ์ทางตลาดและปัจจัยทางผลิตภัณฑ์

ที่มา: เอกสารประกอบเรียนวิชา Marketing

- กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) กล่าวคือการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม ทำได้โดยการใช้ กลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) เช่น การทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สื่อสารการตลาด เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและเข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น

- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) เป็นการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ ทำได้จากการขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น จากแต่ก่อนเคยขายสินค้าให้แก่กับผู้บริโภค ก็หันไปขายให้กลุ่มธุรกิจหรือหน่วยงานภาครัฐด้วย รวมไปถึงการขยายจุดขายไปยังภูมิภาคใหม่ๆ เช่นเคยขายแค่ในกรุงเทพฯก็ขยายไปยังต่างจังหวัด หรือขยายตลาดไปยังต่างประเทศ

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) เป็นการเพิ่มยอดขายจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิมยกตัวอย่างเช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ กล่าวคือ รถยนต์ออกรุ่นใหม่ๆ มาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบันคือสามารถสั่งงานด้วยเสียง ประหยัดน้ำมัน หรือรถที่ทำงานด้วยระบบไฟฟ้า เป็นต้น การออกกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น แต่ก่อนอาจจะขายสินค้าด้านรองเท้าและขยายไปทำสินค้าด้านเสื้อผ้าเพิ่มเติม หรือการปรับเปลี่ยน Packaging ใหม่ เช่น การออกแบบ Packaging ให้มีหลากหลายขนาด เช่น เล็ก กลาง ใหญ่ เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้ยอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

- กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy) เป็นการเพิ่มยอดขายจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ ซึ่งออกได้เป็น 2 แบบคือ อย่างแรกเป็นการเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) เช่นบริษัทหนึ่งที่ขายรองเท้าและอยู่และก็หันมาขายรองเท้ากีฬาและถุงเท้าด้วย เป็นต้น และอย่างที่สองเป็นการเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification) เช่น บริษัทที่ทำยาสีฟันหันไปทำธุรกิจรังนกสกัดเย็น เป็นต้น

ทั้ง 4 กลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้น ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการผลักดันให้ยอดขายเพิ่มขึ้นและแน่นอนว่าเมื่อยอดขายเพิ่มขึ้นกำไรก็ควรจะต้องเพิ่มขึ้นตามด้วยเสมอ นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 4 ที่กล่าวไปแล้วยังมีกลยุทธ์การเจริญเติบโตเพิ่มเติมอีก 2 กลยุทธ์ด้วยกัน คือ Vertical Integration Strategy (กลยุทธ์การรวมกันในแนวตั้ง) และ Horizontal Integration Strategy (กลยุทธ์การรวมกันในแนวนอน)

4.1.1.2 Vertical Integration Strategy (กลยุทธ์การรวมกันในแนวตั้ง) แบ่งเป็น Backward Integration (การรวมแบบย้อนกลับ) เช่น บริษัทเปิดร้านขายลูกชิ้นอยู่ ชื่อของมาจากโรงงานลูกชิ้น บริษัทอยากเติบโตจึงเข้าไปซื้อกิจการ ชื่อหูน หรือเซ็นสัญญาร่วมกับโรงงาน เพื่อ

ธุรกิจจะได้เติบโตจากการมีโรงงาน เป็นต้น และ Forward Integration (การรวมแบบไปข้างหน้า) จากตัวอย่างเดิม บริษัทเป็นโรงงานลูกชิ้น ก็เติบโตได้จากการมีร้านขายลูกชิ้นเป็นของตัวเองเช่นกัน

4.1.1.3 Horizontal Integration Strategy (กลยุทธ์การรวมกันในแนวราบ)

เป็นการจับมือกันกับคู่แข่ง เพื่อให้ธุรกิจเติบโตไปพร้อมๆ กัน อย่างประเทศตะวันตกออกกลางที่จับมือกันตั้งราคาและขายน้ำมัน เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักหรือใช้ในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ได้ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินงานอย่างระมัดระวัง (Pause or Process with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้หลังจากองค์กรใช้กลยุทธ์ในการเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยมและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้นแต่ การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กร อยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ขององค์กรอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการดำเนินงานได้ หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิก สถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้กล่าวคือผู้บริหารอาจจะมีการลดเงินเดือน และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลง หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่จำเป็นและพยายาม เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรให้กับองค์กร

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เมื่อองค์กรอยู่ในสถานะที่ตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจมีการเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงขึ้นที่สุดในขณะเดียวกันจะมีลดต้นทุนในด้านการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่นๆ เป็นต้น

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารจะไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

4.1.3.4 กลยุทธ์การล้มเลิก (Liquidation) กรณีที่องค์กรมีปัญหาภาวะทางด้านฐานะการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์กรที่ไม่สามารถไปต่อได้ การล้มเลิกองค์กรถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งเลยทีเดียว

4.1.4 กลยุทธ์การผสมผสาน (Mix or Combination Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหลากหลายแนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ แต่ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ยกตัวอย่างการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์การเจริญเติบโตร่วมด้วยกับกลยุทธ์การถดถอย

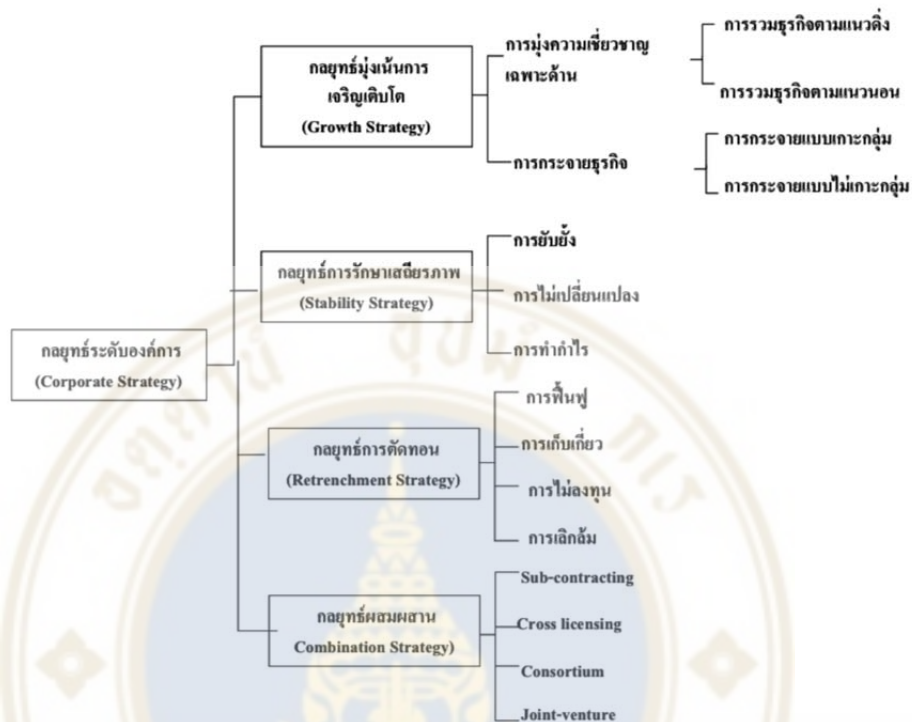
4.1.4.1 การทำ Sub-Contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ต้องดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยมีบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาโดยลักษณะมีสัญญาย่อย

4.1.4.2 การทำ Cross-licensing เป็นการให้สิทธิ์ร่วมกันโดยเป็นการขอ License ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและเป็นการขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้ามาร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

4.1.4.3 การทำ Consortium เป็นการทำกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินงานเพียงลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วย

4.1.4.4 การทำ Join-venture เป็นการขยายกิจการ โดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม(Spider Web Strategy) การรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็ก

จำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกตอนหลัง (Go Together-Split Strategy) เป็นการร่วมทุนในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น



ภาพที่ 4.3 แสดงการสรุปกลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา: <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf>

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสายการบินนกแอร์ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และจากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นว่า สายการบินนกแอร์มีความเสียเปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำอยู่มาก เพราะยังมีจุดอ่อนในองค์กรที่ต้องกำจัดและพัฒนาให้ดีขึ้นอีกหลายจุดประกอบกับผลประกอบการที่ติดลบ กล่าวคือมีผลประกอบการที่ขาดทุน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นสายการบินนกแอร์ก็ยังมีจุดแข็งที่สามารถนำไปพัฒนาเพื่อเพิ่ม Value added ให้กับทางสายการบินได้

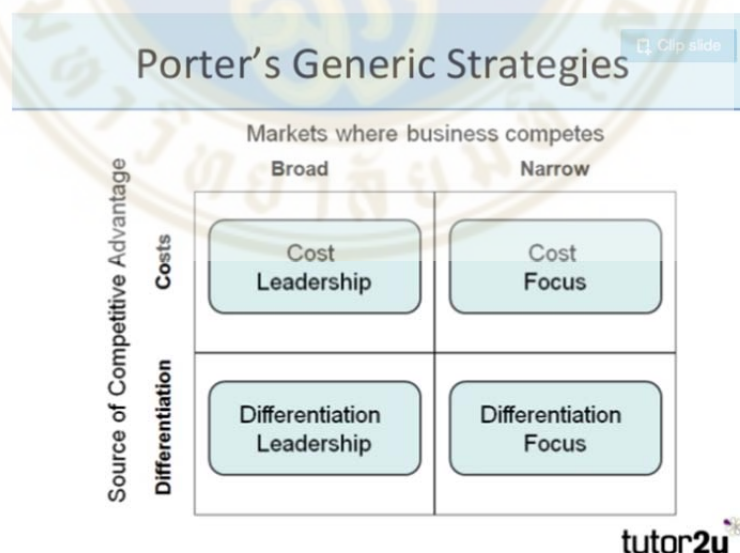
ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ทางสายการบินนกแอร์ควรใช้ในเวลาอันใกล้นี้คือกลยุทธ์การถอนตัว หรือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เพื่อลดการขาดเงินขององค์กรก่อนเป็นครั้งแรก เนื่องจากทางสายการบินนกแอร์ได้เกิดภาวะขาดทุนติดต่อกันมาแล้ว 4 ปี เพื่อพลิกสถานการณ์ของสายการบินให้กลับมาทำกำไรได้อีกครั้ง และเมื่อสายการบินนกแอร์เริ่มกลับมาตั้งตัวได้แล้วค่อยเริ่มใช้กลยุทธ์ในการรักษาเสถียรภาพในองค์กร (Stabilizing Strategy) กล่าวคือต้องมีการดำเนินงานอย่างระมัดระวัง ไม่ลงทุนไปโดยไม่โดยไม่จุดหมายอย่างที่ผ่านมาและพยายามลดต้นทุนการดำเนินงาน

ให้ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่สายการบิน หลังจากนั้นเมื่อสายการบินมีเสถียรภาพที่ดีในการเติบโต มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงแล้ว ค่อยเริ่มใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เพื่อทำการขยายธุรกิจและขยายตลาด โดยการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อสร้างความมั่นคงและความแข็งแกร่งให้แก่สายการบิน

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญไม่แพ้กลยุทธ์ระดับองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและการดำรงอยู่ได้ขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่ต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เราควรตระหนักว่าเรามีความสามารถอะไร เก่งอะไร และมีทรัพยากรภายในองค์กรอะไรบ้างที่สามารถนำสร้างมูลค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้มีการศึกษาครั้งแรกโดย Micheal E. porter โดยเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีดังนี้ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้นการตอบสนองของตลาดเฉพาะส่วน และการสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม



ภาพที่ 4.4 แสดงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรที่มา <https://www.tutor2u.net/business/reference/competitive-advantage>

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอขายสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรที่สูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้แม้สถานะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรม กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินงานของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา เป็นต้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่เสนอสิ่งที่ดีกว่าให้กับผู้บริโภค โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ การสร้างความแตกต่างในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าจะจะทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนราคาสูงกว่าคู่แข่งแต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าของสินค้าที่ได้รับกลับไปนั่นเอง

4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ด้วยกันคือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus strategy) และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) ทั้ง 2 กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่ต้องการความพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องมีความสามารถในการออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นให้มากกว่าคู่แข่งและควรมุ่งเน้นไปที่ตลาดเดียวเท่านั้น

4.2.3.1 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเน้นการกำหนดราคาต่ำกว่าตลาด ส่วนใหญ่กลยุทธ์นี้จะใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม เช่น ธุรกิจโรงแรม B2 เป็นโรงแรมราคาประหยัดแต่มีคุณภาพดี เป็นต้น

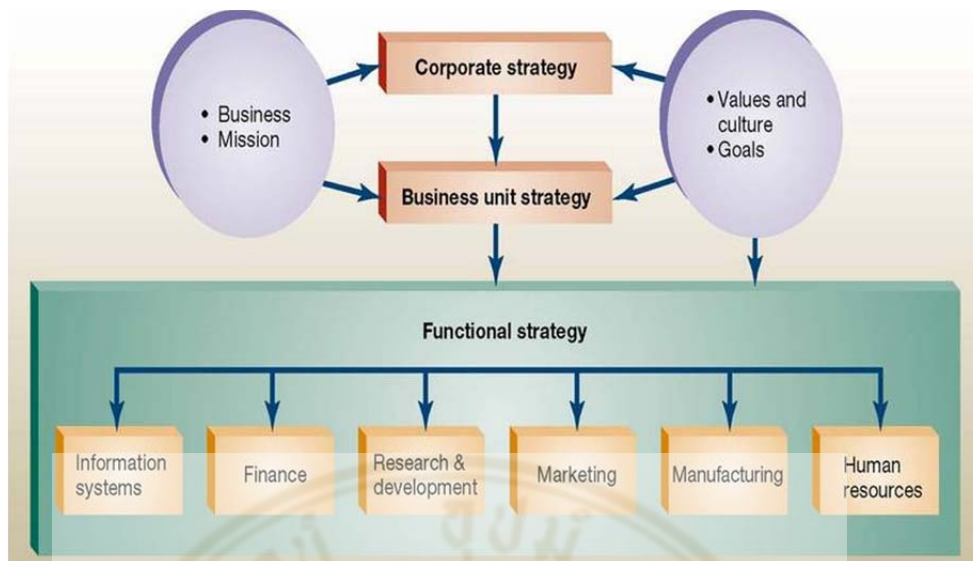
4.2.3.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น เรื่องคุณภาพที่ดีกว่า ราคาที่สูงกว่า แต่เน้นตลาดเฉพาะกลุ่มกล่าวคือ เป็นตลาดที่ผู้บริโภคมีความต้องการเฉพาะเจาะจงและมีจำนวนน้อย ยกตัวอย่างเช่น สินค้าแบรนด์เนม

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ทั้ง 2 แบบนี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย หรือมีเงินทุนต่ำและเป็นองค์กรขนาดเล็ก

แม้ว่าสายการบินนกแอร์จะได้ชื่อว่าเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ แต่ทางสายการบินนกแอร์เองก็ไม่สามารถลดต้นทุนให้ต่ำได้เท่ากับสายการบินคู่แข่ง ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่สายการบินนกแอร์เหมาะสมที่จะใช้นั้น คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) โดยจากการวิเคราะห์ SWOT จะพบว่าทางสายนกแอร์ยังมีจุดเด่นอีกหลายด้านที่พร้อมจะพัฒนาต่อ ยอดความสามารถได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต เช่น การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในการให้บริการผู้โดยสาร โดยการขยายการติดตั้ง Wifi-Onboard บนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์ให้ครบทุกลำ (ปัจจุบันมีเพียง 3 ลำ) และนอกจากนั้นยังพยายามขยายเส้นทางการบินให้ครอบคลุมทั้งเอเชีย โดยการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรและสมาชิกใน Value alliance ในการร่วมมือกันในการทำ Code Share กับสายการบินต้นทุนต่ำในเอเชียเพื่อขยายเส้นทางให้ครอบคลุม โดยการจองตั๋วเพียงแค่ครั้งเดียวเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งแต่ละฝ่ายต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างเป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจ



ภาพที่ 4.5 แสดงแผนผังกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

ที่มา: <http://www.geocities.ws/shaw4545/mk/kerinmarketing2.htm>

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา โดยกลยุทธ์เหล่านี้ต้องมีการผสมผสานให้สอดคล้องกันเพื่อส่งผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)

กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

4.3.1.1 การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

4.3.1.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ การใช้กลยุทธ์ในด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)

การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินมาใช้เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินมีดังนี้

4.3.3.1 พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านเงินทุน กล่าวคือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อ การเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปแบบอื่นๆ และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

4.3.3.2 พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับอะไรในระยะยาวของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กรและการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการและกำลังดำเนินการปรับปรุง

4.3.3.3 พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม

4.3.3.4 พิจารณาการเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำประมวลผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนให้มีความพร้อมความสามารถให้ตรงกับความต้องการขององค์กร มีวิสัยทัศน์พนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและไม่ล้มที่จะมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา พิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้สินค้าและบริการไม่ล้าหลังแต่มีคุณภาพและมีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น การวิจัยและพัฒนาจะช่วยทำให้บริษัทสามารถรับรู้ได้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และบริษัท

จะสามารถผลิตสินค้าและบริการให้ตอบ โจทย์และทันต่อความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

4.3.5.1 Innovation R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือก สำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่เสมอ

4.3.5.2 Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่ มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้า ขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

4.3.5.3 Catch-up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อหา รูปแบบของสินค้าและบริการตามรูปแบบของคู่แข่ง กล่าวคือ ถ้าคู่แข่งมีกำไรและผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรจะทำกรวิจัยและนำผลที่ได้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เราสามารถดำเนินการให้ อยู่เหนือคู่แข่งให้ได้

4.3.5.4 Combination R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา ที่เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ทั้งสามกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น โดยการนำมาใช้ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ในแต่ละกรณี

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทำให้ทราบว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของสายการบินนกแอร์มากที่สุดคือ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) เนื่องจากมีการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ในกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร กล่าวคือ ทางสายการบินต้องการสร้างความแตกต่าง ให้กับสายการบินโดยต้องการสื่อสารผ่านการให้บริการอย่างดีเยี่ยมจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อสร้างฐานผู้โดยสารประจำและสร้างฐานผู้โดยสารหน้าใหม่นอกจากนั้นยังเป็นการสร้าง Brand Royalty แก่ผู้โดยสารด้วย เมื่อสายการบินมีลูกค้ามากขึ้นรายได้ที่มากขึ้นก็จะตามมาด้วย เพื่อช่วยพลิกฟื้น สถานการณ์ที่วิกฤตของสายการบินนกแอร์ให้กลับมามีกำไรได้ แต่เมื่อกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) นั้นไม่ได้ มีการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสิ่งที่สายการบินต้องเผชิญอยู่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความสำคัญแก่พนักงานและยังไม่มีกรมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในสายการบิน ดังนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่จึงรู้สึกว่าตนเองไม่ได้มีความสำคัญต่อองค์กรเท่าที่ควร และบวกกับความเหนื่อยล้าที่ต้องทำการบินเกินชั่วโมงที่จำกัดเนื่องมาจากพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้ บริการ จึงส่งผลเสียที่ร้ายแรงต่อสายการบินคือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่สามารถให้บริการที่ เยี่ยมเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้โดยสารได้ ดังนั้น สายการบินจึงไม่สามารถสร้างฐานลูกค้าได้

ตามที่ต้องการและผลกระทบที่ตามมาคือรายได้น้อยและลดลง แต่มีค่าใช้จ่ายหรือ Fix cost คงที่ สิ่งนี้จึงเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลให้สายการบินขาดทุนมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 4 ปี

ดังนั้นสายการบินนกแอร์จึงควรแก้ไขปัญหานี้ให้ตรงจุดและหันมาให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในด้านการวางกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้สิ่งนี้ก็เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่สายการบินนกแอร์

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เราพบว่าเป็นปัญหาและได้ค้นพบ 5 สาเหตุหลักๆ ในการส่งผลให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้นในทุกปีที่ได้กล่าวไปในบทที่ 3 โดยการเข้าไปเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์เป็นจำนวน 150 คน ทั้งพนักงานที่ลาออกไปแล้วและมีแนวโน้มว่าจะลาออกในอนาคต เราจึงได้ผลลัพธ์ที่มาจากพนักงานโดยตรงและสามารถเชื่อถือได้ ดังนั้นทางผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ของสายการบินในปัจจุบันดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการวางโครงสร้างการปฏิบัติการรูปแบบใหม่ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินนกแอร์

ACTION PLAN												
กิจกรรมในการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงาน/Month											
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
จัดเก็บข้อมูลการขาดแคลนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	Red	Red										
จัดเก็บข้อมูลด้านรายได้ที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องการโดยทำการเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นในตลาด			Red	Red								
เพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลและค่าอาหารตามความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					Red	Red						
เปลี่ยนกฎการลาพักร้อนจากขอล่วงหน้า 1 ปี ลดลงมาเป็นขอล่วงหน้า 6 เดือน							Red					
ดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้								Red	Red	Red		
ติดตามผลการดำเนินงาน											Red	Red

การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานใหม่ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นจะช่วยส่งผลให้การทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงการดำเนินงานภายในอย่างแท้จริงและสิ่งนี้ยังเป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการพื้นฐานของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อมอบการให้บริการอย่างดีเยี่ยมให้แก่ผู้โดยสารและสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับสายการบิน



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

หลังจากที่ทางบริษัทได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทอ่งแท้และกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระดับองค์กร(Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ(Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ(Operation Strategy)แล้ว ทางบริษัทจะต้องมีการสร้างแผนงานเหล่านั้นไปปฏิบัติงานพร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรมว่าผลลัพธ์นั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษานำมาใช้คือ การนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้มาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างกัน เพื่อสร้างเป็น Strategy Map จากนั้นจะนำวิธีการคิดนี้ไปรวมวิธีวัดผลการปฏิบัติงานแบบ Balance Scorecard เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานหรือ Key Performance indicators (KPIs) เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกด้านซึ่งจะส่งให้องค์กรประสบความสำเร็จและเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนสืบต่อไป

5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ เป็นแนวคิดของ แคปแลนดัลและนอร์ตัน แผนที่กลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพราะสิ่งนี้จะทำหน้าที่เป็นแผนที่คอยชี้ทิศทางการบริหารจัดการภายในองค์กรในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรเข้าใจอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งหมดที่องค์กรมุ่งหมายและต้องการให้เกิดขึ้น แผนที่กลยุทธ์เป็นเหมือนแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลที่มีต่อกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเปรียบเสมือนเป็นการเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการโดยมีการเชื่อมโยงจากมิติต่างๆ ทั้ง 4 ด้านของ Balance Scorecard กล่าวคือ เชื่อมโยงในเรื่องของมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เชื่อมโยงในเรื่องของมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เชื่อมโยงในเรื่องของมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

จะเห็นได้ว่าแผนที่กลยุทธ์เปรียบเสมือนวิธีการในการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานและบุคลากรภายในองค์กร โดยหวังจะให้ทุกคนเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น

นอกจากนี้วิธีการเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานกับเป้าหมายหลักขององค์กรต้องมีการทบทวนความถูกต้องโดยมีการตรวจสอบและทดสอบสมมติฐานขององค์กรและของกลยุทธ์เสียก่อนด้วย

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า แผนที่กลยุทธ์หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาวที่มีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่างๆ ของ Balance scorecard อย่างเป็นระบบ

5.2 การบริหารงานโดยใช้หลักการ Balance scorecard



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างภาพรวมของ Balance scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

ที่มา: <http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/balanced-scorecard-10.html>

Balance scorecard คือระบบหรือกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้นิยามของ Balance scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในการจัดการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการนำกลยุทธ์ที่คิดไว้ไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการตัดหรือการประเมินผลเพื่อทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องกันในเรื่องของแผนการปฏิบัติงาน โดยแนวคิดการประเมินผลขององค์กรนั้นจะพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมองหลักที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรแทนที่จะมองเพียงมุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดที่นิยมมากที่สุด เนื่องจากสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้อย่างง่ายทั้งในเรื่องของยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง หรือผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การเข้าใจความต้องการของลูกค้าถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเพราะจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง โดยองค์กรจะต้องคิดเสมอว่าจะต้องทำอะไรถึงจะสามารถดึงดูดทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ให้ใช้สินค้าและบริการของเราอย่างต่อเนื่องและยาวนาน

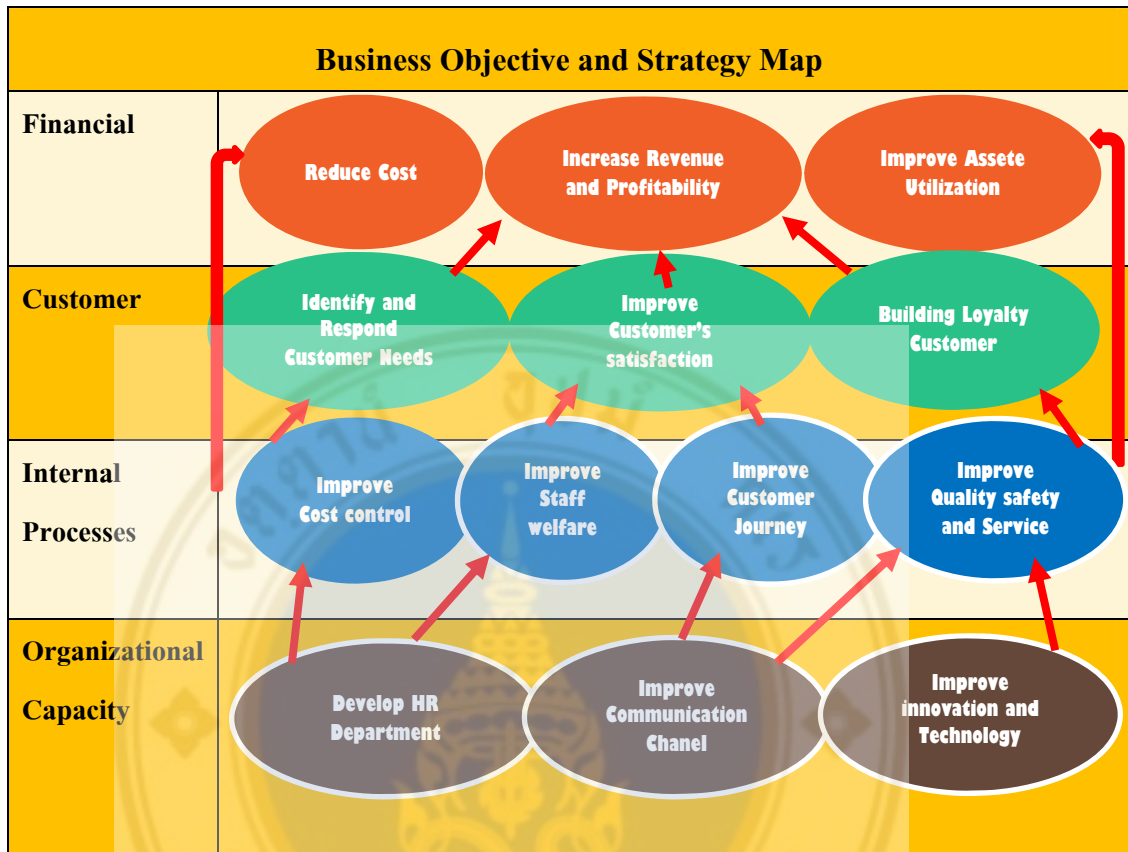
3. มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective) การวัดผลที่พิจารณาจากความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยถือเป็นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองในด้านนี้ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นกัน โดยในมุมมองนี้จะวัดถึง 3 ด้านด้วยกันคือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balance scorecard จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักๆ คือ

1. วัตถุประสงค์ (objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดนี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้บอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านที่วางไว้หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรตั้งไว้ว่าอยากจะได้และต้องการจะบรรลุผ่านตัวชี้วัดแต่ละรายการ
4. แผนงาน โครงสร้างหรือกิจกรรม (Initiative) คือ สิ่งองค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้น ที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

5.3 แผนที่กลยุทธ์ของสายการบินนกแอร์ (Strategy Map)



ภาพที่ 5.2 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของสายการบินนกแอร์

จากภาพด้านบนได้แสดงให้เห็นถึง Strategy Map ของบริษัทสายการบินนกแอร์ โดยจะเห็นว่ามีการนำกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาผูกพร้อมเข้ากับมุมมองของ Balance scorecard โดยกลยุทธ์ของทางสายการบินได้เริ่มต้นขึ้นมาจากด้านความสามารถในการจัดการองค์กรขั้นพื้นฐานรวมไปถึงการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานภายในองค์กร (Organizational Capacity) ก่อนสิ่งอื่น และเชื่อมโยงขึ้นไปถึงมุมมองในด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective) และส่งผลขึ้นไปสู่มุมมองในด้านของความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective) และในส่วนสุดท้ายคือส่งผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดไปถึงมุมมองในด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้เป็นตามที่บริษัทได้วางเป้าหมายไว้

5.3.1 มุมมองในด้านความสามารถในการจัดการองค์กร (Organizational Capacity Perspective)

สิ่งที่ทางสายการบินนกแอร์ต้องเร่งดำเนินการและแก้ไขให้ตรงจุดนั้นก็คือ การให้ความสำคัญกับมุมมองในด้านความสามารถในการจัดการองค์กรเนื่องจากสิ่งนี้เป็นพื้นฐาน ในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตต่อไปและมีการดำเนินงานอย่างไม่สะดุดต่อปัญหาใดๆ ดังนั้นสิ่งที่สายการบินนกแอร์ต้องหันมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ตาม Strategy Map มีดังนี้

5.3.1.1 Develop HR Department: การพัฒนาการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเราจะเห็นได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในบทที่ 3 และบทที่ 4 ที่ผ่านมามีปัญหาส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานซึ่งมีสาเหตุมาจากการได้รับรายได้และสวัสดิการที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดสายการบินต้นทุนต่ำจึงส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่างๆ ต่อองค์กรมากมาย เช่น พนักงานที่มีประสิทธิภาพลาออก และพนักงานที่ทำงานอยู่ไม่สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่เนื่องจากหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจุดนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรแก้ไขการดำเนินงานอย่างเร่งด่วนตามแผนการปฏิบัติการรูปแบบใหม่ซึ่งกำหนดไว้ในบทที่ 4 ก่อนหน้านี้เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร

5.3.1.2 Improve Communication Chanel: ธุรกิจการบินนั้นต้องการความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานกับแผนกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนกควบคุมการบิน แผนกปฏิบัติการการบิน(นักบิน,ลูกเรือ) แผนกต้อนรับภาคพื้น แผนกซ่อมบำรุง หรือแม้แต่แผนกงานเอกสาร (Back office) การที่จะปล่อยเครื่องบินแต่ละลำออกไปปฏิบัติการบินนั้นต้องมีการติดต่อประสานงานกันอย่างมากในแต่ละวัน แต่กลับพบปัญหาว่า บางไฟล์ทเกิดปัญหาเครื่องบินดีเลย์เนื่องมาจากแต่ละแผนกได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ข้อมูลมาซ้ำเกินไป ไม่ได้รับแจ้งข้อมูล เป็นต้น ดังนั้น ทางสายการบินควรมีระบบกลางที่ทุกฝ่ายสามารถเข้ารับข้อมูลการปฏิบัติงานได้โดยตรง โดยไม่ต้องรอแผนกอื่นส่งข้อมูลมาให้ซึ่งส่งผลทำการบินล่าช้าและปฏิบัติงานได้ไม่ทันการ

5.3.1.3 Improve innovation and Technology ระบบปฏิบัติการที่ทางสายการบินใช้อยู่ทำให้เกิดการล่าช้าของข้อมูลและมีฟังก์ชันในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการใช้งานระบบของพนักงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และที่สำคัญข้อมูลของแต่ละแผนกไม่มีระบบที่ลิงค์กันหรือกล่าวคือไม่มีการรวมข้อมูลไว้ที่ส่วนกลาง แยกเป็นระบบการทำงานแบบแผนกใครแผนกมัน ซึ่งตรงนี้จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดและการได้รับข้อมูลที่ล่าช้า

ตารางที่ 5.1 มุมมองในด้านความสามารถในการจัดการองค์กร (Organizational Capacity Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
เพิ่มศักยภาพการทำงานของแผนก HR และลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน	- เริ่มมีโปรเจกต์หรือมีแผนการในการปฏิบัติงานแบบใหม่ - เปอร์เซ็นต์ของจำนวนงานที่ทำเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละวัน	2 โปรเจกต์ต่อเดือน ประสิทธิภาพของงาน 95%	- วางแผนระบบการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ - ใช้ระบบเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาดและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน
เพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานของแต่ละแผนก	เปอร์เซ็นต์ของรีพอร์ทที่มีการส่งมาอย่างถูกต้องและตรงเวลา	95%ของรีพอร์ทต้องมาตรงเวลาและไร้ข้อผิดพลาด	ทำการดึงระบบของทุกแผนกเข้าด้วยกันให้มาอยู่ในฐานข้อมูลส่วนกลางเพื่อลดความล่าช้าและลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น
นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร	จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กร	อย่างน้อย 2 เทคโนโลยีต่อปี	ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในองค์กร เช่น สำหรับผู้โดยสารจะมีให้บริการ Mobile App, E-boarding pass และ Wifi Onboard ส่วนสำหรับพนักงานจะใช้ E-report ในการส่งข้อมูลสำคัญผ่าน Application ในโทรศัพท์มือถือ

5.3.2 มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective)

เมื่อมีการแก้ไขในด้านการจัดการพื้นฐานขององค์กรแล้ว สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทางองค์กรต้องมีการปรับปรุงและแก้ไขในมุมมองนี้ด้วยเช่นกัน โดยในมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในของสายการบินนกแอร์ ส่วนใหญ่จะไปที่ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การพัฒนาด้านสินค้าและบริการ และเน้นการสร้างประสบการณ์แบบใหม่ในการขึ้นเครื่องบินให้แก่ผู้โดยสาร

5.3.2.1 Improve Cost control สืบเนื่องมาจากมีการปรับปรุงและเริ่มการทำงานให้ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ จึงส่งผลทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายในเบื้องต้นลงเพราะช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และทราบแน่ชัดถึงงบประมาณที่แท้จริงที่ต้องใช้จ่าย จึงใช้งบประมาณที่เบิกจ่ายไปไม่บานปลายและถูกใช้อย่างคุ้มค่า

5.3.2.2 Improve Staff welfare จากการปฏิบัติงานแบบเก่าของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทและไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบที่จะส่งผลเมื่อมีปัญหาพนักงานขาดแคลนในอนาคต จึงทำปัจจุบันบริษัทได้เผชิญกับปัญหาขาดแคลนพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน ดังนั้นการค้นหาคำความต้องการที่แท้จริงของพนักงานจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ทางแผนก HR ต้องเร่งแก้ไขเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ให้ทุเลาเบาบางลงและสร้าง Royalty ของบริษัทให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

5.3.2.3 Improve Customer Journey เพื่อต้องการสร้างความแตกต่างและสร้างประสบการณ์แปลกใหม่ในการใช้บริการโดยสารผ่านเครื่องบิน สายการบินนกแอร์จึงเริ่มมีการติดตั้งการให้บริการ Free Wi-Fi Onboard เพื่อตอบ โจทย์การติดต่อสื่อสารแบบไร้ขีดจำกัดของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างประสบการณ์การเดินทางแบบใหม่ให้แก่ผู้โดยสาร

5.3.2.4 Improve Quality safety and Service การเดินทางด้วยเครื่องบินถือว่าเป็นการเดินทางที่สะดวกและปลอดภัยที่สุด ดังนั้นการซ่อมบำรุงของสายการบินนกแอร์จึงต้องได้มาตรฐานการบินระดับสากลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยสูงสุดให้แก่ผู้โดยสาร และในด้านของการบริการสายการบินนกแอร์ต้องสร้างความประทับใจในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสาร โดยปัจจุบันมีการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่ผู้โดยสารและให้บริการฟรีรถเข็นสำหรับผู้สูงอายุหรือผู้พิการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางมากขึ้น

ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective) ของสายการบินนกแอร์

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
Improve Cost control	Cost efficiency index	Cost saving 35%	ลดค่าใช้จ่ายจากใช้กระดาษมา เป็นทำงานผ่านระบบออนไลน์ นำมาตรการ Paper less มาใช้ ให้เกิดขึ้นจริง
Improve Staff welfare	Cabin crew turnover rate index	Less than 75 people per year.	เพิ่มสวัสดิการและค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรมแก่พนักงาน เพื่อ รักษาพนักงานและสร้าง Royalty ให้เกิดแก่พนักงาน
Improve Customer Journey	Number of total Customer index	50% of customer market share	ลงทุนขยายการติดตั้งระบบ Wi-Fi onboard บนเครื่องบินให้ ครอบคลุมและใช้เทคโนโลยีเข้ามา อำนวยความสะดวกในการ เดินทาง ให้แก่ผู้โดยสาร เช่น E-ticket, E-Boarding pass
Improve Quality safety and Service	Number of new route	5 new routes per year	เมื่อสายการบินได้มาตรฐาน ความปลอดภัยสากล สามารถ ยื่นขออนุญาตเปิดเส้นทางบิน ใหม่ เช่น เปิดตลาดเส้นทางไป จีนในเมืองรองก่อน

5.3.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ในมุมมองด้านนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะส่งผลโดยตรงกับกำไรและรายได้ของทางสายการบินที่จะได้รับ เพราะถ้าไม่มีผู้โดยสารมาใช้บริการอย่างต่อเนื่องสายการบินก็ไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องได้เช่นกัน ดังนั้นการให้บริการต้องตอบโจทย์ความต้องการและไลฟ์สไตล์ของผู้โดยสารอย่างแท้จริง

5.3.3.1 Identify and Respond Customer Needs เนื่องจากมีสายการบิน ต้นทุนต่ำเกิดขึ้นมามากมาย ดังนั้นสายการบินนอร์แอร์จึงจำเป็นต้องทำการพัฒนาการให้บริการอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่การก้าวเข้ามาในสนามบินเพื่อซื้อบัตรโดยสารจนกระทั่งถึงการเดินออกจากสนามบิน เมื่อถึงจุดหมายปลายทางแล้วของผู้โดยสาร เราต้องทราบให้แน่ชัดถึงความต้องการของผู้โดยสาร เพื่อสร้างบริการที่ตรงจุดและตรงกับความต้องการของผู้โดยสารอย่างแท้จริง โดยไม่เสียต้นทุน ทั้งโดยเปล่าประโยชน์ เช่น การลงทุนในการติดตั้ง Free Wi-Fi onboard และการอำนวยความสะดวก ในการซื้อตั๋วโดยสารและเช็คอินผ่าน Application บนโทรศัพท์มือถือ เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภค ในยุคดิจิทัลมากขึ้น

5.3.3.2 Improve Customer's satisfaction ในการให้บริการผู้โดยสารแต่ละ ไฟล์นั้นเป็นเรื่องธรรมดาที่จะจะต้องมีผู้โดยสารส่วนหนึ่งไม่พึงพอใจต่อการให้บริการ ทั้งในตัวของ ระบบและในตัวพนักงานที่ให้บริการ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับใบ Complain จากผู้โดยสารแล้ว นำมาทำสถิติว่าเรื่องใดที่เราพบเจอปัญหามากที่สุด แล้วต้องร่วมกันหาแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสารและนอกจากนั้นยังเป็นการยกระดับการให้บริการ ไปอีกขั้นหนึ่งของสายการบิน

5.3.3.3 Building Loyalty Customer เมื่อทางสายการบินเห็นความสำคัญของปัญหาที่ผู้โดยสารเผชิญอยู่และนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริการที่ดีขึ้น ทางสายการบินก็จะสามารถสร้าง Brand Royalty ให้แก่ ผู้โดยสารได้ กล่าวคือ เป็นการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้แก่ผู้โดยสารจนสามารถสร้างลูกค้าประจำได้มากขึ้น โดยผู้โดยสารมีการสมัครเป็นสมาชิกของสายการบิน เช่น เป็นสมาชิกนกสไมล์ เพื่อสะสมเที่ยวบิน เป็นต้น

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
Identify and Respond Customer Needs	Increase of market share	10% Per year	สร้างความแตกต่างให้กับ สายการบินและสร้าง ประสบการณ์การเดินทาง รูปแบบใหม่ให้กับ ผู้โดยสาร เช่น ให้บริการ Free WIFI บนเครื่องบิน

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
Improve Customer's satisfaction	Increase of customer satisfaction index	90% of this year	ให้ความสำคัญกับใบ Complain จากผู้โดยสาร แล้วนำมาทำสถิติว่าเรื่องใดที่เราพบเจอปัญหามากสุด 3 อันดับ และต้องร่วมกัน แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน เพื่อสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ผู้โดยสาร
Building Loyalty Customer	Increase of Nok Smile member	75% of this year	เห็นความสำคัญของปัญหา ที่ผู้โดยสารเผชิญอยู่และ นำไปปรับปรุงและพัฒนา การบริการที่ดีขึ้น ทางสาย การบินก็จะสามารถสร้าง Brand Royalty ให้แก่ ผู้โดยสารได้

5.3.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองในด้านการเงินนี้ถือว่าเป็นมุมมองที่สำคัญที่สุดจากทั้งหมดที่กล่าวมา เพราะเราทำการวางแผนและการวางกลยุทธ์ทั้งหมดก็เพื่อการได้มาซึ่งกำไร รายได้และการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทนั่นเอง มุมมองด้านการเงินนี้จะเป็นตัวชี้วัดว่า การบริหารจัดการองค์กรและกลยุทธ์ทั้งหมดที่สายการบินวางไว้นั้นใช้ได้ผลหรือไม่ โดยตัวเลขจะแสดงออกมาให้เราเห็นได้อย่างชัดเจน

5.3.4.1 Reduce Cost เป็นการบริหารต้นทุนรวมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเบิกจ่ายอย่างเหมาะสมและมีที่ไปที่ไปอย่างชัดเจน ลดการใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองในด้านต่างๆ เช่น งบด้านการโฆษณาและการตลาด งบในด้านการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานที่ซ้ำซ้อน เป็นต้น

5.3.4.2 Increase Revenue and Profitability เมื่อทางสายการบินสามารถสร้างความประทับใจในการเดินทางให้แก่ลูกค้ามากขึ้นก็ย่อมมีการเกิดขึ้นของ Customer Royalty

มากยิ่งขึ้นตามไปด้วย และสิ่งที่ตามมานั้นก็คือรายได้และกำไรที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นนั่นเอง ซึ่งสิ่งนี้แสดงถึงการประสบความสำเร็จจากกลยุทธ์ที่เราวางไว้นั่นเอง

5.3.4.3 Improve Asset Utilization อุปกรณ์ต่างๆ ที่ถือเป็นต้นทุนของบริษัท ต้องเกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่าและสร้างให้เกิดรายได้ ไม่ว่าจะเป็น เครื่องบินที่เข้ามา อุปกรณ์การดำเนินงานต่างๆ ระบบที่ทำการลงทุนเพื่อใช้อำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือแม้แต่พนักงาน ทุกอย่างต้องเกิดใช้งานอย่างคุ้มค่าที่สุด เช่น เครื่องบิน 1 ลำ สามารถทำการบินได้วันละ 10 เที่ยวบิน ดังนั้น เมื่อเข้าในช่วง Low-season เครื่องบินที่ไม่ได้ถูกใช้งานเนื่องจากมีการลดไฟล์ทบิน ดังนั้นจึงควรรนำเครื่องบินที่มีอยู่ไปปล่อยเช่าเพื่อสร้างได้เข้าบริษัทอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ(Initiative)
Reduce Cost	Operating Cost	Reducing of Operating Cost 20%	ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
Increase Revenue and Profitability	Net Profit Revenue	15% Net profit per year	สร้างฐานลูกค้าประจำและลูกค้ารายใหม่ให้เพิ่มมากขึ้นและหันความสำคัญกับบริการเสริมอื่นนอกเหนือจากค่าตัวโดยสาร เช่น การขายของที่ระลึก การขายอาหารและเครื่องดื่มค่าโหลดสัมภาระ
Improve Asset Utilization	Revenue	30% Revenue	วางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า ยกตัวอย่างเช่น เครื่องบิน พนักงาน และอุปกรณ์ในการดำเนินงาน วางแผนในการใช้ให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน

5.4 สรุปผลการดำเนินงานโดยใช้ Balance Scorecard

จะเห็นได้ว่าการทำแผนที่กลยุทธ์ Strategy Map มาผูกกร่วมเข้ากับมุมมองของ Balance scorecard ทำให้พนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร มองเห็นภาพและทิศทางในการดำเนินของละ สักส่วนในองค์กร ได้ชัดเจนมากขึ้นว่าส่วนไหนต้องการการปรับปรุงและส่วนไหนต้องเร่งทำการแก้ไข ให้ดีขึ้น

ดังนั้นเมื่อพนักงานทุกฝ่ายมีความรู้สึกมีส่วนร่วมจึงสามารถช่วยผลักดันกลยุทธ์ต่างๆ ที่ทางฝ่าย บริหารกำหนดและมีการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามที่วางเป้าหมาย เพื่อสร้างกำไรและสร้าง การเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับสายการบินนกแอร์ต่อไป

5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย ความรู้วิโกล หรือ เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากสภาวะความไม่แน่นอนส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั่นก็คือ การก่อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และมีการตรวจสอบได้ อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ดังนั้นเพื่อการรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เราจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อที่จะได้ช่วยลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นๆ หรือเป็นการลด ระดับและขนาดของความเสียหายให้ทุเลาเบาบางลง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ สามารถเป็น ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยแนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.5.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

หมายถึง การกำหนดและระบุความเสี่ยงที่องค์กรต้องเจอหรือเป็นการแฝงอยู่ในขั้นตอน การดำเนินงาน โดยความเสี่ยงนั้นเกิดได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัย ความเสี่ยงภายใน ที่มีผลกระทบทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยปัจจัย ความเสี่ยงดังกล่าวได้แก่

5.5.1.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ยาก เช่น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ นโยบายต่างๆของทางภาครัฐ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มากขึ้น เป็นต้น

5.5.1.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากได้มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดของปริมาณข้อมูล เทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในองค์กร เป็นต้น

5.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือการพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้กำหนดไว้ โดยทำการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นขององค์กร

5.5.2.1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

5.5.2.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงหรือความเสียหายที่จะเกิดจากเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง

5.5.2.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ระดับหรือสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับคือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก

5.5.3 การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation)

5.5.3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการควบคุมความเสี่ยง โดยให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เช่น กำหนดงบประมาณรองรับเหตุการณ์ การสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น และดูแลติดตามความเสี่ยงอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5.5.3.2 การลดความเสี่ยง (Treat/Reduce) เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือ การออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

5.5.3.3 การโอนย้าย ถ่ายย้าย หรือหาผู้รับผิดชอบร่วม (Transfer/Share) เป็นการควบคุมและจัดการความเสี่ยงโดยองค์กรจะกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นภายนอกให้ช่วยแบ่งความรับผิดชอบออกไป เช่น การทำประกันภัย การใช้ Outsource เข้ามาช่วยในการดำเนินงานแทน เป็นต้น

5.5.3.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoid) เป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาก องค์กรอาจพิจารณาให้เปลี่ยนเป้าหมายหรือหยุดดำเนินการเช่น ออกแบบกระบวนการหรือระบบใหม่ทั้งหมด หยุดกิจกรรมทางธุรกิจ เป็นต้น

5.5.4 การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

ทางองค์กรจะต้องมีการติดตามผลจากการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หากพบว่ามีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เกินกำหนดทางองค์กรต้องมีการทำรายงานและกำหนดแนวทางควบคุมจัดการความเสี่ยงเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการลาออกของพนักงานต้องรับบนเครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญของสายการบินนกแอร์ (High Turnover Rate of Cabin Crew)

จากปัญหาหลักที่ทางสายการบินกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ นั่นคือ ปัญหาการลาออกอย่างต่อเนื่องของพนักงานต้องรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์ ซึ่งได้มีกล่าวถึงสาเหตุหลักๆ อย่างละเอียดที่ส่งผลกระทบต่อทำให้พนักงานต้องรับบนเครื่องบินลาออกในบทที่ 3 ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเกิดขึ้นมาจากปัจจัยภายในองค์กรนั่นเอง ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของทางสายการบินติดขัด ไม่สามารถขยายการเติบโตได้มากเท่าที่ควรจะเป็น และกลยุทธ์ที่ทางฝ่ายบริหารของสายการบินได้กำหนดไว้ก็ไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้

ดังนั้นทางสายการบินจึงควรตระหนักและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ให้ได้อย่างเร่งด่วน โดยการวางแผนเพื่อใช้ในการป้องกัน บรรเทาหรือจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันในตลาดและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่สายการบิน

5.6.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เนื่องจากการลาออกอย่างต่อเนื่องของพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน จึงส่งผลกระทบต่อที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็นหลายปัจจัย ดังนี้

5.6.1.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนพนักงานในการขึ้นไปปฏิบัติงานใน

อากาศยาน

- ความเสี่ยงในด้านคุณภาพของการให้บริการของพนักงานต้องรับบนเครื่องบินตกต่ำลงเนื่องจากมีพนักงานต้องรับบนเครื่องบินที่ให้บริการอยู่ต้องงานหนักเกินไปเพราะมีพนักงานไม่เพียงพอ

- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเปิดเส้นทางบินใหม่ได้เนื่องจากการขาดแคลนพนักงานต้องรับบนเครื่องบินจึงส่งผลกระทบต่อให้สายการบินมีต้นทุนค่าเสียโอกาสกล่าวคือไม่สามารถสร้างได้เพิ่มเติมให้แก่สายการบิน

- ความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในการไปซื้อตัวพนักงานจากสายการบินคู่แข่งมาปฏิบัติงานในช่วง Hi-Season

5.6.1.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร

- ความเสี่ยงด้านการแข่งขันที่สูงในตลาดอุตสาหกรรมการบินต้นทุนต่ำ
- เศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีการชะลอตัว
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีในการสื่อสาร ทำให้คนเดินทางลดลง

- พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

- การเปลี่ยนแปลงของระเบียบและกฎหมายการบิน

5.6.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่มีการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงานทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร องค์กรต้องการพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงตำแหน่งไหน โดยสามารถวัดได้จากโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้น(Likelihood) และผลกระทบ(Impact) ที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร โดยมีตาราง Risk Matrix 5x5 เป็นเครื่องมือในการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละระดับปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก เมื่อมีการทำการประเมินแล้ว จะได้ผลที่มีระดับความเสี่ยงทั้งสิ้น 4 ระดับ คือ Low (L) ต่ำ, Medium (M) ปานกลาง, Significant (S) มีนัยสำคัญ, High (H) สูง

	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
สูงมาก	S	S	H	H	H
สูง	M	S	S	H	H
ปานกลาง	L	M	S	H	H
น้อย	L	L	M	S	H
น้อยมาก	L	L	M	S	S

ผลกระทบ

ภาพที่ 5.3 แผนภาพตาราง Risk Matrix 5x5 ใช้ประเมินความเสี่ยงของสายการบินนกแอร์
ที่มา: แผนงานการจัดการความเสี่ยงภายในของสายการบินนกแอร์

5.6.3 ผลการแสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

ตารางที่ 5.5 ผลการแสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

Risk	Likelihood	Impact	Overall	Tracking	Mitigation Action
ความเสี่ยงจากการขาดแคลนพนักงาน	4	4	16	Nov-Mar	HR ควรทำ Manpower Planning อย่างจริงจัง โดยอิงข้อมูลจากไฟล์ทบินในแต่ละช่วงทั้ง Hi-season และ Low-season
คุณภาพของการให้บริการของพนักงานตกต่ำลง	3	4	12	Jan-Aug	วางแผนรับพนักงานใหม่เข้ามาเสริมทีมให้ทันเวลาในช่วง Hi-Season เพื่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.5 ผลการแสดงความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร (ต่อ)

Risk	Likelihood	Impact	Overall	Tracking	Mitigation Action
ไม่สามารถเปิดเส้นทางบินใหม่ได้	3	3	9	Nov-Apr	เพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรให้ดีและรวดเร็วขึ้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดและให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่น แผนก Planning วางแผนการบิน ควรสื่อสารกับทางแผนก HR ว่าจะมีไฟล์ทเพิ่มขึ้นกี่ไฟล์ท เพื่อให้ทาง HR ได้วางแผนกำลังคนที่ต้องการ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่
มีค่าใช้จ่ายเพิ่มในการไปซื้อตัวพนักงานจากสายการบินคู่แข่ง	2	3	6	Sep-Nov	รักษานักงานเก่าไว้โดยการแก้ไขสวัสดิการที่มีอยู่ให้ดึงดูดและดีขึ้น

5.6.3.1 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนพนักงานในการขึ้น ไปปฏิบัติงานในอากาศยาน

จากตารางข้างต้นเราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (4) บ่อยมาก เนื่องจากการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมีแนวโน้มการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแน่นอนว่าต้องส่งผลกระทบต่ออย่างมาก (ร้ายแรง) ต่อการดำเนินงานของสายการบินนกแอร์ ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่นตามแผนและสายการบินไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ เกิดต้นทุนต่างๆเพิ่มตามมา เช่น ต้นทุนค่าเสียโอกาส ต้นทุนในการเปิดรับพนักงานใหม่ (ค่าเช่าสถานที่) ต้นทุนในการเทรนนิ่งพนักงานใหม่ เป็นต้น

ดังนั้น ทางสายการบินควรมีการให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นได้ โดยทางแผนกทรัพยากรบุคคลควรทำการ Forecast จำนวนพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน โดยจัดทำตาราง Man power planning ทั้งของช่วง Hi-Season และ Low-Season ว่าต้องใช้พนักงานต้องรับบนเครื่องบินเป็นจำนวนเท่าไร โดยอ้างอิงจากไฟล์ทบินที่มีทั้งหมดของสายการบิน เพื่อหาจำนวนของพนักงานต้องรับบนเครื่องบินที่ต้องขึ้น ไปปฏิบัติงานบนเครื่องบินอย่างแน่ชัด นอกจากนั้นควรวางแผนในการรับมือการลาออกของพนักงานต้องรับบนเครื่องบิน โดยการปรับเปลี่ยนสวัสดิการภายในและสร้างความจงรักภักดีต่อสายการบินให้เกิดขึ้นกับตัวของพนักงาน

ต้องรับบนเครื่องบินและทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้แก่สายการบินนกแอร์

5.6.3.2 ความเสี่ยงในด้านคุณภาพของการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตกต่ำลงเนื่องจาก

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่ต้องปฏิบัติงานหนักเกินไปเนื่องจากมีพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (3) น่าจะเกิดมาก เนื่องมาจากการขาดแคลนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะส่งผลกระทบต่ออย่างมาก(ร้ายแรง) ต่อตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานอยู่กับสายการบินแอร์ เพราะในช่วง Hi-Season มีการเพิ่มเที่ยวบินขึ้นมาจากช่วง Low-Season อย่างน้อยถึง 30% ดังนั้นจึงทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่ขึ้นทำการปฏิบัติงานบนอากาศยานอย่างต่อเนื่อง โดยกล่าวคือในช่วงปกติพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะทำการปฏิบัติงานบนอากาศยานไม่เกินวันละ 8 ชั่วโมงหรือ 2-4 Sector ต่อวัน แต่ในช่วง Hi-Season ที่มีการเพิ่มเที่ยวบินแต่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่เพียงพอ นั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ยังอยู่กับสายการบินต้องทำการปฏิบัติงานบนอากาศยานถึงวัน 12-14 ชั่วโมงหรือ 4-6 Sector ต่อวัน และทำการปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์นั่นคือมีวันหยุดเพียงแค่ 1 วันต่อสัปดาห์เท่านั้น เพราะฉะนั้นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ทำการปฏิบัติงานบนอากาศยานจึงเกิดความเหนื่อยล้าและไม่สามารถให้บริการกับผู้โดยสารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้คุณภาพในการปฏิบัติงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด คือ ไม่สามารถสร้างการบริการที่ประทับใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้โดยสาร ได้นอกจากนั้นยังมีการเขียนใบ Complain จากผู้โดยสารที่ส่งเข้ามาแจ้งแก่สายการบินค่อนข้างมาก เนื่องมาจากความเหนื่อยล้าสะสมที่เกิดขึ้นของตัวพนักงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากการไม่มีแผนรองรับกับปัญหาที่เกิดขึ้นของสายการบินนั่นเอง ดังนั้นทางสายการบินจึงควรมีการวางแผนรับพนักงานใหม่เข้ามาเสริมทีม

ให้ทันเวลาในช่วง Hi-Season โดยต้องมีการคำนวณจำนวนของพนักงานที่มีอยู่ ถ้าพบว่าพนักงานลาออกที่เกินอัตรา จึงเริ่มทำการเปิดรับพนักงานใหม่และทำการเทรนนิ่งในช่วงเดือนมกราคม-สิงหาคม เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้ามาเสริมทีมในการทำการปฏิบัติงานในช่วง Hi-Season ก็เพื่อสร้างให้เกิดการบริการที่เต็มประสิทธิภาพจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่งต่อความประทับใจนั้นๆ แก่ผู้โดยสารและสร้างให้เกิด Customer Royalty เพื่อสร้างรายได้และการเติบโตให้แก่สายการบินสืบต่อไป

5.6.3.3 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเปิดเส้นทางบินใหม่ได้เนื่องจากการขาดแคลนพนักงานต้อนรับบน

เครื่องบินจึงส่งผลกระทบต่อให้สายการบินมีต้นทุนค่าเสียโอกาสกล่าวคือไม่สามารถสร้างได้เพิ่มเติมให้แก่สายการบิน

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (3) น่าจะเกิดมาก โดยเกี่ยวเนื่องมาจากสาเหตุหลักคือ การขาดแคลนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการให้บริการแก่ผู้โดยสารซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อมาก และเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการพัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตให้แก่สายการบินในการเพิ่มเที่ยวบินหรือเปิดเส้นทางบินใหม่ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของสายการบินที่ควรจะได้รับ ณ ช่วงเวลานั้นๆ (Hi-Season) จึงให้ทางสายการบินมีต้นทุนค่าเสียโอกาสตรงนี้ที่สูง เพราะไม่สร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กรได้ เนื่องมาจากมีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่เพียงพอต่อการให้บริการนั่นเอง

ดังนั้นวิธีแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นกับสายการบินได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรให้ดีและรวดเร็วขึ้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดและให้การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่น แผนก Planning หรือแผนกวางแผนการบินควรสื่อสารกับทางแผนก HR ว่าจะมีไฟล์เพิ่มขึ้นกี่ไฟล์ เพื่อให้ทาง HR ได้วางแผนกำลังคนที่ต้องการได้อย่างทันทั่วถึง

5.6.3.4 ความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในการซื้อตัวพนักงานจากสายการบินคู่แข่งมาปฏิบัติงานในช่วง Hi-Season

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (2) น่าจะเกิดขึ้นได้น้อย เนื่องจากทางสายการบินต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด กล่าวคือต้องให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่ขึ้นปฏิบัติการบินให้ได้มากที่สุด ดังนั้นทางสายการบินจะใช้วิธีการซื้อตัวพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากสายการบินคู่แข่งเพื่อเข้ามาเสริมในการให้บริการเป็นลำดับสุดท้าย แต่เมื่อจำเป็นต้องมีการซื้อตัวพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากสายการบินอื่นเข้ามาปฏิบัติจริงๆ ก็จะก่อให้เกิดต้นทุนในด้านการดำเนินการที่สูงขึ้น เนื่องจากต้องมีการจ่ายให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากสายการบินคู่แข่งที่เพิ่มมากกว่าการจ้างพนักงานเก่าเพื่อดึงดูดให้พนักงานเหล่านั้นมาปฏิบัติงานให้แก่สายการบินของเรา ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อสายการบิน

ดังนั้นวิธีป้องกันแก้ไขเพื่อไม่ให้สายการบินตกอยู่ในความเสี่ยงนี้คือ จ้างพนักงานต้องรับบนเครื่องบินจากสายการบินอื่นแต่ให้ระบุการจ้างเป็น Outsource แทน โดยระบุเป็นสัญญาระยะสั้น เมื่อพ้นช่วงวิกฤตของสายการบินก็ยกเลิกสัญญาจ้างได้หรือหันมารักษานักงานเก่าไว้โดยการแก้ไขสวัสดิการที่มีอยู่ให้ดึงดูดและดีขึ้นกว่าเดิม โดยอาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารจากฝ่ายบริหารและทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร

5.6.4 ผลการแสดงความเสี่ยงภายนอกองค์กร

ตารางที่ 5.6 ผลการแสดงความเสี่ยงภายนอกองค์กร

Risk	Likelihood	Impact	Overall	Tracking	Mitigation Action
การแข่งขันที่สูงในตลาด อุตสาหกรรมการบิน	3	4	12	May-Oct	สร้างความเป็นเอกลักษณ์ที่ เด่นชัดให้เกิดแก่สายการบินและ ยกระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้นเพื่อ สร้างความแตกต่างให้แก่สายการ บิน
เศรษฐกิจของประเทศ ไทยที่มีการชะลอตัว	3	3	9	Nov-Dec	ยกเลิกจำนวนเที่ยวบินลง โดยเฉพาะเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร โดยอ้างอิงจาก load Capacity ของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน และหันไปหารายได้เสริมในด้าน อื่นๆ แทนเช่น จากบริการการขาย อาหารและของที่ระลึกบนเที่ยวบิน นอกจากนั้นต้องหันไปเน้น การให้บริการ Charter Flight แทน Daily Flight
การเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว	3	3	9	Oct-Dec	ศึกษาอย่างท่วงแท้งถึงประโยชน์ ของเทคโนโลยีที่จะนำมาช่วยใน การลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การซื้อระบบส่วนกลางใน การจัดเก็บฐานข้อมูล เพื่อลด ต้นทุนจากเกิดทำงานที่ซ้ำซ้อน และลดข้อผิดพลาดจากการ ดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเป็น การลดต้นทุนในด้านการตลาด อีกด้วย เพราะสายการบิน สามารถหันเน้นการทำการตลาด ผ่านสื่อออนไลน์ได้

ตารางที่ 5.6 ผลการแสดงความเสี่ยงภายนอกองค์กร (ต่อ)

Risk	Likelihood	Impact	Overall	Tracking	Mitigation Action
พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	3	2	6	Dec-Mar	ศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคตลอดเวลา เพื่อที่ทางสายการบินจะได้ออกแคมเปญและบริการใหม่ให้ตรงกับความต้องการสูงสุดของผู้บริโภค
การเปลี่ยนแปลงของระเบียบและกฎหมายการบิน	3	3	9	Nov-Dec	ยกระดับการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กรมการบินพลเรือนของประเทศไทยกำหนดและมากกว่านั้นถ้าเป็นไปได้ ต้องเร่งดำเนินการให้สายการบินได้มาตรฐานความปลอดภัยสากลตามที่ ICAO กำหนด เพื่อโอกาสในการขยายเส้นทางการบินและเป็นการสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดดให้แก่สายการบิน

5.6.4.1 ความเสี่ยงด้านการแข่งขันที่สูงในตลาดอุตสาหกรรมการบิน

ต้นทุนต่ำ

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (3) น่าจะเกิดมาก และส่งผลกระทบอย่างมาก (ร้ายแรง) ต่อการเติบโตของสายการบิน เพราะผู้โดยสารมี Switching Cost ที่ต่ำหรือแทบไม่มีเลยในการเปลี่ยนใจที่จะไปขึ้นสายการบินอื่น

ดังนั้นวิธีลดและป้องกันความเสี่ยงนี้คือ สร้างความเป็นเอกลักษณ์ที่เด่นชัดให้เกิดแก่สายการบินและยกระดับการบริการให้ดีเยี่ยมเพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่สายการบินนกอแอร์

5.6.4.2 ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีการชะลอตัว

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (3) น่าจะเกิดขึ้นมาก และส่งผลกระทบมากต่อรายได้ของสายการบิน เนื่องจากเศรษฐกิจที่ซบเซาแต่มีค่าครองชีพที่สูงซึ่งสวนทางกัน ประชาชนจึงมีรายได้ต่ำลง คนไม่กล้าใช้จ่ายใช้สอยมากนัก และเมื่อมีรายได้ต่ำลงจึงหันได้เดินทางโดยใช้ยานพาหนะอื่นเช่น รถยนต์ส่วนตัว รถทัวร์ปรับอากาศ รถไฟ เป็นต้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการเดินทางโดยเครื่องบินหรือกล่าวคือคนจะเดินทางเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น จึงส่งผลให้สายการบินมีผู้โดยสารที่ลดน้อยลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของสายการบิน

ดังนั้นวิธีลดและป้องกันความเสี่ยงนี้คือ การยกเลิกจำนวนเที่ยวบินลง โดยเฉพาะเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร โดยอ้างอิงจาก load Capacity ของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินเพื่อลดต้นทุนลง และหันไปหารายได้เสริมในด้านอื่นๆ แทนเช่น จากบริการการขายอาหารและของที่ระลึกบนเที่ยวบิน รายได้จากการโหลดสัมภาระใต้ท้องเครื่องบิน เป็นต้น นอกจากนี้ต้องหันไปเน้นการให้บริการ Charter Flight แทน Daily Flight เพื่อนำรายได้ส่วนนี้เข้ามาทดแทน

5.6.4.3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีในด้านการสื่อสารทำให้คนเดินทางลดลง

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (3) น่าจะเกิดขึ้นมาก และส่งผลกระทบต่อมากแก่สายการบินเนื่องจาก เทคโนโลยีการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงทำคนทั่วโลกสามารถติดต่อสื่อสารและเห็นหน้ากันได้ภายในไม่กี่วินาทีเท่านั้น จึงส่งผลอย่างมากต่อสายการบินเนื่องจากทำให้ไม่นิยมเดินทางไปมาหาสู่กันเช่นแต่ก่อน จะเดินทางก็เมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น เพราะเทคโนโลยีการสื่อสารสามารถเข้ามาแทนที่ แต่อย่างไรก็ตามการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อสายการบินด้วยเช่นกัน เช่น การทำงานโดยผ่านระบบออนไลน์สามารถช่วยเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ได้ โดยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดต้นทุนการใช้กระดาษ เป็นต้น

ดังนั้นวิธีลดและป้องกันความเสี่ยงนี้คือ เราควรศึกษาและหาประโยชน์จากการเข้ามาเทคโนโลยีให้ได้มากที่สุด โดยการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การซื้อระบบส่วนกลางในการจัดเก็บฐานข้อมูล เพื่อลดต้นทุนจากเกิดทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน นอกจากนี้เรายังสามารถลดต้นทุนในด้านการตลาดลงได้อีกด้วย กล่าวคือสายการบินสามารถหันมาเน้นการทำตลาดโดยรุกตลาดผ่านสื่อออนไลน์ได้ซึ่งมีค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าการซื้อโฆษณาในทีวีได้ถึงเท่าตัว และยังสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้มากกว่าอีกด้วย

5.6.4.4 พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (3) น่าจะเกิดมาก เนื่องมาจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยี ทำให้ผู้คนสามารถรับรู้รับทราบข่าวสารได้ง่ายขึ้นเพียงแค่มีโทรศัพท์สมาร์ทโฟนเพียงเครื่องเดียว แต่ความเสี่ยงนี้มีผลกระทบน้อยต่อสายการบินนกอแอร์ เนื่องจากสายการบินนกอแอร์ได้ดำเนินธุรกิจเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันอยู่แล้ว กล่าวคือ มีราคาตัวโดยสารที่ผู้โดยสารสามารถจับต้องได้ แต่อย่างไรก็ตามตัวของสายการบินเองก็ต้องมีการพัฒนาการให้บริการในด้านๆ อื่นๆ ด้วยเพราะไม่ได้เป็นสายการบินเดียวที่อยู่ในอุตสาหกรรมการบินต้นทุนต่ำ

ดังนั้นวิธีลดและป้องกันความเสี่ยงนี้คือ ทางสายการบินนกแอร์ต้อง ทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคตลอดเวลา เพื่อที่ทางสายการบินจะได้ออก แคมเปญและบริการใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการสูงสุดของผู้บริโภค

5.6.4.5 การเปลี่ยนแปลงของระเบียบและกฎหมายการบิน

เราให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นของปัจจัยนี้คือ (3) น่าจะเกิดขึ้นมาก และส่งผลกระทบมากแก่สายการบินเนื่องด้วยการทำธุรกิจการบินต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกรมการบินพลเรือนประเทศไทย เพราะฉะนั้นการดำเนินงานของทุกฝ่ายภายใต้สายการบินนกแอร์ต้องคำนึงถึง ความปลอดภัยสูงสุดเป็นหลัก นอกจากนั้นยังต้องปฏิบัติให้ได้มาตรฐานตามที่กฎหมายระบุไว้

ดังนั้นวิธีลดและป้องกันความเสี่ยงนี้คือ ยกระดับการปฏิบัติงานให้ได้ มาตรฐานตามที่กรมการบินพลเรือนของประเทศไทยกำหนดและมากไปกว่านั้นถ้าเป็นไปได้ต้องเร่ง ดำเนินการให้สายการบินได้มาตรฐานความปลอดภัยสากลตามที่ ICAO กำหนด เพื่อโอกาสในการ ขยายเส้นทางการบินและเป็นการสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดดให้แก่สายการบินนกแอร์

5.6.5 การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

เมื่อทางสายการบินนกแอร์ได้มีการระบุปัจจัยความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่อสายการบินและได้หาวางแผนวิธีในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงนั้น ไม่ให้เกิดความเสียหายแก่สายการบินแล้ว ควรจะมีการจัดตั้งทีมในการบริหารความเสี่ยงนี้ เพื่อติดตามว่าแผนการดำเนินงานที่วางไว้นั้นสามารถนำมาใช้เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ได้จริงหรือไม่

โดยในการจัดตั้งทีมจะต้องมีการมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยงในด้านต่างๆ เพื่อที่จะ ได้หาคนรับผิดชอบได้ในกรณีที่การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องควบคุมและติดตามว่ามีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นบ้างและวิธีการแก้ไขที่วางไว้สามารถช่วยลดระดับความเสี่ยงให้น้อยมากเพียงใดและสามารถทำได้ตามระยะเวลาที่เรา กำหนดได้หรือไม่

ถ้าแผนปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เราวางไว้ไม่สามารถช่วยลดความเสี่ยงนั้นได้ต้องมีการ คอยหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยลดและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้นให้ได้ แต่อย่างไรก็ดีถ้าสาย การบินตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤต ทางสายการบินต้องมีการทำ Contingency Plan ไว้ก่อนเพื่อ เตรียมพร้อมและรับมือให้ทันกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบร้ายแรงแก่สายการบิน

5.7 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสายการบิน ทำให้ทราบว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและสร้างผลเสียให้แก่องค์กรนั้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งละเอียดการให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินต้นทุนต่ำและยังช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ มากไปกว่านั้นยังช่วยให้องค์กรเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคตอีกด้วย

เพราะฉะนั้นเพื่อให้สายการบินนกแอร์ก้าวข้ามผ่านอุปสรรคทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ ทางฝ่ายบริหารต้องเร่งให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กรให้เกิดขึ้นเสียก่อน โดยมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร และปรับเปลี่ยนสวัสดิการภายในให้เกิดความเป็นธรรมแก่ตัวของพนักงานเพื่อทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ากับหรือมีส่วนร่วมกับสายการบิน

ทั้งหมดทั้งมวลนี้ก็เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงให้แก่สายการบินนกแอร์ เพราะถ้าไม่มีพนักงานเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนองค์กร กลยุทธ์ต่างๆ ที่ทางฝ่ายบริหารพยายามปรับเปลี่ยนนั้นก็ไม่สามารถเกิดขึ้นมาเป็นรูปเป็นร่างได้อย่างสมบูรณ์ และสายการบินนกแอร์คงต้องล้มการก้าวเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินต้นทุนต่ำที่ดุเดือดและรุนแรงนั้นไปได้เลย ดังนั้นการแก้ปัญหาให้ตรงจุดจึงเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วนที่ทางสายการบินนกแอร์ต้องรีบดำเนินการ เพื่อสร้างให้สายการบินสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของสายการบินนกแอร์นั่นคือ การเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต เป็นสายการบินต้นทุนต่ำของคนไทยที่อยู่ให้บริการประชาชนชาวไทยไปอย่างยาวนาน

บรรณานุกรม

- นายแพทย์ชูชัย ศรชานี และ วราภรณ์ ผลประเสริฐ. (ม.ป.ป.). *ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร*. สืบค้นจาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf>.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2560). ส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารเส้นทางบินในประเทศปี 2559. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1487582526.
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. (2561). *เอกสารชี้แจงเหตุในการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. Exit Interview ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนกแอร์*.
- ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์. (2561). *รายงานประจำปี 2560 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นจาก <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/FinancialReport/ALL-0000008163>.
- เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy*. (ม.ป.ป.). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Finance*. (ม.ป.ป.). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management*. (ม.ป.ป.). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เอกสารประกอบการเรียนวิชา Strategic Marketing Management*. (ม.ป.ป.). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Tutor2U. (ม.ป.ป.). *กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร: Micheal E. Porter*. สืบค้นจาก <https://www.tutor2u.net/business/reference/competitive-advantage>.