

กลยุทธ์การเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารสำหรับธุรกิจการบิน
กรณีศึกษา สายการบินบางกอกแอร์เวย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารสำหรับธุรกิจการบิน
กรณีศึกษา สายการบินบางกอกแอร์เวย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นางสาวศุรดา โชติวรอนนท์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากการอนุเคราะห์จาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาใช้เวลาในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้า และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการฝึกฝนการเป็นที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจและการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์และยังให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ ซึ่งส่งผลให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ใฝ่ใจ และให้ฝึกฝนปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งส่งผลให้การเรียนการสอนระดับปริญญาโท ของข้าพเจ้ามีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกฝนการเป็นที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจและจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ได้อย่างแท้จริง ขอขอบพระคุณผู้ที่ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ และขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมชั้นเรียนปริญญาโท หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีเสมอมา ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน

คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงจะเกิดขึ้นจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบแด่ บิดา มารดาและพี่น้องอันเป็นที่รักยิ่ง คณาจารย์ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่สนับสนุน เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือจนประสบความสำเร็จ ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ศรดา โชติวรานนท์

กลยุทธ์การเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารสำหรับธุรกิจการบิน กรณีศึกษาสายการบินบางกอกแอร์เวย์

STRATEGY TO INCREASE PASSENGER LOAD FACTOR FOR AIRLINE BUSINESS BANGKOK AIRWAYS CASE STUDY

ศุรดา โชติวรรณนท์ 5950120

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ชรรณสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการเป็นที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ของธุรกิจการบิน ในการศึกษาและวิเคราะห์พร้อมทั้งเสนอแนะกลยุทธ์การเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ของธุรกิจการบิน โดยใช้กรณีศึกษาจากสายการบินบางกอกแอร์เวย์ (Bangkok Airways) โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดและมุมมองของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ Customer Journey เพื่อทำความเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการวิเคราะห์หาต้นตอสาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) ด้วยแผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงในอุตสาหกรรม

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่าจุดอ่อนที่ต้องการแก้ไข คืออัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม โดยสาเหตุที่ถูกเลือกนำมาแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพคือการสร้างความรับรู้จดจำแบรนด์และสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย และสามารถเสนอกลยุทธ์ได้ คือ กลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) โดยเป็นกลยุทธ์ระดับ ที่ฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างความแตกต่างตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และตอบสนองต่อกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อขยายฐานลูกค้าให้องค์กรเติบโต นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการ และแผนการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงขององค์กร

คำสำคัญ: สายการบินบางกอกแอร์เวย์/ กลยุทธ์/ อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร/ สายการบินให้บริการ
เต็มรูปแบบ/ การตลาดด้วยเนื้อหา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	4
1.3 ลักษณะของธุรกิจการบิน	6
1.4 ตลาดการแข่งขัน	7
1.5 ข้อมูลองค์กร	10
1.5.1 วิสัยทัศน์	11
1.5.2 พันธกิจ	11
1.6 โครงสร้างองค์กร	12
1.7 ผลการดำเนินงานและสถานการณ์ปัจจุบัน	13
1.7.1 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญในปัจจุบัน (ข้อมูล ณ ไตรมาส 3 ปี 2560)	13
1.7.2 ผลการดำเนินงานปัจจุบันที่สำคัญ	14
1.8 สภาพปัญหาและความสำคัญของปัญหา	16
1.9 บทสรุปของสภาพปัญหา	17
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	19
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)	19
2.1.1 สภาพแวดล้อมด้านนโยบายของภาครัฐและการเมือง (Political)	20
2.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)	21
2.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social)	23
2.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological)	24
2.1.5 สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อม (Environment)	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.6 สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Legal)	24
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Five Forces)	25
2.2.1 แรงกระทบจากผู้เล่นหน้าใหม่ Threat of New Entrants (Moderate)	25
2.2.2 แรงกระทบจากสภาพแข่งขันในอุตสาหกรรม Rivalry Competitor (Strong Force)	26
2.2.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน Substitute Service (Weak Force)	26
2.2.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ / ผู้ใช้บริการ Bargaining of Buyer (Strong Force)	26
2.2.5 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ Bargaining of Supplier (Strong Force)	26
2.2.6 สรุป Five Force Model ที่มีผลต่อธุรกิจการบิน	27
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (SWOT Analysis)	27
2.3.1 จุดแข็ง Strengths	28
2.3.2 จุดอ่อน Weaknesses	28
2.3.3 โอกาส Opportunities	29
2.3.4 อุปสรรค Threats	29
2.4 ปัจจัยความสำเร็จต่อการให้บริการของธุรกิจการบิน Key Success Factors	30
2.5 บทสรุปการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด	31
บทที่ 3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	33
3.1 การวิเคราะห์ Customer Journey and Touch Point	33
3.1.1 การรับรู้ (Awareness)	35
3.1.2 การพิจารณา เปรียบเทียบเพื่อการตัดสินใจ (Consideration)	36
3.1.3 การตัดสินใจเลือกใช้บริการและจองที่นั่งโดยสาร (Acquisition/ Booking)	36
3.1.4 การให้บริการผู้โดยสาร (Service)	37
3.1.5 การให้บริการหลังสิ้นสุดเที่ยวบิน (Post-Flight)	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิแก๊งปลา	41
3.2.1 สาเหตุที่ 1 ปัจจัยด้านการรับรู้จดจำแบรนด์และการสื่อสาร	43
3.2.2 สาเหตุที่ 2 ปัจจัยด้านการบริการผู้โดยสาร	44
3.2.3 สาเหตุที่ 3 ปัจจัยด้านราคา	45
3.2.4 สาเหตุที่ 4 ปัจจัยด้านเครือข่ายเส้นทางการบิน	45
3.2.5 สาเหตุที่ 5 ปัจจัยด้านตารางการบิน	46
3.3 บทสรุปการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	47
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการแก้ไขปัญหา	48
4.1 แนวทางการแก้ไขปัญหา	48
4.2 การเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา	50
4.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา	54
4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	55
4.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	57
4.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	58
4.4 บทสรุปการกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการแก้ไขปัญหา	58
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	60
5.1 การวางแผนโครงการ (Action Plan)	61
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ (Project Risk Management)	66
5.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	67
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	68
5.3.3 การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation)	72
5.3 การประเมินผลของกลยุทธ์ด้วยการกำหนด Balanced Scorecard	76
5.3.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)	77
5.3.2 การกำหนด Balanced Scorecard ในการประเมินผล	79
5.3 บทสรุปของการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง	82

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม

ประวัติผู้วิจัย

หน้า

84

87



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	แสดงถึงสายการบินที่เป็นผู้เล่นหลักในกลุ่มธุรกิจการบินของประเทศไทย	7
1.2	ข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ สำหรับงวดเก้าเดือนสิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน 2560 (งบเฉพาะกิจการ)	13
2.1	แสดง Five Force Model ที่มีผลต่อธุรกิจการบินและสายการบินบางกอกแอร์เวย์	27
2.2	เปรียบเทียบ Key Success Factor ระหว่างธุรกิจสายการบิน โดยทั่วไปกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์	30
3.1	แสดง Customer Journey and Touch Point และ Expectation Rating ของธุรกิจการบิน	34
4.1	แสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ	48
4.2	แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต Ansoff's Growth Matrix โดยแสดงความสัมพันธ์จากปัจจัย ทางตลาด (Market) และปัจจัยทางผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Products and services) โดย H. Igor Ansoff	56
4.3	แสดงกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter's Competitive Strategies โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ ระหว่างความสามารถในการแข่งขันและขนาดของตลาดเป้าหมาย	57
5.1	โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Content Marketing Strategy ในสายการบินบางกอกแอร์เวย์	61
5.2	แสดงถึงการกำหนดระยะเวลา การเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรมโครงการ	65
5.3	แสดงผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัย ความเสี่ยงของการนำกลยุทธ์การตลาดเนื้อหา (Content Marketing Strategy) มาใช้ในการแก้ปัญหา	69
5.4	แสดงการจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง	72
5.5	แสดงการกำหนด Balanced Scorecard ในแต่ละมุมมอง ของโครงการกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy)	79

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	ปริมาณการเดินทางทางอากาศของประเทศไทย ระหว่างปี 2555 ถึง ปี 2560	2
1.2	การเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน แยกตามภูมิภาค ปี 2560	5
1.3	ตำแหน่งทางการตลาดของผู้เล่นหลักในกลุ่มธุรกิจการบินของประเทศไทย	8
1.4	ส่วนแบ่งทางการตลาดผู้โดยสาร สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศปี 2559	9
1.5	โครงสร้างองค์กรของบริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน	12
1.6	แสดงจำนวนที่นั่งทั้งหมดและจำนวนผู้โดยสารที่ขนส่ง เปรียบเทียบ ไตรมาสที่ 3 ระหว่างปี 2557 ถึง 2560	14
1.7	แสดงจำนวนเที่ยวบิน และอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร(Load Factor) เปรียบเทียบ ไตรมาสที่ 3 ระหว่างปี 2557 ถึง 2560	15
1.8	แสดงถึงรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารต่อหน่วย (ที่นั่ง) และรายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร เปรียบเทียบ ไตรมาสที่ 3 ระหว่างปี 2557 ถึง 2560	15
1.9	อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร โดยเฉลี่ย แบ่งตามภูมิภาค ปี 2559 ถึง ปี 2560	16
1.10	เปรียบเทียบอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร ระหว่างสายการบินบางกอกแอร์เวย์ สายการบิน นกแอร์ สายการบินไทย และสายการบินไทยแอร์เอเชีย ระหว่างปี 2556 ถึงไตรมาสที่ 3 ปี 2560	17
2.1	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสายการบินบางกอกแอร์เวย์	20
2.2	แสดงถึงแรงกระทบทั้ง 5 แรง (Five Force Model) โดยมี Michael E. Porter เป็นผู้คิดทฤษฎี	25
3.1	แสดงการวิเคราะห์ปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา	42
4.1	แสดงแนวทางในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ	50

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า	
4.2	แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กรทั้งในระดับองค์กรระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ	55
5.1	แสดงภาพรวมของการริเริ่มโครงการ (Project Initiation) ให้มีความสอดคล้องกัน	60
5.2	แสดงการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของการนำกลยุทธ์การตลาดเนื้อหา (Content Marketing Strategy) มาใช้ในการแก้ปัญหา	69
5.3	แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ที่ใช้สำหรับโครงการกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์	77



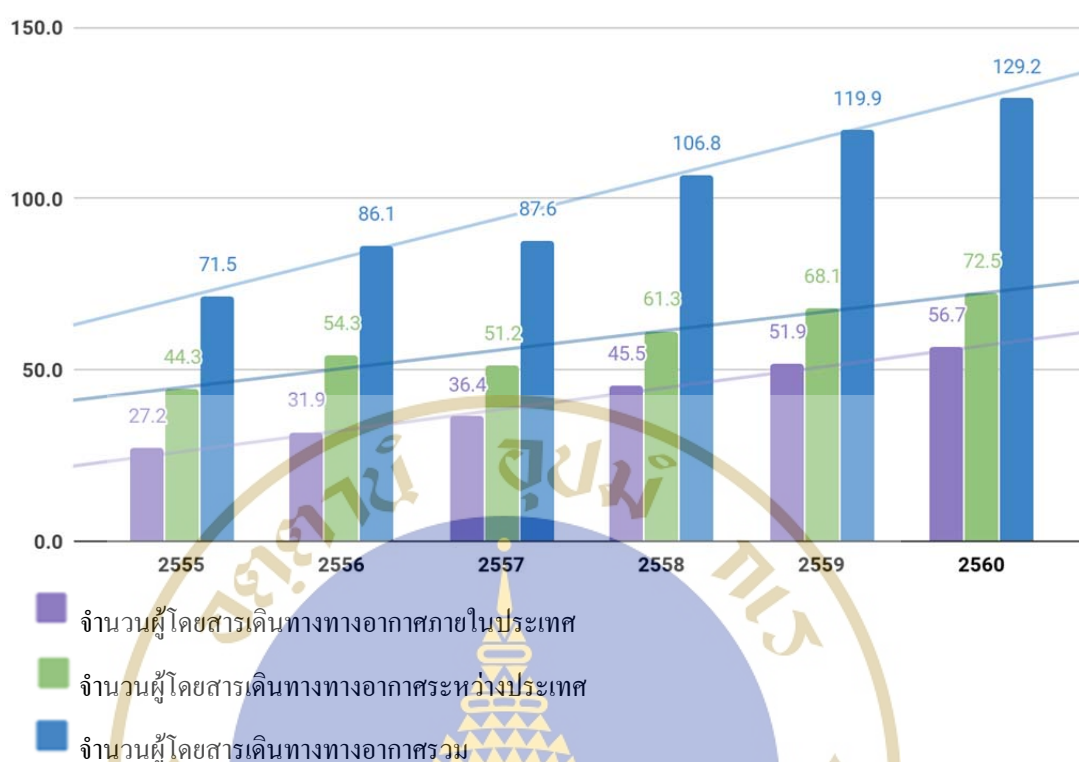
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตธุรกิจการบินในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่ยังไม่ได้รับความนิยม และจำกัดอยู่เพียงกลุ่มผู้บริโภคเพียงบางกลุ่มที่มีรายได้ค่อนข้างสูงเท่านั้น เนื่องจากมีการแข่งขันน้อยราย มีสายการบินขนาดใหญ่เพียงไม่กี่สายการบินเท่านั้นที่ให้บริการ ต่อมาแนวโน้มและรูปแบบการเดินทางได้เริ่มเปลี่ยนไป โดยการเดินทางทางอากาศซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการท่องเที่ยวระหว่างประเทศและภูมิภาคได้รับความนิยมมากขึ้น ปริมาณความต้องการการเดินทางทางอากาศมีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยในปี 2560 ปริมาณการเดินทางทางอากาศของประเทศไทยทั้งหมดอยู่ที่ 129,199,401 คน เติบโตขึ้นคิดเป็น 7.73% จากปี 2559 ซึ่งมีปริมาณการเดินทางทางอากาศของประเทศไทยอยู่ที่ 199,923,998 คน (ท่าอากาศยานไทย, 2560) ส่งผลให้ธุรกิจการบินในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตในอัตราเพิ่มขึ้น และการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งในแง่ปริมาณ เช่น การเพิ่มความถี่ของเที่ยวบิน การขยายเส้นทางบิน การขยายฝูงบินเพื่อรองรับการเติบโตของผู้โดยสาร และการพัฒนาด้านความร่วมมือทางด้านพันธมิตรทางการบิน เป็นต้น และในแง่ของคุณภาพ มีการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเพื่ออำนวยความสะดวก และเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้โดยสารมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีสายการบินใหม่เกิดขึ้นจำนวนมาก เกิดการพัฒนาในรูปแบบการให้บริการและกลยุทธ์ทางธุรกิจของสายการบินเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในแต่ละสายการบิน

หน่วย : ล้านคน



ภาพที่ 1.1 ปริมาณการเดินทางทางอากาศของประเทศไทย ระหว่างปี 2555 ถึง ปี 2560

ที่มา: สถิติขนส่งทางอากาศ, โดยบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2560, สืบค้นจาก <http://aot-th.listedcompany.com/transport.html>

จากข้อมูลในภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่าปริมาณการเดินทางทางอากาศของประเทศไทย ระหว่างปี 2555 ถึง ปี 2560 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีอัตราการเติบโตของการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารรวมเฉลี่ยที่ 13% โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเติบโตของปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางทางอากาศภายในประเทศ ที่เติบโตเฉลี่ยสูงถึง 16% ในขณะที่อัตราการเติบโตของปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางทางอากาศระหว่างประเทศ เติบโตเฉลี่ย 11% ซึ่งการเติบโตของปริมาณการเดินทางทางอากาศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเดินทางภายในประเทศ นั้น แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม และค่านิยมในการเดินทางของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และให้ความสำคัญกับการความสะดวก รวดเร็ว และความปลอดภัยในการเดินทางมากขึ้น นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเติบโตของกลุ่มธุรกิจการบิน และโอกาสในการขยายธุรกิจ รวมไปถึงการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและสามารถปรับตัวไปตามแนวโน้มของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ในขณะที่เทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบันพัฒนาขึ้นอย่างมากและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยเข้ามามีบทบาทและอำนวยความสะดวกใน

ชีวิตประจำวันมากขึ้น ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของสายการบินได้ง่ายขึ้น การจองตั๋วเครื่องบิน และการชำระเงิน รวมไปถึงการเช็คอิน ระบุตัวตนผ่านอินเทอร์เน็ตสามารถทำได้ง่ายด้วยตัวเอง สายการบินหลายแห่งเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาคุณภาพบริการ รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ตในการสื่อสารทางการตลาดเพื่อให้เข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย สายการบินต่าง ๆ ในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการให้บริการ และอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตที่เยอะขึ้นและสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

จากสถิติพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของประเทศพบว่า จำนวนชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ย ประมาณ 6.30 ชั่วโมงต่อวันสำหรับวันทำงาน และ 6.48 ชั่วโมงต่อวันสำหรับวันหยุด และมีแนวโน้มการใช้อินเทอร์เน็ตมากขึ้นเรื่อยๆ โดยใช้ Social Media เป็นกิจกรรมหลักที่คนไทยทำบนอินเทอร์เน็ตมากที่สุด รองลงมาเป็นการสืบค้นข้อมูล รวมไปถึงการซื้อสินค้าและบริการทางออนไลน์ ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในขณะที่พฤติกรรมการจอง/ซื้อตั๋วโดยสารของผู้โดยสารผ่านระบบออนไลน์สูงถึงร้อยละ 73.8 ส่วนการจอง/ซื้อตั๋วโดยสารของผู้โดยสารผ่านออฟไลน์ เช่น การจอง/ซื้อตั๋วโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่าย หรือสำนักงานขาย เป็นต้น มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ โดยปัจจุบันเหลือร้อยละ 26.2 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2560) และนั่นแสดงให้เห็นว่าการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในกลุ่มธุรกิจสายการบิน สายการบินที่สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อให้สามารถเข้าถึงและเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้ และสามารถปรับตัวไปกับเทคโนโลยีได้ก่อน ก็จะมีความได้เปรียบในการเข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายได้เร็วและสามารถแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดมาได้

ในฐานะที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์ เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่มีภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการผู้โดยสาร และให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศในการให้บริการผู้โดยสาร แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยรู้จักและรับรู้ถึงคุณภาพในการให้บริการ และความคุ้มค่าของเงินที่จ่ายไป อีกทั้งสายการบินคู่แข่งมีการสื่อสารทางการตลาดอย่างหนักและจัดทำโปรโมชั่นแข่งขันด้านราคาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด สายการบินบางกอกแอร์เวย์ จึงมีความจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการที่แท้จริงของผู้โดยสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพในการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้โดยสารที่กำลังเปลี่ยนไป การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการสื่อสารไปยังผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายให้รู้จักและรับรู้คุณภาพการบริการของสายการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสื่อสารทางการตลาดให้สามารถเข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ซึ่งจะ

สามารถช่วยให้ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากการจัดทำโปรแกรมแข่งขันลดราคาค่าโดยสารเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถช่วยเพิ่มจำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบินได้ในระยะยาว และอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการแก่ผู้โดยสารในระยะยาวอีกด้วย

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

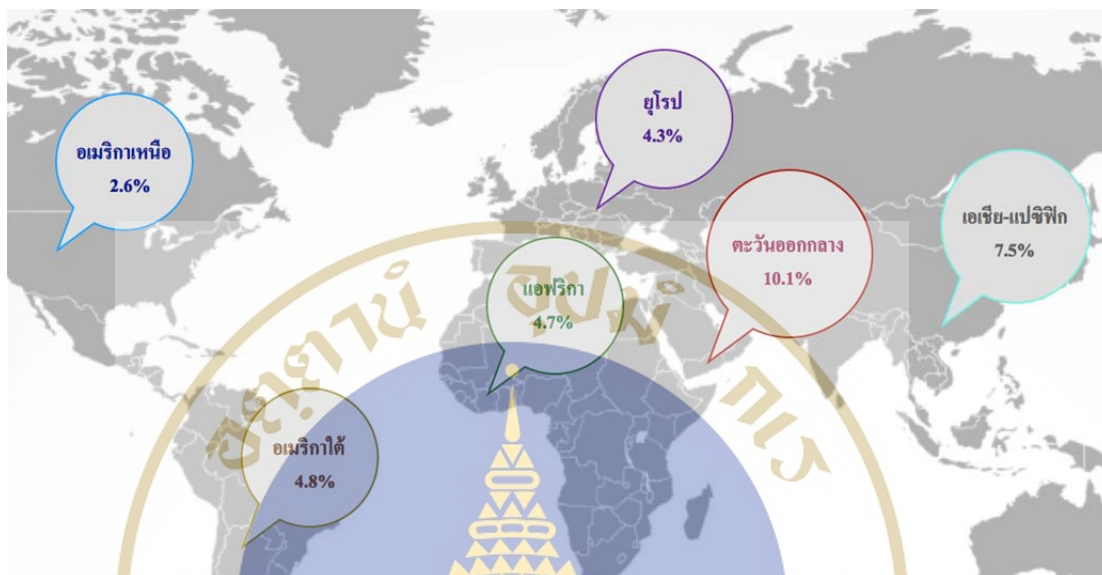
ธุรกิจการบินเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่สามารถทำรายได้ให้แก่ประเทศปีละหลายแสนล้านบาท โดยการให้บริการขนส่งทางอากาศด้วยเครื่องบินด้วยความรวดเร็ว สะดวกและปลอดภัย ใช้ระยะเวลาในการเดินทางขนส่งน้อยกว่าการขนส่งเชิงพาณิชย์ในรูปแบบอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน และจากการขยายตัวของเศรษฐกิจทั่วโลกและการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างประเทศมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านการค้า การเมือง การท่องเที่ยว ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้มีการเดินทางทางอากาศมากขึ้น จึงเป็นเหตุให้ธุรกิจการบินได้รับความนิยมมากขึ้น และสามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตของธุรกิจการบินในเอเชีย-แปซิฟิก และตะวันออกกลาง ที่เติบโตสูงถึง 7.5% และ 10.1% ตามลำดับ (สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA), 2560) และยังมีคาดการณ์จากองค์การการบินระหว่างประเทศ (ICAO) ว่าปริมาณการเดินทางทางอากาศทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าตัวในอีก 15 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ธุรกิจการบินยังมีการพัฒนารูปแบบในการให้บริการ โดยหลัก ๆ 2 รูปแบบธุรกิจการบินในการให้บริการด้วยกัน ได้แก่

1. ธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) ที่เน้นในเรื่องของการให้บริการ อำนวยความสะดวกและสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสาร เช่น ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน สามารถนำกระเป๋าขึ้นเครื่องโดยไม่คิดเงินเพิ่มตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ และอาจมีการแบ่งชั้นการให้บริการบนเครื่องบิน เช่น ชั้นประหยัด ชั้นธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบนั้น เป็นรูปแบบทางธุรกิจการบินที่มีมานาน และมีการพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง แม้ต้นทุนในการดำเนินงานจะสูงก็ตาม

ต่อมาเกิดการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารที่มีความต้องการการเดินทางทางอากาศมากขึ้น เกิดสายการบินใหม่ๆ เข้ามาแข่งขันมากขึ้น ในขณะที่ธุรกิจสายการบินมีลักษณะเฉพาะตัวในการดำเนินธุรกิจ เช่น การใช้เงินลงทุนสูง และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง อีกทั้งยังมีการแข่งขันที่สูงด้วย จึงเกิดทางเลือกใหม่ในการดำเนินธุรกิจสายการบินด้วยการลดหรือลดการให้บริการบางอย่างที่ไม่จำเป็นออกไป จึงเกิดรูปแบบธุรกิจการบินที่ให้บริการที่ลดต้นทุนในการให้บริการ คือ

2. ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) ที่เน้นในเรื่องของการลดหรือลดต้นทุนในการดำเนินงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น ลดการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มฟรีบน

เครื่องบิน เพิ่มจำนวนความหนาแน่นของจำนวนที่นั่งบนเครื่องบิน คิดค่าบริการการโหลดกระเป๋า เพิ่มน้ำหนัก เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ขยายตัวอย่างรวดเร็วและได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และมีอิทธิพลอย่างสูงต่ออุตสาหกรรมการบิน



ภาพที่ 1.2 การเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน แยกตามภูมิภาค ปี 2560

ที่มา: สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ, 2560, สืบค้นจาก <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-12-08-01.aspx>

จากภาพที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าในปี 2560 อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นด้วยเช่นกัน และคาดว่าจะยังคงให้ผลประกอบการที่ดี แม้ราคาน้ำมันจะมีความผันผวนก็ตาม โดยภูมิภาคที่มีการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินสูงสุดยังคงเป็นภูมิภาคตะวันออกกลาง รองลงมาคือ เอเชีย-แปซิฟิก และอเมริกาใต้ ตามลำดับ ในขณะที่ภูมิภาคอเมริกาเหนือซึ่งถือว่าเป็นภูมิภาคที่อุตสาหกรรมการบินมีผลประกอบการที่สามารถทำกำไรได้มากกว่าภูมิภาคอื่น แต่ก็ตามมาด้วยการแข่งขันที่รุนแรงเช่นกัน โดยมีการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินอยู่เพียง 2.6% ซึ่งน้อยกว่าภูมิภาคอื่น ๆ

ในขณะที่การท่องเที่ยวไทยที่ยังได้รับความนิยมในหมู่ชาวต่างชาติ โดยเฉพาะชาวจีน และเอเชียทำให้ธุรกิจสายการบินในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตได้มากขึ้น และเกิดพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการขยายขนาดฝูงบิน พัฒนาคุณภาพบริการ และการขยายเส้นทางการบินที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงไปยังเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งสอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจการบินในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อย่างไรก็ตามแนวโน้มการแข่งขันในธุรกิจการบินในประเทศไทยก็รุนแรงมากขึ้นเช่นกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินต้นทุนต่ำและเช่าเหมาลำที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ได้รับความนิยมนจากผู้โดยสารมากขึ้น และผลจากการเปิดน่านฟ้าเสรีทำให้สายการบินอื่นๆ ที่มีศักยภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในสัดส่วนที่สูงขึ้นเช่นกัน

สายการบินต่างๆ จึงมีแนวโน้มในการปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ด้วยนโยบายทางด้านราคาจึงมีผลให้ราคาค่าโดยสารมีแนวโน้มโดยรวมถูกลง จากการแข่งขันในธุรกิจการบินที่มีความรุนแรงมากขึ้น นอกจากนี้สายการบินต่างๆ ก็เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานและให้บริการ อำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารมากขึ้น เช่น ระบบการเช็คอินผ่านอินเทอร์เน็ตด้วยตนเอง การนำระบบเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการที่นั่งบนเครื่องบิน และการจัดตารางบิน การจัดให้มีบริการอินเทอร์เน็ตแบบไร้สายให้บริการบนเที่ยวบิน เป็นต้น

1.3 ลักษณะของธุรกิจการบิน

ธุรกิจการบินมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวสูงในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งค่อนข้างแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ซึ่งค่อนข้างมีความยากในการดำเนินธุรกิจและบริหารงาน การวางแผนกลยุทธ์ให้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การสอดส่องคู่แข่ง และการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน เป็นเรื่องที่ธุรกิจการบินต้องให้ความสำคัญ โดยลักษณะเด่นของธุรกิจการบินมี ดังนี้ (พลอากาศโทวัชรธรณนภากร ฤทธาคนี)

1. ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูง มีความซับซ้อนยุ่งยากในการบริหารและใช้ต้นทุนในการดำเนิน ธุรกิจที่สูงมาก เช่น ต้นทุนในการจัดหาอากาศยาน การจ้างนักบิน ช่างเครื่องยนต์ ที่ที่มีความชำนาญเฉพาะเกี่ยวกับเครื่องบินประเภทนั้นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีต้นทุนเกี่ยวกับฝึกอบรมเฉพาะด้านที่สูง เนื่องจากต้องส่งไปอบรมต่างประเทศ

2. ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน เช่น เศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภัยพิบัติ เป็นต้น และธุรกิจยังเกี่ยวข้องกับราคาน้ำมันดิบของโลกที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงที่สุดในการดำเนินงาน นอกจากนี้ผลการประกอบการยังขึ้นอยู่กับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่มีความผันผวนอีกด้วย

3. ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องพึ่งพาเกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการอื่นๆ เช่น การขนส่งมวลชนระหว่างสนามบินกับตัวเมือง การบริการภาคพื้นดินที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอื่นๆ เช่น การบริการเรื่อง การ รักษาความปลอดภัย การบริการขนกระเป๋า เจ้าหน้าที่บริการลานจอด เป็นต้น

4. ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจที่ให้บริการโดยตรงกับผู้บริโภคคือผู้โดยสารและความต้องการของผู้โดยสารมีความหลากหลายและไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลา ทำให้บริหารจัดการการขายที่นั่งในแต่ละเที่ยวบินและจำนวนเที่ยวบินค่อนข้างยาก ทำให้เสี่ยงต่อผลกำไรหรือขาดทุนในแต่ละเที่ยวบินค่อนข้างสูง ตลอดจนขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในหลายๆ ด้าน เช่น พฤติกรรมการบริโภค และการตอบสนองของผู้โดยสารที่มีรสนิยมแตกต่างกัน

5. ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรง ถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งน้อยรายก็ตาม การเข้าสู่ธุรกิจทำได้ยาก แต่การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการแข่งขันของแต่ละสายการบิน มีผลกระทบต่อกันค่อนข้างสูง สายการบินที่สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วจะสามารถอยู่รอดได้ในอุตสาหกรรม

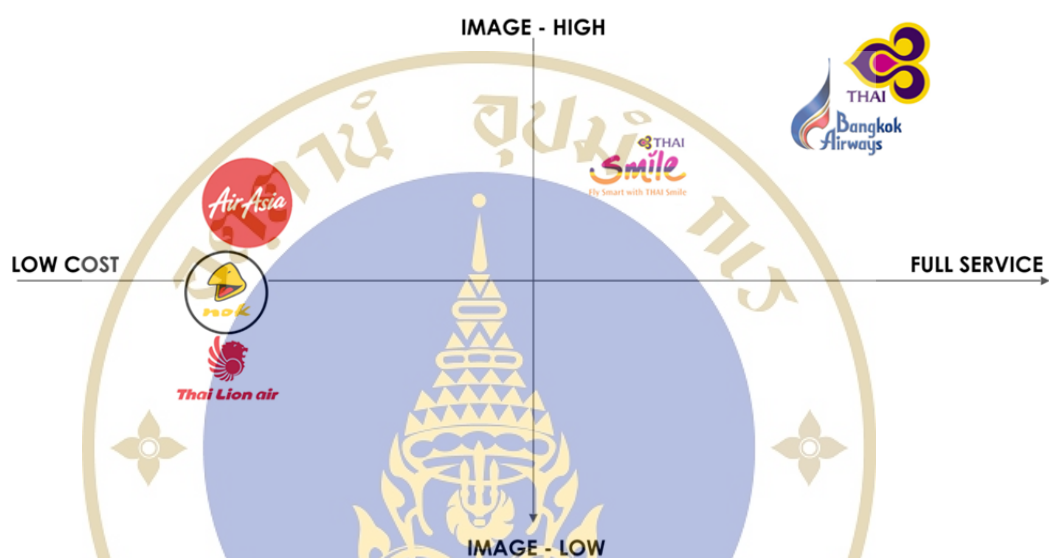
1.4 ตลาดการแข่งขัน

ธุรกิจการบินมีลักษณะโครงสร้างการแข่งขันแบบตลาดผู้ขายน้อยราย แต่การแข่งขันในกลุ่มธุรกิจการบินก็สูงมากเช่นกัน ถึงแม้จะมีการตำแหน่งทางการตลาดที่ต่างกัน และมีผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกัน การใช้นโยบายหรือกลยุทธ์จากคู่แข่งมีผลกระทบต่อผู้สายการบินอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้เล่นหลักในกลุ่มธุรกิจการบินของประเทศไทย ได้แก่

ตารางที่ 1.1 แสดงถึงสายการบินที่เป็นผู้เล่นหลักในกลุ่มธุรกิจการบินของประเทศไทย

ธุรกิจสายการบินหลักในประเทศไทย	ตราสัญลักษณ์
บริษัท การบินไทย จำกัด มหาชน	
บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด	
บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน	
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน	
บริษัท ไทยไลอ้อน เมนทารี จำกัด	
บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด มหาชน	

จากตารางที่ 1.1 สายการบินที่เป็นผู้เล่นหลักในกลุ่มธุรกิจการบินของประเทศไทย มีอยู่ 6 สายการบินด้วยกัน โดยแบ่งเป็นคู่แข่งโดยตรงของสายการบิน บางกอกแอร์เวย์ ได้แก่ บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน (สายการบินไทย) บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด (สายการบิน ไทยสมายล์) และคู่แข่งทางอ้อม ได้แก่ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน (สายการบินนกแอร์) บริษัท ไทยไลอ้อน แอร์ จำกัด (สายการบินไทยไลอ้อนแอร์) และบริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด มหาชน (สายการบินไทยแอร์เอเชีย) ซึ่งล้วนเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ

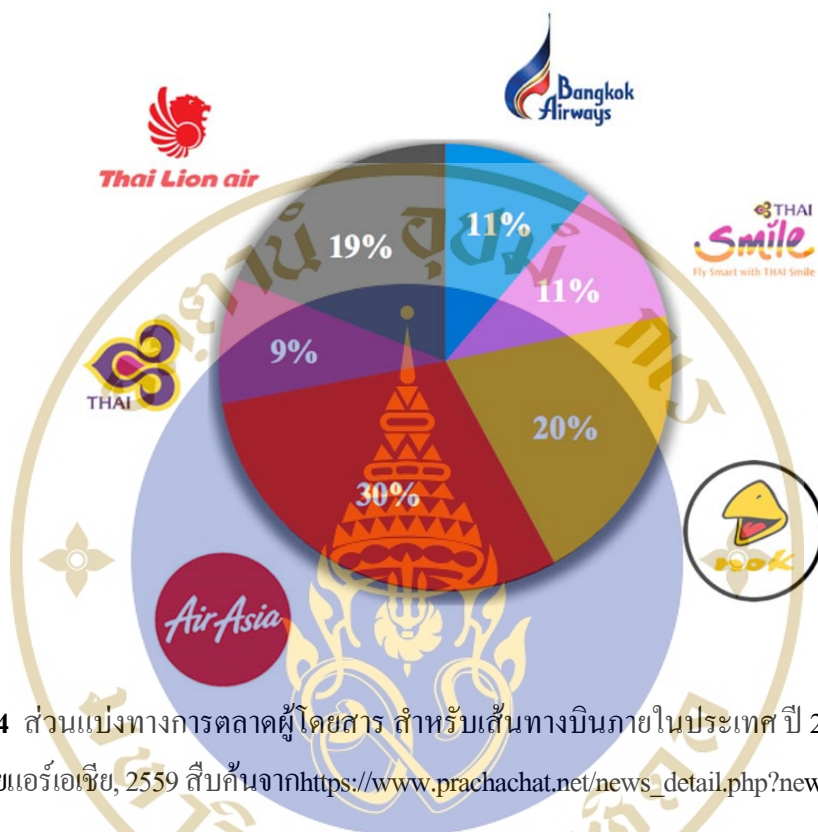


ภาพที่ 1.3 ตำแหน่งทางการตลาดของผู้เล่นหลักในกลุ่มธุรกิจการบินของประเทศไทย

จากภาพที่ 1.3 ได้แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางการตลาดของแต่ละสายการบินที่เป็นผู้เล่นหลักในกลุ่มธุรกิจการบินประเทศไทย ซึ่งจะเห็นได้ว่า สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ และสายการบินไทยสมายล์ เป็นสายการบินที่มีตำแหน่งทางการตลาดในการให้บริการเต็มรูปแบบ เน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสาร และมีภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการผู้โดยสาร ในขณะที่สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ และสายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นสายการบินที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ เน้นราคาต่ำโดยสารถูก และงดการบริการบางอย่างที่ไม่ค่อยมีความจำเป็น และมีภาพลักษณ์การให้บริการที่ไม่ให้ความสำคัญด้านการบริการผู้โดยสารมากนัก

อย่างไรก็ตามจากความรุนแรงในการแข่งขันของธุรกิจการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา สายการบินต้นทุนต่ำได้เข้ามามีบทบาทและมีศักยภาพในการแข่งขันเป็นอย่างมาก เห็นได้จากความสามารถในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และการเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำกลับเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเปิดน่านฟ้าเสรีในปี 2015 จากการที่ประเทศไทยต้องก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ยังทำให้ธุรกิจ

การบินในประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากสายการบินที่มีศักยภาพในอาเซียนที่ต้องการเข้ามาเปิดเส้นทางบินในประเทศไทย สามารถเข้ามาให้บริการในประเทศไทยได้ทันที และนั่นหมายความว่าธุรกิจการบินของประเทศไทยจะมีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์, 2557)



ภาพที่ 1.4 ส่วนแบ่งทางการตลาดผู้โดยสาร สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศ ปี 2559

ที่มา: ไทยแอร์เอเชีย, 2559 สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1487582526

จากภาพที่ 1.4 จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำมีส่วนแบ่งทางการตลาดผู้โดยสาร สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศสูงที่สุดคือ 30% ตามมาด้วยสายการบินนกแอร์ ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำเช่นกัน มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 20% กล่าวคือสายการบินต้นทุนต่ำได้ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดผู้โดยสาร สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศไปแล้วมากกว่า 50% ในขณะที่สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบอย่าง สายการบินบางกอกแอร์เวย์ สายการบินไทย และสายการบินไทยสมายล์ มีส่วนแบ่งทางการตลาดรวมกันเพียงแค่ 31% เท่านั้น เนื่องจากว่าสายการบินต้นทุนต่ำมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า การลงทุนในการเปิดเส้นทางบินใหม่ภายในประเทศสามารถทำได้ง่ายกว่า และหากไม่ประสบความสำเร็จในเส้นทางบินนั้นก็ยังมีต้นทุนในการยกเลิกเส้นทางบินที่ต่ำกว่า ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำกล้าที่จะเสี่ยงขยายเส้นทางบินภายในประเทศเพื่อแข่งขัน ส่งผลให้สายการบินต้นทุนต่ำมีเส้นทางบินภายในประเทศหลากหลายเส้นทาง มากกว่า

สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ อีกทั้งราคาต่ำโดยสารที่ถูกกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำครอบครองส่วนแบ่งตลาดสำหรับเส้นทางบินภายในประเทศในสัดส่วนที่สูง

1.5 ข้อมูลองค์กร

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักที่ดำเนินธุรกิจสายการบิน ของบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน ที่มีโครงสร้างการดำเนินธุรกิจการบินที่ครบวงจร ได้แก่

1. ธุรกิจสายการบิน ได้แก่ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ (Bangkok Airways)
2. ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสนามบิน ได้แก่ การให้บริการลูกค้าภาคพื้นและการให้บริการในลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น (BFS Ground) การให้บริการครัวการบิน (Bangkok Air Catering) และการให้บริการคลังสินค้า (BFS Cargo)

3. ธุรกิจสนามบิน ได้แก่ สนามบินสมุย สนามบินสุโขทัย และสนามบินตราด ก่อตั้งโดย นายแพทย์ ปราเสริฐ ปราสาททองโอสถ ในปี 2511 โดยจัดตั้งเป็นแผนกการบินของบริษัท กรุงเทพสทก หลังจากนั้นในปี 2527 จึงได้ก่อตั้งบริษัท สทกแอร์ จำกัดเพื่อรับโอนกิจการต่างๆ ซึ่งรวมถึงแผนกการบินจากบริษัท กรุงเทพสทก จำกัดและในภายหลัง ได้ เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด และได้เริ่มให้บริการเที่ยวบินแบบประจำอย่างเป็นทางการ ภายใต้ชื่อ “สายการบินบางกอกแอร์เวย์” นับตั้งแต่ปี 2529 เป็นต้นมา และในปี 2532 บริษัทได้สร้างสนามบินแห่งแรกที่เกาะสมุย พร้อมกับได้รับรหัสการบินจาก IATA คือรหัสการบิน “PG” ต่อมาในปี 2541 บริษัทได้เริ่มดำเนินการสร้างสนามบินแห่งที่สองคือสนามบินสุโขทัย และในปี 2545 ได้เข้าเป็นสมาชิกสามัญ ของ IATA ซึ่งหมายถึงการเข้าสู่มาตรฐานความปลอดภัยในการบินพาณิชย์สากลนานาชาติภายใต้ IATA Operational Safety Audit (“IOSA”) และในปี 2549 บริษัทได้เริ่มดำเนินการสนามบินแห่งที่สามคือสนามบินตราด และในวันที่ 31 ธันวาคม 2559 ได้จดทะเบียนเป็น บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน ด้วยทุนจดทะเบียนจำนวน 2,100,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,100,000,000 หุ้น และมีทุนชำระแล้ว จำนวน 2,100,000,000 บาท (แบบ 56-1, 2559)

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ เป็นสายการบินภูมิภาค (Regional Airways) ในประเทศไทย ที่ดำเนินธุรกิจด้วยความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ด้วยจุดยืนที่เป็น Asia’s Boutique Airline โดยเน้นเส้นทาง การบินไปยังสถานที่ท่องเที่ยวที่มี วัฒนธรรมที่สำคัญ มีธรรมชาติที่สวยงาม เน้นด้านการพักผ่อนและเป็นเส้นทางที่ไม่ค่อยมีสายการบินอื่นเปิดให้บริการ มีลักษณะการให้บริการแบบเต็มรูปแบบ โดย มุ่งเน้นการให้บริการระดับพรีเมียมแก่กลุ่มผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินเพื่อการท่องเที่ยวและเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

มีการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร 2 รูปแบบ คือ

1. การบริการเที่ยวบินแบบประจำ ซึ่งมีเครือข่ายเส้นทางบินครอบคลุมจุดหมายปลายทาง 28 แห่ง (ไม่รวมถึงกรุงเทพมหานคร) ใน 12 ประเทศ (รวมถึงประเทศไทย) แบ่งเป็นเส้นทางภายในประเทศ 11 เส้นทาง (40%) และเส้นทางบินระหว่างประเทศ 17 เส้นทาง (60%)

2. บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ

นอกจากนี้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ ยังได้รับความร่วมมือจากสายการบินพันธมิตร ในการทำความตกลงเที่ยวบินร่วมแบบ Code Share Agreement เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณผู้โดยสารใน เครือข่ายเส้นทางการบินของบริษัทฯ และช่วยขยายเครือข่ายเส้นทางการบินให้ครอบคลุมจุดหมาย ปลายทางต่างๆ ทั้งทวีปยุโรป ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันออกกลาง และออสเตรเลีย เป็นต้น โดยปัจจุบัน มีสายการบินพันธมิตรเข้าทำความตกลงเที่ยวบินร่วมแบบ Code Share Agreement ทั้งสิ้น รวม 23 สายการบิน ทำให้เครือข่ายเส้นทางการบินขยายครอบคลุมจุดหมาย ปลายทางใน ต่างประเทศอีก 23 แห่ง ใน 11 ประเทศโดยไม่รวมถึงประเทศไทย (บริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน, 2560)

1.5.1 วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์ความเป็นเลิศเพื่อเป็นสายการบินที่ดีที่สุดในเอเชีย

1.5.2 พันธกิจ

บริษัทฯ มุ่งมั่นเป็นสายการบินที่ดีที่สุดของเอเชีย โดยมีพันธกิจในการดำเนินงานดังนี้

- ปฏิบัติตามและรักษามาตรฐานความปลอดภัยระดับสากลในการปฏิบัติการทั้งภาค อากาศและภาคพื้นดิน
- บริหารจัดการทรัพยากรของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและ ประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
- สร้างสรรค์และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศเพื่อประโยชน์ต่อผู้โดยสาร และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัทฯ
- ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการเรียนรู้การทำงานของพนักงานด้วยระบบการ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานอย่างมืออาชีพ เพราะบริษัทฯ เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน
- ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของบริษัทฯ เพื่อให้เป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาลที่ดี

- ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการให้บริการและบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

1.6 โครงสร้างองค์กร

บริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน มีคณะกรรมการของบริษัท ฯ ประกอบด้วย คณะกรรมการจำนวน 5 ชุด คือ คณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนและคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ โดยมีนายแพทย์ ปราเสริฐ ปราสาททองโอสถ และนายพุดพิงศ์ สารทองโอสถ เป็นคณะกรรมการบริษัทฯ และ คณะกรรมการบริหารหลัก และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารในแต่ละด้าน



ภาพที่ 1.5 โครงสร้างองค์กรของบริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน

ที่มา: จากแผนผังองค์กร โดยบริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน, 2559, สืบค้นจาก http://bath.listedcompany.com/organization_chart.html

1.7 ผลการดำเนินงานและสถานการณ์ปัจจุบัน

ในไตรมาส 3 ของปี 2560 อัตราการเติบโตของผู้โดยสารของบริษัทฯ อยู่ที่ร้อยละ 6.9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตามรายได้จากธุรกิจการบินปรับตัวลดลงร้อยละ 0.6 อันเนื่องมาจากภาวะการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจการบินในประเทศไทยที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ราคาบัตรโดยสารเฉลี่ยลดลงร้อยละ 6 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเส้นทางอินโดจีน ทั้งนี้เป็นผลต่อเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนสายการบินที่ให้บริการในเส้นทางหรือจุดหมายที่คล้ายกัน ทั้งนี้สายการบินบางกอกแอร์เวย์มีอัตราบรรทุกโดยสารเฉลี่ย (Load Factor) ลดลงจากปีก่อนเหลือร้อยละ 67.3 โดยมีรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารต่อหน่วย (Passenger Yield) อยู่ที่ 4.5 บาท ซึ่งลดลงจากไตรมาสที่ 3 ปี 2559 ร้อยละ 10 (รายงานคำอธิบายผลการดำเนินงานของบริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน)

1.7.1 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญในปัจจุบัน (ข้อมูล ณ ไตรมาส 3 ปี 2560)

ตารางที่ 1.2 ข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ สำหรับงวดเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2560 (งบเฉพาะกิจการ)

(หน่วย : พันบาท)

งบแสดงฐานะการเงิน (ณ วันที่ 30 กันยายน 2560)	ณ วันที่ 30 กันยายน 2560	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560
สินทรัพย์	52,738,715	56,487,890
หนี้สิน	26,632,778	26,694,452
ส่วนของผู้ถือหุ้น	26,105,937	29,793,438
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ (สำหรับ งวดเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2560)	ปี 2560	ปี 2559
รายได้ค่าโดยสาร	15,302,759	15,649,234
รายได้รวม	18,035,295	18,380,767
ต้นทุนขายและบริการ	14,827,512	12,456,234
รวมค่าใช้จ่าย	17,284,971	14,812,521
EBIT	750,324	3,568,246
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(621,803)	1,426,421

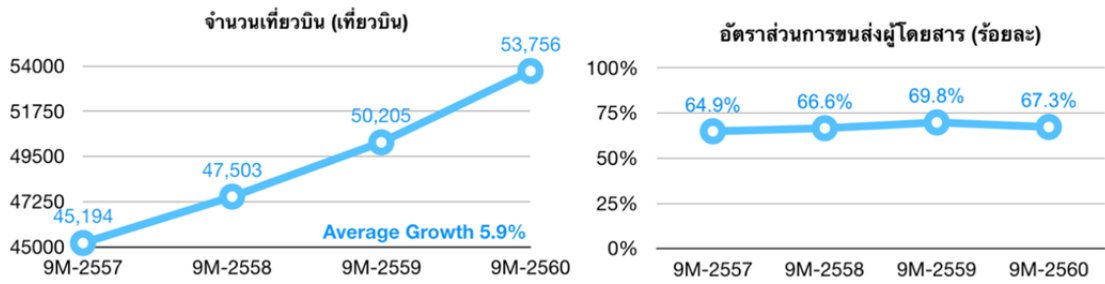
ที่มา: รายงานการสอบทาน และงบการเงินรวมระหว่างกาล สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2560, บริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน, 2560, สืบค้นจาก <http://ba.listedcompany.com/misc/fs/20171114-ba-fs-3q2017-th.pdf>

จากตารางที่ 1.2 ซึ่งแสดงถึงข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ สำหรับงวดเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2560 จะเห็นได้ว่าในระหว่างกาลบริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน มีสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงเล็กน้อย ในขณะที่หนี้สินค่อนข้างทรงตัว และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จแล้วพบว่ารายได้ค่าโดยสารลดลงเล็กน้อย จากไตรมาสที่ 3 ของปี 2559 อันเนื่องมาจากการการจัดทำโปรโมชั่นลดราคาค่าโดยสารเพื่อแข่งขัน ส่งผลให้รายได้รวมลดลงเล็กน้อย ซึ่งผลจากการลดราคาค่าโดยสารนั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อให้มีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นมากนัก ในขณะที่ต้นทุนขายและบริการกลับเพิ่มสูงขึ้น จากค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมแซมเครื่องบินและค่าบริการผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมสูงขึ้นตามไปด้วย ทำให้กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีในไตรมาสที่ 3 ของปี 2560 ลดลงเหลือ 750,324,000 บาท และผลการประกอบการขาดทุนไปกว่า 621,803,000 บาท



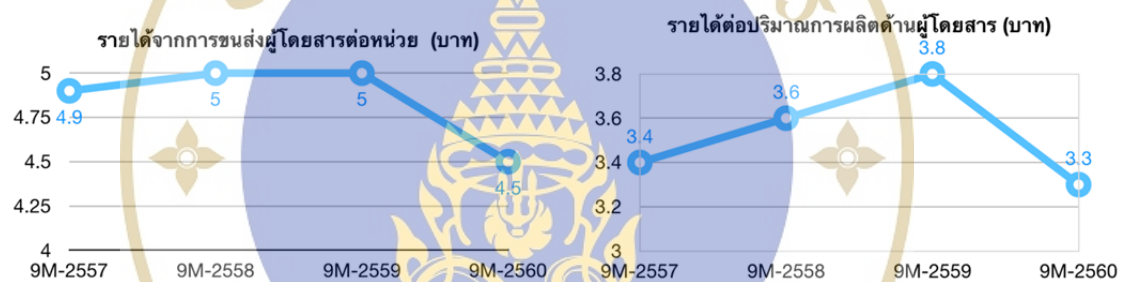
ภาพที่ 1.6 แสดงจำนวนที่นั่งทั้งหมดและจำนวนผู้โดยสารที่ขนส่ง เปรียบเทียบ ไตรมาสที่ 3 ระหว่างปี 2557 ถึง 2560

จากภาพที่ 1.6 แสดงให้เห็นว่า จำนวนที่นั่งทั้งหมดซึ่งรวมทั้งเส้นทางบินในประเทศและระหว่างประเทศ มีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ 5.9% จากไตรมาสเดียวกันของปี 2557 จากการขยายฝูงบิน ตามปริมาณความต้องการการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่ขนส่งทั้งหมดที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้น โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ 7.1% จากไตรมาสเดียวกันของปี 2557 ถึงแม้ว่าในช่วง ปี 2559 ถึง ปี 2560 จะเริ่มเติบโตในอัตราที่ลดลงก็ตาม



ภาพที่ 1.7 แสดงจำนวนเที่ยวบิน และอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร(Load Factor) เปรียบเทียบ ไตรมาสที่ 3 ระหว่างปี 2557 ถึง 2560

จากภาพที่ 1.7 แสดงให้เห็นถึงจำนวนเที่ยวบินที่มากขึ้น จากการเปิดเส้นทางบินใหม่และเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในแต่ละเส้นทางการบิน ซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ 5.9% จากไตรมาสเดียวกันของปี 2557 ในขณะที่อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร(Load Factor) ค่อนข้างคงที่



ภาพที่ 1.8 แสดงถึงรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารต่อหน่วย (ที่นั่ง) และรายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร เปรียบเทียบ ไตรมาสที่ 3 ระหว่างปี 2557 ถึง 2560

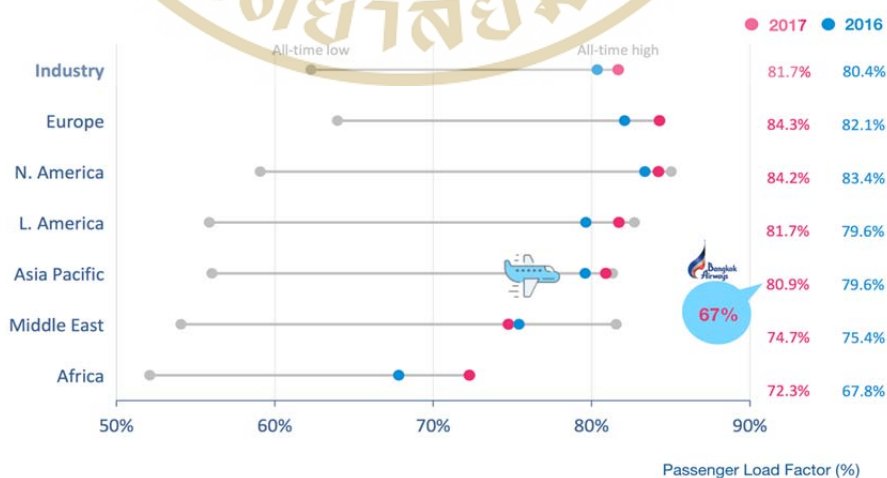
ที่มา: รายงานสถิติการดำเนินงานที่สำคัญ, บริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน, 2560, สืบค้นจาก http://ba-th.listedcompany.com/operational_statistic.html

จากภาพที่ 1.8 แสดงให้เห็นถึงรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารโดยเฉลี่ยต่อที่นั่ง ซึ่งจะเห็นว่า ในไตรมาสเดียวกัน ระหว่าง ปี 2557 ถึง ปี 2559 ค่อนข้างคงที่ แต่ปี 2560 รายได้จากการขนส่งผู้โดยสารโดยเฉลี่ยต่อที่นั่งและรายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในกลุ่มธุรกิจการบินในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการแข่งขันกันในด้านราคาค่าโดยสาร ทำให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ ต้องลดราคาค่าโดยสารลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

1.8 สภาพปัญหาและความสำคัญของปัญหา

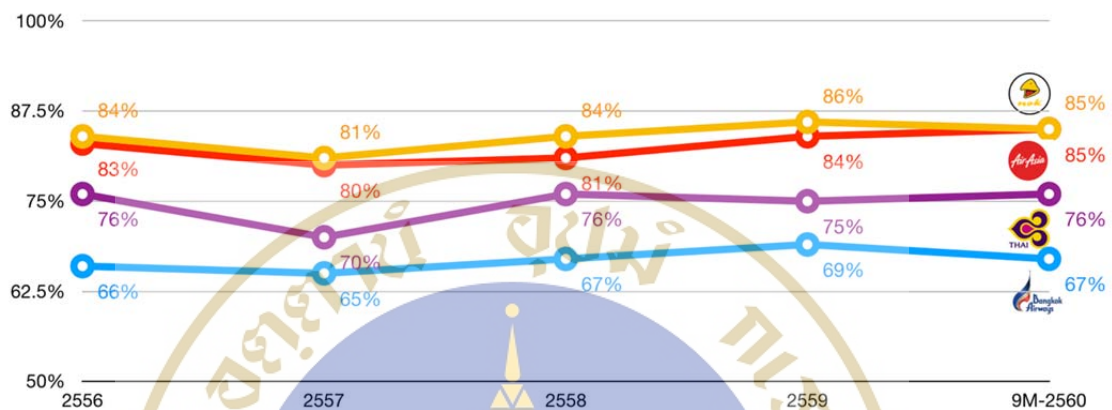
การแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจการบินในประเทศไทยทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินอื่นในภูมิภาค เข้ามาแย่งชิงผู้โดยสาร ทำให้สูญเสียส่วนแบ่งตลาดและอาจทำให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ต้องยกเลิกเส้นทางบินบางเส้นทางเนื่องจากอัตราภาระขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ที่ต่ำและขาดทุน ทำให้เสียภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกจากนี้จากการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้แนวโน้มค่าโดยสารในภูมิภาคและประเทศไทยลดลง การลดราคาค่าโดยสารเพื่อแข่งขันเพียงอย่างเดียวจึงไม่ใช่ทางออกที่ดี เนื่องจากยังไม่รู้จักและเข้าใจในความต้องการของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง การลดราคาค่าโดยสารเพื่อแข่งขันของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ จึงส่งผลให้รายได้ค่าโดยสารโดยรวมและรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารต่อนั่งลดลง ในขณะที่เป้าหมายที่ต้องการให้มีจำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบินเพิ่มขึ้นไม่มากนัก

ดังนั้นนอกจากการทำโปรโมชั่นลดราคาเพื่อแข่งขันบางส่วนแล้ว การทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มผู้โดยสารเป้าหมาย ต้องสร้างความแตกต่างในการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายและพัฒนาการให้บริการควบคู่กันไปด้วย และปรับตัวไปตามแนวโน้มสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างเช่น การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคมากขึ้น และกระแสความนิยมในเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนเกือบทุกด้าน การปรับตัวและวางแผนกลยุทธ์ให้ให้เท่าทันกับสิ่งแวดล้อมและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สามารถแข่งขันได้ และอยู่รอดในระยะยาวท่ามกลางสงครามราคาค่าโดยสารของธุรกิจการบิน



ภาพที่ 1.9 อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารโดยเฉลี่ย แบ่งตามภูมิภาค ปี 2559 ถึง ปี 2560 ที่มา: สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA), 2560

จากภาพที่ 1.9 แสดงให้เห็นว่าอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) โดยเฉลี่ยของธุรกิจการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ในปี 2560 อยู่ที่ 80.9% ในขณะที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์มีอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) อยู่ที่ 67% ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจการบินในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก



ภาพที่ 1.10 เปรียบเทียบอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร ระหว่างสายการบินบางกอกแอร์เวย์ สายการบินนกแอร์ สายการบินไทย และสายการบินไทยแอร์เอเชีย ระหว่างปี 2556 ถึงไตรมาสที่ 3 ปี 2560

จากภาพที่ 1.10 แสดงให้เห็นว่าสายการบินบางกอกแอร์เวย์ มีอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ที่ค่อนข้างทรงตัว ไม่เติบโต และต่ำกว่าสายการบินคู่แข่งภายในประเทศ โดยสายการบินบางกอกแอร์เวย์มีอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ที่น้อยที่สุดในกลุ่มธุรกิจการบินภายในประเทศ

1.9 บทสรุปของสภาพปัญหา

สภาพปัญหาที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์กำลังเผชิญอยู่นั้นคือ อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ซึ่งคิดจาก ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร คิดเป็นจำนวนที่นั่งต่อกิโลเมตรหารด้วยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารคิดเป็นจำนวนที่นั่งต่อกิโลเมตร แล้วคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งจะบ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพในด้านการขนส่งผู้โดยสารต่อเที่ยวบิน นั้นหมายถึงจำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบิน โดยเฉลี่ยแล้วคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ นั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมการบินและคู่แข่ง

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เส้นทางสุโขทัย ลำปาง เชียงราย แม่ฮ่องสอน ซึ่งเป็นเส้นทางที่มีสัดส่วนผู้โดยสารชาวไทยมาก เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้โดยสารต่างชาติที่เป็นที่นิยมในบาง

เส้นทาง ดังนั้นสายการบินบางกอกแอร์เวย์จึงมีความจำเป็นในการแก้ไขปัญหา ด้วยกลยุทธ์การเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor)



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสถานการณ์และปัญหาที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์กำลังเผชิญอยู่นั้น การที่สายการบินจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ต้องมีความเข้าใจในสิ่งแวดล้อมจากปัจจัยภายนอกที่อุตสาหกรรมการบินและองค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และช่วยวางแผนทางในการวางกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์จุดแข็งที่องค์กรมี และหาโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์จุดอ่อนเพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้สามารถอยู่รอดได้จากอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร การทำความเข้าใจในลักษณะของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนรับมือ วางกลยุทธ์ ให้สามารถแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารควบคู่ไปกับการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)

สภาพแวดล้อมทางการตลาด คือปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่องค์กรไม่สามารถ ควบคุมได้หรือ ควบคุมได้เพียงบางส่วน อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และปัจจัยต่างๆ นั้น สามารถสร้างโอกาสหรือก่อให้เกิดอุปสรรคทางการตลาดได้ โดยจะแบ่งเป็นปัจจัยหลัก 6 ปัจจัยอันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านนโยบายของภาครัฐและการเมือง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางด้านสิ่งแวดล้อม และสภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย (Francis J. Aguilar, 1967) ดังนั้นองค์กรต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ถึงแนวโน้มของปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ รับมือและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสายการบินบางกอกแอร์เวย์

2.1.1 สภาพแวดล้อมด้านนโยบายของภาครัฐและการเมือง (Political)

ปัจจัยทางด้านนโยบายของภาครัฐและการเมือง ที่มีการเปลี่ยนแปลง ณ ช่วงเวลานั้น อันได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล รวมไปถึงสถานะความมั่นคงทางการเมือง เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาคอุตสาหกรรม ซึ่งสายการบินจำเป็นต้องติดตามและทันต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางด้านนโยบายของภาครัฐและการเมืองด้วย

2.1.1.1 นโยบายส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค และส่งเสริมการใช้และขยายท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย

จากนโยบายของรัฐบาลเพื่อขับเคลื่อนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางธุรกิจการบินในภูมิภาคซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในอนาคต จึงเป็นโอกาสดีสำหรับองค์กรในการพัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบิน และวางแผนขยายฝูงบินเพื่อรองรับจำนวนผู้โดยสารที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

2.1.1.2 นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยและอาเซียน

รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพมากขึ้น รวมไปถึงการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างสูงทั่วโลก นอกจากนี้ยังมีแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวของอาเซียน การเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวของอาเซียน และการสร้างมาตรการจูงใจให้ นักท่องเที่ยวที่มี สัญชาติอาเซียนเดินทางในภูมิภาคมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางในภูมิภาคอาเซียนและประเทศไทยมากขึ้น เป็นโอกาสที่ดีต่อ

องค์กรในการพัฒนาคุณภาพการบริการและวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับแนวโน้มการเดินทางของผู้โดยสารให้สอดคล้องกับนโยบายที่รัฐบาลให้ความสำคัญมากขึ้น รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมในการรองรับผู้โดยสารที่เดินทางในภูมิภาคอาเซียนและประเทศไทยที่มากขึ้น

2.1.1.3 นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรีอาเซียน

นโยบายน่านฟ้าเสรีของอาเซียน (ASEAN Single Sky) เป็นนโยบายหนึ่งซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยให้สิทธิทางการบินและไม่จำกัดเที่ยวบินนิตสำหรับการทำการบินระหว่างเมืองหลวงแก่สายการบินภายในอาเซียน ซึ่งการเปิดเสรีน่านฟ้าดังกล่าวนี้ เป็นการสร้างทั้งโอกาสและอุปสรรคแก่สายการบินทั้งในประเทศไทยและในภูมิภาคอาเซียนที่แข่งขันกัน ใน เนื่องจากมีการลดข้อจำกัดทางการบิน ส่งผลให้สายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินอื่นในเข้ามาแข่งแข่งกันมากขึ้น และยังมีการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา ซึ่งก่อให้เกิดสงครามราคาโดยสารในอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคอาเซียน และเป็นผลให้ราคาโดยสารของกลุ่มธุรกิจสายการบินมีแนวโน้มลดลง อย่างไรก็ตามธุรกิจการบินก็มีโอกาสเข้าถึงผู้บริโภคและตลาดการบิน มากขึ้นแม้จะต้องลดราคาโดยสารและค่าธรรมเนียมต่างๆ ลงก็ตาม

2.1.1.4 สถานการณ์ทางการเมืองในประเทศไทย

ด้วยสถานการณ์ทางการเมืองปัจจุบันที่ยังไม่แน่นอน ได้บั่นทอนความพยายามในการปฏิรูปเศรษฐกิจและการสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมของไทยซึ่งรวมทั้งอุตสาหกรรมการบินพอสมควร ซึ่งมีผลทำให้นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นต่อสถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่แน่นอน อย่างไรก็ตามในด้านนักท่องเที่ยวที่นั่นสถานการณ์เริ่มคลี่คลายขึ้นจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ในอดีต เช่น การปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การก่อความไม่สงบในพื้นที่ต่างๆ ในใจกลางเมือง และการก่อขุมนุมปิดถนน เป็นต้น เหตุการณ์ดังกล่าวได้สร้าง ความไม่ไว้วางใจในเรื่องความปลอดภัย แก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ต้องการเดินทางมายังประเทศไทยและหันไปเที่ยวประเทศเพื่อบ้านแทน แต่ด้วยสถานการณ์ทางการเมืองที่ดีขึ้นและมีกระแสการเลือกตั้งที่คาดว่าจะมาถึงก็ตาม ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวและมีแนวโน้มที่จะเดินทางท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น

2.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)

2.1.2.1 เศรษฐกิจภายในประเทศ (National Economy)

- สภาวะเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้น จากการรายงานสภาวะเศรษฐกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าเศรษฐกิจขยายตัวดีตามการส่งออกสินค้าและการท่องเที่ยวที่ขยายตัวสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอุปสงค์การบริโภคสินค้าและบริการของต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น และ

ยังพบว่าการบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชนขยายตัวขึ้นเช่นกัน ส่งผลให้ดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุล ต่อเนื่องจากภาคการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลดีต่อธุรกิจ การบิน ในการใช้โอกาสจากการขยายตัวของสถานะเศรษฐกิจ ในการปรับกลยุทธ์เพื่อขยายธุรกิจ ทั้ง ในแง่ของการขยายฝูงบิน เครือข่ายเส้นทางการบินและคุณภาพในการให้บริการ

- รายได้เฉลี่ยประชากรต่อคนที่สูงขึ้น รายได้เฉลี่ยประชากรต่อคนนั้น เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงกำลังการซื้อของผู้บริโภค ยิ่งมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2558 พบว่ารายได้เฉลี่ยต่อหัวของ ประชากรอยู่ที่ 203,356 ต่อปี ซึ่งเติบโตขึ้นมาจาก ปี 2557 ประมาณร้อยละ 3 และมีแนวโน้มสูงขึ้นใน ทุกๆ ปี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) แสดงให้เห็นว่าผู้คนไทยมี กำลังการซื้อที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาจากอัตราเงินเฟ้อด้วย

- แนวโน้มตลาดท่องเที่ยวไทยของชาวต่างชาติเติบโต ตลาดท่องเที่ยวไทย สามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง และมีมูลค่าการส่งออกบริการท่องเที่ยว ประมาณร้อยละ 12.5 ของ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ใน ปี 2559 (รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2559, ธนาคารแห่งประเทศไทย) จากการรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่าภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยในปีที่ ผ่านมา มีการเติบโตทั้งในด้านจำนวนนักท่องเที่ยว และรายได้จากภาคการท่องเที่ยว โดยมองว่า จำนวน นักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทยในปี 2561 จะเติบโตร้อยละ 6.5-7.5 ขณะที่การขยายตัวของนักท่องเที่ยว ต่างชาติเที่ยวไทย รวมไปถึงการทำตลาดการท่องเที่ยวใหม่ ๆ จะช่วยเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวและธุรกิจ การบินให้เพิ่มขึ้น

- การกำหนดเพดานค่าโดยสารเส้นทางบินภายในประเทศที่ขายใน ประเทศไทย สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) มีแนวโน้มที่จะกำหนดกรอบเพดาน ขึ้นสูงสุดของค่าโดยสารสายการบินต่าง ๆ ที่ให้บริการเส้นทางบินภายในประเทศ โดยเฉพาะสายการบิน ต้นทุนต่ำในอัตราใหม่ คือ ต้องเก็บไม่เกิน 9.40 บาทต่อกิโลเมตร ซึ่งลดลงจากเดิมที่เคยอนุมัติไว้ว่า ค่าโดยสารสูงสุดต้องไม่เกิน 13 บาทต่อ กม. และจะมีผลกับสายการบินต้นทุนต่ำเพียงเท่านั้น ส่วน สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ยังสามารถใช้กรอบเพดานเดิม ซึ่งปัจจุบันทุกสายการบินทั้งสายการบิน ต้นทุนต่ำและสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบใช้กรอบเพดานค่าโดยสารเดียวกันที่ไม่เกิน 13 บาท ต่อ กม. ส่งผลให้ในอนาคตสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการแข่งขันกันในด้านราคาค่าโดยสารมากขึ้น และแนวโน้มของราคาค่าโดยสารจะยิ่งถูกลง และเป็นผลดีต่อผู้บริโภค อย่างไรก็ตามอาจส่งผลให้มี ช่องว่างด้านราคาที่สูงขึ้นระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หาก สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบไม่ต้องการเข้าไปแข่งขันในสงครามราคา สายการบินต้องมึ การพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ และสร้างความแตกต่างและความพึงพอใจกับผู้โดยสารให้เกิด ความจงรักภักดีมากยิ่งขึ้น

2.1.2.2 เศรษฐกิจระหว่างประเทศ (International Economy)

- ปริมาณความต้องการเดินทางทั่วโลกมากขึ้น จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศขยายตัวร้อยละ 23.2 จากระยะเดียวกันปีก่อน โดยเป็นการขยายตัวในเกือบทุกกลุ่มสัญชาติ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจีน และการเติบโตของนักท่องเที่ยวรัสเซียเนื่องจากการเปิดเส้นทางบินตรงมาไทยเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจการบิน โดยเฉพาะสายการบินที่มีสัดส่วนผู้โดยสารต่างชาติสูง

- ความไม่สงบด้านความปลอดภัยในบางประเทศ และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในประเทศต่าง ๆ และส่งผลกระทบต่อบรรยากาศและความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวทำให้นักท่องเที่ยวอาจยกเลิกแผนการเดินทางในทันที และอาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มนักท่องเที่ยวที่อาจตัดสินใจไม่วางแผนการเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทยในระยะยาว

- ความผันผวนของราคาน้ำมันโลก ราคาน้ำมันมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการบินมาก โดยต้นทุนน้ำมันเป็นต้นทุนกว่า 25% ของต้นทุนในการดำเนินงานทั้งหมด จากราคาน้ำมันที่ผันผวนส่งผลให้สายการบินต้องปรับสถานะขาดทุน ถึงแม้ว่าปัจจุบันราคาน้ำมันจะปรับตัวลงจากอดีตมากแล้ว แต่ราคาน้ำมันก็ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงของการประกอบการของธุรกิจการบินที่ต้องคอยเฝ้าระวัง และวางแผนกลยุทธ์ในการควบคุมต้นทุนที่เกิดจากความผันผวนของราคาน้ำมันให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำ Price hedge ในช่วงที่ราคาน้ำมันผันผวน

- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางเศรษฐกิจการเงินและความผันผวนของค่าเงินจากประเทศต้นทาง โดยอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ที่ลดลงของนักท่องเที่ยวจากประเทศต้นทางที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจการเงิน และส่งผลให้ต้นทุนจากการท่องเที่ยวที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดจาดค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นหรือค่าเงินของประเทศต้นทางอ่อนค่าลง ซึ่งอาจทำให้นักท่องเที่ยวจากประเทศที่ได้รับผลกระทบนั้นๆ ละเลิการเดินทางท่องเที่ยวซึ่งถือเป็นสินค้า/บริการฟุ่มเฟือย หรือหันไปเที่ยวประเทศอื่นที่มีค่าเงินอ่อนกว่าทดแทน

2.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social)

2.1.3.1 Demographic structure

- จำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเติบโตต่อเนื่อง โดยนักท่องเที่ยวเดินทางในประเทศไทยและภูมิภาค 3 อันดับแรก ได้แก่จีน มาเลเซีย และเกาหลี และนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง 3 อันดับแรก ได้แก่จีน รัสเซีย และมาเลเซีย

- รูปแบบการเดินทางของผู้โดยสารชาวไทยและชาวต่างชาติ เพื่อการท่องเที่ยวและเพื่อธุรกิจ และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

- อายุและรายได้ของผู้โดยสารที่เดินทางทางอากาศเฉลี่ยลดลง

2.1.3.2 Social Structure

ทัศนคติในการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารที่คิดว่าการเดินทางทางอากาศมีความสะดวก รวดเร็ว คุ่มค่ากว่าการเดินทางในรูปแบบอื่นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และค่านิยมในการเดินทางทางอากาศที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่จำกัดเฉพาะกลุ่มคนที่มีรายได้สูง แต่ปัจจุบันราคาค่าโดยสารมีแนวโน้มถูกลง และสายการบินต้นทุนต่ำที่เข้ามาเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางให้มาเดินทางทางอากาศได้ง่ายขึ้น

2.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological)

2.1.4.1 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการผลิตเครื่องบิน ที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น เช่น ที่นั่งบนเครื่องบินใหญ่ขึ้น มีเทคโนโลยีในการสื่อสารบนเครื่องบินแก่ผู้โดยสาร และเครื่องบินบางประเภทที่สามารถช่วยประหยัดการใช้เชื้อเพลิงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.1.4.2 การเติบโตของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และ Social Network ที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของสายการบิน การจองตั๋วผ่านระบบออนไลน์ รวมไปถึงช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้โดยสารกับสายการบินมีความง่ายและรวดเร็วขึ้น

2.1.4.3 การก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและ Big data analytic ช่วยการบริหารงานและปฏิบัติการบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้โดยสารได้ดีขึ้น

2.1.5 สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อม (Environment)

กฎหมายและระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ที่เข้มงวดขึ้นในอนาคตและการตื่นตัวด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และสังคมให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น ปัญหามลภาวะทางเสียงจากเครื่องบินและบริเวณสนามบิน ปัญหามลพิษทางของเสียและแก๊สพิษจากการเผาไหม้ของเชื้อเพลิงเครื่องบิน เป็นต้น รวมไปถึงกฎหมายและระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ที่เข้มงวดขึ้นในอนาคต เช่น ข้อกำหนดเกี่ยวกับจำนวนการขึ้น-ลงของเครื่องบินสูงสุดต่อวันของสนามบินบางแห่ง เป็นต้น

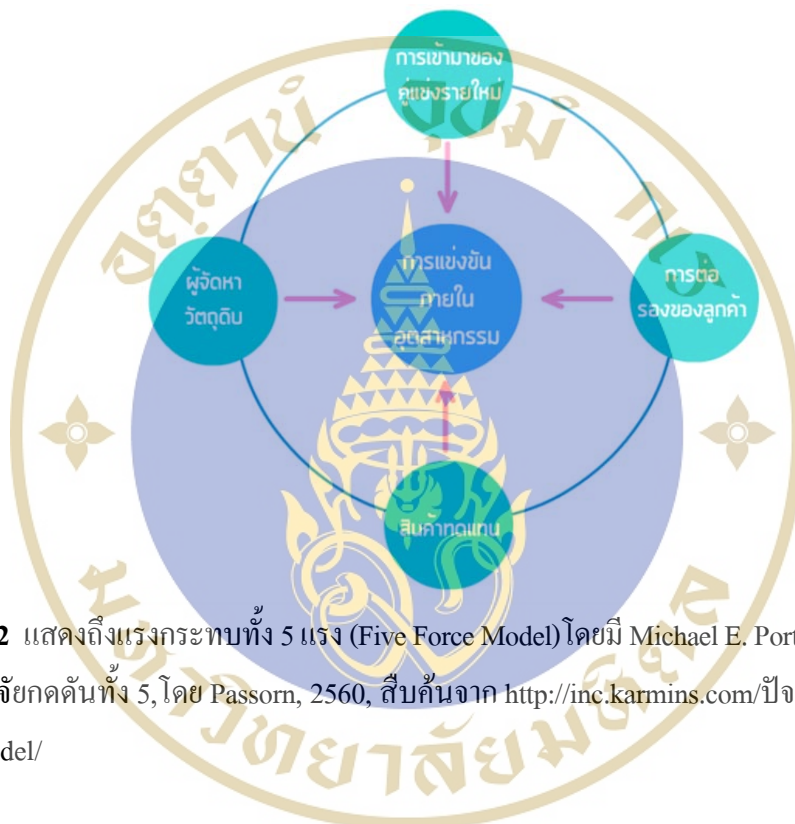
2.1.6 สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Legal)

2.1.6.1 กฎหมายการบินระหว่างประเทศและสิทธิการบินระหว่างประเทศ

2.1.6.2 กฎหมายและมาตรการด้านความปลอดภัยของผู้โดยสารและด้านมาตรฐานการบินที่มีความเข้มงวดขึ้นและต้องมีการตรวจสอบทุกปี

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Five Forces)

ปัจจุบันธุรกิจการบิน เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง สายการบินที่จะสามารถแข่งขันได้ต้องมีการวิเคราะห์ทำความเข้าใจถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรรวมไปถึงการวิเคราะห์คู่แข่งและสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เพื่อให้มองเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนและภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความสามารถในการทำกำไรธุรกิจการบิน และคู่แข่ง เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Analysis)



ภาพที่ 2.2 แสดงถึงแรงกระทบทั้ง 5 แรง (Five Force Model) โดยมี Michael E. Porter เป็นผู้คิดทฤษฎีที่มา: ปัจจัยกดดันทั้ง 5, โดย Passorn, 2560, สืบค้นจาก <http://inc.karmins.com/ปัจจัยกดดันทั้ง-5-five-force-model/>

2.2.1 แรงกระทบจากผู้เล่นหน้าใหม่ Threat of New Entrants (Moderate)

- 2.2.1.1 การลงทุนในธุรกิจการบินใช้ทุนที่สูง
- 2.2.1.2 กฎเกณฑ์ข้อบังคับเกี่ยวกับมาตรฐานการบินที่เข้มงวด และสิทธิทางการบินที่จำกัดของรัฐบาล
- 2.2.1.3 การเปิดเสรีน่านฟ้าระหว่างภูมิภาค ทำให้สายการบินต่างชาติสามารถขยายเส้นทางบินและเพิ่มความถี่เที่ยวบินได้ง่ายขึ้น
- 2.2.1.4 Switching Cost ของผู้โดยสารต่ำ

2.2.2 แรงกระทบจากสภาพแข่งขันในอุตสาหกรรม Rivalry Competitor (Strong Force)

2.2.2.1 แนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำและ
เช่าเหมาลำ

2.2.2.2 ความแตกต่างในสินค้าและบริการน้อย

2.2.2.3 การประหยัดต่อขนาดของสายการบินขนาดใหญ่และความ
ครอบคลุมในเส้นทางการบิน รวมไปถึงเครือข่ายพันธมิตรทางการบิน

2.2.2.4 การเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้
บริการสายการบินต้นทุนต่ำ

2.2.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน Substitute Service (Weak Force)

2.2.3.1 การเดินทางด้วยรถยนต์ รถไฟ และเรือ

2.2.3.2 การเดินทางด้วยรถไฟความเร็วสูงซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.4 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ/ผู้ใช้บริการ Bargaining of Buyer (Strong Force)

2.2.4.1 ความจงรักภักดีในสายการบินและ switching cost ของผู้โดยสารต่ำ
ราคาต่ำโดยสารที่ถูกกลง

2.2.4.2 ความอ่อนไหวต่อราคาต่ำโดยสารของผู้โดยสาร จากแนวโน้ม

2.2.4.3 การพัฒนาคุณภาพการบริการ และสร้างความแตกต่างของในแต่ละ
สายการบิน ทำให้ผู้โดยสารมีทางเลือกมากขึ้น

2.2.5 แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ Bargaining of Supplier (Strong Force)

2.2.5.1 ผู้จำหน่ายเครื่องบินและอะไหล่หลักมีจำนวนน้อยราย ได้แก่
แอร์บัส โบอิงและเอทีอาร์

2.2.5.2 การขาดแคลนบุคลากรที่สำคัญทางการบิน ได้แก่ นักบินที่มี
ประสบการณ์บินสูง และครูการบิน และช่างซ่อมบำรุงเครื่องบิน

2.2.6 สรุป Five Force Model ที่มีผลต่อธุรกิจการบิน

ตารางที่ 2.1 แสดง Five Force Model ที่มีผลต่อธุรกิจการบินและสายการบินบางกอกแอร์เวย์

แรงกระทบจากปัจจัยภายนอก	ส่งผลกระทบต่อองค์กร	ระดับผลของแรงกระทบ
แรงกระทบจากผู้เล่นรายใหม่	+,-	ปานกลาง
แรงกระทบจากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	-	สูง
แรงกระทบจากสินค้าทดแทน	+	ต่ำ
แรงกระทบจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	-	สูง
แรงกระทบจากผู้ซื้อ/ผู้ให้บริการ	-	สูง

จากการวิเคราะห์สภาพธุรกิจการบินจากแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Analysis) พบว่าส่วนใหญ่แล้วสร้างแรงกระทบในด้านลบและมีระดับของแรงกระทบทางลบที่สูงต่อธุรกิจการบินและสายการบินบางกอกแอร์เวย์ โดยจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการบิน ที่เกิดจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด จากการขยายเส้นทางบิน และเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินที่มากขึ้น สร้างทางเลือกใหม่ให้แก่ผู้โดยสารในราคาที่ถูกลงและยังทำให้แนวโน้มราคาค่าโดยสารของธุรกิจการบินมีราคาถูกลงทั้งอุตสาหกรรม ส่งผลให้ผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูงหันไปใช้บริการสายการบินที่เสนอราคาค่าโดยสารต่ำที่สุด ซึ่งเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้โดยสารให้เกิดความจงรักภักดีต่อสายการบินใดสายการบินหนึ่งน้อยลง ถึงแม้ว่าผู้โดยสารส่วนใหญ่จะหันมาเดินทางทางอากาศมากขึ้นก็ตาม ดังนั้นจึงจำเป็นที่สายการบินต้องวางแผนกลยุทธ์หาวิธีการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยวิธีการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงสงครามราคาให้ได้มากที่สุด ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อธุรกิจการบินในระยะยาว และคงรักษาไว้ซึ่งผู้โดยสารที่มีความภักดีต่อธุรกิจให้ได้มากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (SWOT Analysis)

การประเมินสถานการณ์สำหรับธุรกิจการบิน เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะเข้ามามีผลกระทบขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาจุดแข็งของตนเองเพื่อรองรับโอกาสที่จะเกิดขึ้น สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือต่อสู้กับอุปสรรคเพื่อให้อยู่รอดได้

ในระยะยาว การวิเคราะห์จุดอ่อนเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนให้ดีขึ้น หรืออาจต้องลด ละ เลิกบางขั้นตอน ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะช่วยให้เข้าใจในองค์กรมากยิ่งขึ้น และสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ และปรับตัวได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้

2.3.1 จุดแข็ง Strengths

2.3.1.1 Core Competence

- มีสนามบินเป็นของตัวเอง 3 แห่ง ได้แก่สนามบินสมุย สนามบินตราด สนามบินสุโขทัย และผูกขาดการบินในสามเส้นทางบินนี้
 - มีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมและมีพันธมิตรทางการบิน ทำความตกลงเที่ยวบินร่วม (Code Share) ที่แข็งแกร่ง

2.3.1.2 Distinctive Competence

- มีห้องรับรองผู้โดยสารบริการภาคพื้นบิน (Lounges) ให้บริการผู้โดยสารทุกคน ทุกสนามบินที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์ทำการบิน
 - เส้นทางบินที่เป็นจุดเชื่อมต่อของนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นเส้นทางบินที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น กรุงเทพ-เชียงใหม่-สมุย และทำการบินในเส้นทางการบินที่ยังมีคู่แข่งไม่มากนัก

2.3.1.3 Organisational Capability

การให้บริการผู้โดยสารแบบเต็มรูปแบบและมีอาหารบริการผู้โดยสารทุกคน ตั้งแต่ห้องรับรองผู้โดยสาร บนภาคพื้นดินตลอดจนบนเที่ยวบิน และพัฒนาคุณภาพการให้บริการอยู่เสมอ โดยให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด

2.3.2 จุดอ่อน Weaknesses

2.3.2.1 เส้นทางบินภายในประเทศค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับสายการบินคู่แข่ง

2.3.2.2 ขาดการรับรู้และจดจำแบรนด์ของตลาดในประเทศ และไม่คอยให้ความสำคัญกับตลาดในประเทศและพึ่งพารายได้ค่าโดยสารจากผู้โดยสารต่างชาติในบางเส้นทางมากเกินไป

2.3.2.3 ทำการตลาดและการสื่อสารทางการตลาดน้อย ไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

2.3.2.4 อัตราการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) โดยเฉลี่ยไม่เติบโต อีกทั้งยังต่ำกว่าคู่แข่งในประเทศและค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

2.3.2.5 ขาดการศึกษาวิจัยพฤติกรรมและไม่เข้าใจความต้องการของผู้โดยสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัทในแต่ละกระบวนการให้บริการ

2.3.3 โอกาส Opportunities

2.3.3.1 การเติบโตของการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทยในอัตราที่สูงสามารถเพิ่มสัดส่วนรายได้จากตลาดในประเทศได้มากขึ้น

2.3.3.2 การเปิดเสรีน่านฟ้าในภูมิภาคอาเซียน ทำให้สามารถขยายเส้นทางบินเชิงท่องเที่ยวและวัฒนธรรม และเชื่อมต่อเส้นทางบินแต่ละจุดหมายปลายทางได้ง่ายขึ้น

2.3.3.3 สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบแข่งขันกันเองน้อย การสร้างเอกลักษณ์ในการบริการ พัฒนาการบริการให้ตรงจุดและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้โดยสารพร้อมกับการลดราคาค่าโดยสารให้แข่งขันได้

2.3.3.4 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ช่วยอำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนในกระบวนการทำงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริการ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

2.3.4 อุปสรรค Threats

2.3.4.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่รุนแรงขึ้น จากการเปิด AEC ในนโยบายเปิดเสรีน่านฟ้าในภูมิภาค ทำให้สายการบินต่างชาติในภูมิภาคที่มีศักยภาพ เปิดเส้นทางบินและเพิ่มความถี่เที่ยวบินเพื่อแข่งขันได้ง่ายขึ้น

2.3.4.2 การเติบโตอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำที่เข้ามาเปิดเส้นทางบินเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดและผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูง

2.3.4.3 ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โลก ส่งผลต่อความต้องการเดินทางของชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทมีสัดส่วนรายได้ที่สูง

2.3.4.4 ความผันผวนของราคาน้ำมันโลก ซึ่งต้นทุนกว่า 25% ของต้นทุนทั้งหมดมาจากค่าน้ำมัน ส่งผลให้ต้นทุนไม่คงที่ และส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยตรง

2.4 ปัจจัยความสำเร็จต่อการให้บริการของธุรกิจการบิน Key Success Factors

ปัจจัยที่ธุรกิจการบินต้องให้ความสำคัญ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม และประสบความสำเร็จได้ โดยจะถูกใช้ป็นองค์ประกอบหลักของแผนธุรกิจเพื่อพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์องค์กรในการแข่งขัน และให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยสายการบินบางกอกแอร์เวย์เป็นสายการบินหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการให้บริการของธุรกิจการบินมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร สามารถเปรียบเทียบกับธุรกิจสายการบินโดยทั่วไปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบ Key Success Factor ระหว่างธุรกิจสายการบินโดยทั่วไปกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์

ธุรกิจสายการบิน	สายการบินบางกอกแอร์เวย์
<p>Strong Management มีการบริหารจัดการองค์กรที่เข้มแข็ง และความสามารถในการดำเนินงานให้สายการบินได้เปรียบในการแข่งขัน ลดสิ่งที่ไม่จำเป็นเพื่อลดต้นทุนและให้การดำเนินงานง่ายขึ้น</p>	<p>Organisation Management มีระบบบริหารจัดการที่ดี การดำเนินงานต้องมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดแผนพัฒนาและส่งเสริมนโยบายด้านความปลอดภัย ด้านคุณภาพและความมั่นคง</p>
<p>People มีความสามารถสูง เน้นการฝึกอบรมด้านทักษะการบริการ การสื่อสารทั้งกับผู้โดยสารและภายในองค์กร รวมไปถึงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า พัฒนาความสามารถอยู่เสมอ</p>	<p>People ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ในด้านการทำงาน โดยมุ่งเน้นพัฒนาและบริหารจัดการโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน</p>
<p>Route System/ Service Product เส้นทางบินความถี่ของเที่ยวบินและเวลาบินที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้โดยสาร การจัดทำตารางบินให้ใช้เครื่องบินได้เต็มประสิทธิภาพมากที่สุดและผลิตภัณฑ์ไม่ว่าจะเป็นเครื่องบินที่นั่งและความสะอาดสบายบนเครื่องบิน การบริการบนเครื่องบินและภาคพื้น ต้องสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม</p>	<p>Competitiveness สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ โดยเน้นการสร้างภาพพจน์ให้กับลูกค้า สร้างความแข็งแกร่งด้านเครือข่ายเส้นทางบินและขยายพันธมิตร</p>

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบ Key Success Factor ระหว่างธุรกิจสายการบิน โดยทั่วไปกับสายการบิน บางกอกแอร์เวย์ (ต่อ)

ธุรกิจสายการบิน	สายการบินบางกอกแอร์เวย์
<p>Marketing/Promotions</p> <p>การจัดทำการสื่อสารทางการตลาดและ โปรโมชันบ่อยและสม่ำเสมอ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้โดยสารเดินทางบ่อยขึ้นและเกิดความจงรักภักดีต่อสายการบิน</p>	<p>Social Responsibility</p> <p>ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการบริการ และบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>Revenue/Cost Control and Financial management</p> <p>การตั้งราคาโดยสารที่สามารถแข่งขันได้ และการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าน้ำมัน โดยการทำ Price hedge ในช่วงที่ราคาน้ำมันผันผวน</p>	<p>Revenue/Cost Control</p> <p>มีประสิทธิภาพในการจัดการและบริหารต้นทุน โดยพัฒนาทบทวนและปรับปรุงคุณภาพสินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง</p>

จากตารางที่ 2.2 ซึ่งเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการให้บริการของธุรกิจการบินกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ จะเห็นได้ว่าสายการบินบางกอกแอร์ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่คล้ายกันกับธุรกิจการบิน โดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่ายการบิน คุณภาพการบริการ และความพอใจของลูกค้า แต่จะเสริมด้านการรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามสายการบินบางกอกแอร์ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำการตลาด การตั้งราคาโดยสารที่สามารถแข่งขันได้ และการทำโปรโมชันมากนัก ซึ่งนั่นเป็นจุดอ่อนที่ทำให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ต้องสูญเสียผู้โดยสารส่วนหนึ่งให้กับสายการบินคู่แข่งไป

2.5 บทสรุปการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด

จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกจะเห็นได้ว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่รุนแรงขึ้น จากการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดไปทำให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ต้องมีการปรับตัวอย่างสูงถึงแม้ว่าจะเป็นสายการบินที่มีการให้บริการเต็มรูปแบบก็ตาม อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร

และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของสายการบิน ได้มากขึ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจในการใช้บริการ สายการบินบางกอกแอร์เวย์จึงควรใช้โอกาสนี้ในการพัฒนาการสื่อสารถึงผู้บริโภคให้มีคุณภาพ โดยการใช้จุดแข็งของสายการบินในด้านคุณภาพการให้บริการ และภาพลักษณ์ที่ดีของสายการบิน ในการสร้างความแตกต่างในการสื่อสารและสร้างความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ต้องมีการแก้ไขและพัฒนาจุดอ่อนที่มีอยู่ เมื่อองค์กรมีความเข้าใจในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก สิ่งแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร เข้าใจในลักษณะอุตสาหกรรมและคู่แข่ง รวมไปถึงปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อทราบว่าองค์กรขาดสิ่งใดก็ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้การบริการของสายการบินเป็นเลิศในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร



บทที่ 3

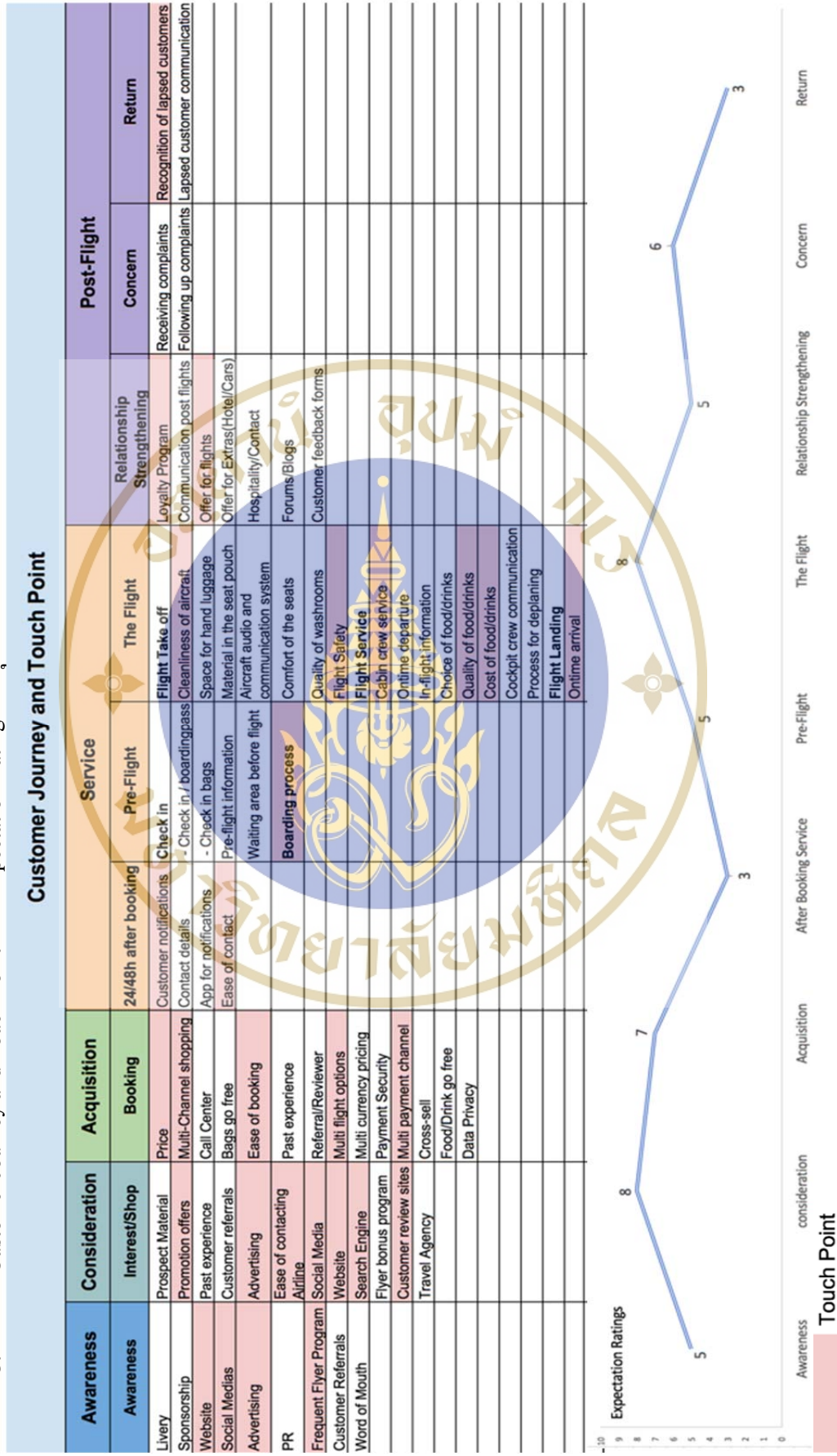
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและวิเคราะห์สภาพปัญหาขององค์กรที่กำลังเผชิญอยู่นั้น ด้วยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่มีความรุนแรงขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เข้ามาแย่งชิงผู้โดยสารและส่วนแบ่งทางการตลาด แต่ในที่สุดแล้วผู้ชนะในตลาดอาจจะไม่ใช่ผู้ที่เสนอราคาต่ำโดยสารต่ำที่สุดก็ได้ การเข้าใจถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสารเพื่อส่งมอบการบริการให้ถูกจุด และเกิดความประทับใจมากที่สุดนั้นจะช่วยให้สายการบินสามารถสร้างความแตกต่างและรักษาผู้โดยสารไว้ได้นานที่สุด และนอกจากจะทำความเข้าใจกับผู้โดยสารแล้ว การทำความเข้าใจในปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่และยอมรับแก้ไขปรับปรุงพัฒนาให้ตรงจุดก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณภาพการบริการในทุกด้านให้แก่ผู้โดยสารให้เกิดความพอใจได้อย่างแท้จริง

3.1 การวิเคราะห์ Customer Journey and Touch Point

Customer Journey คือ การเดินทางของลูกค้าที่สัมผัสกับองค์กร เป็นการทำความเข้าใจถึงขั้นตอนที่ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ผ่านกระบวนการตั้งแต่พบสินค้าหรือบริการ ค้นหา ไปจนถึงการซื้อและกลับมาซื้อซ้ำในสินค้าหรือบริการ เพื่อให้องค์กรรับรู้เข้าใจกระบวนการตัดสินใจของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย สามารถเข้าใจความต้องการและเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ช่วยให้้องค์กรสามารถวางแผนการสื่อสารกระตุ้นให้เกิดความรับรู้ อยากรู้บริการและกลับมาใช้อีกครั้งในที่สุด ซึ่งแต่ละธุรกิจมี Customer Journey ที่แตกต่างกันไป สำหรับธุรกิจการบินมี Customer Journey ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดง Customer Journey and Touch Point และ Expectation Rating ของธุรกิจการบิน



จากตารางที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึง Customer Journey และ Touch Point ของผู้โดยสารที่มีต่อสายการบิน ซึ่งบ่งบอกถึงแนวทางในการตัดสินใจใช้บริการสายการบินต่าง ๆ และขั้นตอนที่ผู้โดยสารใช้บริการอย่างละเอียด รวมไปถึงขั้นตอนที่เป็นจุดสัมผัส (Touch point) ที่ทำให้ผู้โดยสารเกิดความประทับใจ และระดับความคาดหวัง (Expectation Rating) ของผู้โดยสารที่มีในแต่ละขั้นตอนของ Customer Journey ซึ่งสายการบินสามารถมองเห็นปัญหาในขั้นตอนการให้บริการได้จาก Customer Journey ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขได้ตรงจุดและสามารถเข้าใจถึงความต้องการที่เป็นจุดสัมผัส (Touch point) ของผู้โดยสารได้เพื่อพัฒนาขั้นตอนนั้นๆ ให้ดียิ่งขึ้น โดย Customer Journey ของสายการบินมีขั้นตอนที่ส่งผลให้ผู้โดยสารตัดสินใจใช้บริการ มีดังนี้

3.1.1 การรับรู้ (Awareness)

เป็นขั้นตอนแรกในการรู้จักและรับรู้ข้อมูลสายการบินของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย ในการมองหา ค้นหา ศึกษาข้อมูลของสายการบินเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยการที่ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายของสายการบินจะสามารถพบเห็นสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ซึ่งช่องทางในการรับรู้สามารถเกิดได้ทั้งผ่านทางช่องทางออนไลน์หรือออฟไลน์ เช่น โด โก้สายการบินและลวดลายบนเครื่องบิน (Livery) การสนับสนุนการทำกิจกรรมต่าง ๆ ออกสื่อ (Sponsorship) การประชาสัมพันธ์ของสายการบิน (PR) การมีบุคคลอ้างอิงหรือได้รับคำแนะนำจากเพื่อน คนในครอบครัว หรือคนที่รู้จัก (Customer Referrals) และบอกกันปากต่อปาก (Word of Mouth) อย่างไรก็ตามช่องทางในการรับรู้ที่พบว่าเป็นจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การรับรู้ผ่านทางเว็บไซต์ (Website) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) การทำโฆษณา (Advertising) และการมีโปรแกรมกิจกรรมแก่ผู้ที่บินบ่อย (Frequent Flyer Program)

ในส่วนของความคาดหวังในการใช้บริการของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย (Expectation Ratings) นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยใช้บริการสายการบินต่าง ๆ รวมทั้งสายการบินบางกอกแอร์เวย์ จำนวน 20 คน พบว่าความคาดหวังในการใช้บริการในขั้นตอนการรับรู้ (Awareness) อยู่ในระดับกลางคือ 5 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 นั้นแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการสร้างการรับรู้ (Awareness) ของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายนั้นมีความสำคัญในระดับกลางที่จะช่วยให้ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายมีแนวโน้มที่จะเข้ามาใช้บริการของสายการบินจากการรับรู้ รู้จักสายการบิน อย่างไรก็ตามสายการบินควรต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้ในระดับหนึ่งเนื่องจากขั้นตอนนี้ก็ยังเป็นขั้นตอนแรกๆที่ผู้โดยสารจะรับรู้และรู้จักสายการบิน หากขั้นตอนการสร้างการรับรู้ที่ไม่เข้มแข็ง สายการบินจะไม่สามารถทำให้ผู้โดยสารเข้าไปในขั้นตอนต่อไปได้

3.1.2 การพิจารณาเปรียบเทียบเพื่อการตัดสินใจ (Consideration)

เมื่อมีการรับรู้ และศึกษาข้อมูลมาในระดับหนึ่งแล้วก่อนที่จะผู้โดยสารจะตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบิน ย่อมต้องมีการเปรียบเทียบกับสายการบินอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ ได้แก่ ความความสะดวกและความง่ายในการหาข้อมูลของสายการบิน (Prospect material) ประสบการณ์ในอดีตที่เคยใช้บริการในแต่ละสายการบิน (Past Experience) ประสบการณ์หรือได้รับคำแนะนำจากเพื่อน คนในครอบครัว หรือคนที่รู้จัก (Customer Referrals) สิทธิพิเศษที่สายการบินให้แก่สำหรับผู้โดยสารที่บินบ่อย (Flyer Bonus Program) ตัวแทนจำหน่าย (Travel Agency) ซึ่งสิ่งที่เป็นจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายในการพิจารณาและเปรียบเทียบเพื่อการตัดสินใจเป็นหลัก ได้แก่ การนำเสนอโปรโมชั่นแก่นักผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายของแต่ละสายการบิน (Promotion Offer) การทำโฆษณาของสายการบิน (Advertising) ความง่ายในการติดต่อสายการบิน (Ease of Contacting Airline) ข้อมูลและกระแสน้ำจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ความง่ายของการเข้าถึงและใช้งานเว็บไซต์ของงานการบิน (Website) ข้อมูลจากโปรแกรมการค้นหาข้อมูลบนเว็บไซต์ (Search Engine) และเว็บไซต์หรือบล็อกที่มีผู้โดยสารที่เคยใช้บริการสายการบินมาแนะนำติชมการใช้บริการ (Customer Review Sites) เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้มีจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายอยู่ค่อนข้างมาก

ความคาดหวังในการใช้บริการของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย (Expectation Ratings) ในขั้นตอนการพิจารณา เปรียบเทียบเพื่อการตัดสินใจ (Consideration) ของกลุ่มผู้โดยสารเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง คือ 8 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 นั้นแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญมากที่สุดที่ผู้โดยสารจะตัดสินใจเลือกใช้บริการ ดังนั้นสายการบินต้องให้ความสำคัญและวางแผนกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งในขั้นตอนนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำการตลาดบนออนไลน์ ให้เป็นไปตามพฤติกรรมของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในข้อมูล ให้ดึงดูดผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายในการตัดสินใจเลือกใช้บริการในขั้นตอนต่อไป

3.1.3 การตัดสินใจเลือกใช้บริการและจองที่นั่งโดยสาร (Acquisition/Booking)

เป็นขั้นตอนที่ผู้โดยสารตัดสินใจจองที่นั่งและซื้อตั๋วโดยสารของสายการบิน ซึ่งผ่านการค้นหาข้อมูลสายการบินมาเบื้องต้นแล้ว ในช่วงของการตัดสินใจนี้หากมีปัจจัยอื่นที่เข้ามากระทบการตัดสินใจ มีผลทำให้ผู้โดยสารเปลี่ยนใจไม่ใช้บริการได้เช่นกัน ได้แก่ ศูนย์บริการให้ข้อมูลลูกค้า (Call Center) ให้บริการกระเป๋าเดินทางโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือจำกัดน้ำหนักมากน้อยแค่ไหน (Bags go free) ประสบการณ์ในการใช้บริการที่ผ่านมา (Past Experience) บุคคลที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ และประสบการณ์ของผู้ที่เคยใช้บริการ (Referrals/Reviewers) ความหลากหลายของสกุลเงินที่รับชำระ

ค่าโดยสาร (Multi-Currency Pricing) ระบบความปลอดภัยในการชำระค่าโดยสารผ่านช่องทางการชำระเงินต่าง ๆ (Payment Security) มีบริการขายสินค้าอื่น ๆ เช่น สินค้าปลอดภาษี รวมไปถึงประกันการเดินทาง (Cross sell) ข้อจำกัดในการบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Drink go free) และการเก็บข้อมูลส่วนบุคคลเป็นความลับ เป็นต้น โดยปัจจัยที่เป็นจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายที่อาจทำให้ผู้โดยสารเปลี่ยนใจ เลิกใช้หรือไม่ใช้บริการ หลังจากที่ได้หาข้อมูลและตัดสินใจเลือกใช้บริการ ได้แก่ ปัจจัยด้านราคา (Pricing) ซึ่งเมื่อเข้าไปจะทำการเลือกจองที่นั่งแล้วหากผู้โดยสารพบว่าราคาของกลุ่มคู่แข่งถูกกว่ามากก็มีผลทำให้ผู้โดยสารเปลี่ยนใจได้ ด้านความหลากหลายของช่องจากการจองที่นั่งและซื้อตั๋วโดยสาร (Multi-Channel Shopping) ความง่ายในการจองที่นั่งและซื้อตั๋วโดยสาร (Ease of Booking) ความถี่และความหลากหลายของเที่ยวบินให้เลือก (Multi-Flight Options) และความหลากหลายของช่องทางการชำระเงิน (Multi-Payment Channels) เป็นต้น ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้กับผู้โดยสารในการเลือกใช้บริการสายการบินนั้น หากสายการบินรู้และเข้าใจว่าขั้นตอนไหน ที่ส่งผลให้ผู้โดยสารเปลี่ยนใจ และทำการพัฒนาปรับปรุง จะช่วยทำให้สายการบินเอาชนะเหนือคู่แข่งได้

ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายมีความคาดหวังในการใช้บริการ (Expectation Ratings) ในขั้นตอนการตัดสินใจเลือกใช้บริการและจองที่นั่งโดยสาร (Acquisition/Booking) อยู่ในระดับ 7 จาก 10 คะแนน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ถึงแม้ว่าผู้โดยสารจะมีการค้นหาข้อมูลมาเบื้องต้นแล้วในขั้นตอนก่อนหน้านี้ก็ตาม และเมื่อผู้โดยสารได้ทำการตัดสินใจจะจองที่นั่งและซื้อตั๋วโดยสาร แต่ก็สามารถเปลี่ยนใจได้ในขั้นตอนนี้ สายการบินจึงต้องสร้างความมั่นใจในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร ด้วยการพัฒนาการให้บริการให้ประทับใจตั้งแต่เริ่มต้นในการจองที่นั่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้โดยสารต้องการใช้บริการต่อเนื่อง ดังนั้นการที่สายการบินควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสาร เพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารตั้งแต่เริ่มต้นการจองที่นั่ง ให้มีความง่าย สะดวก รวดเร็ว เพื่อไม่ให้ผู้โดยสารรู้สึกยุ่งยากและเปลี่ยนใจไปใช้บริการสายการบินคู่แข่ง ซึ่งขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินของผู้โดยสารและเป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มใช้บริการของสายการบินและผู้โดยสารควรจะได้รับ ความประทับใจในการใช้บริการตั้งแต่ขั้นตอนนี้

3.1.4 การให้บริการผู้โดยสาร (Service)

เป็นขั้นตอนที่สายการบินสัมผัสกับผู้โดยสารมากที่สุด สายการบินต้องสร้างความประทับใจในการบริการแก่ผู้โดยสารให้มากที่สุด เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับการบริการให้เป็นไปตามคาดหวังหรือเหนือความคาดหมาย และได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้บริการ และยังเป็นขั้นตอน

ที่ผู้โดยสารจะสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับไปบอกต่อ (Word of Mouth) และเขียนรีวิวประสบการณ์การใช้บริการ (Reviewer) เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ และเพิ่มแรงจูงใจในการตัดสินใจใช้บริการของผู้โดยสารคนอื่น ๆ ได้อีกด้วย แต่ในทางกลับกันหากการให้บริการในขั้นตอนนี้ไม่ดี ก็จะส่งผลกระทบต่อสายการบินได้เช่นกัน โดยขั้นตอนการให้บริการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1.4.1 การให้บริการหลังจากจองที่นั่ง 24-28 ชั่วโมง เป็นช่วงเวลาในการจัดการข้อมูลของผู้โดยสาร รวมถึงการติดต่อกลับหาผู้โดยสารเพื่อประสานงานในส่วนของคุณสมบัติบัตรโดยสาร และแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันข้อมูลการจองและข้อมูลเกี่ยวกับเที่ยวบินเบื้องต้น เช่น รายละเอียดในการติดต่อกับสายการบิน (Contact Detail) แอปพลิเคชันแจ้งเตือนผู้โดยสาร (App for Notifications) โดยปัจจัยที่เป็นจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้คือระบบการแจ้งเตือนผู้โดยสารที่ดี (Customer Notifications) และความสะดวกและง่ายต่อการติดต่อกับสายการบิน (Ease of Contact) ซึ่งขั้นตอนการให้บริการหลังจากจองที่นั่ง 24-28 ชั่วโมง ได้รับการประเมินความคาดหวังในการใช้บริการ (Expectation Ratings) น้อย อยู่ในระดับ 3 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 คะแนน เนื่องจากผู้โดยสารมองว่าเป็นบริการขั้นพื้นฐานที่ทุกสายการบินต้องมีบริการอยู่แล้ว

3.1.4.2 การให้บริการก่อนเที่ยวบิน เป็นช่วงเวลา 48-24 ชั่วโมงก่อนการเดินทาง เป็นช่วงเวลาที่สายการบินจะสามารถเพิ่มมูลค่าทางความรู้สึกและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้โดยสารได้ โดยเริ่มจากการให้บริการ Check in และออก Boarding Pass ให้แก่ผู้โดยสารด้วยความสะดวก และรวดเร็ว รวมไปถึงขั้นตอนการ Check in และโหลดกระเป๋า ที่ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเที่ยวบินที่ถูกต้องและให้บริการตามที่คุณโดยสารร้องขอเป็นพิเศษ (Pre-Flight Information and Special request) การบริการพื้นที่ส่วนตัวของสายการบินในการนั่งรอเที่ยวบิน (Waiting Area) โดยการบริการเป็นจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารในขั้นตอนนี้ คือ การจัดการในกระบวนการการขึ้นเครื่องบินของผู้โดยสารที่มีประสิทธิภาพ ให้มีความรวดเร็วและเป็นระเบียบ ทั้งนี้ความคาดหวังในการใช้บริการ (Expectation Ratings) ของผู้โดยสารในขั้นตอนนี้ อยู่ในระดับกลางคือ 5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน ซึ่งในขั้นตอนนี้สายการบินควรต้องมีการจัดการระบบการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว จัดให้มีและเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย ที่จะช่วยทำให้การใช้เวลาในสนามบินของผู้โดยสารลดลง

3.1.4.3 การให้บริการระหว่างเที่ยวบิน ซึ่งเริ่มจากช่วงที่เครื่องบินทะยานสู่ท้องฟ้า (Take off) การให้บริการบนเครื่องบิน (Cabin Crew Service) จนกระทั่งเครื่องบินลงจอดยังจุดหมายปลายทาง (Landing) เมื่อผู้โดยสารขึ้นมานบนเครื่องบินแล้วอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยทำให้ผู้โดยสารรู้สึกประทับใจได้ เช่น พื้นที่ในการเก็บสัมภาระที่นำติดตัวขึ้นเครื่องบินที่มี

อย่างเพียงพอ (Space for Hand Luggage) อุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนิตยสารหรือถุงที่อยู่ในกระเป๋าที่นั่งด้านหน้า (Material in the Seat Pouch) การให้บริการอุปกรณ์ในการสื่อสารและความบันเทิงบนเครื่องบิน (Aircraft Audio and Communications) ความกว้างและความสบายของที่นั่งโดยสาร (Comfort of the Seats) ความสะอาดของห้องน้ำ (Quality of washrooms) ซึ่งมีจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารคือ สภาพและความสะอาดบนเครื่องบินและที่นั่งโดยสาร (Cleanliness of Aircraft)

ในส่วนของการให้บริการบนเที่ยวบินที่ผู้โดยสารมีความคาดหวังที่ต้องมีให้บริการบนเที่ยวบินและสร้างความประทับใจได้แก่ เครื่องบินที่ออกตรงเวลา (On time Departure) การให้บริการข้อมูลต่าง ๆ บนเที่ยวบิน เช่น สภาพอากาศจุดหมายปลายทาง เวลาถึงจุดหมายปลายทาง ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องบินการให้บริการและความปลอดภัย เป็นต้น (In-flight Information and Cockpit Crew Communication) ทางเลือกของอาหารและเครื่องดื่มที่มีให้บริการบนเที่ยวบิน (Choice of Food and Drinks) ขั้นตอนการจัดระเบียบระหว่างออกจากเครื่องบินของผู้โดยสาร (Process Deplaning) และขั้นตอนการรับกระเป๋า (Baggage Retrieval Process) เป็นต้น ซึ่งมีจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารในการสร้างความประทับใจในขั้นตอนการให้บริการบนเครื่องบิน ได้แก่ เรื่องของความปลอดภัยบนเที่ยวบิน (Flight Safety) ที่ผู้โดยสารสามารถให้คำแนะนำ บังคับใช้ และสอดส่องดูแลเป็นอย่างดี การให้บริการบนเครื่องบินของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew Service) มีการบริการด้วยรอยยิ้ม และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสารเป็นอย่างดี คุณภาพของอาหารและเครื่องดื่ม (Quality of Food/Drinks) มีความสะอาด ได้คุณภาพและมีรสชาติดี ต้นทุนด้านอาหารและเครื่องดื่มที่ผู้โดยสารต้องจ่าย (Cost of Food/Drinks) หากเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมักจะให้บริการฟรี แต่สายการบินต้นทุนต่ำจะคิดราคาอาหารและเครื่องดื่มจากผู้โดยสาร ซึ่งยิ่งอาหารและเครื่องดื่มมีคุณภาพดีและราคาถูกหรือไม่คิดค่าบริการผู้โดยสารก็จะประทับใจมากยิ่งขึ้น และสุดท้ายการที่เที่ยวบินถึงจุดหมายปลายทางตรงต่อเวลา (On time Arrivals) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้โดยสารประทับใจหรือรู้สึกไม่ดีต่อสายการบิน เนื่องจากความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินเป็นสิ่งที่สายการบินได้ให้สัญญาต่อผู้โดยสารตั้งแต่เริ่มต้นการจองตั๋วโดยสาร ดังนั้นหากสายการบินรู้ตั้งแต่แรกว่าเที่ยวบินจะไม่ตรงต่อเวลา การแจ้งผู้โดยสารให้ทราบโดยเร็วที่สุดจึงเป็นสิ่งสำคัญ และทำตามที่ผู้โดยสารคาดหวังไว้ให้ดีที่สุด

ทั้งนี้ความคาดหวังในการให้บริการ (Expectation Ratings) ของผู้โดยสารของขั้นตอนการให้บริการระหว่างเที่ยวบินอยู่ในระดับสูง คือ 8 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 นั้นหมายถึงว่าสายการบินต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนการให้บริการระหว่างเที่ยวบินให้มากเนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ผู้โดยสารจะได้รับบริการ และสัมผัสกับคุณภาพการบริการได้โดยตรง ซึ่งสายการบินส่วนใหญ่ให้การบริการเป็น Core Competency ที่ในแต่ละสายการบินจะแข่งขันกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินที่

ให้บริการเต็มรูปแบบ และเป็นขั้นตอนที่ผู้โดยสารจะนำไปร่วมพิจารณาใช้บริการครั้งต่อไป หรือบอกต่อกับผู้โดยสารอื่น ๆ รวมไปถึงการรีวิวประสบการณ์ จะช่วยทำให้สายการบินแข่งขันกับผู้โดยสารจากคู่แข่งส่วนหนึ่งมาได้ก็ขึ้นอยู่กับขั้นตอนนี้เป็นหลักด้วย

3.1.5 การให้บริการหลังสิ้นสุดเที่ยวบิน (Post-Flight)

การที่ผู้โดยสารจะกลับมาใช้บริการซ้ำ นอกจากจะขึ้นอยู่กับขั้นตอนที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ที่สามารถช่วยตอบโจทยความต้องการของผู้โดยสารให้เกิดความประทับใจได้แล้ว และยังมีโอกาสสูงที่ผู้โดยสารจะเกิดความจงรักภักดีต่อสายการบิน ด้วยวิธีการดังนี้

3.1.5.1 พัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความประทับใจให้แก่ผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง โดยการเปิดช่องทางสื่อสารระหว่างผู้โดยสารกับสายการบินหลังเที่ยวบิน (Communication post Flights) รวมไปถึงช่องทางในการรับข้อเสนอแนะมา ดิชมต่าง ๆ จากผู้โดยสารหลังจากใช้บริการ (Customer Feedback Form) ข้อเสนอพิเศษของสายการบินเกี่ยวกับที่พัก โรงแรมและรถเช่ารวมถึงการเดินทางจากสนามบินไปยังที่พัก (Offer for Extras) การสร้างบทความแนะนำการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Forum/Blog) การให้บริการความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ (Hospitality/Contact) เช่น การแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวและการเดินทางในจุดหมายปลายทาง เป็นต้น โดยจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารที่สายการบินสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้โดยสาร ให้เกิดความจงรักภักดีต่อสายการบิน ได้แก่ โปรแกรมสิทธิพิเศษแก่ผู้โดยสารที่ใช้บริการบ่อยและจงรักภักดีต่อสายการบิน (Loyalty Program) ข้อเสนอเกี่ยวกับสิทธิพิเศษในเที่ยวบินอื่น ๆ ต่อไป (Offer for flights) เป็นขั้นตอนการบริการหลังเที่ยวบินที่สายการบินควรคำนึงถึงเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้โดยสารกับสายการบินให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

ในส่วนของความคาดหวัง (Expectation Ratings) ของผู้โดยสารในขั้นตอนนี้อยู่ในระดับกลาง คือ 5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน สายการบินควรต้องพิจารณาถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการให้บริการ และเพิ่มโอกาสที่ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการอีก อีกทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะการคำติชมเพื่อมาปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น จะช่วยทำให้คุณภาพการบริการดีขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการให้ผู้โดยสารเกิดความประทับใจ

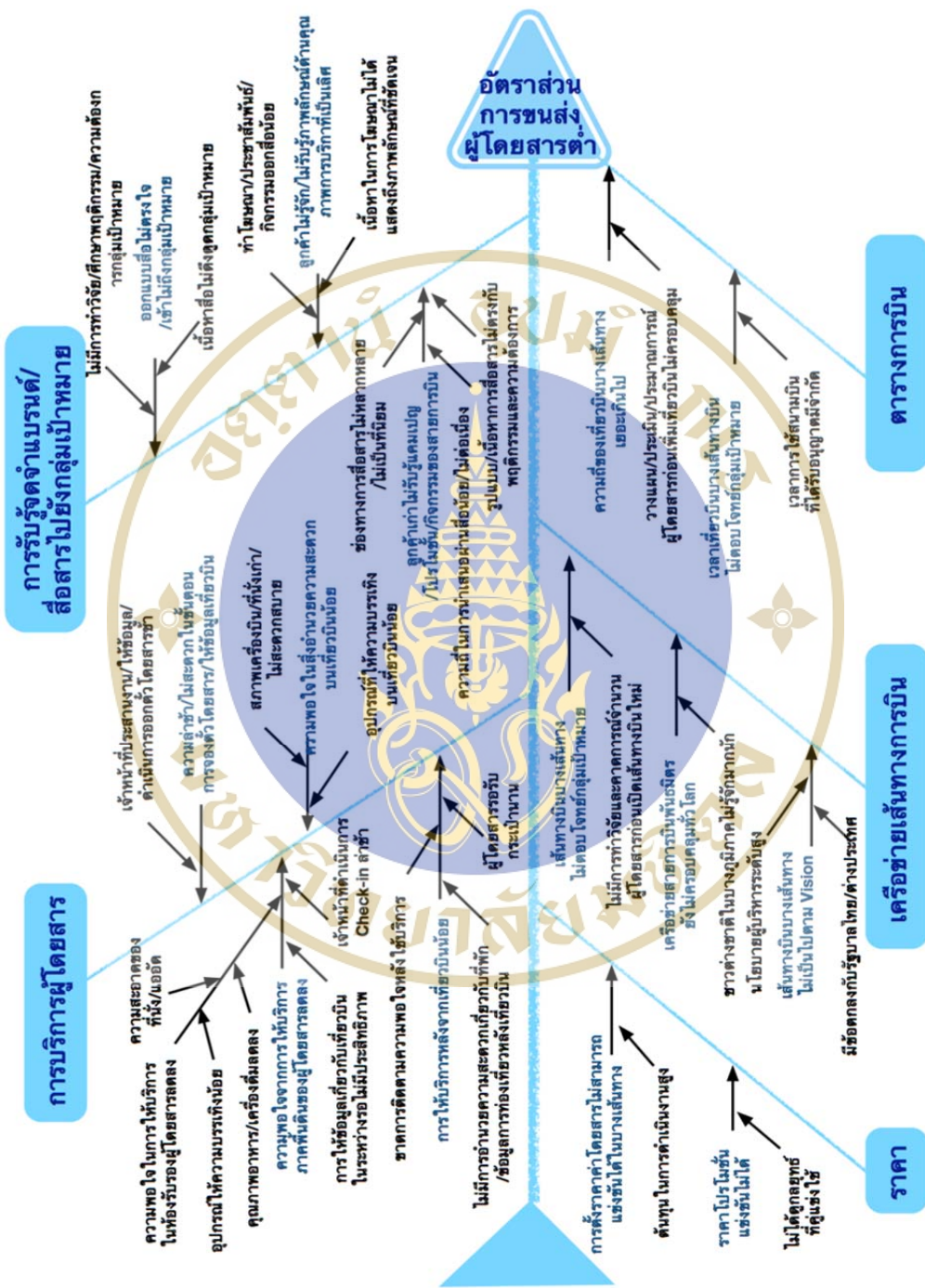
3.1.5.2 การติดตามดูแลหลังการให้บริการ เมื่อมีการรับร้องเรียนของผู้โดยสารหลังจากการให้บริการ การจัดการติดต่อ ติดตามการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้โดยสารเพื่อให้ผู้โดยสารได้รับการชดเชยได้อย่างรวดเร็วที่สุด และสามารถทำให้ผู้โดยสารประทับใจได้จากการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้โดยสารได้อย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งระดับความคาดหวังในการรับข้อร้องเรียนและติดตามการแก้ไขปัญหาแก่ผู้โดยสารหลังจากใช้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง คือ 6 คะแนน จากคะแนนเต็ม

10 คะแนน ซึ่งขั้นตอนนี้สามารถเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในการให้บริการ เนื่องจากหากสายการบินสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ตรงจุดและมีความเป็นธรรม ผู้โดยสารเกิดความพอใจและหากผู้โดยสารนำไปบอกต่อจะสามารถสร้างกระแสและความเชื่อมั่นในการใช้บริการของสายการบินได้อย่างมาก ทำให้ผู้โดยสารเกิดความไว้วางใจในการใช้บริการเพิ่มขึ้น และเพิ่มโอกาสในการสร้างความจงรักภักดีต่อสายการบินของผู้โดยสารได้เป็นอย่างดี

3.1.5.3 การกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้โดยสาร เมื่อผู้โดยสารได้เคยใช้บริการไปแล้ว การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องหลังจากมีการใช้บริการในครั้งที่แล้วเพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความผูกพันกับสายการบินมากขึ้น การให้คำแนะนำ จดจำเกี่ยวกับความต้องการ ความชื่นชอบและโปรไฟล์ข้อมูลการเดินทางของผู้โดยสาร เพื่อเสนอเที่ยวบินหรือสิทธิพิเศษอื่นๆ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการรับบริการต่าง ๆ จากสายการบินได้ โดยจุดสัมผัส (Touch Point) ของผู้โดยสารที่สายการบินจะสามารถจูงใจให้ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการอีกคือ การจดจำความต้องการและข้อมูล โปรไฟล์ของผู้โดยสารที่เคยได้รับบริการมาแล้ว ซึ่งระดับความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้โดยสารที่ได้ใช้บริการไปอยู่ในระดับ 3 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน ถึงแม้ว่าความคาดหวังจากผู้โดยสารจะไม่มากแต่หากสายการบินสามารถจดจำผู้โดยสารได้ ก็สามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสารได้และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการได้เช่นกัน

3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิแก๊งปลา

เมื่อเข้าใจในขั้นตอนและกระบวนการในการตัดสินใจเลือกใช้บริการของสายการบินแล้ว ทำให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุปัจจัยที่ทำให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารต่ำได้ ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิแก๊งปลาจากการพิจารณาข้อมูลจาก Customer Journey เพื่อการจำแนกหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ผู้โดยสารน้อย และหันไปใช้บริการของสายการบินคู่แข่ง โดยสามารถแจกแจงปัจจัยที่เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรองได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ โดยใช้แผนภูมิแกงปลา

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ มีหลายสาเหตุด้วยกัน ได้แก่ การรับรู้จุดจำแบรนด์และการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ความพึงพอใจของผู้โดยสารจากการให้บริการลดลง

ปัจจัยด้านราคาที่ไม่สามารถแข่งขันได้ การวางแผนเครือข่ายเส้นทางการบินที่ยังมีประสิทธิภาพและ ตารางการบินของบริษัทที่ไม่ตอบโจทย์ผู้โดยสาร ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของ Customer Journey ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ทั้งสิ้น ดังนั้นการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถหาต้นเหตุของปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ตรงจุด

3.2.1 สาเหตุที่ 1 ปัจจัยด้านการรับรู้จุดจำแบรนด์และการสื่อสาร

ไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของ Customer Journey ที่ผู้โดยสารจะรับรู้และเลือกใช้บริการสายการบิน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริโภครวมกลุ่มหนึ่งที่ไม่เคยใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ พบว่าปัญหาส่วนหนึ่งนั้นคือผู้บริโภครู้ไม่ถึงตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ไม่ทราบว่าเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ในขณะที่คิดว่าราคาค่าโดยสารแพงกว่าสายการบินอื่นต้นทุนต่ำทั่วไป และไม่ค่อยพบสื่อโฆษณาหรือโปรโมชั่นของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ และไม่รู้ว่าสายการบินบางกอกแอร์เวย์สามารถให้ความคุ้มค่าต่อราคาค่าโดยสารที่จ่ายไปอย่างไร โดยมีสาเหตุรอง 3 สาเหตุ ดังนี้

3.2.1.1 การออกแบบสื่อที่ไม่ตรงใจและเข้าไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย เพราะการออกแบบเนื้อหาสื่อไปตอบโจทย์และไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ เนื่องจากไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำการวิจัยผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย ไม่มีการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย และไม่เข้าใจใน Customer profile ที่ได้ตั้งไว้เป็นกลุ่มเป้าหมาย

3.2.1.2 ผู้บริโภคบางส่วนไม่ค่อยรู้จักสายการบินบางกอกแอร์เวย์ เมื่อผู้โดยสารต้องการเดินทางทางอากาศ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ไม่ได้เป็นหนึ่งในทางเลือกในการใช้บริการของผู้บริโภค เนื่องจากสายการบินบางกอกแอร์เวย์มีการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์กร จัดกิจกรรมทางการตลาดและออกสื่อน้อย นอกจากนี้ผู้บริโภคยังไม่ค่อยรับรู้ภาพลักษณ์ด้านคุณภาพการให้บริการ และความคุ้มค่าของค่าโดยสารที่ผู้โดยสารจ่ายไป ในบางเส้นทางบินที่มีการแข่งขันกันกับสายการบินต้นทุนต่ำ ราคาค่าโดยสารของสายการบินบางกอกแอร์เวย์มีราคาสูงกว่านิดหน่อยแต่เมื่อเทียบกับคุณภาพในการให้บริการที่เต็มรูปแบบแล้ว ถือได้ว่ามีความคุ้มค่ากว่ามาก แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่รับรู้เนื่องจากเนื้อหาในการทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์แสดงถึงภาพลักษณ์ที่ไม่ชัดเจน

3.2.1.3 ผู้โดยสารบางส่วนไม่ทราบ ไม่รับรู้แคมเปญทางการตลาด ข้อมูล โปรโมชันและกิจกรรมของสายการบิน ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่มาจากการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่มาจากความถี่ในการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่จะสามารถเข้าถึง ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายน้อยเกินไป และไม่มีความต่อเนื่อง และช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารไม่ตรงกับ พฤติกรรมของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย ไม่มีความหลากหลาย และรูปแบบในการสื่อสารทางการตลาด และเนื้อหาที่ใช้ในการทำการตลาดไม่ตอบโจทย์ ไม่เหมาะกับพฤติกรรมและความต้องการผู้โดยสาร กลุ่มเป้าหมาย

3.2.2 สาเหตุที่ 2 ปัจจัยด้านการบริการผู้โดยสาร

ในระยะหลังสายการบินบางกอกแอร์เวย์ไม่ได้ให้บริการที่เหนือความคาดหมายมากนัก ผู้โดยสารที่เคยใช้บริการเริ่มรู้สึกชินกับการให้บริการและมีความคาดหวังกับการบริการที่สูงขึ้น มีผล ให้ความพึงพอใจของผู้โดยสารลดลง จากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารประจำปี 2560 ที่มีการวัดความพึงพอใจโดยรวม แนวโน้มที่จะแนะนำผู้อื่น และแนวโน้มที่จะกลับมาใช้บริการอีก ซึ่งสำรวจโดยแผนกความสัมพันธ์ลูกค้า ของบริษัทการบินกรุงเทพจำกัด มหาชน พบว่ามีค่าเฉลี่ยลดลง จากปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของผู้โดยสาร โดยรวมยังถือได้ว่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ อุตสาหกรรม โดยมีสาเหตุรอง 4 สาเหตุ โดยวิเคราะห์ตาม Customer Journey ในส่วนการบริการดังนี้

3.2.2.1 ความล่าช้าและความไม่สะดวกในขั้นตอนการจองตั๋วโดยสาร และให้ข้อมูลที่เทียบที่ห้องออกตั๋วโดยสาร (Ticket Office) ซึ่งมีสาเหตุจากการที่เจ้าหน้าที่ประสานงาน ดำเนินการออกตั๋วและให้ข้อมูลล่าช้า

3.2.2.2 ความพอใจของผู้โดยสารจากการให้บริการบนภาคพื้นดินลดลง ซึ่งเริ่มมาจากความล่าช้าในขั้นตอน Check in ของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนความพึงพอใจในการให้บริการ ในห้องรับรองผู้โดยสารบนภาคพื้นดินลดลง เนื่องจากสภาพความแออัดของห้องรับรองซึ่งมีจำนวน ผู้โดยสารใช้บริการมากขึ้น และไม่สามารถรองรับผู้โดยสารทุกคนในทุกเที่ยวบินได้ทั้งหมด ทำให้ เจ้าหน้าที่ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ทั้งในเรื่องของความสะอาดและการบริการในด้านอุปกรณ์ การสื่อสารและความบันเทิงในระหว่างรอเที่ยวบิน ซึ่งจากความแออัดนี้ส่งผลให้ประสิทธิภาพใน การสื่อสารและให้ข้อมูลกับผู้โดยสารระหว่างรอลดลง ในขณะที่อาหารและเครื่องดื่มไม่ได้มีอะไร แปลกใหม่สำหรับผู้โดยสาร เนื่องจากผู้โดยสารเริ่มชินกับการบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มที่คง เหมือนเดิม

3.2.2.3 ความพอใจในสิ่งอำนวยความสะดวกบนเที่ยวบินน้อย เนื่องจาก อุปกรณ์ที่ให้ความบันเทิงบนเที่ยวบินน้อย และสภาพเครื่องบินที่ดูเก่า ที่นั่งเก่าและไม่สะดวกสบาย

3.2.2.4 ความต่อเนื่องในการให้บริการหลังจากเที่ยวบินน้อยและผู้โดยสาร ต้องใช้เวลากับขั้นตอนรอรับกระเป๋าานาน อีกทั้งการอำนวยความสะดวกของการเดินทางไปยังที่พัก และการบริการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวของจุดหมายปลายทางหลังจากเที่ยวบินยังมีน้อย นอกจากนี้ หลังจากที่ผู้โดยสารสิ้นสุดการเดินทางแล้วในแต่ละเที่ยวบิน บริษัทฯ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลการให้บริการของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินและสอบถามความพอใจและความคิดเห็นของลูกค้าในการ รับบริการแต่ละเส้นทางบินมากเท่าที่ควร

3.2.3 สาเหตุที่ 3 ปัจจัยด้านราคา

แนวโน้มราคาค่าโดยสารของกลุ่มธุรกิจการบินที่มีราคาถูกลงจากการแข่งขันที่สูงขึ้น และการแข่งขันการทำตลาดและโปรโมชั่นราคาค่าโดยสารของสายการบินต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแข่งขันด้านราคาค่าโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งสายการบินบางกอกแอร์เวย์เป็นสายการบิน ที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และมีภาพลักษณ์ในการให้บริการที่ดี การลดราคาเพื่อแข่งขันกับสายการบิน ต้นทุนต่ำอาจทำให้ภาพลักษณ์แย่ลง แต่หากไม่ทำโปรโมชั่นด้านราคาเลยหรือทำแต่น้อยก็จะทำให้ สูญเสียผู้โดยสารไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูง ทั้งนี้มีสาเหตุรองอยู่ 2 สาเหตุด้วยกัน คือ

3.2.3.1 ราคาโปรโมชั่นที่ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินต้นทุนต่ำ การทำโปรโมชั่นด้านราคาไม่สามารถดึงดูดผู้โดยสารได้ เนื่องจากไม่ได้ถูกกลยุทธ์ทางด้านราคาที่ถูกแข่งขันใช้ในการต่อสู้ ในแต่ละเส้นทางบินและไม่ต้องการจะ เข้าไปแข่งขันลดราคาค่าโดยสารมากนัก

3.2.3.2 การตั้งราคาค่าโดยสารไม่สามารถแข่งขันได้ในบางเส้นทาง ถึงแม้ว่าบางเส้นทางบินจะมีการแข่งขันที่สูง แต่การตั้งราคาค่าโดยสารของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ยังมี ราคาที่สูงกว่าสายการบินคู่แข่งอย่างสายการบินต้นทุนต่ำ เช่น เส้นทางบินมัลดีฟฟ์ เสียมเรียบที่สายการ บินบางกอกแอร์เวย์ เคยเป็นสายการบินเดียวที่ทำการบิน แต่เมื่อมีสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาเปิดเส้นทาง บินแข่งขัน และราคาค่าโดยสารถูกกว่า ทำให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ต้องสูญเสียผู้โดยสาร บางส่วนไป เนื่องจากต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงจากการลงทุนเกี่ยวกับสถานี เค๊าเตอร์ให้บริการ และการบริการภาคพื้นแบบเต็มรูปแบบ

3.2.4 สาเหตุที่ 4 ปัจจัยด้านเครือข่ายเส้นทางการบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์เปิดเส้นทางบินไม่มากนักเมื่อเทียบกับสายการบินคู่แข่ง ภายในประเทศอย่าง สายการบินไทย หรือสายการบินต้นทุนต่ำอย่าง สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่ง

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์มักจะเน้นเส้นทางการบินท่องเที่ยว เชิงวัฒนธรรมและสุขภาพ และเส้นทางบินที่ไม่ค่อยมีคู่แข่งมากนัก ซึ่งในระยะหลังเริ่มมีสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาเปิดเส้นทางบินเพื่อแข่งขันและแย่งชิงผู้โดยสารไป จนทำให้ต้องปิดเส้นทางบินบางเส้นทางไป โดยสามารถแบ่งสาเหตุออกเป็น 3 สาเหตุได้ ดังนี้

3.2.4.1 เส้นทางบินบางเส้นทางไม่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย จากการเปิดเส้นทางการบินใหม่ ซึ่งสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ไม่ได้มีการทำวิจัยพฤติกรรมและความต้องการเดินทางของผู้โดยสารในแต่ละเส้นทางการบิน เพื่อมาประกอบการทำการคาดการณ์จำนวนผู้โดยสารและความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะเปิดเส้นทางการบินใหม่

3.2.4.2 เครื่องช่วยสายการบินพันธมิตรยังไม่ครอบคลุมทั่วโลก เนื่องจากชาวต่างชาติในบางภูมิภาคยังไม่รู้จักสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์มากนัก การจองตั๋วโดยสารส่วนใหญ่มักจะจองผ่านตัวแทนขาย และสายการบินพันธมิตร การเพิ่มการทำความตกลงเที่ยวบินร่วมกับเครื่องช่วยสายการบินพันธมิตรจะช่วยเพิ่มปริมาณผู้โดยสารและช่วยขยายเครือข่ายเส้นทางการบินให้ครอบคลุมจุดหมายปลายทางที่บริษัทฯ ต้องการได้

3.2.4.3 เส้นทางบินบางเส้นทางไม่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ซึ่งเส้นทางการบินในบางเส้นทางนั้น เป็นนโยบายของทางผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้เปิดเส้นทางการบินนั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีการทำข้อตกลงระหว่างสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์กับรัฐบาลไทย เช่น เส้นทางบินลำปาง หรือกับรัฐบาลต่างประเทศในการทำการบินในเส้นทางนั้นๆ เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจและเพื่อสานสัมพันธ์ให้สามารถทำการบินในเส้นทางบินอื่นในประเทศนั้น ๆ ได้ต่อไปอีกในอนาคต

3.2.5 สาเหตุที่ 5 ปัจจัยด้านตารางการบิน

ตารางการบินไม่ว่าจะเป็นเวลาของเที่ยวบินที่เหมาะสมกับพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย ความถี่ของเที่ยวบินที่เหมาะสม นั้นมีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้โดยสารทั้งสิ้น ซึ่งในบางครั้งผู้โดยสารที่มีความจำเป็นในการเดินทางในช่วงเวลาโดยไม่ได้สนใจปัจจัยด้านราคา หากสายการบินไม่ได้มีทางเลือกให้ผู้โดยสารมากนักก็ทำให้สูญเสียผู้โดยสารได้ ซึ่งมีสาเหตุรอง 2 สาเหตุ ดังนี้

3.2.5.1 ความถี่ของเที่ยวบินบางเส้นทางมีมากเกินไป เนื่องจากการวางแผนในระยะยาว การประเมินความคุ้มค่าและประมาณการณ์ผู้โดยสารต่อเที่ยวบินที่ไม่ครอบคลุม ต้องการให้เครื่องบินให้คุ้มค่าที่สุดและกลัวเสีสิทธิการบินจากการที่ต้องลดเที่ยวบินลง ทำให้จำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบินน้อยเนื่องจากมีจำนวนเที่ยวบินที่มากเกินไป

3.2.5.2 เวลาของเที่ยวบินในบางเส้นทางการบินไม่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย เนื่องไม่มีการศึกษาพฤติกรรมในการเดินทางของผู้โดยสารและช่วงเวลาที่ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย นิยมเดิน นอกจากนี้เวลาของเที่ยวบินยังขึ้นอยู่กับสิทธิการบินและการได้รับจัดสรรเวลาการใช้สนามบิน (Slot) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ภายใต้ความตกลงว่าด้วยการขนส่งทางอากาศ ระหว่างประเทศซึ่งยากต่ออยากเปลี่ยนแปลง

3.3 บทสรุปการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

จากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก อย่างเช่น การแข่งขันที่สูงขึ้นของอุตสาหกรรมการบิน และเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ในขณะที่แนวโน้มการเติบโตของการเดินทางทางอากาศสูงขึ้น แต่อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารไม่ได้เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งส่งผลต่อรายได้และกำไรของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ถึงแม้ว่าภาพลักษณ์ในการให้บริการจะดีก็ตาม จึงทำความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจให้บริการสายการบินและวิเคราะห์หาสาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กร ถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมและน้อยกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมและไม่เติบโต ซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัยหลักด้วยกัน แต่สาเหตุต่างๆ ที่กล่าวมานั้นส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรไม่เท่ากัน อีกทั้งบางสาเหตุแก้ไขได้ไม่ยากนัก และบางสาเหตุแก้ไขยากหรือแก้ไขไม่ได้เลย จึงต้องมีการพิจารณาต่อไปถึงผลกระทบและความยากง่ายในการแก้ปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขปัญหให้ได้มากที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการแก้ไข้ปัญหา

จากภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์ในบทที่ 3 สามารถทำให้ทราบได้ว่าสาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำนั้น มีหลายปัจจัยหลักๆ อันได้แก่ ปัจจัยด้านการรับรู้จุดจำแบรนด์และการสื่อสาร ปัจจัยด้านการบริการผู้โดยสาร ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านเครือข่ายเส้นทางการบินและปัจจัยด้านตารางการบิน ซึ่งในแต่ละปัจจัยมีวิธีการและแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา รวมไปถึงผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน แต่วิธีการและแนวทางการแก้ไข้ปัญหาใดที่จะเหมาะสมในการนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหานั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีโอกาสที่จะสำเร็จมากที่สุด

4.1 แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

จากปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ สามารถเสนอแนะวิธีการและแนวทางในการแก้ไข้ปัญหาในแต่ละปัจจัย รวมไปถึงผลลัพธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน และการเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินนั้นจะมีผลในระยะยาวหรือไม่ ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงแนวทางการแก้ไข้ปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ

วิธีการ	แนวทางการแก้ไข้ปัญหา	การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน	การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินในระยะยาว
1. สร้างการรับรู้จุดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย	- ศึกษาวิจัยพฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย - ออกแบบวิธีการสื่อสารให้ตรงใจกลุ่มเป้าหมาย ด้วย Content Marketing - ใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลายเป็น/ที่นิยม ด้วย Digital Marketing	/	/

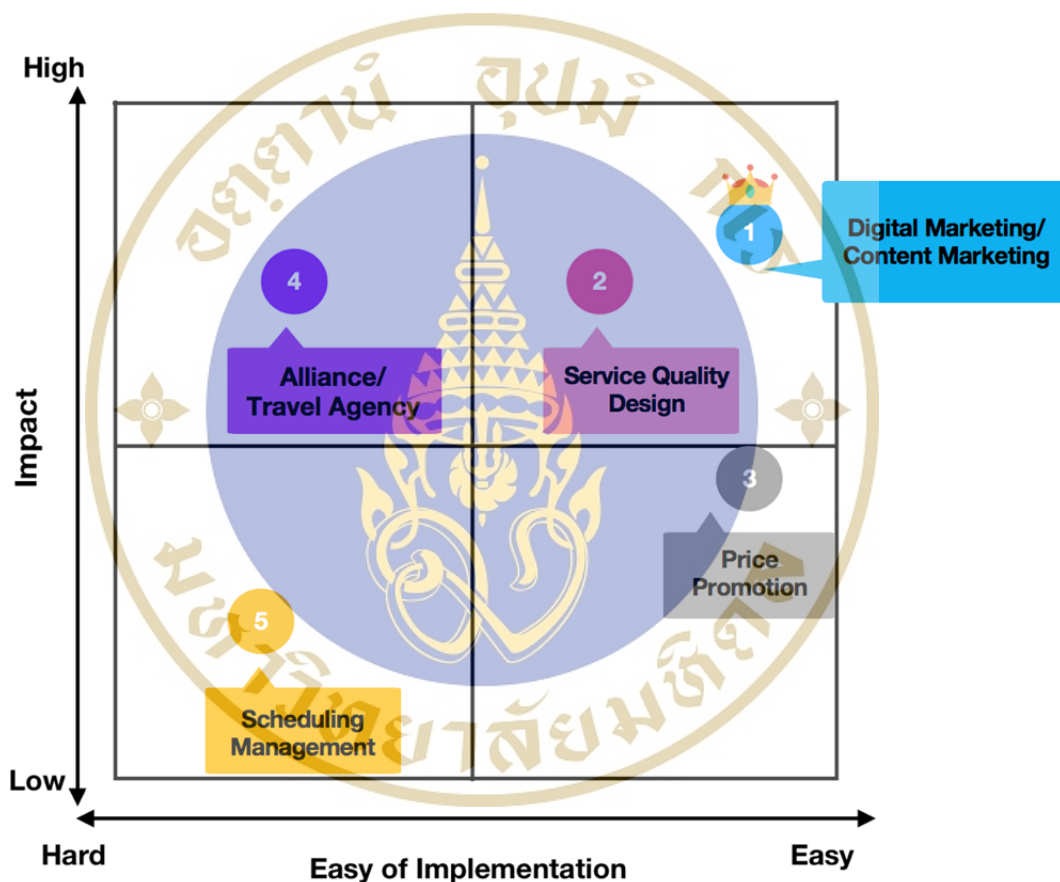
ตารางที่ 4.1 แสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ (ต่อ)

วิธีการ	แนวทางการแก้ไขปัญหา	การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน	การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินในระยะยาว
2. เพิ่มความประทับใจของผู้โดยสารและพัฒนาคุณภาพการบริการให้ตรงจุด	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มช่องทางในการออกตั๋วโดยสาร - ใช้เทคโนโลยีช่วยสื่อสารลดขั้นตอน/การดำเนินการต่าง ๆ - อำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ด้านความบันเทิงการสื่อสาร/ 	/	/
3. ตั้งราคาตั๋วโดยสารให้สามารถแข่งขันได้และทำราคาโปรโมชั่นให้ถูกใจกลุ่มเป้าหมายและแข่งขันได้	<ul style="list-style-type: none"> - ลดราคาตั๋วโดยสารทำโปร โมชั่นราคา/แข่งขัน 	/	-
4. พัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบิน	<ul style="list-style-type: none"> - ทำความตกลงเที่ยวบินร่วมเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจ - ขกเลิกเส้นทางบินบางเส้นทางที่ไม่ทำกำไร - เพิ่มพันธมิตร Travel Agency 	/	/
5. ปรับปรุงการจัดตารางเที่ยวบินให้มีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ลดความถี่ของเที่ยวบินลง - จัดตารางเวลาบินให้สอดคล้องกับการเดินทาง 	/	-

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่ามี 3 ปัจจัยที่มีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน และการเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินนั้นจะมีผลในระยะยาว คือ 1.ปัจจัยด้านการรับรู้จุดจำแบรนด์และการสื่อสาร ด้วยวิธีการสร้างการรับรู้จุดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย 2.ปัจจัยด้านการบริการผู้โดยสาร ด้วยวิธีการเพิ่มความประทับใจของผู้โดยสารและพัฒนาคุณภาพการบริการให้ตรงจุด และ 3.ปัจจัยด้านเครือข่ายเส้นทางการบิน ด้วยวิธีการพัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบิน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากผลลัพธ์และความสัมฤทธิ์ผลในระยะยาวแล้ว ปัจจัยทั้ง 3 เหมาะที่จะนำมาพิจารณาในการนำมาวางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาต่อไป

4.2 การเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา

นอกจากการพิจารณาปัจจัยที่มีวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาที่ให้ผลลัพธ์และความสัมฤทธิ์ผลในระยะยาวแล้ว ยังต้องนำมาพิจารณาอีกว่าความยากง่ายในการนำวิธีการในการแก้ปัญหานั้นๆ มาใช้จริงมากน้อยเพียงใด ต้องใช้ทรัพยากรและกระทบกับกระบวนการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ จำนวนมากหรือไม่ รวมไปถึงความซับซ้อนของกระบวนการแก้ปัญหาและความยากในการทำข้อตกลงเพื่อให้สามารถนำวิธีการแก้ปัญหาหรือนำกลยุทธ์มาใช้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะนำมาพิจารณาในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป



ภาพที่ 4.1 แสดงแนวทางในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ต่ำ

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาจากแกนตั้งคือผลลัพธ์และความสัมฤทธิ์ผลในระยะยาว และแกนนอนคือความยากง่ายในการนำวิธีการแก้ไขปัญหามาใช้จริง จะเห็นได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาโดยวิธีการที่ 1 สร้างการรับรู้จดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายด้วยการทำ Digital Marketing และ Content Marketing และวิธีการที่ 2 การเพิ่มความประทับใจของผู้โดยสารและพัฒนาคุณภาพการบริการให้ตรงจุด

(Service Quality Design) ให้ผลลัพธ์และมีโอกาสสัมฤทธิ์ผลในระยะยาวสูง และสามารถนำวิธีการแก้ปัญหามาใช้ไม่ยากมากนัก โดยสามารถอธิบายผลการพิจารณาในแต่ละวิธีการแก้ปัญหาได้ดังนี้

วิธีการที่ 1 การสร้างการรับรู้จดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย สามารถช่วยให้การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินและสัมฤทธิ์ผลได้ในระยะยาว เนื่องจากจุดอ่อนหนึ่งของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ คือทำการสื่อสารทางการตลาดน้อย และไม่สามารถเข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง ทำให้ผู้บริโภคบางส่วนซึ่งเป็นผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการบริการที่มีคุณภาพแต่ไม่รับรู้ถึงคุณภาพการบริการและความคุ้มค่าที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์สามารถให้ได้ อีกทั้งในอดีตสายการบินบางกอกแอร์เวย์ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับตลาดในประเทศซึ่งมีศักยภาพและอัตราการเติบโตในการเดินทางทางอากาศที่สูงขึ้นมาก ดังนั้นการสื่อสารในคุณภาพการบริการ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ผู้บริโภคในประเทศรับรู้จดจำแบรนด์ตามช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม และให้คุณค่ากับคุณภาพของเนื้อหาในการสื่อสาร จะช่วยให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในเรื่องของคุณภาพการบริการและความคุ้มค่าในการเดินทาง นอกจากนี้วิธีการนี้ยังสามารถนำไปใช้ได้ไม่ยากมากเนื่องจาก ใช้งบประมาณไม่มาก และกระทบกับกระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่นน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการตลาด

วิธีการที่ 2 การเพิ่มความประทับใจของผู้โดยสารและพัฒนาคุณภาพการบริการให้ตรงจุด ซึ่งเป็นปัจจัยด้านกระบวนการทำให้บริการเป็นหลัก จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ของนางสาวกฤติกา ชินรัตน์ พบว่า “ผู้บริโภค ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำให้บริการตั้งแต่จองและชำระบัตรโดยสารที่ต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว และเมื่อมาเริ่มใช้บริการตั้งแต่เริ่มการเช็คอิน การรอขึ้นเครื่อง ไปจนถึงการรอรับสัมภาระที่ต้องมีความรวดเร็ว พร้อมกันนั้นภายในเครื่องที่ ให้บริการก็ต้องมีความสะอาดด้วย เนื่องจากผู้โดยสารที่เลือกใช้บริการเดินทางโดยเครื่องบินส่วนใหญ่ ต้องการความสะดวกรวดเร็วในการเดินทาง หากมีกระบวนการที่ดี หรือมีปัญหาแต่สามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างรวดเร็วจะส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของสายการบินบางกอกแอร์เวย์” ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อเพิ่มความประทับใจของผู้โดยสาร จะส่งผลให้ผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินเพิ่มขึ้นและสัมฤทธิ์ผลได้ในระยะยาวได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามการพัฒนาคุณภาพการบริการมีโอกาสนำมาได้ใช้จริง แต่ก็มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่ให้บริการผู้โดยสาร โดยตรง ซึ่งต้องมีการฝึกอบรมและอาจจะต้องรับพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งใช้ทรัพยากรมากขึ้น และกระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น โดยตรงซึ่งเป็นฝ่ายที่มีความยุ่งยากซับซ้อนในการทำงาน

วิธีการที่ 3 คือการตั้งราคาค่าโดยสารให้สามารถแข่งขันได้และทำราคาโปรโมชันให้ถูกใจกลุ่มเป้าหมายและแข่งขันได้ จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ของนางสาวกฤติกา ชินรัตน์ พบว่า “ราคาค่าโดยสารที่เหมาะสมกับการบริการมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ผู้โดยสารต้องการความคุ้มค่าที่ผู้โดยสารได้รับเมื่อใช้บริการสูงกว่าราคาของบัตรโดยสาร ซึ่งหมายถึงคุณภาพจากการบริการที่ได้รับจากสายการบินมีราคาเปรียบเทียบที่ถูกกว่าสายการบินอื่น” ในขณะที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ผู้โดยสารส่วนใหญ่ใช้บริการเนื่องจากเล็งเห็นถึงความคุ้มค่า และไม่ได้มีความอ่อนไหวต่อราคามากนัก (Price Inelasticity) การตั้งราคาให้สามารถแข่งขันได้กล่าวคือลดราคาค่าโดยสารในแต่ละเส้นทางลง อาจมีผลลัพธ์แค่เพียงในระยะสั้นและสามารถดึงดูดผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูง (Price Elasticity) เป็นส่วนใหญ่ และส่งผลกระทบต่อผลประกอบการแย่งเพราะต้องเข้าสู่สงครามราคา การทำราคาโปรโมชันเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้โดยสารใช้บริการเพียงชั่วคราวเท่านั้น อย่างไรก็ตามวิธีนี้เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดที่จะใช้แก้ปัญหาแต่ก็สามารถทำได้เพียงระยะสั้นเท่านั้น

วิธีการที่ 4 พัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบิน ให้มีความครอบคลุมทั่วโลก และเพิ่มพันธมิตรทางการบิน มีผลลัพธ์ที่จะช่วยให้จำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบินเพิ่มสูงขึ้นและมีโอกาสสัมฤทธิ์ผลในระยะยาวสูง เนื่องจากจะช่วยให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์สามารถเข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วโลก และสามารถเพิ่มเครือข่ายเส้นทางการบินจากต่างประเทศได้ โดยไม่ต้องลงทุนเปิดเส้นทางการบินเอง ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะช่วยให้จำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบินเพิ่มสูงขึ้นในระยะยาวด้วยก็ตาม แต่เป็นวิธีการที่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในจากเจ้าหน้าที่จากสายการบินที่ต้องการเป็นพันธมิตรทางการบิน รวมไปถึงข้อตกลงและสัญญาต่าง ๆ ซึ่งมีความยุ่งยากและซับซ้อนมาก อย่างไรก็ตามสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ยังมีจุดแข็งมีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมและมีพันธมิตรทางการบิน ทำความตกลงเที่ยวบินร่วม (Code Share) ที่แข็งแกร่งและกำลังพัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบินต่อไป

วิธีการที่ 5 ปรับปรุงการจัดการตารางเที่ยวบินให้มีประสิทธิภาพ การลดความถี่ของเที่ยวบินบางเที่ยวบินที่มีอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารที่ต่ำ อาจทำให้จำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบินเพิ่มขึ้นไม่ได้ ช่วยเพิ่มจำนวนผู้โดยสารโดยรวมสูงขึ้น อีกทั้งยังมีผลต่อสภาพลักษณะในระยะยาว ซึ่งเวลาของเที่ยวบินจะไม่ตอบโจทย์การเดินทางของผู้โดยสาร และหากต้องการให้ตารางเวลาบินสอดคล้องกับพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร ก็เป็นเรื่องที่ยากที่จะเปลี่ยนเวลาเที่ยวบินในแต่ละเที่ยวบินได้เนื่องจากสิทธิการบินของแต่ละเที่ยวบินนั้น ได้รับจัดสรรเวลาการใช้สนามบิน (Slot) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงยากต่อการใช้แก้ปัญหาอีกทั้งยังไม่สัมฤทธิ์ผลได้ในระยะยาว

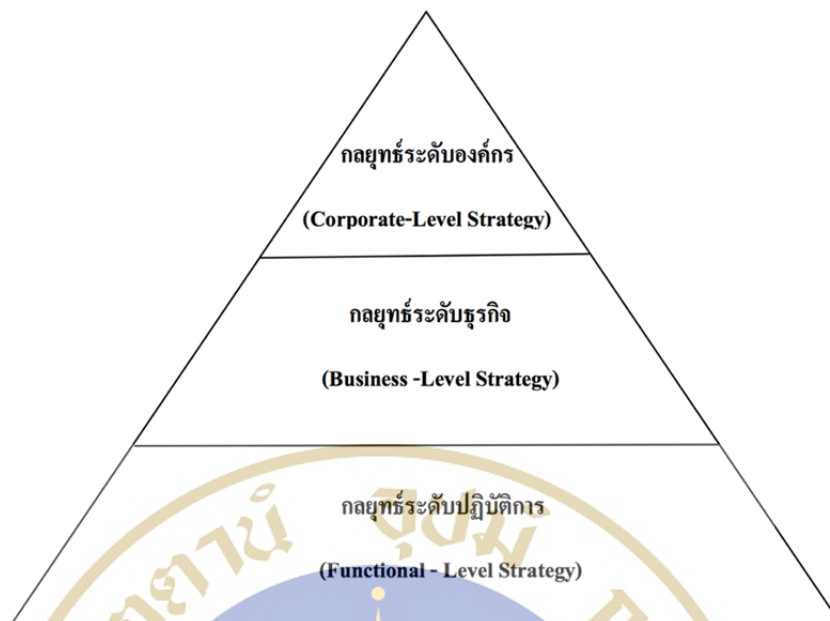
ดังนั้นจึงเลือกวิธีการแก้ปัญหา ด้วยวิธีการที่ 1 สร้างการรับรู้จดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากสามารถช่วยให้การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินและสัมฤทธิ์ผลได้ในระยะยาวและนำไปใช้ได้ไม่ยากมาก ใช้ทรัพยากรน้อย และกระทบกับกระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่นๆ น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายปฏิบัติการบินซึ่งมีความยุ่งยาก ซับซ้อนในการทำงาน ต้องมีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก อย่างเช่น วิธีการที่ 2 และวิธีการที่ 4 ถึงแม้ว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีก็ตาม ซึ่งวิธีการที่ 1 การขอความร่วมมือ สนับสนุนจากผู้บริหารและพนักงานในฝ่ายการตลาดมีโอกาสง่ายกว่า

จากวิธีการที่ 1 ได้เลือกมานั้น มีแนวทางการแก้ปัญหาโดยการศึกษาวิจัยพฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย และทำการตลาดด้วย Digital marketing โดยเน้นการทำตลาดด้วยเนื้อหา (Content marketing) เนื่องจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภคทุกวันนี้เกี่ยวข้องกับสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกสินค้าและบริการเป็นอย่างมาก ดังนั้นการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องดูปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสายการบินผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและสื่อสารกันผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) มากขึ้น และหาข้อมูลเชิงรุกมากขึ้น ในขณะที่สายการบินต่างๆ ก็ปรับตัวในการสื่อสารกับผู้บริโภคผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) มากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นการสื่อสารทางการตลาดด้วย Digital Marketing จึงมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารผ่านออนไลน์ การทำการสื่อสารกับผู้บริโภคผ่านสื่อสังคมออนไลน์นั้น ได้รับความนิยมในหลายๆ ธุรกิจ ธุรกิจการบินก็เช่นกัน สายการบินต่างๆ ใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ในการสื่อสาร และทำ Digital marketing มากขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นการโฆษณาที่เน้นการขายสินค้าและบริการเป็นหลัก และด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้นการทำการตลาดและโฆษณาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) มีมากขึ้นไปจนทำให้ผู้บริโภครู้สึกเบื่อหน่าย เพราะถูกยัดเยียดข้อมูล และโฆษณาเพื่อการขายสินค้าและบริการ โดยที่สิ่งเหล่านั้นไม่ได้ตอบโจทย์ความต้องการผู้บริโภคหรือช่วยให้ผู้บริโภครู้สึกประทับใจในแบรนด์มากนัก ในขณะที่การทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content marketing) นั้น จะเป็นการนำเสนอ เนื้อหา (Content) ที่มีประโยชน์ให้แก่ผู้บริโภคไม่ได้เน้นที่การขายสินค้าและบริการเป็นหลัก แต่เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการของแบรนด์ โดยเนื้อหามุ่งเน้นการให้ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภครู้สึกประทับใจจนกระทั่งสามารถจดจำแบรนด์ได้ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ในสายตาของผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีและเกิดความผูกพันในแบรนด์ในที่สุด ถึงแม้ว่าจะเห็นผลช้ากว่าการทำโฆษณาเพื่อเน้นการขายสินค้าและบริการแบบตรงๆ แต่ผลที่ได้กลับคืนมานั้นคุ้มค่าและมีความยั่งยืนกว่า

จากผลสำรวจและรวบรวมสถิติของเว็บไซต์ Fatjoe.co.uk ระบุว่าการทำงานการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) ที่เน้นการใช้เนื้อหาหรือบทความที่เป็นประโยชน์ ตรงประเด็นและมีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคกว่า 90% ที่ชื่นชอบรูปแบบเนื้อหาในลักษณะนี้ และพบว่าการทำงานการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) นั้นมีประโยชน์ นอกจากนี้กว่า 70% ของผู้บริโภค ยังชอบศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของ แบรินด์ผ่านการนำเสนอโดยใช้เนื้อหามากกว่าการนำเสนอในรูปแบบอื่น ๆ เช่นการโฆษณา ซึ่งนอกจากจะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์แล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับแบรนด์ที่ทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) และพบว่าผู้บริโภคกว่า 61% มีโอกาสที่จะซื้อสินค้าจากแบรนด์ดังกล่าวด้วย ในขณะที่ 62% ของธุรกิจใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) การทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) และบริษัทขนาดใหญ่ (มากกว่า 1,000 คน) ที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญกับการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) โดยใช้งบประมาณเฉลี่ย 1 ใน 4 ของงบการตลาดในการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing)

4.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา

เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาแล้ว การกำหนดแนวทางขององค์กรให้สามารถจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนงานในระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อช่วยในการวางแผนงานในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในการแข่งขันมากที่สุด เพื่อให้ถึงเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ต้องกำหนดมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.2 แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กรทั้งในระดับองค์กรระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ
ที่มา: เอกสารประกอบการสอนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในมุมมองภาพรวมขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจ ความสามารถหลักในการแข่งขันขององค์กร สิ่งที่ต้องกระทำ เป็นอยู่และเป้าหมายที่ต้องการเป็นในอนาคต โดยมีการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ภายในองค์กรและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่กระทบองค์กร ให้สามารถวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อความอยู่รอด การเติบโตและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.3.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) เป็นการดำเนินองค์กรไปในแนวทางที่ทำให้องค์กรเติบโต ขยายตัว ใช้กลยุทธ์นี้เมื่อองค์กรต้องการขยายตลาด เพิ่มรายได้หรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด โดยใช้ทรัพยากร ความสามารถที่องค์กรมีและมองเห็น โอกาสทางธุรกิจจากการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร มาขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโต

4.3.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการดำเนินองค์กรให้อยู่ในระดับเดิม รักษาฐานลูกค้า รายได้ ไม่มีการขยายตัวขององค์กร มีการเติบโตของอุตสาหกรรมน้อย เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อรักษาสถานภาพ ความสามารถการแข่งขันไว้ในระดับคงที่

4.3.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นการดำเนินองค์กรในการป้องกัน หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ เมื่อพบว่าเกิดแรงกดดันสภาพแวดล้อมทั้งทางภายนอกและภายใน

ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด อันเนื่องมาจากองค์กรมีปัญหา สถานะทางการเงินที่ตกต่ำ และฐานะทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมของบริษัทตกต่ำ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน (SWOT) และสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) นั้นจะเห็นว่ายังมีโอกาสในการเติบโตได้จากโอกาสการจากเติบโตของจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางทางอากาศมากขึ้น การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินและการพัฒนาทางเทคโนโลยีในการสื่อสาร รวมทั้งสายการบินบางกอกแอร์เวย์มีจุดแข็งในด้านคุณภาพการบริการและความคุ้มค่า ที่ต้องการสื่อสารให้ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายรับรู้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะใช้ในระดับองค์กร คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งมีเป้าหมายในการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบิน และจะทำให้อัตราส่วนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น ด้วยกลยุทธ์นี้จะช่วยเพิ่มจำนวนผู้โดยสารให้แก่สายการบินบางกอกแอร์เวย์เป็นการสร้างฐานลูกค้าจากการเพิ่มความรับรู้จดจำแบรนด์ และพัฒนารูปแบบการสื่อสารไปยังผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและยังหวังผลให้รายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Strategy) ในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มยอดขาย เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต Ansoff's Growth Matrix โดยแสดงความสัมพันธ์จากปัจจัยทางตลาด (Market) และปัจจัยทางผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Products and services) โดย H. Igor Ansoff

	ตลาดเดิม Existing Market	ตลาดใหม่ New Market
ผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิม Existing Products & Services	กลยุทธ์การเจาะตลาด Market Penetration	กลยุทธ์การพัฒนาตลาด Market Development
ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ New Products & Services	กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ Product Development	กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ Diversification

จากตารางที่ 4.2 แสดงถึงกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต พิจารณาจากปัจจัยทางด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการและปัจจัยทางด้านตลาด ซึ่งกลยุทธ์ที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์ใช้ในการขยายฐานลูกค้าเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) นั้น เป็นการให้บริการที่มีคุณภาพในรูปแบบของการให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) เหมือนเดิม โดยใช้ตลาดเดิม กล่าวคือ กลุ่มผู้โดยสารกลุ่มเดิม แต่มีการเจาะตลาดให้เป็นที่รู้จักและสื่อสารถึงคุณภาพการให้บริการให้เข้าถึงผู้โดยสารชาวไทยมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้โดยสารที่เน้นการให้บริการของสายการบิน และมีความอ่อนไหวต่อราคา

ค่าโดยสารต่ำ (Price Inelasticity) ด้วยวิธีการสร้างการรับรู้จดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยหวังผลในการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารและรายได้ในท้ายที่สุด จึงเป็นการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตแบบการเจาะตลาด (Market Penetration) ซึ่งให้บริการในรูปแบบเดิม แต่พัฒนาคุณภาพการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และรับรู้จดจำแบรนด์ และเจาะตลาดเดิมเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น

4.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับย่อยลงไป โดยผู้บริหารระดับกลาง ในการนำทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กร มาวางแผนกลยุทธ์ในลักษณะการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ตามหลักการของ Porter's Competitive Strategies ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter's Competitive Strategies โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันและขนาดของตลาดเป้าหมาย

	ต้นทุนต่ำ (Lower Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเป้าหมายกว้าง (Broad Target)	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเป้าหมายเฉพาะ กลุ่ม (Narrow Target)	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนในตลาด เป้าหมายเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	กลยุทธ์สร้างความแตกต่างใน ตลาดเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

จากตารางที่ 4.3 สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์มุ่งเน้นคุณภาพในการให้บริการ โดยเป็นสายการบินที่มีการให้บริการเต็มรูปแบบ จากการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (SWOT) ที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์มีจุดแข็งในด้านการให้บริการเต็มรูปแบบที่มีคุณภาพ มีอาหารบริการผู้โดยสารทุกคนตั้งแต่ห้องรับรองผู้โดยสารบนภาคพื้นดิน (Lounge) ตลอดจนบนเที่ยวบิน เป็นสายการบินที่มีความแตกต่างในการให้บริการด้วยการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศในการบริการให้ผู้โดยสารพึงพอใจที่สุด ในขณะที่การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินต้นทุนต่ำที่กำลังเติบโตอย่างสูงและเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้แนวโน้มค่าโดยสารโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรมการบินน้อยลง การเข้าไปร่วมลดต้นทุนเพื่อแข่งขันด้านราคา จะทำให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์เสียภาพลักษณ์ และส่งผลให้คุณภาพในการให้บริการผู้โดยสารแย่ลง การร่วมทำ

สงครามราคานั้นสายการบินบางกอกแอร์เวย์ไม่สามารถทำได้เนื่องจากมีต้นทุนการดำเนินการที่สูงกว่าสายการบินต้นทุนต่ำเพราะมีการให้บริการในทุกขั้นตอน ดังนั้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ในการสร้างความแตกต่างในการให้บริการที่มีคุณค่าและคุณภาพแก่ผู้โดยสาร รวมไปถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ให้รับรู้ถึงคุณภาพการให้บริการ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้มีความแตกต่างกล่าวคือ เนื้อหาในการสื่อสารตามช่องทางต่าง ๆ จะเป็นเนื้อหาที่มีคุณค่า มีประโยชน์แก่ผู้บริโภค ซึ่งเสมือนเป็นการให้บริการด้านข้อมูลที่มีคุณภาพแก่ผู้บริโภคด้วย

4.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการในการแข่งขัน การจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติการของผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้แนวทางการปฏิบัติการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

จากสาเหตุปัจจัยที่ผู้บริโภคที่ไม่รับรู้คุณภาพในการให้บริการ และแบรนด์ไม่ได้อยู่ในใจของผู้บริโภคเมื่อต้องการใช้บริการสายการบิน จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีสร้างการรับรู้จดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการสื่อสารทางการตลาดโดยหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้วยการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) ซึ่งฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบหลักและจัดสรรหน้าที่ให้หน่วยงานสื่อสารการตลาดและส่วนวิจัยการตลาดร่วมปฏิบัติงาน เน้นกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในภายองค์กร ระหว่างองค์กรกับบริษัทภายนอก (Outsource) ผู้ผลิตการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด

4.4 บทสรุปการกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ในการแก้ไขปัญหาอัตราการขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งมีปัจจัยสาเหตุมาจากหลายปัจจัยแต่เลือกปัจจัยที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาด้วยการสร้างการรับรู้จดจำแบรนด์และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ด้วยกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) เนื่องจากง่ายต่อการสร้างโครงการให้เกิดขึ้นได้จริง การดำเนินงานไม่ยุ่งยาก และมีความเกี่ยวข้องกับ

กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่นๆ น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่กระทบกับฝ่ายปฏิบัติการบิน (Operations) ซึ่งมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน อีกทั้งได้ผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว และสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรด้วย โดยผู้รับผิดชอบหลักในโครงการนี้ คือ ฝ่ายการตลาด ในการดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างในการสื่อสาร การส่งมอบข้อมูล เนื้อหาที่มีคุณค่าและมีประโยชน์แก่ผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและจงใจให้มาใช้บริการ และส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดี ความผูกพันกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์มากขึ้น เพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์ระดับองค์กรในการมุ่งเน้นการเติบโต มีผู้โดยสารเพิ่มขึ้นและส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารโดยเฉลี่ยสูงขึ้น ทั้งยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรด้วยการสื่อสารและบริการให้ข้อมูลที่มีคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรในการสร้างสรรค์บริการที่เป็นเลิศนั่นเอง



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

จากการเลือกกลยุทธ์การทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) เป็น โครงการที่จะนำมาใช้ในการสร้างความรับรู้จดจำสายการบินบางกอกแอร์เวย์ พัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสาร ส่งมอบข้อมูลและเนื้อหาที่มีคุณค่าไปยังผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย เพื่อหวังผลให้ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย เกิดความเชื่อมั่นในสายการบินบางกอกแอร์เวย์ และเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสายการบินกับผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภค ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกระทบกับอุตสาหกรรมการบินที่กำลังเติบโตสูงและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

ดังนั้นสายการบินบางกอกแอร์เวย์จึงต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้นและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน ด้วยโครงการกลยุทธ์การทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) ซึ่งการพัฒนาคุณภาพในการสื่อสารและส่งมอบข้อมูล เนื้อหา ที่มีคุณค่าแก่ผู้บริโภค ให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรในการมอบคุณค่า สร้างสรรค์ความเป็นเลิศในการให้บริการแก่ลูกค้าในทุกๆ ด้าน



ภาพที่ 5.1 แสดงภาพรวมของการริเริ่มโครงการ (Project Initiation) ให้มีความสอดคล้องกัน
ที่มา: ภาพประกอบการเรียนการสอน Project Strategic Alignment, โดยดร.ภูมิพร ชรรณสวัสดิ์เดช

การทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) คือการทำการตลาดผ่านการส่งมอบเนื้อหาที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ให้กับกลุ่มเป้าหมาย สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ อยากรู้ เกิดทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ โดยมีวัตถุประสงค์สุดท้ายให้กลุ่มเป้าหมายอยากใช้สินค้าหรือบริการและกลับมาสร้างรายได้ให้กับองค์กร โดยเนื้อหาที่สร้างขึ้นมาเป็นที่น่าสนใจต่อกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเป้าหมายสามารถจดจำแบรนด์ สินค้าหรือบริการของธุรกิจได้ การสร้างเนื้อหานั้นต้องสามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ในขณะที่เนื้อหาก็ต้องเชื่อมโยงกับธุรกิจด้วย โดยส่งเนื้อหาผ่านช่องทางที่หลากหลาย พร้อมกับรูปแบบของเนื้อหาที่เข้าใจง่าย ต่อเนื่องและในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งขั้นตอนและลักษณะเนื้อหานั้นก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ว่าต้องการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) ให้เป็นไปในทิศทางใด มีกลุ่มเป้าหมายเป็นใคร

5.1 การวางแผนโครงการ (Action Plan)

คือการวางแผนคาดการณ์การใช้เวลา การใช้ทรัพยากรและผลประโยชน์ที่จะได้รับในการดำเนินโครงการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนแนวทางการทำงาน กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องทำในระหว่างดำเนินโครงการ ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรม รวมไปถึงบุคลากรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สามารถติดตามวัดผล และวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ และเมื่อมีการดำเนินงานจริงต้องมีการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

สำหรับโครงการในการนำกลยุทธ์การทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) มาใช้ในสายการบินบางกอกแอร์เวย์นั้น มีแผนปฏิบัติการ ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.1 โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Content Marketing Strategy ในสายการบินบางกอกแอร์เวย์

กิจกรรมโครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
1. กำหนดเป้าหมายในการทำ Content Marketing และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร	ฝ่ายการตลาด	เพิ่มการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าชาวไทยในเส้นทางบินภายในประเทศ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
2. กำหนดงบประมาณในการทำวิจัยตลาด	ฝ่ายการตลาด	กำหนดงบประมาณให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับ

ตารางที่ 5.1 โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Content Marketing Strategy ในสาย
การบินบางกอกแอร์เวย์ (ต่อ)

กิจกรรมโครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
3. วิจัยพฤติกรรมและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ตาม Customer Journey	หน่วยงานวิจัยตลาด	รู้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ถูกต้องที่ครอบคลุมด้าน - Customer Profile - Customer Preference - Customer Behaviour
4. กระจายข้อมูลที่ได้จากการวิจัยและวิเคราะห์ศึกษาข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	หน่วยงานวิจัยตลาด และหน่วยงานสื่อสารภายในองค์กร	พนักงานในหน่วยงาน Marketing, PR, CRM รับทราบข้อมูลที่ต้องการ
5. กำหนดงบประมาณในการทำ Content Marketing	ฝ่ายการตลาด	กำหนดงบประมาณให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่ได้รับ
6. สำรวจและพิจารณาเลือก Outsource เพื่อทำ Content Marketing	หน่วยงานสื่อสารการตลาด	จ้าง Outsource ที่มีชื่อเสียง น่าเชื่อถือ และมีคุณภาพ
7. วางวัตถุประสงค์และให้ข้อมูลเพื่อการผลิต Content Marketing	หน่วยงานสื่อสารการตลาด	บริษัท Outsource เข้าใจ รู้ข้อมูลที่ถูกต้องและเก็บเป็นความลับ - ข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาและวิจัยกลุ่มเป้าหมาย - ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทและ Vision Mission องค์กร - ข้อมูลเป้าหมายทางการตลาดและวัตถุประสงค์ในการผลิตเนื้อหาเพื่อทำ Content Marketing
8. กำหนดรูปแบบการทำ Content ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงานสื่อสารการตลาด	บริษัท Outsource รับรู้และเข้าใจในรูปแบบที่ต้องการ - โทนสี แบบตัวหนังสือ รูปภาพ ที่ถูกต้องครบถ้วน

ตารางที่ 5.1 โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Content Marketing Strategy ในสายการบินบางกอกแอร์เวย์ (ต่อ)

กิจกรรมโครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
9. กำหนดการแผนงานที่จะเผยแพร่ และตารางแผนการเผยแพร่ Content Marketing	หน่วยงานสื่อสารการตลาด และ บริษัท Outsource	บริษัท Outsource แข่งกำหนดการและตารางแผนงานการเผยแพร่ Content Marketing ให้ทราบและเป็นที่น่าพอใจ
10. การผลิต Content Marketing	บริษัท Outsource	เนื้อหาที่ผลิตถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ ข้อมูลที่ให้ รูปแบบที่ต้องการ และ Content มีคุณภาพ
11. วางแผนช่องทางการเผยแพร่ และโปรโมท Content Marketing	บริษัท Outsource	Content Marketing เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีความสม่ำเสมอในการเผยแพร่ และได้รับการตอบสนองในเชิงปริมาณ
12. วัดผลการทำ Content Marketing	หน่วยงานสื่อสารการตลาด	เกิด Awareness จากกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น ซึ่งมาจาก Content Marketing, ROI คู่คุณค่าการลงทุน
13. ประเมินสิ่งที่ได้จากการทำ Content Marketing เพื่อนำไปแก้ไข พัฒนาและคิดแผนกลยุทธ์ ต่อไป	ฝ่ายการตลาด	การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารชาวไทย ต่อเที่ยวบินในเส้นทางบินภายในประเทศ ที่มาจากการทำ Content Marketing

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงลำดับของกิจกรรมต่างๆ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) และกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร เพื่อวางทิศทางในการดำเนินการและสิ่งที่ต้องการจากโครงการนี้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งก็คือการเพิ่มการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าชาวไทยในเส้นทางบินภายในประเทศ ทั้งเชิงคุณภาพ คือกลุ่มเป้าหมายเกิดทัศนคติที่ดีต่อสายการบิน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและเชิงปริมาณ คือกลุ่มเป้าหมายรับรู้ รู้จักแบรนด์ ใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์เพิ่มขึ้น และเกิดความจงรักภักดีต่อสายการบิน โดยขั้นตอนนี้เป็นการตัดสินใจจากผู้บริหารของฝ่ายการตลาดในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจัยภายนอก ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนนี้ที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้

เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการต่อมาก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) คือ เข้าใจในกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือมีการทำการวิจัยศึกษาและวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย ทั้งทางด้าน Customer profile, Customer Behaviour และ Customer Preference โดยหน่วยงานวิจัยตลาดก่อนเพื่อให้การสร้างเนื้อหาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและสื่อสารได้อย่างทั่วถึง โดยมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรโดยฝ่ายการตลาด เมื่อได้ข้อมูลและผลการวิเคราะห์จากงานวิจัยแล้ว หน่วยงานสื่อสารภายในองค์กรและหน่วยงานสื่อสารการตลาดมีหน้าที่ในการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรรับทราบ เพื่อนำผลจากการศึกษา วิจัยกลุ่มเป้าหมายไปดำเนินการใช้ประโยชน์อย่างอื่นต่อ เพื่อให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร

ขั้นตอนในการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) ถูกกำหนดงบประมาณโดยผู้บริหารฝ่ายการตลาด รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการ โดยการจ้างบริษัท outsource ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) โดยมอบหมายให้ส่วนงานสื่อสารการตลาดเป็นผู้สำรวจ คัดสรร บริษัท Outsource รวมไปถึงวางวัตถุประสงค์ของเนื้อหา และสื่อสารให้ข้อมูลกับ บริษัท Outsource เพื่อทำ Content Marketing พร้อมทั้งร่วมกำหนดรูปแบบของการทำ Content Marketing ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย กับทางบริษัท Outsource โดยมอบหมายงานการผลิต Content Marketing กับช่องทางการเผยแพร่ ให้บริษัท Outsource เป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีส่วนงานสื่อสารการตลาด ประสานการทำงาน คอยควบคุมดูแลคุณภาพงาน และวัดผลการทำ Content Marketing ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการประเมินความคุ้มค่าที่ได้จากการลงทุนในโครงการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) และมีการประเมินผลที่ได้ ข้อผิดพลาด เพื่อนำไปแก้ไขพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ตารางที่ 5.2 แสดงถึงการกำหนดระยะเวลา การเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรมโครงการ

โครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของการใช้ Content Marketing Strategy	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ในสายการบินบางกอกแอร์เวย์												
กิจกรรมโครงการ Content Marketing Strategy (ผู้รับผิดชอบหลัก คือฝ่ายการตลาด)												
1. กำหนดเป้าหมายในการทำ Content Marketing และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร												
2. กำหนดงบประมาณ ในการทำวิจัยตลาด												
3. วิจัยพฤติกรรมและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตาม Customer Journey												
4. กระจายข้อมูลที่ได้จากการวิจัยและศึกษากลุ่มเป้าหมายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง												
5. กำหนดงบประมาณ ในการทำ Content Marketing												
6. สืบหาและพิจารณาเลือก Outsorce เพื่อทำ Content Marketing												
7. วางวัตถุประสงค์และให้ข้อมูลในการผลิต Content Marketing												
8. กำหนดรูปแบบการทำ Content ให้เหมาะกับผู้ชมเป้าหมาย												
9. กำหนดการดำเนินงานที่จะเผยแพร่ และตารางแผนการเผยแพร่ Content Marketing												
10. การผลิต Content Marketing												
11. วางแผนช่องทางเผยแพร่และไปรโมท Content Marketing												
12. วัดผลการทำ Content Marketing												
13. ประเมินสิ่งที่ได้จากการทำ Content Marketing เพื่อนำไปแก้ไขและคิดแผนกลยุทธ์ต่อไป												

จากตารางที่ 5.2 แสดงถึงระยะเวลาของโครงการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing) ซึ่งแผนการดำเนินงานใช้เวลาทั้งหมด 1 ปี และกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรมต่างๆ ตามเวลาที่เหมาะสม ซึ่งมีความต่อเนื่องกันจะสิ้นสุดโครงการ

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ (Project Risk Management)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือปัจจัยที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเป็นการวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจงบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรและกรอบเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากร โครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (wikipedia.org)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ ความคุมและกำหนดวิธีการจัดการ ความเสี่ยงให้ระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่เหมาะสมที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ระบุความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อโครงการและจัดเก็บเป็นเอกสาร
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประเมินความเสี่ยงพร้อมทั้งจัดลำดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโครงการ พร้อมทั้งวัดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
3. การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation) เลือกรูปแบบในการจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
4. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring and Reporting) ตรวจสอบติดตามผลจากการดำเนินงาน และประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจากโครงการกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ดังนี้

5.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการกำหนด และระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ หรือแผนอยู่ในขั้นตอนกิจกรรมการดำเนินงาน โดยความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้จากทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อองค์กรทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

5.3.1.1 ประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

- การวิจัยพฤติกรรมและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ครอบคลุม และไม่ได้ผลในเชิงคุณภาพ
- ความขัดแย้งกันเรื่องของจุดประสงค์และเป้าหมายในการทำ Content Marketing ของผู้บริหาร
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านงบประมาณในการทำ Content Marketing
- ผู้บริหารและพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเลือก Outsource มาทำ Content Marketing ที่มีคุณภาพ
- การทำ Content Marketing โดย บริษัท Outsource ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ที่ได้ตกลงกันไว้
- Content Marketing ที่ทำโดย บริษัท Outsource ไม่ได้คุณภาพ ทำงานล่าช้า ไม่สามารถควบคุมเรื่องเวลาการเผยแพร่ Content ได้
- บริษัท Outsource เปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข้อมูลที่ให้ไปเกิดการรั่วไหล
- Content Marketing ที่สร้างมาแล้วไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้
- การเผยแพร่ Content Marketing ไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม
- Content Marketing ที่สร้างมีเนื้อหาขัดแย้งกันเองกับการทำการตลาดในช่องทางอื่นๆ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารไม่ดี
- กลุ่มเป้าหมายสนใจ Content แต่หาข้อมูลเพิ่มเติมยาก และไม่ได้รับการตอบสนอง

- 5.3.1.2 ประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร
- คู่แข่งลอกเลียนแบบกลยุทธ์ และตอบโต้กลยุทธ์ Content Marketing ของบริษัท
 - พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่พอใจองค์กร ผ่านทาง Social Media
 - การเปลี่ยนแปลงนโยบายของสื่อ Social Media บางประเภท เช่น Facebook
 - ภาวะการแข่งชันการกระจายเนื้อหา (Content) ที่มาจากเพจ
 - ภาวะการแข่งชันการสร้าง Content Marketing ผ่าน Social Media และแย่ง Traffic การเห็น Content ของกลุ่มเป้าหมาย
 - การเปลี่ยนของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และพฤติกรรมในการใช้ Social Media ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต
 - ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงว่ามีโอกาส Likelihood ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมาเพียงใดและความรุนแรงของเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลผลกระทบ (Impact) ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรได้รับ ทั้งด้านเชิงปริมาณ เช่น ผลเสียหายทางการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพ เช่น ภาพลักษณ์องค์กร โดยจัดให้มีการ กำหนดระดับของความเสี่ยง Degree of Risk เป็น 5 ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก

การประเมินหาระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากโครงการกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) ของเหตุการณ์ความเสี่ยงต่อความสำเร็จของ โครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป็นดังนี้

		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาส/ความถี่ที่จะเกิดความเสียหาย	สูงมาก	M	M	S 14	H	H
	สูง	L	M	S 15	S 6	H 8,9
	ปานกลาง	L	M	M 17	S 1,11,13	S 5
	น้อย	L	L	M 10,16	M 4,7	M 2
	น้อยมาก	L	L 12	L 3	L	M
		ผลกระทบ				

ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของการนำกลยุทธ์การตลาดเนื้อหา (Content Marketing Strategy) มาใช้ในการแก้ปัญหา

ภาพที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยความเสี่ยงของการนำกลยุทธ์การตลาดเนื้อหา (Content Marketing Strategy) มาใช้ในการแก้ปัญหา

ตารางที่ 5.3 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยความเสี่ยงของการนำกลยุทธ์การตลาดเนื้อหา (Content Marketing Strategy) มาใช้ในการแก้ปัญหา

ปัจจัยความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร			
1. การวิจัยพฤติกรรมและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ครอบคลุม และไม่ได้ผลในเชิงคุณภาพ	ปานกลาง	สูง	สูง
2. ความขัดแย้งกันเรื่องของจุดประสงค์และเป้าหมายในการทำ Content Marketing ของผู้บริหาร	น้อย	สูงมาก	ปานกลาง

ตารางที่ 5.3 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัย ความเสี่ยงของการนำกลยุทธ์การตลาดเนื้อหา (Content Marketing Strategy) มาใช้ในการแก้ปัญหา (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3. การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านงบประมาณในการทำ Content Marketing	น้อยมาก	ปานกลาง	ต่ำ
4. ผู้บริหารและพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการเลือกบริษัท Outsource มาทำ Content Marketing ที่มีคุณภาพ	น้อย	สูง	ปานกลาง
5. การทำ Content Marketing โดย Outsource ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงกันไว้	ปานกลาง	สูงมาก	สูง
6. Content Marketing ที่ทำโดย Outsource ไม่ได้คุณภาพ ทำงานล่าช้า ไม่สามารถควบคุมเรื่องเวลาการเผยแพร่ Content ได้	สูง	สูง	สูง
7. บริษัท Outsource เปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข้อมูลที่ให้ไปเกิดการรั่วไหล	น้อย	สูง	ปานกลาง
8. Content Marketing ที่สร้างมาแล้วไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้	สูง	สูงมาก	สูงมาก
9. การเผยแพร่ Content Marketing ไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม	สูง	สูงมาก	สูงมาก
10. Content Marketing ที่สร้างมีเนื้อหาขัดแย้งกันเองกับการทำการตลาดในช่องทางอื่นๆ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารไม่ดี	น้อย	ปานกลาง	ปานกลาง
11. กลุ่มเป้าหมายสนใจ Content แต่หาข้อมูลเพิ่มเติมยาก และไม่ได้รับการตอบสนอง	ปานกลาง	สูง	สูง
ประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร			
12. คู่แข่งลอกเลียนแบบกลยุทธ์ และตอบโต้กลยุทธ์ Content Marketing ของบริษัท	น้อยมาก	น้อย	ต่ำ
13. พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่พอใจองค์กร ผ่านทาง Social Media	ปานกลาง	สูง	สูง

ตารางที่ 5.3 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัย ความเสี่ยงของการนำกลยุทธ์การตลาดเนื้อหา (Content Marketing Strategy) มาใช้ในการแก้ปัญหา (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
14. สื่อ Social Media บางประเภท เช่น Facebook ปรับนโยบายลดการกระจาย Content ที่มาจากเพจ	สูงมาก	ปานกลาง	สูง
15. ภาวะการแข่งขันการสร้าง Content Marketing ผ่าน Social Media และแย่ง Traffic การเห็น Content ของกลุ่มเป้าหมาย	สูง	ปานกลาง	สูง
16. การเปลี่ยนของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และพฤติกรรมในการใช้ Social Media ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต	น้อย	ปานกลาง	ปานกลาง
17. ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.3 เมื่อมีการประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นแล้ว พบว่ามีปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กรที่อยู่ในระดับสูง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 การวิจัยพฤติกรรมและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ครอบคลุม และไม่ ได้ผลในเชิงคุณภาพ ปัจจัยที่ 5 การทำ Content Marketing โดย Outsource ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ ได้ตกลงกันไว้ ปัจจัยที่ 6 Content Marketing ที่ทำโดย Outsource ไม่ได้คุณภาพ ทำงานล่าช้า ไม่สามารถ ควบคุมเรื่องเวลาการเผยแพร่ Content ได้ และปัจจัยที่ 11 กลุ่มเป้าหมายสนใจ Content แต่หาข้อมูล เพิ่มเติมยาก และไม่ได้รับการตอบสนอง และมีปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กรที่อยู่ในระดับสูงมาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 8 Content Marketing ที่สร้างมาแล้วไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ และปัจจัย ที่ 9 การเผยแพร่ Content Marketing ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม

ในส่วนของปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กรที่อยู่ในระดับสูงมีอยู่ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 13. พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่พอใจองค์กร ผ่านทาง Social Media ปัจจัยที่ 14. สื่อ Social Media บางประเภท เช่น Facebook ปรับนโยบายลดการกระจาย Content ที่มาจากเพจ และปัจจัยที่ 15. ภาวะการแข่งขัน การสร้าง Content Marketing ผ่าน Social Media และแย่ง Traffic การเห็น Content ของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้จะต้องมีการวางแผนบรรเทาและรองรับความเสี่ยงต่อไป เพื่อให้โครงการ สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

5.3.3 การควบคุมและจัดการความเสี่ยง (Risk Control and Mitigation)

จากผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยความเสี่ยงนั้น องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป เพื่อป้องกันผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยง หรือบรรเทาความเสี่ยงให้กระทบต่อเป้าหมายขององค์กรให้น้อยที่สุด กระทั่งอยู่ในระดับที่รับได้ ดังนั้นจึงต้องมีแผนรองรับความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงการจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง
1. การวิจัยพฤติกรรมและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ครอบคลุม และไม่ได้ผลในเชิงคุณภาพ	- ให้ระยะเวลาการทำวิจัยที่เหมาะสม - ออกพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายและทำ Focus group
5. การทำ Content Marketing โดย Outsource ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงกันไว้	- ให้ Outsource จัดทำแผนงานและวัตถุประสงค์ในการทำ Content ให้พิจารณาทุกเดือน
6. Content Marketing ที่ทำโดย Outsource ไม่ได้คุณภาพ ทำงานล่าช้า ไม่สามารถควบคุมเรื่องเวลาการเผยแพร่ Content ได้	- ให้ Outsource แจ้งกำหนดการและตารางแผนงานการเผยแพร่ Content Marketing ให้ทราบทุกเดือน - กำหนดทีมควบคุมคุณภาพงานและแก้ไขจนกว่าจะเป็นที่น่าพอใจ
8. Content Marketing ที่สร้างมาแล้วไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้	- ทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไป
9. การเผยแพร่ Content Marketing ไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม	- ใช้ช่องทางการเผยแพร่ Content Marketing ที่หลากหลายขึ้น - ทำการโปรโมต Content Marketing
11. กลุ่มเป้าหมายสนใจ Content แต่หาข้อมูลเพิ่มเติมยาก และไม่ได้รับการตอบสนอง	- ทำ SEO, SEM เพิ่ม - จัดทีมงานสอดส่องดูแลด้านความต้องการและช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย
13. พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่พอใจองค์กร ผ่านทาง Social Media	- จัดตั้ง Customer Relation เพื่อช่วยรับฟังและแก้ไขปัญหาใน Social Media โดยเฉพาะ

ตารางที่ 5.4 แสดงการจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง
14. สื่อ Social Media บางประเภท เช่น Facebook ปรับนโยบายลดการกระจาย Content ที่มาจากเพจ	- กระจายช่องทางเผยแพร่ Content Marketing ให้หลากหลาย - ชื้อ Booth Content จากสื่อ Social Media
15. ภาวะการแข่งขันการสร้าง Content Marketing ผ่าน Social Media และแย่ง Traffic การเห็น Content ของกลุ่มเป้าหมาย	- เจรจากับบริษัท Outsource ในการสร้าง Content ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น - ขยายช่องทางเผยแพร่ จัดทำ SEO, SEM และเพิ่ม Influencer

จากตารางที่ 5.3 และตารางที่ 5.4 จะเห็นได้ว่าปัจจัยความเสี่ยงที่ประเมินแล้วพบว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงที่สูงขึ้นไป ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 การวิจัยพฤติกรรมและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ครอบคลุม และไม่ได้ผลในเชิงคุณภาพ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ในระดับที่สูง เนื่องจากการวิจัย ศึกษาพฤติกรรมของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายนั้นอาจไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ระยะเวลาในการทำการศึกษาวินิจฉัยอาจจะน้อยเกินไป ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีความครอบคลุมและได้ปริมาณที่น้อย และไม่ได้คุณภาพ และหากการวิเคราะห์ ความพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายไม่ชัดเจน และยังไม่แน่ใจเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงผู้โดยสารที่มีโปรไฟล์ตรงตามวิสัยทัศน์ขององค์กรก็จะไม่มีประสิทธิภาพ

แนวทางในการบรรเทาความเสี่ยงนั้นต้องขยายระยะเวลาให้เหมาะสมในการทำวิจัยและศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้เพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีประโยชน์และมีคุณภาพมากที่สุด การวิจัยนั้นกำหนดให้มือออกพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในแต่ละจุดหมายปลายทางที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์ทำการบิน และจัดทำ Focus group ในการสัมภาษณ์

ปัจจัยที่ 5 การทำ Content Marketing โดย บริษัท Outsource ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงกันไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรกับบริษัท Outsource ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการที่สูงมาก เมื่อองค์กรมีการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำ Content Marketing แล้ว ต้องมีการสื่อสารกันระหว่างองค์กรกับบริษัท Outsource เพื่อให้เนื้อหาในการทำ Content Marketing ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แต่อาจมีการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนหรือเกิดความเข้าใจผิด หรือบริษัท Outsource ไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งเอาไว้ ส่งผลให้เนื้อหาที่ออกไปไม่มีคุณภาพและไม่สามารถช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การบรรเทาความเสี่ยงที่บริษัท Outsource จะทำ Content Marketing ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งตกลงกันไว้ โดยการให้ บริษัท Outsource จัดทำแผนงานในการผลิตเนื้อหาในการสื่อสารล่วงหน้า และมีการเจรจา สื่อสารเข้าถึงวัตถุประสงค์หลักและเป้าหมายในการทำ Content Marketing รวมทั้ง พิจารณาวัตถุประสงค์ของการผลิตเนื้อหาในทุกเดือน

ปัจจัยที่ 6 Content Marketing ที่ทำโดย บริษัท Outsource ไม่ได้คุณภาพ ทำงานล่าช้า ไม่สามารถควบคุมเรื่องเวลาการเผยแพร่ Content ได้ เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร กับบริษัท Outsource ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการที่สูง ที่เกิดจากการว่าจ้าง บริษัท Outsource ที่ไม่มีคุณภาพ หรือกระบวนการขั้นตอนในการผลิตเนื้อหาเพื่อทำการ สื่อสารทางการตลาดซ้ำ อาจเกิดจากการติดขัดในบางขั้นตอน เช่น ข้อมูลในเนื้อหาไม่ถูกต้อง การติดขัด จากพนักงานภายในบริษัท Outsource เอง ซึ่งมีผลให้เวลาในการเผยแพร่ Content ไม่เป็นไปตามแผน และไม่มีควมสม่ำเสมอต่อเนื่อง

แผนรองรับเพื่อการบรรเทาความเสี่ยง ด้วยการกำหนดให้ Outsource แข็งแผนงานและ กำหนดการเผยแพร่ Content รวมทั้งการ โปรโมต Content Marketing ให้พิจารณาทุกเดือนและมีการ จัดตั้งทีมงานของหน่วยงานสื่อสารการตลาดโดยเฉพาะในการเจรจา สื่อสาร ให้ข้อมูลและตรวจสอบ คุณภาพงาน รวมถึงพิจารณาตรวจสอบแผนงานของบริษัท Outsource ด้วย

ปัจจัยที่ 8 Content Marketing ที่สร้างมาแล้วไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ เป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานภายในองค์กรกับบริษัท Outsource ที่มีโอกาสที่จะเกิดสูง และ ยังมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการสูงมาก อันเนื่องมาจากเนื้อหาที่ผลิตขึ้นมาไม่มีคุณภาพ ไม่และสามารถดึงดูดความสนใจกลุ่มเป้าหมายได้ หรือการผลิตเนื้อหาไม่ตรงกับความต้องการ หรือไม่ สามารถตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้ อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการที่ แท้จริงของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย

แนวทางในการลดความเสี่ยงนั้น ต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการ ความชอบของกลุ่มเป้าหมายที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ด้วยการทำการวิจัย และทำแบบสำรวจ เพิ่มเติมเกี่ยวกับเนื้อหาการทำ Content Marketing หลังจากที่ได้ทำการเผยแพร่ Content Marketing ไปในระยะหนึ่งแล้วเพื่อศึกษาถึงความชอบและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ใน การผลิตเนื้อหาให้โดนใจ ตอบโจทย์และดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ต่อไป

ปัจจัยที่ 9 การเผยแพร่ Content Marketing ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง ครอบคลุม เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานภายในองค์กรและบริษัท Outsource ในการ ควบคุมการเผยแพร่ Content Marketing ที่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนี้ในระดับที่สูง และมีผลกระทบต่อ ความสำเร็จของโครงการในระดับที่สูงมาก ซึ่งเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมในการสื่อสารผ่านช่องทาง

ออนไลน์ของกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนไป หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้ความนิยมของกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนไป นอกจากนี้การใช้ช่องทางในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายอาจจะยังมีน้อยเกินไป เวลาเผยแพร่และความถี่ในการเผยแพร่ไม่เหมาะสม และเผยแพร่ในช่องทางที่ไม่เป็นที่นิยมของกลุ่มเป้าหมาย

แนวทางที่จะช่วยบรรเทาความเสี่ยง คือองค์กรต้องคอยติดตามแนวโน้มของพฤติกรรมและความนิยมของกลุ่มเป้าหมาย ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พิจารณาใช้ช่องทางการเผยแพร่ Content Marketing ที่หลากหลายขึ้น คุสติดิการเวลาเข้าใช้ช่องทางการเผยแพร่ต่างๆ ที่เป็นที่นิยมของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้การเผยแพร่ Content Marketing สามารถกระจายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดในเวลาที่เหมาะสม และทำการ โปรโมต Content Marketing อีกด้วย

ปัจจัยที่ 11 กลุ่มเป้าหมายสนใจ Content แต่หาข้อมูลเพิ่มเติมยาก และไม่ได้รับการตอบสนอง เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานภายในองค์กร เนื่องจากหากว่าเนื้อหาดีและมีคุณค่า มีประโยชน์และกลุ่มเป้าหมายสนใจ แต่การจะขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในกระบวนการตัดสินใจใช้บริการยาก ก็เป็นเหตุให้กลุ่มเป้าหมายไม่ใช้บริการได้เช่นกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อเป้าหมายของโครงการสูง และการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมนั้นหากไม่ได้รับการตอบสนองในทุกช่องทางการสื่อสารระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมาย ก็จะทำให้กลุ่มเป้าหมายรู้สึกไม่ประทับใจในการให้บริการตั้งแต่แรกได้โดยที่ยังไม่ได้ใช้บริการ

แนวทางในการบรรเทาผลจากความเสี่ยง โดยการจัดตั้งทีมงานสอดส่องดูแลด้านความต้องการด้านข้อมูลและช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย ให้มีการตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายในทุกช่องทางการสื่อสาร นอกจากนี้มีการทำ SEO หรือ Search Engine Optimization และ SEM หรือ Search Engine Optimization เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ได้ง่ายและสะดวกขึ้น อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ และ โปร โมต Content Marketing อีกทางด้วย

ปัจจัยที่ 13. พฤติกรรมของลูกค้าที่ไม่พอใจองค์กร ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ และมีผลกระทบในระดับที่สูงต่อความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากเมื่อมีผู้บริโภคร้องเรียน หรือแสดงความไม่พอใจต่อเนื้อหา หรือการบริการของสายการบินจะมีการบอกต่อกันผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ซึ่งเกิดการแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วของข้อความนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องจริงหรือไม่จริงก็ตาม ซึ่งควบคุมได้ยาก ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อองค์กรได้

แนวทางในการบรรเทาความเสี่ยง โดยการจัดตั้งทีมงาน Customer Relation เพื่อช่วยรับฟังและแก้ไขปัญหาในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) โดยเฉพาะ และจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง และการจัดการกับปัญหาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ปัจจัยที่ 14 สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) บางประเภท เช่น Facebook ปรับนโยบายลดการกระจาย Content และโฆษณาที่มาจากแฟนเพจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงมาก เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในทุกๆ ธุรกิจ ซึ่งมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการทำการตลาดและโฆษณามากขึ้น ทำให้ผู้ให้บริการพื้นที่สื่ออย่างเช่น Facebook ต้องปรับตัวลดการแสดงผลเนื้อหาสาธารณะจากเพจธุรกิจ และให้ความสัมพันธ์ในเนื้อหาที่มีคุณค่าในความสัมพันธ์ทางสังคมมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ลดลง

แนวทางในการบรรเทาความเสี่ยง ได้แก่กระจายช่องทาง การเผยแพร่ Content Marketing ให้หลากหลายช่องทางมากขึ้น ทำแผนสำรองในการเผยแพร่ในช่องทางอื่น และซื้อ Booth Content จากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) และผู้ให้บริการพื้นที่สื่อ เพื่อเพิ่ม Reach ให้กลุ่มเป้าหมายสามารถมองเห็นเนื้อหาที่ได้ทำการเผยแพร่ได้มากขึ้น และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

ปัจจัยที่ 15 ภาวะการแข่งขันการสร้าง Content Marketing ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) และแย่ง Traffic การเห็น Content ของกลุ่มเป้าหมาย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่รุนแรง และการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่มีผลให้พฤติกรรม การสื่อสารของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจต่างๆ หันมาแข่งขันกันทำการตลาดผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มากขึ้น ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นสูง จึงมีการแข่งขันกันแย่งความสนใจของผู้บริโภค สร้างสรรค์จุดดึงดูดให้ผู้บริโภคสนใจ ซึ่งมีผลให้แย่งความสนใจไปจากเนื้อหาจาก Content Marketing ที่เผยแพร่ไปได้

แนวทางในการรองรับความเสี่ยง โดยการเจรจากับบริษัท Outsource ในการสร้าง Content ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น ติดตามเทรนด์และกระแสนิยมของผู้บริโภค เพื่อสร้างเนื้อหาที่สามารถดึงดูดความสนใจได้ นอกจากนี้ยังทำแผนการขยายช่องทาง การเผยแพร่ให้หลากหลาย จัดทำ SEO, SEM และเพิ่ม Influencer, Blogger ในการสร้างเนื้อหาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเป้าหมายตัดสินใจใช้บริการสายการบิน บางกอกแอร์เวย์ด้วย

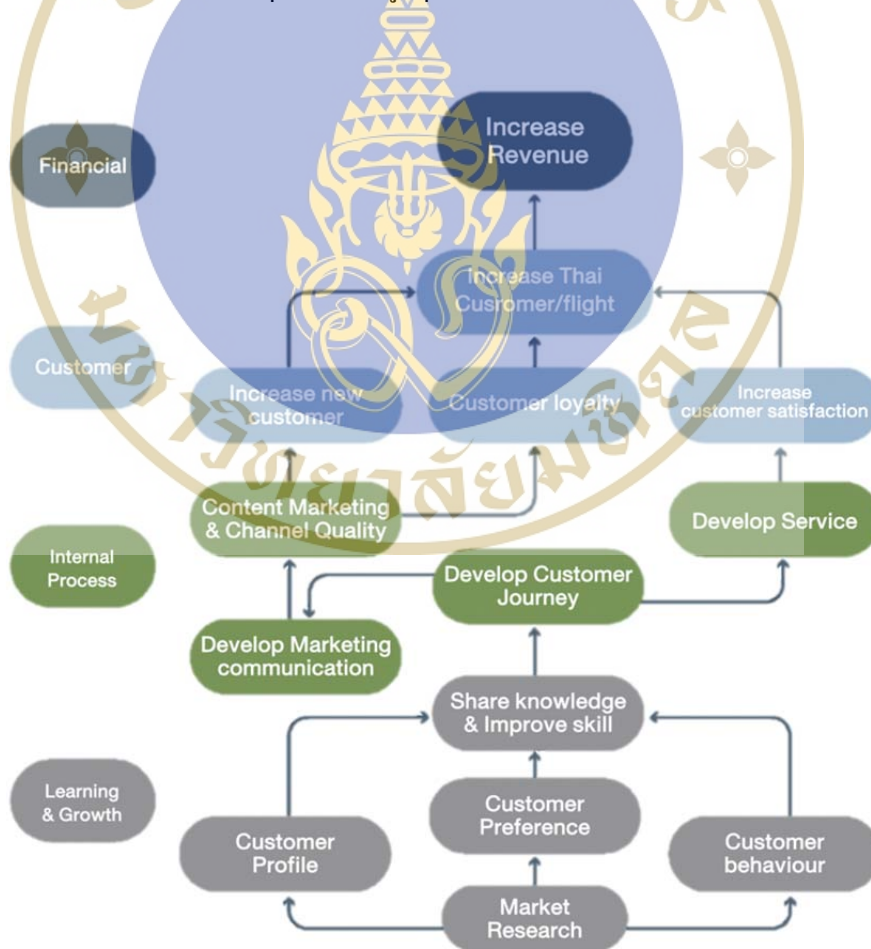
5.3 การประเมินผลของกลยุทธ์ด้วยการกำหนด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอก

องค์กร มานามาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ 1. มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) 2. มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) 3. มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (The Business Process Perspective) และ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก)

5.3.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

แผนที่กลยุทธ์ หรือ Strategic Map จะช่วยให้คนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายในการทำกลยุทธ์ได้ง่ายขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ ความสำคัญ และเป้าประสงค์ของในแต่ละมุมมอง และเป็นแผนที่นำทางในการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้มองเห็นแนวทางที่ชัดเจนในแต่ละจุดและแนวทางในการดำเนินงานขั้นต่อไป เพื่อให้สามารถให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร



ภาพที่ 5.3 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ที่ใช้สำหรับโครงการกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์

จากภาพที่ 5.3 ในมุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น มุมมองที่ให้ความสำคัญมากที่สุด ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กรจากการใช้กลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) ในการสร้างการรับรู้จดจำแบรนด์ และสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือมุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) ที่ต้องการเพิ่มรายได้ค่าโดยสารขององค์กรจากการให้บริการที่เป็นเลิศในทุกด้าน และมีคุณค่าแก่ผู้โดยสาร โดยการที่จะทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของลูกค้า (The Customer Perspective) ก่อน ซึ่งก็คือผู้โดยสารที่เป็นชาวไทยเพิ่มขึ้นในเที่ยวบินที่มีสัดส่วนผู้โดยสารชาวไทยสูง เช่น เส้นทางสุโขทัย ลำปาง แม่ฮ่องสอน เชียงราย เป็นต้น ซึ่งผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นเหล่านี้เป็นทั้งผู้โดยสารใหม่ ที่ไม่เคยใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ และกลุ่มผู้โดยสารเก่าที่มีความจงรักภักดีต่อสายการบิน และผู้โดยสารที่เคยใช้บริการมีความประทับใจอยากใช้บริการมากขึ้น

ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินนั้นย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการทำงานภายในองค์กร (The Business Process Perspective) ที่มีการวิเคราะห์และพัฒนา Customer Journey ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมาใช้พัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร พัฒนาการสื่อสารทางการตลาดระหว่างสายการบินกับผู้โดยสาร และพัฒนาช่องทางและคุณภาพของเนื้อหาที่มีคุณค่า มีประโยชน์แก่ผู้โดยสารให้สามารถเข้าถึงผู้โดยสารมากขึ้นและการสื่อสารนั้นสามารถสื่อสารได้อย่างตรงจุด และตรงกับผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยที่กระบวนการทำงานภายในองค์กรจะมีประสิทธิภาพและเข้าถึงผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและครอบคลุมนั้น ต้องมีการการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) จากการทำวิจัย ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายที่ครอบคลุมด้วย

5.3.2 การกำหนด Balanced Scorecard ในการประเมินผล

ตารางที่ 5.5 แสดงการกำหนด Balanced Scorecard ในแต่ละมุมมอง ของโครงการกลยุทธ์การตลาด ด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)
ด้านการเงิน (The Financial Perspective)		
- เพิ่มรายได้ค่าโดยสาร	- อัตราการเติบโตของรายได้ค่าโดยสารที่มาจากผู้โดยสารชาวไทย ต่อเที่ยวบินในเส้นทางภายในประเทศ ได้แก่ สุโขทัย, ลำปาง, แม่ฮ่องสอน, เชียงราย	- มากกว่า 15% ต่อปี
ด้านลูกค้า (The Customer Perspective)		
- เพิ่มจำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวบิน	- เพิ่ม Passenger Load Factor ของเส้นทางบิน ได้แก่ สุโขทัย ลำปาง แม่ฮ่องสอน เชียงราย	- Passenger Load Factor ของเส้นทางบินภายในประเทศ <ul style="list-style-type: none"> • มากกว่า 75% ดีมาก • 74%-70% รับได้ • ต่ำกว่า 70% ไม่ได้ผล
1. จำนวนผู้โดยสารใหม่ที่เป็นชาวไทยต่อเที่ยวบินเพิ่มขึ้น	- อัตราส่วนการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ที่เป็นคนไทยที่ Content Marketing นำพามาในแต่ละเส้นทางบิน	- มากกว่า 20%
2. รักษาและเพิ่มความภักดีของผู้โดยสารเดิมที่เป็นชาวไทยต่อสายการบิน	- อัตราส่วนของลูกค้าเก่าที่เป็นคนไทย ที่ Content Marketing จูงใจให้กลับมาใช้บริการและชักชวนคนอื่นให้มาใช้บริการ	- มากกว่า 95% กลับมาใช้บริการ - มากกว่า 80% ชักชวนคนอื่นให้มาใช้บริการ

ตารางที่ 5.5 แสดงการกำหนด Balanced Scorecard ในแต่ละมุมมอง ของโครงการกลยุทธ์การตลาด ด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)
3. ความพอใจของกลุ่มเป้าหมาย ในด้านการสื่อสารทางการตลาด การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล และความง่ายในการหาข้อมูล เกี่ยวกับสายการบิน	- การตอบสนองเชิงลบของ กลุ่มเป้าหมาย ต่อ Content - ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของ กลุ่มเป้าหมายในด้านการ สื่อสารการตลาดและให้ข้อมูล และความง่ายในการค้นหา ข้อมูลสายการบิน	- น้อยกว่า 5 โปสต์ ต่อ Content - พพอใจเพิ่มขึ้น 25%
ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (The Business Process Perspective)		
- การออกแบบและพัฒนา Customer Journey - ทีมงานรับผิดชอบด้าน Content Marketing และดูแล ด้าน Outsource - พัฒนาการสื่อสารทาง การตลาดด้วย Content Marketing 1. คุณภาพของ Content Marketing และช่องทางการ เผยแพร่	- ความถูกต้องครบถ้วนในแต่ ละขั้นตอนของ Customer Journey และวาง Customer touch point ได้ถูกต้อง - จำนวนพนักงานประสานงาน กำหนดการจ้างบริษัท Outsource และดูแลคุณภาพ Content Marketing - คุณภาพเนื้อหาที่มีความถูกต้อง ตามวัตถุประสงค์และดึงดูด กลุ่มเป้าหมาย - ดัชนีชี้วัดความสามารถเข้าถึง	- ถูกต้องครบถ้วน 100% - 5 คน - จำนวนยอดไลค์มากกว่า 1,000 ไลค์ต่อ Content, ยอดแชร์ Content มากกว่า 100 แชร์ต่อ Content, ยอดผู้ติดตามเพิ่มขึ้น 30% ต่อช่องทางต่อเดือน จำนวน engaged users มากกว่า 50 คน ต่อ Content - ไม่ต่ำกว่า 80%

ตารางที่ 5.5 แสดงการกำหนด Balanced Scorecard ในแต่ละมุมมอง ของโครงการกลยุทธ์การตลาด ด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)
<p>2. ความถี่ของจำนวนการโพสต์</p> <p>- การพัฒนาคุณภาพการบริการด้านข้อมูลสายการบิน และการตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย</p>	<p>กลุ่มเป้าหมาย เจริญปริมาณและคุณภาพมีความถูกต้องและครอบคลุมของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่องทางการเผยแพร่</p> <p>- จำนวน Content ที่โพสต์ตั้งต่อวัน/สัปดาห์</p> <p>- ความรวดเร็วในการตอบโพสต์ และให้บริการข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมาย</p> <p>- อัตราส่วนของจำนวนที่ไม่ได้ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>- อัตราส่วนของความผิดพลาดในการสื่อสารและการให้ข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมาย</p>	<p>- 50 Contents ที่โพสต์ตั้งต่อสัปดาห์</p> <p>- ภายใน 5-10 นาที</p> <p>- 0%</p> <p>- 0%</p>
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)		
<p>- ศึกษาวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>- การแชร์ความรู้ด้าน Content Marketing และข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ</p>	<p>- วิธีการการศึกษาวิจัยกลุ่มเป้าหมายถูกต้อง ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</p> <p>- ผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับมอบหมายงานทางด้าน Content Marketing และประสานงานกับ Outsource มีความรู้ด้าน Content Marketing</p>	<p>- จำนวนกลุ่มเป้าหมายในการทำวิจัยไม่ต่ำกว่า 1,000 คน ในแต่ละเส้นทางบิน</p> <p>- สัมภาษณ์และ Focus Group ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ ถูกต้องครบถ้วน 100%</p> <p>- พนักงานที่ได้รับมอบหมายมีความรู้ความเข้าใจทุกคน</p>

ตารางที่ 5.5 แสดงการกำหนด Balanced Scorecard ในแต่ละมุมมอง ของโครงการกลยุทธ์การตลาด ด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)
	- ผู้บริหารและพนักงานในฝ่าย Marketing, CRM มีความรู้และเข้าใจข้อมูลเกี่ยวกับ Customer Profile, Customer Behaviour, Customer Preference	- ทุกคนรู้และเข้าใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้

5.3 บทสรุปของการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

จากการนำกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา Content Marketing Strategy มาใช้เพื่อสร้างความรับรู้คุณภาพการให้บริการ และจดจำสายการบินบางกอกแอร์เวย์ พัฒนาคุณภาพและรูปแบบในการสื่อสาร ส่งมอบข้อมูลและเนื้อหาที่มีคุณค่าไปยังผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมาย เพื่อดึงดูดให้ผู้โดยสารกลุ่มเป้าหมายใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเป้าหมายผู้โดยสารชาวไทยที่ต้องการรับบริการแบบครบวงจร โดยไม่มีความอ่อนไหวต่อราคาค่าโดยสารมากนัก หรือเชื่อได้ว่าค่าโดยสารมีความคุ้มค่า การบริการเหมาะสมกับราคาแล้ว แต่ยังไม่รับรู้ว่ามีสายการบินบางกอกแอร์เวย์สามารถให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการได้ ดังนั้นการทำการตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการสร้าง Brand Awareness ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์นั้นสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม เพื่อกลุ่มเป้าหมายเกิดความรับรู้และเชื่อมั่นในสายการบินบางกอกแอร์เวย์ โดยหวังผลให้กลุ่มเป้าหมายหันมาใช้บริการกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ และรักษาความสัมพันธ์กับผู้โดยสารที่เคยใช้บริการให้เกิดความจงรักภักดีกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ซึ่งจะช่วยให้จำนวนผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเที่ยวบินที่มีสัดส่วนการใช้บริการของผู้โดยสารชาวไทยสูง

การสื่อสารนั้นเป็นหนึ่งใน ค่านิยมองค์กร (Core Values) ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพในการสื่อสารระหว่างสายการบินบางกอกแอร์เวย์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ด้วยกลยุทธ์การตลาดด้วยเนื้อหา (Content Marketing Strategy) จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ (Mission) ในการสรรสร้างการบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือคุณภาพในการสื่อสาร การบริการด้านข้อมูล

ที่มีประโยชน์และมีคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคร เพื่อให้อบจอกท์และบรรลู่เป้าหมายสูงสุดที่สายการบิน บางกอกแอร์เวย์ต้องการคือวิสัยทัศน์ (Vision) ในการมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นสายการบิน ที่ดีที่สุดของเอเชีย



บรรณานุกรม

- กรรณภัทร กั้นแก้ว. (2555). ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้โดยสารกับการบริการสายการบิน: กรณีศึกษาสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- กฤติกา ชินรัตน์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ (Bangkok Airways). การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัญญาณัญญู ทรัพย์บุญญากร และ สิทธิศักดิ์ ทองพิลา. (2553). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบินในอากาศในประเทศไทย. โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรายุ อักษรดี. (2554). ปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการสายการบินในประเทศไทยในการเดินทางเส้นทางบินในประเทศ. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชัย วงศ์อาจ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทางสายการบินภายในประเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง. (2556). อภิศาสตร์ Content Marketing ที่ทำให้คุณมองข้ามไม่ได้. สืบค้นจาก <http://www.nuttaputch.com/content-marketing-stat/>
- ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง. (2557). 7 ขั้นตอนการทำ Content Marketing ที่คุณควรรู้. สืบค้นจาก <http://www.nuttaputch.com/7-steps-content-marketing/>.
- ธนพร สีนสถิตพร. (2557). อิทธิพลของคุณค่าที่รับรู้ต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจ การบอกต่อ และการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน. (2559). รายงานประจำปี 2559 บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน. [รายงานประจำปี]. สืบค้นจาก <http://ba.listedcompany.com/misc/ar/ba-ar2016-th-02.html>.
- บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน. (2560). คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2560 ของบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย. สืบค้นจาก <http://ba-th.listedcompany.com/download.html>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มหาชน. (2560). เอกสารการประชุมนักวิเคราะห์ประจำไตรมาสที่ 3 ประจำปี 2560. สืบค้นจาก <http://ba-th.listedcompany.com/download.html>.
- บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2560). สถิติขนส่งทางอากาศ. สืบค้นจาก <http://aot-th.listedcompany.com/transport.html>
- ปิยวรรณ ไกรเลิศ. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อบริการสายการบิน ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสายการบินไทยสมายล์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย เส้นทางกรุงเทพฯ-กระบี่. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แผนกวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจ สถาบันการบินพลเรือน. (2560). *สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทยประจำเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560: ฉบับย่อ*. สืบค้นจาก <http://www.catc.or.th/2015/attachments/file/year2560/0260.pdf>.
- มานิต ศิริวัชรไพบูรณ์. (2550). *ปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ของผู้โดยสารคนไทย*. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- รุจิราภรณ์ เอ็นดู. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการสายการบินแอร์เอเชียของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณะ งามตระกุลชล. (2558). *สรุปทุกอย่างของ Content Marketing ที่คุณต้องอ่านมันคืออะไร ทำไมต้องใช้ และตัวอย่างการทำแบบละเอียด*. สืบค้นจาก <https://www.growthbee.com/what-is-content-marketing/>
- วารภรณ์ เอื้อการณ์ และ อิศระ อุดมประเสริฐ. (2553). *การศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการซื้อซ้ำของผู้โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำ*. โครงการงานปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สถาบันฝึกอบรมและที่ปรึกษาทางด้านการตลาด STEP Academy. (2017). *5 Step-by-step ทำคอนเทนต์มาร์เก็ตติ้งสำหรับ SME*. สืบค้นจาก <http://stepstraining.co/content/5-step-content-marketing-for-sme>
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2560). *รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2560*. สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/publishing-detail/thailand-internet-user-profile-2017.html>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สิทธิชัย ศรีเจริญประมง. (2559). การบริการที่ดีเลิศ: หนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจการบิน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 7(1), 77-89.
- สุภาวดี บุญญาลงกรณ์. (2558). กลยุทธ์การตลาดธุรกิจสายการบินโดยสารที่ส่งผลต่อการรับรู้คุณภาพการบริการของผู้โดยสารชาวไทย กรณีศึกษาเปรียบเทียบสายการบินไทยสมายล์ และสายการบินราคาประหยัด. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(1), 186-195.
- B2B Market research agency. (n.d.). *Customer Journey Mapping : Customer Journey Mapping is a means of becoming more customer centric by better understanding and improving the customer experience*. Retrieved from <https://www.b2binternationalusa.com/research/services/customer-journey-mappi>.
- Brian Pearce. (2017). *Economic performance of the airline industry Mid-Year 2017 update*. Retrieved from <https://www.iata.org/publications/economics/Reports/Industry-Econ-Performance/Economic-Performance-of-the-Airline-Industry-end-year-2017-forecast-slides.pdf>.
- NICE Systems company. (2015). *The 5-step guide to successful customer journey management*. Retrieved from https://www.nice.com/websites/Perfect_experiences/files/A-5-Step-Guide-to-Optimizing-Customer-Journeys-E-book.pdf.
- Steve Offsey. (2016). *5 ways customer journey mapping can transform your business right now*. Retrieved from <http://customerthink.com/5-ways-customer-journey-mapping-can-transform-your-business-right-now/>.
- Thailand Board of Investment. (2016). *Thailand's aerospace industry*. [Brochure]. Retrieved from http://www.boi.go.th/upload/content/BOI-brochure%202016-aerospace-20161222_11538.pdf.