



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ วิวัฒนาการยุทธ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ

กรณีศึกษา: ธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

(Strategy Evolution and Inter-organisation in Business Ecosystem,
Case Study of Airline Business in Thailand)

โดย

ดร. นวทัศน์ ก้องสมุทร

3 สิงหาคม พ.ศ. 2563

สัญญาเลขที่ MRG5680180

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการ วิวัฒนาการและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ
กรณีศึกษา: ธุรกิจสายการบินในประเทศไทย
(Strategy Evolution and Inter-organisation in Business Ecosystem,
Case Study of Airline Business in Thailand)

คณะผู้วิจัย

1. ดร.นพรัตน์ ก้องสมุทร
2. รองศาสตราจารย์สาโรจน์ โอทักษ์ชีวิน

สังกัด

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทุนพัฒนาศักยภาพในการทำงานวิจัยของอาจารย์รุ่นใหม่
สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.)
และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกสว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

รหัสโครงการ : MRG5680180

ชื่อโครงการ(ภาษาไทย) : โครงการ วิวัฒน์กลยุทธ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ
กรณีศึกษา: ธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ) : Strategy Evolution and Inter-organisation in Business Ecosystem,
Case Study of Airline Business in Thailand)

หัวหน้าโครงการวิจัยผู้รับทุน (ภาษาไทย) : อ.ดร.นวทัศน์ ก้องสมุทร

(ภาษาอังกฤษ) : Mr. Navatasn Kongsamutr

สังกัด : ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โทรศัพท์มือถือ : 081-333-5040

อีเมล : Navatasn@gmail.com

นักวิจัยที่ปรึกษา (ภาษาไทย) : รองศาสตราจารย์สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน

(ภาษาอังกฤษ) : Assoc.Prof. Saroj O’Pitagchewin

สังกัด : ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โทรศัพท์มือถือ : 02-942-8777

อีเมล : fbussro@ku.ac.th

ระยะเวลาโครงการ : 2 ปี (3 มิถุนายน พ.ศ. 2556 ถึงวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2558)

Abstract (บทคัดย่อ)

งานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิวัฒนาการการใช้กลยุทธ์ของสายการบินในประเทศไทย และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในช่วงระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2547 - 2557) โดยกำหนดสายการบินสัญชาติไทย 4 ราย ได้แก่ สายการบินกรุงเทพ สายการบินไทย สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์เป็นหน่วยของการวิจัย และใช้การตรวจเอกสารเป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์บริบทของสิ่งแวดล้อมกับเนื้อหากลยุทธ์ที่เกิดขึ้น มีสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทั่วไป กับ สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้ 9 ประเภทย่อย และ มีการใช้กลยุทธ์หลักทั้งสิ้น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร และทั้ง 4 สายการบินมีความสัมพันธ์ของบริบทของสิ่งแวดล้อมกับเนื้อหากลยุทธ์ที่แตกต่างกันและมีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ร่วมกันในแบบนักวิเคราะห์

คำสำคัญ: กลยุทธ์, สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ, พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์, ธุรกิจสายการบิน

The purpose of this research is to study the relationship of strategy context and content. The four airlines in Thailand, Bangkok Airways, Nok Air, Thai Airways and Thai AirAsia, are selected as units of analysis. The secondary data, from Retrospective reports and news articles between 2004 to 2014 were collected and analysed by content analysis technique. The results show two types of business environment which are divided into nine sub-categories. The strategy content conducted by the targeted airlines are classified into four types, Corporate-level strategy, Business-level strategies, Functional-level strategies, Cooperative-level strategies. All four airlines share differences in relationship between their strategy context and content and realized common strategic behaviour as an analyzer.

Keywords: Strategy, Business Environment, Strategic Behaviour, Airlines Business

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ	1-1
1.2 ประเด็นปัญหาความเชื่อในแนวคิดระบบเศรษฐกิจ การมุ่งการแข่งขันและบรรษัทนิยม	1-2
1.3 ประเด็นปัญหาของวิวัฒนาการความรู้ทางกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่ถึงทางตันของการเป็นตัวเลือกเพื่อกระบวนทรรศน์ใหม่	1-7
1.4 ประเด็นความจำเป็นในการปรับกระบวนทัศน์หลัก (Paradigm Shift) ทางด้านกลยุทธ์มุ่งแข่งขันเสรี สู่นิเวศแห่งความร่วมมือเกื้อกูล	1-13
1.5 วัตถุประสงค์ของโครงการ	1-15
1.6 ประโยชน์และสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ	1-15
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัย	2-1
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	2-1
2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Definitions of Strategy)	2-1
2.1.2 เนื้อหาของกลยุทธ์(Content Strategy)	2-2
2.2 แนวคิดและทฤษฎีบูรณาการจากหลักการทางนิเวศวิทยา – นิเวศวิทยาแนวเล็ก	2-9
2.3 แนวคิดระบบนิเวศธุรกิจ ทฤษฎีนิเวศองค์กร ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	2-12
บทที่ 3 แนวทางและวิธีการดำเนินการวิจัย	3-1
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	3-1
3.1.1 หน่วยการวิเคราะห์	3-1
3.1.2 แหล่งข้อมูล	3-2
3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	3-2
3.1.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	3-4
3.1.5 การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล	3-4
3.1.6 ช่วงระยะในการวิจัย	3-4
บทที่ 4 ผลการวิจัย	4-1
4.1 ผลการศึกษาบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทยในช่วงปีพ.ศ. 2547 จนถึง พ.ศ.2557	4-3
4.1.1 การเมืองและนโยบายภาครัฐ (Political)	4-4
4.1.2 เศรษฐกิจ (Economic)	4-8
4.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)	4-11
4.1.4 เทคโนโลยี (Technology)	4-12
4.1.5 สิ่งแวดล้อมอื่นๆ (Others environment)	4-12

4.1.6 คู่แข่ง (competitor).....	4-14
4.2 บริบทของสิ่งแวดล้อมเรื่องการแข่งขันและคู่แข่ง มีผลต่อการดำเนินงานของสายการบินดังนี้.....	4-15
4.2.1 ลูกค้า (customer).....	4-16
4.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพันธมิตร (Supplier and Alliance)	4-17
4.3 ผลการศึกษารูปแบบการใช้กลยุทธ์ของสายการบินที่ให้บริการประเทศไทย.....	4-18
4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy).....	4-19
4.3.2 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies).....	4-26
4.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy).....	4-28
4.3.4 กลยุทธ์ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต(supply strategy).....	4-36
4.3.5 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์(product strategy)	4-38
4.3.6 กลยุทธ์ด้านราคา(price strategy).....	4-42
4.3.7 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย(Place strategy).....	4-46
4.3.8 กลยุทธ์ด้านการตลาด(marketing strategy)	4-48
4.3.9 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย(promotion strategy)	4-50
4.3.10 กลยุทธ์ด้านการให้บริการ(service strategy)	4-51
4.3.11 กลยุทธ์ด้านการเงิน(finance strategy).....	4-53
4.3.12 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล(human resource strategy).....	4-55
4.3.13 กลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative Strategy)	4-56
4.4 ผลการศึกษารูปแบบพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบินที่ให้บริการประเทศไทย.....	4-67
4.5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์บริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย	4-72
4.5.1 สายการบินไทย	4-73
4.5.2 สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์	4-77
4.5.3 สายการบินนกแอร์	4-80
4.5.4 สายการบินไทยแอร์เอเชีย	4-84
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา.....	5-1
5.1.1 ขั้นตอนในการวิจัยแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ	5-1
5.1.2 ผลการศึกษา.....	5-1

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1-1	สรุปวิวัฒนาการ “กลยุทธ์” ในช่วง 30 ปี.....	1-8
ตารางที่ 1-2	ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ และผลงานที่คาดว่าจะได้รับ.....	1-16
ตารางที่ 2-1	โลกทัศน์ 2 แนว : อุตสาหกรรมนิยม – นิเวศนิยม.....	2-9
ตารางที่ 2-2	รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างประชากร 2 กลุ่ม.....	2-21
ตารางที่ 3-1	แผนการดำเนินการ	3-5
ตารางที่ 4-1	ตารางแสดงแหล่งข่าวและจำนวนข่าว.....	4-1
ตารางที่ 4-2	ตารางแสดงรายการบริบทของสิ่งแวดล้อม.....	4-3
ตารางที่ 4-3	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมนโยบายด้านการพัฒนาการบิน	4-4
ตารางที่ 4-4	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมนโยบายภาครัฐด้านการสนับสนุนการบิน.....	4-5
ตารางที่ 4-5	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมการเมืองมีปัญหา	4-7
ตารางที่ 4-6	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมการเมืองสงบ.....	4-8
ตารางที่ 4-7	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจเชิงบวก.....	4-8
ตารางที่ 4-8	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจเชิงลบ	4-10
ตารางที่ 4-9	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจผันผวน	4-10
ตารางที่ 4-10	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมสังคมและวัฒนธรรม.....	4-11
ตารางที่ 4-11	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยี.....	4-12
ตารางที่ 4-12	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมประเด็นอุบัติเหตุการบินและความปลอดภัย.....	4-12
ตารางที่ 4-13	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมภัยพิบัติ.....	4-13
ตารางที่ 4-14	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมฤดูกาลท่องเที่ยว.....	4-14
ตารางที่ 4-15	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมนอกฤดูกาลท่องเที่ยว	4-14
ตารางที่ 4-16	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมคู่แข่งและการแข่งขัน.....	4-14
ตารางที่ 4-17	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมลูกค้า	4-16
ตารางที่ 4-18	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมราคาน้ำมันเชื้อเพลิง	4-17
ตารางที่ 4-19	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมผู้ผลิตเครื่องบิน.....	4-17
ตารางที่ 4-20	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมสนามบิน.....	4-18
ตารางที่ 4-21	ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมพันธมิตร	4-18
ตารางที่ 4-22	ตารางแสดงรายการกลยุทธ์	4-19
ตารางที่ 4-23	ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์เจาะตลาด.....	4-20
ตารางที่ 4-24	ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์พัฒนาตลาด.....	4-21

ตารางที่ 4-25 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์.....	4-22
ตารางที่ 4-26 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม	4-23
ตารางที่ 4-27 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ	4-24
ตารางที่ 4-28 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง	4-25
ตารางที่ 4-29 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ทำกำไร	4-26
ตารางที่ 4-30 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การฟื้นฟู.....	4-27
ตารางที่ 4-31 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการด้านผู้บิน.....	4-29
ตารางที่ 4-32 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ความเหมาะสมของผู้บิน	4-30
ตารางที่ 4-33 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การจัดหาผู้บิน	4-32
ตารางที่ 4-34 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ด้านตารางบิน	4-32
ตารางที่ 4-35 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การขยายหรือการเพิ่มขึ้นของเส้นทางบิน.....	4-34
ตารางที่ 4-36 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเส้นทางบิน.....	4-34
ตารางที่ 4-37 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การฟื้นฟูหรือการลดเส้นทางบิน.....	4-34
ตารางที่ 4-38 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการน้ำมัน	4-36
ตารางที่ 4-39 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการวัตถุดิบ.....	4-38
ตารางที่ 4-40 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลัก	4-38
ตารางที่ 4-41 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์รอง	4-40
ตารางที่ 4-42 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเพิ่มขึ้นของราคา.....	4-42
ตารางที่ 4-43 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การตรึงราคา.....	4-42
ตารางที่ 4-44 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์ราคา	4-43
ตารางที่ 4-45 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การฟื้นฟูหรือการลดราคา	4-44
ตารางที่ 4-46 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ค่าธรรมเนียม	4-45
ตารางที่ 4-47 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ช่องทางการขาย.....	4-46
ตารางที่ 4-48 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ช่องทางการชำระเงิน.....	4-47
ตารางที่ 4-49 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ตราสินค้า.....	4-48
ตารางที่ 4-50 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการขาย	4-49
ตารางที่ 4-51 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย	4-50
ตารางที่ 4-52 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริการ	4-51
ตารางที่ 4-53 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การระดมทุน.....	4-53
ตารางที่ 4-54 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการต้นทุน	4-54

ตารางที่ 4-55 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	4-55
ตารางที่ 4-56 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือในแนวดิ่ง	4-57
ตารางที่ 4-57 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือในแนวราบ	4-58
ตารางที่ 4-58 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์การตอบสนองการแข่งขัน.....	4-60
ตารางที่ 4-59 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดความไม่แน่นอน	4-61
ตารางที่ 4-60 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อลดการแข่งขัน.....	4-61
ตารางที่ 4-61 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อขยายธุรกิจ	4-62
ตารางที่ 4-62 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือทำงานในระดับองค์กร	4-62
ตารางที่ 4-63 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือในการสร้างเครือข่าย	4-63
ตารางที่ 4-64 ตารางแสดงการแบ่งประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์	4-69
ตารางที่ 4-65 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินไทย	4-73
ตารางที่ 4-66 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบิน บางกอกแอร์เวย์ส์	4-78
ตารางที่ 4-67 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินนก แอร์	4-81
ตารางที่ 4-68 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินไทย แอร์เอเชีย.....	4-85

สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1-1 ความสัมพันธ์ของความไม่เท่าเทียม	1-5
รูปที่ 1-2	1-5
รูปที่ 2-1 แสดงประเภทของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ.....	2-5
รูปที่ 2-2 ระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)	2-13
รูปที่ 2-3 ปฏิสัมพันธ์ของปัจจัย 6 ประการกับความหลากหลายของสังคมชีวิต	2-20
รูปที่ 4-1 กราฟแสดงการเปรียบเทียบจำนวนประเภทของลักษณะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของแต่ละสายการบิน	4-70
รูปที่ 4-2 รูปแสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์เนื้อหาของแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบท ของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน.....	4-72

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ

วิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นหลายครั้งในประวัติศาสตร์โลกนับตั้งแต่การเริ่มต้นของยุคอุตสาหกรรมนิยมที่คลั่งไคล้ในวัตถุและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ได้สร้างความทุกข์ยากแสนเข็ญให้กับสังคมมนุษย์โลกและภัยคุกคามให้กับสรรพสิ่งในธรรมชาติอย่างมากหลาย ปัญหามากมายที่ถูกบ่มเพาะจากระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันที่แม้จะสร้างความเจริญทางวัตถุอย่างก้าวกระโดดหากแต่ละเลยมิติด้านจิตใจและองค์รวมของทุกสรรพสิ่งในธรรมชาติอย่างน่าเป็นห่วง ศ.นพ.ประเวศ วะสี¹ ได้สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นไว้ว่า ภาวะของมนุษย์และของโลกโทรมเต็มที่แล้ว ทั้งๆที่มนุษย์มีความทันสมัยมากขึ้นๆ มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอำนาจไปสู่การสร้างสิ่งมหัศจรรย์ต่างๆมากมาย แต่นั่นคือการมองแบบแยกส่วน ถ้ามองภาพรวมจะเห็นความป่วยหรือความโทรมจนวิกฤต 3 อย่างใหญ่ๆ คือ

- **โลกวิกฤต** โดยมนุษย์กำลังทำลายธรรมชาติ ซึ่งก็คือพระแม่ผู้ให้กำเนิดทุกสรรพสิ่ง มนุษย์กำลังฆ่าแม่ของตัวเอง ป่าไม้ ดิน อากาศ ดินน้ำลำธารกำลังถูกคุกคามอย่างหนัก เหตุเพราะมนุษย์มีจำนวนมากขึ้นและมีพฤติกรรมในการเสพมากเกินไปที่เรียกว่าบริโภคนิยมวัตถุนิยม
- **วิกฤตทางสังคม** มนุษย์มีมากขึ้น แต่ก็มีความเป็นตัวใครตัวมันมากขึ้น ครอบครัวขาดความเป็นปึกแผ่น ความเป็นชุมชนแตกสลาย อาชญากรรมและความรุนแรงต่างๆมากขึ้น เป็นความแตกสลายทางสังคม(social disintegration) ช่องว่างระหว่างคนจนกับคนรวย และระหว่างประเทศที่จนกับประเทศที่รวยถ่างกว้างออกทุกทีๆด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจที่กำลังดำเนินอยู่ และโลกที่เชื่อมโยงกันด้วยข้อมูล การค้า และการเงินถึงกันทั้งหมดกลายเป็นโลกที่ซับซ้อน หมุนเร็ว เกิดสภาพโกลาหล(chaos) ได้ง่าย
- **วิกฤตที่ตัวมนุษย์เอง** โดยปัญหาใหญ่ของมนุษย์ทั่วโลกคือความเครียด มนุษย์ถูกเร่งให้เร็วขึ้นๆเหมือนหนูที่วิ่งอยู่บนสายพานที่หมุนเร็วขึ้นเรื่อยๆ ...เมื่อเครียดมากก็มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนเช่น ดิยาเสพติด ฆ่าตัวเองตาย ฆ่าคนอื่นตาย และก่อความรุนแรงชนิดต่างๆ เหนื่อย หมดแรง ท้อแท้ รู้สึกว่าหมดหวัง

¹ ประเวศ วะสี, 2545, "วิถีมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 : สู่พหุภูมิใหม่แห่งการพัฒนา", พิมพ์ครั้งที่ 3, มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, กรุงเทพฯ, น.5-6

และจากวิกฤตทั้ง 3 นี้เองที่เป็นปัญหาสำคัญและเป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นอนาคตของระบบโลกทั้งหมดที่กำลังมุ่งไปสู่ความล่มสลายมากกว่าจะสงบสันติสุข ซึ่งหากพิจารณาในประเด็นวิกฤตทางสังคม ระบบเศรษฐกิจนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่สร้างพฤติกรรมในการดำรงชีวิตในสังคม ประชญาและความเชื่อในแนวคิดทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์สำนักต่างๆได้เป็นตัวกำหนดรูปแบบและกระบวนการของกิจกรรมต่างๆทั้งในสังคมโดยรวมและหน่วยย่อยทางสังคม โดยเฉพาะองค์กรภาคธุรกิจที่เป็นสถาบันทางสังคมที่มีบทบาททั้งในการจ้างงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้กับประชากรในการดำรงชีวิตอยู่และยังเป็นสถาบันที่กำหนดกิจกรรมในการดำเนินชีวิตของผู้คนส่วนใหญ่ที่เป็นสมาชิกขององค์กร

ดังนั้น จึงปฏิเสธไม่ได้ว่ากิจกรรมขององค์กรธุรกิจ ได้กลายเป็นกิจกรรมส่วนใหญ่ของสังคมไปแล้ว ทิศทางการพัฒนาขององค์กรธุรกิจจึงเป็นทั้งตัวกำหนดทิศทางความเป็นไปในอนาคตของสังคมและเป็นกลไกที่สำคัญของการพัฒนาให้ระบบทุนนิยมเสรีขับเคลื่อนก้าวหน้าในเชิงตัวเลขการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งแล้วครั้งเล่าที่เกิดขึ้นทั่วโลกซึ่งทวีความรุนแรงของผลกระทบอย่างโยงโยกันมากขึ้นเป็นลำดับนั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงปัญหาสำคัญยิ่งที่ซ่อนตัวอยู่ในพฤติกรรมการพัฒนาขององค์กรธุรกิจ ซ่อนตัวอยู่ในเบื้องหลังของประชญา วิธีคิดและองค์ความรู้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งก็คือ “กลยุทธ์” ของธุรกิจที่จำเป็นอย่างยิ่งในการได้รับการทบทวนและเปลี่ยนแปลง โดยหากทำการวิเคราะห์ประเด็นปัญหานี้สามารถสรุปความเชื่อมโยงประเด็นปัญหาได้เป็น 3 ส่วนหลักดังนี้

1.2 ประเด็นปัญหาความเชื่อในแนวคิดระบบเศรษฐกิจ การมุ่งการแข่งขันและบรรษัทนิยม

1) ปัญหาความเชื่อในแนวคิดของระบบเศรษฐกิจกระแสหลักในปัจจุบัน ที่หากพิจารณาอย่างถ่องแท้ แม้สังคมโลกในปัจจุบันจะเชิดชูความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจทุนนิยมเสรีที่มีมานานพอสมควรแล้วก็ไม่ปรากฏว่าจะสามารถแก้วิกฤตการณ์ทั้ง 3 ได้ จะปฏิเสธทุนนิยมอย่างคอมมิวนิสต์ก็ทดลองครั้งใหญ่กันมาแล้ว 70 ปี ก็ล่มสลายไปแล้ว ที่จริงทั้งทุนนิยมและคอมมิวนิสต์ยังอยู่ในกระบวนการทรยศหรือระนาบความคิดเดียวกัน² ลัทธิทุนนิยมกับสังคมนิยมนั้นไม่ต่างกัน แต่เป็นอันเดียวกันหมายความว่าป็นอุดมการณ์เป็นลัทธิที่ตั้งอยู่บนรากฐานความคิดเดียวกันคือทฤษฎีหรือแนวความคิดที่มองมนุษย์แยกต่างหากจากธรรมชาติ และถือว่ามนุษย์มีสิทธิเข้าครอบงำจัดการเอาธรรมชาติมารับใช้สนองความต้องการของตนได้ตามชอบใจ³ โดยทั้ง 2 ระบบมีบางสิ่งบางอย่างที่คล้ายคลึงกันในแง่ของการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยทั้ง 2 ระบบจะเน้นเรื่อง⁴

- การขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- การพัฒนาอุตสาหกรรมสมัยใหม่
- การเร่งสะสมทุนและปัจจัยการผลิต

² ประเวศ วะสี, 2545, อ้างแล้ว, น.7

³ พระธรรมปิฎก, 2544, “การพัฒนาที่ยั่งยืน”, พิมพ์ครั้งที่ 8, มูลนิธิโกมลคีมทอง, กรุงเทพฯ, น.127

⁴ ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, 2541, “เศรษฐศาสตร์สีเขียว เพื่อชีวิตและธรรมชาติ”, พิมพ์ครั้งที่ 3, สนพ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, น.32-33

- การพัฒนาเทคโนโลยี
- การใช้ค่านิยมแบบ “วัตถุนิยม” เป็นเครื่องมือในการสนองความต้องการของมนุษย์

ทั้งสองระบบจะส่งเสริมให้มีการสร้างกลไกทางเศรษฐกิจหลายรูปแบบเพื่อเร่งการขยายตัวของรายได้ประชาชาติ รวมทั้งมีการสร้างระบบการผลิตแบบรวมศูนย์และมีขนาดใหญ่โตไปจนถึงการสร้างระบบองค์กรสมัยใหม่เพื่อที่จะประสานงานและควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้อยู่ในทิศทางเดียวกันหมด ซึ่งในปัจจุบันแม้ระบบทุนนิยมได้กลายเป็นกระบวนทรรศน์ที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจของโลก แต่วิกฤตต่างๆก็ยังคงอยู่และทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมได้นำมาซึ่งความเชื่อที่สนับสนุนอุดมการณ์ตลาดเสรี โดย David C. Korten ได้เขียนวิพากษ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ในหนังสือที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางชื่อ “When the Corporations Rule the World” ไว้ว่าอุดมการณ์ตลาดเสรีคือการทำความโลภให้เป็นความดี โดยอุดมการณ์ตลาดเสรีมีลักษณะดังนี้⁵

- การเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนวัดโดยผลิตภัณฑ์มวลรวมของชาติ เป็นหนทางสู่ความก้าวหน้าของมนุษยชาติ
- ตลาดเสรีที่ไม่มีการควบคุมโดยรัฐบาล โดยทั่วไปจะมีผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถจัดสรรทรัพยากรในสังคมได้อย่างดีที่สุด
- เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยการกำจัดอุปสรรคของการเคลื่อนตัวอย่างเสรีของสินค้าและเงินไปทุกหนทุกแห่งในโลก กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้น สร้างงานมากขึ้น ทำให้ราคาสำหรับผู้บริโภคลดลง เพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค ทำให้เศรษฐกิจขยายตัวเพิ่มขึ้น และโดยทั่วไปทุกคนจะได้รับประโยชน์
- การขายทอดกิจการให้กับเอกชน เป็นการเคลื่อนย้ายหน้าที่และทรัพย์สินจากรัฐบาลไปสู่ภาคเอกชน และจะช่วยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
- หน้าที่หลักที่จำเป็นของรัฐบาลคือ จัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อทำให้การค้าก้าวหน้า และจะต้องมีการออกกฎหมายที่รับรองสิทธิในทรัพย์สินและสัญญา

โดยความเชื่อเหล่านี้มีพื้นฐานอยู่บนข้อสมมติฐานที่ชัดเจน ที่ฝังตัวอยู่ในทฤษฎีของเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกดังต่อไปนี้

- มนุษย์ถูกกระตุ้นด้วยความเห็นแก่ตัว ซึ่งแสดงออกในเบื้องต้นโดยความพยายามแสวงหาผลประโยชน์ทางการเงิน

⁵ Kortel, D.C., “When the Corporates Rule the World – เมื่อบรรษัทครองโลก”, แปลโดย อภิชัย พันธเสน, 2540, เสริมศึกษา ลัย ปาจารย์สาร และสนพ.มูลนิธิเด็ก, กรุงเทพฯ น.98-99

- การกระทำใดๆ ที่มีผลตอบแทนทางการเงินสูงสุดต่อปัจเจกชนหรือวิสาหกิจ ก็จะมีผลดีต่อสังคมโดยรวมพร้อมกันไป
- พฤติกรรมการแข่งขันสำหรับปัจเจกชนหรือวิสาหกิจ เป็นการกระทำที่มีเหตุผลมากกว่าความร่วมมือกัน ถ้าเช่นนั้นสังคมควรดำเนินไปบนพื้นฐานแรงจูงใจจากการแข่งขัน
- ความก้าวหน้าของมนุษยชาติ สามารถวัดได้ดีที่สุดด้วยมูลค่าการบริโภคของสมาชิกในสังคม และยิ่งมีการใช้จ่ายในการบริโภคมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งแสดงถึงความก้าวหน้าของการกินดีอยู่ดีของสังคม เนื่องจากกระตุ้นให้มีการผลิตเพิ่ม

ซึ่งหากจะใช้ภาษาที่รุนแรงตามหลักการของอุดมการณ์ดังกล่าวจะต้องตั้งข้อสมมติฐานว่า

- โดยพื้นฐานทั่วไปมนุษย์จะถูกกระตุ้นด้วยความโลภ
- แรงขับเคลื่อนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ เป็นสิ่งสำคัญที่แสดงถึงความเป็นมนุษย์
- ความโลภอย่างไม่สิ้นสุดและการกระทำที่จะให้ได้มาตามประสงค์ จะนำไปสู่ผลดีที่สุดของสังคม
- สังคมมนุษย์จะได้รับประโยชน์สูงสุด จากการส่งเสริม ยกย่อง และให้ความหมายแก่คุณค่าที่ได้กล่าวมาแล้ว

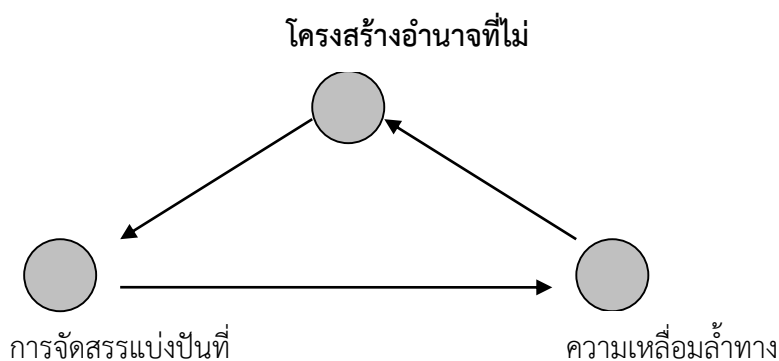
จากข้อเท็จจริงเบื้องต้นนี้เอง ที่แสดงให้เห็นถึงความบิดเบือนทางความคิด ทำให้สังคมได้ยอมรับคุณค่าดังกล่าวโดยเกือบจะไม่มีที่ตั้งคำถาม จนอุดมการณ์เช่นนี้ได้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและความเป็นไปในเกือบทุกกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม และได้เข้าครอบงำความคิดในทั้งระดับปัจเจกชนและองค์กรให้ขยายความโลภอย่างไม่จำกัดและมุ่งแข่งขันผ่านความพยายามสร้างความได้เปรียบปกปิดซ่อนเร้นข้อมูล

2) ปัญหาความเชื่อในตลาดเสรีและการแข่งขันอย่างเท่าเทียมที่ไม่มีอยู่จริง โดยหากพิจารณาจากแง่มุมทางความเชื่อที่ว่าธรรมชาติของมนุษย์คือความเห็นแก่ตัว การอยู่รอดขึ้นอยู่กับการก้าวร้าว รุกรานและการต่อสู้ ซึ่งได้แทรกตัวเข้าในวัฒนธรรมของเราทุกแง่มุมด้าน และความเชื่อนี้ได้ลงลึกจนกระทั่งเราได้บิดเบือนให้มันกลายเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งไป บุคลิกแบบก้าวร้าวได้รับการยกย่องนับถือให้มีคุณค่าสูง ในบรรดาอุดมการณ์หลากหลายที่เป็นพลังชักจูงสังคมสมัยใหม่นั้น คติแห่งความก้าวหน้าด้วยการแข่งขัน(the idea of progress through competition) และคุณธรรมโดยธรรมชาติแห่งความเห็นแก่ตัวได้กลายเป็นอุดมการณ์หลัก⁶ อุดมการณ์การที่เชื่อใน

⁶ Hayward, J.W., 1987, "Shifting Worlds, Changing Minds", New Science Library, Boston, p.273-278 อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก, 2544, "การพัฒนาที่ยั่งยืน", มูลนิธิโกลบอลคิมทอง, กรุงเทพฯ, น.134

ความเสรีแห่งการแข่งขัน ซึ่งหากได้วิเคราะห์ถึงข้อเท็จจริงในสังคมมนุษย์อย่างรอบด้าน มนุษย์ล้วนมีความแตกต่างกันทั้งด้านกายภาพ ชีตความสามารถ สติ และโอกาส จึงเป็นไปได้ที่จะมีการแข่งขันที่เป็นธรรม การแข่งขันโดยเสรีจะเรียกว่าร่วมโลกเดียวกันได้อย่างไร ให้ผู้ใหญ่กับเด็กแข่งกันโดยเสรี อะไรจะเกิดขึ้น ในความเป็นครอบครัวเดียวกัน ซึ่งมีผู้ใหญ่ เด็ก คนแก่ เราใช้การแข่งขันโดยเสรีหรือใช้การอยู่ร่วมกันเป็นหลัก ในหมู่บ้านหรือชุมชน เราใช้การแข่งขันเสรีหรือการอยู่ร่วมกันเป็นหลัก⁷

กนกศักดิ์ แก้วเทพ ได้วิเคราะห์ถึงประเด็นตลาดเสรีและการแข่งขันที่เป็นธรรมว่า⁸ “นักคิดเสรีนิยมมักอ้างถึง “ตลาดเสรี” เสมอ แต่นั่นเป็นเพียงอุดมคติหรือความฝันเท่านั้นเอง เพราะในความเป็นจริงไม่มีตลาดเสรีดำรงอยู่ มีแต่การผูกขาดและการครอบงำของอำนาจ และความพยายามที่จะให้มี “ตลาดเสรี” ก็ไม่มีทางเกิดขึ้นจริงได้” ซึ่งเป็นผลมาจากการมองข้ามปัญหาและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “โครงสร้างอำนาจ” ที่ไม่เท่ากันที่เชื่อมโยงกับการจัดสรรแบ่งปันที่แตกต่าง และความเหลื่อมล้ำทางรายได้ดังรูปที่1



รูปที่ 1-1 ความสัมพันธ์ของความไม่เท่าเทียม

ในทางการเมืองแบบประชาธิปไตย แม้ทุกคนมีสิทธิในการออกเสียงหนึ่งเสียงเท่ากัน แต่ในตลาดแต่ละหนึ่งเหรียญคือเสียงหนึ่งเสียง คุณสามารถจะมีเสียงมากถ้ามีเงินมาก ถ้าไม่มีเงินก็จะมีเสียงน้อย ตลาดตอบสนองต่อเงินและคุณค่าที่เป็นตัวเงิน ในโลกแห่งความเป็นจริงของตลาดที่ไม่ถูกควบคุม ผู้ที่ประสบความสำเร็จจะยิ่งขยายกิจการใหญ่โตมากขึ้น โดยที่ในหลายกรณีจะใช้ผลพวงจากอำนาจทางเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้นขู่ขู่หรือซื้อผู้ที่อ่อนแอ

⁷ ประเวศ วะสี, 2545, อ้างแล้ว, น. 17

⁸ กนกศักดิ์ แก้วเทพ, 2542, “วิพากษ์ทุนนิยมไทย ทศนะจากกระแสหลัก”, ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, น.

กว่าเพื่อที่จะสามารถควบคุมส่วนแบ่งของตลาดให้มากขึ้นกว่าเดิม ต่างรวมตัวกันในรูปแบบของกลุ่มผูกขาดหรือพันธมิตรทางยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มผลกำไร และตลาดไม่สามารถแยกแยะระหว่างกำไรที่ได้จากการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ กับรายได้ซึ่งไม่ควรจะได้จากกำไรที่เกิดจากการใช้อำนาจผูกขาด การผลกระทบด้านทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชน การนำทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินของสาธารณะมาทำให้กลายเป็นทรัพย์สินส่วนบุคคล หรือจากการสร้างอุปสงค์เทียมโดยการรณรงค์ด้านการตลาด เพื่อให้มีการบริโภคสินค้าที่ไม่มีความจำเป็นเพิ่มขึ้น⁹ ซึ่งยังผลให้เกิดปรากฏการณ์ลูกโซ่แห่งความโลภที่มีแต่จะเพิ่มมากขึ้น และการมุ่งเอาตัวแปรจากการแข่งขันที่ถูกทำให้เป็นความถูกต้องและเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความสำเร็จของการพัฒนาทั้งในระดับปัจเจกและระดับหน่วยต่างๆในสังคม

3) ปัญหาความเชื่อมั่นในบทบาทขององค์กรธุรกิจปัจจุบันที่มุ่งแข่งขันว่าคือพาหนะเพื่อนำสู่ความสำเร็จของสังคมโดยรวม ซึ่งมีอาจเกิดขึ้นได้จริง องค์กรธุรกิจที่มีทรัพยากรเป็นจำนวนเงินมหาศาล มีผลประโยชน์ที่หลากหลาย มีกลุ่มอาชีพที่มีความเอื้อฉวยฉลาดแขนงต่างๆ ความจริงของสิ่งที่เป็นสถาบันอย่างใหม่นี้ก็คือ การรวมศูนย์ของความพินาศของประชาธิปไตยร่วมสมัย องค์กรธุรกิจเกิดขึ้นเพื่อแสวงหาผลกำไรสูงสุดไม่ใช่เพื่อเจตนารมณ์ร่วมกันของสังคม มีสายบังคับบัญชาภายในโดยผู้จัดการตามลำดับชั้น ไม่ใช่เจตนารมณ์ร่วมของสังคม¹⁰ องค์กรธุรกิจมุ่งใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อสร้างวัฒนธรรมของตนเอง ใช้ภาพความก้าวหน้าทางอาชีพเพื่อที่จะเน้นวัฒนธรรมของบริษัทในการแสวงหากำไร ขนาด และอำนาจ¹¹ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

และเมื่อองค์กรธุรกิจสามารถสะสมทุนจากการแข่งขันเสรี องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ก็จะสามารถใช้อิทธิพลทางการเงินที่มีอยู่อย่างมหาศาลและใช้สื่อที่สามารถรุกไปถึงทุกหนทุกแห่งเป็นตัวปั่นราคา เพื่อกำหนดว่าควรผลิตผลิตภัณฑ์ใดให้ผู้บริโภคทั้งเพื่อกลืนกินหรือขับไล่คู่แข่งออกจากตลาด และปรับเปลี่ยนค่านิยมของวัฒนธรรมประชาชนเพื่อสร้างอุปสงค์รองรับสิ่งที่องค์กรธุรกิจเลือกจะขาย องค์กรธุรกิจยักษ์ใหญ่มุ่งรวมศูนย์และผนึกอำนาจเหนือตลาด เทคโนโลยี และทุน โดยการควบ การผนวกกิจการและการจัดตั้งพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ แม้ในขณะที่สลัดความรับผิดชอบต่อประชาชนโดยการลดขนาดกิจการและทำสัญญาจ้างภายนอก¹² หรือตัวอย่างของสังคมไทยที่มีการใช้อำนาจทางเศรษฐกิจขององค์กรธุรกิจรายใหญ่อย่างไม่โปร่งใสเพื่อสร้างความได้เปรียบกว่าองค์กรธุรกิจรายเล็กที่ วิรัตน์ แสงทองคำได้วิพากษ์อย่างตรงไปตรงมาว่า “สังคมไทยประนีประนอม มีความยืดหยุ่น และให้ออกาสกับ “รายใหญ่” เสมอ แม้ว่าพวกเขาจะไม่มีความสามารถในการจัดการ แม้ว่ากิจการเหล่านั้นจะไม่ได้สร้างดอกผลทาง

⁹ Kortel, D.C., แปลโดย อภิชัย พันธเสน, 2540, อ้างแล้ว, น.94-135

¹⁰ Greide, W., 1992, “ Who Will Tell the People? The Betrayal of America Democracy”, Simon and Schuster, New York, p.331

¹¹ Dugger, W.M., 1989, “Corporate Hegemony”, Greenwood Press, New York, p.12-15

¹² Kortel, D.C., 1999, “The Post-Corporate World: Life After Capitalism-โลกยุคหลังบริษัท ชีวิตหลังทุนนิยม”, แปลโดย เจษณี สุขจิรัตติกาล, 2545, สนพ.สวนเงินมีมา, กรุงเทพฯ, น.56

เศรษฐกิจที่แท้จริง แม้จะรู้ว่าพวกเขาแต่งตัวเลขทางบัญชีหรือใช้ข้อมูลลงกับทางการ หรือแม้กระทั่งรู้ว่าพวกเขาโกงอย่างมีชั้นเชิง หากเป็น “รายใหญ่” ที่อ้างกันว่าจะต้องกระทบต่อระบบและวงกว้างแล้ว พวกเขามักจะได้สิทธิพิเศษ ได้รับระบบกับกระเทือนอย่างดีที่รายเล็กๆ หรือทั่วไปไม่มี”¹³

และจากปัญหาทั้ง 3 ประการหลักนี้เองที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านความเชื่อที่มีต่อกระบวนทรรศน์ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน ที่เป็นตัวสร้างปัญหาวิกฤตที่ปรากฏพบทั้งหลายมาโดยตลอด และหากได้ขุดรากลึกถึงที่มาของพฤติกรรมขององค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไรจากการแข่งขันอย่างเอาตัวรอดเอาเปรียบแล้วจะพบว่าวิธีคิดที่เป็นแนวทางในการผลิตแผนการพัฒนางานองค์กรธุรกิจนั้นคือผลิตผลจากสิ่งที่เรียกว่า “กลยุทธ์” ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นจากชุมชนวิชาการมองข้อเท็จจริงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างแยกส่วนและเชื่อมั่นต่ออุดมการณ์ของตลาดเสรีและการแข่งขันที่จะนำมาซึ่งความมั่งคั่งและผาสุกแก่สังคมโดยรวมได้

1.3 ประเด็นปัญหาของวิวัฒนาการความรู้ทางกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่ถึงทางตันของการเป็นตัวเลือกเพื่อกระบวนทรรศน์ใหม่

แนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เป็นที่ยอมรับขององค์กรในการนำมาปรับประยุกต์ใช้กับการวางทิศทางการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติคลาสสิกของการแข่งขันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดคู่ขนานไปกับวิทยาศาสตร์ฟิสิกส์ของนิวตันซึ่งกล่าวไว้ว่า ทุกๆ การกระทำหนึ่งๆ จะมีปฏิกิริยาตอบสนองการกระทำนั้นๆ ในปริมาณที่เท่ากันและตรงกันข้ามเสมอ ซึ่งก็เหมือนกับทัศนคติที่มีต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่ว่า การสูญเสียของฝ่ายหนึ่งก็คือการได้มาของอีกฝ่ายหนึ่งและสังคมธุรกิจก็ต่างยึดถือแนวคิดเช่นนี้ว่าเป็นสิ่งดีงามและจะพาสังคมไปสู่ความมั่งคั่งและจากแนวทางในการพัฒนางานองค์กรความรู้ด้านกลยุทธ์ซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกันตามยุคสมัย ซึ่งโดยข้อเท็จจริง องค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งถือเป็นผู้ใช้(user) แนวความคิดทางการจัดการและกลยุทธ์ต่างๆ ที่นักวิชาการนักกลยุทธ์ได้คิดค้นพัฒนาขึ้น และองค์กรต่างๆ เหล่านี้ก็ได้มีวิวัฒนาการไปในทิศทางที่พอสรุปได้โดยสังเขปดังนี้¹⁴

ในช่วงทศวรรษที่ 1960 องค์กรได้พยายามสร้างความหลากหลายผ่านการขยายอาณาเขตธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนการเจริญเติบโตด้วยการเข้าซื้อธุรกิจอื่นๆ โดยไม่สนใจว่าสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจเหล่านั้นขายอยู่คืออะไร โดยในยุคนี้องค์กรมีความเชื่อว่า “ผู้จัดการที่ดีต้องสามารถบริหารธุรกิจใดๆ ก็ได้” ซึ่งเป็นผลให้องค์กรมีธุรกิจที่มีความหลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1970 องค์กรเริ่มเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการสร้างความหลากหลายที่อยู่บนพื้นฐานที่แต่ละธุรกิจต้องสามารถสร้างกระแสเงินสดได้ ผู้บริหาร

¹³ วิรัตน์ แสงทองคำ, 2541, “โรคโลภานุวัตร”, พี เพลส, กรุงเทพฯ, น.26

¹⁴ Miller, A. and Dess, G. G., 1996, “Strategic Management”, 2nd edition, McGraw-Hill, New York, p.243-244

องค์กรจะพยายามบริหารองค์กรให้มีความหลากหลายในลักษณะที่ผลของกลุ่มผลิตภัณฑ์รวมสามารถสร้างความสมดุลระหว่างธุรกิจที่สร้างกระแสเงินสดส่วนเกินกับธุรกิจที่ต้องการกระแสเงินสดเพิ่มเติมเพื่อการดำเนินการ

และในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้เกิดความพยายามขนาดใหญ่ในการปรับโครงสร้างองค์กรธุรกิจ (Restructuring) โดยผ่านการตัดทอนธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องและจัดอยู่กับการบริหารธุรกิจที่มีขอบเขตแคบลง ซึ่งการปรับโครงสร้างนั้นรวมถึงการลดขนาดองค์กร (Downsizing) ให้มีความเหมาะสมกับระดับของเศรษฐกิจที่เหลืออยู่ จนกระทั่งในช่วงทศวรรษที่ 1990 ได้เริ่มมีการเพิ่มขึ้นของความสนใจในการสร้างความเติบโตโดยการเพิ่มความหลากหลายขึ้นอีกครั้งหนึ่ง แต่เป็นความเหมือนบนความแตกต่างเมื่อเทียบกับแบบจำลองธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960 ที่มุ่งสร้างความหลากหลายโดยไม่สนใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของธุรกิจ โดยแนวโน้มในทศวรรษที่ 1990 นี้ องค์กรจะเน้นการขยายอาณาเขตเข้าสู่ธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรืออย่างน้อยก็ต้องเป็นธุรกิจที่ทีมบริหารมีความสามารถในการดูแลบริหารงานกิจการเหล่านั้นและเข้ากันกับแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้

ซึ่งเมื่อพิจารณาตลอดช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา Venkatraman, N. และ Subramaniam, M. ได้สรุปกระบวนการวิวัฒนาการของกลยุทธ์ไว้เป็น 3 ยุคที่น่าสนใจคือ (ดูตารางที่ 1)

- Era 1 : Strategy as a Portfolio of Business (1970s)
- Era 2 : Strategy as a Portfolio of Capabilities (1980s)
- Era 3 : Strategy as a Portfolio of Relationships (1990s)

ตารางที่ 1-1 สรุปวิวัฒนาการ “กลยุทธ์” ในช่วง 30 ปี

	Era 1	Era 2	Era 3
Description	<i>Portfolio of businesses</i>	<i>Portfolio of capabilities</i>	<i>Portfolio of relationships</i>
Key drivers of competitive advantage	<i>Economies of scale</i>	<i>Economies of scale and scope</i>	<i>Economies of scale, scope, and expertise</i>
Key resources	<i>Physical assets</i>	<i>Organizing skills for managing relatedness across business</i>	<i>Position in the network of expertise</i>
Unit of analysis	<i>Business unit</i>	<i>Corporation</i>	<i>Network of internal and external relationships</i>
Key concept	<i>Average industry imperfections</i>	<i>Leverage intangible resources</i>	<i>Leverage intellectual capital</i>
Key questions	<i>What products? What market?</i>	<i>What capabilities?</i>	<i>What streams of expertise?</i>

Dominant view	<i>Positioning</i>	<i>Inimitability of processes and routines</i>	<i>Network centrality</i>
----------------------	--------------------	--	---------------------------

(ที่มา: Venkatraman, N. and Subramaniam, M., 2002, "Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy", published in "Handbook of Strategy and Management", Edited by Pettigrew, A., Thomas, H., and Whittington, R., 2002, SAGE Publications, London, p.462

และเมื่อศึกษาถึงวิวัฒนาการของเครื่องมือการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (Tools of Strategic Analysis) ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั้นพบว่า มีเครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนาขึ้นคิดขึ้นตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา โดยสามารถสรุปเครื่องมือที่ทรงอิทธิพลทั้งหมด 12 ตัว¹⁵ ได้แก่ SWOT Analysis (ทศวรรษที่ 1960), BCG Growth-Share Matrix (ทศวรรษที่ 1970), GE Matrix: Market Attractiveness Business Strength (ทศวรรษที่ 1970), PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Analysis (ทศวรรษที่ 1970 - ช่วงต้นทศวรรษที่ 1980), Industry Analysis-Five Forces (ช่วงต้นทศวรรษที่ 1980), Value Chain Analysis (ช่วงกลางทศวรรษที่ 1980), Scenario Analysis (ทศวรรษที่ 1970), Seven-S Framework (ทศวรรษที่ 1980), Value Based Planning (ทศวรรษที่ 1980), EVA (Economic Value Added) (ทศวรรษที่ 1990), Capability Analysis (ทศวรรษที่ 1990), และ Strategic Option Analysis (ทศวรรษที่ 1990)

แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าองค์กรธุรกิจจะพยายามปรับตัวโดยการเลือกใช้กลยุทธ์รูปแบบใด ก็ยังไม่อาจสามารถคงความอมตะเพื่อการดำรงอยู่ตลอดกาลได้ เพราะโดยหลักธรรมชาติแล้ว ไม่มีสิ่งใดจีรังยั่งยืน ทุกสรรพสิ่งล้วนมีเกิดดับ ไม่มีผู้แพ้ผู้ชนะที่แท้จริงมีแต่คู่ตรงข้ามที่ดำรงอยู่สภาวะแห่งธรรม ดังเช่นผลการศึกษาของ Fredy Kofman¹⁶ ที่พบว่า

- ไม่มีบริษัทใดในประวัติศาสตร์ที่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในการจัดลำดับของ S&P 500 ได้นานกว่า 15 ปี
- 90% ของบริษัททั่วโลกประสบความล้มเหลวกับการสร้างการเติบโตของกำไรที่ยั่งยืนตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

¹⁵ Bowman, E. H., Singh, H., and Thomas, H., 2002, "The Domain of Strategic management: history and Evolution", published in "Handbook of Strategy and Management", Edited by Pettigrew, A., Thomas, H., and Whittington, R., 2002, SAGE Publications, London, p.32-51

¹⁶ Kofman, F., 2002, "Metamanagement: The Skills and Values of Conscious Business", presented in Microsoft Partners Meeting, Redmond, USA, published in http://www.leadlearn.com/presentation/metamanagement-redmont_archivos/frame.htm

- หลังจาก 5 ปีที่หนังสือ In the search of Excellence ตีพิมพ์ มากกว่าครึ่งหนึ่งของ 43 บริษัทที่มีความเป็นเลิศในการบริหาร (Excellent) ตกอยู่ในสภาวะถดถอย
- ในปี ค.ศ. 1999 เหลือเพียง 5 บริษัทเท่านั้นที่ยังคงประสบความสำเร็จอยู่
- ระหว่าง ค.ศ. 1979-1985 10% ของบริษัทที่ติดอันดับใน Fortune 500 ต้องถูกถอนออกไปจากรายการอันดับ และ 5 ปีต่อมา อีก 30% ก็ประสบสถานการณ์เช่นเดียวกันและอีก 5 ปีต่อมาอีก 35% ก็ประสบสถานการณ์เช่นเดียวกันอีกครั้ง
- 32% ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO, Chief executive officer) ของบริษัทที่เติบโตเร็วที่สุดในสหรัฐอเมริกาได้ให้นิยามความสามารถในการบริหารของเขาว่าคือความสามารถในการกระตุ้นความเจริญเติบโตเท่านั้น

จากข้อเท็จจริงขององค์กรในการดำรงอยู่ท่ามกลางความจริงแห่งความไม่แน่นอนของธรรมชาติ จึงอาจพอสรุปได้ระดับหนึ่งว่า องค์กรไม่สามารถกำหนดรูปแบบการจัดการและกลยุทธ์ได้อย่างตายตัว ไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ในลักษณะครอบจักรวาล(Universal Approach) ได้จริง ความเชื่อภายใต้เบื้องหลังวาทกรรม (Discourse) ของความรู้แบบวิทยาศาสตร์ที่เชื่อว่าความรู้ความจริงนั้นมีลักษณะเป็นสากล ใช้อธิบายได้ทุกตำแหน่งแห่งที่จึงไม่อาจยึดถือเป็นหลักได้ ดังนั้นการพัฒนาความรู้ทางกลยุทธ์การจัดการจึงน่าจะอยู่บนพื้นฐานของความจริงแห่งธรรมชาติ ความจริงที่มีความไม่แน่นอน เป็นสัจจะและจากการเกิดขึ้นของทัศนะรูปแบบต่างๆ ทางวิชาการด้านกลยุทธ์นั้น ภาพรวมของการวิวัฒนาการความรู้ทางกลยุทธ์นั้นมีลักษณะที่สอดคล้องกับกระบวนทัศน์และต่างได้รับอิทธิพลโดยตรงจากบริบททางสังคมและเศรษฐกิจ โดยเฉพาะกระบวนทัศน์แม่บท(Paradigm) ที่เป็นแบบวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ของนิวตัน (Modern Science) ได้ส่งผลถึงพื้นฐานแนวความคิดและทิศทางการพัฒนาองค์ความรู้ทางกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตความรู้ที่เป็นแบบ Induction สำหรับการค้นคว้าพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ และเป็นแบบ Deduction¹⁷ สำหรับการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ศึกษาวิจัยเพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กร รูปแบบความก้าวหน้าขององค์ความรู้ก็มีทั้งที่เป็นไปในลักษณะ Confirmationism ตามความหมายของ Carnap และเป็นแบบ Falsificationism ตามความหมายของ Proper¹⁸ แต่โดยทั่วไป ความก้าวหน้าของความรู้ทางกลยุทธ์ในลักษณะ Falsificationism จะไม่ค่อยพบมากนัก เพราะโดยส่วนใหญ่แล้ว ทฤษฎีทางกลยุทธ์จะไม่มีข้อสรุปตายตัวว่า “ผิด” เพราะทฤษฎีหนึ่งๆ อาจใช้ได้กับสถานการณ์ภายใต้บริบทหนึ่งๆ เป็นการเฉพาะก็ได้ ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาความรู้แบบแยกส่วนในลักษณะเพื่อความสมบูรณ์แบบของคำอธิบายและครอบคลุมขอบเขตการใช้งานที่จำกัดหนึ่งๆ มากกว่า

¹⁷ Depoy, E. and Gitlin, L.N., 1993, "Introduction to Research", St. Luis, Mosby, p. 6-8

¹⁸ Stanford Encyclopedia of Philosophy Online, Historicist Theories of Rationality, p.2

และหากวิเคราะห์กระบวนการวิวัฒนาการของความรู้ทางกลยุทธิ์ สามารถสรุปได้ว่ามีแนวทางการพัฒนาและผลิตความรู้เป็นลักษณะเดียวกับ “Normal Science” ตามความหมายของ Thomas Khun ซึ่งประกอบไปด้วย¹⁹

- Determination of Significant Facts
- Match Fact with Theory
- Articulate New Theory

กล่าวคือ องค์ความรู้ด้านกลยุทธิ์นั้น มีระดับความลึกซึ้งและสลับซับซ้อนขึ้น แต่ยังคงเป็นความลึกซึ้งที่ตั้งอยู่บนแม่แบบของความคิด(Exemplar) เดิม(ตามความหมายของ Kuhn) ตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงเชิงปรัชญาการวางกลยุทธิ์ทั้งทาง Cosmology และ Ontologyแบบเดิม ที่มุ่งเน้นกำไรและผลสัมฤทธิ์สูงสุด และยังเป็นเพียงกระบวนการที่ Kuhn เรียกว่า Puzzle Solving คือไม่มีการสร้าง Great Work ที่จะมียุทธประโยชน์ให้ปรับเปลี่ยนปรัชญาการกำหนดกลยุทธิ์ถึงขั้น Cosmology และ Ontology ได้

ถึงแม้ว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วจะนำมาซึ่งการพัฒนาด้านความรู้ทางกลยุทธิ์ที่สลับซับซ้อนมากขึ้นในมิติของกลไกการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ (Performance) ในการปฏิบัติงานขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง แต่ทศวรรษที่อิงอยู่กับแบบความคิดอย่างวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ก็ยังประสบปัญหาในความไม่เที่ยงและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามองค์ความรู้ทางกลยุทธิ์เองก็ได้เข้าสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์หลัก ปรับเปลี่ยนทัศนะจากเดิมที่มีท่าทีที่เป็นวิทยาศาสตร์สมัยใหม่แบบเดอ์การ์ดและนิวตัน ท่าทีที่มุ่งแยกย่อยองค์การเป็นส่วนๆ ท่าทีที่ใช้คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน ท่าทีที่สนใจแต่เฉพาะด้านของการวิเคราะห์กลยุทธิ์อย่างแยกย่อยลดทอน ปรับเปลี่ยนเป็นท่าทีที่ยอมรับความจริงของธรรมชาติที่รอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาวิทยาศาสตร์หลังสมัยใหม่ (Post-modern Science) ที่นำเสนอโดยนักคิดหลายท่าน โดยเฉพาะ Fritjof Capra ที่ได้นำเสนอคุณค่าของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในหนังสือ “The Web of Life” ที่ชี้ให้เห็นคุณค่าใหม่ของการปรับกระบวนการทัศน์ของความคิดและการให้คุณค่า จากรูปแบบความคิดลดทอนแยกส่วน (Reductionist) เป็นความคิดแบบองค์รวม (Holistic) เปลี่ยนจากการมุ่งแข่งขัน(Competition) เป็นร่วมมือกัน(Cooperation) เปลี่ยนจากการครอบงำ(Dominant) เป็นการมีส่วนร่วม(Partnership)²⁰ เป็นต้น และยังรวมถึงการให้ความสำคัญกับระบบการคิดเชิงระบบ (System thinking) อีกด้วย

¹⁹ Kuhn, T., 1975, “The Structure of Scientific Revolution”, The University of Chicago Press, Chicago, p.14

²⁰ สรุปจาก Fritjof Capra, 1997, “The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living System”, Anchor Books, New York, Chapter 1-5.

และเมื่อวิทยาศาสตร์ฟิสิกส์ของนิวตันได้ถูกปรับเปลี่ยนด้วยทฤษฎีใหม่ๆ ของทั้งสำนักคิดทางวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนิเวศวิทยา อย่างแนวความคิดหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการพัฒนาแนวคิดที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กรคือแนวคิดของ Dee Hock (ผู้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเครือข่าย VISA International) ที่เชื่อว่าการจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21 นั้น ไม่สามารถใช้ความคิดดั้งเดิมของทฤษฎีและแนวคิดทางการจัดการตั้งแต่ยุคศตวรรษที่ 19 ได้อีกต่อไป เขาเชื่อในความมีระเบียบท่ามกลางความไร้ระเบียบ (Order and Chaos, Chaordic) ขององค์กรและสภาพแวดล้อม โดยที่องค์กรสามารถจัดตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ (Self-Organization) โดยผ่านความเชื่อมั่น(trust)ทั้งในตัวบุคคลและพันธมิตร(Alliance)²¹ Hock เชื่อว่า “เพียงความปรารถนาที่จะสั่งการและควบคุม นั้นก็เท่ากับได้พรางขโมย บังคับขู่เข็ญเอาตัวตนและอื่นๆที่เป็นความสุขแห่งการดำรงชีวิตไปอย่างไม่มีทางหวนคืนแล้ว”²²

โดยทัศนะคลาสสิกของการแข่งขันนั้นได้รับการเสริมเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมเพื่ออธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีต่อกันในมุมมองใหม่ และแนวคิดที่ถือได้ว่าสามารถสร้างกรอบคิดใหม่ในการศึกษาสรรพสิ่งต่างๆคือ แนวคิดทางนิเวศวิทยา (Ecology) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การเพิ่มขึ้นและการลดลงของสายพันธุ์(species)ต่างๆขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิวัฒนาการ(Evolve) และการดำรงอยู่ร่วมกัน(Coexist)²³ ซึ่งการปรับใช้แนวคิดนี้ได้เข้าสู่ข้อสรุปที่แตกต่างไปจากแนวคิดมุ่งการแข่งขันแบบดั้งเดิม ซึ่งทำให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้นว่าทำไมการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) กับพันธมิตรถึงสมเหตุสมผลมากกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategy) เมื่อเราพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเหมือนกับระบบนิเวศ(Ecosystem) ทัศนะทางนิเวศได้แนะนำว่า การแข่งขันที่สำคัญที่สุดไม่ใช่การแข่งขันระหว่างสายพันธุ์(specie)เดียว หากแต่เป็นการแข่งขันของการวิวัฒนาการร่วม (Coevolution) ในระบบนิเวศ วิวัฒนาการร่วมของระบบนิเวศได้ถูกอธิบายเปรียบเทียบกับระบบธุรกิจไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งสายพันธุ์อิสระต่างๆเช่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต(Suppliers) และลูกค้า(Customers) จะวิวัฒนาการเป็นวงจรที่ซ้ำแล้วซ้ำอีกและเอื้อประโยชน์ต่อกัน ตัวอย่างเปรียบเทียบที่ทำให้เข้าใจได้ชัดเจนขึ้นได้แก่ การวิวัฒนาการร่วมระหว่างดอกไม้และผึ้ง การที่ดอกไม้ได้วิวัฒนาการแถบนำการร่อนลง(Landing Strip)บนเกสรของมันเอง ส่วนผึ้งก็จะวิวัฒนาการความสามารถในการมองเห็นแถบเหล่านั้น และโดยผ่านกระบวนการวิวัฒนาการร่วมนี้เอง ผึ้งก็สามารถเก็บน้ำหวานจากเกสรได้มากขึ้นและดอกไม้ก็สามารถขยายพันธุ์ได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งก็คือแนวคิดที่ต้องการสร้างความร่วมมือเพื่อยังประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่ายภายใต้ระบบนิเวศเดียวกันนั่นเอง²⁴ ซึ่งทฤษฎีที่มองระบบธุรกิจเสมือนเป็นระบบนิเวศหรือที่เรียกว่า ระบบนิเวศธุรกิจ(Business Ecosystem) James Moore ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นทฤษฎี

²¹ ข้อมูลจาก Petzinger, T. Jr., 1997, “Self-Organization Will Free Wmployees to Act Like Bosses”, Wall Street Journal, January 3, P. b1 และสรุปจาก Hock, D., 1999, “Birth of the Chaordic Age”, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.

²² Hock, D., 1999, “Birth of the Chaordic Age”, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco, p.24

²³ Miller, A. and Dess, G.G>, 1996, “Strategic management”, 2nd edition, McGraw-Hill, New York, p.75-76

²⁴ Miller, A. and Dess, G.G., อ้างแล้ว, p. 75-76

ที่มุ่งอธิบายวิวัฒนาการร่วมกันของสมาชิกในระบบผ่านความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน²⁵ ซึ่งถือได้ว่าการพัฒนาของแนวคิดใหม่มีความสมเหตุสมผลและยอมรับในข้อเท็จจริงของธรรมชาติมากขึ้นเป็นลำดับ

1.4 ประเด็นความจำเป็นในการปรับกระบวนทัศน์หลัก (Paradigm Shift) ทางด้านกลยุทธ์มุ่งแข่งขันเสรี สู่ แนวความร่วมมือเกื้อกูล

ถึงแม้วิวัฒนาการของสมองและสรีระมนุษย์จะมีความพิเศษกว่าสัตว์และสิ่งมีชีวิตอื่นๆ(หากเทียบตามบรรทัดฐานของมนุษย์) มนุษย์มีความสามารถสร้างสัญลักษณ์ สร้างภาษา เพื่อแบ่งแยก เปรียบเทียบ และสื่อสาร แต่แล้ว “สัญลักษณ์” และสิ่งสมมุติเหล่านั้นก็กลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึง “สัจจะ” เช่นเมื่อใครพูดถึง “หิน” เราก็จะนึกภาพหินเป็นก้อนที่เราเคยพบเห็น แต่แท้ที่จริงสัจจะของก้อนหินย่อมอยู่ลึกลงไปกว่ารูปสัญลักษณ์ภายนอกที่มองเห็นสัมผัสได้²⁶ และโดยผ่านกระบวนการสร้างสัญลักษณ์นี้เองที่มนุษย์ได้ศึกษาค้นหาความจริงทางกายภาพ ความจริงที่ทำให้สัมพันธ์ของมนุษย์ สรรพสิ่ง โลก และจักรวาลไกลกันออกทุกที ซึ่งการถอยห่างจากความจริงในระดับ “สัจจะ” ถอยห่างจาก “ตัวตน” ที่แท้จริงเช่นนี้ ได้ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมากมายในสังคม

โดย “ปัญหา” ที่ยิ่งใหญ่ของมนุษย์มาโดยตลอดคือ ปัญหาการดำรงชีวิต ปัญหาในการสร้างความกลมกลืนระหว่างตัวเอง เพื่อนมนุษย์และธรรมชาติ²⁷ ด้วยวิถีทางในการพัฒนาที่เป็นรูปแบบของตะวันตก อารยธรรมและวัตถุที่นิยามด้วยเศรษฐกิจการตลาดเสรี การแข่งขันทางการค้าที่ถูกติดปีกด้วยเกตต์ และวัฒนธรรมตะวันตกที่นิยมความล่มสลายของระบบนิเวศจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างไร²⁸ ในหนังสือ “เลยโลกที่แบ่งแยก” (Erika Erdmann and David Stover: Beyond Divided, 1991) ได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจว่า ปัญหาที่อยู่เบื้องหลังปัญหาที่เป็นต้นตอของความยุ่งยากทั้งหลายในโลกมนุษย์ อยู่ที่ว่า การต่อสู้ของความพยายามที่จะรักษาและปกป้อง “ความจริง (Truth)” ที่แตกต่างกันระหว่างสองชั่วความคิด คือความจริงตามที่สายตาหรือประสาทสัมผัสทางกายภาพรับรู้ได้ของชั่วความคิดหนึ่ง กับอีกชั่วหนึ่งซึ่งยึดในความจริงที่เกิดจากความรู้ “ภายใน” ของมนุษย์²⁹ ความรู้ที่เปิดเผยตัวตนที่โยงใยอยู่กับทุกสรรพสิ่งแวดล้อม ตัวตนที่มีได้แปลกแยกโดดเดี่ยวจากธรรมชาติ ยอมรับในความจริงของความไม่เที่ยง และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และจากแนวการวิวัฒนาการทางด้านกลยุทธ์รูปแบบต่างๆนั้น นอกจากจะทวีความซับซ้อนทั้งทางด้านเทคนิควิธีการดำเนินงาน และวิธีคิดที่อาศัยความเข้าใจในธรรมชาติ และในบางแง่มุมอาจมีความสอดคล้องกับแนวความคิดที่เป็นเชิงภววิทยา(Ontology) ของลัทธิ ของศาสนามากขึ้น (เช่นในกรณีความเป็นระเบียบท่ามกลางความไร้ระเบียบ –Order and Chaos : Chaordic ของ Don Beck ซึ่งคล้ายปรัชญาของเต๋า) แต่หากข้อเท็จจริง

²⁵ Moore, J. F., 1993, “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, Harvard Business Review (May-June 1993), p.77

²⁶ พจนาน จันทรสันติ, 2530 “วิถีแห่งเต๋า”, สนพ.เคล็ดไทย, กรุงเทพฯ, น.30

²⁷ จุฑาทิพย์ อุมะวสิน, 2542, “ชีวิตและการรู้จักตนเอง”, พิมพ์ครั้งที่ 4, สนพ. ธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ, น.44

²⁸ ประสาน ต่างใจ, 2538, “มนุษย์กับความคิด เพื่อเข้าถึงความรู้ ความจริงของชีวิต โลก และจักรวาล”, สนพ. อมรินทร์, กรุงเทพฯ, น.159

²⁹ ประสาน ต่างใจ, 2538, “ธรรมวิทยาสาสตร์ เรื่องของมนุษย์ โลกและจักรวาล”, สนพ. อมรินทร์, กรุงเทพฯ, น.61

พื้นฐานทั้งระดับ Cosmology และ Ontology ยังไม่มีการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่สามารถสร้างกระบวนการทัศน์ทางกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาระดับความผาสุกของทุกสมาชิกในสังคมโลก ลดการเบียดเบียนแย่งชิงแสงประโยชน์และความได้เปรียบได้ องค์ความรู้ทางกลยุทธ์จะเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการสร้างประสิทธิภาพในการผลิตและตลาด แต่ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพในการบริโภคของมนุษย์ผู้มีกิเลสเป็นพลังขับเคลื่อนชีวิตที่ไม่รู้จัก “พอ” ได้ เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้แสวงหาผลประโยชน์ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะภายใต้ความถูกต้องของกฎเกณฑ์การค้าเสรี เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของแรงขับเคลื่อนหรือความหมายในอำนาจ ผ่านความหมายในความรู้และการสถาปนาความรู้ทั้งหลาย ดังทัศนะของนิเชต์ และเป็นเพียงการพัฒนาความรู้ในทิศทางที่พรมั่ว ที่อาจนำพาสังคมไปสู่วิกฤติที่ยากต่อการแก้ไขก็เป็นได้

แม้ในช่วงแรก ประเทศที่กำลังพัฒนาทั่วโลกต่างถูกครอบงำ โดยกระแสความคิดของ “ความเจริญเติบโต” อย่างหนัก จนอาจเรียกได้ว่ามีการหลงไหล คลั่งไคล้จนกลายเป็น “ลัทธิบูชาความเจริญเติบโต”³⁰ แต่ด้วยกระบวนการที่ไม่เป็นเอกฉันท์มาเกือบตลอด ที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจที่เราสร้างขึ้นมีลักษณะคล้ายกับเนื้อร้ายที่ทำลายตัวเอง ความท้าทายที่อยู่เบื้องหน้าเราในตอนนี้จึงเป็นเรื่องของการสร้างระบบเศรษฐกิจที่เอื้อต่อการอยู่รอดในระยะยาวและเอื้อต่อการทำหน้าที่โดยสมบูรณ์ของเราได้มากกว่าเดิม ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งก็คือการจำลองลักษณะของระบบนิเวศ(Ecosystem)ที่ดี³¹ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นบูรณาการ(integrated) คือการทำให้เกิดองค์รวม(holistic) หมายความว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาประสานกันครบองค์ และมีลักษณะอีกอย่างหนึ่งคือมีดุลยภาพ(balanced)³² โดยใช้ “ความเกื้อกูล” เป็นหลัก ไม่ใช่การแข่งขันเสรี ความเกื้อกูลทำให้เชื่อมโดยสมานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน...ความเป็น “หนึ่งเดียวกัน” คือความเป็นบูรณาการ เกิดความสมดุลหรือความเป็นปกติ และความยั่งยืน³³

และการที่จะสร้างระบบเศรษฐกิจแบบใหม่นั้นให้เกิดขึ้นได้จริง การพัฒนาองค์ความรู้ทางกลยุทธ์ของธุรกิจที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดข้างต้นก็จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างกระแสการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากเดิมสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ โดยการใช้หลักคิดทางนิเวศวิทยา(Ecology) ที่มีลักษณะเป็นการศึกษาองค์รวมเพื่อให้เกิดกระบวนการในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจรูปแบบใหม่ และสร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจในลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างถอนรากถอนโคน(Radical Change)

³⁰ ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, 2540, “สิ่งแวดล้อมและการพัฒนา”, พิมพ์ครั้งที่ 2, สนพ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, น.

³¹ Kortel, D.C., แปลโดย เจษณี สุขจิตต์ติกาล, 2545, อ้างแล้ว, น.142-143

³² พระธรรมปิฎก, 2544, อ้างแล้ว, น.68

³³ ประเวศ วะสี, 2545, อ้างแล้ว, น.22

1.5 วัตถุประสงค์ของโครงการ

สำหรับงานวิจัยนี้ “ธุรกิจสายการบินสัญชาติไทย” ถูกเลือกให้เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนับจากการเริ่มดำเนินนโยบายผ่อนคลायกฎระเบียบด้านการบินและนโยบายนำน่านฟ้าเสรี และในเบื้องต้นยังได้พบความเปลี่ยนแปลงของหลายปัจจัยในธุรกิจประเภทนี้ ที่มีความสัมพันธ์กันที่น่าสนใจ เช่น การดำเนินนโยบายภาครัฐที่ขาดความเข้าใจถึงผลที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ จึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ราบเรียบจากปัญหาสืบเนื่องจากกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไป และเชื่อมโยงกับลักษณะและผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการสายการบินที่มีความแตกต่างกันในขณะที่บังคับใช้กฎระเบียบใหม่ อีกทั้งธุรกิจสายการบินมีลักษณะของผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนหลายประเภท เช่น กลุ่มสายการบินประเภทเครือข่าย-ให้บริการเต็มรูปแบบ กลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ-จำกัดการให้บริการ และกลุ่มสายการบินเชื่อมต่อ เป็นต้น

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาวิวัฒนาการของการใช้กลยุทธ์องค์กรในองค์กรต่าง ๆ ว่ามีรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไรในช่วงเวลาต่าง ๆ และผลจากการใช้กลยุทธ์นั้นเป็นอย่างไร
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมภายนอกทางนิเวศธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาต่าง ๆ และปัจจัยใดได้ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์องค์กรในองค์กรต่าง ๆ บ้างและอย่างไร
- 3) เพื่อศึกษาลักษณะองค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศธุรกิจในช่วงเวลาต่าง ๆ ว่ามีรูปแบบอะไรบ้างและแต่ละรูปแบบมีลักษณะที่สำคัญอย่างไร
- 4) เพื่อศึกษาลักษณะความสำคัญ ๆ แต่ละรูปแบบเกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์องค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละช่วงเวลาอย่างไร และผลจากการใช้กลยุทธ์และความสัมพันธ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยแวดล้อม ๆ ใด ๆ
- 5) เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบบใหม่(Environmental Scanning, ES) ที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) แบบใหม่ที่มุ่งความเกี่ยวเนื่องกันในระบบนิเวศธุรกิจได้อย่างไร

1.6 ประโยชน์และสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการวิจัยในระดับผลผลิตโดยตรงจากโครงการสามารถสรุปได้ตามช่วงระยะเวลาหลักของแผนการดำเนินงาน

ตารางที่ 1-2 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และผลงานที่คาดว่าจะได้รับ

เดือน ที่	กิจกรรม(Activities)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Output)
ปีที่ 1 1-6	1. วิเคราะห์เพื่อตีความแนวคิดทฤษฎีทางนิเวศวิทยา ทั้ง 3 ทฤษฎี คือ หลักการทางนิเวศวิทยา ปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลายในสังคมชีวิต และปฏิสัมพันธ์ทางตรงระหว่างประชากร 2 กลุ่ม โดยเปรียบเทียบนิยามและตัวแปรทางนิเวศต่าง ๆ ให้สามารถแทนที่ด้วยตัวแปรทางวิชาการด้านกลยุทธองค์กรได้	1. คู่ตัวแปรที่สามารถเทียบเคียงกันได้ระหว่างแนวคิดทางนิเวศวิทยาและแนวคิดด้านกลยุทธ์ขององค์กร
	2. คัดเลือกและเก็บข้อมูลข่าวสารสถิติ (ปี 2546-2555)	2. ข้อมูล ตัวเลขทางสถิติทางการขนส่งทางอากาศที่เกี่ยวข้อง
	3. สัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจสายการบิน	3. ข้อมูลเชิงคุณภาพ แนวคิด ข้อเท็จจริงของความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจสายการบิน
ปีที่ 1 7-12	4. วิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจสายการบินโดยรวม	4. ลักษณะที่สำคัญ องค์ประกอบ บทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายใต้โครงสร้างธุรกิจสายการบิน
	5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาคและระดับอุตสาหกรรมของธุรกิจสายการบิน	5. ลักษณะที่สำคัญ องค์ประกอบ บทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบส่วนต่าง ๆ สภาพแวดล้อมระดับมหภาคและระดับอุตสาหกรรมของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย
	6. วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์ของธุรกิจสายการบิน	6. ประเด็นความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะร่วมของความเปลี่ยนแปลงแต่ละรูปแบบ และลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบนิเวศธุรกิจ
	7. ผลงานตีพิมพ์ที่คาดว่าจะได้รับ - การศึกษาพัฒนาการกลยุทธ์และระบบนิเวศธุรกิจ - วิวัฒนาการการใช้กลยุทธ์ของสายการบินในประเทศไทย - สหวิทยาการเพื่อพัฒนาแนวคิดกลยุทธ์องค์กรด้วยแนวคิดเชิงนิเวศวิทยา	
ปีที่ 2 เดือน ที่ 1-6	1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลาย และ	1. ตัวแบบ(Model) เบื้องต้นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร โดยใช้ 3 ปัจจัยหลัก

เดือน ที่	กิจกรรม(Activities)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Output)
	3) ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร	
	2. พัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรผ่านการบูรณาการกับหลักนิเวศวิทยา หลักนิเวศแนวลึก และหลักกลยุทธ์องค์กร	2. ตัวแบบ(Model) เบื้องต้นของการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร โดยใช้ 3 ปัจจัยหลัก
ปีที่ 2 เดือน ที่ 7 -	3. นำเสนอตัวแบบและสำรวจ ความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบกับผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ในธุรกิจสายการบิน	3. ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อเครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์กลยุทธ์
12	4. พัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	4. ตัวแบบและเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เสร็จสมบูรณ์
	5. ผลงานตีพิมพ์ที่คาดว่าจะได้รับ - การพัฒนาตัวแบบเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วยแนวคิดเชิงบูรณาการ - การพัฒนาตัวแบบเพื่อการออกแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วยแนวคิดเชิงบูรณาการ - แนวคิดเชิงนิเวศวิทยากับการบูรณาการเพื่อการพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์	

บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์บริบทของสิ่งแวดล้อมกับเนื้อหากลยุทธ์ กรณีศึกษาสายการบินในประเทศไทย ผู้วิจัยได้อาศัยพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการแบ่งประเภทของกลยุทธ์ การแบ่งประเภทของสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ การอธิบายลักษณะพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ และการแบ่งประเภทของธุรกิจของสายการบิน เพื่อให้สามารถศึกษา วิเคราะห์ และ สรุปผลในแต่ละวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยผ่านการใช้เครื่องมือการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cognitive Mapping) เพื่อให้ง่ายต่อการรวบรวมข้อมูลและทำความเข้าใจโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

การศึกษาความสัมพันธ์บริบทของสิ่งแวดล้อมกับเนื้อหากลยุทธ์ จำเป็นจะต้องเข้าใจแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการทางกลยุทธ์ดังนี้

2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Definitions of Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน หรือ กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการทำงานเชิงแข่งขันและแนวทางในการทำธุรกิจเพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร (Michael A.Hitt, 2010)

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic competitiveness) จะสามารถบรรลุผลได้เมื่อองค์กรสามารถนำกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่ามาจัดทำและปฏิบัติ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) องค์กรจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อกลยุทธ์ที่องค์กรใช้นั้นมีคุณค่า หายาก ความยากที่จะลอกเลียนแบบหรือมีต้นทุนสูงที่จะลอกเลียนแบบ และไม่สามารถมีสิ่งใดทดแทนได้

ผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ย (Above-average returns) เป็นผลตอบแทนที่เหนือความคาดหวังของนักลงทุนในอุตสาหกรรมที่ได้รับโดยมีความเสี่ยงที่เท่ากัน

2.1.2 เนื้อหาของกลยุทธ์(Content Strategy)

เนื้อหาของกลยุทธ์ คือ รูปแบบของกลยุทธ์ที่ผ่านออกมาจากกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหา เป็นเนื้อหาของกลยุทธ์ที่ตอบว่าองค์กรควรจะทำอะไร ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์การร่วมมือ

- กลยุทธ์ระดับบริษัท(Corporate level)

เป็นแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่าองค์การควรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด ควรจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์การอย่างไร เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์แม่บท” (Grand Strategies) หรือกลยุทธ์กำหนดทิศทางการดำเนินงาน (Directional Strategies) โดยกลยุทธ์ระดับองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว ประกอบด้วย 2 รูปแบบคือ

1.1) การมุ่งเน้นขยายภายใน (Concentration) เป็นการขยายตัวและเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิมและภายในอุตสาหกรรมเดิมของบริษัท ด้วยการใช้ทรัพยากรและความพยายามทางการตลาดเพิ่มขึ้น ซึ่งบริษัทสามารถกระทำได้ 2 แนวทางคือ

a. การเติบโตจากการมุ่งเน้นความเข้มข้น (Intensive Growth) เป็นกลยุทธ์ขยายตัวเพื่อสร้างการเจริญเติบโตทางการตลาด โดยการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันให้เข้มข้นขึ้น Ansoff ได้เสนอแนวคิด “Product-Matrix Expansion Grid” แสดงให้เห็นแนวทางการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน 3 แนวทางคือ

i. การเจาะตลาด(Market Penetration) เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย จากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ในตลาดปัจจุบัน โดยเพิ่มความพยายามทางการตลาดมากขึ้น เช่น เพิ่มจำนวนพนักงานขาย เพื่อการใช้จ่ายด้านโฆษณา เพิ่มการส่งเสริมการขาย เพิ่มการประชาสัมพันธ์ แต่ต้องอยู่ในเงื่อนไข ตลาดยังไม่มีอิ่มตัว อัตราการใช้ของลูกค้าสามารถเพิ่มให้สูงขึ้นได้ เมื่อเพิ่มการผลิตมากขึ้นทำให้ต้นทุนลดลง

ii. การพัฒนาตลาด(Market Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย จากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ออกจำหน่ายในตลาดใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่ แต่ต้องอยู่ในเงื่อนไข ช่องทางการจำหน่ายใหม่พร้อมและ

เชื่อถือได้ เมื่อบริษัทประสบความสำเร็จพอสมควร เมื่อตลาดใหม่ยังไม่อิ่มตัว เมื่อบริษัทมีความสามารถในการผลิตมากเพียงพอ

iii. การพัฒนาผลิตภัณฑ์(Product Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายด้วยการปรับปรุงหรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์หรือบริการในปัจจุบันใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าในตลาดปัจจุบันมากขึ้น เช่น ทำรูปร่างใหม่ ปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น แต่อยู่ในเงื่อนไข เมื่อผลิตภัณฑ์เดิมประสบความสำเร็จและอยู่ในขั้นอิ่มตัวตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

b. การเติบโตจากการรวมตัว (Integrative growth) เป็นกลยุทธ์ขยายตัวเพื่อสร้างการเจริญเติบโตทางการตลาด โดยการรวมตัวกับธุรกิจอื่นๆ ซึ่งสามารถทำได้ 2 แนวทางคือ

i. การเติบโตตามแนวดิ่ง(Vertical Growth) สามารถกระทำได้ด้วยการเข้าไปรับทำหน้าที่เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) และผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เอง (Distributor) ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน สามารถควบคุมทรัพยากรควบคุมคุณภาพได้ ซึ่งวิธีการนี้ทำให้เกิดการรวมตัวในแนวดิ่ง (Vertical Integration) เพิ่มขึ้น การรวมกิจการทำหน้าที่เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบเองเรียกว่า “การรวมตัวไปข้างหลัง” (Backward Integration) และการรวมกิจการทำหน้าที่เป็นผู้ขายปลีกเองเรียกว่า “การรวมตัวไปข้างหน้า” (Forward Integration) ตามเส้นทางสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

ii. การเติบโตตามแนวนอน(Horizontal Growth) สามารถกระทำได้ด้วยการขยายผลิตภัณฑ์ของบริษัทเข้าสู่ท้องที่ใหม่ หรือขยายขอบเขตของผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำเสนอตลาดเดิมเพิ่มขึ้น เป็นผลทำให้เกิดการรวมตัวตามแนวนอน (Horizontal Integration) อันเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อเข้าไปเป็นเจ้าของหรือเพื่อขยายการควบคุมให้เหนือคู่แข่ง เช่น (1)การควบกิจการ (Mergers) คือการรวมบริษัทตั้งแต่สองบริษัทซึ่งมีขนาดใกล้เคียงกัน เข้าเป็นบริษัทเดียวกัน ภายใต้ชื่อเดียวกัน (2)การซื้อกิจการ (Acquisition) คือการซื้อบริษัทอื่นมาเป็นอีกหนึ่งในหน่วยของบริษัทผู้ซื้อ ปกติการซื้อกิจการเกิดขึ้นระหว่างบริษัทที่มีขนาดต่างกัน

c. การมุ่งขยายสู่ภายนอก (Diversification) เมื่อบริษัทไม่สามารถขยายตัวจากภายในอุตสาหกรรมได้แล้วจึงต้องหาช่องทางเพิ่มธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมใหม่ที่แตกต่างออกไป ซึ่งบริษัทสามารถกระทำได้ 2 แนวทางคือ กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) กับ กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification)

i. กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ ซึ่งใช้เทคโนโลยี และ/หรือ การใช้เครื่องมือเสริมแรงทางการตลาดร่วมกันกับสายผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท จะช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมและลดต้นทุนได้ดีขึ้น

ii. กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

2) กลยุทธ์การคงที่(Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทไม่มีความตั้งใจจะขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตมากไปกว่านั้น จึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย 3 รูปแบบ คือ

2.1) กลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ(Pause/Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์หยุดชั่วคราว เพื่อพักดูสถานการณ์แวดล้อม ก่อนจะพิจารณาขยายเติบโตหรือหดตัวลง

2.2) กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง(No-Change Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทตัดสินใจดำเนินงานไปตามปกติตามที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีอะไรใหม่

2.3) กลยุทธ์ทำกำไร(Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทตัดสินใจไม่มีการลงทุนเพื่อขยายตัวหรือหดตัว แต่จะพยายามควบคุมกิจการให้เป็นไปตามปกติ เป็นการสร้างภาพให้นักลงทุนเห็นว่ายังมีกำไร เนื่องจากการลดการลงทุนและลดค่าใช้จ่ายระยะสั้นลง

3) กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์ในเชิงรับหรือป้องกันตัว บริษัทจะเลือกให้กลยุทธ์นี้เมื่อพบว่าฐานะการแข่งขันของบริษัทตกต่ำ บางหน่วยหรือสายผลิตภัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทจะต้องปรับปรุงการดำเนินงานใหม่ ประกอบไปด้วย 4 รูปแบบ คือ

3.1) กลยุทธ์การฟื้นฟู(Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้น อาจทำได้ด้วยการลดขนาดธุรกิจและค่าใช้จ่ายทุกด้าน ธุรกิจเก่าที่อ่อนแอก็พิจารณาตัดออก นำทรัพยากรไปใช้ด้านที่จำเป็น ปรับปรุงโครงสร้างและรีออกแบบธุรกิจใหม่

3.2) กลยุทธ์บริษัทเชลย(Captive Company Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทยอมเสียอิสรภาพเพื่อความอยู่รอด เมื่อพบว่าฐานะทางการเงินของบริษัทอ่อนแอในระดับที่ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ฟื้นฟูได้ บริษัทจะต้องแสวงหาบริษัทใหญ่ซึ่งเป็นบริษัทคู่ค้าให้ช่วยโอบอุ้มโดยเสนอตัวเป็นบริษัทเชลยเป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด

3.3) กลยุทธ์ขายทิ้งและการเลิกการลงทุน(Sell-Out/Divestment Strategy) เมื่อบริษัทอยู่ในสถานะเลวร้ายและไม่สามารถใช้กลยุทธ์ฟื้นฟูหรือกลยุทธ์บริษัทเชลยได้แล้ว ต้องตัดสินใจ ขายกิจการทิ้ง เพื่อไม่ให้กระทบต่อผู้ถือหุ้นและพนักงานมากนัก หรือพิจารณาขายทิ้งเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ เรียกว่าการเลิกการลงทุน

3.4) กลยุทธ์ล้มละลายและการเลิกดำเนินงาน(Bankruptcy/Liquidation Strategy) เมื่อบริษัทตกอยู่ในสถานะเลวร้ายขั้นสุด แม้แต่การขายกิจการก็ไม่มีใครซื้อ จึงต้องใช้กลยุทธ์ล้มละลาย เป็นการยินยอมยกหน้าที่การจัดการทั้งหมดของบริษัทให้แก่ศาล ส่วนการเลิกการดำเนินงานเป็นการสิ้นสุดของบริษัท

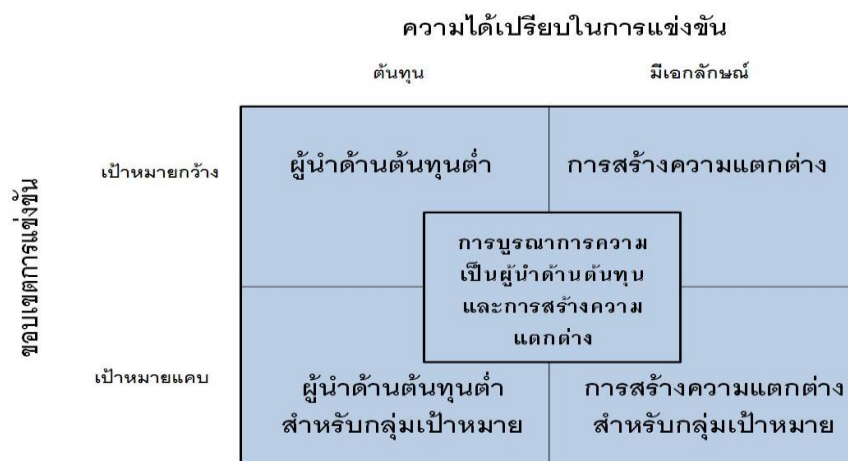
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Level)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับหน่วยธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาดแต่ละประเภท โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ กลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategy) และกลยุทธ์ความ

ร่วมมือ(Cooperative Strategy)ซึ่งกลยุทธ์ความร่วมมือดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า กลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive strategy)ที่ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ (Hitt, Ireland, Hoskisson) คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง(Differentiation Strategy) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Differentiation Strategy) และการบูรณาการกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง(Integrated Cost Leadership/Differentiation)

โดยแต่ละประเภทของกลยุทธ์ Business-Level Strategy มีการใช้เกณฑ์ในการแบ่งสองประเภทได้แก่ ขอบเขตของการแข่งขัน (Competitive Scope) ว่าจะดำเนินธุรกิจอยู่ในตลาดแคบหรือกว้าง (Narrow or Broad Scope) และแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ว่าข้อได้เปรียบในการดำเนิน ธุรกิจนั้นได้มาจากทางด้านต้นทุนหรือมาจากการสร้างความแตกต่าง (Cost or Differentiation)

รูปที่ 2-1 แสดงประเภทของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ



ที่มา : (Michael A.Hitt, 2010)

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อช่วยลดโครงสร้างของต้นทุนของบริษัทให้ต่ำลง ซึ่งทำให้บริษัทสามารถผลิตและขายสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ

2) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง(Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทต้องสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์หรือลักษณะที่แตกต่าง และลูกค้าสามารถรับรู้ได้ถึงความแตกต่างนั้น บริษัทที่สร้างความแตกต่างจะได้รับประโยชน์จากความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น และคู่แข่งไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวได้ บริษัทจึงสามารถคิดราคาสินค้าหรือบริการได้ในราคาพิเศษ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

3) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อในตลาดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ณ ระดับต้นทุนที่ต่ำและราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เจาะจงไปเฉพาะลูกค้าบางกลุ่มและตอบสนองความต้องการนั้น เพื่อกีดกันคู่แข่ง

4) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ต้องการความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ

5) การบูรณาการกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง(Integrated Cost Leadership/Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มที่มากกว่าคู่แข่ง ในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำ

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่(Functional level)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับธุรกิจ ซึ่งเน้นถึงการใช้ทรัพยากรองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์ระดับหน้าที่อาจอีกชื่อหนึ่งว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) และฝ่ายงานต่างๆ จะพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น กลยุทธ์ของฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยแต่ละองค์การมีการจัดฝ่ายปฏิบัติงานที่มีหน้าที่เฉพาะแตกต่างกันไป(ทีปะปาล, 2555)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่สำหรับสายการบินประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ด้านฝูงบิน(Fleet strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินการด้านฝูงบิน เช่น การวางแผนการปฏิบัติการด้านฝูงบิน การจัดหาฝูงบิน การบริหารจัดการฝูงบิน การซ่อมบำรุง เป็นต้น กลยุทธ์ด้านฝูงบินเป็นกลยุทธ์ที่มีการวางแผนระยะกลางถึงระยะยาว เนื่องจากสัมพันธ์กับการจัดหาเงินทุน เป็นปัจจัยการผลิตที่มีมูลค่าสูง

2) กลยุทธ์ด้านตารางบิน(schedule strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านการจัดตารางเวลาของแต่ละเที่ยวบิน เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการใช้ฝูงบิน เส้นทางบิน และปริมาณผู้โดยสาร

3) กลยุทธ์ด้านเส้นทางบินและเครือข่ายเส้นทางบิน(route and network strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านการให้บริการเส้นทางบินและเครือข่ายเส้นทางบิน กลยุทธ์ด้านเส้นทางบินจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาฝูงบิน ด้านตารางบิน และปริมาณผู้โดยสาร

4) กลยุทธ์ด้านอุปทานการผลิต(supply strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านอุปทานการผลิต กิจกรรมทางด้านการจัดซื้อจัดหา เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักรอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร เพื่อให้ออกมาเป็นผลผลิตขององค์กร

5) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์(product strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งได้แก่การขนส่งทางอากาศ ทั้งการรับขนผู้โดยสารและรับขนสินค้า อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับสายการบิน เพื่อการจัดหารายได้เพิ่ม

6) กลยุทธ์ด้านราคา(price strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านการกำหนดราคาขาย เพื่อการตั้งราคาให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการรายได้ต่อองค์กร

7) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย(Place strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นโครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยองค์กรและกิจกรรมเพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปสู่ลูกค้า

8) กลยุทธ์ด้านการตลาดและการส่งเสริมการขาย(marketing strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการสื่อสารกับตลาด การโฆษณา กิจกรรมการขาย การส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นความต้องการของลูกค้า

9) กลยุทธ์ด้านการให้บริการ(service strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการสร้างกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งรวมถึงการบริการหลังการขาย

10) กลยุทธ์ด้านการเงิน(finance strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านการเงิน การจัดหาเงินทุน เพื่อรองรับการขายตัวทางธุรกิจ การบริหารจัดการสภาพคล่องขององค์กร การบริหารต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล(human resource strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านบุคคล การบริหารจัดการ การจัดหา เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถให้ตรงกับงาน ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยการผลิตของสายการบินที่สำคัญ เนื่องจากเป็นธุรกิจการบริการ

- กลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative Strategy)

คือการจับมือเป็นพันธมิตรทางการค้า อันก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ร่วมมือกันเพื่อควบคุมต้นทุน ร่วมมือเพื่อรักษาตำแหน่งจากการแข่งขันที่สูง โดยการรวมทรัพยากรและความสามารถในการผลิตเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและวัฒนธรรมองค์กร ร่วมกัน กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรแบ่งได้ 3 ระดับ(Michael A.Hitt, 2010) ได้แก่

- 1) การร่วมมือกันในระดับธุรกิจ(Business level cooperation)

- 1.1) การร่วมมือเพื่อเสริมการดำเนินงาน(Complementary) เป็นการร่วมกันในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ระหว่างองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- a. การร่วมมือในแนวดิ่ง(Vertical) คือองค์กรทำความร่วมมือเพื่อสร้างทักษะและความสามารถในการผลิตในคนละระดับของห่วงโซ่คุณค่า คือการที่องค์กรร่วมมือเพื่อร่วมกันดำเนินงานไปทางผู้ผลิตปัจจัยการผลิต (supply) และผู้จัดจำหน่าย (distributor) เช่นการร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน ร่วมมือกับร้านสะดวกซื้อเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

- b. การร่วมมือในแนวนอน(Horizontal) คือองค์กรทำความร่วมมือเพื่อสร้างทักษะและความสามารถในการผลิตในระดับเดียวกันของห่วงโซ่คุณค่า คือการที่องค์กรร่วมมือเพื่อร่วมกันดำเนินงานในการผลิต เช่นการร่วมมือด้านผลิตภัณฑ์เพื่อขยายฐานลูกค้า เป็นต้น

- 1.2) การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์การตอบสนองการแข่งขัน(Competition Response Strategy) คือการที่องค์กรที่ดำเนินการอยู่ในอุตสาหกรรมร่วมมือกันเพื่อตอบสนองต่อคู่แข่งรายใหม่ เพื่อควบคุมไม่ให้มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น

- 1.3) การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดความไม่แน่นอน(Uncertainty-Reducing Strategy) คือการที่องค์กรร่วมมือกันเพื่อลดความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

- 1.4) การร่วมมือเพื่อลดการแข่งขัน(Competition-Reducing Strategy) คือการที่องค์กรประสมเหตุการณ์จากสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินการ สายการบินจึงดำเนินการร่วมมือเพื่อลดการแข่งขัน เช่น สถานการณ์ราคาน้ำมันผันผวนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อต้นทุน ทำให้สายการบินร่วมมือกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมน้ำมันในอัตราที่เท่ากันเพื่อลดการแข่งขัน

- 2) การร่วมมือในระดับองค์กร(Corporate-Level Cooperative Strategy)

- 2.1) การร่วมมือเพื่อขยายธุรกิจ(Diversifying Strategic Alliance) คือการที่องค์กรใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่ เช่นการร่วมมือกันเพื่อดำเนินธุรกิจคลังสินค้าที่ทำอากาศยาน เป็นต้น

2.2) การร่วมมือเพื่อร่วมกันทำงานในระดับองค์กร(Synergistic Strategic Alliance) คือการที่องค์กรใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประสานการทำงาน เช่นการร่วมมือเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ เป็นต้น

3) การร่วมมือในการสร้างเครือข่าย(Network Cooperative Strategy) คือการที่องค์กรร่วมมือเพื่อสร้างเครือข่ายการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิต เพื่อตอบสนองลูกค้าเพิ่มขึ้น เช่นการทำรหัสเที่ยวบินร่วมของสายการบินพันธมิตร เป็นต้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีบูรณาการจากหลักการทางนิเวศวิทยา – นิเวศวิทยาแนวลึก

จากแนวคิดที่ได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ขึ้นเป็นทางเลือกจากชุมชนวิชาการเพื่อการปรับกระบวนการทัศน์ครั้งสำคัญของสังคม จากกระบวนการแบบวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ ที่คิดแบบแยกส่วน มาสู่กระบวนการทัศน์แห่งองค์รวม ที่ให้ความสำคัญกับความโยงใยของสรรพสิ่งที่ล้วนเป็นหนึ่งเดียว และแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาบูรณาการภายใต้การมองโลกมองสังคมแบบใหม่นี้คือหลักการทางนิเวศวิทยา(Ecology)

คำว่า นิเวศวิทยา (Ecology) ได้ถูกให้ความหมายไว้โดย Ernst Haeckel เมื่อปี พ.ศ. 2412 ว่าเป็น “ความสัมพันธ์ทั้งหมดของสัตว์ต่อสภาพแวดล้อมทั้งอินทรีย์และอนินทรีย์”³⁴ เป็นระบบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ “เศรษฐกิจของธรรมชาติ” (The Economy of Nature) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตทั้งหลายกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัว รวมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในหมู่ของสิ่งมีชีวิตด้วยตนเอง³⁵ และด้วยลักษณะเด่นขององค์ความรู้ด้านนี้ที่เน้นการศึกษาแนวองค์รวม (Holological approach) ที่ศึกษาปฏิสัมพันธ์ในหน้าที่การทำงานระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในระบบสิ่งมีชีวิตทั้งหมด³⁶ จึงทำให้ค้นพบความรู้ความจริงที่แตกต่างออกไปจากการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์แยกย่อยลดทอนส่วน

และแนวคิดทางเลือกในการพัฒนาที่ถูกบูรณาการขึ้นที่มีบทบาทอย่างกว้างขวางมากขึ้นเป็นลำดับคือแนวคิดเชิงเศรษฐศาสตร์ที่มุ่งในการปรับกระบวนการทัศน์ของการมุ่งอุตสาหกรรมนิยมสู่นิเวศนิยม ที่มีหลักการเชิงเปรียบเทียบดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2-1 โลกทัศน์ 2 แนว : อุตสาหกรรมนิยม – นิเวศนิยม

อุตสาหกรรมนิยม	นิเวศนิยม
<u>ลักษณะเด่น</u> แบบกลไกแยกส่วน และให้ความสำคัญสูงกับเทคโนโลยี (technocentric)	<u>ลักษณะเด่น</u> แบบองค์รวมผสมผสาน และให้ความสำคัญสูงแก่ธรรมชาติ (ecocentric)

³⁴ จิรากรณ คชเสนี, 2540, “หลักนิเวศวิทยา”, พิมพ์ครั้งที่ 2, สนพ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, น.1

³⁵ ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, 2541, อ้างแล้ว, น.24

³⁶ จิรากรณ คชเสนี, 2540, อ้างแล้ว, น.8-9

อุตสาหกรรมนิยม	นิเวศนิยม
<u>ความคิดพื้นฐาน</u> - ข้อเท็จจริงกับค่านิยมไม่เกี่ยวข้องกัน - จริยศาสตร์ กับ ชีวิตประจำวันแยกกัน - มนุษย์กับธรรมชาติแยกกัน - มองพัฒนาการเป็นเส้นตรง - เน้นการแข่งขันเพื่ออยู่รอด - เน้นเชิงปริมาณ - ให้ความสำคัญแก่เรื่องทางวัตถุ เงินทอง อำนาจ อิทธิพล - ทำความเข้าใจด้วยการวิเคราะห์ - ระบบเดียวครอบงำเบ็ดเสร็จ - ค่าของสรรพสิ่งอยู่ที่ประโยชน์ (Instrumental value) - เน้นการรวมศูนย์อำนาจ - ไม่มีขีดจำกัดทางเทคนิคหรือทางนิเวศ - ให้ความสำคัญสูงแก่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ	<u>ความคิดพื้นฐาน</u> - ข้อเท็จจริงกับค่านิยมแยกกันไม่ออก - จริยศาสตร์กับชีวิต ผสมผสานกัน - มนุษย์กับธรรมชาติเป็นหนึ่งเดียวกัน - มองการพัฒนาเป็นวัฏจักร - เน้นการร่วมมือกัน - เน้นเชิงคุณภาพ - ให้ความสำคัญแก่เรื่องชีวิตจิตใจ - ทำความเข้าใจด้วยการสังเคราะห์ - เน้นความหลากหลายของชีวิตและวัฒนธรรม - สรรพสิ่งมีค่าในตัวเอง (intrinsic value) - เน้นการกระจายอำนาจ - ขีดจำกัดทางนิเวศกำหนดขีดจำกัดทางเทคนิค - เน้นเศรษฐศาสตร์แห่งความพอเพียง

(ที่มา: S. Sterling, Towards an Ecological World View ปรากฏใน Engel, J.R. and Engel, J.B., 1990, "Ethics of Environment and Development, Belhaven Press, London.)

ด้วยหลักคิดนี้เอง ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ ได้ให้ความเห็นในเรื่องการปรับหรือกระบวนการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจว่า แนวทางที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำไปสู่ “ความยั่งยืนทางนิเวศ” คือการปรับเปลี่ยนระบบจากทุนนิยมหรืออุตสาหกรรมนิยม ไปสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมแนวนิเวศ³⁷ โดยใช้นิเวศวิทยาแนวลึก (Deep Ecology) ตามแนวคิดของ A. Naess ที่มีหลักปรัชญาที่สำคัญ 3 ข้อดังต่อไปนี้³⁸

- 1) Total Field Image – โดยมากเรามักจะมองกันว่า มนุษย์อยู่ในสิ่งแวดล้อมและใช้สิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง (แบบจำลองที่เรียกว่า Man-in-Environment Image) แต่นิเวศวิทยาแนวลึกจะมอง

³⁷ ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, 2541, “นิเวศเศรษฐศาสตร์ และ นิเวศวิทยาการเมือง”, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, น. 216-218

³⁸ ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, 2543, “เศรษฐศาสตร์แห่งความพอเพียงและนิเวศวิทยาแนวลึก บทวิเคราะห์ Green Development”, เอกสารการบรรยายวิชาการนิเวศวิทยาการเมือง ม.ธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ, น.8

- ว่า สิ่งมีชีวิตต่างๆจะอยู่ในสนามแห่งความสัมพันธ์แบบ Intinsic Relation ซึ่งมีความกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้าปราศจากความสัมพันธ์แบบนี้แล้ว มนุษย์และสิ่งแวดล้อมก็จะเป็นเหมือนอย่างที่เคยเป็น
- 2)ความเสมอภาคในโลกธรรมชาติ – ในหลักการเราจะเน้นความเสมอภาคของสรรพชีวิตในโลกธรรมชาติ สรรพสิ่งมีชีวิตมีสิทธิเสมอภาคกันที่จะมีชีวิตและอยู่อย่างเบิกบานเติบโต (The Equal Right to Live and Blossom)
- 3)ความหลากหลายและวิวัฒนาการร่วม – ความหลากหลายในโลกธรรมชาติสนับสนุนให้เกิดหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น ความอยู่รอด โอกาสที่จะมีวิถีชีวิตใหม่ๆ ความอุดมสมบูรณ์ของรูปแบบชีวิต บางคนอาจกล่าวว่า ชีวิตมีการต่อสู้ ผู้ที่เหมาะสมที่สุดจะอยู่รอด แต่เราควรตีความใหม่ว่า การต่อสู้คือการสร้างความสามารถในการที่จะดำรงชีวิตอยู่เคียงข้างกันและร่วมมือกันท่ามกลางความสัมพันธ์แบบใหม่... “จงมีชีวิต และปล่อยให้มีชีวิต”

และจากหลักการนี้เองที่มีความสอดคล้องกับนักคิดหลายท่านอย่างเช่น David C. Korten ผู้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงเรื่อง “When the Corporate Rule the World” เพื่อตีแผ่อำนาจการครอบงำขององค์กรธุรกิจในรูปแบบบริษัทที่ได้เสนอให้พิจารณาภูมิปัญญาโบราณของชีวิตและบูรณาการแนวคิดเชิงนิเวศเพื่อหาทางออกให้กับสังคม โดยได้เสนอบทเรียนที่ทรงคุณค่าจากภูมิปัญญาโบราณของชีวิต 6 ประการคือ³⁹

- 1) ชีวิตสนับสนุนการจัดระเบียบตัวเอง
- 2) ชีวิตคือการกระเหิมกระแห่และแบ่งปัน
- 3) ชีวิตขึ้นอยู่กับชุมชนที่อิงอยู่กับสถานที่
- 4) ชีวิตให้รางวัลตอบแทนแก่การร่วมมือ
- 5) ชีวิตขึ้นอยู่กับพรมแดน
- 6) ชีวิตส่งเสริมความหลากหลาย ความเป็นปัจเจกที่สร้างสรรค์ และการเรียนรู้ร่วมกัน

หรือปรมาจารย์แห่งวงการการจัดการทางธุรกิจสมัยใหม่ Peter F. Drucker ก็ยังได้แสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนในหนังสือ “Post-Capitalist Society” เกี่ยวกับแนวคิดของการมองระบบสังคม องค์กรธุรกิจว่าล้วนเป็นหนึ่งเดียวกัน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเช่นเดียวกับการมองตามระบบนิเวศ โดยเขากล่าวว่า “แม้ในปัจจุบัน ผู้สัมภาษณ์ผมจะแปลกใจอยู่เสมอเมื่อผมบอกกับเขาเหล่านั้นว่า จากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆมากกว่า 40 ปี ผมค้นพบแล้วว่า องค์กรทั้งหลายล้วนเป็นเผ่าพันธุ์เดียวกัน ล้วนเป็นสิ่งที่เรียกว่า “องค์กร” ล้วนเป็นสิ่งที่มนุษย์กำหนดสร้างขึ้น ล้วนเป็นสังคมนิเวศ (social ecology) โดยองค์กรทั้งหลายเหล่านั้นมีจุดร่วมที่เหมือนกันมากกว่าจะมีความ

³⁹ Kortel, D.C., 1999, แปลโดย เจษณี สุขจิตติกาล, อ้างแล้ว, น.143

แตกต่าง”⁴⁰ ซึ่ง Peter เองได้เสนอแนวคิดให้กับองค์กรธุรกิจว่าองค์กรควรจะทำให้ความสำคัญกับเฉพาะกับภารกิจหลัก ส่วนที่เหลือนั้นองค์กรควรทำงานร่วมกับพันธมิตรและหุ้นส่วนแห่งความเกื้อกูลในระบบที่มีความหลากหลายแทน⁴¹

2.3 แนวคิดระบบนิเวศธุรกิจ ทฤษฎีนิเวศองค์กร ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดในการบูรณาการศาสตร์ทางด้านนิเวศวิทยาเข้ากับสาขาทางวิชาการต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง วิชาการทางด้านกลยุทธ์และการจัดการเองก็ได้นำหลักการทางนิเวศวิทยามาใช้เช่นกัน โดยทฤษฎีและงานวิจัยด้านกลยุทธ์การจัดการที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลักคือ แนวคิดระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร (Organizational Evolution) และ ทฤษฎีนิเวศองค์กร (Organizational Ecology)

1) แนวคิดระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)

James F. Moore (1996) ได้นำเสนอแนวคิดในการศึกษาและทำความเข้าใจสังคมธุรกิจด้วยมุมมองใหม่โดยใช้แนวคิดเชิงนิเวศ โดยได้นิยามความสัมพันธ์ในระบบธุรกิจใหม่ว่าเป็น “ระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)” ซึ่งก็คือ ชุมชนเศรษฐกิจที่มีรากฐานมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกและองค์กรซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตในโลกธุรกิจ โดยชุมชนเศรษฐกิจนี้ผลิตสินค้าและบริการแห่งคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งก็เป็นสมาชิกหนึ่งในระบบนิเวศธุรกิจ และสิ่งมีชีวิตที่เป็นสมาชิกในระบบนิเวศธุรกิจนี้ประกอบไปด้วย ผู้ผลิตปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต คู่แข่ง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ โดยผ่านช่วงเวลา สมาชิกทั้งหลายจะมีวิวัฒนาการร่วมในความสามารถและบทบาทหน้าที่ และมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับทิศทางที่ถูกกำหนดโดยองค์กรหลักต่างๆ ซึ่งองค์กรหลักที่ดำรงสถานภาพผู้นำนั้นๆสามารถเปลี่ยนแปลงตามเวลาได้ และหน้าที่ขององค์กรผู้นำในระบบนิเวศจะถูกให้คุณค่าโดยชุมชนเนื่องจากจะสามารถทำให้สมาชิกทั้งหลายสามารถเติบโตด้วยวิสัยทัศน์ร่วมในการลงทุนที่สอดคล้องและค้นหาลู่ทางที่เกื้อหนุนกันอย่างทั่วถึง⁴²

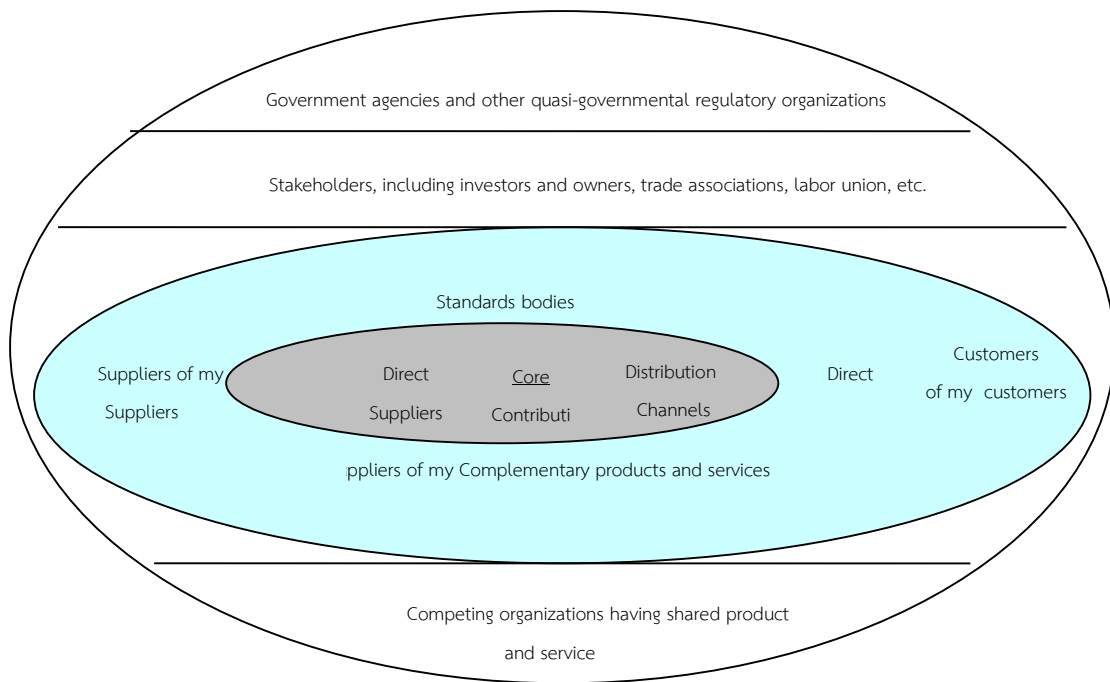
โดย Moore ได้สรุปลักษณะความสัมพันธ์และสมาชิกต่างๆในชุมชนระบบนิเวศธุรกิจไว้ดังรูปที่ 2

⁴⁰ Drucker, P.F., 1993, “Post-Capitalist Society”, Harper Business, New Your, p.52

⁴¹ Drucker, P.F., 1993, อ้างแล้ว, น. 96

⁴² Moore, J.F., 1996, “The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystem”,

HaperBusiness, New York, pp.26



รูปที่ 2-2 ระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)

(ปรับปรุงจาก Moore, J.F., 1996, "The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystem" HarperBusiness, New York, pp. 27)

2) ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร (Organizational Evolution) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Baum และ Singh(1994) ได้นิยามความหมายของคำว่า "วิวัฒนาการ(Evolution)" ไว้ว่า คือ กระบวนการอย่างค่อยเป็นค่อยไปของการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบหนึ่งไปสู่รูปแบบหนึ่ง เปรียบเช่นวิวัฒนาการจากการก่อตัวขึ้นของโลกมาสู่สถานะปัจจุบัน หรือวิวัฒนาการของชีวิตบนโลก ในทางชีววิทยา มันคือกระบวนการที่ชีวิตพัฒนาจากชีวิตเซลล์เดี่ยวสู่ความเป็นชีวิตอย่างสัตว์และพืช"⁴³ ส่วนแนวคิดวิวัฒนาการองค์กรที่ได้รับอิทธิพลด้านวิธีคิดจากนิเวศวิทยานั้น พบว่ามีอยู่ 2 แนวคิดคือ แนวคิด Darwinian และแนวคิด Lamarckian โดยกลุ่มแนวคิด Darwinian มองว่า วิวัฒนาการองค์กรคือการที่แรงเฉื่อย(Inertia) ขององค์กรที่มีอยู่ได้มาถึงจุดซึ่งมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง และสมาชิกใหม่ก็ถูกจัดตั้งขึ้น โดยองค์กรใหม่นี้จะนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ขีดความสามารถที่มีอยู่ของประชากรองค์กรเดิม⁴⁴ โดยองค์กรที่สร้างขึ้นใหม่สำเร็จจะถูกคัดสรรให้ดำรงอยู่และมีโอกาสของความล้มเหลวน้อยกว่าองค์กรที่มีอยู่ ซึ่งความอยู่รอดขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับถูกคัดสรรโดยธรรมชาติ (Natural Selection) โดยองค์กรจะคงไว้ซึ่ง

⁴³ Baum, J. A. C., and Singh, J. V., 1994, "Organisation-Environment Coevolution". in J. A. C. Baum & J. V. Singh (Eds.), "Evolutionary Dynamics Of Organizations", New York:Oxford, pp.3-20.

⁴⁴ Mckelvey, B., and Aldrich, H.E., 1983, "Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science", Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp.101-128

ลักษณะที่เอื้อต่อการดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมมากกว่า⁴⁵ ส่วนแนวคิดแบบ Lamarckian ซึ่งได้ยึดแนวคิดด้านวิวัฒนาการของ Lamarck (1809) โดยมองว่าลักษณะคุณสมบัติที่เป็นของปัจเจกในช่วงชีวิตสามารถสืบทอดได้ ซึ่งจากการศึกษาองค์กรก็พบว่าลักษณะคุณสมบัติต่างๆได้รับการเก็บไว้ได้จริงผ่านหน่วยความจำขององค์กร เช่น แบบแผนของงานประจำสถาปัตยกรรมองค์กร และธรรมเนียมประเพณีต่างๆ หรือแม้กระทั่งเรื่องราวที่เล่าสืบทอดมาในองค์กร และองค์กรสามารถแทนที่ความสามารถที่เป็นที่พึงประสงค์น้อยกว่าด้วยความสามารถใหม่ และความสามารถทั้งหลายก็สามารถแผ่ขยายสู่องค์กรอื่นได้เช่นกัน⁴⁶

ซึ่งหากวิเคราะห์จากทั้งสองแนวคิดจะพบว่า องค์กรที่ยึดแนวคิดวิวัฒนาการองค์กรตามแบบของ Lamarckian จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้รวดเร็วกว่าวิวัฒนาการองค์กรตามแบบของแนวคิด Darwinian เพราะการยอมรับในประเด็นของสัญญาณการเรียนรู้ (Learned Traits) แต่ March (1991) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่านี้อาจจะถูกใช้แค่ในครั้งแรกเพื่อให้ค้นพบรูปแบบขององค์กรที่จะสามารถทำหน้าที่ได้ดี และก็จะไม่ให้ความสำคัญกับการค้นหารูปแบบใหม่ที่ดีกว่าอีกก็ได้⁴⁷

และจากประเด็นความเชื่อที่แตกต่างกันของสองแนวคิดนี้เองที่มาจากเรื่องของความแตกต่างระหว่างการ คัดสรร(Selection) และการปรับตัว(Adaptation) ซึ่งการศึกษาในยุคหลังนั้นได้ให้คำตอบที่น่าสนใจคือการยอมรับในความจริงและสังเคราะห์ข้อเท็จจริงทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกัน Kauffman (1995) ได้กล่าวว่า “ไม่ว่าเราจะพูดถึงการที่โมเลกุลจะร่วมกันก่อตัวเป็นเซลล์ หรือสิ่งมีชีวิตร่วมกันก่อตัวเป็นระบบนิเวศ หรือผู้ซื้อและผู้ขายก่อตัวเป็นตลาดและเศรษฐกิจ เราก็คงพบว่า แนวคิด Darwinian นั้นไม่เพียงพอสำหรับการอธิบาย ลำพังเพียงการคัดสรรโดยธรรมชาติไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่ทั้งหมดในโลก”⁴⁸ และ เช่นเดียวกับ White และ คณะ (1997) ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการตัวเอง(self-organization) และการปรับตัวที่เกิดขึ้นจริงที่เป็นทั้งตัวขับเคลื่อนและทิศทางของวิวัฒนาการ

⁴⁵ Hannan, M. T., and Carroll, G. R., 1992, "Dynamics Of Organizational Populations: Density, Competition, And Legitimation", Oxford University Press, New York.

⁴⁶ Singh, J. V., 1990, "Organizational Evolution: New Directions", CA: Sage, Newbury Park, pp.145-163.

⁴⁷ March, J. G., 1991, "Exploration And Exploitation In Organizational Learning", Organization Science, Vol.2, pp.71-87.

⁴⁸ Kauffman, S. A and, Oliva, T., 1995, "At Home In The Universe: The Search For Kaws Of Self-Organisation And Complexity", Oxford University Press, New York.

จากมุมมองเชิงนิเวศวิทยาที่สามารถประยุกต์เข้ากับการศึกษาทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร รูปแบบวิวัฒนาการขององค์กรจึงน่าจะเป็นผลของการคัดสรรโดยธรรมชาติภายใต้เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกสร้างขึ้นในแต่ละองค์กร⁴⁹ โดยการปรับตัวครั้งสำคัญๆจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกและเก็บรักษาไว้กับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นการดีกว่าหากการศึกษาด้านวิวัฒนาการองค์กรจะสังเคราะห์ข้อเท็จจริงจากทั้งสองแนวคิด ดังตัวอย่างการศึกษาวิวัฒนาการของ สถาบันบริการน้ำมันในสหรัฐอเมริกาที่พบว่า แนวคิดวิวัฒนาการแบบ Darwinian สามารถใช้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงระดับขอบประชากรได้ และแนวคิดวิวัฒนาการแบบ Lamarkian ใช้อธิบายรากฐานของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น⁵⁰

3) ทฤษฎีนิเวศองค์กร (Organizational Ecology) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนิเวศองค์กรนั้นคือการสังเกตประเด็นต่างๆ 3 ประเด็นดังนี้⁵¹

1. ประชากรขององค์กรไม่มีเสถียรภาพ องค์กรภายในระบบประชากรจะมีการเปลี่ยนแปลงผ่านการดำรงอยู่และออกจากการดำรงอยู่เสมอ
2. ความหลากหลายคือลักษณะของประชากรองค์กร
3. องค์กรมีความยากลำบากในการดำเนินการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของมัน

โดยประชากรองค์กร (Populations of organization) หมายถึง “รูปแบบองค์กรตามเวลาและสถานที่หนึ่งๆ” โดยประชากรจะประกอบด้วยสมาชิกของเผ่าพันธุ์ที่มีบทบาทหน้าที่ (niche) และในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ โดยการศึกษาด้านประชากรในนิเวศองค์กรส่วนมากจะกำหนดกรอบขอบเขตพื้นที่อย่างชัดเจน⁵²

และจากหลักการศึกษามาจากสามประเด็นข้างต้นที่กล่าวแล้วนั้น ได้มีงานวิจัยที่ศึกษานิเวศองค์กรในหลายรูปแบบด้วยกัน Lomi และ Larsen (1996) ได้พัฒนาแบบจำลองทางคอมพิวเตอร์ของวิวัฒนาการองค์กรโดยเน้นการศึกษาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร พบว่า ความสัมพันธ์ในระดับประชากร กับความหนาแน่น และอัตราการเกิดและตาย นั้นอ่อนไหวอย่างมากต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของปัจเจกองค์กร⁵³ และ Bruderer และ Singh (1996) พบว่า

⁴⁹ Burgelman, R. A., 1991, "Intraorganizational Ecology Of Strategy-Making And Organizational Adaptation: Theory And Field Research", Organization Science, Vol.2, pp.239-262.

⁵⁰ Usher, J.M, and Evans, M.J., 1996, "The Life And Death Along Gasoline Alley: Darwinian And Lamarkian Processes In A Differentiating Population.", Academy Of Management Journal, Vol. 39. No. 5, pp.1228- 66

⁵¹ Hannan, M. T. and Freeman, J. H., 1977, "The Population Ecology of Organizations", American Journal of Sociology, Vol. 83, pp. 929-984.

⁵² Pentland, B.T., 2004, "Towards an ecology of inter-organizational routines: A conceptual framework for the analysis of net-enabled organizations", proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences-2004, p.3-4

⁵³ Lomi, A. and Larsen, E. R., 1996, "Interacting Locally and Evolving Globally: A Computational Approach to the Dynamics of Organizational Populations", Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 5, pp.287-1321.

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในประชากรคือองค์กรที่มีความสามารถที่ดีกว่าในการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับรูปแบบองค์กรที่ครอบงำอยู่⁵⁴ และยังพบอีกว่าประชากรองค์กรจะมีการวิวัฒนาการใน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นการทดลองของรูปแบบ(experimentation in forms) การสถาปนาของการออกแบบ(establishment of a dominant design) และ การปรับปรุงการออกแบบให้ดีขึ้น(incremental design improvement)

ส่วน Amburgey และ Roa (1996) ได้อธิบายเกี่ยวกับ ความเกี่ยวเนื่องของความหนาแน่นประชากรว่าเป็นแบบจำลองที่สำคัญอันหนึ่งของการศึกษานิเวศองค์กร โดยเขาแนะนำว่า อัตราการก่อตั้งและถอนตัว (Rate of Founding and Mortality) ขึ้นอยู่กับการแข่งขันและและกฎระเบียบของอุตสาหกรรม⁵⁵ และตามแนวคิดนี้ Baum และ Oliver(1992) ได้พบว่า ความหนาแน่นที่มีความสัมพันธ์ (relational density) คือการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของประชากรและปัจจัยที่แสดงออกหลักของสภาพแวดล้อมช่วยลดอัตราการถอนตัวและเพิ่มอัตราการก่อตั้ง โดยในการศึกษาโยงใยระหว่างสถานรับดูแล กับสถาบันของชุมชนและรัฐบาลของเขาทั้งสองได้พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร(interorganization) ได้ช่วยลดอัตราการถอนตัวออก⁵⁶ มากกว่านั้นยังพบอีกว่า องค์กรที่มีอายุน้อย และขนาดเล็กจะสามารถได้รับประโยชน์ที่สำคัญจากความเชื่อมโยงระหว่างสถาบัน (institutional linkages) มากกว่าองค์กรที่มีอายุมากขนาดใหญ่กว่า⁵⁷ รวมทั้ง Miner และคณะ(1990)⁵⁸ ที่ศึกษาธุรกิจหนังสือพิมพ์ในช่วง 200 ปี ได้พบข้อสรุปเกี่ยวกับในข้อดีของการสร้างโยงใยระหว่างองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเองเช่นเดียวกับการศึกษาอุตสาหกรรมการต่อเรือของ Ingram (2003)

⁵⁴ Bruderer, E. and Singh, J. V., 1996, "Organizational Evolution, Learning and Selection: A Genetic-Algorithm-Based Model", Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 1322-1349.

⁵⁵ Amburgy, T.L., and Rao, H., 1996, "Organisational ecology: Past, present and future directions", Academy of Management Journal, Vol.39 No. 5, pp.1265-1286.

⁵⁶ Baum, J.A.C., and Oliver, C., 1992, "Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations", American Sociological Review, Vol.57, pp.540-549.

⁵⁷ Baum, J.A.C., and Oliver, C., 1991, "Institutional linkages and organizational mortality", Administrative Science Quarterly, Vol.36, pp.187-218.

⁵⁸ Ingram, P., 2003, "Inter-builder ties, clientalized relationship, and organisational failure in Clyde Shipbuilding", pp.1711-1990. Working paper, Stanford University.

และในการศึกษานิเวศองค์กรนั้น Hannan และ Freeman (1983) ได้ใช้รูปแบบหลัก 4 รูปแบบ (4 Core Features) ในการบ่งชี้ เผ่าพันธุ์ของรูปแบบองค์กร(Species of organizational forms) ที่เป็นกรอบการวิเคราะห์ในลักษณะเดียวกับนิเวศชีววิทยา คือ⁵⁹

- 1) ภารกิจ หรือเป้าหมาย (mission or goal)
- 2) รูปแบบขององค์กร (form of authority or governancy) เช่น เป็นทางการ (formal) หรือไม่ทางการ (informal)
- 3) เทคโนโลยีพื้นฐาน (basic technology)
- 4) กลยุทธ์การตลาด (marketing strategy)

แต่เผ่าพันธุ์องค์กรในนิเวศองค์กรก็มีความแตกต่างกับเผ่าพันธุ์ของสิ่งมีชีวิตทางชีววิทยา เพราะองค์กรสามารถมีภารกิจได้มากกว่าหนึ่ง มีเทคโนโลยีหรือความสามารถหลักได้มากกว่าหนึ่งเช่นกัน อย่างเช่นตัวอย่างในองค์กรที่มีหลายกลุ่มงาน และมากไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถข้ามเปลี่ยนตัวเองจากเผ่าพันธุ์หนึ่งเป็นอีกเผ่าพันธุ์หนึ่งได้ ซึ่งความสามารถในประเด็นนี้จำเป็นต้องเพิ่มเติมไว้ในการศึกษานิเวศองค์กรด้วย⁶⁰

และอีกทฤษฎีทางด้านนิเวศองค์กรคือ บทบาทหน้าที่ขององค์กร(Niches of Organization) ซึ่ง Carroll และ Hannan (1995) ได้สรุปไว้ว่า “บทบาทหน้าที่พื้นฐานของรูปแบบองค์กรที่ประกอบด้วยเงื่อนไขทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ต้องสามารถดำรงหน้าที่ขององค์กรตามรูปแบบนั้นๆอยู่” บทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดสนามของการแก่งแย่งแข่งขัน ความเหมือนกันเชิงนิเวศของ 2 เผ่าพันธุ์สามารถนำสู่การทับซ้อนกันของบทบาทหน้าที่ได้ ซึ่งโดยปกติเมื่อมีการทับซ้อนของบทบาทหน้าที่พื้นฐานเกิดขึ้นก็จะเกิดการแก่งแย่งแข่งขันตามมา⁶¹

จะเห็นได้ว่า นิเวศองค์กรนั้นได้ให้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการองค์กรที่เป็นพลวัต โดยแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือจากนิเวศชีววิทยาสามารถใช้ได้กับการศึกษาองค์กรงานวิจัยนิเวศองค์กรได้ช่วยสนับสนุนข้อสรุปที่ว่า แม้ว่าจะองค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่องค์กรถูกจำกัดในความสามารถของการปรับตัว และการเข้ากันได้กับ

⁵⁹ Hannan, M. T., and Freeman, J. R., 1983. "Structural Inertia and Organizational Change." American Sociological Review 29: 149-164.

⁶⁰ Pentland, B.T., 2004, "Towards an ecology of inter-organizational routines: A conceptual framework for the analysis of net-enabled organizations", proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences-2004, p.3-4

⁶¹ Hannan, M. T. and Carroll, G. R., 1995, "An introduction to organizational ecology", in Carroll, G. R. and M. T. Hannan, "Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection", Oxford University Press, New York, pp. 37-58.

สภาพแวดล้อม(Environmental Fit) คือการทดสอบกลยุทธ์ในการปรับตัว (Adaptation Strategy) ได้เป็นอย่างดี⁶² ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ต่างก็มีปัจจัยแวดล้อมที่นำสู่ความเปลี่ยนแปลงต่างกันไป ซึ่งล้วนเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งสิ้น

8.3 แนวคิดและทฤษฎีทางนิเวศวิทยาที่นำมาเป็นกรอบแนวคิด

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีทางนิเวศวิทยาที่ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้จะคัดเลือกเฉพาะแนวคิดหรือทฤษฎีที่ช่วยอธิบายภาพรวมของหลักการทางนิเวศวิทยาและสามารถพัฒนาเป็นกรอบการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในระบบอุตสาหกรรมได้ โดยแนวคิดและทฤษฎีอ้างอิงคือ 1) หลักการทางนิเวศวิทยา (Ecological Principles) ที่ได้อธิบายข้อเท็จจริงทางนิเวศวิทยาเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และความสัมพันธ์ของสิ่งมีชีวิตต่างๆ และ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลายในสังคมชีวิต ที่มีทั้งหมด 6 ปัจจัย โดยทฤษฎีนี้สามารถประยุกต์ใช้เชิงอุปมาอุปไมย (metaphor) กับการวิเคราะห์ความหลากหลายในระบบนิเวศอุตสาหกรรมได้อย่างสมเหตุสมผล และยังสอดคล้องกับลักษณะสังคมในกระบวนทรรศน์ใหม่ที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายมากกว่าการครอบงำผูกขาด และ 3) รูปแบบปฏิสัมพันธ์คู่ทางตรงระหว่างประชากร 2 กลุ่ม ซึ่งสามารถใช้เป็นแบบจำลองเชิงเปรียบเทียบเพื่อวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกองค์กรในระบบนิเวศอุตสาหกรรมได้

1) หลักการทางนิเวศวิทยา(Ecological Principles)

นิเวศวิทยา เป็นสาขาความรู้ที่มีการพัฒนาอย่างหลากหลาย โดยครอบคลุมการศึกษาทั้งเรื่องกฎเกณฑ์หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและปฏิสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีสาขาย่อยของการศึกษามากมาย แต่ก็สามารถสรุปหลักการทางนิเวศวิทยา (Ecological Principles) ที่ได้มีการพัฒนาเป็น 6 ประการ ดังนี้⁶³

- 1) ประชากรจะต้องพบกับขีดจำกัดของทรัพยากร ถ้าไม่ถูกจำกัดด้วยการล่า โรคภัยหรืออันตรายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสภาพแวดล้อม เสนอโดย Malthus ในปี พ.ศ. 2331
- 2) สิ่งมีชีวิตชนิดหนึ่งจะต้องถูกแทนที่ด้วยสิ่งมีชีวิตอีกชนิดหนึ่ง ภายใต้สภาวะที่สิ่งมีชีวิตชนิดที่สองนั้นมีการเจริญพันธุ์สูงกว่าหรือมีการตายน้อยกว่า ซึ่งเป็นหลักการของ Darwin ในปี พ.ศ. 2402
- 3) สืบเนื่องจาก 2. สิ่งมีชีวิต 2 ชนิด ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งมีชีวิตชนิดที่ 3 หรือปัจจัยแวดล้อมอื่นนั้น สามารถอยู่ร่วมกันได้ก็ต่อเมื่อมีบทบาทหน้าที่หรือความต้องการที่แตกต่างกันออกไป หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของการแก่งแย่งระหว่างสิ่งมีชีวิตเดียวกัน สูงกว่าการแก่งแย่งระหว่างสิ่งมีชีวิตต่างชนิดกัน ซึ่งเป็นหลักการเสนอโดย Gause ในปีพ.ศ. 2477

⁶² Konz, G. N.P., and Katz, J.A., 2000, "Metapopulation Analysis: A Technique for Studying Hyperlongevity", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No.1, pp.49-60

⁶³ Grubb, P.J. and Whittaker, J.B., 1989, "Toward a more exact ecology", Blackwell Scientific Publications, Oxford.

- 4) สิ่งมีชีวิตที่เป็นเหยื่อและผู้ล่าไม่สามารถจะอยู่ร่วมกันได้ตลอดไป ยกเว้นในกรณีที่สิ่งแวดล้อมนั้นมีความไม่เป็นเนื้อเดียวกัน โดย Huffaker ในปี พ.ศ. 2501
- 5) ผลของปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับความหนาแน่นประชากร อาจรักษาเสถียรภาพของขนาดประชากร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากรเป็นวงจร หรือเกิดความผิดปกติขึ้นก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเส้นตรงระหว่างประชากรในวงจรอายุปัจจุบันกับวงจรอายุที่ผ่านมา 1 ช่วง ซึ่งเสนอโดย May ในปีพ.ศ. 2517
- 6) พลังงานที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ จะลดลงในแต่ละขั้นของการกินกันเป็นทอดๆ เสนอโดย Lindemann ในปี พ.ศ. 2485

2) ปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลายในสังคมชีวิต

จิรากรณ์ คชเสนี (พ.ศ. 2540) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลายของสังคมชีวิตไว้ 6 ประการ⁶⁴ ดังนี้

1) ปัจจัยเวลา (Time Factor) โดยมีแนวคิดที่ว่า “บริเวณใดก็ตามที่มีอายุการเกิดมายาวนานก็ยิ่งมีความหลากหลายมาก” ซึ่งปัจจัยด้านเวลานี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

- เวลาในทางวิวัฒนาการ (Evolutionary time) เป็นระยะเวลาที่ยาวนานมาก จนมีผลทำให้เกิดวิวัฒนาการเกิดแยกเป็นสิ่งมีชีวิตชนิดใหม่หรือแยกบทบาทหน้าที่ของสิ่งมีชีวิตออกจากกัน
- เวลาในทางนิเวศวิทยา (Ecological time) เป็นระยะเวลาที่สั้นกว่า เพียงมีผลทำให้สิ่งมีชีวิตสามารถแพร่กระจายเข้าไปใช้ทรัพยากรที่มีในบริเวณต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

2) ปัจจัยความไม่เป็นเนื้อเดียวกันของพื้นที่ (Spatial heterogeneity factor) มีแนวคิดพื้นฐานว่า ยิ่งมีความหลากหลายทางภูมิทัศน์ในพื้นที่หนึ่งมากก็ยิ่งจะมีสิ่งมีชีวิตมากตามไปด้วย เนื่องจากสภาพแวดล้อมบริเวณที่มีความแตกต่างกันจะทำให้สิ่งมีชีวิตต่างๆ มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับแต่ละบริเวณ ทำให้มีความหลากหลายมาก

3) ปัจจัยการแก่งแย่ง (Competition Factor) มีแนวความคิดพื้นฐานว่า ถ้ามีการแก่งแย่งมาก บทบาทหน้าที่ (Niche) ของสิ่งมีชีวิตจะแคบลง ทำให้ขนาดพื้นที่เดียวกันสามารถรองรับจำนวนชนิดเพิ่มขึ้นได้ จึงมีความหลากหลายเพิ่มขึ้น โดยความสัมพันธ์แบบการแก่งแย่งนี้มีอิทธิพลต่อความหลากหลายของสิ่งมีชีวิตที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ถ้าเป็นสิ่งมีชีวิตที่ใช้ทรัพยากรต่างกันแล้ว ความสัมพันธ์แบบการแก่งแย่งจะไม่มีผลสำคัญเลย

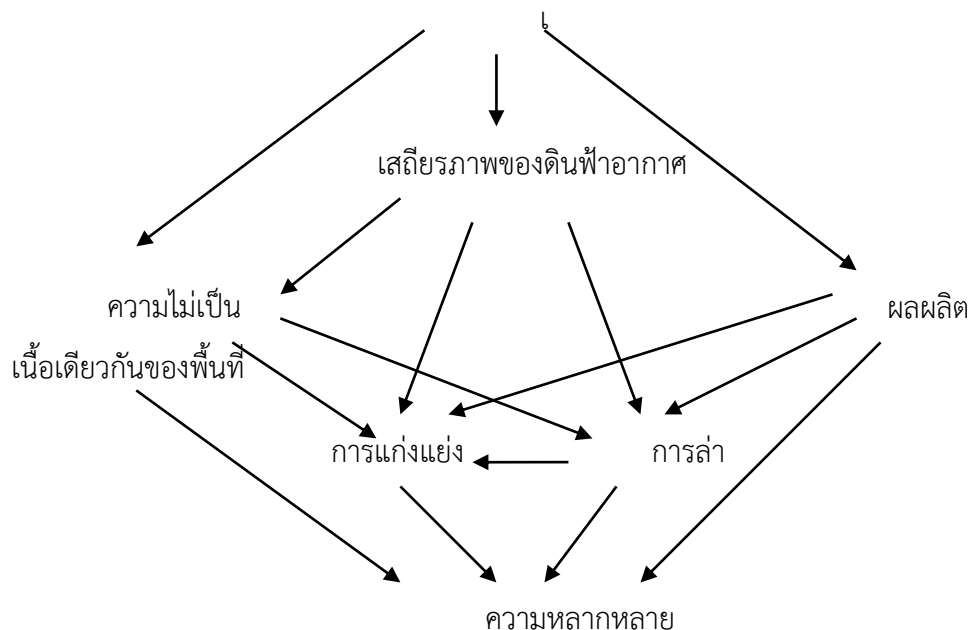
⁶⁴ จิรากรณ์ คชเสนี, 2540, อ้างแล้ว, น. 152-157

4) ปัจจัยการล่า (Predation Factor) มีแนวคิดพื้นฐาน คือ ถ้ามีการล่ามาก ก็ยังจำกัดชนิดของเหยื่อมากตามไปด้วย มีผลทำให้ลดการแข่งขันระหว่างเหยื่อลง ซึ่งส่งผลให้มีความหลากหลายของเหยื่อมาก ซึ่งมีผลย้อนกลับไปทำให้เกิดความหลากหลายของผู้ล่าอีกครั้งหนึ่ง

5) ปัจจัยเสถียรภาพของสภาพแวดล้อมเดิม (Environmental Stability Factor) แนวคิดพื้นฐาน คือ ถ้าสภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่หรือมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงที่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าอย่างแน่นอน (Predictability) ก็เป็นการง่ายที่สิ่งมีชีวิตจะปรับตัวให้ดำรงอยู่ในบริเวณนั้นหรือไม่ต้องเจอกับการสูญพันธุ์ที่ละมามากๆ ทำให้มีความหลากหลายสูง

6) ปัจจัยผลผลิต (Productivity Factor) แนวคิดพื้นฐานคือ ถ้ามีผลผลิตสูงก็หมายถึงความอุดมสมบูรณ์ของบริเวณนั้นสูง ทำให้พื้นที่นั้นสามารถรองรับจำนวนชนิดได้มากกว่าในบริเวณที่มีผลผลิตต่ำ อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายของสิ่งมีชีวิตเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนที่เกี่ยวพันกันหลายอย่างในบริเวณที่มีผลผลิตสูงได้ด้วยเหตุผลคือ ผลผลิตสูงทำให้สิ่งมีชีวิตที่มีความสามารถในการแก่งแย่งสูงกว่ามีการเจริญเติบโตของประชากรสูงมาก จะมีผลทำให้สิ่งมีชีวิตที่มีความสามารถในการแก่งแย่งน้อยกว่าสูญสิ้นไปจากบริเวณนั้น

ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 6 ประการ ได้ดังรูปที่ 3 นี้



รูปที่ 2-3 ปฏิสัมพันธ์ของปัจจัย 6 ประการกับความหลากหลายของสังคมชีวิต

(ที่มา จิรากรรณ์ คชเสนี, 2540, อ้างแล้ว, น.159)

3) รูปแบบปฏิสัมพันธ์คู่ทางตรงระหว่างประชากร 2 กลุ่ม (Direct Pairwise Interactions between 2 Populations)

Pianka (1981) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประชากร 2 กลุ่มที่แตกต่างกัน ว่าประชากรทั้ง 2 กลุ่มสามารถมีคู่ของการปฏิสัมพันธ์ได้ทั้งสิ้น 6 ลักษณะคือ

- 1) Competition คือการที่สิ่งมีชีวิต 2 กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของการแก่งแย่งกัน ทำให้เกิดผลเสียกับประชากรทั้ง 2 กลุ่ม
- 2) Predation คือการที่ประชากรกลุ่มหนึ่งทำการล่า หรือใช้ประโยชน์จากประชากรอีกกลุ่มหนึ่ง ทำให้เกิดผลเสียกับประชากรกลุ่มที่ถูกกระทำ
- 3) Neutralism คือการที่ประชากรทั้ง 2 กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่มิได้ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียกับทั้ง 2 กลุ่ม
- 4) Mutualism คือการที่ประชากรทั้ง 2 กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่ก่อให้เกิดทั้งผลดีกับทั้ง 2 กลุ่ม
- 5) Commensalism คือการที่ประชากร 2 กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กัน ทำให้ประชากรกลุ่มหนึ่งได้รับประโยชน์ และมีได้ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียกับประชากรอีกกลุ่มหนึ่ง
- 6) Amensalism คือการที่ประชากร 2 กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กัน ทำให้ประชากรกลุ่มหนึ่งเสียประโยชน์ และมีได้ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียกับประชากรอีกกลุ่มหนึ่ง

โดยมีผลของปฏิสัมพันธ์ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-2 รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างประชากร 2 กลุ่ม

Type of Interaction	Population		Nature of Interaction
	A	B	
Competition	-	-	Each population inhibits the other
Predation, Parasitism, Batesian mimicry	+	-	Population A-predator, parasite or mimie- kills or exploits members of a population B-prey, host or model
Neutralism	0	0	Neither population affects the other
Mutualism	+	+	Interaction is favorable to both (can be obligatory or facultative)
Commensalism	+	0	Population A, the commensal, benefits, whereas B, the host is not affected
Amensalism	-	0	Population A is inhabited, but B is unaffected

(ปรับปรุงจาก Pianka E.R., 1994. "Evolutionary Ecology", 4th edition. Harper Collins, New York, pp.230)

บทที่ 3 แนวทางและวิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการวิจัยทั้งภาคเอกสาร (Documentary research) และภาคสนาม (Field Research) โดยใช้แนวทางการศึกษาทั้งแบบนิรนัย (deductive) โดยใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีนิเวศวิทยา วิวัฒนาการและนิเวศองค์กร และระบบนิเวศธุรกิจ เพื่อใช้กำหนดของเขตและประเด็นที่ต้องเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีศึกษาแบบอุปนัย(inductive) ในการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

3.1.1 หน่วยการวิเคราะห์

หน่วยการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกสนามวิจัยที่ใช้เป็นหน่วยวิเคราะห์เป็นสายการบินแบบประจำ(Scheduled Airline)ในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่งได้แก่

1. สายการบิน Thai Airways
2. สายการบิน Bangkok Airways
3. สายการบิน Orient Thai
4. สายการบิน Thai Air Asia
5. สายการบิน Nok Air
6. สายการบิน Nok Mini

โดยทำการศึกษาเชิงลึกเพื่อศึกษาลักษณะวิวัฒนาการกลยุทธ์และความสัมพันธ์รูปแบบต่างๆขององค์กร เพื่อให้สามารถมองเห็นโยงใยของความสัมพันธ์ขององค์กรต่างๆอย่างลึกซึ้ง และเหตุผลที่ได้เลือกธุรกิจสายการบินเป็นหน่วยการวิเคราะห์เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

- ธุรกิจสายการบิน เป็นธุรกิจที่มีการเติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญตลอดช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา โดยมีระดับของการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น
- ธุรกิจสายการบิน เป็นธุรกิจที่มีลักษณะห่วงโซ่อุปสงค์(Supply Chain)ที่ค่อนข้างชัดเจนและตายตัว อันเป็นผลสืบเนื่องจากข้อกำหนดด้านกฎระเบียบที่ค่อนข้างเคร่งครัด
- การใช้กลยุทธ์ของธุรกิจสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน มีทั้งการใช้กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Competitive Strategy)และความร่วมมือ(Cooperative Strategy) ซึ่งมีความสอดคล้องยิ่งกับข้อเท็จจริงในธรรมชาติของระบบนิเวศ

- สถานการณ์ด้านประชากรในระบบนิเวศของธุรกิจสายการบิน เริ่มมีประชากรกลุ่มใหม่เข้ามาเพิ่มขึ้น คือธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งเป็นการเพิ่มความหลากหลายในระบบนิเวศ ซึ่งเป็นประเด็นที่สามารถนำมาวิเคราะห์ให้เห็นความสำคัญตามแนวโน้มได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม

3.1.2 แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คือแหล่งข่าวจากสำนักข่าวต่างๆ ทั้งหมด 33 แหล่งข่าว ได้แก่ 1.ประชาชาติธุรกิจ 2.แนวหน้า 3.ฐานเศรษฐกิจ 4.ข่าวสด 5.เดลินิวส์ 6.ข่าวหุ้น 7.คมชัดลึก 8.ทรานสปอร์ต เจอร์นัล 9.ไทยโพสต์ 10.ผู้จัดการรายวัน 11.ไทยรัฐ 12.สยามรัฐ 13.สยามธุรกิจ 14.มติชน 15.บ้านเมือง 16.โพสต์ทูเดย์ 17.โลกวันนี้ 18.Investor Station 19.พันหุ้น 20.Press Release, Local 21.บางกอกทูเดย์ 22.บิสิเนสไทม์ 23.กระแสน 24.คอบุ 25.พิมพ์ไทย 26.สยามกีฬารายวัน 27.กรุงเทพธุรกิจ 28.เทเลคอม เจอร์นัล 29.คอร์ปอเรท ไทยแลนด์ 30.ผู้จัดการรายสัปดาห์ 31.บิสิเนสไทย 32.หุ้นอินไซด์รายวัน 33.ประชาทรรศน์

โดยจำนวนข่าวแบ่งเป็น 1.สายการบินไทย จำนวน 640 ข่าว 2.สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส จำนวน 178 ข่าว 3.สายการบินนกแอร์ จำนวน 351 ข่าว และ 4.สายการบินไทยแอร์เอเชีย จำนวน 443 ข่าว

จากแหล่งข้อมูลรายงานประจำปีของสายการบิน แบ่งเป็น 1.รายงานประจำปีสายการบินไทย ปีพ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2557 2.รายงานประจำปีสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ปีพ.ศ.2550 ถึง พ.ศ.2553 และ พ.ศ.2557 3.รายงานประจำปีสายการบินนกแอร์ ปีพ.ศ.2556 ถึง พ.ศ.2557 4.รายงานประจำปีสายการบินไทยแอร์เอเชีย ปีพ.ศ.2555 ถึง พ.ศ.2557

3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยให้เห็นวิวัฒนาการกลยุทธ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ จึงใช้วิธีวิทยาในการศึกษาแนววิวัฒนาการ (Evolutionary Approach) โดยทำการวิเคราะห์ประเด็นของการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆในช่วงเวลาหนึ่งๆ เป็น 2 ประเด็น ได้แก่

- 1) ประเด็นวิวัฒนาการกลยุทธ์ โดยศึกษาเพื่อหา
 - การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบกลยุทธ์องค์กร
 - ผลของการใช้กลยุทธ์องค์กร
- 2) ประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร โดยศึกษาเพื่อหา

- องค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น
- ผลของความสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ

โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ด้านต่อไปนี้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ

- 1) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในระบบนิเวศธุรกิจ ได้แก่
 - ผู้ผลิต
 - ช่องทางกระจายสินค้า
 - ผู้ผลิตปัจจัยการผลิต
 - ลูกค้า
 - คู่แข่ง
 - องค์กรมาตรฐาน
 - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ
 - องค์กรรัฐ
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลาย 6 ปัจจัย ได้แก่
 - ปัจจัยเวลา
 - ปัจจัยความไม่เป็นเนื้อเดียวกันของพื้นที่
 - ปัจจัยการแก่งแย่ง
 - ปัจจัยการล่า
 - ปัจจัยเสถียรภาพของสภาพแวดล้อมเดิม
 - ปัจจัยผลผลิต
- 3) ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร 6 ลักษณะ ได้แก่
 - Competition
 - Predation
 - Neutralism
 - Mutualism
 - Commensalism
 - Amensalism

3.1.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้จะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ จากการสัมภาษณ์ และการใช้ข้อมูลเอกสาร โดย

1.) การสัมภาษณ์ จะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth interview) ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการมากกว่า

2.) การใช้ข้อมูลเอกสาร โดยใช้ทั้งข้อมูลจากทั้งเอกสารขั้นต้นและชั้นรอง ที่เป็นข้อมูลสถิติและบันทึกต่างๆประกอบกัน ทั้งจากแหล่งข้อมูลในประเทศและต่างประเทศ

3.1.5 การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการตรวจสอบข้อมูลของงานวิจัยชิ้นนี้ จะใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) คือการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย⁶⁵

ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยชิ้นนี้ จะใช้ทั้งการวิเคราะห์แบบอุปนัย การจำแนกชนิดข้อมูล และการเปรียบเทียบข้อมูล จากข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตปรากฏการณ์ และการสัมภาษณ์ เพื่อทำการสรุปผล แล้วจึงบูรณาการผลต่างๆเข้ากับแนวคิดทฤษฎีอ้างอิงที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแนวคิดการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มุ่งการแก้วิกฤต

3.1.6 ช่วงระยะในการวิจัย

ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่หนึ่ง เป็นการตีความแนวคิดทฤษฎีทางนิเวศวิทยา ทั้ง 3 ทฤษฎี คือ หลักการทางนิเวศวิทยา ปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลายในสังคมชีวิต และ ปฏิสัมพันธ์ทางตรงระหว่างประชากร 2 กลุ่ม โดยทำการตีความในลักษณะอุปมาอุปไมยนิยามและตัวแปรทางนิเวศต่างๆให้สามารถแทนที่ด้วยตัวแปรทางวิชาการด้านองค์กรและกลยุทธ์ เพื่อสามารถบูรณาการศาสตร์ทางนิเวศวิทยาให้สามารถอธิบายข้อเท็จจริงและปรากฏการณ์ต่างๆในองค์กรได้

⁶⁵ สุภากร จันทวานิช, 2545, อ้างแล้ว, น.130

ระยะที่สอง จะเป็นการศึกษาวิเคราะห์วิวัฒนาการของกลยุทธ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในระบบนิเวศธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ช่วงระยะเวลา 10 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2555 โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่นำสู่การเปลี่ยนแปลง 3 ปัจจัยหลัก คือ 1)ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระบบนิเวศธุรกิจ 2)ปัจจัยที่มีผลต่อความหลากหลาย และ 3)ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เพื่อสรุปข้อเท็จจริงของความสัมพันธ์จากปัจจัยต่างๆ ว่ามีผลอย่างไรกับวิวัฒนาการของกลยุทธ์องค์กร

ระยะที่สาม จะเป็นการนำข้อสรุปจากการศึกษาในระยะที่ 2 มาบูรณาการกับหลักทางนิเวศวิทยาหลักนิเวศแนวลึก และหลักกลยุทธ์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาแนวคิดในการพัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งการก่อเกิด ซึ่งผู้วิจัยหวังให้ผลที่ได้นี้เป็นทางเลือกกับสังคมธุรกิจในการปรับกระบวนการหรือนวัตกรรมของการออกแบบกลยุทธ์สำหรับภาคธุรกิจ

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของสิ่งแวดล้อมและการใช้กลยุทธ์ของสายการบินในประเทศไทย ในบทนี้จึงเป็นการรายงานถึงผลจากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทุติยภูมิ ทำการวิเคราะห์เนื้อหาและได้เรียบเรียงตามบริบทของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน รูปแบบและพฤติกรรมการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน แสดงเป็นตัวแทนความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน รวมถึงการนำตัวแทนความสัมพันธ์ไปใช้

การศึกษาการดำเนินการทางกลยุทธ์และบริบทของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินการทางกลยุทธ์นั้น ของสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์ และสายการบินไทยแอร์เอเชีย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการบรรยายผลการศึกษา ซึ่งข้อมูลที่น่าสนใจในการศึกษาอยู่ในระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึงปี พ.ศ.2557 โดยจำแนกเป็นแหล่งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลจากข่าว สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์ และสายการบินไทยแอร์เอเชียและจากข่าวโดยมีจำนวนข่าวดังนี้

ตารางที่ 4-1 ตารางแสดงแหล่งข่าวและจำนวนข่าว

แหล่งข่าว	จำนวนข่าว			
	สายการบินไทย	สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส	สายการบินนกแอร์	สายการบินไทยแอร์เอเชีย
ประชาชาติธุรกิจ	65	21	25	41
แนวหน้า	40	12	16	27
ฐานเศรษฐกิจ	56	22	54	41
ข่าวสด	19	2	10	13
เดลินิวส์	45	7	19	13
ข่าวหุ้น	54	25	23	21
คมชัดลึก	29	6	8	23
ทรานสปอร์ต เจอร์นัล	21	13	16	22
ไทยโพสต์	27	4	10	14
ผู้จัดการรายวัน	42	-	36	39
ไทยรัฐ	36	5	3	14
สยามรัฐ	26	9	19	16
สยามธุรกิจ	17	4	8	8

แหล่งข่าว	จำนวนข่าว			
	สายการบินไทย	สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส	สายการบินนกแอร์	สายการบินไทยแอร์เอเชีย
มติชน	19	1	21	21
บ้านเมือง	8	2	10	11
โพสต์ทูเดย์	77	23	36	49
โลกวันนี้	2	-	2	4
Investor Station	1	-	-	-
ทันหุ้น	10	1	3	4
Press Release, Local	19	8	25	48
บางกอกทูเดย์	1	1	1	1
บิสซิเนส ไบ-วีคลี่	1	-	-	1
กระแสนั้น	25	2	-	5
คอหุ้น	-	1	-	-
พิมพ์ไทย	-	2	2	2
สยามกีฬารายวัน	-	2	1	1
กรุงเทพธุรกิจ	-	2	-	2
เทเลคอม เจอร์นัล	-	1	-	-
คอร์ปอเรท ไทยแลนด์	-	1	-	-
ผู้จัดการรายสัปดาห์	-	1	-	-
บิสเนสไทย	-	-	1	-
หุ้นอินไซด์รายวัน	-	-	2	1
ประชาทรรศน์	-	-	-	1
รวม	640	178	351	443

ในการศึกษาบริบทของสิ่งแวดล้อมและประเภทการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบที่แสดงผลของข้อมูลสิ่งแวดล้อมและข้อมูลกลยุทธ์ เป็นรูปแบบภาษาอังกฤษ เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากข่าวหรือรายงานประจำปี มีความหลากหลายของคำที่เป็นภาษาไทย สามารถตีความได้หลายแบบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงแสดงรูปแบบข้อมูลเป็นรหัสคำ(Coding) เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อชี้ชัดถึงความหมายของคำ ยกตัวอย่างเช่น นโยบายภาครัฐในเรื่องการสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบิน จะใช้รหัสคำว่า Political - Thailand Hub หรือ ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

เพิ่มขึ้น จะให้รหัสคำว่า Fuel price – increase โดยคำหน้าขีด(-) จะเป็นคำหลักใช้แทนหัวข้อนั้น ส่วนคำหลังขีด(-) จะเป็นการกระทำหรือรายละเอียดขยายคำหลัก

4.1 ผลการศึกษาริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทยในช่วงปีพ.ศ.2547

จนถึง พ.ศ.2557

การศึกษาริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสายการบินที่ส่งผลกระทบต่อกระทำการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของสายการบิน มุ่งเน้นการนำเสนอริบทของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อใช้กลยุทธ์ของสายการบิน

จากทฤษฎีริบทของสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งลักษณะของสิ่งแวดล้อมออกเป็น สิ่งแวดล้อมทั่วไป(General Environment) และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน(Task Environment) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-2 ตารางแสดงรายการริบทของสิ่งแวดล้อม

สิ่งแวดล้อมทั่วไป(General Environment)					สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน(Task Environment)			
1.การเมืองและนโยบายภาครัฐ	2.เศรษฐกิจ	3.สังคมและวัฒนธรรม	4.เทคโนโลยี	5. สิ่งแวดล้อมอื่นๆ	6.คู่แข่ง	7. การแข่งขัน	8.ลูกค้า	9.ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพันธมิตร
1.1 นโยบายด้านการพัฒนาสนามบิน	2.1 เศรษฐกิจเชิงบวก			5.1 อุบัติเหตุการบินและความปลอดภัย				9.1 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง
1.2 นโยบายด้านการสนับสนุนการบิน	2.2 เศรษฐกิจเชิงลบ			5.2 ภัยพิบัติ				9.2 ผู้ผลิตเครื่องบิน
1.3 การเมืองมีปัญห	2.3 เศรษฐกิจผันผวน			5.3 ฤดูกาลท่องเที่ยว				9.3 สนามบิน
1.4 การเมืองสงบ				5.4 นอกฤดูกาลท่องเที่ยว				9.4 พันธมิตร

จากตารางข้างต้น ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งสองแบบสามารถแบ่งออกเป็นระดับหน่วยย่อยของสิ่งแวดล้อมได้ทั้งสิ้น 9 ประเภทหลัก ซึ่งสิ่งแวดล้อมในแต่ละประเภทหลักนั้น จะประกอบไปด้วยหน่วยย่อยของข้อมูล ซึ่งเป็นรายละเอียดของสิ่งแวดล้อมแต่ละประเภท ที่ถูกกล่าวถึงในการรวบรวมข้อมูล โดยสามารถแยกอธิบายตามประเภทของสิ่งแวดล้อมได้ ดังนี้

4.1.1 การเมืองและนโยบายภาครัฐ (Political)

- Political-Airport Development นโยบายด้านการพัฒนาสนามบิน

ตารางที่ 4-3 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมนโยบายด้านการพัฒนาสนามบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Political - Thailand Hub	√			√
Political - New Airport	√	√	√	√
Political - Airport Surcharge Reduce			√	√
Political - Airport Surcharge Increase	√		√	√

นโยบายด้านการพัฒนาสนามบิน อันเนื่องมาจากนโยบายของภาครัฐ สายการบินแต่ละสายการบินได้รับผลกระทบจากการดำเนินนโยบายของรัฐที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจดังนี้

สายการบินไทย จากการศึกษาพบว่าสิ่งแวดล้อมด้านนโยบายสนามบินที่มีผลได้แก่ การที่ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่ง ซึ่งภาครัฐสนับสนุนการขนส่งทั้งทางน้ำ ทางบก และทางอากาศ ส่งผลให้มีปริมาณการขนส่งทั้งสินค้าและผู้โดยสารเพิ่มขึ้น สายการบินไทยจึงมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อการขยายตัวนั้น นโยบายการเปิดใช้สนามบินแห่งใหม่คือสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งส่งผลทำให้เกิดความสามารถในการรองรับสายการบินได้เพิ่มมากขึ้น สายการบินไทยมีการขยายความสามารถในการผลิตเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน สิ่งแวดล้อมด้านนโยบายสนามบินที่มีผลด้านลบต่อสายการบินคือการที่ภาครัฐมีนโยบายเพิ่มขึ้นของค่าธรรมเนียมการใช้บริการสนามบินที่สนามบินสุวรรณภูมิ ทำให้สายการบินต้องผลักภาระค่าธรรมเนียมไปสู่ผู้โดยสาร ซึ่งอาจทำให้ปริมาณผู้โดยสารลดลง

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สิ่งแวดล้อมด้านนโยบายสนามบินที่มีผลต่อสายการบินได้แก่การย้ายฐานปฏิบัติการบินไปสู่สนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งส่งผลดีต่อสายการบินเนื่องจากสายการบินได้ขยายธุรกิจสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องภายในสนามบินสุวรรณภูมิและมีการขยายตัวของกำลังการผลิตมากขึ้น

สายการบินนกแอร์ สิ่งแวดล้อมด้านนโยบายสนามบินที่มีผลต่อสายการบินได้แก่การย้ายฐานปฏิบัติการบินไปสู่สนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งอาจจะส่งผลดีในแง่การเพิ่มขึ้นของปริมาณผู้โดยสาร แต่ส่งผลกระทบต่อสายการบินในเรื่องการเพิ่มขึ้นของค่าธรรมเนียมสนามบิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสายการบิน ทำให้สายการบินมีความพยายามเรียกร้องให้มีการย้ายฐานปฏิบัติการบินกลับมาสนามบินดอนเมืองหลังจากให้บริการที่สนามบินสุวรรณภูมิได้ไม่ถึง 2 ปี และความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับสนามบินทำให้สายการบินมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจากความไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ในระยะยาวของสายการบิน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย สิ่งแวดล้อมด้านนโยบายสนามบินที่มีผลต่อสายการบินได้แก่ นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบิน สายการบินแอร์เอเชียซึ่งมีเครือข่ายการบินทั่วเอเชีย ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียพยายามให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินผ่านการดำเนินกลยุทธ์ด้านเส้นทางบินที่ครอบคลุม และเนื่องจากนโยบายในการย้ายฐานปฏิบัติการบินมาสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งส่งผลให้มีค่าธรรมเนียมการใช้สนามบินเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนของสายการบินเพิ่มขึ้น สายการบินมีการเรียกร้องให้รัฐเปิดใช้งานสนามบินดอนเมืองเพื่อลดความแออัดที่สนามบินสุวรรณภูมิ และค่าธรรมเนียมสนามบินที่สนามบินดอนเมืองมีราคาต่ำกว่า และส่งเสริมให้สนามบินดอนเมืองเป็นศูนย์กลางการบินของสายการบินต้นทุนต่ำ

- Political-Air Travel Support นโยบายภาครัฐด้านการสนับสนุนการบิน

ตารางที่ 4-4 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมนโยบายภาครัฐด้านการสนับสนุนการบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Political - Cancel Visa	√	√		√
Political - Direct Flight Support	√			
Political - Fee Reduce	√	√		
Political - Grouping AEC	√			
Political - Open Skies	√	√	√	√

Political Deregulate	-		✓	✓
Political Negotiate Open Skies And Right Of Freedom	-	✓		✓
Travel Support Policy		✓	✓	✓
Political Advertise	-		✓	✓

นโยบายภาครัฐเรื่องการสนับสนุนให้เกิดการเดินทางทางอากาศ คือการที่รัฐกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้เกิด การขนส่งทางอากาศเพิ่มขึ้น โดยมีข้อกำหนดและแนวทางแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ซึ่งนโยบายเหล่านั้นส่งผลต่อ การดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน

สายการบินไทย นโยบายที่สำคัญคือด้านเส้นทางบินและสิทธิการบิน รัฐมีนโยบายให้เสรีการบินและเจรจา สิทธิการบินทำให้สายการบินสามารถบินไปยังจุดต่างๆได้มากขึ้น มีความเสรีมากขึ้น ทำให้ปริมาณผู้โดยสารโดยรวม เพิ่มขึ้น แต่ก็ส่งผลเชิงลบต่อสายการบินเช่นกัน ทำให้มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น สายการบินจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อการ แข่งขันที่มากขึ้น และนโยบายด้านการท่องเที่ยว รัฐมีการสนับสนุนให้เกิดการท่องเที่ยวซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อสายการบิน ทำให้สายการบินไทยมีการเข้าร่วมหลายๆโครงการของรัฐ และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์หลายด้าน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส นโยบายด้านเส้นทางบินและสิทธิการบินเช่นกันที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ ของสายการบิน นโยบายด้านการยกเว้นวีซ่าของประเทศญี่ปุ่น การลดค่าธรรมเนียม การเปิดเสรีการบิน การสนับสนุน การท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลทำให้ปริมาณการเดินทางเพิ่มขึ้น ส่งผลบวกต่อสายการบิน

สายการบินนกแอร์ นโยบายการเปิดเสรีด้านการบินและการผ่อนปรนกฎระเบียบ ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของสายการบิน ทำให้เพิ่มเที่ยวบินได้มากขึ้นและการสนับสนุนการเปิดเส้นทางบินรองและเส้นทางสายย่อย โดยรัฐมี การกำหนดและควบคุมไม่ให้มีคู่แข่งเข้าไป ทำให้สายการบินได้ประโยชน์ในการเป็นผู้นำตลาดในเส้นทางนั้นๆ ในช่วง เริ่มทำการบินมีการร้องเรียนจากประชาชนเรื่องการทำโฆษณาด้านราคาถูกแต่ไม่ได้เป็นไปตามที่โฆษณาทั้งหมด ซึ่ง ส่งผลทำให้สายการบินปรับวิธีการสื่อโฆษณาใหม่

สายการบินไทยแอร์เอเชีย นโยบายการเปิดเสรีด้านการบินและการผ่อนปรนกฎระเบียบ ส่งผลต่อการ ดำเนินงานของสายการบิน เช่นเดียวกับสายการบินนกแอร์ และเนื่องจากสายการบินทำการบินเส้นทางต่างประเทศ การที่รัฐสนับสนุนเจรจาสิทธิการบินประเทศต่างๆมากขึ้น ก็ส่งผลบวกต่อสายการบิน ทำให้มีการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า เรื่องของการถูกเรียกร้องจากประชาชนเรื่องการโฆษณาด้านราคาถูกแต่ไม่ได้เป็นไปตามที่โฆษณาก็ได้รับ ผลกระทบเช่นกัน ทำให้สายการบินปรับวิธีการนำเสนอใหม่และเน้นการให้ข้อมูลเรื่องราคาตัวถูก

- Political-Negative การเมืองมีปัญหา

ตารางที่ 4-5 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมการเมืองมีปัญหา

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Political - Country Conflict	✓			
Political - Curfew Or Unstable	✓	✓	✓	✓
Political - Import Slowdown	✓			
Political - Intervention	✓			
Political - Issues Border Of Southern Thailand	✓		✓	
Political - Legal Change			✓	✓
War	✓	✓		
Political - Issue Airport Close	✓			✓
Political - Risk Factor	✓			✓

เนื่องจากตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองที่สำคัญหลายเหตุการณ์ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อทั้งผู้โดยสารและสายการบิน รวมถึงภาพรวมของทั้งประเทศ สายการบินจึงมีการประเมินความเสี่ยงและติดตามสถานการณ์เพื่อปรับตัวเชิงกลยุทธ์ต่อเหตุการณ์ต่างๆ

สายการบินไทย ได้รับผลกระทบด้านปัญหาการเมือง เช่น ปัญหาความไม่สงบด้านการเมือง ปัญหาด้านการรัฐประหาร การปิดสนามบิน การก่อกบฏในประเทศ เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน กระทั่งต่อปริมาณผู้โดยสาร อีกทั้งการเปลี่ยนชั่วคราวทางการเมืองก็ส่งผลต่อการดำเนินงานภายในขององค์กร เนื่องจากสายการบินไทยถือหุ้นใหญ่โดยรัฐบาล ปัญหาความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งส่งผลกระทบต่อเส้นทางบินในประเทศบางเส้นทาง ปัญหาสงครามในตะวันออกกลาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเส้นทางต่างประเทศ และความเสี่ยงที่ความไม่แน่นอนของการเมืองไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว เศรษฐกิจโดยรวม ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อสายการบินทั้งนั้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ได้รับผลกระทบด้านปัญหาการเมืองเพียงประเด็นการรัฐประหารและเหตุการณ์เคอร์ฟิว ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้โดยสาร และปัญหาด้านสงครามในตะวันออกกลาง ความตึงเครียดของความขัดแย้งในระหว่างจีนกับญี่ปุ่น อันเนื่องมาจากที่สายการบินมีผู้โดยสารต่างชาติจำนวนมาก ทำให้เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน

สายการบินนกแอร์ ได้รับผลกระทบจากปัญหาการเมืองเรื่องการรัฐประหารและเหตุการณ์เคอร์ฟิว ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้โดยสาร ปัญหาความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ก็ส่งผลกระทบต่อสายการบินเนื่องจากสายการบินมุ่งเน้นให้บริการเส้นทางในประเทศเป็นหลัก และปัญหาด้านความไม่แน่นอนของกฎระเบียบของรัฐ ซึ่งส่งผลอย่างมากต่อสายการบิน ทั้งด้านสนามบิน ด้านนโยบาย ด้านความมั่นคง ทำให้สายการบินไม่มีความมั่นใจในการวางแผนการดำเนินงานระยะยาว

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้รับผลกระทบด้านปัญหาการเมืองเรื่องการรัฐประหารและเหตุการณ์เคอร์ฟิว ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้โดยสาร ปัญหาเรื่องความไม่แน่นอนของกฎระเบียบนโยบายด้านสนามบิน ซึ่งทำให้สายการบินต้องมีการประเมินความเสี่ยง

- Political-Positive การเมืองสงบ

ตารางที่ 4-6 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมการเมืองสงบ

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Political - Curfew Cancel	√			√
Political Issues None	√	√	√	√

สายการบินทั้ง 4 สายการบิน มีการดำเนินงานหลายอย่างเพิ่มขึ้น เมื่อเหตุการณ์ด้านปัญหาการเมืองสงบลง คลี่คลายลง เช่น สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยแอร์เอเชีย เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เมื่อเหตุการณ์ทางการเมืองสงบ สายการบินไทยมีการเพิ่มเที่ยวบินมากขึ้นเมื่อเหตุการณ์การเมืองสงบ เป็นต้น ซึ่งในเวลาที่ประเทศไม่มีปัญหาด้านการเมืองก็ทำให้ปริมาณผู้โดยสารสูงขึ้น ซึ่งแต่ละสายการบินก็จะดำเนินการกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงดูดผู้โดยสาร

4.1.2 เศรษฐกิจ (Economic)

- Economic-Positive เศรษฐกิจเชิงบวก

ตารางที่ 4-7 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจเชิงบวก

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cargo Increase And High Value Business	√			
Currency Thai Baht - Increase	√	√	√	√
Economic - Increase	√	√	√	√
Economic Aviation Industry - Increase	√			
Import/Export - Increase	√			

จากการศึกษาตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจที่หลากหลาย เหตุการณ์ด้านเศรษฐกิจเชิงบวกส่งผลต่อการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบิน เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น ก็ส่งผลต่อปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบินที่จะดึงดูดให้ผู้โดยสารมาใช้บริการ

สายการบินไทย เศรษฐกิจเชิงบวกได้แก่ เศรษฐกิจเติบโต ค่าเงินบาทแข็งค่า อุตสาหกรรมการบินโดยรวมเติบโต การนำเข้าส่งออกเพิ่มขึ้น ซึ่งทั้งหมดส่งผลต่อปริมาณผู้โดยสารและปริมาณสินค้า ที่เพิ่มขึ้น และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจเชิงบวกที่ได้รับผลกระทบได้แก่ การแข็งค่าของเงินบาทและการขยายตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลต่อปริมาณผู้โดยสารและการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน

- Economic-Negative เศรษฐกิจเชิงลบ

ตารางที่ 4-8 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจเชิงลบ

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cost Of Living - Increase	✓	✓		✓
Economic Crisis	✓	✓		✓
Economic Slowdown	✓	✓	✓	✓
Currency Thai Baht - Reduce	✓	✓		
Interest - Increase	✓	✓		

ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ อยู่ในช่วงลบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้โดยสารและระบบเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องที่ส่งผลต่อธุรกิจ ทำให้สายการบินดำเนินกลยุทธ์แตกต่างกันไป

สายการบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มีปัจจัยเศรษฐกิจเชิงลบที่ส่งผลต่อสายการบินที่ปรากฏในการศึกษาลักษณะ ได้แก่ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น วิกฤตเศรษฐกิจ การชะลอตัวของเศรษฐกิจ ค่าเงินบาทไทยอ่อนค่า อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารและการดำเนินงานของสายการบิน

สายการบินนกแอร์ ปัจจัยเศรษฐกิจเชิงลบที่ส่งผลต่อสายการบิน ที่ปรากฏในการศึกษานี้มีเพียงปัจจัยเดียว คือ การชะลอตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสาร ทำให้สายการบินดำเนินกลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการเดินทาง

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ปัจจัยเศรษฐกิจเชิงลบที่ส่งผลต่อสายการบิน ได้แก่ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น วิกฤตเศรษฐกิจ และการชะลอตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารและการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน

- Economic-Unstable เศรษฐกิจผันผวน

ตารางที่ 4-9 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจผันผวน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Currency volatility	✓		✓	
Economic volatility	✓			

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจผันผวน ส่งผลกระทบต่อสายการบิน เนื่องจากความไม่แน่นอนของระบบเศรษฐกิจ ส่งผลต่อความไม่มั่นใจของทั้งนักท่องเที่ยว นักลงทุน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของสายการบิน

สายการบินไทย มีปัจจัยด้านเศรษฐกิจผันผวนที่ส่งผลกระทบต่อสายการบิน ได้แก่ ความผันผวนของค่าเงิน ซึ่งส่งผลต่อระบบการเงินของสายการบินเนื่องจากรายได้หลักของสายการบินมาจากค่าเงินต่างชาติ จึงทำให้ต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านค่าเงิน อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับปริมาณการเดินทางเข้าออกของนักท่องเที่ยวในเส้นทางต่างประเทศด้วย และความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการดำเนินงานของสายการบิน

จากการศึกษาไม่พบบริบทของสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจผันผวนที่ส่งผลกระทบต่อการบินกลยุทธ์ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีเพียงเศรษฐกิจเชิงบวกและลบเท่านั้นที่ทำให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของสายการบิน

4.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)

ตารางที่ 4-10 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมสังคมและวัฒนธรรม

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Popular Destination	✓	✓	✓	✓

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลต่อผู้โดยสาร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีประเด็นเรื่อง ความนิยมของการท่องเที่ยว เช่น การที่มีภาพยนตร์จีนนำเสนอเกี่ยวกับประเทศไทย ทำให้เกิดกระแสการท่องเที่ยวไทยของคนจีน การที่คนไทยมีกระแสนิยมภาพยนตร์เกาหลีและเกิดกระแสความนิยมการท่องเที่ยวเกาหลี หรือความนิยมการท่องเที่ยวประเทศญี่ปุ่นของคนไทย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินทั้ง 4 สายการบิน ซึ่งจะเห็นได้ว่าสายการบินมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้ตอบสนองต่อกลุ่มคนเหล่านี้

4.1.4 เทคโนโลยี (Technology)

ตารางที่ 4-11 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยี

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Technology New Aircraft And Fuel Consumption	√	√	√	√
Technology Improve The Aircraft				√

บริบทของสิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยี จากการศึกษพบว่ามีเพียงเทคโนโลยีด้านปฏิบัติการที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีด้านการบินเรื่องการประหยัดเชื้อเพลิง ซึ่งมีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินทั้ง 4 สายการบิน เช่นเครื่องบินใหม่ ที่มีประสิทธิภาพสูงด้านการสันดาบน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งเป็นผลมาจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวสูงขึ้น ทำให้สายการบินมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยมีการปฏิบัติการบินที่ลดการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิงให้มากที่สุด และดำเนินกลยุทธ์ด้านผู้โดยสาร ส่วนเทคโนโลยีด้านการปรับปรุงเครื่องบิน เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมีเพียงสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เทคโนโลยีด้านการปรับปรุงเครื่องบินมีผลต่อการดำเนินงาน

4.1.5 สิ่งแวดล้อมอื่นๆ (Others environment)

สิ่งแวดล้อมอื่นๆ เป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ได้ระบุในขอบเขตที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎี แต่จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูล พบว่าสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เป็นสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินเนื่องจากเกี่ยวข้องกับผู้โดยสารและการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นด้านอุบัติเหตุการบินและความปลอดภัย เหตุการณ์ภัยพิบัติ ในฤดูกาลท่องเที่ยวและนอกฤดูกาลท่องเที่ยว เป็นต้น

- Accident Issues ประเด็นด้านอุบัติเหตุการบินและความปลอดภัย

ตารางที่ 4-12 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมประเด็นอุบัติเหตุการบินและความปลอดภัย

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Accident	√		√	√
Close Skies	√			
Terrorist		√		

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Security And Safety Issues	✓	✓	✓	✓

สิ่งแวดล้อมอื่นๆ เรื่อง ประเด็นด้านอุบัติเหตุการบินและความปลอดภัย ส่งผลต่อการดำเนินงานทางกลยุทธ์ของสายการบินดังนี้

สายการบินไทยมีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมเรื่องอุบัติเหตุการบิน ซึ่งทำให้เพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยและการปิดน่านฟ้า อันเนื่องมาจากปัญหาการเมืองและสงคราม

สายการบินบางกอกแอร์เวย์สมีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมเรื่องการก่อการร้าย ซึ่งเป็นความกังวลของผู้โดยสาร ทำให้สายการบินมีมาตรการเรื่องความปลอดภัยเพิ่มขึ้น

สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมเรื่องอุบัติเหตุการบิน จึงทำให้มีการเข้มงวดเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยเพิ่มขึ้น

- Disaster ภัยพิบัติ

ตารางที่ 4-13 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมภัยพิบัติ

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Flood	✓	✓	✓	✓
Tsunami	✓	✓	✓	✓
Volcano Eruption	✓			
Climate	✓	✓	✓	✓
Smoke			✓	

บริบทของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เรื่องภัยพิบัติ เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสายการบิน
สายการบินไทยมีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมด้านภัยพิบัติเรื่อง เหตุการณ์น้ำท่วมกรุงเทพฯ ปีพ.ศ.2554 เหตุการณ์สึนามิในจังหวัดชายฝั่งอันดามันของไทยในปี พ.ศ.2547และเหตุการณ์สึนามิในประเทศญี่ปุ่น การประทุของภูเขาไฟ สภาพอากาศ ซึ่งแต่ละเหตุการณ์ก็ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและจำนวนผู้โดยสารแตกต่างกันไป สายการบินไทยเป็นสายการบินเครือข่ายที่ให้บริการครอบคลุมเกือบทั่วโลก เมื่อมีเหตุการณ์ภูเขาไฟระเบิดทำให้มีการปิดน่านฟ้า ซึ่งทับกับเส้นทางบินของสายการบิน ก็ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการ แต่อาจจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงกับสายการบินที่เหลือ

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมด้านภัยพิบัติเรื่อง เหตุการณ์น้ำท่วมกรุงเทพฯ ปีพ.ศ.2554 เหตุการณ์สึนามิในจังหวัดชายฝั่งอันดามันของไทย

ในปี พ.ศ.2547 และปัญหาสภาพอากาศ ซึ่งมีผลต่อจำนวนผู้โดยสารและการดำเนินการของสายการบิน ส่วนสายการบินนกแอร์มีการตอบสนองเรื่องปัญหาด้านหมอกควันในประเทศไทยภาคเหนือ เนื่องจากการทำการบินเส้นทางสายย่อยในภาคเหนือ

- Tourist High season ฤดูกาลท่องเที่ยว

ตารางที่ 4-14 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมฤดูกาลท่องเที่ยว

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Tourist High Season	✓	✓	✓	✓

- Tourist Low season นอกฤดูกาลท่องเที่ยว

ตารางที่ 4-15 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมนอกฤดูกาลท่องเที่ยว

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Tourist Low Season	✓	✓	✓	✓

บริบทของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เรื่องฤดูกาลท่องเที่ยวและนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ส่งผลต่อการดำเนินงานของสายการบิน เนื่องจากมีผลมาจากปริมาณการเดินทางของนักท่องเที่ยว สายการบินทั้ง 4 จึงมีวิธีการดึงดูดนักท่องเที่ยวในแต่ละช่วงเวลา มีผลต่อการตัดสินใจการขายการผลิตหรือการส่งเสริมการขาย

4.1.6 คู่แข่ง (competitor)

ตารางที่ 4-16 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมคู่แข่งและการแข่งขัน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Competition Low-Cost Entrance	✓	✓		

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Pricing Competition	√		√	√
Competitor Price			√	
Competition In Market Share	√		√	
Competition In Multi Brand	√			
Competition Route Increase	√		√	√
Market High Competition	√	√		
Competitor Increase -	√	√	√	√
Competitor Promotion Increase -				√
Competitor Sell Channel Increase -				√
Competitor Service And Product - Increase			√	

4.2 บริบทของสิ่งแวดล้อมเรื่องการแข่งขันและคู่แข่ง มีผลต่อการดำเนินงานของสายการบินดังนี้

สายการบินไทย ปัจจัยสิ่งแวดล้อมเรื่องการแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินได้แก่ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ตลาดมีการแข่งขันสูง การเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำและคู่แข่งเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากหลายปัจจัยเช่น การสนับสนุนของภาครัฐที่สนับสนุนให้มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น เศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้น ทำให้มีสายการบินรายใหม่เข้ามาแข่งขัน ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น การแข่งขันก็มีหลายแบบทั้งการแข่งขันด้านราคา การแข่งขันด้าน

ส่วนแบ่งทางการตลาด การแข่งขันด้านการเพิ่มเส้นทางบิน การแข่งขันจากคู่แข่งมีการขยายตราสินค้า ซึ่งสายการบินไทยก็มีการดำเนินกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับการแข่งขันเหล่านี้

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ปัจจัยสิ่งแวดล้อมเรื่องการแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน ได้แก่ การเข้ามาแข่งขันของสายการบินใหม่ๆ ทำให้มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น การแข่งขันเพิ่มขึ้น ซึ่งสายการบินก็มีการดำเนินกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน

สายการบินนกแอร์ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมเรื่องการแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน ได้แก่ การแข่งขันด้านราคา การแข่งขันด้านส่วนแบ่งการตลาด การแข่งขันด้านเส้นทางบิน การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ปัจจัยด้านราคาของคู่แข่ง ซึ่งสายการบินนกแอร์เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ก็มีวิธีการแข่งขันเพื่อต่อสู้กับการแข่งขันผ่านการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบิน สายการบินมุ่งเน้นการลดคู่แข่งโดยการเปิดเส้นทางบินใหม่ๆ ที่คู่แข่งน้อย

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ปัจจัยสิ่งแวดล้อมเรื่องการแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน ได้แก่ การแข่งขันด้านราคา การแข่งขันด้านเส้นทางบิน คู่แข่งเพิ่มขึ้น คู่แข่งออกโปรโมชั่นเพื่อแย่งลูกค้า คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันเหล่านี้

4.2.1 ลูกค้า (customer)

ตารางที่ 4-17 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมลูกค้า

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Technology To Customer Behavior Change	√	√	√	√
Customer Dissatisfy	√	√	√	√

พฤติกรรมด้านการใช้เทคโนโลยีของลูกค้า ซึ่งมีผลมาตั้งแต่ปีพ.ศ.2552 ที่มีการเพิ่มขึ้นของการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์และส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคมาจนถึงปัจจุบัน ผู้บริโภคมีการเข้าถึงเทคโนโลยีและข้อมูลมากขึ้น ทำให้ทั้ง 4 สายการบินมีการปรับตัวและดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภสดังกล่าว และทั้ง 4 สายการบินก็ได้รับการร้องเรียนเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไปจากลูกค้า ทำให้สายการบินมีการปรับกลยุทธ์และปรับปรุงเพื่อพัฒนาสายการบิน เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด

4.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพันธมิตร (Supplier and Alliance)

- Fuel increase ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

ตารางที่ 4-18 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Fuel Price - Increase	√	√	√	√
Fuel Price - Reduce	√	√	√	
Fuel Price - Volatility	√		√	√

บริบทของสิ่งแวดล้อมเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเรื่องราคาน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นต้นทุนอันดับต้นๆของสายการบิน ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีการเพิ่มขึ้นและลดลงของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง มีความผันผวนอย่างหนัก มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นประวัติการณ์ ซึ่งสายการบินต่างได้รับผลกระทบ และทุกสายการบินมีการปรับตัว ปรับการดำเนินงานหลายอย่างที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยราคาน้ำมัน

- Manufacturer aircraft ผู้ผลิตเครื่องบิน

ตารางที่ 4-19 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมผู้ผลิตเครื่องบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Supplier - Cancel Deal	√			
Supplier - Delay	√		√	

บริบทของสิ่งแวดล้อมเรื่องผู้ผลิตเครื่องบิน ซึ่งสิ่งที่มีผลกระทบต่อสายการบินไทย ได้แก่ การยกเลิกข้อตกลงของผู้ให้ปัจจัยการผลิต ในกรณีเช่น สายการบินไทยทำข้อตกลงการซื้อเครื่องบินต่อจากสายการบินบริติชแอร์เวย์ส แต่สายการบินบริติชแอร์เวย์สได้ยกเลิกข้อตกลง ทำให้สายการบินไทยต้องปรับปรุงกลยุทธ์และวางแผนการจัดหาฝูงบินจากที่อื่นทดแทน เป็นต้น และการเลื่อนการส่งมอบเครื่องบินของผู้ผลิต ทำให้สายการบินต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ด้านฝูงบินชั่วคราวเพื่อรองรับการล่าช้าของการรับมอบฝูงบิน ส่วนสายการบินนกแอร์ก็ได้รับผลกระทบจากการล่าช้าของการส่งมอบฝูงบิน ทำให้สายการบินปรับปรุงการดำเนินกลยุทธ์ใหม่

- Airport problem สนามบิน

ตารางที่ 4-20 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมสนามบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Airport Capability			√	√
Airport Delay Open		√		
High Cost Airport Surcharge			√	√

บริบทของสิ่งแวดล้อมเรื่องปัญหาด้านสนามบิน สายการบินบางกอกแอร์เวย์สได้รับผลกระทบจากเรื่องความไม่แน่นอนของการเปิดใช้งานสนามบินสุวรรณภูมิ เนื่องจากสายการบินมีการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องในสนามบินสุวรรณภูมิ เมื่อมีความไม่แน่นอนของการให้บริการ ทำให้สายการบินต้องแบกรับความเสี่ยงและต้องมีการดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ เป็นต้น สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้รับผลกระทบด้านความแออัดของสนามบินสุวรรณภูมิและค่าธรรมเนียมการให้บริการสนามบินสุวรรณภูมิที่สูง ทำให้มีการเรียกร้องให้รัฐเปิดใช้สนามบินดอนเมืองควบคู่ไปด้วย และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน

- Alliance support พันธมิตร

ตารางที่ 4-21 ตารางแสดงสิ่งแวดล้อมพันธมิตร

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Supplier Alliance Brand Support			√	√

บริบทของสิ่งแวดล้อมเรื่องพันธมิตร ปัจจัยด้านการสนับสนุนเรื่องตราสินค้าและภาพลักษณ์ของพันธมิตร ส่งผลต่อการดำเนินงานของสายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินนกแอร์ในช่วง 3 ปีแรกที่ได้รับบริการ มีการร่วมมือกับสายการบินไทยในหลายส่วนและพึ่งพิงการสนับสนุนจากกลุ่มพันธมิตรสตาร์ อัลไลแอนซ์ที่สายการบินไทยเป็นสมาชิกอยู่ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบิน ส่วนสายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นสายการบินเครือข่ายของแอร์เอเชีย และมีเครือข่ายอยู่ในหลายประเทศในเอเชีย ทำให้มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบิน

4.3 ผลการศึกษารูปแบบการใช้กลยุทธ์ของสายการบินที่ให้บริการประเทศไทย

จากการศึกษาบริบทของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทางกลยุทธ์ของสายการบิน ในส่วนนี้เป็นผลของการศึกษาการใช้กลยุทธ์ของสายการบินเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนั้น ผู้วิจัยได้อ้างอิงทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งเป็นประเภทของกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy), กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy), กลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative Strategy) และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategy) มีรายละเอียดของแต่ละประเภท ดังนี้

ตารางที่ 4-22 ตารางแสดงรายการกลยุทธ์

1.กลยุทธ์ระดับองค์กร	2.กลยุทธ์ระดับหน้าที่	3.กลยุทธ์การร่วมมือ	4.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
1.1 การเจาะตลาด	2.1 ผู้งบิน	3.1 ร่วมมือเพื่อเสริมการทำงาน	4.1 การสร้างความแตกต่าง
1.2 การพัฒนาตลาด	2.2 ตารางเที่ยวบิน	3.2 ร่วมมือเพื่อตอบสนองการแข่งขัน	4.2 ผู้นำด้านต้นทุน
1.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.3 เส้นทางบิน	3.3 ร่วมมือเพื่อลดความไม่แน่นอน	4.3 สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม
1.4 การมุ่งขยายสู่ภายนอก	2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต	3.4 ร่วมมือเพื่อลดการแข่งขัน	4.4 ผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม
1.5 กลยุทธ์หยุดชั่วคราว	2.5 ผลิตภัณฑ์	3.5 ร่วมมือเพื่อขยายธุรกิจ	
1.6 กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง	2.6 ราคา	3.6 ร่วมมือเพื่อทำงานในระดับองค์กร	
1.7 กลยุทธ์ทำกำไร	2.7 ช่องทางการจัดจำหน่าย	3.7 ร่วมมือเพื่อสร้างเครือข่าย	
1.8 กลยุทธ์หดตัว	2.8 การตลาด		
	2.9 การส่งเสริมการขาย		
	2.10 การบริการ		
	2.11 การเงิน		

จากตารางข้างต้น การใช้กลยุทธ์ของสายการบินสามารถแบ่งออกเป็นประเภทกลยุทธ์ 4 ประเภทหลัก ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละประเภทหลักนั้น จะประกอบไปด้วยหน่วยย่อยของข้อมูล ซึ่งเป็นรายละเอียดของกลยุทธ์แต่ละประเภทที่ถูกกล่าวถึงในการรวบรวมข้อมูล โดยสามารถแยกอธิบายตามประเภทของกลยุทธ์ได้ ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

ประกอบด้วย 2 ประเภทคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต(Growth Strategy) และกลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategies) จากการเก็บรวบรวมข่าวและรายงานประจำปีของสายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์ และสายการบินไทยแอร์เอเชียตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปี พ.ศ.2557 ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาพบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กรที่สายการบินนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

การมุ่งเน้นขยายภายใน (Concentration) เป็นการขยายตัวและการเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิมและภายในอุตสาหกรรมเดิม ประกอบด้วย 2 รูปแบบคือ การเติบโตจากการมุ่งเน้นความเข้มข้น (Intensive Growth) และ การเติบโตจากการรวมตัว (Integrative growth) จากการศึกษาการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบินในประเทศไทย พบว่าสายการบินใช้กลยุทธ์การเติบโตจากการมุ่งเน้นความเข้มข้น (Intensive Growth) เพียงรูปแบบเดียว

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำไว้ดังนี้ ผลิตภัณฑ์ของสายการบิน หมายถึง ที่นั่ง การขนส่งทางอากาศ การบริการ ตลาดของสายการบิน หมายถึง ลูกค้าเป้าหมายของสายการบิน

กลยุทธ์การเติบโตจากการมุ่งเน้นความเข้มข้น (Intensive Growth) ประกอบด้วย 3 แนวทางคือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์

การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ในตลาดปัจจุบัน หมายถึงกลยุทธ์ที่เพิ่มยอดขายจากจำนวนที่นั่ง การขนส่งทางอากาศ และการบริการ ของสายการบิน ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิมของสายการบิน ซึ่งสายการบินได้ใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4-23 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์เจาะตลาด

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Marketing Proactive	√	√	√	√
Customer Satisfaction	√	√	√	√

สายการบินไทยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าระดับพรีเมียม มุ่งเน้นการทำการปรับปรุงด้านการบริการ การสร้างความแตกต่าง

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เน้นกลุ่มลูกค้าระดับพรีเมียม กลุ่มลูกค้าท่องเที่ยว ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

สายการบินนกแอร์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นการให้บริการแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง ให้บริการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำระดับพรีเมียม ไม่เน้นการทำราคาถูกลง

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เน้นการขายราคาถูก โปรโมชั่นการลดราคา

ทุกสายการบินดำเนินกลยุทธ์การเจาะตลาดโดยเน้นการเพิ่มลูกค้าผ่านการทำการตลาดเชิงรุกและการพยายามสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรในเรื่องการเจาะตลาด จะส่งผลให้เกิดการดำเนินกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ด้านตราสินค้า การประชาสัมพันธ์และการขาย การส่งเสริมการขาย การให้บริการ เป็นต้น

พัฒนาตลาด (Market Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ออกจำหน่ายในตลาดใหม่ หมายถึงกลยุทธ์ที่เพิ่มยอดขายจากจำนวนที่นั่ง การขนส่งทางอากาศและการบริการของสายการบิน ในกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งสายการบินได้ใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4-24 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์พัฒนาตลาด

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
New Market - Increase	√	√	√	√

สายการบินไทย เน้นกลุ่มลูกค้าระดับพรีเมียม และได้มีการมุ่งเน้นการเพิ่มลูกค้าใหม่ในตลาดใหม่ๆ เช่นตลาดการท่องเที่ยวแบบทัวร์ระดับพรีเมียม เน้นเส้นทางใหม่ๆ ที่มีความแตกต่าง มีความเฉพาะ ไม่เหมือนใคร เป็นต้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เน้นกลุ่มลูกค้าท่องเที่ยวระดับพรีเมียม และได้มีการมุ่งเน้นการเพิ่มลูกค้าใหม่ในตลาดใหม่ จากเดิมเน้นตลาดลูกค้าต่างชาติเป็นหลักโดยเฉพาะกลุ่มยุโรป แต่ตั้งแต่ปี พ.ศ.2553 สายการบินได้มุ่งเน้นการพัฒนาตลาดกลุ่มคนไทยมากขึ้น เนื่องจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่ตกต่ำในยุโรปส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดลง สายการบินจึงมีการพัฒนาตลาดใหม่ๆมากขึ้น

สายการบินนกแอร์ เน้นกลุ่มตลาดระดับล่างถึงกลาง โดยสายการบินพยายามสร้างความแตกต่างด้วยการให้บริการพื้นฐานด้วยราคาคุ้มค่า การพัฒนาตลาดของสายการบินนกแอร์มุ่งเน้นการเพิ่มพื้นที่ในการเข้าถึงในเส้นทางใหม่ๆ โดยเฉพาะเส้นทางบินย่อยภายในประเทศ ส่งผลทำให้สายการบินได้ลูกค้าที่จำเป็นต้องเดินทางในเส้นทางบินนั้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มุ่งเน้นการขายด้วยราคาถูก มีการพัฒนาตลาดโดยเน้นการขายไปสู่ลูกค้าทุกระดับที่ต้องการเดินทางด้วยราคาประหยัด ทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มธุรกิจองค์กรที่ต้องการลดต้นทุน กลุ่มข้าราชการ เป็นต้น

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อดึงดูดลูกค้าเพิ่มขึ้น หมายถึงกลยุทธ์ที่เพิ่มยอดขายโดยการพัฒนาจำนวนที่นั่ง การขนส่งทางอากาศและการบริการให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มลูกค้า ซึ่งสายการบินได้ใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4-25 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Product Diversification - Increase	√		√	√
Product - Improvement	√	√	√	
Fight Over Market Share From Low-Cost Airlines	√			

สายการบินไทย ได้มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โดยการขายพร้อมกับทัวร์เอือ่งหลวง การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆของสายการบิน การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการพยายามรุกตลาดสายการบินต้นทุนต่ำด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สายการบินเพื่อแข่งขัน เป็นต้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความแตกต่าง สร้างเอกลักษณ์ สร้างภาพลักษณ์ที่มีความเฉพาะ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งด้านการปฏิบัติการบิน และภาพลักษณ์

สายการบินนกแอร์ มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความแตกต่าง มีการบริการเหนือคู่แข่ง มีการพัฒนาเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่นการเพิ่มการขนส่งโหมดอื่นเพื่อเพิ่มจุดหมายปลายทาง เป็นต้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการ เพิ่มผลติใหม่ๆ เช่นการเพิ่มการขนส่งโหมดอื่นเพื่อเพิ่มจุดหมายปลายทาง เพิ่มการจองตั๋วเดินทางพร้อมกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นต้น

การมุ่งขยายสู่ภายนอก (Diversification) บริษัทหาช่องทางเพิ่มธุรกิจใหม่ ซึ่งมี 2 รูปแบบคือ กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) และ กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification) จากการศึกษาการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบินในประเทศไทย พบว่าสายการบินได้ใช้กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) เพียงรูปแบบเดียว กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่

ใช้เทคโนโลยี และ/หรือ การใช้เครื่องมือเสริมแรงทางการตลาดร่วมกันกับสายผลิตภัณฑ์เดิม ช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมและลดต้นทุนได้ดีขึ้น ซึ่งสายการบินใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4-26 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
New Airline	✓			✓
Operate Airport Business	✓	✓		
Multi Brand	✓			
Training School	✓			
Cargo And Warehouse	✓	✓		
Maintenance Aircraft And Hangar	✓	✓		
Airline Catering		✓		
Tour			✓	

กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นการเพิ่มการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน เพื่อเพิ่มรายได้ หรือเพื่อลดความเสี่ยงจากธุรกิจเดิม ซึ่งส่วนใหญ่มีสายการบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์สที่ดำเนินกลยุทธ์ด้านการเพิ่มธุรกิจอื่นๆ

สายการบินไทย เป็นสายการบินขนาดใหญ่ ที่มีเครือข่ายการบินครอบคลุมเกือบทั่วโลก ให้บริการมายาวนาน มีการลงทุนในด้านต่างๆ หลายธุรกิจ จากการศึกษาภายใน 10 ปีที่ผ่านมา สายการบินไทยได้ดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ดังนี้ การสร้างสายการบินใหม่ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเข้ามาแข่งขันอย่างรุนแรงของสายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากคู่แข่งของสายการบินไทยก็มีการเพิ่มตราสินค้าเพื่อรักษาตลาด จึงทำให้มีการสร้างสายการบินไทยสมายล์เพื่อรักษาตลาด และการกระจายธุรกิจ การเพิ่มหลายๆตราสินค้า เพื่อกระจายความเสี่ยงตามคู่แข่ง มีแผนการเข้าไปบริหารจัดการสนามบินจิตตะกอง เนื่องจากได้รับสิทธิการบริหารสนามบินจากรัฐบาลประเทศบังกลาเทศ การเปิดโรงเรียนสอนด้านการให้บริการด้านการบิน การลงทุนคลังสินค้าที่สนามบินสุวรรณภูมิ และการลงทุนสร้างศูนย์ซ่อมบำรุงเครื่องบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มุ่งขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่อง สายการบินมีสนามบินเป็นของสายการบินเองที่ให้บริการอยู่ 4 แห่ง ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาได้มีการดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ได้แก่ ร่วมมือกับกับบริษัท WFS ดำเนินธุรกิจคลังสินค้าและการให้บริการภาคพื้นสนามบินสุวรรณภูมิ ลงทุนในธุรกิจครัวการบินที่สนามบินสุวรรณภูมิ ลงทุนสร้างศูนย์ซ่อมบำรุงเครื่องบิน สายการบินมุ่งมั่นดำเนินกิจการอื่นๆ นอกเหนือจากการให้บริการสายการบินเพียงอย่างเดียว เนื่องจากธุรกิจสายการบินเพียงอย่างเดียวนั้นมีปัจจัยเสี่ยงหลายด้านที่กระทบต่อการดำเนินงาน สายการบินจึงมีการขยายธุรกิจอื่นๆ ไปพร้อมกับธุรกิจสายการบินด้วย

สายการบินนกแอร์ จากการศึกษา ตั้งแต่ทำการบินมา สายการบินขยายการลงทุนเองมีเพียงการเปิดให้บริการทวิ่ท่องเที่ยว ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสายการบินและเอื้อประโยชน์ต่อกัน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการขยายการลงทุนการทำสายการบินใหม่ ในเครือสายการบินแอร์เอเชีย ที่ให้บริการเส้นทางบินระยะกลาง แบบสายการบินต้นทุนต่ำ ใช้ชื่อว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ ซึ่งเปิดให้บริการในปี พ.ศ.2557

กลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทไม่มีความตั้งใจจะขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตมากไปกว่านั้น ซึ่งมี 3 รูปแบบคือ กลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ (Pause/Proceed with Caution Strategy) กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง(No-Change Strategy) และ กลยุทธ์ทำกำไร(Profit Strategy) จากการศึกษาการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบินในประเทศไทย พบว่าสายการบินได้ใช้กลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategies) ประกอบด้วย

กลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ (Pause/Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์หยุดชั่วคราว เพื่อพ้กดูสถานการณ์แวดล้อม ก่อนจะพิจารณาขยายเติบโตหรือหดตัวลง

ตารางที่ 4-27 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Investment - Slow Down	√	√	√	
New Fleet/Fleet Increasing - Slow Down	√	√		√
Route Increasing - Slow Down	√	√	√	√
New Brand - Slow Down	√			
Frequency Increasing - Slow Down	√			

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Growth - Slow Down				√
Plan Operation - Slow Down		√		

สายการบินไทย มีการดำเนินกลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ ในเรื่องการชะลอการลงทุน การชะลอการเพิ่มฝูงบินใหม่หรือจำนวนฝูงบิน การชะลอการเพิ่มเส้นทางบิน การชะลอการสร้างตราสินค้าใหม่ การชะลอการเพิ่มความถี่เที่ยวบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มีการดำเนินกลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ ในเรื่องการชะลอการลงทุน การชะลอการเพิ่มฝูงบินใหม่หรือจำนวนฝูงบิน ชะลอการเพิ่มเส้นทางบิน และการชะลอการวางแผนการปฏิบัติการ

สายการบินนกแอร์ มีการดำเนินกลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ ในเรื่องการชะลอการลงทุนและชะลอการเพิ่มเส้นทางบิน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการดำเนินกลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ ในเรื่องการชะลอการเพิ่มฝูงบินใหม่หรือจำนวนฝูงบิน ชะลอการเพิ่มเส้นทางบิน และชะลอการเติบโต

ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้เป็นผลมาจากการที่สิ่งแวดล้อมยังไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์การเติบโต ทำให้สายการบินจำเป็นต้องหยุดชั่วคราวเพื่อมองทิศทางของตลาด เพื่อกำหนดแนวทางที่ชัดเจน เพื่อกลับเข้าไปสู่การแข่งขันต่อไป

กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No-Change Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทตัดสินใจดำเนินงานไปตามปกติ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีอะไรใหม่ ซึ่งสายการบินในประเทศไทยใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4-28 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Market Share Maintaining	√			

กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง มีเพียงสายการบินเดียวที่ดำเนินกลยุทธ์นี้คือสายการบินไทย ดำเนินกลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง การรักษาระดับส่วนแบ่งการตลาด และการรักษาตลาด โดยไม่มีการดำเนินกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงตลาด ให้บริการไปตามปกติ อันเนื่องมาจากไม่มีสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงมากระทบการดำเนินงานของสายการบิน ซึ่งกลยุทธ์นี้สายการบินนำมาใช้ในบางเส้นทางเท่านั้น และเป็นการดำเนินกลยุทธ์เพียงระยะเวลานั้นๆ

กลยุทธ์ทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทตัดสินใจไม่มีการลงทุนเพื่อขยายตัวหรือหดตัว แต่จะพยายามควบคุมกิจการให้เป็นไปตามปกติเป็นการสร้างภาพให้นักลงทุนเห็นว่ายังมีกำไร เนื่องจากการลดการลงทุนและลดค่าใช้จ่ายระยะสั้นลง ซึ่งสายการบินในประเทศไทยใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4-29 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ทำกำไร

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Sold Ticket	✓			
Maintaining				

กลยุทธ์ทำกำไร มีเพียงสายการบินไทยเท่านั้นที่ดำเนินกลยุทธ์นี้ เมื่อมีสิ่งแวดล้อมใดใดที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสายการบิน สายการบินจะไม่มีการดำเนินกลยุทธ์อื่นใด นอกจากการรักษาระดับการขายตั๋วไว้ เพื่อให้ เห็นว่ายังคงมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในบางเหตุการณ์เท่านั้น เช่น เหตุการณ์สึนามิ ทำให้ผู้โดยสารยกเลิกตั๋วเครื่องบินจำนวนมาก สายการบินจึงพยายามรักษาระดับการขายโดยการย้ายเปลี่ยนจุดเส้นทาง บินให้ผู้โดยสารทดแทนที่จะยกเลิกเที่ยวบินนั้นเลย เป็นต้น ซึ่งสายการบินใช้กลยุทธ์นี้เพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

4.3.2 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies)

เป็นกลยุทธ์ในเชิงรับหรือป้องกันตัว บริษัทจะเลือกให้กลยุทธ์นี้เมื่อพบว่าฐานะการแข่งขันของบริษัท ตกต่ำ บางหน่วยหรือสายผลิตภัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทจะต้องปรับปรุงการ ดำเนินงานใหม่ ประกอบไปด้วย 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การฟื้นฟู(Turnaround Strategy) กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) กลยุทธ์ขายทิ้งและการเลิกการลงทุน(Sell-Out/Divestment Strategy) และ กลยุทธ์ล้มละลายและการเลิกดำเนินงาน(Bankruptcy/Liquidation Strategy) จากการศึกษาการ ดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบินในประเทศไทย ได้ใช้กลยุทธ์เพียงรูปแบบเดียวคือ กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้น ซึ่งสายการ บินไทยใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4-30 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การฟื้นฟู

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
downsizing	√	√	√	
restructure organization	√	√	√	
human lay off	√	√		
debt restructure	√			
fleet reduce	√		√	
investment reduce				
Restructure financial	√			
restructuring business unit	√			
market repositioning	√			

จากการศึกษาพบว่า มี 3 สายการบินที่ดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู เนื่องจากมีปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสายการบินเช่นปัจจัยด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ราคาน้ำมันที่ผันผวนอย่างหนัก เศรษฐกิจโลกชะลอตัว ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารและสายการบินไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ส่งผลทำให้ภาวะการประกอบการตกต่ำ จึงต้องมีการดำเนินกลยุทธ์การฟื้นฟู

สายการบินไทย หลังจากสายการบินประสบภาวะขาดทุนอย่างหนักในปี พ.ศ.2551 เนื่องจากบริบทของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ส่งผลกระทบต่อสายการบินรอบด้าน ทำให้สายการบินต้องเร่งปรับตัวอย่างหนัก โดยมีการลดขนาดองค์กร ลดพนักงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ลดจำนวนฝูงบิน ลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงหน่วยธุรกิจซ่อมบำรุง ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยธุรกิจขนส่งและคลังสินค้า กำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ รวมถึงปรับปรุงยุทธศาสตร์ใหม่ในปีพ.ศ.2552 ได้แก่ 1.การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) โดยเป็นไปในลักษณะ Two-Brand Strategy โดยกำหนดให้สายการบินไทยให้บริการระดับพรีเมียม สายการบินนกแอร์เป็นสายการบินราคาประหยัด 2.สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงมาตรฐานการบริการ 3.พัฒนาเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน เน้นเส้นทางที่ทำกำไร พยายามลดจำนวนแบบเครื่องบินให้น้อยลง 4.พัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้เทียบเท่ากับผู้นำตลาด 5.พัฒนาระบบกำหนดราคา การบริหารรายได้ การจำหน่าย โดยให้สามารถสร้างรายได้สูงสุด ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ตลาดและต้นทุน 6.พัฒนาหน่วยธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ แยกความรับผิดชอบ ปรับปรุงรูปแบบธุรกิจ 7.เพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและผลผลิต 8.ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน 9.ปรับปรุงโครงสร้างการเงิน

ซึ่งแผนยุทธศาสตร์นี้ได้ดำเนินงานจนถึงปีพ.ศ.2555 และหลังจากนั้นได้มีการปรับแผนยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ จนถึงปีพ.ศ.2557 ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายสะสมเป็นระยะเวลาหลายปี อันเนื่องมาจากผลกระทบจากสภาวะต่างๆ ทั้งความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกยังอ่อนแอ การแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้น สายการบินไทยเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการโดยมีคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท โดยจัดทำแผนขั้นตอนการปฏิรูปสายการบินขึ้น ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 หยุดการขาดทุน โดยระงับเส้นทางบินที่ขาดทุน เสริมการดำเนินงานให้เส้นทางที่ทำกำไร ขั้นที่ 2 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน โดยการทบทวนกลยุทธ์และตำแหน่งทางการตลาด ปรับปรุงประสิทธิภาพการหารายได้ ลดต้นทุนเพื่อให้แข่งขันได้ ขั้นที่ 3 เติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาวโดยการขยายธุรกิจเมื่อประสบความสำเร็จในขั้นตอนที่ 2 โดยใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นหลักในการเติบโต สายการบินได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับดำเนินการ ไว้ในแผนปฏิรูปได้แก่ 1.การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน 2.ปรับปรุงฝูงบินโดยลดแบบเครื่องบินลง เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการปฏิบัติการ 3.การพาณิชย์ เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ทุกช่องทาง 4.ปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน 5.ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ลดขนาดองค์กร 6.ปรับปรุงกลุ่มธุรกิจเพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการดำเนินกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูสายการบินไทย

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ได้มีการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู เมื่อปีพ.ศ.2552 หลังจากสายการบินได้รับผลกระทบด้านลบจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น ปัญหาการเมืองในประเทศ โรคระบาด เศรษฐกิจชะลอตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและกระทบต่อผลประกอบการของบริษัท ทำให้สายการบินเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ปรับปรุงโครงสร้างเส้นทางบิน ลดเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไรและมุ่งเน้นการบินในเส้นทางที่ทำกำไร ลดขนาดองค์กรโดยการลดจำนวนเครื่องบินและลดจำนวนพนักงานลง เพื่อรักษาสภาพคล่องของบริษัท

สายการบินนกแอร์ สายการบินได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ราคาน้ำมันและการหดตัวของตลาดจากผลกระทบทางเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปลายปีพ.ศ. 2550 สายการบินจึงดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูบริษัทโดยการลดขนาดฝูงบินจากจำนวน 10 ลำ เหลือเพียง 3 ลำ รักษาสภาพคล่อง ลดขนาดองค์กรและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ ก่อนที่จะเริ่มฟื้นตัวในไตรมาสสอง ปีพ.ศ.2552

สายการบินไทยแอร์เอเชีย จากการศึกษาพบว่าไม่ได้มีการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูหรือการปรับปรุงธุรกิจในระดับองค์กร แต่มีวิกฤตด้านผู้ถือหุ้นในปีพ.ศ.2549 เมื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของสายการบินคือกลุ่มชินคอร์ปอเรชั่น ขายหุ้นทั้งหมดให้กับกลุ่มเทมาเส็ง ประเทศสิงคโปร์ ทำให้สายการบินมีการถือหุ้นโดยกลุ่มทุนต่างชาติมากกว่าร้อยละ 50 ทำให้ผิดพรบ. การเดินอากาศไทย ที่กำหนดไว้ว่า สายการบินสัญชาติไทยที่ให้บริการธุรกิจการบินในประเทศไทย จะต้องมีการถือหุ้นโดยสัญชาติไทยมากกว่าร้อยละ 50 ทำให้สายการบินต้องหาผู้ร่วมทุนรายใหม่ จะพบว่าช่วงวิกฤตดังกล่าว สายการบินลดการแข่งขันและการดำเนินกลยุทธ์ด้านการแข่งขันลง แต่หลังจากได้ผู้ถือหุ้นรายใหม่แล้ว สายการบินก็ดำเนินงานตามปกติ

4.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

เป็นกิจกรรมขององค์กรที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ถูกกำหนดขึ้นตามหน้าที่ต่างๆ ทางธุรกิจ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่จะต้องครอบคลุมหน่วยงาน

ระดับปฏิบัติการขององค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของสายการบินเป็น 12 รูปแบบกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านฝูงบิน กลยุทธ์ด้านตารางบิน กลยุทธ์ด้านเส้นทางบินและเครือข่ายเส้นทางบิน กลยุทธ์ด้านอุปทานการผลิต กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย กลยุทธ์ด้านการให้บริการ กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล จากการเก็บรวบรวมข่าวของสายการบินไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปี พ.ศ.2557 ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาพบว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่สายการบินในประเทศไทยนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ด้านฝูงบิน(Fleet strategy)

การปฏิบัติการด้านฝูงบิน(Fleet operation) คือการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติการ จากฝูงบินที่มีอยู่ทำให้ดีขึ้น

ตารางที่ 4-31 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการด้านฝูงบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Fleet - Change			√	√
Fleet - Renew	√	√	√	√
Fleet - Rotate	√			
Fleet - Renovate To Cargo	√			

กลยุทธ์ด้านฝูงบินเรื่องการปฏิบัติการด้านฝูงบิน เป็นการทำให้ฝูงบินที่มีอยู่ทำให้ดีขึ้น

สายการบินไทย ได้ใช้กลยุทธ์ด้านฝูงบินเรื่องการปฏิบัติการด้านฝูงบินหลายด้าน โดยเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ และอุปกรณ์ที่ใช้เพื่อให้บริการในฝูงบิน เนื่องจากสายการบินไทยเป็นสายการบินขนาดใหญ่ มีคู่แข่งซึ่งเป็นสายการบินในระดับต้นๆของโลก เมื่อคู่แข่งมีการพัฒนาด้านฝูงบิน สายการบินไทยย่อมต้องปรับตัวตามเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า สายการบินไทยค่อนข้างเป็นผู้ตามในเรื่องฝูงบิน เนื่องจากพบว่าเมื่อมีคู่แข่งปรับปรุงด้านฝูงบินไปแล้ว สายการบินไทยจะปรับตัวตามคู่แข่ง ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา หลังจากมีการเข้ามาแข่งขันอย่างหนักของสายการบินต้นทุนต่ำและการแข่งขันด้านการบินเริ่มเปิดเสรี สายการบินไทยได้ดำเนินกลยุทธ์ปรับปรุงภาพลักษณ์ใหม่ทั้งหมด (re-branding) ทำให้มีการดำเนินกลยุทธ์เรื่องปรับปรุงเรื่องฝูงบิน ทั้งการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในเครื่องบิน ที่นั่ง และภาพลักษณ์ เป็นต้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ด้านฝูงบินเรื่องการปฏิบัติการด้านฝูงบิน สายการบินเน้นการให้บริการที่มีความแตกต่าง ทำให้กลยุทธ์ด้านฝูงบินจึงมีการทำให้ฝูงบินมีความแตกต่าง ทั้งภาพลักษณ์ ลวดลายที่นั่ง และบรรยากาศ สิ่งหนึ่งที่สายการบินเน้นคือการพยายามทำให้ฝูงบินใหม่ โดยมีการรับมอบเครื่องบินใหม่ๆ เสมอ แต่

จะเป็นลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ไม่ได้เร่งขยายตัวอย่างรวดเร็ว สายการบินมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการในชั้นธุรกิจ ซึ่งก็ได้มีการดำเนินการด้านฝูงบิน โดยการปรับปรุงที่นั่ง เป็นต้น

สายการบินนกแอร์ มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านฝูงบินเรื่องการปฏิบัติการด้านฝูงบิน เพียงพยายามรับมอบเครื่องบินใหม่เพื่อทดแทนเครื่องบินเก่า และมีการเปลี่ยนฝูงบินจากที่เคยให้บริการด้วยเครื่องบินแบบเก่าเป็นให้บริการด้วยเครื่องบินแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านฝูงบินเรื่องการปฏิบัติการด้านฝูงบินคือการเปลี่ยนแบบเครื่องบินทั้งฝูงบิน โดยการซื้อฝูงบินครั้งละมากๆ และทยอยรับเครื่องบินเรื่อยๆ ทำให้ฝูงบินมีอายุเฉลี่ยต่ำ และเป็นผู้นำในการปรับปรุงฝูงบินอยู่เสมอ เช่นการติดตั้งเทคโนโลยีชาร์คเลต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น

ความเหมาะสมของฝูงบิน(Fleet rationalization) การมุ่งให้ฝูงบินมีความเหมาะสมกับองค์กร
เหมาะสมกับความต้องการการผลิต มุ่งจัดหาหรือลดจำนวนฝูงบิน

ตารางที่ 4-32 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ความเหมาะสมของฝูงบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Fleet - Increase	√	√	√	√
Fleet - Reduce	√		√	
Fleet - Planning	√	√	√	
Fleet - Equipment Improvement	√		√	
Speed Up To Fleet Check	√			
Cost Reduce From Fleet Monotype				√
Fleet Appropriate To Demand	√	√		

กลยุทธ์ด้านฝูงบินเรื่องความเหมาะสมของฝูงบิน สายการบินทั้ง 4 สายการบินมีการใช้กลยุทธ์ด้านฝูงบินเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์กร เหมาะสมกับความต้องการการผลิต ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญ จากการศึกษาพบว่าทุกสายการบินมีการเพิ่มและลดจำนวนของเครื่องบิน ปรับฝูงบินให้มีความเหมาะสมต่อตลาด และใช้ฝูงบินตามการวางกลยุทธ์ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

สายการบินไทย จากการศึกษาพบว่าตลอดเวลา 10 ปีที่ผ่านมา สายการบินไทยได้จัดให้ฝูงบินมีความเหมาะสม สายการบินไทยมีการรับมอบเครื่องบินใหม่เป็นประจำทุกปี เพื่อทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุเฉลี่ย

เกิน 20 ปี สายการบินไทยมีความมุ่งมั่นในการเพิ่มความสามารถในการผลิต มีการวางแผนการจัดการและจัดหาฝูงบิน มีการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่มีความทันสมัยเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และลดต้นทุนการดำเนินงาน พยายามบริหารจัดการการผลิตให้เหมาะสมต่อความต้องการการเดินทาง โดยใช้เครื่องบินที่มีขนาดเหมาะสมต่อเส้นทาง แต่สายการบินไทยก็ยังคงมีความผิดพลาดจากการบริหารฝูงบิน จะเห็นได้ว่า การบินไทยรับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 และ A340-600 เพื่อทำการบินเส้นทางนิวยอร์ก แต่จากปัจจัยด้านราคาน้ำมันและการแข่งขันที่สูง ส่งผลให้ไม่สามารถทำกำไรในเส้นทางนี้ได้ และได้ยกเลิกทำการบินไป และให้บริการเส้นทางบินนี้เพียงไม่ถึง 2 ปี และเครื่องบินแบบดังกล่าวก็มีแผนปลดระวางหลังจากนำเข้าประจำการได้ไม่ถึง 2 ปีเช่นกัน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นสายการบินเฉพาะ มีเอกลักษณ์ มีการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป สายการบินรับมอบเครื่องบินเจ็ทขนาดลำตัวแคบและเครื่องบินแบบใบพัด เพื่อให้ฝูงบินมีความเหมาะสมกับตำแหน่งทางการตลาดและเส้นทางบินที่มีความเฉพาะตัวสูง และต้องสอดคล้องกับธุรกิจเกี่ยวกับการบินที่สายการบินให้บริการอยู่ด้วย เช่น สนามบินของสายการบินบางกอกแอร์เวย์สเอง ทำให้ฝูงบินต้องมีความเหมาะสมกับการบริการที่สนามบินของตัวเองด้วย เนื่องจากสายการบินมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ จึงได้เน้นการสร้างความแตกต่าง สิ่งหนึ่งที่สายการบินพยายามสร้างความแตกต่างคือการให้บริการด้วยฝูงบินใหม่ อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนจากการดำเนินการด้วย

สายการบินนกแอร์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่มีความหลากหลายของเครื่องบินที่ให้บริการและมีการปรับให้เหลือจำนวนแบบของเครื่องบินให้เหลือน้อยลงในปีหลังๆ จากการศึกษาพบว่าสายการบินนกแอร์มีความมุ่งมั่นในการทำให้ฝูงบินเหมาะสมต่อความต้องการการเดินทางและเหมาะสมต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร ในช่วง 4 ปีแรก สายการบินนกแอร์เติบโตและรับมอบเครื่องบินมาให้บริการอย่างรวดเร็ว แต่ในช่วงวิกฤต สายการบินก็ได้ลดขนาดและปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้กลับมาเติบโตได้อีกครั้ง เครื่องบินทั้ง 3 แบบที่สายการบินมี ล้วนแต่ตอบสนองตำแหน่งทางการตลาด ที่ให้บริการทั้งเส้นทางสายหลัก สายรอง และสายย่อย ซึ่งแตกต่างจากการดำเนินงานของสายการบินคู่แข่งอย่างสายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์ได้มุ่งมั่นลดต้นทุนจากการใช้เครื่องบินใหม่ เห็นได้จากการรับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 737-800 ซึ่งมีความทันสมัยและต้นทุนลดลง

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความแข็งแกร่งทางด้านการลดต้นทุนจากขนาดสูงมาก เนื่องจากให้บริการด้วยเครื่องบินเพียงแบบเดียว ส่งผลให้บริหารจัดการต้นทุนได้ดี ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความพยายามในการทำให้ฝูงบินใหม่อยู่เสมอ จึงทำการรับมอบเครื่องบินใหม่และมีอัตราการเติบโตของจำนวนเครื่องบินที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

การจัดหาฝูงบิน(Fleet acquisition) คือวิธีการจัดหาฝูงบินที่จะนำมาให้บริการ

ตารางที่ 4-33 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การจัดหาฝูงบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Fleet Acquisition By Lease	√	√	√	√
Fleet Lease Extended		√		
Fleet Acquisition By Purchase	√	√		√

สายการบินไทยจัดการฝูงบินโดยการซื้อมาเป็นทรัพย์สินของสายการบิน แต่มีเครื่องบินแบบ 777-300ER จำนวน 5 ลำที่ได้เข้ามาจากสายการบินเจ็ทเอเชียในปี พ.ศ.2553-พ.ศ.2554 แต่ก็หมดสัญญาเช่าในปี พ.ศ.2556 และซื้อเครื่องบินแบบเดียวกันเป็นทรัพย์สินของสายการบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส จัดหาฝูงบินทั้งวิธีการซื้อเป็นสินทรัพย์ของสายการบินและการเช่าการดำเนินการ และบางส่วนยังยืระยะเวลาการเช่าเป็นการเช่าระยะยาว

สายการบินนกแอร์ จัดหาฝูงบินด้วยวิธีการเช่าดำเนินการทั้งหมด

สายการบินไทยแอร์เอเชีย จัดหาฝูงบินด้วยวิธีการเช่าดำเนินการ และในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 เริ่มมีการซื้อเครื่องบินเป็นทรัพย์สินของสายการบินเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ด้านตารางบิน(schedule strategy)

ตารางที่ 4-34 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ด้านตารางบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Frequency Increase	√	√	√	√
Frequency Change	√	√	√	√
Frequency Reduce	√	√	√	√

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Flight Schedule Time - Improvement	✓		✓	✓
Flight - Cancel	✓			✓
Plan Operation Connecting Flight	✓	✓	✓	

กลยุทธ์ด้านตารางบิน เกี่ยวข้องกับปริมาณการผลิตของสายการบิน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถการแข่งขัน และการรักษาส่วนแบ่งการตลาด สายการบินต่างๆจึงให้ความสำคัญกับจำนวนเที่ยวบินและตารางบิน ซึ่งสัมพันธ์กับหลายส่วน เช่น ผู้บินที่ให้บริการ เส้นทางบิน จำนวนผู้โดยสาร คู่แข่ง เป็นต้น

สายการบินไทย จากการศึกษาพบว่านอกจากสายการบินไทยจะดำเนินการพัฒนาเส้นทางบินใหม่อย่างต่อเนื่องทุกปี สายการบินยังได้ดำเนินงานกับเส้นทางบินที่สายการบินมีอยู่เดิมแล้ว โดยการเพิ่มเที่ยวบินให้เหมาะสมกับปริมาณผู้โดยสารทั้งในช่วงเวลาปกติ และช่วงเวลาเทศกาลต่างๆที่มีปริมาณผู้โดยสารมากกว่าปกติ เพื่อให้สายการบินมีอัตราการเพิ่มของรายได้มากขึ้น และตอบสนองผู้โดยสารโดยให้มีเที่ยวบินให้เลือกมากขึ้น แต่ในบางเส้นทางสายการบินพิจารณาปรับลดเที่ยวบินแทน เช่น ในเส้นทางกรุงเทพ-ลอส แองเจลิส และ กรุงเทพ-โอซากา ซึ่งสาเหตุที่สายการบินลดปริมาณเที่ยวบินลงเนื่องจากมีปริมาณผู้โดยสารน้อย อันเนื่องมาจากปัจจัยของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบให้ผู้โดยสารเดินทางน้อยลง หรือในกรณีที่สายการบินปรับลดเที่ยวบินเนื่องจากการใช้เครื่องบินลำใหญ่ที่มีความจุที่นั่งสูง เพื่อไม่ได้จำนวนที่นั่งเพิ่มมากเกินไปในเส้นทางนั้น จะเห็นว่าในช่วงปีพ.ศ.2547-2550 สายการบินไทยปรับเพิ่มเที่ยวบินเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการรับเครื่องบินใหม่ แต่หลังจากปีพ.ศ.2551 ซึ่งเป็นปีที่สายการบินไทยขาดทุนอย่างหนัก ทำให้ปรับลดเที่ยวบินลงจำนวนมาก และหลังจากนั้นทำให้มีความระมัดระวังในการเพิ่มเที่ยวบิน โดยมีการเพิ่มเที่ยวบินน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นสายการบินที่ให้บริการเส้นทางที่มีความเฉพาะ เน้นเส้นทางท่องเที่ยว มีความระมัดระวังการเพิ่มเที่ยวบินสูง แต่ก็มีการเพิ่มเที่ยวบินขึ้นทุกปี

สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำจึงมีความยืดหยุ่นในเรื่องตารางเวลา ความถี่เที่ยวบินสูงมาก ในแต่ละปีมีการเพิ่มขึ้นและลดลงของความถี่เที่ยวบินในแต่ละเส้นทางตลอดทั้งปี เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการการเดินทาง สายการบินมีการปรับเที่ยวบินให้เหมาะสมกับปริมาณผู้โดยสาร เพื่อรักษาระดับของรายได้ไว้

กลยุทธ์ด้านเส้นทางบินและเครือข่ายเส้นทางบิน(route and network strategy)

การขยายหรือการเพิ่มขึ้นของเส้นทางบิน(route extended or increase)

ตารางที่ 4-35 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การขยายหรือการเพิ่มขึ้นของเส้นทางบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Route - Increase	√	√	√	√
Plan Route - Increase	√	√	√	√
Hub - Increase	√	√	√	√
Connect Flight Route Increase	√			√

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเส้นทางบิน(route change or renew)

ตารางที่ 4-36 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเส้นทางบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Route - Change	√	√	√	√
Route Market Research			√	
Connect Flight Route Development	√	√		√

การฟื้นฟูหรือการลดเส้นทางบิน(route Retrenchment or reduce)

ตารางที่ 4-37 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การฟื้นฟูหรือการลดเส้นทางบิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Route - Cancel	√	√	√	√

กลยุทธ์ด้านเส้นทางบินและเครือข่ายเส้นทางบิน มีความสำคัญต่อสายการบิน เนื่องจากเส้นทางบินคือผลิตภัณฑ์หลักที่สายการบินบริการแก่ผู้โดยสาร สายการบินทั้ง 4 สายการบินมีการดำเนินกลยุทธ์ด้านเส้นทางบินทั้งการเพิ่ม ลด ปรับเปลี่ยนและพัฒนาเส้นทางบิน ดังนี้

สายการบินไทย เป็นสายการบินเครือข่ายที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ครอบคลุมเส้นทางทุกทวีปทั่วโลก อีกทั้งยังมีเครือข่ายเส้นทางของสายการบินพันธมิตรที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอยู่ การดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินไทยเรื่องเส้นทางบินปรับเปลี่ยนไปตามช่วงเวลา แต่ก็มีเพิ่ม ลด ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตามสภาวะการแข่งขันและจำนวนผู้โดยสาร ช่วงปีพ.ศ.2547-2549 สายการบินเพิ่มเส้นทางบินหลากหลาย มุ่งเน้นเส้นทางยุโรปและออสเตรเลีย โดยมีการเพิ่มเส้นทางบินและท่าอากาศยานร่วมกับพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง เส้นทางบินที่สำคัญคือเส้นทางบินตรงกรุงเทพฯ-นิวยอร์ก ซึ่งเป็นเส้นทางที่สายการบินไทยมุ่งหวังให้เป็นเส้นทางหลักที่เชื่อมระหว่างไทยกับประเทศอเมริกา อันเนื่องมาจากสายการบินคู่แข่งอย่าง สิงคโปร์แอร์ไลน์ คาเธ่ย์แปซิฟิก สั่งซื้อเครื่องบินใหม่แบบแอร์บัส A340 เพื่อมาบินเส้นทางนี้โดยเฉพาะ สายการบินไทยซึ่งมุ่งหวังให้เป็นสายการบินระดับแนวหน้า จึงปรับตัวตามซื้อเครื่องบินรุ่นนี้และเปิดเส้นทางนี้เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งและรักษาลาดไว้ แต่เนื่องจากสภาวะราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น และเครื่องบินมีอัตราการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงที่ไม่คุ้มค่าต่อการทำการบิน ดังนั้น ในปีพ.ศ.2551สายการบินไทยจึงยกเลิกเส้นทางบินนิวยอร์ก หลังจากให้บริการไม่ถึงสองปี และเครื่องบินแบบแอร์บัส A340 มีแผนออกจำหน่ายหลังจากให้บริการไม่ถึงสองปีเช่นกัน หลังจากสายการบินไทยประสบภาวะขาดทุนอย่างหนักในปีพ.ศ.2551 ยกเลิกเส้นทางบินหลายเส้นทาง ปรับจุดบิน ปรับแผนการบินใหม่ มุ่งเน้นเส้นทางบินที่ทำกำไร และลดเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร มุ่งเน้นเส้นทางภายในภูมิภาคเอเชียเป็นหลักโดยเฉพาะจีน เกาหลี ญี่ปุ่น อินเดีย ซึ่งเป็นเส้นทางที่ทำกำไรสูงให้แก่สายการบิน และถึงแม้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะมีการแข่งขันของสายการบินต้นทุนสูง แต่สายการบินก็ให้สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยสมายล์เข้ามาบินเส้นทางบินในภูมิภาคเพื่อรักษาฐานตลาด สายการบินไทยมีการใช้ศูนย์กลางการบินเชียงใหม่และภูเก็ตในการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน และจัดให้มีการปรับปรุงเวลาตารางบินให้สามารถเชื่อมต่อระหว่างเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางในประเทศ

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มุ่งเน้นเส้นทางที่มีความเฉพาะ เส้นทางท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นไปตามตำแหน่งทางการตลาดของสายการบิน จึงมุ่งเปิดเส้นทางบินในภูมิภาค เช่น ตราด มัลดีฟ เวียงจันทน์ มณฑลเลย์ โฮจิมินห์ เป็นต้น ในปีพ.ศ.2549 เปิดเส้นทางบินฮิโรชิมา ซึ่งเป็นเส้นทางบินระยะทางไกลที่สุดเท่าที่สายการบินเคยทำการบินมา แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ยกเลิกเส้นทางบินไปในปีพ.ศ.2552 หลังจากนั้นจึงมุ่งเน้นทางภายในภูมิภาคเพียงอย่างเดียว และสายการบินบางกอกแอร์เวย์สดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องคือสนามบิน จึงมีการผลักดันเส้นทางให้สนามบินที่สายการบินดำเนินการอยู่เป็นศูนย์กลางการบิน เช่นสนามบินสมุย จะเห็นได้ว่าการเปิดเส้นทางบินตรงจากสมุยเชื่อมต่อไปยังจุดหมายปลายทางต่างๆหลากหลายทั้งในและต่างประเทศ ปีพ.ศ.2552-พ.ศ.2553 ได้มีการเพิ่มเส้นทางบินจากศูนย์กลางการบินภูเก็ตหลายเส้นทางทั้งในและต่างประเทศ และในปีพ.ศ.2557 มีการเปิดเส้นทางบินจากเชียงใหม่ไปจุดหมายปลายทางจุดต่างๆ ดังนั้นจังหวัดเชียงใหม่ จึงเป็นศูนย์กลางการบินที่สายการบินมุ่งหวังให้เป็นจุดบินที่สำคัญสำหรับอนาคต

สายการบินนกแอร์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่มีเส้นทางบินครอบคลุมเส้นทางในประเทศสูงสุด ทั้งเส้นทางหลัก รอง และย่อย ช่วงเริ่มทำการบินมีการขยายจุดบินสูงมากทั้งเส้นทางในประเทศและมีการเปิดเส้นทางต่างประเทศ มีการร่วมมือแบบ co-branding กับสายการบิน SGA คือสายการบินนกมินิ เพื่อเชื่อมต่อเส้นทางบินย่อยในประเทศ

ส่งผลให้เครือข่ายการบินของสายการบินครอบคลุมมากขึ้น แต่หลังจากปีพ.ศ.2551 ซึ่งประสบภาวะขาดทุนอย่างหนัก ทำให้สายการบินปรับปรุงเส้นทางบิน ผูกบิน และกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านเส้นทางบินใหม่ ยกเลิกเส้นทางบินต่างประเทศทั้งหมดและมุ่งเน้นเส้นทางในประเทศเพียงอย่างเดียว หลังจากปีพ.ศ.2551 แล้วมีการเพิ่มเส้นทางบินแต่น้อยกว่าช่วงแรกแต่ยังคงรักษาการเป็นสายการบินที่ให้บริการในเส้นทางหลัก รองและย่อย ครอบคลุมทั่วประเทศมากที่สุด อีกทั้งยังมุ่งเน้นให้สนามบินเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางการบินเชื่อมต่อไปยังเมืองต่างๆ และมีการเริ่มบินเส้นทางต่างประเทศในประเทศพม่าในปีพ.ศ.2556

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นสายการบินเครือข่ายแอร์เอเชียจากประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีตำแหน่งทางการตลาดที่มุ่งขยายเส้นทางบินไปทั่วเอเชีย ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียขยายเส้นทางบินอย่างหลากหลายและมีเครือข่ายเส้นทางบินทั้งของไทยแอร์เอเชียเองและแอร์เอเชียประเทศต่างๆที่มีความแข็งแกร่งมาก มีการทำการตลาดเชิงรุกอย่างหนัก ส่งผลให้ไทยแอร์เอเชียมีเส้นทางครอบคลุมทั่วทั้งเอเชียและส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการใช้จังหวัดภูเก็ตเป็นศูนย์กลางการบินต่อจากกรุงเทพฯ และต่อมาคือจังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่ปีพ.ศ.2554 สายการบินเน้นขยายเส้นทางบินสู่ประเทศจีนจำนวนมาก เนื่องจากเกิดกระแสการท่องเที่ยวของคนจีน อีกทั้งประเทศจีนมีอัตราการเติบโตสูง กำลังซื้อของคนจีนขยายตัว ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียรุกเส้นทางจีน มีการเปิดจุดบินจากจีนเข้าสู่ศูนย์กลางการบินทั้งเชียงใหม่และภูเก็ต

กลยุทธ์ด้านเส้นทางบินของสายการบินทั้ง 4 คู่ขนานมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน สายการบินไทยมุ่งเน้นการทำการบินเครือข่ายเส้นทางระหว่างประเทศเป็นหลักและให้สายการบินไทยสมายล์เน้นทำการบินภายในภูมิภาค มุ่งเป็นสายการบินระดับแนวหน้าและมีเครือข่ายการบินครอบคลุมทั่วโลก สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์มุ่งเน้นการทำการบินในเส้นทางเฉพาะที่มีเอกลักษณ์ เส้นทางท่องเที่ยว ภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีลักษณะการเติบโตของเส้นทางบินแบบค่อยเป็นค่อยไป สายการบินนกแอร์มุ่งเน้นการทำการบินเส้นทางภายในประเทศเป็นหลักและครอบคลุมทั้งเส้นทางสายหลัก สายรองและสายย่อย สายการบินไทยแอร์เอเชีย ด้วยความแข็งแกร่งด้านเครือข่ายสายการบินแอร์เอเชียในหลายประเทศ มีการขยายเส้นทางบินทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และประเทศจีน จะเห็นได้ว่าแต่ละสายการบินมีการดำเนินกลยุทธ์และทิศทางของเส้นทางบินค่อนข้างแตกต่างกัน

4.3.4 กลยุทธ์ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต(supply strategy)

การบริหารจัดการน้ำมัน(fuel management)

ตารางที่ 4-38 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการน้ำมัน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Fuel - Cost Control	√	√	√	√
Fuel - Hedging Increase	√	√	√	√

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Fuel - Risk Insurance Increase	✓	✓	✓	✓
Fuel - Risk Insurance Reduce	✓			
Fuel - Risk Management	✓	✓	✓	✓
Fuel Price Monitoring	✓	✓	✓	✓

กลยุทธ์ด้านอุปทานการผลิตเรื่องการบริหารจัดการน้ำมัน เนื่องจากน้ำมันเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญของสายการบิน เป็นต้นทุนการดำเนินงานที่สูง และในสภาวะการณ์ราคาน้ำมันในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ มีความผันผวนสูง เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สายการบินทุกสายการบินต้องรับมือและบริหารจัดการ ซึ่งสายการบินในประเทศไทยได้ใช้กลยุทธ์ดังนี้

สายการบินไทย น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นค่าใช้จ่ายหลัก จากภาวะราคาน้ำมันผันผวนทำให้สายการบินไทยมีนโยบายประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันไม่เกินร้อยละ 50 ในช่วงปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2550 หลังจากนั้นกำหนดการรับประกันราคาน้ำมันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ต่อหนึ่งปี มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และกรอบปฏิบัติการจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันให้เหมาะสมกับตลาด และสายการบินไทยมีการทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น จัดซื้อ Software ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงมาช่วยในการบริหารระดับราคาและบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน มีมาตรการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการใช้เชื้อเพลิง ลดน้ำหนักบรรทุกที่ไม่จำเป็น วางแผนและปรับปรุงหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบินต่างๆที่มีผลกระทบต่อความสิ้นเปลืองเชื้อเพลิง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แนวทางและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร ให้จัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ได้ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเป็น และมีการควบคุมต้นทุนเรื่องน้ำมันเชื้อเพลิงโดยการใช้ฝูงบินใหม่ และทำการปฏิบัติการบินอย่างระมัดระวังเรื่องการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง

สายการบินนกแอร์ จากราคาน้ำมันผันผวนสูง จึงมีนโยบายการป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันโดยการซื้อน้ำมันในราคาที่กำหนดล่วงหน้า และเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันกับสถาบันการเงิน โดยกำหนดสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงร้อยละ 20-50 ของปริมาณการใช้น้ำมันต่อเดือน ในช่วงปีพ.ศ.2549-2552 ที่ราคาน้ำมันมีความผันผวนสูงมาก ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงปรับขึ้นแตะระดับสูงสุดในประวัติการณ์ ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำมีการร่วมมือกันเพื่อติดตามราคาน้ำมันและร่วมกันประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา

สายการบินไทยแอร์เอเชีย จากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงมีความผันผวนสูง สายการบินไทยแอร์เอเชีย ใช้กลยุทธ์เพื่อบริหารความเสี่ยงของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง โดยการจัดหาแหล่งน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีราคาถูกที่สุด ซื้อน้ำมันในปริมาณ

มากในแต่ละครั้งเพื่อให้ต้นทุนน้ำมันต่ำที่สุด ชำระเงินล่วงหน้าสำหรับการซื้อทุกครั้ง ทำให้มีอำนาจต่อรองเพื่อให้ได้ราคาที่ดีขึ้น พยายามใช้นโยบายการลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง กำหนดแนวทางการใช้น้ำมันอย่างชัดเจนเพื่อให้คงอัตราการเผาไหม้ในระดับต่ำที่สุดสำหรับการปฏิบัติการบิน

การบริหารจัดการวัตถุดิบ(material management)

ตารางที่ 4-39 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการวัตถุดิบ

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Material Check - Increase	√			

กลยุทธ์ด้านอุปทานการผลิตเรื่องการบริหารจัดการวัตถุดิบ

สายการบินไทย เนื่องจากมีธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับสายการบินที่หลากหลาย ถ้ามีปัจจัยของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้สายการบินไทยต้องมีการสร้างความเชื่อมั่น ยกตัวอย่างเช่น กรณีมีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไข้หวัดนก ทำให้ผู้โดยสารระมัดระวังเรื่องอาหารเป็นพิเศษ สายการบินไทยและครัวการบินจึงต้องเพิ่มมาตรการตรวจเช็คสินค้าที่นำมาให้บริการมากขึ้น หรือในกรณีมีการแพร่ระบาดของเชื้อโรค ทำให้สายการบินต้องเพิ่มมาตรการรักษาความสะอาดเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้โดยสาร

4.3.5 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์(product strategy)

ผลิตภัณฑ์หลัก(core product)

ตารางที่ 4-40 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลัก

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cargo Service	√		√	√
Passenger Service	√	√	√	√

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์เรื่องผลิตภัณฑ์หลัก เนื่องจากธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจให้บริการการขนส่งทางอากาศ ผลิตภัณฑ์หลักของสายการบินจึงประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า สายการบินในประเทศไทยก็มีกลยุทธ์ในการให้บริการแตกต่างกัน

สายการบินไทย ได้จัดตั้งหน่วยธุรกิจคาร์โก้ เพื่อรับขนส่งสินค้าทางอากาศ ดำเนินธุรกิจ โดยใช้พื้นที่ระวางบรรทุกของเที่ยวบินผู้โดยสารของบริษัทฯ เป็นหลัก มีการใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มอัตราบรรทุกและสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้า โดยการสร้างการรับรู้ถึงมาตรฐานการบริการของสายการบินไทย เน้นการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ พัฒนาระบบงานด้านการบริการลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับ ผู้ส่ง ตัวแทนขนส่งสินค้า สามารถตรวจสอบสถานภาพการขนส่งสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของสายการบินไทย เปิดระบบสำรองพื้นที่ระวางและระบบการชำระค่าบริการผ่านช่องทางออนไลน์ มุ่งขยายฐานลูกค้าโดยการตั้งตัวแทนขายสำหรับสถานีย่อยที่มีศักยภาพในการขนส่งสินค้าแต่สายการบินไทยไม่ได้ทำการบิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สายการบินไทยมุ่งให้ความสำคัญกับการขนส่งสินค้าที่มีอัตราค่าระวางสูง ซึ่งต้องการการดูแลเป็นพิเศษ เช่น สินค้าประเภทสัตว์มีชีวิต สินค้าของสด สินค้าเร่งด่วน เป็นบริการขนส่งแบบรับประกันความผิดพลาด ภายใต้ชื่อบริการ Thai Express Cargo เป็นต้น แต่การดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศต้องแข่งขันกับสายการบินต่างๆ ที่ทำการบินในเส้นทางที่สายการบินไทยให้บริการอยู่ โดยมาพร้อมกับรูปแบบการให้บริการที่เหมือนกัน ทั้งยังต้องแข่งขันกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้าแบบเบ็ดเสร็จที่มีสถานขนส่งภาคพื้นเป็นของตนเอง รวมถึงคู่แข่งที่รับขนส่งสินค้าแบบหลายโหมด ทั้งภาคพื้นดิน ทางทะเล และทางอากาศ ให้บริการแบบ door-to-door ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับผลประกอบการในแง่รายได้ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์จึงมุ่งเน้นสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มลูกค้าทั่วไป (General Customers) และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Corporate Target Group) โดยได้พัฒนาให้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าในทุกเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน และได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มที่มีศักยภาพในการนำเข้า-ส่งออกที่มีปริมาณการขนส่งในแต่ละปีจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าที่ผลิตอุปกรณ์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีปริมาณการขนส่งคราวละมากๆ สำหรับผลิตภัณฑ์หลักการขนส่งผู้โดยสารของสายการบินไทย ได้มีการมุ่งเน้นการให้บริการด้านผู้โดยสาร การให้บริการด้วยความเป็นมิตรแบบคนไทย ในทุกจุดของการรับบริการ เส้นทางบินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเครื่องบินและอุปกรณ์ที่ใช้บนเครื่องบินที่มีความเหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ โดยตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาสายการบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการบริการในผลิตภัณฑ์หลักทั้งเรื่องพัฒนาฝูงบิน เส้นทางบิน การบริการ ซึ่งการบริการหลักของสายการบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ไม่มีการพูดถึงกลยุทธ์การขนส่งสินค้าอย่างชัดเจน แต่สายการบินบางกอกแอร์เวย์สได้ร่วมลงทุนคลังสินค้าภายในสนามบินสุวรรณภูมิ สายการบินบางกอกแอร์เวย์สมุ่งเน้นการให้บริการด้านผู้โดยสารเป็นหลักและให้บริการด้วยความแตกต่างดังจะเห็นได้จากกลยุทธ์ด้านฝูงบิน เส้นทางบิน และการให้บริการ

สายการบินนกแอร์ มีการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ด้านการขนส่งสินค้า ในปี พ.ศ.2551 ในช่วงภาวะน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นทำให้สายการบินเร่งเพิ่มรายได้จากส่วนอื่นๆ นอกเหนือจากการขนส่งผู้โดยสาร เพื่อทดแทนต้นทุนน้ำมัน การขนส่งสินค้าจึงเข้ามาเป็นหนึ่งในรายได้ของสายการบิน ส่วนการขนส่งผู้โดยสาร สายการบินนกแอร์มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านผู้โดยสารหลายด้าน สิ่งที่ชัดเจนที่สุดคือเส้นทางบินที่ครอบคลุมทั่วประเทศไทย ทั้งเส้นทางสายหลักสายรอง และสายย่อย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารหลากหลายพื้นที่ รวมถึงการให้บริการแบบสายการบินต้นทุนต่ำแบบพรีเมียม และภาพลักษณ์ที่สนุกสนานที่สายการบินสื่ออย่างชัดเจน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้โดยสาร

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เช่นเดียวกับสายการบินนกแอร์ ในช่วงปี พ.ศ.2551 ขณะที่ภาวะน้ำมันเชื้อเพลิงปรับตัวสูงขึ้นอย่างหนัก ทำให้สายการบินต้องหาช่องทางการสร้างรายได้เพื่อทดแทนต้นทุนน้ำมัน การขนส่งสินค้าเป็นช่องทางหนึ่งที่เข้ามาชดเชยรายได้ของสายการบิน ส่วนการขนส่งผู้โดยสาร สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความแข่งขัน

ด้านตราสินค้าและการทำโปรโมชั่นราคาถูก ทำให้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์หลักของสายการบินคือการพยายามลดต้นทุนให้ได้มากที่สุดและขายการเดินทางด้วยราคาถูก

ผลิตภัณฑ์รอง(augmented product)

ตารางที่ 4-41 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์รอง

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Augmented Product Increase	√	√	√	√
Ground Service	√	√		
Catering	√	√		
Maintenance Aircraft	√	√		
Cargo Warehouse	√	√		
Tour Travel Service	√	√	√	
Airport Development		√		
Advertise Onboard			√	√
Insurance Product			√	√
Transfer Another Mode Product			√	√
Goods Product Onboard			√	√

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์เรื่องผลิตภัณฑ์รอง สำหรับสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทยทั้ง 4 สายการบิน ได้มีการดำเนินการธุรกิจทั้งการรับขนส่งทางอากาศและการทำธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจขนส่งทางอากาศ

โดยเฉพาะสายการบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส และผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่สร้างรายได้ต่อสายการบิน นอกเหนือจากการให้บริการขนส่งเพียงอย่างเดียว

สายการบินไทย เป็นสายการบินที่ดำเนินการในหลายหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องและเอื้อประโยชน์ต่อสายการบิน ได้แก่ บริการคลังสินค้า ดำเนินการจัดการสินค้าเพื่อทำการขนส่ง ซึ่งเป็นบริการเกี่ยวเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้บริการจัดเก็บ คัดแยก ประกอบ เพื่อรอทำการขนส่งต่อไป สายการบินไทยเน้นให้บริการแบบครบวงจรและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องหลังจากการเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิทำให้มีปริมาณการขนส่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น และได้มีการขยายพื้นที่คลังสินค้าเพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการ อีกทั้งมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีลูกค้า จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการจัดการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย -บริการลูกค้าภาคพื้นและ บริการอุปกรณ์ภาคพื้น สายการบินไทยให้บริการลูกค้าภาคพื้นแบบเต็มรูปแบบ มีการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และทำการตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้า -ธุรกิจครัวการบิน เป็นหนึ่งในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับสายการบิน ไทยที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ จากการดึงเอาเสน่ห์ไทยเป็นกลยุทธ์ในการให้บริการ สามารถใช้ข้อได้เปรียบของ วัตถุดิบและอาหารไทยเป็นจุดขาย และสร้างชื่อเสียงให้กับอาหารไทยได้อย่างดี อีกทั้งสายการบินยังมีร้านอาหาร ร้านขนม ที่ให้บริการนอกเหนือจากเที่ยวบิน -ธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน มีการพัฒนาการซ่อมบำรุงอากาศยานอย่างต่อเนื่อง มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการ และสนับสนุนการดำเนินการของสายการบิน

ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วยบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบน เครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก -ธุรกิจทัวร์ท่องเที่ยว ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการขายของธุรกิจสายการบินที่ส่งเสริม ซึ่งกันและกัน -กลยุทธ์ที่สายการบินไทยใช้คือการบูรณาการหน่วยธุรกิจต่างๆให้สามารถตอบสนองความต้องการของ สายการบินลูกค้าได้อย่างดี มีการจัดทำแพคเกจขายร่วมกันในหลายๆหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างการให้บริการแบบครบวงจร รวมทั้งการรักษาลูกค้าที่อยู่ในเครือข่ายสายการบินพันธมิตรและการหาลูกค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอ

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส จากการที่มีแผนการเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิทำให้สายการบินบางกอกแอร์ สนใจเข้าลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สนามบินสุวรรณภูมิ และได้ทำการร่วมกันลงทุนกับบริษัท WFS ให้บริการคลังสินค้า และการบริการภาคพื้น เนื่องจากสายการบินบางกอกแอร์เวย์สเป็นสายการบินที่มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งการลงทุนการให้บริการคลังสินค้าและบริการภาคพื้นสนามบินสุวรรณภูมิ ธุรกิจท่าอากาศยาน ธุรกิจทัวร์ท่องเที่ยว ธุรกิจ ครัวการบิน เป็นการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายนอกเหนือจากการเป็นสายการบินเพียงอย่างเดียว เพื่อกระจายความเสี่ยงจากธุรกิจสายการบิน

สายการบินนกแอร์ นอกเหนือจากการขายการขนส่งเดินทางด้วยเครื่องบินแล้ว ยังมีการสร้างรายได้จาก ช่องทางอื่นๆอีก หลังจากเปิดให้บริการเมื่อปีพ.ศ.2547 ราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้นอย่างมาก ทำให้สายการบินต้องปรับตัวหาช่องทางการเพิ่มรายได้นอกเหนือจากการขายตั๋วโดยสารเพียงอย่างเดียว ซึ่งได้แก่ การขายทัวร์ ท่องเที่ยว การขายพื้นที่โฆษณาบนเครื่องบิน ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต การเชื่อมต่อเส้นทางโหมดยานนอกเหนือจากทาง อากาศ เส้นทางบินต่อรถและต่อเรือ เพื่อต่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ เพื่อขยายจุดหมายปลายทางมากขึ้น และการ ขายผลิตภัณฑ์บนเที่ยวบิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบริการเสริมที่สร้างรายได้นอกเหนือจากการขายตั๋วโดยสารเพียงอย่างเดียว อีกทั้งยังทำให้เกิดภาพลักษณ์ ที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า และเพื่อเป็นการแข่งขันกับคู่แข่ง

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เช่นกันกับสายการบินนกแอร์ซึ่งเป็นคู่แข่งรายสำคัญ เมื่อสายการบินใดสายการ บินหนึ่งมีการเพิ่มบริการผลิตภัณฑ์รอง อีกสายการบินหนึ่งก็จะมิบริการนั้นตาม สายการบินไทยแอร์เอเชียค่อนข้าง

มีความแข็งแกร่งในด้านภาพลักษณ์ที่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ราคาถูกและมีบริการอื่นๆ ที่ชัดเจน มีการทำการตลาดที่โดดเด่น ทั้งการขายประกันชีวิต การขนส่งโหนดอื่น การโฆษณาบนเครื่องบิน การขายสินค้าบนเที่ยวบิน หรือแม้กระทั่งการจองตั๋วเครื่องบินพร้อมกับจองโรงแรม ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบมาจากการเป็นสายการบินย่อยของสายการบินแอร์เอเชียหลัก ซึ่งมีธุรกิจโรงแรม รถเช่า หรืออื่นๆ ที่เอื้อต่อการทำธุรกิจสายการบิน พร้อมกันนั้นยังมีเครือข่ายของแอร์เอเชียอีกหลายประเทศที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันอีกด้วย

4.3.6 กลยุทธ์ด้านราคา(price strategy)

กลยุทธ์ด้านราคาเรื่องการเพิ่มขึ้นของราคา จากการศึกษาพบว่าตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา สายการบินที่ให้บริการในประเทศไทยมีการดำเนินกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งการกำหนดราคาของแต่ละสายการบินก็จะมีการกำหนดราคาที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่งทางการตลาดและจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาจจะมีปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการตั้งราคาของสายการบิน กลยุทธ์ด้านราคาของแต่ละสายการบินมีดังนี้

การเพิ่มขึ้นของราคา(price extended or increase)

ตารางที่ 4-42 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเพิ่มขึ้นของราคา

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Price - Increase	√	√	√	√

สายการบินที่ให้บริการในประเทศไทยทั้ง 4 สายการบิน ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผู้วิจัยได้ศึกษา พบว่ามีการเพิ่มขึ้นของราคาค่าโดยสารทุกสายการบิน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ต้นทุนเพิ่มขึ้นเป็นส่วนใหญ่ หรือการเพิ่มราคาขึ้นตามคู่แข่ง

การตรึงราคา(price maintain)

ตารางที่ 4-43 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การตรึงราคา

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Price - Maintain	√	√	√	√

จากการศึกษาสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย ตลอดระยะเวลา 10 ปีพบว่า ทุกสายการบินมีการใช้กลยุทธ์การตรึงราคา อันเป็นผลมาจากการที่สายการบินพยายามรักษาลูกค้า เพื่อไม่ให้เสียลูกค้าไป ยกกรณีเช่น การเกิดเหตุการณ์สึนามิ ส่งผลทำให้เกิดการเดินทางที่ลดลง ซึ่งทำให้บางเที่ยวบินไม่สามารถทำกำไรได้ แต่สายการบินก็ไม่สามารถเพิ่มราคาได้เนื่องจากอาจจะทำให้ผู้โดยสารลดลง จึงทำการตรึงราคาเพื่อให้รักษาระดับลูกค้าไว้ หรือกรณีการ

เพิ่มขึ้นหรือลดลงของราคาน้ำมัน ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดของสายการบิน การพยายามตรึงราคาเพื่อรักษาลูกค้า จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทุกสายการบินเลือกใช้เพื่อรักษาลูกค้าไว้

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์ราคา(price change or renew)

ตารางที่ 4-44 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์ราคา

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Pricing Strategy	√	√	√	√
Price - Base On Competitor	√			
Price - Base On Cost	√		√	
Price - Flexibility	√		√	√
Price - Structure Improvement	√	√		
More Low Price Ratio To Competitor			√	
Low Price				√

กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจสายการบิน หลังจากการเข้ามาแข่งขันของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งสายการบินต้นทุนต่ำโดยเฉพาะสายการบินไทยแอร์เอเชีย ที่มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา และมุ่งเน้นการทำการตลาดด้วยสายการบินราคาถูก ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติเรื่องการขนส่งทางอากาศและการรับรู้ของผู้โดยสารว่าการเดินทางทางอากาศไม่จำเป็นต้องมีราคาสูงเสมอไป ซึ่งกลยุทธ์นี้ ส่งผลทำให้ธุรกิจสายการบินแบบดั้งเดิมที่ให้บริการเต็มรูปแบบต้องปรับตัว

สายการบินไทย ในระยะแรกที่สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาให้บริการ สายการบินไทยยังคงไม่มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา มีเพียงการตัดราคาแข่งในบางเส้นทางที่สายการบินไทยแอร์เอเชียทำการบิน แต่ต่อมาเริ่มมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อแข่งขันมากขึ้น มีการตั้งราคาแบบยืดหยุ่นตามความต้องการการเดินทาง ตั้งราคาโดยขึ้นอยู่กับราคาค้นทุน การตั้งราคาโดยขึ้นอยู่กับราคาของคู่แข่ง การปรับปรุงโครงสร้างราคา และมีการใช้ระบบบริหารจัดการรายได้ที่มีประสิทธิภาพ มีการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีในการกำหนดราคา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น สายการบินไทยก็ยังคงวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ จึงกำหนดราคาตามต้นทุนและคู่แข่งในระดับเดียวกันเป็นหลัก

เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเส้นทางในประเทศและเส้นทางภูมิภาค สายการบินไทยได้จัดตั้งสายการบินนกแอร์เพื่อเข้ามาแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์ ในช่วงแรกที่สายการบินนกแอร์ทำการบิน สายการบินไทยได้มีการโอนย้ายเส้นทางบินที่เคยบินไปให้สายการบินนกแอร์บินแทน ซึ่งช่วยให้สายการบินไทยลดเส้นทางที่ประสบภาวะขาดทุน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส วางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีความแตกต่าง ดังนั้นการตั้งราคาของสายการบินจะตั้งตามต้นทุน บางเส้นทางที่ค่อนข้างผูกขาดก็จะมีราคาสูง มีบางช่วงที่การเดินทางมีน้อยจึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างราคาเพื่อกระตุ้นการเดินทาง

สายการบินนกแอร์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่กำหนดตำแหน่งการตลาดแบบพรีเมียม ให้บริการเพิ่มเติมที่มากกว่าคู่แข่ง ดังนั้นจึงมีการตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่ง และยังอยู่ในระดับราคาที่คุ้มค่า ใช้กลยุทธ์ด้านราคาตามความต้องการการเดินทาง เส้นทางที่คู่แข่งน้อยหรือไม่มีคู่แข่งก็จะมีราคาสูง โดยเฉพาะเส้นทางสายรองและสายย่อย

สายการบินไทยแอร์เอเชีย กำหนดตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินราคาถูก จึงมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อจูงใจให้ลูกค้าซื้อและสร้างรายได้ให้สายการบินสูงสุด ใช้กลยุทธ์ด้านราคาตามความต้องการการเดินทาง

การฟื้นฟูหรือการลดราคา(price Retrenchment or reduce)

ตารางที่ 4-45 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การฟื้นฟูหรือการลดราคา

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Price - Reduce	✓	✓	✓	✓

จากปัจจัยของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลทำให้ผู้โดยสารลดลงหรือปัจจัยอื่นๆ ทำให้ทุกสายการบินมีการดำเนินการกลยุทธ์ด้านการลดราคา ซึ่งจะขึ้นอยู่กับช่วงเวลา ปัจจัยที่มากระทบ หรือการทำโปรโมชั่น

สายการบินไทย ยกตัวอย่างการลดราคาเช่น การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งเส้นทางในประเทศ จากการเข้ามาทำการบินของสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้สายการบินไทยทำสงครามราคา ลดราคา เพื่อรักษาตลาดและพยายามกำจัดคู่แข่งเป็นต้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ยกตัวอย่างเช่น ประชาชนมีการรวมตัวประท้วงเรื่องราคาตัวโดยสารที่เส้นทางสมุย ที่สายการบินผูกขาดอยู่ ทำให้ภาพลักษณ์ของสายการบินเป็นไปในเชิงลบ และอาจส่งผลถึงการจัดตั้งกองทุนที่สายการบินระดมเงินทุนจากสนามบินสมุย จึงลดราคาตัวโดยสารลงชั่วคราว

สายการบินนกแอร์ ยกตัวอย่างเช่นการลดราคาลงเนื่องจากราคาน้ำมันปรับตัวลดลง เนื่องจากได้ให้คำสัญญากับผู้โดยสารว่าจะมีการลดราคาตัวโดยสารหากราคาน้ำมันปรับตัวลดลง

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งทำการบินด้วยราคาตัวโดยสารถูก การเริ่มเปิดเส้นทางบินใหม่จึงจัดตัวโดยสารราคาถูกเพื่อส่งเสริมการตลาดและเพื่อสร้างการรับรู้ที่ส่งผลกระทบสูง

ค่าธรรมเนียม(surcharge)

ตารางที่ 4-46 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ค่าธรรมเนียม

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Airport Surcharge - Increase	✓			
Airport Surcharge - Reduce	✓	✓		
Fuel Surcharge - Increase	✓	✓	✓	✓
Fuel Surcharge - Maintain	✓			
Fuel Surcharge - Reduce	✓	✓	✓	✓
Restructure Fuel Surcharge Calculation	✓			
Baggage Surcharge Increase				✓

สายการบินไทย ได้ใช้กลยุทธ์ด้านราคาเรื่องค่าธรรมเนียม ดังนี้ การเพิ่มค่าธรรมเนียมสนามบิน การลดค่าธรรมเนียมสนามบิน การติดตามค่าธรรมเนียมน้ำมันของคู่แข่ง การเพิ่มค่าธรรมเนียมน้ำมัน การตรึงราคาค่าธรรมเนียมน้ำมัน การลดค่าธรรมเนียมน้ำมัน การปรับปรุงโครงสร้างการคำนวณค่าธรรมเนียมน้ำมันเป็นอัตราแบบก้าวหน้า และการเพิ่มค่าธรรมเนียมกระเป๋าเดินทาง

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ การลดค่าธรรมเนียมสนามบิน การเพิ่มค่าธรรมเนียมน้ำมัน และการลดค่าธรรมเนียมน้ำมัน

สายการบินนกแอร์ การติดตามค่าธรรมเนียมน้ำมันของคู่แข่ง การเพิ่มค่าธรรมเนียมน้ำมัน การลดค่าธรรมเนียมน้ำมัน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย การติดตามค่าธรรมเนียมน้ำมันของคู่แข่ง การเพิ่มค่าธรรมเนียมน้ำมัน การลดค่าธรรมเนียมน้ำมัน การเพิ่มค่าธรรมเนียมกระเป๋า

ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมที่กระทบต่อต้นทุน เช่น ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบินสูงขึ้น จึงทำให้สายการบินขาดเงินทุนที่เพิ่มขึ้นโดยการหารายได้เพิ่มขึ้น และการเพิ่มค่าธรรมเนียมก็เป็นหนึ่งในวิธีการที่สายการบินใช้ จากการศึกษาพบว่าสายการบินทั้ง 4 สายการบินไม่ได้มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเพิ่มค่าธรรมเนียมแตกต่างกันมากนัก เนื่องจากสาเหตุที่ทำให้เกิดกลยุทธ์นี้ ทุกสายการบินก็ได้รับผลกระทบไม่แตกต่างกัน และสายการบินยังมีการร่วมมือกันเพื่อร่วมกันตั้งระดับค่าธรรมเนียมที่เท่ากันเพื่อไม่ให้เกิดการแข่งขันด้านค่าธรรมเนียม

4.3.7 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย(Place strategy)

ช่องทางการขาย(sell channel)

ตารางที่ 4-47 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ช่องทางการขาย

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Sell Channel - Increase	√	√	√	√
Sell Channel Internet	√	√	√	√
Sell Channel Agent	√	√		√
Sell Channel Mobile	√		√	√
Sell Channel Call Center		√	√	
Sell Channel Counter Service			√	
Sell Channel Discount Store				√
Sell Channel Development Or Improvement	√		√	√

สายการบินไทย มุ่งเน้นขยายเครือข่ายการขายครอบคลุมทั้งเส้นทางบินของสายการบินไทยและกลุ่มพันธมิตร ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในเครือข่ายของสายการบินสูงมาก สายการบินไทยพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ อยู่เสมอ ปรับปรุงการให้บริการให้ผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด มีการสร้างมาตรฐานช่องทางการขายทางคอลเซ็นเตอร์ พัฒนาระบบการให้บริการออนไลน์ให้มีเสถียรภาพและมีความเร็วสูงกว่าเดิม ปรับรูปแบบการใช้งานให้ง่ายขึ้น ทำโปรโมชันในช่องทางการขายออนไลน์เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าใช้ช่องทางนี้มากขึ้น เนื่องจากมีต้นทุนการขายต่ำกว่า

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มุ่งเน้นการขายผ่านคอลเซ็นเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะช่องทางคอลเซ็นเตอร์มีการสร้างการบริการที่สามารถรองรับได้ปริมาณมาก อีกทั้งยังมีการตั้งศูนย์คอลเซ็นเตอร์ที่ประเทศกัมพูชา เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าด้วย และสายการบินมีการขายร่วมกันสายการบินพันธมิตร

สายการบินนกแอร์ ช่องทางอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางที่สำคัญที่สุดเนื่องจากมีความสะดวก ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา จากการศึกษาพบว่าสายการบินนกแอร์มีความโดดเด่นด้านการพัฒนาช่องทางการขายที่หลากหลาย เป็นผู้นำในการบุกเบิกช่องทางการขายใหม่ๆ เช่น ช่องทางเคาน์เตอร์เซอร์วิส และช่องทางผ่านแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สายการบินนกแอร์วางภาพลักษณ์เป็นสายการบินที่มีความทันสมัยและเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย และมีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อแข่งขันกับสายการบินนกแอร์ สายการบินมุ่งเน้นการขายช่องทางที่มีต้นทุนต่ำที่สุดซึ่งคือช่องทางอินเทอร์เน็ต ส่วนช่องทางอื่นเป็นช่องทางเสริมที่อาจจะต้องเสียค่าบริการเพิ่มเติม ซึ่งตรงตามนโยบายของสายการบินที่ต้องการจำหน่ายตั๋วในราคาถูก ดังนั้นบริการเสริมเพิ่มเติม ลูกค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้วยตัวเอง

ช่องทางการชำระเงิน(payment channel)

ตารางที่ 4-48 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ช่องทางการชำระเงิน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Payment Channel - Increase	√	√	√	√

ช่องทางการชำระเงินของสายการบินทั้ง 4 สาย ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เมื่อมีสายการบินใดสายการบินหนึ่งเพิ่มบริการช่องทางชำระเงิน สายการบินที่เหลือก็จะเพิ่มช่องทางชำระเงินตาม จากการศึกษา 10 ปีที่ผ่านมาพบว่าสายการบินนกแอร์จะเป็นผู้นำในการให้บริการชำระเงินในช่องทางใหม่ๆ เช่น ช่องทางเคาน์เตอร์เซอร์วิส ช่องทางตู้ ATM ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำรายแรกในโลกที่ให้บริการช่องทางการชำระเงินด้วยวิธีนี้ และสายการบินอื่นๆก็พัฒนาช่องทางนี้ตาม

4.3.8 กลยุทธ์ด้านการตลาด(marketing strategy)

ตราสินค้า(brand)

ตารางที่ 4-49 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ตราสินค้า

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Re-Branding	√	√		
Brand Development	√		√	
Brand Differentiation	√	√	√	
Brand - Positioning	√	√	√	√

สายการบินไทย มีการดำเนินกลยุทธ์การปรับปรุงภาพลักษณ์ตราสินค้า เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงทำให้สายการบินไทยปรับปรุงภาพลักษณ์ใหม่ทั้งหมดในปี พ.ศ.2548 ซึ่งมีการปรับปรุงโลโก้ ลวดลายฝูงบิน บรรยายาศภายในเครื่องบิน อุปกรณ์เครื่องใช้ในฝูงบิน ชุดเครื่องแบบพนักงาน ปรับภาพลักษณ์ใหม่ทั้งหมดเป็นครั้งที่ 4 ตั้งแต่ทำการบินมา การพัฒนาตราสินค้า การสร้างความแตกต่างให้ตราสินค้า การปรับปรุงตราสินค้า การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ จากเดิมเน้นลูกค้ากลุ่มท่องเที่ยวและกลุ่มพรีเมียม เปลี่ยนการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มพรีเมียมมากขึ้น เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สร้างสัดส่วนรายได้ต่อหน่วยให้กับสายการบินสูง ส่งผลทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้า

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส การปรับปรุงภาพลักษณ์ตราสินค้า เนื่องจากการเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำและความรุนแรงของการแข่งขัน ทำให้สายการบินต้องปรับตัว ซึ่งกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินแห่งความภาคภูมิใจของเอเชีย Asia Boutique Airline การสร้างความแตกต่างให้ตราสินค้า มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เส้นทางบินที่มีเอกลักษณ์และมุ่งเน้นจุดบินในสนามบินของสายการบินเอง

สายการบินนกแอร์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่วางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำแบบพรีเมียม จึงมีการสร้างความแตกต่างให้ตราสินค้า ให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสร้างภาพลักษณ์ที่น่าสนใจ แทนการทำโฆษณาด้านราคาเพียงอย่างเดียว สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตราสินค้าเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการดำเนินกลยุทธ์การปรับปรุงภาพลักษณ์ตราสินค้า การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ราคาถูก มีสโลแกน ใครๆก็บินได้ ไทยแอร์เอเชียได้รับประโยชน์จากค่านิยมของชื่อทางการค้าของแอร์เอเชียที่มีเครือข่ายการบินครอบคลุมทั่วเอเชีย

การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการขาย(advertising and sell)

ตารางที่ 4-50 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการขาย

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Marketing And Sell Event	√	√	√	√
Advertising - Increase	√	√	√	√
Marketing Activity Increase	√	√	√	√
Sell Strategy Improvement	√	√		

สายการบินไทย สายการบินไทยให้ความสำคัญกับการโฆษณาและการขาย โดยมีการทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง การขยายการขายแบบ direct marketing มากขึ้นโดยไม่ผ่านตัวแทนจำหน่าย เช่นช่องทางอินเทอร์เน็ต เนื่องจากมีต้นทุนการขายที่ต่ำกว่า และแนวโน้มของผู้บริโภคนิยมใช้ช่องทางนี้มากขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยการส่งเสริมการขายผ่านรายการท่องเที่ยวรอยัล ออร์คิด หอศิลป์มากขึ้น ในช่วงปีพ.ศ.2547-พ.ศ.2553 มุ่งเน้นการขายในตลาดยุโรปและออสเตรเลีย หลังจากยุโรปได้รับผลกระทบด้านเศรษฐกิจชะลอตัว หลังจากปีพ.ศ.2553 จึงได้เน้นการขายเส้นทางเมืองรองมากขึ้น ควบคู่กับการขายแบบเครือข่ายเส้นทางบิน ปรับการตลาดมุ่งเน้นตลาดเอเชียมากขึ้น จึงได้มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและทำการสื่อสารอย่างตรงเป้าหมายกับกลุ่มเส้นทางเอเชีย การต้อนรับการเปิดใช้งาน สนามบินสุวรรณภูมิ สายการบินไทยได้มีการเปลี่ยนเอกลักษณ์ใหม่ในปีพ.ศ.2548 ทำให้สายการบินไทยมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัยขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ทั้งองค์กร มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ถึงภาพลักษณ์ใหม่ รวมถึงการโฆษณาการปรับปรุงห้องโดยสาร อุปกรณ์ใหม่ๆ และเครื่องบินใหม่ หลังจากปีพ.ศ.2555 กระแสเทคโนโลยีด้านสื่อสังคมออนไลน์ได้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนักท่องเที่ยว สายการบินจึงมุ่งเน้นการตลาดในช่องทางออนไลน์มากขึ้น ทำการสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีผ่านช่องทางออนไลน์

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มุ่งเน้นการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรเป็นหลัก ในปีพ.ศ.2553 ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการขาย การตั้งราคา และการบริหารรายได้ ให้มีความสอดคล้องกับ มีระบบจัดการการขายและรายได้ เพื่อสนับสนุนให้สายการบินแข่งขันได้ ส่วนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ในปีพ.ศ.2547 ซึ่งมีการเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำและการเปิดเสรีด้านการบิน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันรุนแรง สายการบินจึงปรับตัวให้มีความแตกต่างด้วยการปรับภาพลักษณ์ใหม่เป็นสายการบินเฉพาะ ที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยว ภายใต้สโลแกน Asia Boutique Airline ซึ่งยังคงใช้มาจนถึงปัจจุบัน สายการบินมักจะทำการโฆษณาเน้นในกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก แต่ใน

ตั้งแต่ปีพ.ศ.2553 สายการบินทำการตลาดมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มคนไทยมากขึ้น มีการทำการตลาดสื่อสารผ่านช่องทางสังคมออนไลน์ ออกโฆษณาทางทีวีมากขึ้น

สายการบินนกแอร์ สายการบินนกแอร์เน้นการขายแบบราคาคุ้มค่า ให้บริการด้วยสารพร้อมกับการบริการอาหาร สามารถเลือกที่นั่ง และการให้บริการน้ำหนักระเป๋าสัมภาระพื้นฐาน ซึ่งแตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำคู่แข่ง สายการบินนกแอร์วางตำแหน่งการตลาดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำระดับพรีเมียม คือให้บริการพื้นฐานที่เหนือกว่าคู่แข่ง และราคาคุ้มค่า สายการบินไม่เน้นการขายราคาถูกลงมาก แต่เน้นการให้บริการที่ดี เช่นการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย และช่องทางการชำระเงินใหม่ๆ ให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น เป็นต้น สายการบินได้พยายามนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ และสร้างความแปลกใหม่เสมอ มีการทำการโฆษณาที่แตกต่างจากสายการบินอื่น เช่นให้ผู้บริหารเป็นผู้เล่าเรื่องในการโฆษณา การออกปฏิทินวาทะ การร่วมมือกับสายการบินเวอร์จินแอนด์แลนดิ้งเพื่อให้บริการทัวร์อวกาศ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สายการบินพยายามสื่อสารให้เป็นที่พูดถึงและเป็นที่สนใจของสังคม

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เน้นการขายด้วยราคาถูก มีโปรโมชั่นที่มีความแรง เป็นที่สนใจของลูกค้าออกมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ดึงดูดความสนใจได้ดี โดยไทยแอร์เอเชียมีนโยบายการทำโปรโมชั่น มากกว่าที่จะนำต้นทุนไปทำการโฆษณาผ่านรูปแบบอื่น แม้จะมีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ก็มีความรอบคอบและมักจะใช้สื่อที่มีต้นทุนต่ำ ต่ำ ในปีพ.ศ.2556 มีการเปิดตัวการใช้บุคคลที่เป็นดารา อยู่ในกระแส เป็นฟรีเซ็นเตอร์ นำเสนอผลิตภัณฑ์ของสายการบิน ซึ่งถือเป็นสายการบินแรกที่มีการใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงในการประชาสัมพันธ์สายการบิน

4.3.9 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย(promotion strategy)

ตารางที่ 4-51 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Package	✓	✓	✓	✓
Campaign	✓	✓	✓	✓
Promotion	✓	✓	✓	✓
Loyalty Program	✓	✓	✓	✓

จากการศึกษาพบว่าทุกสายการบินมีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย ทั้งการออกแพคเกจร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ การจัดแคมเปญท่องเที่ยว การทำโปรโมชั่นลดราคา และยังมีรักษาลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้ซ้ำผ่านโปรแกรมสะสมคะแนน ซึ่งก็จะมีประสิทธิภาพและวิธีการจัดการส่งเสริมการขายแตกต่างกันไปตามแต่ละสายการบิน

สายการบินไทยมุ่งเน้นการจัดแพคเกจจอยล์ ออร์คิเดฮอติเดย์ การจัดแคมเปญร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและองค์กรเอกชนอื่นๆ การออกบัตรซื้อตั๋วโดยสารล่วงหน้าราคาประหยัด การทำโปรโมชั่นร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นต้น และมีรายการสะสมไมล์ ที่สามารถใช้ร่วมกับสายการบินพันธมิตรได้ สายการบินไทยมีการปรับปรุงคุณภาพรายการสะสมไมล์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาลูกค้าและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส จัดรายการส่งเสริมการขายบางช่วงเท่านั้น เช่นการเปิดเส้นทางบินใหม่ จึงจัดโปรโมชั่น หรือช่วงการท่องเที่ยวชะลอตัวจึงออกแคมเปญเพื่อกระตุ้นการเดินทาง เป็นต้น ปีพ.ศ.2548 มีการเริ่มการใช้โปรแกรมสะสมไมล์ ซึ่งก็ได้รับการตอบรับที่ดี อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการขายผ่านโปรแกรมสะสมไมล์ด้วย และหลังจากปี พ.ศ.2555 ที่มุ่งเน้นลูกค้าคนไทยมากขึ้น จึงมีการออกโปรโมชั่นขึ้น และการเฉลิมฉลองครบรอบ 45 ปีของสายการบิน ก็มีการออกแคมเปญส่งเสริมการขายเพิ่มมากขึ้น โดยยังคงมีการออกแพคเกจร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ออกโปรโมชั่นลดราคาเพื่อกระตุ้นการเดินทางอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำ ปีละหลายครั้ง ซึ่งก็จะมีเทคนิคและกลยุทธ์การตั้งราคาโปรโมชั่นแตกต่างกันไป มีการทำแพคเกจร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ หลายอย่าง เช่น รถเช่า โรงแรม ศูนย์การค้า ทัวร์ท่องเที่ยว เป็นต้น ทั้งสายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชียมีโปรแกรมรักษาลูกค้าเดิมให้กลับมาซื้อซ้ำผ่านรายการสะสมคะแนน ซึ่งก็มีการทำการส่งเสริมการขายผ่านโปรแกรมนี้อย่างต่อเนื่อง

4.3.10 กลยุทธ์ด้านการให้บริการ(service strategy)

ตารางที่ 4-52 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริการ

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
New Service		√	√	√
Service Renovate Or Improvement	√	√	√	√
Service Differentiation	√	√	√	
Customer Behavior Collection Data	√	√	√	
Customer Relationship	√	√	√	
Security Increase	√	√	√	
Check-In Channel - Increase	√	√	√	√
Check-In Channel Check In Rail Link		√		

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Check-In Channel City Check-In		√		
Check-In Channel E-Check-In		√	√	√
Check-In Channel Mobile Check-In		√	√	√
Check-In Channel Beach And Department Store Check-In			√	
Check In Channel Self-Check-In	√			√

สายการบินไทย ดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการบริการคือหัวใจหลักของธุรกิจ เป็นจุดแข็งของสายการบินไทยที่ให้บริการด้วยความมีเสน่ห์ไทย และเป็นเครื่องมือในการแข่งขันมาโดยตลอด จากการศึกษาพบว่าทุกๆปี สายการบินมีนโยบายการปรับปรุงการบริการโดยให้บริการที่ดีเยี่ยมในทุกจุด สร้างความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์ ตั้งแต่การติดต่อซื้อตั๋วโดยสาร จนกระทั่งผู้โดยสารถึงจุดหมายปลายทาง บริการด้วยเสน่ห์ไทย มีการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่นการใช้ระบบตั๋วอิเล็กทรอนิกส์ การให้บริการเช็คอินด้วยตัวเอง การทำโปรแกรมสะสมไมล์แบบออนไลน์ เป็นต้น มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เช่นการใช้อุปกรณ์ที่ให้บริการบนเครื่องบินในระดับแนวหน้า สินค้าแบรนด์เนม ระบบสาร์บบันเทิง แก้วน้ำดื่ม และบรรยากาศโดยรวมภายในเครื่องบิน มีการปรับปรุงอาหารและเครื่องดื่มอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีบริการอาหารแบบภัตตาคารลอยฟ้า เป็นต้น ทุกๆปี สายการบินจะมีการเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า มีการเชิญลูกค้าพิเศษมาให้คำแนะนำเรื่องการบริหาร การเปรียบเทียบการบริการกับคู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการ

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ จึงมีการให้บริการสร้างความแตกต่าง โดยเน้นการเดินทางเพื่อพักผ่อนและท่องเที่ยว ให้บริการในจุดบินที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวอารยธรรม และจุดบินที่มีความพิเศษเฉพาะ จึงทำให้มีบริการที่พิเศษ เช่นการให้บริการเช็คอินในจุดบริการในตัวเมือง การเช็คอินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น สายการบินมีการปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการทำสำรวจตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการ

สายการบินนกแอร์ มีการสร้างการบริการใหม่ๆ เช่นการให้บริการเชื่อมต่อโหมดขนส่งอื่นๆ จำหน่ายตั๋วเครื่องบินพร้อมต่อรถต่อเรือเพื่อไปยังจุดหมายต่างๆ ให้บริการช่องทางการจัดจำหน่ายและการชำระเงินใหม่ๆ เพื่อเพิ่มการเข้าถึงของลูกค้า มีการเปิดช่องทางเช็คอินใหม่ๆ เช่นเช็คอินที่ชายหาด เช็คอินที่ห้างสรรพสินค้า เป็นผู้นำในการริเริ่ม

เช็คอินผ่านโทรศัพท์มือถือ ทั้งนี้เพื่อต่อยอดภาพลักษณ์การเป็นสายการบินผู้นำด้านนวัตกรรม เป็นต้น สายการบินยังกำหนดตำแหน่งการตลาดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำระดับพรีเมียม จึงมีการให้บริการพื้นฐานที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเที่ยวบิน การให้บริการน้ำหนักระเป๋าสัมภาระ และการบริการเลือกที่นั่ง เป็นต้น สายการบินนกแอร์ให้ความสำคัญกับการบริการด้วยความจริงใจ สดใส ร่าเริง เป็นมิตร ภายใต้สโลแกน ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นการขายราคาถูก แต่ก็ยังคงมีการปรับปรุงพัฒนาการบริการใหม่ๆ เช่นการเชื่อมต่อโหนดขนส่งการเดินทางอื่นๆ การซื้อตัวเครื่องบินพร้อมกับการต่อรถต่อเรือเพื่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ เป็นต้น สายการบินมุ่งเน้นการลดต้นทุนในทุกระดับ จึงไม่มีการให้บริการส่วนเพิ่มเติม นอกเหนือจากตัวเดินทาง หากผู้โดยสารต้องการการบริการเพิ่มเติมจำเป็นต้องจ่ายเงินซื้อเพิ่ม ซึ่งก็เป็นกลยุทธ์ที่สายการบินวางแผนความคิดนี้มาตั้งแต่เริ่มทำการบิน การให้บริการด้วยความทันสมัย มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ซึ่งก็ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ ไม่มุ่งเน้นการบริการที่มากมาย อีกทั้งยังมีการพัฒนาช่องทางเช็คอินใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน

4.3.11 กลยุทธ์ด้านการเงิน(finance strategy)

การระดมทุน(funding)

ตารางที่ 4-53 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การระดมทุน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Loan	√	√	√	√
Transformation Organization		√	√	√

สายการบินไทย ใช้กลยุทธ์การระดมทุนโดยการกู้เงิน จากทั้งแหล่งเงินทุนภายในประเทศและต่างประเทศ
สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ใช้กลยุทธ์การระดมทุนโดยการกู้เงิน การออกกองทุนอสังหาริมทรัพย์ของ
สนามบินสมุยเพื่อระดมทุน และการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

สายการบินนกแอร์ ใช้กลยุทธ์การระดมเงินทุนจากการกู้เงิน และการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ใช้กลยุทธ์การระดมเงินทุนการกู้เงิน และการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

การบริหารจัดการต้นทุน(cost management)

ตารางที่ 4-54 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการต้นทุน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cost Reduce - From New Fleet	✓	✓	✓	✓
Cost Reduce - Purchase	✓			✓
Cost Reduce - Operation	✓	✓		✓
Cost Reduce - Service			✓	✓
Cost Reduce - E- Ticket	✓	✓	✓	✓
Cost Reduce - Maintenance	✓	✓	✓	✓
Currency Risk Management	✓	✓		✓
Interest Rate Risk Management	✓	✓		
Cost Reduce - Human Development	✓	✓	✓	✓
Cost Reduce - Advertise			✓	

สายการบินไทย การลดต้นทุนการจัดซื้อเนื่องจากสายการบินไทยเป็นสายการบินขนาดใหญ่และมีเครือข่ายพันธมิตรทำให้มีการร่วมมือกันเพื่อจัดซื้อครั้งละมากๆ เพื่อลดต้นทุน เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง การลดต้นทุนการปฏิบัติการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติการบิน เนื่องจากภาวะราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น สายการบินมีมาตรการลดต้นทุนจากการทำการบิน ลดต้นทุนจากการใช้ตัวอิเล็กทรอนิกส์ ลดต้นทุนจากการซ่อมบำรุงโดยการจัดหาเครื่องบินใหม่ สายการบินไทยเป็นสายการบินขนาดใหญ่ที่ให้บริการครอบคลุมทั่วโลกและรายได้จึงมาจากสกุลเงินตราต่างประเทศเป็นหลัก เมื่อมีการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนหรือปัจจัยอื่นๆที่กระทบต่อระบบการเงินจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสาย

การบิน ดังนั้นจึงมีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากค่าเงิน อีกทั้งสายการบินมีการกู้เงินจากหลายๆแหล่ง ความเสี่ยงทางการเงินเรื่องอัตราดอกเบี้ยจึงมีความสำคัญที่จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ซึ่งสายการบินไทยได้มีการบริหารอัตราดอกเบี้ย ส่งผลทำให้ลดต้นทุนเงินกู้ได้ และสายการบินไทยได้มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้มีการลดต้นทุนจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ลดต้นทุนการปฏิบัติการเนื่องจากภาวะน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น สายการบินจึงต้องทำการลดต้นทุนจากการปฏิบัติการบิน ลดต้นทุนจากการใช้ตัวอิเล็กทรอนิกส์ ลดต้นทุนจากการซ่อมบำรุงโดยการจัดหาเครื่องบินใหม่ๆ เช่นเดียวกับสายการบินไทย เนื่องจากรายได้ของสายการบินมาจากสกุลเงินต่างชาติและสายการบินมีการกู้เงินจากสถาบันต่างๆ ทำให้ต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงจากค่าเงินและการบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยและสายการบินมีการลดต้นทุนจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สายการบินนกแอร์ ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำทำให้ต้องมีการลดต้นทุนจากการลดการบริการ ให้บริการเท่าที่จำเป็น และลดต้นทุนทุกส่วนให้ได้มากที่สุด ลดต้นทุนจากการใช้ตัวอิเล็กทรอนิกส์ ลดต้นทุนจากการซ่อมบำรุง การลดต้นทุนจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ลดต้นทุนการโฆษณา

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เช่นเดียวกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นๆ ที่มีความพยายามในการลดต้นทุนทุกส่วน ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชียวางตำแหน่งการตลาดเป็นสายการบินราคาถูก ดังนั้นการพยายามลดต้นทุนคือภาระกิจหลักที่สายการบินจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี โดยมีการดำเนินกลยุทธ์เรื่องการลดต้นทุนการจัดซื้อ ลดต้นทุนการปฏิบัติการ ลดต้นทุนจากการลดการบริการ ลดต้นทุนจากการใช้ตัวอิเล็กทรอนิกส์ ลดต้นทุนจากการซ่อมบำรุง การบริหารจัดการความเสี่ยงจากค่าเงิน และการลดต้นทุนจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.3.12 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล(human resource strategy)

ตารางที่ 4-55 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Human Development -	√	√	√	√
Plan Human Increase -	√			√
Human Outsource Increase -	√			
Human Retire - Early	√			

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับทุกสายการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการบิน การจัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย และประสิทธิภาพในการบริการ

สายการบินไทย มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อลดต้นทุนจากการจ้างงาน เป็นต้น การวางแผนเรื่องพนักงานสำหรับรองรับการขยายตัวของสายการบิน การเพิ่มการจ้างพนักงานจากภายนอกองค์กรเพื่อลดต้นทุน การทำโครงการเกษียณก่อนอายุเพื่อลดขนาดขององค์กร

สายการบินบางกอกแอร์เวย์สและสายการบินนกแอร์ ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเรื่องพนักงานเพื่อรองรับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบิน

4.3.13 กลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative Strategy)

คือการจับมือเป็นพันธมิตรทางการค้า อันก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ระดับ คือการร่วมมือกันในระดับธุรกิจ การร่วมมือในระดับองค์กร และการร่วมมือในการสร้างเครือข่าย จากการเก็บรวบรวมข่าวของสายการบินไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปี พ.ศ.2557 ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรที่สายการบินไทยนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีดังนี้

Business level Cooperative Strategy การร่วมมือกันในระดับธุรกิจ ประกอบด้วย 4 รูปแบบคือการร่วมมือเพื่อเสริมการดำเนินงาน การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์การตอบสนองการแข่งขัน การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดความไม่แน่นอน และการร่วมมือเพื่อลดการแข่งขัน

Complementary การร่วมมือเพื่อเสริมการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 รูปแบบกลยุทธ์ได้แก่ การร่วมมือในแนวดิ่ง และการร่วมมือในแนวราบ

- Vertical การร่วมมือในแนวดิ่ง คือการที่องค์กรร่วมมือเพื่อร่วมกันดำเนินงานไปทางผู้ผลิตปัจจัยการผลิต (supply) และผู้จัดจำหน่าย (distributor)

ตารางที่ 4-56 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือในแนวดิ่ง

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - Sell Channel	√	√	√	√
Cooperation - Maintenance	√			√
Cooperation - Ground Service	√			
Cooperation - Payment Channel	√	√	√	√
Cooperation - For Supply	√			√

การร่วมมือในแนวดิ่งเพื่อเสริมการดำเนินงานในส่วนนำเข้าปัจจัยการผลิตและส่วนจัดจำหน่าย

สายการบินไทย ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรเพื่อขยายช่องทางการขายและเครือข่ายเส้นทางบิน อีกทั้งร่วมมือกับระบบ Global Distribution System เพื่อจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายต่างๆ ร่วมมือเพื่อการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่สายการบินไทยร่วมมือกับผู้ผลิตเครื่องบินอย่างบริษัทแอร์บัส เพื่อให้ช่างของการบินไทยเรียนรู้การซ่อมบำรุงและจะสามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุมและมีมาตรฐาน การร่วมมือเพื่อให้บริการภาคพื้น โดยหลังจากสายการบินไทยได้ย้ายการปฏิบัติการมาให้บริการที่สนามบินสุวรรณภูมิได้มีการร่วมมือกับบริษัท TAGS เพื่อร่วมกันให้บริการภาคพื้นที่สนามบินใหม่ ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการชำระเงินโดยร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ต่างๆ เพื่อขยายช่องทางการชำระเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ ดังนั้นการอำนวยความสะดวกเรื่องการชำระเงินจึงมีความสำคัญ ร่วมมือเพื่อการนำเข้าวัตถุดิบการผลิต เช่น ชิ้นส่วนอะไหล่ ชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ให้บริการเกี่ยวกับการปฏิบัติการบิน เป็นต้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรเพื่อขยายช่องทางการขายและเครือข่ายเส้นทางบิน อีกทั้งร่วมมือกับระบบ Global Distribution System เพื่อจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายต่างๆ ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการชำระเงินโดยร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ต่างๆ

สายการบินนกแอร์ ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยร่วมมือกับตัวแทนจำหน่ายและจุดบริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการชำระเงินโดยร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ต่างๆ และจุดให้บริการรับชำระเงิน เช่น จุดบริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส ช่องทาง ATM ซึ่งสายการบินนกแอร์ จะเป็นผู้นำด้านช่องทางการขายและการชำระเงิน จากการศึกษาพบว่าสายการบินจะนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ ที่อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยร่วมมือกับตัวแทนจำหน่ายโดยใช้ระบบการขายร่วมกับแอร์เอเชียและระบบ Global Distribution System ผ่านตัวแทนจำหน่ายและการร่วมมือกับเคาน์เตอร์เซอร์วิสเพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการชำระเงิน ร่วมมือเพื่อการซ่อมบำรุง ร่วมมือเพื่อการนำเข้าวัตถุดิบการผลิต

จากการศึกษาพบว่าสายการบินนกแอร์ค่อนข้างเป็นผู้ดำเนินการให้บริการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายและการชำระเงินที่มีความสะดวก รวดเร็ว และเป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรมด้านช่องทางการจำหน่ายและการชำระเงิน แต่ในขณะเดียวกันคู่แข่งอย่างไทยแอร์เอเชียก็พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงินตาม รวมถึงสายการบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ด้วย จะเห็นได้ว่าเมื่อมีสายการบินใดสายการบินหนึ่งริเริ่มช่องทางการจำหน่ายและช่องทางการชำระเงินใหม่ๆ สายการบินอื่นๆ ก็จะพัฒนาช่องทางนั้นๆตาม

- Horizontal การร่วมมือในแนวนอน คือการที่องค์กรร่วมมือเพื่อร่วมกันดำเนินงานในการผลิต

ตารางที่ 4-57 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือในแนวนอน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส์	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - For Cost Reduction	√			
Cooperation - Customer Increase	√			
Cooperation - Check-In Channel	√		√	
Cooperation - For Sell	√			√
Cooperation - Currency Management	√			
Cooperation - New Product	√			√
Cooperation - Promotion	√	√	√	√
Cooperation - Marketing	√	√	√	√
Cooperation - Campaign	√	√	√	√

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - Package	√	√	√	√
Cooperation - Event	√			
Cooperation - New Technology	√			
Cooperation - Survey			√	
Cooperation - Credit Card	√	√	√	√

สายการบินไทย ร่วมมือเพื่อลดต้นทุนโดยสายการบินไทยซึ่งเป็นสายการบินในเครือข่ายพันธมิตรสตาร์ อัลไลแอนซ์ จึงมีการสนับสนุนโครงการการจัดซื้อจัดจ้างร่วมกันเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพิ่มอำนาจต่อรองในการจัดซื้อ ร่วมมือกับเครือข่ายสายการบินพันธมิตร ภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มลูกค้าและยอดขาย ร่วมมือเพื่อทำการตลาด โปรโมชัน ออกแคมเปญและแพคเกจ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น โครงการร่วมกันออกตั๋วเครื่องบินอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการขายแบบเครือข่ายเส้นทางบิน การสะสมไมล์ การ โครงการ Move under One Roof สนับสนุนให้สายการบินสมาชิกมีสำนักงานพื้นที่ใกล้เคียงกันในสนามบินสุวรรณภูมิ ออกบัตรโดยสารเดินทางรอบโลกด้วยเที่ยวบินของสายการบินพันธมิตรในราคาประหยัด ปรับปรุงตารางการบินให้สอดคล้องกับเที่ยวบินของสายการบินไทย พัฒนากรุงเทพฯ ให้เป็นศูนย์กลางการบินและการเชื่อมต่อเที่ยวบิน ภายในโครงการ Global Connectivity Improvement และผลักดันให้เกิดโครงการ Visit Thailand เพื่อฟื้นฟูและส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางเช็คอิน จุดเช็คอินด้วยตัวเอง เป็นต้น ร่วมมือเพื่อบริหารจัดการการเงินอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนซึ่งส่งผลกระทบต่อสายการบินทำให้สายการบินไทยร่วมมือกับสถาบันการเงินต่างประเทศเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงเรื่องค่าเงิน ร่วมมือเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกรณีสายการบินไทยคือร่วมมือเพื่อเพิ่มเครือข่ายเส้นทางบิน ร่วมมือเพื่อออกงานอีเว้น และร่วมมือเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีใหม่เช่นการให้บริการโปรแกรมสะสมไมล์ออนไลน์ร่วมกับสายการบินพันธมิตร เป็นต้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ร่วมมือกับพันธมิตร ภาครัฐและเอกชน เพื่อทำโปรโมชัน ร่วมมือเพื่อทำการตลาด ร่วมมือเพื่อออกแคมเปญ ร่วมมือเพื่อออกแพคเกจ เช่นการทำโปรโมชันแพคเกจซื้อตั๋วโดยสารพร้อมกับการจองโรงแรมด้วยราคาพิเศษ หรือการเฉลิมฉลองครบรอบ 45 ปีของสายการบิน มีการออกแคมเปญร่วมกับธุรกิจอื่นๆ เพื่อเพิ่มลูกค้า เป็นต้น

สายการบินนกแอร์ ร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางเช็คอิน ซึ่งสายการบินนกแอร์มักจะเป็นผู้นำในการริเริ่มช่องทางเช็คอินใหม่ๆ เช่นการเช็คอินที่ห้างสรรพสินค้า ซึ่งร่วมมือกับบริษัทเซ็นทรัลกรุ๊ป เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้า การเช็คอินที่โรงแรมพันธมิตร การเช็คอินที่ชายหาด การเช็คอินผ่านโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมเหล่านี้ล้วนมาจากการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าและสร้างความแตกต่าง ร่วมมือเพื่อทำการตลาด โปรโมชัน ออกแคมเปญและออกแพคเกจ ซึ่งตามนโยบายการทำการตลาดของสายการบิน เพื่อสร้างความแตกต่างและ

เพิ่มฐานลูกค้า นอกเหนือจากการออกโปรโมชั่นด้วยสายการบินเองแล้ว ยังมีการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันออกโปรโมชั่น ร่วมมือเพื่อสำรวจความพึงพอใจลูกค้าโดยสารการบินนกแอร์ได้ร่วมมือกับเครือข่ายโทรศัพท์มือถืออย่างดีแทค เพื่อเป็นผู้ให้บริการในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งตอกย้ำกับภาพลักษณ์ของสายการบินที่มุ่งเน้นเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่นการร่วมมือกับภาครัฐในการดำเนินโครงการกระตุ้นการท่องเที่ยว ร่วมมือกับธุรกิจสินค้าเพื่อนำมาขายบนเที่ยวบิน เป็นต้น ร่วมมือเพื่อทำการตลาด โปรโมชั่น ออกแคมเปญและแพคเกจ เช่นเดียวกับสายการบินอื่นๆ ตามนโยบายของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่ให้ความสำคัญกับการออกโปรโมชั่นกระตุ้นการเดินทางเป็นประจำ นอกเหนือจากการทำโปรโมชั่นด้วยสายการบินเองแล้ว ยังมีการร่วมมือกับองค์กรต่างๆเพื่อร่วมกันออกโปรโมชั่น เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าและสร้างความแปลกใหม่ เช่น การออกโปรโมชั่นร่วมกับบัตรเครดิต การซื้อตั๋วพร้อมกับโรงแรม รถเช่า เป็นต้น

การร่วมมือกับสถาบันการเงินเพื่อออกบัตรเครดิต ซึ่งในช่วงปีพ.ศ.2549 เป็นปีที่สายการบินทุกสายล้วนจับมือกับสถาบันการเงินเพื่อร่วมกันออกบัตรเครดิตซึ่งช่วยเพิ่มขยายฐานลูกค้า โดยการทำงานร่วมกันระหว่างสายการบินกับสถาบันการเงิน ออกแคมเปญการตลาดและโปรโมชั่นร่วมกัน โดยเริ่มที่สายการบินไทยแอร์เอเชียจับมือกับสถาบันการเงิน และสายการบินนกแอร์ก็ตอบโต้ด้วยการจับมือกับสถาบันการเงินอีกรายเพื่อแข่งขัน และสายการบินบางกอกแอร์เวย์สและสายการบินไทยก็เริ่มจับมือเพื่อออกบัตรเครดิตเช่นกัน

Competition Response Strategy การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์การตอบสนองการแข่งขัน

ตารางที่ 4-58 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์การตอบสนองการแข่งขัน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation	-			
Eliminate	✓			
Competitor				

มีเพียงสายการบินไทย ที่ใช้กลยุทธ์การร่วมมือเพื่อกำจัดคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น ในปีพ.ศ.2549 การบินไทยมีนโยบายการขายเชิงรุกมากขึ้น จึงใช้นโยบายการขายอย่างเต็มที่ ร่วมมือกับตัวแทนจำหน่ายออกการส่งเสริมการขาย และร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายการขาย สายการบินไทยและกลุ่มสายการบินพันธมิตรใช้นโยบายการขายเพื่อกำจัดคู่แข่งในบางเส้นทาง เป็นต้น

Uncertainty-Reducing Strategy การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดความไม่แน่นอน

ตารางที่ 4-59 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดความไม่แน่นอน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - Airline Fuel Monitor	✓	✓	✓	✓

ทั้งสี่สายการบินมีการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อติดตามราคาน้ำมัน เนื่องจากตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 มีความผันผวนของราคาน้ำมันและการปรับขึ้นของราคาน้ำมันอย่างหนัก ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงกับสายการบินทุกสายในประเทศไทย ทำให้สายการบินทั้งสี่ร่วมมือกันเพื่อติดตามราคาน้ำมัน และร่วมกันออกนโยบายการคิดเพิ่มค่าธรรมเนียมน้ำมัน เพิ่มเติมจากราคาตัวโดยสาร ซึ่งเป็นอัตราที่ใกล้เคียงกัน เพื่อไม่ให้เกิดการแข่งขันด้านราคาค่าธรรมเนียมน้ำมัน

Competition-Reducing Strategy การร่วมมือเพื่อลดการแข่งขัน

ตารางที่ 4-60 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อลดการแข่งขัน

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - Asian Hub	✓			
Cooperation - Airline Fuel Surcharge Setting	✓	✓	✓	✓

สายการบินไทย มีการดำเนินกลยุทธ์ร่วมมือเพื่อร่วมกันสร้างศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กับสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์เป็นการร่วมมือกันเชิงสัญลักษณ์ที่พยายามลดการแข่งขันลง โดยร่วมกันให้สนามบินสุวรรณภูมิและสนามบินชางอี เป็นศูนย์กลางการบิน มีนโยบายการเชื่อมต่อเที่ยวบินจากภูมิภาคอื่น เข้าสู่สนามบินดังกล่าวมากขึ้น และร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมน้ำมันอันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน เพื่อลดการแข่งขัน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการดำเนินกลยุทธ์ร่วมมือเพื่อร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมน้ำมัน อันเนื่องมาจากราคาค่าธรรมเนียมน้ำมันที่เพิ่มขึ้น เพื่อลดการแข่งขัน

Corporate Level Cooperative Strategy การร่วมมือในระดับองค์กร ประกอบด้วย 2 รูปแบบ
คือการร่วมมือเพื่อขยายธุรกิจและการร่วมมือเพื่อร่วมกันทำงานในระดับองค์กร

- Diversifying Strategic Alliance การร่วมมือเพื่อขยายธุรกิจ

ตารางที่ 4-61 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือเพื่อขยายธุรกิจ

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - Diversification Cargo And Warehouse Service	√	√		
Cooperation - Diversification Ramp Service		√		

สายการบินไทย ดำเนินกลยุทธ์การขยายธุรกิจคลังสินค้าโดยร่วมมือกับกลุ่มบริษัทโตซู เพื่อดำเนินธุรกิจคลังสินค้าในพื้นที่ฟรีโซน ภายในสนามบินสุวรรณภูมิ โดยเน้นสินค้ากลุ่มชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีมูลค่าสูงและสายการบินไทยสามารถรับขนสินค้านั้นผ่านหน่วยธุรกิจขนส่งสินค้าได้อีกด้วย

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ร่วมมือกับบริษัท WFS เพื่อดำเนินธุรกิจคลังสินค้าและดำเนินธุรกิจบริการภาคพื้น ซึ่งกลยุทธ์การร่วมมือนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการวางแผนการสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ เนื่องจากความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมการบินและปัจจัยแวดล้อมที่มีความเสี่ยง สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ซึ่งเป็นสายการบินที่ดำเนินธุรกิจที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับสายการบิน ทำให้องค์กรพยายามกระจายธุรกิจไปส่วนอื่นๆ ซึ่งการดำเนินธุรกิจด้านคลังสินค้าและธุรกิจภาคพื้นเป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สายการบินประสบความสำเร็จและมีส่วนแบ่งการตลาดและสร้างรายได้ให้กับสายการบิน

- Synergistic Strategic Alliance การร่วมมือเพื่อร่วมกันทำงานในระดับองค์กร

ตารางที่ 4-62 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือทำงานในระดับองค์กร

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - Branding	√		√	√
Co-Brand			√	

สายการบินไทย ดำเนินกลยุทธ์ด้านการร่วมมือกันทำงานในระดับองค์กรเรื่องการทำตราสินค้า โดยสายการบินไทยได้ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรเพื่อทำการขยายเครือข่ายเส้นทางบินและร่วมมือกันทำงานในส่วนต่างๆ รวมถึงการใช้ภาพลักษณ์กลุ่มสตาร์ อัลไลแอนซ์ ร่วมกัน เพื่อสร้างการรับรู้ ภาพจำ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า

สายการบินนกแอร์ ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยการร่วมมือเพื่อทำตราสินค้าและร่วมมือเพื่อใช้ตราสินค้าร่วมกันกับสายการบิน SGA ซึ่งเป็นสายการบินสายย่อยที่ให้บริการจุดบินย่อยในประเทศไทย ซึ่งทำให้มีการร่วมกันสร้างตราสินค้าใหม่คือสายการบินนกมินิ ร่วมกันทำการตลาด โปรโมชัน ช่องทางการจัดจำหน่ายและชำระเงิน และร่วมมือการทำธุรกิจร่วมกัน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นสายการบินที่ถือหุ้นโดยสายการบินแอร์เอเชียมาเลเซีย ดังนั้นการทำงานก็จะมี การร่วมมือกันและใช้ภาพลักษณ์ของตราสินค้าร่วมกัน การดำเนินกลยุทธ์และนโยบายต่างๆ ก็จะมีการพึ่งพิงซึ่งกันและกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

Network Cooperative Strategy การร่วมมือในการสร้างเครือข่าย

ตารางที่ 4-63 ตารางแสดงการดำเนินกลยุทธ์การร่วมมือในการสร้างเครือข่าย

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์ส	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
Cooperation - Route Network Increase	√		√	√
Cooperation - Code Share	√	√	√	

สายการบินไทย ร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตรสตาร์ อัลไลแอนซ์ ขยายเครือข่ายจุดบินในสหรัฐอเมริกาและจุดบินในแคนาดา ขยายเครือข่ายเมืองในกลุ่มยุโรป ขยายเครือข่ายเมืองในประเทศนิวซีแลนด์ ร่วมมือกับสายการบินในประเทศ เช่น สายการบินพีบีแอร์ ภูเก็ตแอร์ นกแอร์ ให้บริการจุดบินในประเทศ ร่วมมือเพื่อเพิ่มเส้นทางบิน ร่วมมือเพื่อสร้างเครือข่ายเส้นทางบิน ร่วมมือเพื่อทำเที่ยวบินร่วม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับสายการบินไทย เนื่องจากเป็นสายการบินเครือข่ายที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีทั้งการร่วมมือกับสายการบินต่างๆ เพิ่มขึ้นและบางสายการบินก็ร่วมมือกันลดลง ตามสภาพสถานการณ์ สายการบินไทยมุ่งเน้นการรักษาระดับเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมเพื่อรักษาลูกค้าไว้ การร่วมมือด้านเครือข่ายจึงเป็นกลยุทธ์ที่สายการบินใช้มาโดยตลอด และยังคงพยายามรักษาไว้

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ร่วมมือเพื่อเพิ่มเส้นทางบิน ร่วมมือเพื่อทำเที่ยวบินร่วม กลยุทธ์การร่วมมือเพื่อทำรหัสเที่ยวบินร่วม ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เนื่องจากตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา สายการบินได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรเกือบทุกเที่ยวบิน สร้างรายได้ส่วนใหญ่ให้กับสายการบิน มีการพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบินเพื่อให้สอดคล้องกับสายการบินพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง

สายการบินนกแอร์ ร่วมมือเพื่อสร้างเครือข่ายเส้นทางบินและร่วมมือเพื่อทำเที่ยวบินร่วม โดยช่วงแรกให้บริการ เนื่องจากสายการบินนกแอร์เป็นสายการบินย่อยของสายการบินไทย ทำให้มีความร่วมมือกับสายการบินไทยสูง โดยเฉพาะการเข้าทำการบินทดแทนในเส้นทางที่สายการบินไทยยกเลิกหรือลดเที่ยวบิน โดยมีการทำรหัสเที่ยวบินร่วมกันเพื่อรักษาฐานลูกค้าของสายการบินไทย แต่ต่อมาหลังจากให้บริการได้ 3 ปี มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมมากขึ้น จึงได้ยกเลิกการทำรหัสเที่ยวบินร่วมแต่ก็ยังคงมีความสัมพันธ์ด้านเส้นทางบินและผู้โดยสารมาอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากสายการบินมีการร่วมมือกับสายการบิน SGA ร่วมกันทำการบินภายใต้สายการบินนกมิני จึงทำให้มีเครือข่ายเส้นทางบินรองและย่อยที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เนื่องจากเป็นสายการบินที่ถือหุ้นใหญ่โดยกลุ่มแอร์เอเชียประเทศมาเลเซีย และมีสายการบินแอร์เอเชียประเทศต่างๆในภูมิภาค ซึ่งมีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียและออสเตรเลีย ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถขยายเครือข่ายเส้นทางบินและมีเส้นทางบินที่นอกเหนือจากที่ไทยแอร์เอเชียบินเอง ให้บริการลูกค้าได้อย่างครอบคลุม และสามารถให้การเชื่อมโยงแต่ละเที่ยวบินได้อย่างราบรื่น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับหน่วยธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาดแต่ละประเภท กลยุทธ์ระดับธุรกิจอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า กลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive strategy) ที่ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Differentiation Strategy) และการบูรณาการกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง(Integrated Cost Leadership/Differentiation)

สายการบินไทย จากการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของสายการบินพบว่าสายการบินไทย มุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) โดยมีการดำเนินกลยุทธ์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1 หลังจากสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขันในปี พ.ศ.2547 สายการบินไทยจึงได้ริเริ่มโครงการและการบริการรูปแบบใหม่ โดยการนำเสนอเอกลักษณ์ใหม่(Corporate Identity) ที่สร้างความแตกต่าง ทั้งภาพลักษณ์และการปฏิบัติการบิน

2 กำหนดตำแหน่งเป็นสายการบินเครือข่ายด้วยมาตรฐานการบริการระดับสูง เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ

3 ปรับปรุงการบริการโดยการนำเอกลักษณ์ความเป็นไทยมาใช้ในการบริการ มุ่งนำเสนอการบริการแบบพิเศษ โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการบนเที่ยวบิน อาหาร และความใส่ใจในงานบริการของพนักงาน

4 ในปี พ.ศ.2549 พัฒนารายการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ของรายการรอยัล ออร์คิด ฮอติเดย์ ให้หลากหลายขึ้น โดยมุ่งเน้นเส้นทางเฉพาะที่มีความพิเศษ เน้นการทำตลาดลูกค้ากลุ่มเฉพาะ กลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง

5 สายการบินไทยดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) เนื่องจากสายการบินมุ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์หรือลักษณะที่แตกต่าง และลูกค้าสามารถรับรู้ได้ถึงความต่างนั้น เช่นการปรับปรุงภาพลักษณ์ การนำเสนอเอกลักษณ์ของความเป็นไทย การบริการที่พิเศษ การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการในเครื่องบิน เป็นต้น สายการบินใช้ประโยชน์จากการสร้างความแตกต่างให้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส จากการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของสายการบินพบว่าสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างแตกต่างสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Differentiation Strategy) โดยมีการดำเนินกลยุทธ์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1 หลังจากสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขันในปี พ.ศ.2547 สายการบินได้ปรับแผนลงทุนธุรกิจการบิน สร้าง concept จุดขายใหม่ เป็น asia boutique airline แสดงจุดยืนตอกย้ำว่าเป็นสายการบินระดับกลางอยู่คนละตลาดกับสายการบินต้นทุนต่ำ มุ่งเน้นการให้บริการเพื่อการพักผ่อนและท่องเที่ยวสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

2 สายการบินมุ่งเน้นความแตกต่างซึ่งได้แก่ การปรับปรุงฝูงบินให้ใหม่เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกได้ถึงความแตกต่าง การเปิดเส้นทางบินใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์ ที่มีอารยธรรม มุ่งเน้นจุดบินที่เป็นการพักผ่อนและการท่องเที่ยว

3 เน้นโชว์ภาพลักษณ์ของสนามบินในเครื่องทั้ง 3 แห่ง คือสนามบินสมุย สนามบินสุโขทัย และสนามบินตราด

4 สายการบินมุ่งเน้นขายโดยการร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรเพื่อการส่งต่อผู้โดยสารซึ่งกันและกัน สายการบินมุ่งเน้นการทำตลาดกับกลุ่มต่างชาติที่นิยมเดินทางเข้ามาประเทศไทยเพื่อการท่องเที่ยวและพักผ่อน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจในด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับกลุ่มเป้าหมาย(Focused Differentiation Strategy) สายการบินมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ต้องการความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ สายการบินพยายามชูจุดเด่นในเรื่องความแตกต่างจากสายการบินอื่น การเป็นสายการบินที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ผ่านการดำเนินกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับหน้าที่ ทั้งเรื่องภาพลักษณ์ การบริการ กลยุทธ์การขายและร่วมมือกับพันธมิตร เส้นทางบิน ฝูงบิน อีกทั้งพยายามมุ่งการเดินทางผ่านสนามบินของสายการบินเอง เน้นกลุ่มลูกค้ากลุ่มพักผ่อนและท่องเที่ยว

สายการบินนกแอร์ จากการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของสายการบินพบว่าสายการบินนกแอร์ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานระหว่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) โดยมีการดำเนินกลยุทธ์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1 ได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นสายการบินราคาประหยัด โดยให้บริการที่แตกต่างจากสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ เช่นการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเที่ยวบิน สามารถโหลดกระเป๋าสัมภาระได้ท้องเครื่องได้ตามจำนวนที่กำหนด สามารถเลือกที่นั่งได้ โดยไม่คิดราคาเพิ่มเหมือนคู่แข่ง

2 สร้างความแตกต่างจากการมีเส้นทางบินที่ครอบคลุมทั่วประเทศไทย มีชนิดเครื่องบินที่เหมาะสมกับเส้นทางบิน ทำให้เปิดเส้นทางบินทั้งเส้นทางสายหลัก สายรองและสายย่อย เป็นผู้นำในการบุกเบิกเส้นทางใหม่ๆในประเทศ

3 สายการบินทำกิจกรรมการตลาดผ่านการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ออกบูชขายตัวโดยสารราคาถูก ออกการส่งเสริมการขายปีละ 8-10 ครั้ง

4 สายการบินมุ่งเน้นการลดต้นทุนทุกส่วนตั้งแต่การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ การทำการตลาดและการโฆษณาด้วยวิธีการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด

สายการบินนกแอร์ดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจในด้านกลยุทธ์ผสมผสานระหว่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ตลอดระยะเวลา 10 ปี ที่สายการบินให้บริการ สายการบินมุ่งมั่นเป็นสายการบินต้นทุนต่ำระดับพรีเมียม คือมีการบริการขั้นต่าที่มากกว่าคู่แข่ง แต่ยังคงความเป็นสายการบินต้นทุนต่ำด้วยราคาที่คุ้มค่า ดังนั้นสายการบินจึงมีการดำเนินกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและระดับหน้าที่ที่มุ่งเน้นด้านต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง เช่น การขยายเส้นทางบินรองและเส้นทางบินย่อย เพื่อเป็นผู้นำตลาดและขยายเครือข่ายให้ครอบคลุม สร้างความแตกต่างให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ขณะเดียวกันก็มีการใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อแข่งขัน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย จากการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของสายการบิน พบว่าสายการบินไทยแอร์เอเชีย มุ่งเน้นกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) โดยมีการดำเนินกลยุทธ์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1 สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นสายการบินต้นทุนต่ำรายแรกๆที่เข้ามาให้บริการในประเทศไทยซึ่งการที่ไม่มีบริการพิเศษเพื่อลดต้นทุน เช่น อาหารหรือเครื่องดื่มให้บริการบนเครื่อง รวมทั้งเป็นสายการบินแรกที่เริ่มนโยบายไม่มีการออกบัตรโดยสารสำหรับผู้โดยสาร เหมือนดังที่สายการบินที่อยู่ในประเทศไทยให้บริการอยู่นั้น จึงเป็นเรื่องแปลกใหม่ในตลาดการบิน และได้ทำกลยุทธ์การแข่งขันโดยการตั้งราคาถูก

2 สายการบินไทยแอร์เอเชียประกาศยกเลิกการใช้เครื่อง รุ่น B737 ทำให้ฝูงบินไทยแอร์เอเชียมีเครื่องบินแบบเดียวคือ A320 ในการทำการบิน ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุน จากการบริหารจัดการฝูงบินชนิดเดียว ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนทั้งในส่วนอุปกรณ์ อะไหล่ รวมถึงการซ่อมแซม และการฝึกอบรมพนักงานด้วย

3 สายการบินมุ่งเน้นการลดต้นทุนทุกส่วนตั้งแต่การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ การทำการตลาด และการโฆษณาด้วยวิธีการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด

4 สายการบินจะเสนอค่าโดยสารราคาพิเศษ โดยเป็นราคาส่วนลดเพิ่มเติมจากค่าโดยสารที่ประหยัดอยู่แล้ว โดยจะดำเนินการออกโปรโมชั่นส่งเสริมการขายในช่วงการเดินทางน้อย ประจำทุกปี ปีละ 2 ครั้ง รวมถึงเข้าร่วมงานท่องเที่ยวต่างๆด้วย

สายการบินไทยแอร์เอเชียระดับธุรกิจในด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) ตั้งแต่เปิดทำการบินมา สายการบินไทยแอร์เอเชียมุ่งเน้นการลดต้นทุนอย่างสูงสุด ทำการบริการโดยไม่มีการบริการส่วนเพิ่มนอกเหนือจากที่นั่งการเดินทาง ถ้าลูกค้าต้องการบริการเพิ่ม ต้องเสียค่าบริการส่วนเพิ่ม ทั้งนี้ก็เพื่อการตั้งราคาโดยสารให้มีราคาถูกที่สุด ตั้งแต่สายการบินเปิดทำการบินมา มีการนำเสนอโปรโมชั่นที่มีความดึงดูดความสนใจของลูกค้า กระตุ้นตลาดการเดินทางจากกลุ่มลูกค้าระดับล่างให้มาเดินทางทางอากาศมากขึ้น

4.4 ผลการศึกษารูปแบบพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบินที่ให้บริการประเทศไทย

การศึกษารูปแบบพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบิน เพื่ออธิบายลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สายการบินดำเนินการผ่านการทำกลยุทธ์ การศึกษารูปแบบพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบินจะทำให้เห็นว่าจากในอดีตที่ผ่านมา สายการบินใช้กลยุทธ์เป็นไปในลักษณะพฤติกรรมแบบใด และแนวโน้มในอนาคต สายการบินก็อาจจะมีพฤติกรรมการใช้กลยุทธ์แบบนั้นต่อไป หรือมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

ประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาเรื่องพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้อ้างอิงจากทฤษฎีการแบ่งประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของ Miles and Snow ซึ่งประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ผู้แสวงหาโอกาส (Prospector) คือองค์กรมุ่งเน้นการริเริ่ม แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ สร้างสินค้าใหม่ ๆ แสวงหาดตลาดใหม่ ๆ เน้นนวัตกรรมมากกว่ากำไร
2. กลยุทธ์ผู้พิทักษ์ป้องกัน (Defender) คือองค์กรมุ่งเน้นการควบคุม เน้นที่ประสิทธิภาพ ป้องกันไม่ให้ขาดทุน เพียงพอ
3. กลยุทธ์การเป็นผู้วิเคราะห์ (Analyzer) คือผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด สร้างโอกาสให้มากที่สุด
4. กลยุทธ์เน้นปฏิกิริยาโต้ตอบ (Reactor) คือองค์กรมีกลยุทธ์ที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน กลยุทธ์ตอบโต้ ไม่มีการวางแผนใด ๆ ไม่มีกลยุทธ์เป็นของตนเองอย่างชัดเจน

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการแบ่งประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของ Miles and Snow รวมทั้งศึกษาประเภทกลยุทธ์ต่างๆที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละสายการบินจากการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้สามารถแบ่งแยกประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบินได้ จึงได้ทำการตั้งคุณลักษณะพฤติกรรมขึ้นมา เพื่อช่วยให้สามารถแบ่งแยกประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบินได้อย่างชัดเจนขึ้น

ผู้วิจัยกำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมขึ้นมาในการใช้จำแนกลักษณะการดำเนินงานของสายการบินเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะพฤติกรรม 3 แบบ คือ

การดำเนินงานแบบผู้ริเริ่ม (Initiate) หมายถึง การที่องค์กรเล็งเห็นถึงสิ่งแวดลอมที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ที่อาจจะกระทบองค์กรแล้วหรือมีโอกาสกระทบในอนาคตในการดำเนินงานใดๆ จึงได้มีการสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดลอม โดยการเป็นผู้ริเริ่มเป็นรายแรก เป็นผู้นำในการดำเนินการนั้น ยกตัวอย่างเช่น สายการบินนกแอร์เป็นผู้ริเริ่มในการให้บริการช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสหรือการชำระเงินผ่านตู้กดเงินอัตโนมัติของธนาคาร(ATM)

การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดลอมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบต่อองค์กร (Proactive) หมายถึง การที่องค์กรเล็งเห็นถึงสิ่งแวดลอมที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ที่อาจจะกระทบองค์กรแล้วหรือมีโอกาสกระทบในอนาคตในการดำเนินงานใดๆ ซึ่งจะเกิดประโยชน์กับตัวองค์กรเองหรือสร้างปัญหาให้องค์กร หรือองค์กรพบว่าหากไม่ทำอาจจะเสียโอกาสไป แต่ไม่ได้ดำเนินงานเป็นรายแรกเริ่ม ยกตัวอย่างเช่น สายการบินไทยมองเห็นโอกาสดิบโตของเส้นทางบินนิวยอร์ก และคู่แข่งทางธุรกิจอย่างสิงคโปร์แอร์ไลน์เพิ่มฝูงบินด้วยเครื่องบินแอร์บัส A340 เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินนิวยอร์กเหมือนกัน สายการบินไทยจึงเพิ่มเครื่องA340 เพื่อนำมาบินในเส้นทางบินนิวยอร์กเช่นกัน

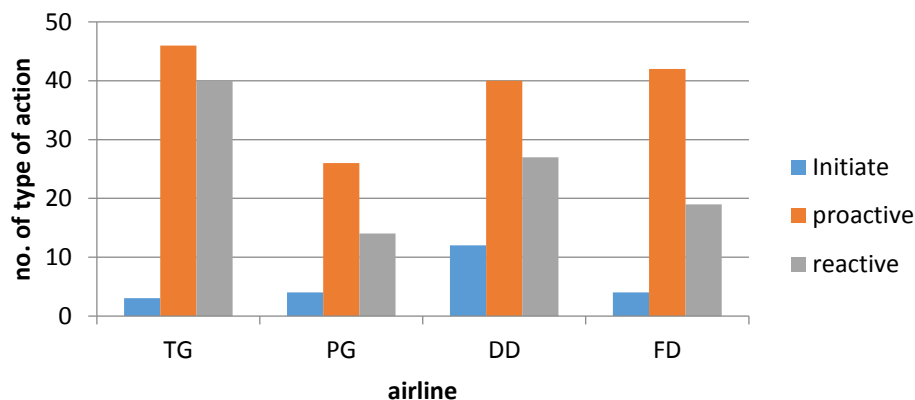
การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบต่อองค์กร (Reactive) หมายถึง เมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปจึงมีการดำเนินการตอบโต้เพื่อรับมือกับผลกระทบที่องค์กรได้รับ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะเศรษฐกิจโลกซบเซาส่งผลให้การเดินทางลดลง ทำให้สายการบินประสบภาวะขาดทุนในบางเส้นทางบินจึงตัดสินใจหยุดให้บริการเส้นทางบินที่ขาดทุนไป

ซึ่งเมื่อนำเกณฑ์ที่ผู้วิจัยใช้แบ่งประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ และการอ้างอิงจากทฤษฎีการแบ่งประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของ Miles and Snow สามารถสร้างเกณฑ์การตัดสินพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบินได้ดังนี้

ตารางที่ 4-64 ตารางแสดงการแบ่งประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์

ลักษณะการดำเนินงาน	ลักษณะการเปรียบเทียบ	ลักษณะการดำเนินงาน	ประเภทพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์
การดำเนินงานแบบผู้ริเริ่ม	มากกว่า	การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้แสวงหาโอกาส (Prospector)
	มากกว่า	การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบ	
สายการบินนั้นจะมีการดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบ	มากกว่า	การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบ	ผู้พิทักษ์ป้องกัน (Defender)
	ไม่มี	การดำเนินงานแบบผู้ริเริ่ม	
การดำเนินงานแบบดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบ	มากกว่า	การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบ	ผู้วิเคราะห์ (Analyzer)
	มากกว่า	การดำเนินงานแบบผู้ริเริ่ม	
การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบ	มากกว่า	การดำเนินงานแบบผู้ริเริ่ม	ผู้มีปฏิกิริยาโต้ตอบ (Reactor)
	มากกว่า	การดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบ	

จากการศึกษาประเภทของการดำเนินงานทางกลยุทธ์ของสายการบินพบว่าจำนวนประเภทของการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินเป็นไปดังรูปที่ 4-2 พบพฤติกรรมกรรมการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบิน ดังนี้



รูปที่ 4-1 กราฟแสดงการเปรียบเทียบจำนวนประเภทของลักษณะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของแต่ละสายการบิน

จากการเปรียบเทียบพบว่าทั้ง 4 สายการบินมีจำนวนประเภทของลักษณะการดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ดังนั้นสรุปได้ว่าทั้ง 4 สายการบิน มีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer)

สายการบินไทย มีพฤติกรรมกรรมการดำเนินการเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer) เพราะจากพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่ได้ศึกษามาจะพบสายการบินจะมีการแบบผู้ริเริ่ม (Initiate) น้อย เพราะสายการบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งการดำเนินการต่างๆต้องผ่านมติของภาครัฐทำให้ไม่สามารถตัดสินใจดำเนินการเองได้ ซึ่งการดำเนินการแบบผู้ริเริ่มนั้นจะมีความเสี่ยงค่อนข้างมาก แต่จะมีการดำเนินการแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบต่องค์กรมากกว่าโดยสายการบินไทยจะมีพฤติกรรมค่อนข้างจะเป็นผู้ตามในตลาดมากกว่า เช่น สิงคโปร์แอร์ไลน์เพิ่มเครื่องบินแบบแอร์บัส A340 มาในฝูงบินและนำไปใช้ในเส้นทางบินอเมริกาเหนือ การบินไทยจึงเพิ่มเครื่องบินแบบแอร์บัส A340 มาในฝูงบินและนำไปใช้ในเส้นทางบินนิวยอร์กด้วย เพื่อไม่ให้เป็นการเสียโอกาสทางธุรกิจไป เป็นต้น และด้วยความที่เป็นรัฐวิสาหกิจทำให้มีความล่าช้าในการตัดสินใจสูงจึงทำให้ต้องมีการดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบเกิดขึ้นอยู่เสมอ

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มีพฤติกรรมกรรมการดำเนินการเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer) แม้ว่าสายการบินบางกอกแอร์เวย์สวางตัวเป็นสายการบินที่ให้ความแตกต่าง แต่การดำเนินการต่างๆ ส่วนใหญ่ไม่ได้วางตัวเป็นผู้นำตลาด มีการตอบสนองตามสิ่งแวดล้อม มากกว่าที่จะเป็นผู้ริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น การเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำ จึงนำเสนอภาพลักษณ์ที่มีความแตกต่าง เพื่อปรับตัวให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้

สายการบินนกแอร์ มีพฤติกรรมกรรมการดำเนินการเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer) เพราะ เดิม นกแอร์เป็นหน่วยธุรกิจของสายการบินไทยการดำเนินการต่างๆ ต้องผ่านความเห็นชอบจากการบินไทยก่อนจึงจะทำได้ และนกแอร์เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ถูกจัดตั้งมาเพื่อรับมือกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ทำให้ในช่วง 3 ปีแรกของการเปิดให้บริการจะมีการดำเนินการแบบตอบโต้เป็นส่วนใหญ่ แต่หลังจาก 3 ปีแรก สายการบินเริ่มมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระมากขึ้น มีการริเริ่มการทำกลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น การสร้างความโดดเด่น แตกต่าง ให้ตราสินค้าเป็นที่พูดถึง โดยการร่วมมือเพื่อดำเนินการท่องเที่ยวอวกาศ การทำปฏิทินหมีขาว เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่สายการบินดำเนินการเป็นการดำเนินการแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบต่อองค์กรมากกว่า คือเมื่อเห็นโอกาสก็จะตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนั้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีพฤติกรรมกรรมการดำเนินการเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer) เพราะ ด้วยความเป็นสายการบินต้นทุนต่ำการดำเนินการใดๆ จึงต้องระวังความเสี่ยงค่อนข้างมาก แม้ว่าจะเป็นสายการบินต้นทุนต่ำรายแรกๆ ที่ให้บริการ ซึ่งในช่วงแรกที่เปิดจะมีคามเป็นผู้ริเริ่มค่อนข้างมาก ซึ่งได้รับผลตอบแทนดี เพราะราคาต่ำโดยสารถูกกว่าและโดดเด่นในเรื่องการทำโปรโมชั่น แต่ในช่วงหลังก็ไม่ปรากฏพฤติกรรมผู้ริเริ่มใดๆ และกลยุทธ์ส่วนใหญ่ก็จะเป็นการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

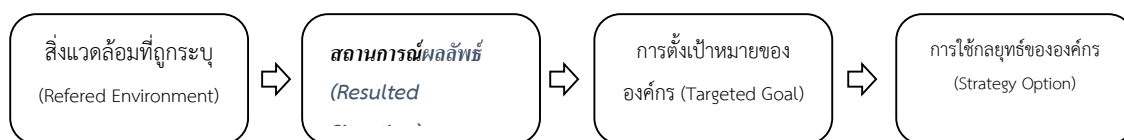
สายการบินทั้ง 4 สายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย มีการดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา สายการบินต่างๆ ดำเนินการและมีการวางตำแหน่งการตลาดที่ต่างกัันชัดเจน แต่ละสายการบินก็จะมีกลยุทธ์เฉพาะที่เป็นจุดแข็งเพื่อดึงดูดลูกค้า มีความเป็นผู้ริเริ่มในภาพลักษณ์ของแต่ละสายการบิน แต่จากการศึกษาสรุปด้านพฤติกรรมการใช้กลยุทธ์ได้ว่า ทุกสายการบินมีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ เนื่องจากมีการดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบมากกว่าการดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบและการดำเนินงานแบบผู้ริเริ่ม

จากข้อมูลทั้ง 10 ปีที่ผ่านมา การดำเนินงานกลยุทธ์ส่วนใหญ่ของทั้ง 4 สายการบิน เน้นการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบ ทำให้วิเคราะห์พฤติกรรมของทั้ง 4 สายการบิน ได้ว่ามีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์(Analyzer) กล่าวคือในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สายการบินทั้ง 4 มีโอกาสมากที่สุดที่จะดำเนินกลยุทธ์แบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบ (Proactive) สายการบินจะวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค แล้วจึงใช้กลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนั้น ในขณะเดียวกัน จากรูปที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่า สายการบินก็สามารถดำเนินกลยุทธ์เป็นแบบผู้ริเริ่มและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบแล้ว ได้เช่นกัน แต่มีโอกาสน้อยกว่า ตัวอย่างเช่นสายการบินนกแอร์ที่มีจำนวนการดำเนินงานแบบผู้ริเริ่มโดดเด่น เนื่องจากเป็นสายการบินที่เน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้เป็นไปได้ว่าหากมีสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป สายการบินนกแอร์อาจมีการดำเนินกลยุทธ์แบบผู้ริเริ่ม ในขณะที่สายการบินไทยมีการดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบแล้วสูง เนื่องจากเป็นสายการบินขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนทำให้ตอบสนอง

ต่อสิ่งแวดล้อมล่าช้า ในอนาคต หากมีสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สายการบินก็อาจจะดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบแล้ว เป็นต้น

4.5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์บริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย

จากเดิมผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน แต่จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลพบว่าความสัมพันธ์ในประเด็นที่ศึกษาไม่ได้มีเพียงสิ่งแวดล้อมและการใช้กลยุทธ์เท่านั้น แต่มีบริบทของสิ่งแวดล้อมที่ถูกระบุ(Referred Environment) ส่งผลให้เกิดสถานการณ์ผลลัพธ์(Resulted Situation) และสถานการณ์ผลลัพธ์นั้นส่งผลให้เกิด การตั้งเป้าหมายขององค์กร (Targeted Goal) และการตั้งเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลให้เกิดการใช้กลยุทธ์ของสายการบินดังรูปที่ 4-2 ซึ่งรูปนี้ได้แสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์เนื้อหาจากแหล่งข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน



รูปที่ 4-2 รูปแสดงกรอบแนวคิดการวิเคราะห์เนื้อหาของแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน

สิ่งแวดล้อมที่ถูกระบุ(Referred Environment) คือรายการของสิ่งแวดล้อมที่ปรากฏทั้งจากทฤษฎีและจากเนื้อหาของแหล่งข้อมูล แสดงเป็นรายการของสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์

สถานการณ์ผลลัพธ์(Resulted Situation) คือสถานการณ์ที่เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมที่สายการบินคาดการณ์ว่าจะเกิดหรือเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว และจะส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์

การตั้งเป้าหมายขององค์กร(Targeted Goal) คือผลจากสถานการณ์ผลลัพธ์ที่สายการบินคาดหวังเป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมหรือผลจากสถานการณ์ผ่านการใช้กลยุทธ์

การใช้กลยุทธ์ขององค์กร(Strategy option) คือรายการกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ของสายการบิน รวบรวมมาจากการดำเนินงานที่ผ่านมา 10 ปี เป็นผลที่ใช้เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยได้แสดงผลตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินทั้ง 4 สายการบิน เป็นตารางแสดงความสัมพันธ์ โดยในแต่ละรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมที่ถูกระบุ(Referred Environment) จะส่งผลให้เกิดสถานการณ์ผลลัพธ์(Resulted Situation) ซึ่งสถานการณ์ผลลัพธ์นั้นเป็นได้ทั้งสถานการณ์ที่สายการบินคาดการณ์ว่าจะเกิดหรือเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว และสถานการณ์ผลลัพธ์เหล่านั้นจะ

ส่งผลให้เกิดการตั้งเป้าหมายขององค์กร(Targeted Goal) การตั้งเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลให้เกิดการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน

อนึ่ง ในกรณีที่แหล่งข้อมูลไม่ได้ระบุถึงสถานการณ์ผลลัพธ์หรือไม่ได้ระบุถึงการตั้งเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากข้อจำกัดของข้อมูลที่ถูกเผยแพร่ออกมา ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินจะแสดงเพียง สิ่งแวดล้อมที่ถูกระบุและการใช้กลยุทธ์ขององค์กร เท่านั้น หรือในกรณีที่แหล่งข้อมูลระบุถึงสถานการณ์ผลลัพธ์หรือการตั้งเป้าหมายขององค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะแสดงผลตามแหล่งข้อมูลนั้น

4.5.1 สายการบินไทย

การแสดงผลตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินไทย ได้แสดงออกมาเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ ซึ่งสายการบินไทยมีจำนวนรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมย่อยทั้งหมด 57 รายการ และจำนวนรายการกลยุทธ์ทั้งหมด 161 รายการ

การแสดงผลข้อมูลตัวแบบความสัมพันธ์บริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินไทย จะสอดคล้องกับ รูปที่ 4-2 โดยแสดงผลรายการของสิ่งแวดล้อม(Environment) ซึ่งระบุเป็นรายการของสิ่งแวดล้อมย่อย (Sub Environment) ที่ส่งผลต่อการเกิดสถานการณ์ การตั้งเป้าหมาย และจำนวนการใช้กลยุทธ์ของสายการบินไทย ซึ่งรูปแบบการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินไทย จะเป็นลักษณะเดียวกันกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินนกแอร์ และสายการบินไทยแอร์เอเชีย

ตารางที่ 4-65 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินไทย

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
Political- Airport Development	Political-Thailand Hub	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	10
	Political-new airport	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	5
	Political-airport surcharge increase	- Cost increase	- Cost reduce - Revenue increase	5
Political - Support Air travel (Competitor increase)	Political-cancel visa	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	6
	Political-direct flight support	- Cost reduce - Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	3
	Political-fee reduce	- Cost reduce - Customer increase	- Customer increase	1

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
		- Competition increase		
	Political-grouping AEC	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	7
	Political-open skies	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	11
	Political-negotiate open skies and right of freedom	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	2
	Political-Travel support policy	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	16
Political - Positive (Political Airport), (Customer Behavior)	Political curfew cancel	- Customer increase	- Customer increase	2
	Political issues none	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	10
Political - Negative (Political Airport), (Economic Unstable), (Fuel increase), (Economic negative), (Customer behavior), (Political Support Air travel)	Political country conflict	- Customer reduce	- Maintain customer	8
	Political curfew or unstable	- Customer reduce	- Maintain customer	8
	Political regulation import slowdown	-	-	2
	Political intervention	- Customer reduce	- Maintain customer	3
	Political issues border of southern Thailand	-	-	2
	War	- Customer reduce	-	3
	Political issue airport close	- Airport risk	-	3
Economic - Positive	Import-export increase and Cargo increase	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	6
	Currency Thai baht increase	- Thai customer increase	- Cost reduce - Risk reduce	3
	Economic increase And Economic aviation industry increase	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	39
Economic - Negative	Cost of living increase	- Customer reduce	- Customer increase	2
	Economic crisis	- Customer reduce	- Maintain customer	3
	Economic slowdown	- Customer reduce	- Maintain customer	5
	Currency Thai baht reduce	- Foreign customer increase	- Cost reduce - Risk reduce	2
	Interest increase	- Cost increase	- Cost control	6

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
		- Risk increase	- Risk reduce	
Economic - Unstable	Currency volatility	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Cost control - Risk reduce	3
	Economic volatility	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Cost control - Risk reduce	4
Sociocultural	Popular destination	- Customer increase	- Customer increase	4
Technology Operation	Technology new aircraft and fuel consumption	-	- Cost reduce	1
Accident Issues	Accident	- Customer concern	- Maintain customer	2
	Close skies	- Customer concern	-	1
	Security and safety issues	- Customer concern	-	1
Disaster	Flood	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Maintain customer - Cost control - Risk reduce	4
	Tsunami	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Maintain customer - Cost control - Risk reduce	4
	Volcano eruption	- Customer concern	-	1
	Climate change	- Cost increase - Risk increase	- Risk reduce	2
	Disease	- Customer reduce - Risk increase	- Maintain customer - Risk reduce	4
Customer behavior	Technology to customer behavior change	-	-	10
	customer dissatisfy	- Customer reduce	-	1
Fuel price increase	Fuel price increase	- Cost increase - Risk increase	- Cost reduce - Revenue increase	16
Fuel price reduce	Fuel price reduce	- Cost reduce	-	6
Fuel price unstable	Fuel volatility	- Risk increase	- Cost control - Cost reduce	14
Manufacturer aircraft	Supplier cancel deal	-	-	2
	Supplier delay	-	-	1
Competitor increase (Competition increase)	Competitor increase	- Competition increase	- Maintain customer - Customer increase	20
	low-cost entrance	- Competition increase	- Maintain customer	25

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
			- Customer increase	
Competition increase	Pricing competition	- Competition increase - Customer reduce	- Maintain customer - Market increase - Customer increase	13
	Competition in market share	- Competition increase - Customer reduce	- Maintain customer	5
	Competition in multi brand	- Competition increase	- Maintain customer - Market increase - Customer increase	10
	Competition route increase	- Competition increase - Customer reduce	- Maintain customer	9
	Market high competition	- Competition increase - Customer reduce - Market increase - Risk increase	- Maintain customer - New Market increase - Customer increase - Risk reduce	78
Tourism low season	Tourist Low season	- Customer reduce	- Maintain customer - Customer increase - Revenue increase	10
Tourism high season	Tourist High season	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	15

จากตารางที่ 4-67 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินไทย ซึ่งรายการของกลยุทธ์(Sub Strategy) แสดงผลในภาคผนวก ค ตารางที่ 1

ตัวอย่างผลจากตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินไทย

สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันเรื่องการเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำส่งผลให้สถานการณ์การแข่งขันเพิ่มขึ้นทำให้สายการบินตั้งเป้าหมายการรักษาลูกค้าและเพิ่มลูกค้า ส่งผลให้สายการบินไทยปรับตัวโดยมีการดำเนินกลยุทธ์ 25 กลยุทธ์ ดังนี้ การรักษาส่วนแบ่งการตลาด(Market Share Maintaining) โดยการดำเนินการทางกลยุทธ์ในระดับหน้าที่เช่นการเพิ่มการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ ปรับปรุงโครงสร้างราคา การเพิ่มความถี่เที่ยวบิน เป็นต้น สายการบินไทยได้จ้างให้บริษัทอินเตอร์แบรนด์เพื่อปรับปรุงตราสินค้าใหม่(re-branding) โดยนำเสนอเอกลักษณ์ใหม่เพื่อสร้างความแตกต่าง หลังจากที่สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขันอย่างหนัก การพัฒนาตราสินค้า(brand development) การสร้างความแตกต่างให้ตราสินค้าและการให้บริการที่มีความแตกต่าง(Service differentiation) (brand differentiation) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด(brand positioning) การปรับตำแหน่งทางการตลาด (market repositioning) โดยสายการบินไทยได้มีการปรับตำแหน่งทางการตลาดโดยเน้นให้บริการในกลุ่มลูกค้าฟ

รีย่ยมมากขึ้น เนื่องจากมีรายได้ต่อหน่วยสูง จากการเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำ สายการบินได้มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านราคา(pricing strategy) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ตั้งราคาให้ยืดหยุ่น(price flexibility) ตามความต้องการการเดินทาง โดยการปรับปรุงโครงสร้างด้านราคา(price structure improvement) มีการลดราคา(Price reduce) เพื่อแข่งขัน ปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่าย(Sell channel development or improvement) ให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น เพิ่มช่องทางการชำระเงิน(payment channel increase) ที่หลากหลาย เนื่องจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เข้ามาแข่งขัน มีการให้บริการช่องทางการชำระเงินที่หลากหลาย สายการบินจึงต้องปรับตัวตามการออกโปรโมชั่นมากขึ้น(promotion strategy increase) เพื่อรักษาลูกค้า เพื่อเพิ่มลูกค้า แม้ว่าสายการบินต้นทุนต่ำจะมีลูกค้าคนละกลุ่มเป้าหมายกับสายการบินไทย แต่สายการบินก็พยายามกระตุ้นตลาดล่างเพื่อรักษาตลาดไว้ การปรับปรุงการบริการ(Service renovate or improvement) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (Cooperation new product) เพื่อขยายฐานลูกค้า การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อทำกิจกรรมทางการตลาด (Cooperation marketing) เพิ่มขึ้น ในช่วงแรกที่สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาให้บริการ สายการบินไทยได้ร่วมมือกับสายการบินที่มีอยู่เดิมเพื่อกำจัดคู่แข่ง(Cooperation eliminate competitor) หลังจากที่สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดอย่างหนัก สายการบินไทยจึงพยายามดึงส่วนแบ่งการตลาดกลับ(Fight Over Market Share From Low-Cost Airlines) โดยการสร้างสายการบินใหม่(New Airline) คือสายการบินไทยสมายล์ เพื่อปฏิบัติการบินในระดับภูมิภาค บริหารจัดการที่ดี โดยมีต้นทุนต่ำกว่าสายการบินไทย เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินในภูมิภาคได้และจะเห็นได้ว่าคู่แข่งรายใหญ่ๆ ของสายการบินไทย เช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกต่างให้ความสำคัญกับการกระจายธุรกิจสายการบินให้มีหลายตราสินค้า(Multi Brand) เพื่อกระจายความเสี่ยงและเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้หลายระดับ สายการบินไทยในฐานะสายการบินชั้นนำ จึงต้องมีการดำเนินการกลยุทธ์นี้ เพื่อรักษาระดับการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่าสิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดกลยุทธ์ในหลายด้านเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากสายการบินไทยเป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการปฏิบัติการบินเครือข่ายครอบคลุมเกือบทั่วโลก สายการบินมุ่งมั่นเป็นสายการบินชั้นนำในระดับแนวหน้า จึงได้มีการดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองการแข่งขันมาโดยตลอด

4.5.2 สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์

การแสดงผลตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ ได้แสดงออกมาเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ ซึ่งสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์มีจำนวนรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมทั้งหมด 33 รายการ และจำนวนรายการกลยุทธ์ทั้งหมด 97 รายการ

ตารางที่ 4-66 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของ
สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
Political- Airport Development (Airport Problem), (Competitor Increase)	Political-new airport	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	4
Political - Support Air travel (Competitor Increase)	Political-cancel visa	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	5
	Political-fee reduce	- Cost reduce - Competition increase	- Customer increase	4
	Political-open skies	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	2
	Political-Travel support policy	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	10
Political - Positive	Political issues none	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	4
Political - Negative	Political curfew or unstable	- Customer reduce	- Maintain customer	4
	War	- Customer reduce	- Maintain customer	2
Economic - Positive	Currency Thai baht increase	-	-	2
	Economic increase	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	8
Economic - Negative	Cost of living increase	- Customer reduce	- Customer increase	4
	Economic crisis	- Customer reduce	- Maintain customer	12
	Economic slowdown	- Customer reduce	- Maintain customer	14
	Currency Thai baht reduce	- Foreign customer increase	- Cost reduce - Risk reduce	4
	Interest increase	- Cost increase - Risk increase	- Cost control - Risk reduce	4
Social & Technology (Political Airport)	Popular destination	- Customer increase	- Customer increase	3
	Technology new aircraft and fuel consumption	-	- Cost reduce	1
Disaster	Flood	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Maintain customer - Cost control - Risk reduce	3

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
	Tsunami	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Maintain customer - Cost control - Risk reduce	4
	Climate	- Cost increase - Risk increase	- Risk reduce	2
Accident	Terrorist	- Customer concern	- Security increase	2
	Security and safety issues	- Customer concern	- Security increase	1
Tourism high season	Tourist High season	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	27
Tourism low season	Tourist Low season	- Customer reduce	- Maintain customer - Customer increase - Revenue increase	7
Customer behavior	Technology to customer behavior change	-	-	7
	Customer dissatisfy	- Customer reduce	-	4
Competitor increase (Competition increase)	Competitor increase	- Competition increase	- Maintain customer - Customer increase	16
	low-cost entrance	- Competition increase	- Maintain customer - New Market increase	16
Competition Increase	Market high competition	- Competition increase - Customer increase - Market increase - Risk increase	- Maintain customer - New Market increase - Customer increase - Risk reduce	54
Fuel price increase (Economic Negative)	Fuel price increase	- Cost increase - Risk increase	- Cost reduce - Revenue increase	40
Fuel price reduce	Fuel price reduce	- Cost reduce	-	8
Airport Problem	Airport delay open	- Airline concern	-	1

จากตารางที่ 4-68 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ซึ่งรายการของกลยุทธ์(Sub Strategy) แสดงผลในภาคผนวก ค ตารางที่ 2

ตัวอย่างผลจากตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส

สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันเรื่องการเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำส่งผลให้สถานการณ์การแข่งขันเพิ่มขึ้นทำให้สายการบินตั้งเป้าหมายการรักษาลูกค้าและการเพิ่มตลาดใหม่โดยการดำเนินกลยุทธ์ดังนี้ หลังจากการเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ปรับปรุงตราสินค้า(Re-branding) โดยเน้นการเป็นสายการบินแห่งการพักผ่อนและท่องเที่ยว มีการพัฒนาตราสินค้า(brand development) และรูปแบบการบริการแบบใหม่ ที่สร้างความแตกต่าง(brand differentiation) วางตำแหน่งทางการตลาด(brand positioning) เป็นสายการบินแห่งการท่องเที่ยวระดับบน โดยเน้นการให้บริการที่เฉพาะ มีความแตกต่าง เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม สิ่งที่สายการบินสร้างให้มีความแตกต่างคือ การปรับปรุงอายุฝูงบินโดยการนำเข้าเครื่องบินใหม่(Fleet renew) ให้บริการด้วยเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพ มีการเปลี่ยนแปลงความถี่เที่ยวบิน(Frequency change) ให้สอดคล้องกับปริมาณการเดินทาง การปรับเปลี่ยนเส้นทางบิน(Route change) โดยเน้นบินเส้นทางที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีการวางแผนและการเพิ่มเส้นทางบินใหม่ๆ(Plan route increase) (Route increase) เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การทำการตลาดเชิงรุกมากขึ้น (Marketing Proactive) การตรึงราคา(price maintain) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ มีการใช้กลยุทธ์ด้านการตั้งราคา(pricing strategy) มากขึ้น เพื่อกระตุ้นตลาดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง มีการปรับปรุงโครงสร้างราคา(price structure improvement) และการบริหารรายได้ให้เกิดรายได้สูงสุด มีการทำโปรโมชั่น(promotion strategy) เพื่อกระตุ้นตลาด แม้ว่าตลาดราคาถูกจะไม่ใช้กลุ่มเป้าหมาย แต่สายการบินก็มีการกระตุ้นตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด มีการลดราคาตัวโดยสาร(Price reduce) เพื่อแข่งขัน และ การปรับปรุงการบริการ(Service renovate or improvement) และผลิตภัณท์ให้มีความแตกต่าง สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

จะเห็นว่าสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินหลายด้านทั้งระดับหน้าที่ ที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระดับองค์กรที่แข่งขันด้วยการมุ่งสร้างความแตกต่าง และการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่จะช่วยเพิ่มรายได้และเสริมสร้างธุรกิจหลัก และยังเป็นการกระจายความเสี่ยง นอกเหนือจากการทำธุรกิจสายการบินเพียงอย่างเดียว

4.5.3 สายการบินนกแอร์

การแสดงผลตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินนกแอร์ ได้แสดงออกมาเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ ซึ่งสายการบินนกแอร์มีจำนวนรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมทั้งหมด 40 รายการ และจำนวนรายการกลยุทธ์ทั้งหมด 116 รายการ

ตารางที่ 4-67 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของ
สายการบินนกแอร์

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
Political- Airport Development	Political - new airport	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	11
	Political - airport surcharge increase	- Cost increase	- Customer increase - Revenue increase	5
	Political - airport surcharge reduce	- Customer increase - Competition increase	- Revenue increase	4
Political - Support Air travel (Economic - Positive), (Competitor increase), (Competition increase)	Political - open skies	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	7
	Political - deregulate	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	6
	Political - travel support policy	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase - New market increase	9
	Political - advertise	-	-	2
Political - Positive	Political issues none	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	8
Political - Negative	Political curfew or unstable	- Customer reduce - Customer concern	- Maintain customer	6
	Political issues border of southern Thailand	- Customer reduce - Customer concern	-	2
	political regulation change	- Airline concern	-	3
Economic - Positive	Currency Thai baht increase	- Thai customer increase	- Customer increase	1
	Economic increase	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	9
Economic - Negative	Economic slowdown	- Customer reduce	- Maintain customer - Revenue increase	16
Economic - Unstable	Currency volatility	- Customer reduce	- Maintain customer	2
Accident Issues	Accident	- Customer reduce - Customer concern	- Maintain customer	7
	Security and safety issues	- Customer concern	-	1
Sociocultural & Technology-operation & Customer Behavior	Popular destination	- Customer increase	- Customer increase	3
	Technology new aircraft and fuel consumption	-	- Cost reduce	2

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
	Technology to customer behavior change	- Customer behavior chance	-	6
	Customer dissatisfy	- Customer reduce	-	1
Disaster (Airport Problem)	Flood	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Maintain customer - Risk reduce	5
	Tsunami	- Customer reduce - Cost increase - Risk increase	- Maintain customer - Cost control - Risk reduce	5
	Climate change	- Risk increase	- Risk reduce	1
	Smoke	- Risk increase	- Risk reduce	1
Tourism high season	Tourist High season	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	19
Tourism low season	Tourist Low season	- Customer reduce	- Maintain customer - Customer increase - Revenue increase	13
Competitor Increase (Competition Increase)	Competitor increase	- Competition increase	- Maintain customer - Customer increase - New Market increase	10
	Competitor service and product increase	- Competition increase - Customer compare	-	3
Competition Increase	Pricing competition	- Competition increase	- Maintain customer - New Market increase - Customer increase	10
	Competitor price	- Competition increase	- Service differentiation to competitor	8
	Competition in market share	- Competition increase	- Maintain customer - Service differentiation to competitor	19
	Competition route increase	- Competition increase	- Service differentiation to competitor - Customer increase	15
	Market high competition	- Competition increase	- Service differentiation to competitor - Customer increase	46

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
			- New Market increase	
Fuel price increase (Political Airport)	Fuel price increase	- Cost increase - Risk increase	- Cost reduce - Revenue increase	37
Fuel price reduce	Fuel price reduce	- Cost reduce	-	5
Manufacturer aircraft problems	Supplier delay	-	-	3
Airport Problem	Airport capability	-	-	2
	High Cost airport surcharge	- Cost increase	- Cost reduce - Revenue increase	4
Alliance Support	Supplier Alliance brand support	-	-	5

จากตารางที่ 4-69 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินนกแอร์ ซึ่งรายการของกลยุทธ์(Sub Strategy) แสดงผลในภาคผนวก ค ตารางที่ 3

ตัวอย่างผลจากตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินนกแอร์

สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันเรื่องการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้สายการบินตั้งเป้าหมายให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพิ่มลูกค้าและเพิ่มตลาดใหม่ๆ โดยสายการบินดำเนินกลยุทธ์ดังนี้ สายการบินมุ่งพัฒนาตราสินค้า(brand development) และการสร้างความแตกต่าง(brand differentiation) โดยการวางตำแหน่งทางการตลาด(brand positioning) ให้เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ที่มีการบริการอย่างครบถ้วน คุ่มค่า และให้บริการได้ครอบคลุมเส้นทางในประเทศ สายการบินมีการทำการตลาดเชิงรุก(Marketing Proactive) โดยการสร้างการบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด(Customer Satisfaction) การให้บริการใหม่ๆ(New Service increase) การบริการที่มีความแตกต่าง(Service differentiation) เช่น การเพิ่มผลิตภัณฑ์(Product Diversification Increase) นอกเหนือจากตัวเครื่องบิน ขายร่วมกับทัวร์ท่องเที่ยว(Tour) การร่วมมือกับสถาบันการเงิน(cooperation credit card) เพื่อขยายฐานลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น (Product Improvement) การเพิ่มผลิตภัณฑ์เสริมใหม่ๆ(Augmented Product increase) การเพิ่มบริการเชื่อมต่อการขนส่งโหมดอื่น(Transfer another mode product) ปรับปรุงและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ(Sell channel development or improvement) เพิ่มช่องทางชำระเงินที่แตกต่างจากคู่แข่ง (sell channel increase) (Cooperation sell channel) รวมทั้งช่องทางการชำระเงิน(payment channel increase) (Cooperation payment channel) รวมถึงช่องทางการเช็คอินใหม่ๆ(Check-in channel increase) (Cooperation check-in channel) ถึงแม้สายการบินนกแอร์เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ แต่จะไม่ได้ทำการ

แข่งขันด้านราคาเพียงอย่างเดียว ยังมุ่งหาตลาดใหม่ๆ(New Market Increase) และเส้นทางใหม่ๆ เพื่อเป็นผู้นำตลาด เส้นทางย่อย โดยการร่วมมือกับ สายการบินรายย่อยสร้างตราสินค้าร่วมกัน(Cooperation branding) (co-brand) เพื่อเพิ่มเส้นทางบินและเครือข่ายการบิน(Cooperation route network increase) (Route increase) มากขึ้นโดย มีบินเส้นทางบินย่อยเพื่อลดการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนแปลงเส้นทางบิน(Route change) โดยบินเส้นทางที่ทำกำไรเป็นหลัก มีการทำสำรวจตลาดใหม่ๆ(Route market research) อย่างต่อเนื่อง เพื่อหาความต้องการการเดินทางและ จะสามารถทำการบินและเป็นผู้นำในเส้นทางใหม่ๆ มีการวางแผนด้านฝูงบิน(Fleet Planning) เพื่อให้เหมาะสมกับ เส้นทางบิน ปรับปรุงอายุเครื่องบินให้ใหม่(Fleet renew) เพิ่มฝูงบิน(Fleet increase) เพื่อเพิ่มการผลิต ปรับปรุง อุปกรณ์ที่ให้บริการในเครื่องบิน(Fleet Equipment Improvement) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด มีการปรับปรุง ตารางเวลาบิน(Flight schedule time improvement) เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและเชื่อมโยงระหว่าง เส้นทางหลักและเส้นทางย่อย สายการบินมุ่งเน้นการเพิ่มลูกค้า(Passenger service increase) ด้วยการให้บริการที่ดี มีการร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อพัฒนาการเก็บข้อมูลลูกค้า(customer behavior collection data) (Cooperation customer survey) เพื่อนำมาวางแผนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า (customer relationship) ผ่านการทำระบบสมาชิก royalty program สายการบินยังคงกระตุ้นตลาดด้วย การ ดำเนินกลยุทธ์การตั้งราคา(pricing strategy) การตั้งราคาแบบยืดหยุ่น(price flexibility) ตามความต้องการการเดินทาง ในการเปิดให้บริการแรกๆ สายการบินพยายามตั้งสัดส่วนราคาถูกลง(more low price ratio) ที่มีมากกว่า คู่แข่ง มีการลดราคา(Price reduce) และการทำโปรโมชั่น(promotion strategy) เพื่อกระตุ้นการเดินทาง สร้าง กิจกรรมทางการตลาดและการขาย(marketing activity) (Marketing and sell event) ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆเพื่อ เพิ่มกิจกรรมทางการตลาด(Cooperation marketing) การเพิ่มโฆษณาประชาสัมพันธ์(Advertising increase) ซึ่ง สายการบินจะต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดี(cost management)

จะเห็นว่าเมื่อมีการแข่งขันเพิ่มขึ้นสายการบินจะพยายามเพิ่มรายได้ เนื่องจากสายการบินนกแอร์เป็นสาย การบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการแบบพรีเมียม ให้บริการส่วนเพิ่มที่มากกว่าคู่แข่ง เมื่อมีการแข่งขันเพิ่มขึ้น สายการบินก็จะ พยายามดึงดูดเชิงนี้มาแข่งขันและเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน

4.5.4 สายการบินไทยแอร์เอเชีย

การแสดงผลตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินไทยแอร์ เอเชีย ได้แสดงออกมาเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ ซึ่งสายการ บินไทยแอร์เอเชียมีจำนวนรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมทั้งหมด 42 รายการ และจำนวนรายการกลยุทธ์ทั้งหมด 97 รายการ

ตารางที่ 4-68 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของ
สายการบินไทยแอร์เอเชีย

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
Political- Airport Development	Political-Thailand Hub	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	3
	Political-new airport	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	4
	Political-airport surcharge reduce	- Cost reduce	-	4
	Political-airport surcharge increase	- Cost increase	- Cost reduce - Revenue increase	3
Political - Support Air travel (Competition increase)	Political-cancel visa	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	7
	Political-open skies	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	7
	Political-deregulate	- Customer increase - Competition increase	- Customer increase - Revenue increase	5
	Political-negotiate open skies and right of freedom	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	4
	Political-Travel support policy	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	13
	Political-advertise	-	-	2
Political - Positive	Political curfew cancel	- Customer increase	- Customer increase	4
	Political issues none	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	6
Political - Negative (Economic Negative), (Fuel increase), (Economic Unstable)	Political curfew or unstable	- Customer reduce - Customer concern	- Maintain customer	5
	Political regulation change	- Airline concern	-	4
	Political issue airport close	- Customer concern	-	4
Economic - Positive	Currency Thai baht increase	- Thai customer increase	- Customer increase	2
	Economic increase	- Customer increase - Market increase - Competition increase	- New Market increase - Customer increase - Revenue increase	13
Economic - Negative	Cost of living increase	- Customer reduce	- Maintain customer - Revenue increase - Cost control	7

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
	Economic crisis	- Customer reduce - Market reduce - Cost concern	- Maintain customer - Cost control	12
	Economic slowdown	- Customer reduce - Cost concern	- Maintain customer - Revenue increase - Cost control	12
Accident Issues	Accident	- Customer reduce - Customer concern	- Maintain customer	1
Sociocultural	Popular destination	- Customer increase	- Customer increase	2
Disaster	Flood	- Customer reduce	- Maintain customer	5
	Tsunami	- Customer reduce	- Maintain customer - Cost control	5
	Climate	- Risk increase	- Risk reduce	3
Tourism high season	Tourist High season	- Customer increase	- Customer increase - Revenue increase	15
Tourism low season	Tourist Low season	- Customer reduce	- Maintain customer - Customer increase - Revenue increase	10
Customer Behavior	Technology to customer behavior change	- Customer behavior change	-	7
	customer dissatisfy	- Customer reduce	-	4
Technology Operation	Technology new aircraft and fuel consumption	-	- Cost reduce	3
	Technology improve the aircraft	-	- Cost reduce	2
Competitor Increase (Competition Increase)	Competitor increase	- Competition increase	- Maintain customer - Customer increase - New Market increase	15
Competition Increase	Pricing competition	- Competition increase	- Maintain customer - New Market increase - Customer increase - Respond strategy	5
	Competitor promotion increase	- Competition increase - Customer compare	- Respond strategy	2
	Competitor sell Channel increase	- Competition increase - Customer compare	- Respond strategy	6
	Competition route increase	- Competition increase	- Customer increase	19
	Market high competition	- Competition increase	- Customer increase	53

Environment	Sub Environment	Resulted Situation	Targeted Goal	Amount of Sub Strategy
Fuel price increase	Fuel price increase	- Cost increase - Risk increase	- Cost reduce - Revenue increase - Risk reduce	30
Fuel price unstable	Fuel volatility	- Risk increase	- Risk reduce	23
Airport Problem	Airport capability	-	-	1
	High Cost airport surcharge	- Cost increase	- Cost reduce - Revenue increase	3
Alliance support	Supplier Alliance brand support	-	-	5

จากตารางที่ 4-68 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับจำนวนรายการกลยุทธ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งรายการของกลยุทธ์(Sub Strategy)

ตัวอย่างผลจากตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันเรื่องการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดการตั้งเป้าหมายการเพิ่มลูกค้า โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียได้ดำเนินกลยุทธ์ดังนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชียเข้ามาแข่งขันในนามของสายการบินแอร์เอเชีย มาเลเซีย (Cooperation branding) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด(brand positioning) เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการด้วยการตั้งราคาถูก(Low price) ใช้กลยุทธ์ด้านราคา(pricing strategy) ในการแข่งขัน ตั้งราคาแบบยืดหยุ่น(price flexibility) ตามความต้องการการเดินทาง และการลดราคา(Price reduce) เพื่อแข่งขัน มีการทำโฆษณา(Advertising increase) เพื่อเน้นย้ำภาพลักษณ์อย่างต่อเนื่อง มีการทำกิจกรรมทางการตลาด(marketing activity increase) เพื่อสร้างการจดจำให้ลูกค้า รวมทั้งร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อทำกิจกรรมการตลาดร่วมกัน (Cooperation marketing) ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อการขาย (Cooperation for sell) สายการบินไทยแอร์เอเชีย มุ่งเน้นการทำการตลาดและการขาย(Marketing and sell event) ด้วยการตั้งราคาถูกและการทำโปรโมชั่นที่ดึงดูด (promotion strategy) การทำการตลาดเชิงรุก(Marketing Proactive) อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สายการบินจะต้องมีการควบคุมต้นทุนที่ดี(cost management) มีการร่วมมือกับผู้ผลิตให้สามารถมีอำนาจต่อรอง(Cooperation for supply) และการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน(Cooperation maintenance) การลดต้นทุนจากฝูงบิน(Fleet renew)

(Fleet change) เพิ่มฝูงบิน(Fleet increase) เพื่อให้บริการได้มากขึ้น สายการบินยังมุ่งเน้นการหารายได้เสริมที่เพิ่มเติมจากตัวโดยสาร การคิดค่าธรรมเนียมกระเป๋าเพิ่ม(Baggage surcharge increase) การขายสินค้าบนเที่ยวบิน (Goods product onboard) การเพิ่มบริการขนส่งสินค้า(cargo service) เพิ่มการขายผลิตภัณฑ์ประกันการเดินทาง (Insurance product) สายการบินยังแข่งขันด้วยการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารเพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้โดยสาร(Customer Satisfaction) โดยการเพิ่มบริการใหม่(New Service) (Passenger service increase) เพิ่มผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย(Product Diversification Increase) (Product increase) ร่วมมือกับสถาบันการเงินเพื่อออกบัตรเครดิต(cooperation credit card) การเพิ่มช่องทางเช็คอินใหม่ๆ(Check-in channel increase) การปรับปรุงเส้นทางเพื่อเชื่อมต่อเที่ยวบิน (connecting flight route development) การร่วมมือ(Cooperation sell channel) และการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย(Sell channel development or improvement) เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น การร่วมมือ(Cooperation payment channel) และเพิ่มช่องทางการชำระเงินใหม่ๆ(payment channel increase) นอกจากนี้สายการบินยังเพิ่มการบริการโดยการเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางที่ทำกำไร(Frequency increase) ลดเที่ยวบิน(Frequency reduce) ที่ไม่ทำกำไร และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเที่ยวบินเพื่อสร้างรายได้(Frequency change) เพิ่มเส้นทางบินเชื่อมโยงภูมิภาคและมีศักยภาพ(Route increase) ยกเลิกเส้นทางบินที่ขาดทุน(Route cancel) สายการบินยังมีการขยายธุรกิจใหม่เพื่อขยายตลาดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการเพิ่มสายการบินใหม่(New Airline) ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในระยะทางการบินระยะกลาง

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มุ่งมั่นเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการด้วยราคาถูก สายการบินจึงแข่งขันด้านราคาอย่างหนัก และมีการขยายเครือข่ายเส้นทางบินที่ครอบคลุม รวมถึงมีการขยายธุรกิจเพื่อให้เข้าถึงตลาดได้ครอบคลุมเช่นกัน

การวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์ของทั้ง 4 สายการบิน โดยยกตัวอย่างสิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขัน

สายการบินไทย ซึ่งเป็นสายการบินเครือข่ายขนาดใหญ่ เป็นสายการบินแห่งชาติ ให้บริการเต็มรูปแบบ เมื่อมีการแข่งขันเพิ่มขึ้นหรือมีคู่แข่งเข้ามาทำการแข่งขันมากขึ้น ทำให้สายการบินพยายามปรับตัวโดยการใช้กลยุทธ์ในระดับองค์กร เน้นที่การรักษาส่วนแบ่งการตลาดและการพัฒนาตราสินค้า การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินระดับพรีเมียม ให้บริการในกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง โดยมีการขยายตราสินค้า มีการตั้งสายการบินใหม่ที่เป็นบริษัทย่อยเพื่อให้บริการในกลุ่มลูกค้าระดับกลาง เป็นการขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยการให้บริการที่มีความแตกต่าง เส้นทางบินที่มีความครอบคลุม รวมถึงใช้ความได้เปรียบในการเป็นกลุ่มพันธมิตรสตาร์ ในการร่วมมือกันทำงาน ลดต้นทุน ปฏิบัติการ และเครือข่ายเส้นทางบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นสายการบินขนาดกลาง ให้บริการเต็มรูปแบบ ในเครือข่ายการบินภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สายการบินบางกอกแอร์เวย์สมีการปรับตัวหลังจากที่มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นโดยการ

ปรับปรุงภาพลักษณ์และเปลี่ยนตราสินค้าที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างและกำหนดตราสินค้าเป็นสายการบินแห่ง การพักผ่อนและการท่องเที่ยวที่ชัดเจน มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ ที่ต้องการความเป็นเอกลักษณ์ จากนโยบายการใช้กลยุทธ์ ในระดับองค์กรข้างต้น ทำให้การใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ สายการบินเน้นการทำการบินในเส้นทางท่องเที่ยวที่มี เอกลักษณ์เฉพาะ มีการบริการที่มีความแตกต่าง และสายการบินยังเน้นร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการร่วมกัน ปฏิบัติการและทำรหัสเที่ยวบินร่วม เนื่องจากสายการบินมีการคำนึงถึงความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการบินที่มีความ เสี่ยงสูง ทำให้สายการบินมีการขยายธุรกิจเข้าไปทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินเพื่อเพิ่ม รายได้และลดความเสี่ยงจากการทำธุรกิจสายการบินเพียงอย่างเดียว

จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์สซึ่งเป็นสายการบินที่ให้บริการมานาน เป็นสาย การบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ จากในอดีตที่มีกฎระเบียบข้อบังคับของรัฐที่กำหนดสิทธิในการทำการบินที่จำกัด แต่ หลังจากมีการผ่อนคลายกฎระเบียบมากขึ้นทำให้มีสายการบินรายใหม่เข้ามาทำการแข่งขันมากขึ้น ทำให้สายการบิน พยายามปรับตัว ที่เห็นได้ชัดเจนคือหลังจากที่สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขัน ทำให้ทั้งสายการบินไทยและสายการ บินบางกอกแอร์เวย์สปรับตัวโดยเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ตรงกับ กลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

สายการบินนกแอร์ เดิมสายการบินนกแอร์เป็นสายการบินย่อยที่มีสายการบินไทยสนับสนุนเพื่อเข้ามา แข่งขันในตลาดสายการบินต้นทุนต่ำ โดยสายการบินนกแอร์พยายามเน้นทั้งในเรื่องการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ผ่านการทำการตลาด การสื่อสาร ฝูงบินที่มีความหลากหลาย ทำให้สามารถให้บริการในเส้นทางที่มีความเฉพาะได้ มี การเพิ่มเติมการบริการที่นอกเหนือจากคู่แข่ง แต่ยังคงไว้ซึ่งการบริการที่คุ้มค่ากับราคา สายการบินนกแอร์จึงพยายาม สร้างภาพลักษณ์ให้เป็นสายการบินต้นทุนต่ำระดับพรีเมียม เพื่อลดการแข่งขันจากคู่แข่ง และการสร้างความแตกต่างนี้ ยังส่งผ่านการเป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างความแปลกใหม่ให้กับอุตสาหกรรมการบิน เช่นการพัฒนาช่อง ทางการจัดจำหน่าย การชำระเงิน การสร้างความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร เป็นต้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินเครือข่ายที่มีบริษัทแอร์เอเชีย ประเทศมาเลเซีย เป็นพันธมิตร จึง มีการใช้กลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน และใช้ความได้เปรียบในเครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมทั่วทั้งเอเชียในการแข่งขัน อีก ทั้งสายการบินยังมุ่งเน้นการลดต้นทุนสูงสุด เพื่อการตั้งราคาโดยสารราคาถูก สายการบินกำหนดตำแหน่งทางการ ตลาดที่ชัดเจนว่าเป็นสายการบินราคาถูก ทำให้สายการบินใช้กลยุทธ์ด้านราคา และการทำโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง มี การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างกิจกรรมทางการตลาด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา

จากในอดีตอุตสาหกรรมการบินมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ทำให้ธุรกิจต้องมีการดำเนินการตามกรอบ แต่ปัจจุบันมีการผ่อนคลายกฎระเบียบทางการบินมากขึ้น อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอกได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี การวางกลยุทธ์ของสายการบินในอดีตจึงแตกต่างกับในปัจจุบัน อีกทั้งยังมีการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง ดังนั้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันจึงมีความสำคัญในการวิเคราะห์สาเหตุของการเลือกใช้กลยุทธ์และผลที่ได้ออกมานั้น มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร และรูปแบบต่างๆ ที่ได้ดำเนินการมานั้น เหมาะสมแล้วหรือไม่ เพื่ออธิบายเป็นรูปพฤติกรรมกรรมการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบิน เพื่อระบุแนวทางที่จะดำเนินไปในอนาคต

แนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาโครงการ ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive Analysis) การศึกษาความสัมพันธ์โดยทฤษฎีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cognitive Mapping)

5.1.1 ขั้นตอนในการวิจัยแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ

1. ศึกษารูปแบบการใช้กลยุทธ์ของสายการบินและบริบทของสิ่งแวดล้อมจากแหล่งข่าว ฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ต รายงานประจำปี เป็นเวลาย้อนหลัง 10 ปี คือปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2557 โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความเชื่อมโยงของเหตุและผลโดยใช้วิธี Cognitive Mapping แสดงออกมาเป็นตัวแบบความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมและการใช้กลยุทธ์

2. วิเคราะห์และอธิบายพฤติกรรมกรรมการดำเนินการทางกลยุทธ์ของแต่ละสายการบินโดยใช้ทฤษฎีด้านพฤติกรรมกรรมการดำเนินการทางกลยุทธ์

3. รวบรวมเหตุการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาคมยุโรป สมมติฐานให้เกิดเหตุการณ์แบบเดียวกันกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิเคราะห์และอธิบายการดำเนินการทางกลยุทธ์ของแต่ละสายการบินหาบริบทของสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

5.1.2 ผลการศึกษา

รายการบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายการบิน
มีรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมรายย่อยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางกลยุทธ์(Sub-Environment) จำนวน 68 เรื่อง ได้แก่ 1.นโยบายการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบิน 2.นโยบายการใช้สนามบินแห่งใหม่ 3.นโยบายการเพิ่มค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน 4.นโยบายการยกเลิกวีซ่า

5.นโยบายการสนับสนุนให้ใช้เส้นทางบินตรง 6.นโยบายการลดค่าธรรมเนียม 7.นโยบายการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 8.นโยบายน้ำมันฟ้าเสรี 9.นโยบายการเจรจาสิทธิการบิน 10.นโยบายการสนับสนุนการท่องเที่ยว 11.การยกเลิกสถานการณัคอร์ฟิว 12.การเมืองสงบ 13.สถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมือง 14.การเมืองไม่มีสเถียรภาพ 15.นโยบายการชะลอการนำเข้า 16.การปฏิรูปทางการเมือง 17.ปัญหาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 18.ปัญหาสงคราม 19.ปัญหาการปิดสนามบิน 20.การนำเข้าส่งออกเดบิต 21.ค่าเงินบาทไทยเดบิต 22.เศรษฐกิจเดบิต 23.ค่าครองชีพเพิ่มขึ้น 24.วิกฤตเศรษฐกิจ 25.เศรษฐกิจชะลอตัว 26.ค่าเงินบาทลดลง 27.อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น 28.ค่าเงินผันผวน 29.เศรษฐกิจผันผวน 30.ความนิยมในเส้นทางบิน 31.เทคโนโลยีด้านเครื่องบิน 32.อุบัติเหตุการบิน 33.การปิดน่านฟ้า 34.มาตรการเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย 35.ภัยพิบัติน้ำท่วม 36.ภัยพิบัติสึนามิ 37.ภัยพิบัติภูเขาไฟระเบิด 38.ปัญหาด้านสภาวะอากาศเปลี่ยนแปลง 39.โรคระบาด 40.เทคโนโลยีทำให้พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลง 41.ลูกค้าไม่พอใจ 42.ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้น 43.ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงลดลง 44.ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงผันผวน 45.ผู้นำเข้าปัจจัยการผลิตยกเลิกสัญญา 46.ผู้นำเข้าปัจจัยการผลิตส่งมอบล่าช้า 47.คู่แข่งเพิ่มขึ้น 48.การเข้ามาแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำ 49.การแข่งขันด้านราคา 50.การแข่งขันด้านส่วนแบ่งการตลาด 51.การแข่งขันการทำหลายตราสินค้า 52.การแข่งขันด้านเส้นทางบิน 53.ตลาดมีการแข่งขันสูง 54.นอกฤดูกาลท่องเที่ยว 55.ฤดูกาลท่องเที่ยว 56.ความสามารถในการรองรับของสนามบิน 57.สนามบินใหม่เปิดให้บริการล่าช้า 58.การตั้งราคาของคู่แข่ง 59.คู่แข่งเพิ่มการทำโปรโมชั่น 60.คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย 61.คู่แข่งเพิ่มการบริการและผลิตภัณฑ์ 62.ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบินมีต้นทุนสูง 63.นโยบายการโฆษณาสินค้า 64.นโยบายการผ่อนปรนข้อจำกัดทางการบิน 65.ความไม่ชัดเจนทางนโยบายของภาครัฐ 66.ปัญหาหมอกควันภาคเหนือของประเทศไทย 67.การสนับสนุนของสายการบินพันธมิตร 68.ปัญหาการก่อการร้าย

รายการกลยุทธ์ของสายการบิน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีรายการกลยุทธ์(Sub-Action) จำนวน 32 เรื่อง ได้แก่ 1.การทำตลาดเชิงรุก 2.การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า 3.การเพิ่มลูกค้าในตลาดใหม่ 4.การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ 5.การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ 6.การชิงส่วนแบ่งการตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำ 7.การสร้างสายการบินใหม่ 8.การเข้าไปบริหารธุรกิจสนามบิน 9.การทำหลายตราสินค้า 10.การทำธุรกิจโรงเรียนด้านการบิน 11.การทำธุรกิจคลังสินค้า 12.การทำธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน 13.การทำธุรกิจครัวการบิน 14.การทำธุรกิจทัวร์ท่องเที่ยว 15.การชะลอการลงทุน 16.การชะลอการเพิ่มฝูงบินใหม่ 17.การชะลอการเพิ่มเส้นทางบิน 18.การชะลอการสร้างตราสินค้าใหม่ 19.การชะลอการเพิ่มความถี่เที่ยวบิน 20.การชะลอการเดบิต 21.การชะลอการวางแผนการปฏิบัติการ 22.การรักษาระดับส่วนแบ่งการตลาด 23.การรักษาระดับการขาย 24.การลดขนาดองค์กร

25.การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร 26.การลดพนักงาน 27.การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 28.การลดฝูงบิน 29.การลดการลงทุน 30.การปรับปรุงโครงสร้างการเงิน 31.การปรับปรุงหน่วยธุรกิจ 32.การปรับตำแหน่งทางการตลาด

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีรายการกลยุทธ์(Sub-Action) จำนวน 115 เรื่อง ได้แก่ 1.การเปลี่ยนแปลงฝูงบิน 2.การทำฝูงบินให้ใหม่ 3.การหมุนเวียนการใช้เครื่องบิน 4.การปรับปรุงเครื่องบินขนส่งผู้โดยสารเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า 5.การเพิ่มฝูงบิน 6.การลดฝูงบิน 7.การวางแผนด้านฝูงบิน 8.การปรับปรุงอุปกรณ์ที่ใช้ในฝูงบิน 9.การเร่งการตรวจสอบเครื่องบิน 10.การลดต้นทุนจากฝูงบินแบบเดียว 11.การใช้ฝูงบินให้เหมาะสมกับความต้องการการเดินทาง 12.การจัดหาฝูงบินโดยการเช่า 13.การขยายเวลาการเช่าฝูงบิน 14.การจัดหาฝูงบินโดยการซื้อ 15.การเพิ่มความถี่เที่ยวบิน 16.การเปลี่ยนแปลงความถี่เที่ยวบิน 17.การลดความถี่เที่ยวบิน 18.การปรับปรุงตารางเวลาบิน 19.การยกเลิกเที่ยวบิน 20.การวางแผนการปฏิบัติการเชื่อมต่อเที่ยวบิน 21.การเพิ่มเส้นทางบิน 22.การวางแผนการเพิ่มเส้นทางบิน 23.การเพิ่มศูนย์กลางการบิน 24.การเพิ่มเส้นทางเชื่อมต่อเที่ยวบิน 25.การเปลี่ยนแปลงเส้นทางบิน 26.การสำรวจตลาดในเส้นทางบิน 27.การพัฒนาเส้นทางเชื่อมต่อเที่ยวบิน 28.การยกเลิกเส้นทางบิน 29.การควบคุมต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง 30.การเพิ่มการซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงล่วงหน้า 31.การเพิ่มการรับประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเชื้อเพลิง 32.การลดการรับประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเชื้อเพลิง 33.การบริหารจัดการความเสี่ยงราคาน้ำมันเชื้อเพลิง 34.การติดตามราคาน้ำมันเชื้อเพลิง 35.การเพิ่มการตรวจสอบวัตถุดิบ 36.การเพิ่มบริการขนส่งสินค้า 37.การเพิ่มบริการขนส่งผู้โดยสาร 38.การเพิ่มการขายผลิตภัณฑ์รอง 39.การบริการภาคพื้น 40.การทำธุรกิจจรวักการบิน 41.การทำธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน 42.การทำธุรกิจคลังสินค้า 43.การทำธุรกิจทัวร์ท่องเที่ยว 44.การทำธุรกิจสนามบิน 45.การทำโฆษณาบนเครื่องบิน 46.การขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต 47.การขายผลิตภัณฑ์ขนส่งเชื่อมต่อโหมดการเดินทางอื่นๆ 48.การขายสินค้าบนเครื่องบิน 49.การเพิ่มราคาโดยสาร 50.การตรึงราคาโดยสาร 51.การใช้กลยุทธ์ด้านราคา 52.การตั้งราคาตามคู่แข่ง 53.การตั้งราคาตามต้นทุน 54.การตั้งราคาที่มีความยืดหยุ่น 55.การปรับปรุงโครงสร้างราคา 56.การขายตั๋วโดยสารที่มีอัตราส่วนราคาถูกมากกว่าคู่แข่ง 57.การขายราคาถูก 58.การลดราคาโดยสาร 59.การเพิ่มค่าธรรมเนียมสนามบิน 60.การลดค่าธรรมเนียมสนามบิน 61.เพิ่มค่าธรรมเนียมน้ำมันเชื้อเพลิง 62.การตรึงค่าธรรมเนียมน้ำมันเชื้อเพลิง 63.การลดค่าธรรมเนียมน้ำมันเชื้อเพลิง 64.การปรับปรุงโครงสร้างการคิดค่าธรรมเนียมน้ำมันเชื้อเพลิง 65.การเพิ่มค่าธรรมเนียมกระเป๋าเดินทาง 66.การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย 67.การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต 68.การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเอเยนต์ 69.การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านโทรศัพท์มือถือ 70.การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคอลเซ็นเตอร์ 71.การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส 72.การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านร้านค้า 73.การปรับปรุงพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย 74.การเพิ่มช่องทางการชำระเงิน 75.การเปลี่ยนภาพลักษณ์ตราสินค้า

76.การพัฒนาตราสินค้า 77.การสร้างความแตกต่างให้ตราสินค้า 78.การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้ตราสินค้า 79.การทำการตลาดผ่านงานอีเว้น 80.การทำโฆษณาเพิ่มขึ้น 81.การทำกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้น 82.การปรับปรุงกลยุทธ์การขาย 83.การออกแพคเกจ 84.การทำแคมเปญ 85.การออกโปรโมชั่น 86.การทำโปรแกรมรักษาลูกค้า 87.การเพิ่มบริการใหม่ 88.การปรับปรุงการบริการ 89.การสร้างบริการที่มีความแตกต่าง 90.การเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า 91.การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 92.การเพิ่มมาตรการความปลอดภัย 93.การเพิ่มช่องทางเช็คอิน 94.การเพิ่มช่องทางเช็คอินผ่านรถไฟฟ้า 95.การเพิ่มช่องทางเช็คอินในเมือง 96.การเพิ่มช่องทางเช็คอินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ 97.การเพิ่มช่องทางเช็คอินผ่านโทรศัพท์มือถือ 98.การเพิ่มช่องทางเช็คอินริมชายหาดและห้างสรรพสินค้า 99.การเพิ่มช่องทางเช็คอินผ่านตู้เช็คอินด้วยตัวเอง 100.การกู้เงิน 101.การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 102.การลดต้นทุนจากฝูงบินใหม่ 103.การลดต้นทุนจากการจัดซื้อ 104.การลดต้นทุนจากการปฏิบัติการ 105.การลดต้นทุนจากการบริการ 106.การลดต้นทุนจากการใช้ตัวอิเล็กทรอนิกส์ 107.การลดต้นทุนจากการซ่อมบำรุง 108.การบริหารจัดการความเสี่ยงค่าเงิน 109.การบริหารจัดการความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ย 110.การลดต้นทุนจากการพัฒนาบุคคล 111.การลดต้นทุนจากการโฆษณา 112.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 113.การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ 114.การเพิ่มการจ้างงานจากภายนอก 115.การเกษียณก่อนกำหนด

กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร มีรายการกลยุทธ์(Sub-Action) จำนวน 29 เรื่อง ได้แก่ 1.ร่วมมือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย 2.ร่วมมือด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน 3.ร่วมมือด้านบริการภาคพื้น 4.ร่วมมือด้านช่องทางการชำระเงิน 5.ร่วมมือด้านนำเข้าปัจจัยการผลิต 6.ร่วมมือด้านการลดต้นทุน 7.ร่วมมือด้านการเพิ่มลูกค้า 8.ร่วมมือด้านช่องทางเช็คอิน 9.ร่วมมือด้านการขาย 10.ร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการค่าเงิน 11.ร่วมมือเพื่อเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ 12.ร่วมมือเพื่อทำโปรโมชั่น 13.ร่วมมือเพื่อทำการตลาด 14.ร่วมมือเพื่อทำแคมเปญ 15.ร่วมมือเพื่อออกแพคเกจ 16.ร่วมมือเพื่อออกงานอีเว้น 17.ร่วมมือด้านเทคโนโลยีใหม่ 18.ร่วมมือเพื่อสำรวจตลาด 19.ร่วมมือเพื่อทำบัตรเครดิต 20.ร่วมมือเพื่อกำจัดคู่แข่ง 21.ร่วมมือเพื่อติดตามราคาน้ำมันเชื้อเพลิง 22.ร่วมมือเพื่อเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค 23.ร่วมมือเพื่อดึงค่าธรรมเนียมน้ำมันเชื้อเพลิง 24.ร่วมมือเพื่อดำเนินธุรกิจคลังสินค้าร่วมกัน 25.ร่วมมือเพื่อดำเนินธุรกิจบริการภาคพื้นร่วมกัน 26.ร่วมมือด้านตราสินค้า 27.ร่วมมือทำตราสินค้า 28.ร่วมมือเพื่อเพิ่มเครือข่ายเส้นทางบิน 29.ร่วมมือในการทำรหัสเที่ยวบินร่วม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

สายการบินไทย มุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy)

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy)

สายการบินนกแอร์ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานระหว่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy)

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มุ่งเน้นกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy)

ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทของสิ่งแวดล้อมกับการใช้กลยุทธ์ของสายการบิน

สายการบินไทย มีรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมรายย่อยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางกลยุทธ์ (Sub-Environment) จำนวน 57 เรื่อง ส่งผลให้เกิดรายการของกลยุทธ์(Sub-Action) จำนวน 162 เรื่อง

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มีรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมรายย่อยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางกลยุทธ์(Sub-Environment) จำนวน 32 เรื่อง ส่งผลให้เกิดรายการของกลยุทธ์(Sub-Action) จำนวน 97 เรื่อง

สายการบินนกแอร์ มีรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมรายย่อยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางกลยุทธ์ (Sub-Environment) จำนวน 40 เรื่อง ส่งผลให้เกิดรายการของกลยุทธ์(Sub-Action) จำนวน 116 เรื่อง

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีรายการบริบทของสิ่งแวดล้อมรายย่อยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางกลยุทธ์(Sub-Environment) จำนวน 42 เรื่อง ส่งผลให้เกิดรายการของกลยุทธ์(Sub-Action) จำนวน 97 เรื่อง

3) พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของสายการบิน

ทั้ง 4 สายการบินมีจำนวนประเภทของลักษณะการดำเนินงานแบบตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับผลกระทบมากที่สุด สรุปได้ว่าทั้ง 4 สายการบิน มีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer)

4) การนำตัวแบบความสัมพันธ์ไปใช้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยยกสถานการณ์การเกิดขึ้นของประชาคมยุโรป สมมติฐานให้เกิดขึ้นในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากผลการศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นหลังจากเกิดประชาคมยุโรปประกอบด้วย 1.การเติบโตของตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันในเส้นทางที่มีความหนาแน่น การเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ การเติบโตของสายการบินขนาดเล็กและขนาดกลาง 2.การผ่อนปรนข้อจำกัดเส้นทางภายในประเทศ ทำให้เกิดสายการบินรองเข้ามาทำการบินมากขึ้น 3.การแข่งขันเพิ่มขึ้น ในเส้นทางที่มีความหนาแน่น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา 4.ตลาดการบินร่วม ทำให้สายการบินเช่าเหมาลำเปลี่ยนมาให้บริการแบบประจำมากขึ้น สายการบินขนาดเล็กเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบิน

แห่งชาติลดลง เมื่อเทียบกับตัวแบบความสัมพันธ์ของทั้ง 4 สายการบิน สิ่งแวดล้อมเหล่านี้ส่งผลต่อกลยุทธ์ของสายการบินไทย จำนวน 79 เรื่อง สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส จำนวน 61 เรื่อง สายการบินนกแอร์ จำนวน 49 เรื่อง สายการบินไทยแอร์เอเชีย จำนวน 59 เรื่อง

5) การวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์ของทั้ง 4 สายการบิน

สายการบินไทย ซึ่งเป็นสายการบินเครือข่ายขนาดใหญ่ เป็นสายการบินแห่งชาติ ให้บริการเต็มรูปแบบ เมื่อมีการแข่งขันเพิ่มขึ้นหรือมีคู่แข่งเข้ามาทำการแข่งขันมากขึ้น ทำให้สายการบินพยายามปรับตัวโดยใช้กลยุทธ์ในระดับองค์กร เน้นที่การรักษาส่วนแบ่งการตลาดและการพัฒนาตราสินค้า การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินระดับพรีเมียม ให้บริการในกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง โดยมีการขยายตราสินค้า มีการตั้งสายการบินใหม่ที่เป็นบริษัทย่อยเพื่อให้บริการในกลุ่มลูกค้าระดับกลาง เป็นการขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยการให้บริการที่มีความแตกต่าง เส้นทางบินที่มีความครอบคลุม รวมถึงใช้ความได้เปรียบในการเป็นกลุ่มพันธมิตรสตาร์ ในการร่วมมือกันทำงาน ลดต้นทุน ปฏิบัติการ และเครือข่ายเส้นทางบิน

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นสายการบินขนาดกลาง ให้บริการเต็มรูปแบบ ในเครือข่ายการบินภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สายการบินบางกอกแอร์เวย์สมีการปรับตัวหลังจากที่มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น โดยการปรับปรุงภาพลักษณ์และเปลี่ยนตราสินค้าที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างและกำหนดตราสินค้าเป็นสายการบินแห่งการพักผ่อนและการท่องเที่ยวที่ชัดเจน มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ ที่ต้องการความเป็นเอกลักษณ์ จากนโยบายการใช้กลยุทธ์ในระดับองค์กรข้างต้น ทำให้การใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ สายการบินเน้นการทำการบินในเส้นทางท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีการบริการที่มีความแตกต่าง และสายการบินยังเน้นร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการร่วมกันปฏิบัติการและทำรหัสเที่ยวบินร่วม เนื่องจากสายการบินมีการคำนึงถึงความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการบินที่มีความเสี่ยงสูง ทำให้สายการบินมีการขยายธุรกิจเข้าไปทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินเพื่อเพิ่มรายได้และลดความเสี่ยงจากการทำธุรกิจสายการบินเพียงอย่างเดียว

จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์สซึ่งเป็นสายการบินที่ให้บริการมานาน เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ จากในอดีตที่มีกฎระเบียบข้อบังคับของรัฐที่กำหนดสิทธิในการทำการบินที่จำกัด แต่หลังจากมีการผ่อนคลายกฎระเบียบมากขึ้นทำให้มีสายการบินรายใหม่เข้ามาทำการแข่งขันมากขึ้น ทำให้สายการบินพยายามปรับตัว ที่เห็นได้ชัดเจนคือหลังจากที่สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขัน ทำให้ทั้ง

สายการบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ปรับตัวโดยเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

สายการบินนกแอร์ เดิมสายการบินนกแอร์เป็นสายการบินย่อยที่มีสายการบินไทยสนับสนุนเพื่อเข้ามาแข่งขันในตลาดสายการบินต้นทุนต่ำ โดยสายการบินนกแอร์พยายามเน้นทั้งในเรื่องการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ผ่านการทำการตลาด การสื่อสาร ฝูงบินที่มีความหลากหลาย ทำให้สามารถให้บริการในเส้นทางที่มีความเฉพาะได้ มีการเพิ่มเติมการบริการที่นอกเหนือจากคู่แข่ง แต่ยังคงไว้ซึ่งการบริการที่คุ้มค่างบราคา สายการบินนกแอร์จึงพยายามสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นสายการบินต้นทุนต่ำระดับพรีเมียม เพื่อลดการแข่งขันจากคู่แข่ง และการสร้างความแตกต่างนี้ยังส่งผ่านการเป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างความแปลกใหม่ให้กับอุตสาหกรรมการบิน เช่นการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย การชำระเงิน การสร้างความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร เป็นต้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินเครือข่ายที่มีบริษัทแอร์เอเชีย ประเทศมาเลเซีย เป็นพันธมิตร จึงมีการใช้กลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน และใช้ความได้เปรียบในเครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมทั่วทั้งเอเชียในการแข่งขัน อีกทั้งสายการบินยังมุ่งเน้นการลดต้นทุนสูงสุด เพื่อการตั้งราคาโดยสารราคาถูก สายการบินกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจนว่าเป็นสายการบินราคาถูก ทำให้สายการบินใช้กลยุทธ์ด้านราคาและการทำโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างกิจกรรมทางการตลาด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน