

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย
A STUDY OF THE STRATEGIC PLANNING AND MANAGING SYSTEM OF
CHARTERED AVIATION BUSINESS IN THAILAND

พรเทพ ศักดิ์สุจริต¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย 2) กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย และ 3) ศึกษาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย ตามแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ดีของบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำโดยใช้หลัก balanced scorecard:bscกับกลุ่มผู้โดยสารการบิน กลุ่มผู้เช่าอากาศยานส่วนบุคคล กลุ่มช่างเครื่อง กลุ่มพนักงานภาคพื้นของสายการบินและกลุ่มผู้ใช้บริการ ผลการวิจัย พบว่าสภาพทั่วไปของธุรกิจการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทยยังมีโอกาสเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะยังมีลูกค้าและผู้ให้บริการที่ยังมีความต้องการใช้บริการเครื่องบินแบบเช่าเหมาลำ เพราะมีความสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย เป็นต้น ปัญหาด้านบุคลากรเป็นประเด็นที่สำคัญ และบริษัทที่ทำธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำจะให้ความสำคัญใน

เรื่องการตรงต่อเวลา ความปลอดภัยและความรวดเร็วของการเดินทางเป็นเรื่องสำคัญ รวมทั้งการส่งบุคลากรในกลุ่มงานต่างๆ เข้าฝึกอบรม สัมมนา และลงมือฝึกปฏิบัติงานจริงจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

จากผลการศึกษาที่กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย สามารถกำหนดได้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านนักบินยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านช่างเครื่องมี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านภาคพื้น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านการลงทุนยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านลูกค้า และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาด้านการเรียนรู้และทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ ผ่านการประเมินผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1, 2, และ 6 ตามลำดับ นั่นคือ การให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” มาเป็นลำดับแรก ทั้งในส่วนของนักบิน ช่างเครื่อง และการเรียนรู้ของบุคลากร

¹ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ
สายการบินแบบเช่าเหมาลำ

Abstract

This study employed mixed methods design research; aims to 1) explore the conditions and problems of chartered aviation business managing in Thailand 2) establish the strategic planning for the chartered aviation business managing and 3) evaluated the practicability and feasibility aspects of the strategic planning by using the balanced scorecard method (BSC) based on airline management best practice; all information provided by executive, aviation expert, pilot, air mechanic, and ground crew. The result indicates that the chartered aviation business in Thailand continues to grow due to the demand for service which considers as it is convenient and safe. The major issues problems for chartered aviation business are employees, punctuality, and crew performance improvement.

The consequences of the strategic planning and managing system of chartered aviation business in Thailand result 6 strategies as followings; 1st strategy of pilot development, 2nd strategy of technician and tool development, 3rd strategy of ground staff development, 4th strategy of the investment development, 5th strategy

of customer development, and 6th strategy of learning development. The practicality and feasibility aspects evaluation shows that all strategies have practicality and feasibility at the highest level.

The major important strategies are as follows the 1st strategy of pilot development, the 2nd strategy of technician and tool development, and the 6th strategy of learning development.

Keywords : Strategy, Management, Chartered Airlines

บทนำ

อุตสาหกรรมการบิน นับว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ของโลก มีธุรกิจการบิน (Airline Business) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของอุตสาหกรรมการบิน โดยประกอบธุรกิจการขนส่งทางอากาศด้วยเครื่องบิน ทำหน้าที่หลักในการขนย้ายสิ่ง ๆ หนึ่ง เช่น คน สัตว์ สิ่งของต่างๆ จากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย ปลอดภัย และใช้ระยะเวลาอันสั้นเสมือนเชื่อมโยงคมนาคมของทุกประเทศในโลกเข้าไว้ด้วยกัน (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2546) ซึ่งเป็นข้อดีและข้อได้เปรียบจากการขนส่งประเภทอื่น ๆ เป็นเหตุให้ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมในการเดินทาง จึงมีความเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างรวดเร็ว (กัญญาณัฐ ทรัพย์บุญญากร และสิทธิศักดิ์ ทองศิลา, 2553) ปี พ.ศ. 2556 อุตสาหกรรมการบินไทยมีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง (สถาบันการบินพลเรือน, 2556) จากปี พ.ศ. 2555

จากแผนการดำเนินงานของจากสองสายการบินใหญ่ของไทย ไม่ว่าจะเป็นแผนและกลยุทธ์ของสายการบินในการขยายธุรกิจ โดยเฉพาะในตลาดเอเชีย ซึ่งนอกเหนือจากการเปิดเส้นทางบินและเพิ่มเที่ยวบินแล้ว สายการบินไทยยังเตรียมการพัฒนาธุรกิจการให้บริการเช่าเหมาลำอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถใช้งานเครื่องบินใหม่ที่รับมาใหม่และเครื่องบินที่กำลังจะปลดระวางได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (คมเดช เสวตาสัย, 2539) ธุรกิจการบินแบบเช่าเหมาลำ (Air Charter หรือ Air Taxi) ในประเทศไทย เป็นธุรกิจด้านการให้บริการในการบินมานานกว่า 40 ปีมาแล้ว โดยให้บริการในเรื่องของการขนส่งผู้โดยสารสินค้า และพัสดุภัณฑ์ เป็นการให้บริการด้วยเที่ยวบินที่ไม่มีกำหนดตารางการบิน และเส้นทางการบินที่แน่นอน โดยให้บริการทั้งเส้นทางบินภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งจะให้บริการตามความประสงค์ของลูกค้าหรือผู้โดยสารในการที่จะเลือกจุดหมายปลายทาง วันและเวลาในการเดินทางตามความต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบายและรวดเร็ว ในการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางต่าง ๆ การเดินทางในกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือการเดินทางเพื่อไปพักผ่อนส่วนตัวกับครอบครัวหรือเพื่อนฝูง และในกรณีที่มีเหตุจำเป็นที่ต้องการเดินทางอย่างเร่งด่วนอื่นๆ (กรมการขนส่งทางอากาศ, 2551)

สาเหตุของปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการที่ไม่สามารถเปิดดำเนินการภายหลังจากรับใบอนุญาต และผู้ประกอบการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ดังนี้ 1) ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เพื่อใช้ในการจัดซื้อหรือ

เช่าอากาศยานและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ และการดำเนินงาน โดยเฉพาะในด้านปฏิบัติการบินและด้านเทคนิคการซ่อมบำรุงรักษาอากาศยานต้องมีมาตรฐานสูง โดยเฉพาะบุคคลากรในการปฏิบัติการบิน และด้านเทคนิค ซึ่งต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาในระหว่างที่ปฏิบัติงานกับอากาศยาน จึงทำให้มีค่าใช้จ่ายต่างๆค่อนข้างอยู่ในเกณฑ์สูง 2) มีข้อกำหนดและระเบียบวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติการบิน ด้านเทคนิค และด้านปฏิบัติการต่างๆ อยู่มาก ซึ่งผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการยังขาดความรู้ และความเข้าใจ จึงทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนการดำเนินงานและการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการต้องสูญเสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย และสูญเสียโอกาสในการประกอบธุรกิจ 3) มีหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ และข้อกำหนดของการประกอบธุรกิจการบิน จากหลายหน่วยงานทั้งของภาครัฐและจากหลายองค์กรที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของกรมการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย (Department of Civil Aviation-DCA) องค์กรบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization - ICAO) สหพันธรัฐการบริหารการบินของสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration-FAA) สำนักงานด้านความปลอดภัยในการบินของสหภาพยุโรป (European Aviation Safety-EASA) รวมถึงวิธีการปฏิบัติในด้านเทคนิคของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน และอุปกรณ์อากาศยาน (Aircraft Manufacturer) เป็นต้น (สัมฤทธิ์ รัตนจินะ, 2552) จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจในธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำจึง

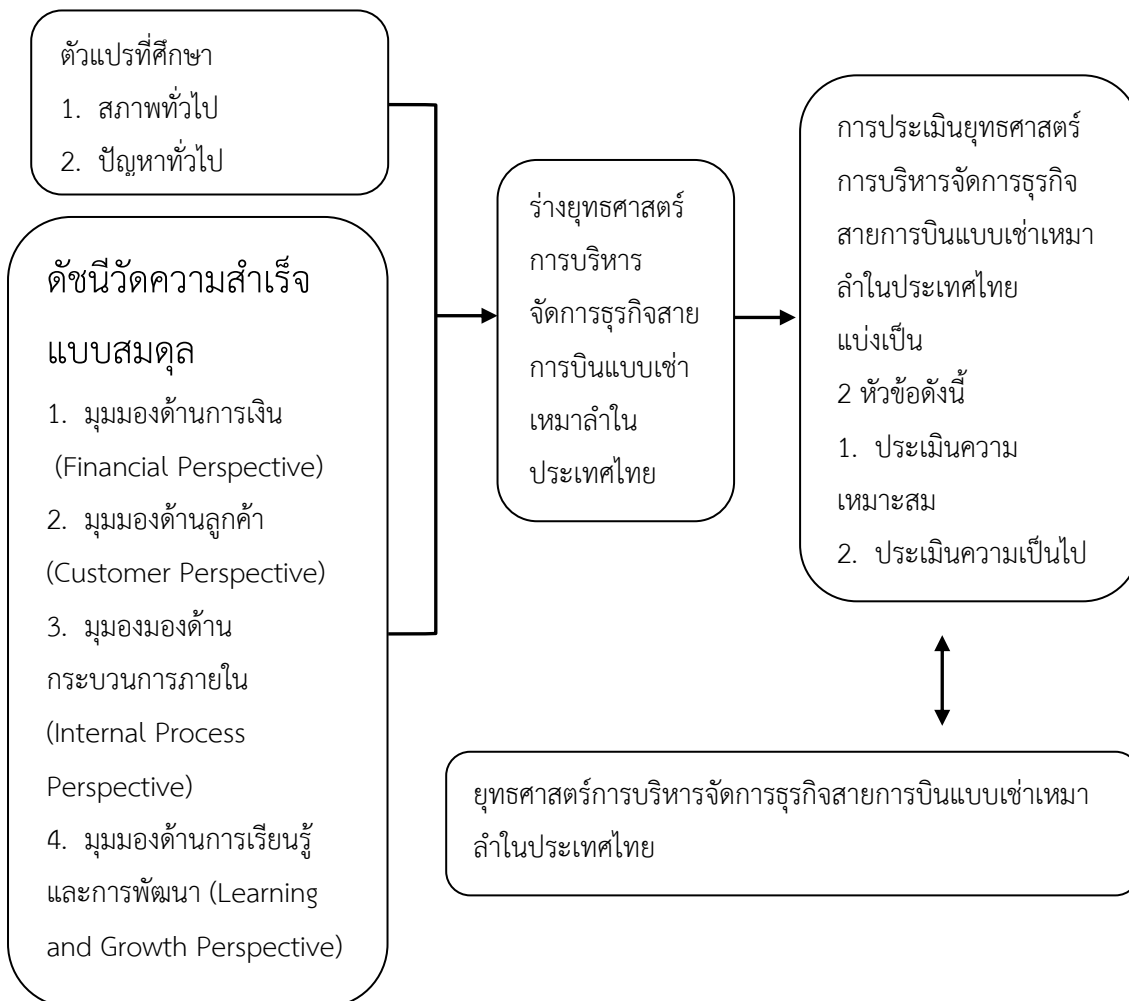
มีความตั้งใจที่จะทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย ทั้งเพื่อหาข้อเท็จจริงให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปวางแผนในอนาคตหากจะลงทุนทำธุรกิจนี้ เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความเป็นมาตรฐานสากล ความปลอดภัย และประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย
2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย

การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย

กรอบแนวความคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รูปแบบการดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยแบบ
พหุวิธี (Multi Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณ

ภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริ
มาณ (Quantitative Research) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้

ใช้วิธีการดำเนินการผสมผสานโดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย มีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นคำถามที่นำกรอบแนวคิดและทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) (กฤษณี มหาวิรุฬห์, 2547) มาเป็นกรอบความคิดในการทำโครงสร้างคำถามสัมภาษณ์แล้วนำไปสัมภาษณ์ 5 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (key Informant) คือ 1) กลุ่มผู้บริหารสายการบินแบบเช่าเหมาลำ 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบิน 3) กลุ่มนักบิน 4) กลุ่มช่างเครื่อง และ 5) กลุ่มผู้ใช้บริการสายการบินแบบเช่าเหมาลำรวม 25 คน นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพิจารณาโดยวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และจัดกลุ่มประเด็นพร้อมกับสรุปประเด็นข้อมูล

ระยะที่ 2 กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย โดยการนำประเด็นที่สรุปได้จากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์ผนวกกับการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ค้นคว้าจากการทบทวนเอกสารหนังสือและตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ รวมทั้งศึกษานโยบายการเปิดเสรีการบินของไทยกระทรวงคมนาคม (ยศ เลหา ศิลป์สมจิตร, ม.ป.ป.) อุตสาหกรรมการบินของไทย โดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ การจัดองค์การของบริษัทการบินแบบเช่าเหมาลำโดยจัดรูปแบบมาตรฐานสากลตามการรับรองจากกรมการบินพลเรือน ฯลฯ และนำเอากรอบแนวคิด และทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) (Kapland R.S. and

Norton, D.,P. 1999) มาเป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบิน และนักยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกันและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ใหญ่ของยุทธศาสตร์ทั้งหมด วิสัยทัศน์ การทำธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำอย่างเป็นเลิศ เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของธุรกิจ เมื่อได้ยุทธศาสตร์ที่เป็นแบบประเมินแล้วมีการนำแบบประเมินยุทธศาสตร์ทั้งหมดไปตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบประเมินได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.95 แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

ระยะที่ 3 ประเมินผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546) ซึ่งเป็นการประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบินจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินยุทธศาสตร์ด้านเดียว คือ ด้านความเหมาะสมของยุทธศาสตร์(दनัย เทียนพุด, 2542) และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจนี้ ในการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย จำนวน 21 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาพิจารณา โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ในแต่ละประเด็น แล้วทำการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) สรุปประเด็นข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ และประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจนี้ ในการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำใน

ประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นสรุปเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย

ผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปของธุรกิจการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทยยังมีโอกาสเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะยังมีลูกค้าและผู้ให้บริการที่ยังมีความต้องการใช้บริการเครื่องบินแบบเช่าเหมาลำ เพราะมีความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย เป็นต้น ส่วนปัญหาการบริหารของธุรกิจนี้พบปัญหาด้านบุคลากรเป็นสำคัญ เช่น นักบิน ช่างเครื่อง และพนักงานภาคพื้นดิน ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะมีปัญหาแต่ละอย่างแตกต่างกันไป ในขณะที่ผู้บริหารต้องการนักบินที่มีชั่วโมงบินสูง ทำการบินเครื่องบินได้หลายแบบ ช่างเครื่องต้องการช่างเครื่องที่มีใบอนุญาตและซ่อมเครื่องได้หลายแบบเช่นกัน ส่วนพนักงานภาคพื้นดินต้องการให้พนักงานทำงานได้หลายหน้าที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุด ผลการวิจัยยังพบอีกว่า การพัฒนาด้านการลงทุนเรื่องเครื่องบินมีความจำเป็นและสำคัญในธุรกิจนี้ ซึ่งเครื่องบินจะมีออกมารุ่นใหม่ ๆ รวมทั้งมีเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาตามมาด้วย การลงทุนเรื่องเครื่องบินจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของธุรกิจนี้ แต่ผู้บริหารหรือเจ้าของสายการบินสามารถเลือกลงทุนแบบซื้อหรือเช่าเครื่องบินมาประจำการ บริษัทที่ทำธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำจะให้ความสำคัญในเรื่องการตรงต่อเวลา ความปลอดภัยและความ

รวดเร็วของการเดินทางเป็นเรื่องสำคัญ รวมทั้งการส่งบุคลากรในกลุ่มงานต่าง ๆ เข้าฝึกอบรม สัมมนา และลงมือฝึกปฏิบัติงานจริงจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย สามารถกำหนดได้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านนักบิน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านช่างเครื่องมี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านภาคพื้น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านการลงทุน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านลูกค้า และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการเรียนรู้

3. การประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบินอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.23) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนาด้านนักบิน ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.15) รองลงมาคือ การพัฒนาด้านช่างเครื่อง ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.20) การพัฒนาด้านลูกค้าและด้านการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.24) การพัฒนาด้านบุคลากร พนักงานภาคพื้น ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.38) และ การพัฒนาด้านการลงทุน ($\bar{x} = 4.59$, S.D. = 0.14) ตามลำดับ

ผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ระดับความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ โดยผู้เชี่ยวชาญ ทุกประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1, 2, 5, 6, 3 และ 4 ตามลำดับ นั่นคือ การให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” มาเป็นลำดับแรก ทั้งในส่วน of นักบิน ช่างเครื่อง และการเรียนรู้ของบุคลากร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสรุปผลการประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบิน

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาด้านนักบิน	4.77	0.15	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 2 การพัฒนาด้านช่างเครื่อง	4.70	0.20	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาด้านบุคลากร พนักงานภาคพื้น	4.60	0.38	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาด้านการลงทุน	4.59	0.14	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 5 การพัฒนาด้านลูกค้า	4.68	0.24	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 6 การพัฒนาด้านการเรียนรู้	4.68	0.24	มากที่สุด
รวม	4.67	0.23	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ตารางสรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์โดยผู้มีส่วนได้เสีย

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาด้านนักบิน	4.50	0.60	มากที่สุด	4.33	0.59	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 2 การพัฒนาด้านช่างเครื่อง	4.62	0.53	มากที่สุด	4.44	0.62	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาด้านบุคลากร พนักงานภาคพื้น	4.52	0.78	มากที่สุด	4.38	1.38	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาด้านการลงทุน	4.64	0.60	มากที่สุด	4.15	0.70	มาก
ยุทธศาสตร์ 5 การพัฒนาด้านลูกค้า	4.52	0.63	มากที่สุด	4.24	0.76	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ 6 การพัฒนาด้านการเรียนรู้	4.52	0.74	มากที่สุด	4.22	0.81	มากที่สุด
รวม	4.55	0.65	มากที่สุด	4.29	0.81	มากที่สุด

การประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์โดยผู้มีส่วนได้เสีย พบว่า

1. ระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.60) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนาด้านการลงทุน ($\bar{X}$ = 4.64, S.D. = 0.60) รองลงมาคือ การพัฒนาด้านช่างเครื่อง ($\bar{X}$ = 4.62, S.D. = 0.53) การพัฒนาด้านบุคลากร พนักงานภาคพื้น ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.78) ด้านการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.74) การพัฒนาด้านลูกค้า ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.63) และ การ

พัฒนาด้านนักบิน ($\bar{X}$ = 4.50, S.D. = 0.60) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

2. ระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.81) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนาด้านช่างเครื่อง ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ด้านบุคลากร พนักงานภาคพื้น ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 1.38) การพัฒนาด้านนักบิน ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.59) การพัฒนาด้านลูกค้า ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.76) ด้านการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.81) และการพัฒนาด้านการลงทุน

($\bar{x}$ = 4.15, S.D. = 0.70) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์โดยผู้มีส่วนได้เสียต่างกัน ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการลงทุน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ 4, 6, 5, 1, 3, 2 ตามลำดับ

การอภิปรายผล

ผลการทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) มาเป็นกรอบในการอภิปรายผล ซึ่ง แนวคิด และทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และช่วยองค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรยกมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย

พบว่า ธุรกิจนี้มีลักษณะเป็นธุรกิจบริการ เป็นธุรกิจการขนส่งคนหรือขนส่งสินค้า รับบริการแบบไม่เป็นการบินแบบประจำ สามารถให้บริการรับส่ง ลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แต่ค่าบริการจะสูงกว่าการเดินทางโดยใช้เครื่องบินที่เป็นสายการบิน (Air Line) สายการบินแบบเช่าเหมาลำเป็นการบริการลูกค้าแบบให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเดินทางได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย สอดคล้องกับ อินทิตรา จันทรรัฐ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความ

คาดหวังและการรับรู้จริงต่อคุณภาพการบริการสายการบินต้นทุนต่ำเที่ยวบินภายในประเทศพบว่า เส้นทางการบินไม่ได้กำหนดให้เป็นแบบประจำ สามารถจะบินไปที่ใดก็ได้ตามแต่ลูกค้าต้องการ ส่วนใหญ่เป็นเส้นทางที่ยังไม่มีคู่แข่งบริษัทใหญ่ ๆ ที่ทำสายการบินแบบประจำยังไม่ได้ให้ความสนใจเส้นทางที่สายการบินแบบเช่าเหมาลำ เพราะมองว่ายังมีผู้โดยสารน้อย สภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย ด้านลูกค้า พบว่าธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำ จุดขายคือ รวดเร็วและตรงเวลา ปลอดภัยดังนั้นการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวเป็นหัวใจหลักของธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำจากการศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย ด้านการเรียนรู้จะเน้นทางกลุ่มนักบินเป็นหลักเพราะนักบินจะต้องเรียนรู้ให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามาช่วยในการบิน พร้อมกับต้องเรียนรู้ที่จะบินเครื่องบินแบบหลายแบบ การส่งนักบินหรือช่างเครื่องไปอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของเครื่องบินหรือเครื่องบินยนต์รวมทั้งเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับ Lubomír Fedorco and Jakub Hospodka(2013) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดในการกำหนดราคาสำหรับเที่ยวบินในสายการบินยุโรปพบว่า ปัจจัยต่างๆ เช่น ชนิดของตลาดคู่แข่ง ระยะเวลาสูงสุด ฤดูกาล ค่าเชื้อเพลิง และค่าใช้จ่ายด้านสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อราคาตั๋วเครื่องบินต้นทุนต่ำที่แตกต่างกัน

ปัญหาของการบริหารจัดการสายการบินแบบเช่าเหมาลำจะเป็นปัญหาเชิงบริหารทางด้านบุคลากร ซึ่งการแก้ปัญหาของบุคลากรแต่ละกลุ่มมี

ความแตกต่างกัน เพราะหน้าที่ของแต่ละกลุ่มไม่เหมือนเดิม เช่น กลุ่มนักบินทุกบริษัทต้องการนักบินที่มีความชำนาญและเป็นนักบินที่มีชั่วโมงบินสูง พร้อมกับนักบินต้องผ่านการฝึกอบรมตามมาตรฐานการบิน เพื่อเป็นบุคลากรในบริษัทที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้ ในขณะที่ช่างเครื่องปัญหาใหญ่คือ ต้องการช่างเครื่องที่มีความรู้ความชำนาญสามารถซ่อมเครื่องบินและดูแลเครื่องบินได้หลายแบบหลายรุ่น ปัญหาคือ การขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้ช่างเครื่องในบางคนไม่ทันกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น เป็นต้น สำหรับพนักงานภาคพื้นมีปัญหการทำงานได้หน้าที่เดียว ยังขาดความเป็นคนที่ทำงานได้หลายหน้าที่ปัญหาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงช้าและมีน้อยเกินไป จึงต้องควรแก้ปัญหาด้วยการพัฒนาโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ปัญหาตามมาเป็นที่ประจักษ์คือ การใช้เครื่องบินรุ่นเก่าที่มีอายุใช้งานมาก รวมทั้งเทคโนโลยีไม่ทันสมัยมีผลต่อการประกอบธุรกิจโดยตรง เพราะลูกค้าจะขาดความเชื่อมั่นในการบริการ การลงทุนซื้อหรือเช่าเครื่องบินรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาประจำการเป็นเรื่องที่จำเป็นนัก การลงทุนน้อยก็โดยการเช่าเครื่องบินมาประจำการ เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาทางหนึ่ง ส่วนทางด้านการบริการลูกค้า พบปัญหาลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบายในการเข้ามาดูข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งต้องศึกษาเส้นทางบินใหม่ ๆ เพื่อบริการลูกค้าให้ไปได้ทุกพื้นที่ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปัญหาด้านบุคลากรในบริษัท คือ การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ต่าง ๆ ยังมีอยู่น้อยจึงต้องจัดการสัมมนาอบรม รวมทั้งถอดบทเรียนจากความสำเร็จของบริษัทใหญ่ๆ เพื่อแก้ปัญหาของบริษัทการทำธุรกิจสายการบินแบบ

เช่าเหมาลำเป็นนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมเรื่องธุรกิจการบินเป็นการสร้างเครือข่ายการคมนาคมขนส่งทางอากาศให้เกิดขึ้นในประเทศไทยและยังเป็นการเดินทางที่เข้าถึงพื้นที่อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย เป็นการส่งเสริมให้เกิดธุรกิจขึ้นอีกมากมาย เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว การค้า การลงทุน รวมทั้งธุรกิจบริการอื่น ๆ การมีเครื่องบินแบบเช่าเหมาลำ จะเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้ใช้บริการเลือกเดินทางได้สะดวก ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคา ด้านการบริการ ทำให้เป็นผลดีกับผู้ใช้บริการเส้นทางที่เหมาะสมของการบินเช่าเหมาลำควรจะเป็นเส้นทางจากสนามบินหลัก เช่น สนามบินสุวรรณภูมิ หรือ สนามบินดอนเมือง ไปยังสนามบินจังหวัดต่าง ๆ ทั่วทุกภาคของประเทศไทย และหากมีศักยภาพพอควรจะบินไปยังต่างประเทศให้ได้ด้วย ประเด็นที่ค้นพบจากการวิจัย พบว่า ธุรกิจการบินต้องตระหนักถึงความปลอดภัย และเข้มงวดด้านความปลอดภัยทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นส่วนของเครื่องบิน ท่าอากาศยาน รวมถึงระบบความปลอดภัยที่เป็นองค์รวมของสนามบิน จึงเป็นต้นทุนในการทำธุรกิจสูงมากปัจจัยหนึ่ง แต่ก็ต้องทำและได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ ภัทรพงษ์ สุขเกษม (2548) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารตลาด การรับรู้ และทัศนคติของผู้บริโภคต่อสายการบิน ต้นทุนต่ำและความเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า ปัจจุบันสายการบินที่เปิดให้บริการในประเทศไทยมีมากขึ้นและมีการแข่งขันกันด้านราคา การบริการ ย่อมเป็นผลดีกับผู้ใช้บริการที่มีทางเลือกด้านราคา และการบริการที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการท่าอากาศยานที่รองรับการให้บริการต่าง ๆ ควรตระหนักถึงความปลอดภัย การเข้มงวดเรื่องความ

ปลอดภัยให้เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นส่วนของเครื่องบิน การขนส่งสินค้า รวมไปถึงระบบความปลอดภัย ภายในอาคารท่าอากาศยาน ปัจจุบันพื้นที่ของประเทศไทยมีชาวต่างชาติเข้ามามากขึ้น จังหวัดต่างๆ ที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ การมีระบบความปลอดภัยที่ดี ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว และนักธุรกิจ ที่จะเข้ามาลงทุนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี จากความเห็นดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย ยังเป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการแต่ต้องมีความปลอดภัยสูงสุดเป็นที่ตั้ง สายการบินแบบเช่าเหมาลำจะเป็นตัวเลือกสำคัญของผู้ใช้บริการในการเดินทางในขณะที่ประเทศไทยกำลังก้าวสู่ประชาคมอาเซียน (AEC)

2. กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย พบว่า การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ พร้อมกับนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำ โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากระยะที่ 1 นำมาประชุมเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมกันให้น้ำหนักกับประเด็นที่จะนำมา กำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งได้กำหนดประเด็นต่างๆ พบว่าได้ 6 ประเด็นใหญ่ นำมาทำเป็นยุทธศาสตร์ได้ 6 ยุทธศาสตร์ องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลวิธี ประเมินผล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านนักบินมีวิสัยทัศน์ บุคลากรด้านนักบินมีความชำนาญ มีชั่วโมงบินสูงผ่านการฝึกอบรมตามมาตรฐานการบิน วัตถุประสงค์ มีนักบินที่มีชั่วโมงบินสูงสามารถได้

หลาย Type กลวิธี 1) สัมมนาแลกเปลี่ยน / แนวคิด ปัญหาการแก้ไขปัญหาการบินร่วมกันทั้งนักบินภายใน และต่างประเทศ 2) ฝึกสถานการณ์จำลองการบิน 3) ฝึกปฏิบัติการบินประเมินผล 1) สอบถาม/สัมภาษณ์แนวคิดการแก้ไขปัญหาการบิน 2) ตรวจสอบจากคะแนนการทดสอบสถานการณ์จำลอง 3) ตรวจสอบผลการปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านช่างเครื่องบิน วิสัยทัศน์บุคลากรช่างบำรุงที่มีความรู้ความชำนาญ วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีทีมช่างประจำที่มีใบอนุญาตสามารถซ่อมบำรุงเครื่องบินได้ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูงกลวิธี 1) ส่งช่างเข้าอบรมต่างประเทศ (ทำสัญญาประกันการทำงาน 3 - 5 ปี) 2) จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างช่างทั้งในและต่างประเทศ 3) จัดวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ทางด้านเทคนิคกับช่างที่มีอยู่ประเมินผลวัดความรู้ทักษะจากการปฏิบัติงานจริง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านภาคพื้น วิสัยทัศน์พนักงานภาคพื้นมีความรู้ความเข้าใจในการบริการทุกขบวนการทางภาคพื้นวัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานภาคพื้นมีความรู้ทักษะและความสามารถในการให้บริการกลวิธี 1) ศึกษาจากกรณีตัวอย่าง เช่น คลิป, Role Play 2) ไปศึกษาดูงานจากบริษัทอื่น 3) ส่งไปฝึกประสบการณ์จากบริษัทที่มีชื่อเสียง ประเมินผล พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่และเข้าใจในทุกขั้นตอนการทำงานไม่ติดขัด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านการลงทุนมีวิสัยทัศน์สายการบินที่มีเครื่องบินสภาพใหม่ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการบริการกลวิธี 1) เช่า / ซื้อ เครื่องบินใหม่แบบทันสมัย

ความปลอดภัยสูงในการบริการ2) เช่า / ซื้อเทคโนโลยีสำหรับการบินที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า 3) เลือกประเภทเครื่องบินให้เหมาะสมกับสภาพภูมิประเทศประเภณผล 1) ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการบริการที่ได้รับทั้งรวดเร็ว สะดวก ปลอดภัย มั่นใจในการบริการ2) เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการมากขึ้น เพราะมีเครื่องบินแบบใหม่และเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านลูกค้ามี วิสัยทัศน์ สายการบินที่สะดวกรวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย และมั่นใจในการบริการวัตถุประสงค์ เพื่อลูกค้าได้รับการบริการที่ดีครบถ้วนกลวิธี 1) เพิ่มช่องทางการบริการลูกค้า เช่น เว็บไซต์ สื่อ Social ต่างๆ และแอปพลิเคชัน 2) ขยายตัวให้กับผู้แทนจำหน่ายตัวในราคาที่ถูกกว่าไปซื้อเอง3) ส่งเสริมการขายให้ถึงตัวลูกค้าทุกรูปแบบ4) วิเคราะห์วิจัยเส้นทางใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าประเภณผล สัมภาษณ์ / สอบถามความพึงพอใจของลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาด้านการเรียนรู้มี วิสัยทัศน์ นักบิน/ช่างเครื่องบิน/พนักงานภาคพื้น ต้องมีความรู้ความชำนาญในหลายหน้าที่ วัตถุประสงค์ เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทและเพิ่มความมั่นใจในการบริการให้กับลูกค้ากลวิธี 1) สัมมนา/ฝึกอบรม/OJT/ Role Play สถานการณ์จำลอง2) ถอดบทเรียน ไปดูงานตามบริษัทต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียง3) สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้เรียนตามมาตรฐานของหลักสูตรทุกระดับ เช่น หลักสูตรนักบิน และช่างเครื่องบินประเภณผล สัมภาษณ์/สอบถามผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย

การกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ดัง

กล่าว ได้จากการนำเอาข้อมูลเชิงลึกมากำหนด ดังนั้นยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ Moreira, M, E (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการวิเคราะห์สำหรับการประเภณกลยุทธ์การขยายสายการบินพบว่า รูปแบบการวิเคราะห์อาจปรับให้เข้ากับอุตสาหกรรมอื่นนอกเหนือจากอุตสาหกรรมการบินโดยการแทนที่องค์ประกอบ "รูปแบบธุรกิจสายการบิน" โดยอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับที่แตกต่างกันเฉพาะแบบจำลองทางธุรกิจซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จึงสอดคล้องกับมุมมององค์ประกอบขององค์กรใน 4 มุมมองของแนวคิดและทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านนักบิน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านช่างเครื่อง และ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านพนักงานภาคพื้น ซึ่งทั้ง 3 ยุทธศาสตร์จะสอดคล้องกับ ญัตติ คำพาณิชย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการชาวไทยต่อการบริการของสายการบินบริษัทไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ต้องพัฒนามากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านการลงทุนจะ สอดคล้องกับ สำนักงานมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สายการบินต้นทุนต่ำในสายตาประชาชน พบว่า มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ต้องพัฒนามากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านลูกค้า จะ สอดคล้องกับ วราภรณ์ เอื้อการณ์ และอิสระ อุดมประเสริฐ (2553) ได้ศึกษา การศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการซื้อซ้ำของผู้โดยสาร

สายการบินต้นทุนต่ำ พบว่า มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ต้องพัฒนามากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการเรียนรู้ สอดคล้องกับ สมปรารถนา สมินทรปัญญา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำของผู้โดยสารที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ พบว่ามุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ต้องพัฒนามากที่สุด

การพัฒนางองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น มุมมองทั้ง 4 มุมมองจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน แต่กันไปแบบเป็นวงกลมมีปฏิสัมพันธ์กันและกัน แต่จะส่งผลไปยังแกนกลางที่สำคัญ เช่น ยุทธศาสตร์ การพัฒนานักบิน เมื่อมีการนำเอายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติจะพบว่าหากพัฒนานักบินได้ตามยุทธศาสตร์แล้วนั้นจะส่งผลเชื่อมโยงไปยังการพัฒนาด้านการลงทุน บริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำจะมีความพยายามหาเครื่องบินรุ่นใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ เข้าประจำการหรือเพิ่มความไว้วางใจให้กับลูกค้า และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจได้มากขึ้น พร้อมกับตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ การทำธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำให้เป็นเลิศเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของธุรกิจ เป็นต้นพร้อมกับกำหนดกลยุทธ์ภาพรวมขององค์กรได้ด้วย

3. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการธุรกิจเช่าเหมาลำในประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งการประเมินเป็น 2 กลุ่มเป้าหมายดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบินประเมินผลความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น มีการประเมินยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลวิธี และการประเมินผล มีทั้งหมด

6 ยุทธศาสตร์ พบว่า ความเหมาะสมยุทธศาสตร์ 1 ด้านการพัฒนานักบินมีความเหมาะสมมากที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติได้จริง มีการนำกลวิธี 3 วิธีที่เหมาะสมในการพัฒนาด้านนักบิน คือ 1) จัดสัมมนา แลกเปลี่ยน/แนวคิด ปัญหา การแก้ไขปัญหาการบินร่วมกันทั้งนักบินภายในและนักบินจากต่างประเทศ 2) ฝึกสถานการณ์จำลองการบิน 3) ฝึกปฏิบัติการบินจริงซึ่งจากผลการวิจัยในภาพรวมจะเห็นได้ว่า ระดับความเหมาะสมของยุทธศาสตร์โดยผู้เชี่ยวชาญ ทุกประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1, 2, 5, 6, 3 และ 4 ตามลำดับนั้นคือการให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” มาเป็นลำดับแรก ทั้งในส่วนของนักบิน ช่างเครื่อง และการเรียนรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับ ณัฐธิดา คำภานันท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการชาวไทยต่อการบริการของสายการบินบริษัทไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ต้องพัฒนามากที่สุด และสอดคล้องกับ สมปรารถนา สมินทรปัญญา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำของผู้โดยสารที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ พบว่ามุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ต้องพัฒนามากที่สุด

กลุ่มที่ 2 ผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นคือ ผู้มีส่วนได้เสียกับการทำธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำและผู้ให้บริการ คือ ผู้เชี่ยวชาญนักบิน ช่างเครื่อง พนักงานภาคพื้น ผู้ให้บริการ แผลผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละยุทธศาสตร์ พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านนักบิน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านช่างเครื่องมี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านภาคพื้น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านการลงทุน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านลูกค้า และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาด้านการเรียนรู้มีความเหมาะสมมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากเนื่องจากมีปัจจัยเรื่องเงินลงทุนที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง และบริษัทธุรกิจการบินควรต้องนำเอาสื่อโซเชียลและแอปพลิเคชันต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริการลูกค้าให้มากและรวดเร็วที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ตามหลักแนวคิดและทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ผู้วิจัยพบว่ามุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Internal Business Process) ซึ่งมีกำหนดเป็นปัจจัยกระบวนการภายในองค์กร คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบุคลากร คือ นักบิน ช่างเครื่องและพนักงานภาคพื้น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำยุทธศาสตร์นี้ไปใช้ในการบริหารจัดการ อาทิ ยุทธศาสตร์การพัฒนานักบิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้เหมาะสมและเป็นไปได้

ได้ในหลายๆ ธุรกิจสายการบิน กลยุทธ์ที่ค้นพบ เช่น จัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนและให้แนวคิดในการแก้ไขปัญหาการบินร่วมกันระหว่างนักบินทั้งภายในและต่างประเทศ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้งานได้จริง เป็นต้น

2. ควรทำการศึกษาวิจัยในวงกว้างโดยเพิ่มการศึกษาถึงสายการบินประจำควบคุมกับสายการบินแบบเช่าเหมาลำ เพราะจำนวนประชากรทั้งผู้บริหารของสายการบิน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบิน ช่างเครื่อง พนักงานภาคพื้นและผู้ใช้บริการ จะมีจำนวนประชากรมากกว่า การทำวิจัยเฉพาะในกรอบของสายการบินแบบเช่าเหมาลำ ประชากรเฉพาะด้านของสายการบินแบบเช่าเหมาลำมีจำนวนน้อย การหาผู้ตอบข้อสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามมีน้อย การเก็บข้อมูลจึงมีข้อจำกัด ควรจะขยายจำนวนประชากรให้มากขึ้นโดยขยายขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมถึงสายการบินแบบประจำแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบแล้วจะเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น

3. ควรวิจัยแบบเจาะลึกถึงเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลาง เช่น ด้านนักบิน ด้านช่างเครื่อง และด้านพนักงานภาคพื้น เพื่อค้นหายุทธศาสตร์ใหม่ ๆ นำมาพัฒนาองค์กรอย่างละเอียดยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

- กัญญาณัฐ ทรัพย์บุญทยากร และสิทธิศักดิ์ ทองศิลา. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบินในอนาคตในประเทศไทย*. (หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- กฤษณี มหาวิรุฬห์. (2547). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. [Online]. Available: URL: <http://www.geocities.com/vichakan2002/scorecard.doc>.
- กรมการขนส่งอากาศ. (2551). *ธุรกิจการบินแบบเช่าเหมาลำ*. กรมการขนส่งทางอากาศสถาบันการบินพลเรือน.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546). Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ???. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: *วารสารBU Academic Review*, ฉบับเดือน มกราคม-มิถุนายน.
- ณัฐธิดา คำภักดิ์. (2551). *พฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการชาวไทยต่อการบริการของสายการบินบริษัทไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ดิศรินทร์ ศุภสมุท. (2549). *การปรับภาพลักษณ์สายการบินแห่งชาติ*. (ดุชนิพนธ์ การจัดการดุชนิพนธ์ สาขาการจัดการการสื่อสาร บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต).
- ธนากรกรุงศรีอยุธยา. (2546). *อุตสาหกรรมการบินกับการท่องเที่ยว*. *ปราสาทสังฆฉบับเศรษฐกิจ วิเคราะห์*, 21(9), 22.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2548). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Tourism Industry)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณะ
- นภดลรั่มโพธิ์. (2553). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล*. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.
- นิพนธ์ เฉยพันธ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการตลาดบริการกับความพึงพอใจของผู้โดยสารต่อการบริการเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- พสุ เตชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย ศรีสว่าง. (2548). *ปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินนกแอร์*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต).
- ภัทรพงษ์ สุขเกษม. (2548). *กลยุทธ์การตลาด การรับรู้ และทัศนคติของผู้บริโภคต่อสายการบินต้นทุนต่ำ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ยศ เลาศิลป์สมจิตร. (ม.ป.ป.). *นโยบายการเปิดเสรีการบินของไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันการบินพลเรือน, ม.ป.ป.
- วรารณ เอื้อการณ์ และอิสระ อุดมประเสริฐ. (2553). *การศึกษาปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการซื้อซ้ำของผู้โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

วิจัยแอแบคโพล, สำนักมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (2549). *สายการบินต้นทุนต่ำในสายตามประชาชน*. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.

วิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน, สำนัก สถาบันการบินพลเรือน. (2556). *อุตสาหกรรมการบินของไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันการบินพลเรือน.

สมปรารถนา สมิทรปัญญา. (2551). *ความคิดเห็นต่อการใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำของผู้โดยสารที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานเชียงราย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย).

สัมฤทธิ์ รัตนจินะ. (2552). *คู่มือการจัดตั้งบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).

อินทรีรา จันทรัฐ. (2552). *ความคาดหวังและการรับรู้จริงต่อคุณภาพการบริการสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการภายในประเทศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

Izzet Kilinc, Mehmet Akif Oncu and Yunus Emre Tasgit. 2012. A Study On The Competition Strategies Of The Airline Companies In Turkey. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, Volume 7(1), 325-338.

Kapland R.S. and Norton, D.,P. 1999. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press:Massachusetts.

L'ubomír Fedorco and Jakub Hospodka. 2013. Airline Pricing Strategies In European Airline Market. Czech Technical University in Prague, *Faculty of Transportation Sciences*. Number 2, Volume VIII, July 2013. Pp: 33-41.

Mauricio Emboaba Moreira. 2014. An analytical model for the assessment of airline expansion strategies. *JAIRM*, 2014 – 4(1), 48-77.

Rogéria de Arantes Gomes Eller and Michelle Moreira. 2013. The main cost-related factors in airlines management. *Journal of Transport Literature*, Vol. 8(1), 8-23.