

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 เพื่อพิจารณาศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคเอเชีย อาจสรุปได้ว่า สายการบินไทยได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในหลายๆ ด้าน เช่น ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร แหล่งท่องเที่ยว แต่ในขณะเดียวกัน สายการบินไทยก็มีจุดด้อยในเรื่องของความสะดวกสบายในสายการบินและการบริหารจัดการที่ถูกแทรกแซงโดยนักการเมืองค่อนข้างมาก ซึ่งความได้เปรียบของสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์ก็ได้มีการทำวิเคราะห์เชิง SWOT โดยได้ทำการระดมสมองพนักงานจากฝ่ายต่างๆ (ข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินการด้านกลยุทธ์ บริษัทการบินไทยปี 2548) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ เป็นที่เชื่อถือต่อลูกค้า	1. ผลิตภัณฑ์ด้อยกว่าคู่แข่ง ขาดการพัฒนา
2. เอกลักษณ์ของความเป็นไทยในการให้บริการเอาใจใส่ลูกค้าอย่างประทับใจ	2. กระบวนการตัดสินใจช้า ช้าซ้อน ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน
3. ประสิทธิภาพ ความสามารถ ของพนักงาน	3. ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. Full Handling Capabilities	4. โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม
5. Star Alliance	5. ขั้นตอนการทำงานล่าช้า Bureaucratic

จุดแข็ง

1. ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ เป็นที่เชื่อถือต่อลูกค้า

การบินไทยเป็นสายการบินแห่งชาติ มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue passenger kilometer - RPK) มากเป็นอันดับ 4 ของภูมิภาคเอเชีย บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมมากกว่า 40 ปี และได้พัฒนาการให้บริการมาเป็นลำดับ ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในเรื่องคุณภาพ การบริการ ความปลอดภัย และความรับผิดชอบต่อลูกค้า ทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ เป็นที่เชื่อถือต่อลูกค้า

2. เอกลักษณ์ของความเป็นไทยในการให้บริการ เอาใจใส่ลูกค้าอย่างประทับใจ

นอกจากภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ที่เป็นที่เชื่อถือต่อลูกค้าแล้ว การให้บริการของการบินไทย ยังมีเอกลักษณ์ของความเป็นไทยที่ให้บริการอ่อนน้อมแล้ว และเอาใจใส่ต่อผู้โดยสารอย่างจริงใจ แตกต่างจากสายการบินอื่น ทำให้การบินไทยได้รับการยกย่อง ได้รับรางวัล และได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินยอดเยี่ยมมาอย่างต่อเนื่อง

3. ประสบการณ์ ความสามารถ ของพนักงาน

พนักงานได้รับการฝึกอบรม และถ่ายทอดความรู้ ทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการที่บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มั่นคง เป็นสายการบินที่มีชื่อเสียง ทำให้พนักงานมีใจรักและผูกพันกับองค์กร โดยเฉลี่ยจะมีอายุงานมาก สามารถสร้างสมประสบการณ์ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองต่อลูกค้า และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

4. Full Handling Capabilities

มีขีดความสามารถในการให้บริการและอำนวยความสะดวกอย่างครบวงจรด้วยมาตรฐานสากลโดยเฉพาะที่ท่าอากาศยานกรุงเทพ นอกจากนี้ ผสมผสานความเป็นไทย ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของการบินไทยในทุกจุดบริการ ทั้งก่อนการบิน บนเครื่องบิน และหลังการบิน ทำให้ผู้โดยสารได้รับบริการที่นุ่มนวล และราบรื่น ตลอดการเดินทาง

5. Star Alliance

การเข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรสายการบินที่ใหญ่ที่สุดในโลก คือ สตาร์ อัลไลแอนซ์ ทำให้การบินไทยมีเครือข่ายการบินเพิ่มขึ้นและมีการประสานระบบการทำงานระหว่างสายการบินในกลุ่มพันธมิตรจึงทำให้ได้รับประโยชน์จากต้นทุนที่ลดลงและผลผลิตที่เพิ่ม ที่สำคัญอีกประการ ได้แก่ การทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายจากการเดินทางเพิ่มขึ้นด้วย

จุดอ่อน

1. ผลผลิตที่ด้อยกว่าคู่แข่ง

ผลผลิตของบริษัทฯ โดยเฉพาะผลผลิตต้นทุนเครื่องบินด้อยกว่าของสายการบินคู่แข่งชั้นนำ โดยเฉพาะในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ สำหรับชั้นประหยัดนั้น สายการบินคู่แข่งเริ่มพัฒนาผลผลิตที่ก้าวหน้ามากขึ้น เช่น จอทีวีสำหรับทุกที่นั่ง ซึ่งบริษัทฯ จะต้องพัฒนาให้ทัดเทียม นอกจากนั้นผลผลิตของบริษัทฯ ในเครื่องบินแต่ละลำมีความเหลื่อมล้ำกันมาก

2. กระบวนการตัดสินใจช้า ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน

ประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยรวม ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าสายการบินคู่แข่ง เนื่องจากนำขั้นตอนระเบียบ และอำนาจการตัดสินใจในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจมาใช้ การนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบฐานข้อมูลยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน

3. ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ขาดแผนงานการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนงานด้านธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถจัดระบบการพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ตรงกับความต้องการของกำลังคนที่ขาดแคลน โดยเฉพาะที่ต้องใช้ทักษะระดับสูง อาทิ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

4. โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม

โครงสร้างองค์กรมีลักษณะรวมศูนย์ โดยรวมกิจการขนส่งทางอากาศ กิจการสนับสนุนต่าง ๆ ไว้ในองค์กรเดียวทั้งหมด ทำให้องค์กรมีขนาดใหญ่และโครงสร้างซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

5. ขั้นตอนการทำงานล่าช้า ซับซ้อน

จากการที่โครงสร้างองค์กรใหญ่ และซับซ้อน ทำให้มีขั้นตอนการปฏิบัติหลายขั้นตอน บางครั้งงานที่ปฏิบัติไม่ได้ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และเสียเวลา

การวิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยง

โอกาส	ความเสี่ยง
1. ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์	1. การแทรกแซงจากภายนอก
2. การเปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	2. การเกิดของ Low cost airline
3. นโยบายรัฐเรื่องการค้า การท่องเที่ยว และการบิน	3. การเปิดเสรีการบิน
4. Star Alliance สนับสนุนให้กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการบินในเอเชีย	4. วิกฤติการณ์ และภัยพิบัติของสถานการณ์โลก ทำให้คนเดินทางลดลง
5. FTA ทำให้เกิดการเดินทางและขนส่งสินค้ามากขึ้น	5. การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน



โอกาส

1. กรุงเทพฯ มีทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์

กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการปฏิบัติการของบริษัทฯ มีตำแหน่งที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับการเป็นศูนย์กลางการบินของหลายเส้นทาง เช่น ยุโรป-ออสเตรเลีย การเดินทางไปตะวันออกกลาง หรืออินโดจีน ทำให้บริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากผู้โดยสารที่เดินทางในเส้นทางเหล่านี้ที่มาใช้ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ เป็นจุดเชื่อมต่อ แม้ว่าประโยชน์ที่ได้รับจะไม่เต็มศักยภาพเนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น สภาพความแออัด และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ท่าอากาศยานดอนเมือง

2. การเปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ตามที่รัฐบาลได้เปิดใช้ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพฯ แห่งที่ 2 (สุวรรณภูมิ) เมื่อปลายปี 2549 โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้เป็นที่ท่าอากาศยานสากลหลักของประเทศ และเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ (Aviation Hub) ในภูมิภาคเอเชีย

ตะวันออกเฉียงใต้ถือเป็นโอกาสสำคัญของบริษัทฯ ในการสร้างศูนย์เครือข่ายการบิน (Home Base) แห่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งในส่วนของ การขนส่งทางอากาศและกิจกรรมสนับสนุนอย่างครบวงจร

3. นโยบายรัฐ ในเรื่อง การค้า การท่องเที่ยว และการบิน

เป็นโอกาสให้บริษัทฯ แสวงหาประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจจากนโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ อาทิ การดำเนินธุรกิจบริหารท่าอากาศยานในต่างประเทศ การส่งเสริมการท่องเที่ยว และการเปิดเสรีด้านการบิน ทำให้บริษัทฯ มีโอกาสขยายธุรกิจ และเจริญเติบโตขึ้น

4. Star Alliance สนับสนุนให้กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการบินในเอเชีย

ปัจจุบัน มีสายการบินสมาชิกของสตาร์อัลไลแอนซ์บินสู่กรุงเทพฯ 8 สายการบินซึ่งช่วยส่งเสริมให้กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค และการที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเปิดใช้เมื่อปลายปี 2549 แล้วนั้น ยิ่งจะอำนวยความสะดวกให้พันธมิตรของสตาร์อัลไลแอนซ์ และเมื่อท่า

อากาศยานสุวรรณภูมิเปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2548 จะอำนวยความสะดวกให้พันธมิตรของสตาร์อัลไลแอนซ์ รวมทั้งการบินไทย ผนึกกำลังกันในเรื่องของระบบสารสนเทศ และปฏิบัติการต่าง ๆ รวมทั้งติดตั้ง สตาร์เน็ตเพื่อเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ และประสานการทำงานของแต่ละสายการบินให้ สอดคล้องกันยิ่งขึ้น

5. การเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) ทำให้เกิดการเดินทางและขนส่งสินค้ามากขึ้น

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายการจัดทำความตกลงเขตการค้าเสรี (FTA) กับประเทศต่าง ๆ โดยขณะนี้ อยู่ระหว่างเจรจาเขตการค้าเสรี (Free Trade Area) กับ 8 ประเทศ ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น อินเดีย บาหลีเรน สหรัฐอเมริกา เปรู ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และกลุ่มประเทศ BIMST - EC (พม่า อินเดีย ปากีสถาน บังกลาเทศ ศรีลังกา) นั้น จะส่งผลต่อการค้าและการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยจะส่งผลให้มีการเดินทางและขนส่งสินค้ามากขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีในการรองรับ การขยายตัวด้านการขนส่งดังกล่าว

ความเสี่ยง

1. การแทรกแซงจากภายนอก

การบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร ขณะเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ ทำให้มีหน่วยงานและองค์กรภายนอกที่ คาดหวังจะได้รับการสนับสนุนจากบริษัทฯ ในบางครั้งทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินการในเชิง พาณิชย์ได้อย่างเต็มรูปแบบ

2. การเกิดของ Low Cost Airline

ในปัจจุบันนี้ สายการบินที่ใช้รูปแบบต้นทุนต่ำ ให้บริการอย่างจำกัด และขายราคาถูกใน เอเชียแปซิฟิกได้เริ่มดำเนินการอย่างแพร่หลายและขยายเส้นทางบินจากเดิมที่เคยบินเฉพาะ ภายในประเทศ เริ่มบินออกสู่ต่างประเทศ โดยเฉพาะสายการบินแอร์เอเชียที่เข้ามาจดทะเบียนใน ประเทศไทย และทำการบินทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีสายการบิน เอกชนภายในประเทศที่จะเปิดให้บริการแบบต้นทุนต่ำ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการค้าบริการของ บริษัทฯ ในเส้นทางภายในประเทศ และภูมิภาคเอเชีย ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ทำการจัดตั้งสายการบิน

ต้นทุนต่ำ “นกอแอร์” เพื่อลดความเสี่ยงในการสูญเสียฐานลูกค้า รวมทั้งการแสวงหาโอกาสจากกลุ่มลูกค้าใหม่ และแข่งขันกับสายการบินเหล่านั้น

3. การเปิดเสรีการบิน

การเปิดเสรีการบินในขณะที่การบินไทยยังมีข้อจำกัดด้านเงินลงทุน ไม่สามารถขยายตัวได้อย่างเต็มที่ ทำให้เสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และเสียเปรียบในเชิงแข่งขันกับคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งมากกว่า อีกทั้งการเปิดเสรีภายในประเทศที่ยังทำได้ไม่เต็มรูปแบบ ทำให้บริษัทฯ ยังต้องกลับไปทำการบินในเส้นทางบินที่ได้หยุดทำการบินไปแล้วในกรณีที่สายการบินเอกชนไม่สามารถทำการบินต่อไปได้ รวมทั้งความไม่แน่นอนที่จะให้บริษัทฯ ลดจุดบินลงอีก หรือการจำกัดการเพิ่มเที่ยวบินของบริษัทฯ เพื่อให้สายการบินเอกชนอื่น ๆ มีโอกาสเติบโตทำให้บริษัทเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

4. วิกฤติการณ์ และภัยพิบัติของสถานการณ์โลก

ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โลก อาทิ การก่อการร้าย ภาวะสงคราม การระบาดของโรค ทำให้การเดินทางลดลงซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ ทำให้รายได้ต่ำกว่าที่ประมาณการ และมีผลกระทบต่อเนื่องถึงสถานะของกระแสเงินสดของบริษัทฯ

5. การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน

ความผันผวนของราคาน้ำมันมีผลโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเป็นค่าใช้จ่ายหลักที่สำคัญในการปฏิบัติการบิน จากสถานการณ์ของราคาน้ำมันโลกในปัจจุบันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น โดยหากราคาน้ำมันยังคงเพิ่มสูงขึ้นก็จะยิ่งทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

จากผลการศึกษาข้างต้น จะเห็นว่าถ้าสายการบินไทยต้องการจะยกระดับการได้เปรียบเชิงแข่งขันกับสายการบินสิงคโปร์ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่ได้วิเคราะห์มาข้างต้น การศึกษาครั้งนี้จึงได้มีข้อเสนอแนะ (ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้หลายส่วนเป็นเรื่องที่สายการบินไทยได้ดำเนินการไปบ้างแล้ว และหลายส่วนอยู่ในแผนที่จะดำเนินงานต่อไป)

โดยข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

1. เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน

- 1.1 ควรมีการขยายเส้นทางบริการให้บริการโดยอาศัยเครือข่ายของพันธมิตร
- 1.2 มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาให้บริการด้านการซ่อมแซมอากาศยาน
- 1.3 เร่งให้มีการแปรรูปการบินไทยให้มากกว่านี้ เพื่อลดสัดส่วนการถือครองหุ้นของรัฐบาล
- 1.4 มีการวางแนวทางการดำเนินนโยบายที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อ
- 1.5 แก้ไขความต่อเนื่องจากนโยบายของรัฐบาล
- 1.6 ลดแบบของเครื่องบินเพื่อความสะดวกและประหยัดในการซ่อมบำรุง
- 1.7 พัฒนาคณากรและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก

- 2.1 ควรมีการส่งเสริมและร่วมมือกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง เช่น โรงแรม และการท่องเที่ยว เสนอรูปแบบการท่องเที่ยวที่แปลกใหม่ ทั้งในประเทศและประเทศในแถบอินโดจีน
- 2.2 แสวงหาเส้นทางบินใหม่ๆ ในการให้บริการ
- 2.3 ร่วมมือกับสายการบินหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านการให้บริการอย่างจริงจัง ตั้งแต่การคัดสรรพนักงาน ตลอดจนการฝึกอบรมพนักงานโดยมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
- 2.5 เจาะตลาดในกลุ่มของนักธุรกิจโดยการพัฒนาที่นั่งและอุปกรณ์บนเครื่องบินให้ทันสมัยและการบริการที่ประทับใจ

3. ในส่วนบทบาทของรัฐในการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคเอเชีย ผ่านนโยบายการค้า การท่องเที่ยว หรือการเปิดเสรี รัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป โดยพยายามแก้ไขปัญหาจุดอ่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งพยายามแก้ไขปัญหาเรื่องของการก่อการร้ายในภาคใต้ เรื่องการขาดเสถียรภาพด้านการเมือง ซึ่งอาจมีผลทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศลดความมั่นใจในการเดินทางเข้าประเทศไทยลงไป ส่วนกรณีเรื่องการบริหารจัดการ หากมีการแปรรูปสายการบินไทยอย่างจริงจัง ลดสัดส่วนการถือครองหุ้นของรัฐลงไป ตลอดจนทำให้การแทรกแซงของภาครัฐลดน้อยลง นอกจากนี้ การที่จะให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพต้อง

มีการสร้างระบบการตรวจสอบมีแผนที่จะปรับปรุง กฎ ระเบียบ และกระบวนการให้สั้นและกระชับ สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้อย่างฉับไว และมีประสิทธิภาพ ตัดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่มีคุณค่าเพิ่มต่อผลลัพธ์ของงาน โดยจะจัดทำเป็นโครงการระดับนโยบาย (Agenda-Based) เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ ระเบียบ และกระบวนการ ทั้งผู้ใช้ ผู้กำกับดูแล และผู้ควบคุม ส่วนที่จะดำเนินการเป็นลำดับต้น ได้แก่ ระเบียบการเงิน การบริหารทั่วไป การจัดซื้อ จัดจ้าง และการบริหารบุคคล นอกจากนี้ จะทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ควบคู่ไปด้วย

สุดท้ายนี้ เนื่องจากการศึกษารั้งนี้ เป็นการศึกษาที่ใช้ข้อมูลค่อนข้างจำกัดมาทำการวิเคราะห์ การจะนำเอาผลของการศึกษาไปใช้อาจยังมีข้อจำกัดอยู่ หากจะให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ที่นำเอาข้อมูลหลายๆ ปีมาทำการเปรียบเทียบกัน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาวิจัยต่อไปได้ในอนาคต