

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชียอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย และวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเป็นผู้นำด้านการจัดการต้นทุนอย่างยั่งยืนของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเรียงลำดับการนำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
- 2.2 สายการบินไทยแอร์เอเชียกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
- 2.3 แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages)
- 2.4 แนวคิดนวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation and Innovation Management)
- 2.5 แนวคิดทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management)
- 2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)
- 2.7 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Theory)
- 2.8 แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)
- 2.9 งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้อง
- 2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

Charles E. Schlumberger and Nora Weisskopf (2014) ค้นพบว่า การเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำนั้น ไม่เพียงแต่นำเสนอ บัตรโดยสารเครื่องบินในราคาถูกเท่านั้น แต่ยังมีส่วนในการเพิ่มรายได้ ผลักดันและพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งมีปัจจัยคือการค้าคนของประเทศไทยกำลังพัฒนาต่างๆ

ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำทั่วโลกได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการเดินทาง และทำให้สามารถเลือกใช้บริการคนทางอากาศได้ในราคาที่ไม่แพงเกินกว่าความสามารถทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อของประชากรส่วนใหญ่

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 สายการบิน Southwest Airline ถือเป็นสายการบินแรกที่ทำให้ “ต้นทุนต่ำ” เป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ทางธุรกิจ และมีการดำเนินการตามนโยบายต้นทุนต่ำมาโดยตลอด ส่งผลให้มีสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ ทั่วโลกก่อตั้งขึ้นมามากมายเพื่อสร้างตลาดใหม่ๆ ในระยะเวลาเพียงไม่ถึง 20 ปี โดยเฉพาะหลังจากปี พ.ศ. 2543 จะเห็นได้ว่า ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ มีการเจริญเติบโตอย่างชัดเจน มีสายการบินต้นทุนต่ำจำนวนมากถึงกว่า 128 สายการบินทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมเส้นทางบินในประเทศต่างๆ

แรกเริ่มนั้นธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำจะมีเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว จนกระทั่งได้แพร่หลายมายังประเทศกำลังพัฒนาต่างๆ เช่นใน ภูมิภาคเอเชีย และภูมิภาคละตินอเมริกา คงเหลือแต่ในภูมิภาคแอฟริกาใต้ซาฮารา (Sub-Saharan Africa) ที่ยังไม่มีการเปิดรับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

โดยรูปแบบและลักษณะหลักของสายการบินต้นทุนต่ำ ได้แก่ (1) การให้บริการขั้นพื้นฐาน คือ การให้ความสำคัญกับการบริการหลักของการเดินทาง และกำจัดสิ่งเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น น้ำหนักกระเป๋า อาหาร การเลือกที่นั่ง (2) ระยะเวลาทำการบินสั้น และการทำการบินแบบเชื่อมต่อจุดต่อจุด ไม่มีบริการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินให้กับผู้โดยสาร ทำให้ต้นทุนลดลง และมีรายได้ต่อผู้โดยสารมากขึ้น เนื่องจากลดค่าใช้จ่ายในการบริการของผู้โดยสารเปลี่ยนเครื่อง และการบริการเกี่ยวกับกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารเหล่านี้ (3) การใช้สนามบินรอง เนื่องจากมีอัตราค่าธรรมเนียมสนามบินที่ต่ำกว่าสนามบินหลัก มีช่วงเวลาทำการบินและมีการจราจรทางอากาศที่หนาแน่นน้อยกว่าสนามบินหลัก ทำให้แต่ละเที่ยวบินไม่ต้องเสียเวลาในการรอคิวเพื่อบินขึ้นลง (4) การใช้ประโยชน์เครื่องบินอย่างคุ้มค่า เนื่องจากระยะเวลาทางการบินสั้น สามารถเพิ่มความถี่ในการบินได้มาก (5) การใช้เครื่องบินแบบเดี่ยวในการทำการบิน เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองในการซื้อเครื่องบิน และซื้ออะไหล่ต่างๆ ได้ในราคาต่ำ ด้วยการสั่งซื้อเครื่องบินหรืออะไหล่เป็นจำนวนมากในแต่ละครั้ง รวมทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและอุปกรณ์ อีกทั้งลดการฝึกฝนการทำงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง และยังสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตของนักบิน เนื่องจากโดยทั่วไปนักบินสามารถปฏิบัติงานได้ในเครื่องบินแบบเดียวกันเท่านั้น ดังนั้น การใช้เครื่องบินเพียงแบบเดียวทั้งฝูงบินทำให้ นักบินทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกเที่ยวบิน และกับเครื่องบินทุกลำ ลดความยุ่งยากในการจัดตารางการปฏิบัติงานของนักบิน ทำให้สามารถลดอัตราการจ้างนักบิน รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับนักบิน (6) ให้บริการที่นั่งโดยสารระดับเดียว คือ มีเพียงชั้นโดยสารแบบประหยัดเท่านั้น เพื่อสามารถลดช่องว่างระหว่างที่นั่ง ทำให้มีปริมาณเก้าอี้ที่นั่งของผู้โดยสารเพิ่มขึ้น (7) ผู้โดยสารต้องติดต่อโดยตรงกับสายการบินทางโทรศัพท์หรือทางออนไลน์เท่านั้น ไม่มีการบริการผ่านตัวแทนในการให้บริการระบบสำรองที่นั่ง และชำระเงิน เพื่อตัด

ค่าใช้จ่ายในเรื่องส่วนแบ่งจากการขาย (8) การใช้ประสิทธิภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ จากการคำนวณอัตราส่วนชั่วโมงการทำงานต่อจำนวนพนักงาน และอัตราส่วนพนักงานต่อจำนวนผู้โดยสารที่มีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่ารูปแบบการทำงานต่างๆ ของสายการบินต้นทุนต่ำดังกล่าว ถือเป็นรูปแบบส่วนใหญ่ของสายการบินต้นทุนต่ำสายต่างๆ ทั่วโลก แต่ก็ไม่มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตายตัวที่จะสามารถถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเฉพาะ

ตัวแบบทางธุรกิจทางธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบไปอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการและเรื่องวิธีการปฏิบัติงาน สายการบินต้นทุนต่ำหลายรายในทวีปยุโรป และทวีปอเมริกา ได้ทำการผสมผสาน (Hybridizing) ตัวแบบต่างๆ เพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อีกทั้งผู้ประกอบการสายการบินต้นทุนต่ำยังให้ความสำคัญต่อโอกาสในการเพิ่มรายได้ และปริมาณการผลิตได้มากขึ้น แม้กระทั่งสายการบิน Southwest เองยังมีการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเก่าของสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นใช้สนามบินรอง ไปใช้สนามบินหลักบางแห่งแทนเพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณตารางการบิน

ทั้งนี้ การแข่งขันของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำมีความรุนแรงมากขึ้น มีสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น จึงทำให้การจัดการต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งการรวมกลุ่มเพื่อรับมือกับราคาน้ำมันที่สูงขึ้น และการเลือกใช้ชนิดของเครื่องบินที่ประหยัดน้ำมันและมีประสิทธิภาพ

Randall D. Bennett and James M. Craun (1993) กล่าวไว้ในงานวิจัยถึงปรากฏการณ์ “Southwest Effect” โดยให้ความสำคัญกับมุมมองที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า สายการบิน Southwest มีผลต่ออุตสาหกรรมการบินอย่างมากใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ผลกระทบในการแข่งขันโดยตรงต่อจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากราคาที่ลดลง จากเส้นทางบินที่สายการบิน Southwest เปิดใหม่ (2) เมื่อสายการบิน Southwest เปิดทำการบิน จะส่งผลให้ราคาตัวเครื่องบินของสายการบินที่ทำการบินในสนามบินใกล้เคียงลดลง (3) สายการบิน Southwest ได้แสดงถึงการเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างของโมเดลของสายการบินต้นทุนต่ำให้แก่สายการบินอื่นๆ

จะเห็นได้ชัดว่า สายการบินต้นทุนต่ำได้ส่งผลกระทบมากมาย ไม่ใช่แค่เรื่องระดับราคาต่ำลง และจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้น แต่ยังส่งผลกระทบด้านการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก รวมถึงการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ๆ ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอีกด้วย

Hill & Jones (2013) ศึกษาถึง “ความได้เปรียบทางการแข่งขันของสายการบิน Southwest” พบว่า สายการบิน Southwest ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการขั้นสูงอย่างชาญฉลาด ใน 3 ปัจจัย

หลัก ซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างชัดเจน คือ (1) หลักการรักษา โครงสร้าง ต้นทุน ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เช่น การเลือกใช้เครื่องบินพื้นฐานแบบเดียวกันทั้งหมด ลดปริมาณ การบริการอาหาร และไม่มีอุปกรณ์เพื่อความบันเทิงบนเครื่องบิน การจัดการการหมุนเวียนตาราง บินให้ได้มากที่สุด อีกทั้งมีการคำนวณการซื้อและใช้น้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อป้องกันความผันผวนของ ราคา อย่างมีประสิทธิภาพ (2) มีกระบวนการเลือกพนักงานแบบกันเอง เน้นความสำคัญของทักษะ การทำงานเป็นทีม มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มองโลกในแง่ดี ใช้แรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้ รูปแบบองค์กรที่มีลำดับชั้นการทำงานแนวราบ กำหนดค่าเฉลี่ย จำนวนพนักงานของ Southwest 94 คน ต่อจำนวนเครื่องบิน 1 ลำ ในขณะที่สายการบินอื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ พนักงาน 130 คน ต่อ เครื่องบิน 1 ลำ และค่าเฉลี่ยพนักงานของสายการบิน Southwest 1 คน ต่อการดูแลลูกค้าจำนวน 25,000 คน ต่อปี ในขณะที่สายการบินอื่น พนักงาน 1 คน จะดูแลลูกค้าเพียง 1,000 คนต่อปี แต่ พนักงานให้ความเป็นมิตร และเข้าถึงง่าย ดูแลเอาใจใส่ผู้ใช้บริการ โดยใช้ความสนุกสนานเป็น กันเอง เพื่อสร้างความพึงพอใจจนกลายเป็นการจงรักภักดี (3) การใช้ระบบเส้นทางการบินแบบ เชื่อมต่อ จุดต่อจุด (Point-to-point) และเลี่ยงการเลือกใช้สนามบินใหญ่ ที่มีความแออัดสูง เพื่อเป็น ผู้นำในการลดต้นทุนในการจัดการ

Alamdari and Fagan (2005) กล่าวว่า สถานการณ์ของอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ในปัจจุบันว่า หลายๆ สายการบินต้นทุนต่ำทั่วโลกนั้น ยังคงยึดหลักกลยุทธ์การบริหารจัดการตาม ตัวแบบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบิน Southwest แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการเพิ่มขึ้น อย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ จึงส่งผลให้หลายสายการบินต้องทำการปรับปรุง และพัฒนา ตัวแบบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

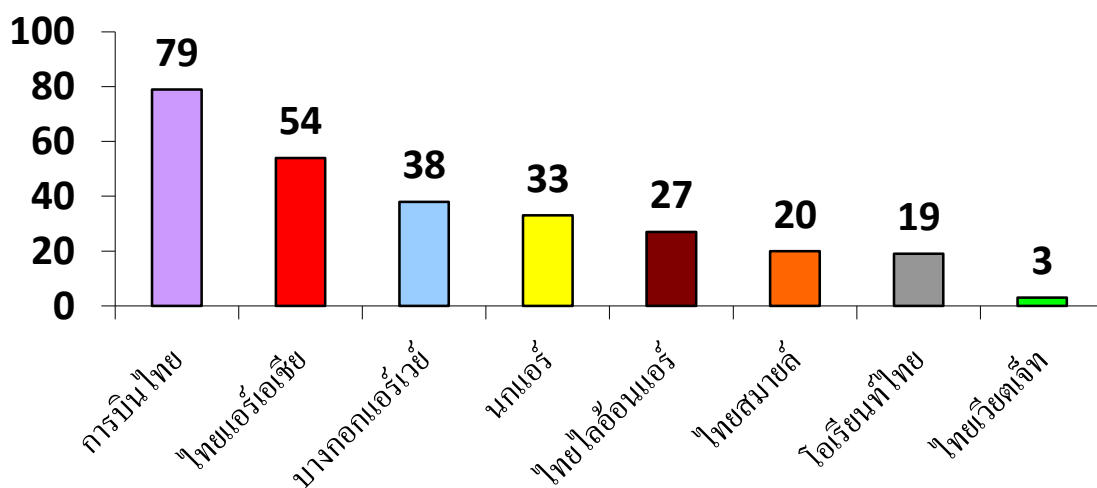
กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของบาง สายการบินในทวีปอเมริกาเหนือได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดย พยายามนำเสนอโปรแกรมสะสมไมล์การบิน เริ่มแจกเครื่องดื่มฟรี ลำดับชั้นที่นั่ง และอุปกรณ์ความ บันเทิงบนเครื่องบิน เป็นต้น

2.2 สายการบินไทยแอร์เอเชียกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

สายการบินไทยแอร์เอเชียก่อตั้งขึ้นเมื่อ 19 กันยายน พ.ศ. 2546 ภายใต้ความร่วมมือ ระหว่าง บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศไทย (ถือหุ้นร้อยละ 55) และ Air Asia Berhad ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศมาเลเซีย (ถือหุ้นร้อยละ 45) โดยสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ได้นำเสนอภาพลักษณ์ใหม่ ของการเดินทางภายใต้แนวคิด “ใคร ใคร ก็บินได้” โดย อาศัยต้นแบบแนวคิดของสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ โดยนำเสนอ

อัตราค่าโดยสารประหยัดที่สุดคู่กับบริการที่จำเป็นในการเดินทาง และให้บริการการเดินทางโดยชั้นประหยัดเพียงอย่างเดียว โดยเริ่มต้นจากการมีเครื่องบินจำนวนเพียง 2 ลำ ให้บริการเส้นทางบินเชิงพาณิชย์ ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2547 เส้นทาง กรุงเทพ-หาดใหญ่

ปัจจุบัน สายการบินไทยแอร์เอเชีย (Thai Air Asia) เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการใช้นวัตกรรมเครือข่ายการบินที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีเครือข่ายเส้นทางบินครอบคลุม 53 เมืองใน 12 ประเทศในทวีปเอเชีย มีศูนย์ปฏิบัติการการบิน 6 แห่งในประเทศไทย โดยมีท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นฐานการบินหลัก และมีฐานการบินที่ภูเก็ต อุตะเถา หาดใหญ่ เชียงใหม่ และกระบี่ โดยมีเครื่องบินในฝูงบิน 54 ลำ โดยใช้เครื่องบินแอร์บัส A320 ซึ่งมี 180 ที่นั่งต่อลำ และมีพนักงานกว่า 15,000 คน



ภาพที่ 2.1 จำนวนเครื่องบินประจำฝูงบิน (ลำ) ของสายการบินในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2560

ที่มา: Center of Aviation (CAPA) (2560)

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังเป็นธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จากสัญญาการพินิจกับ AirAsia Berhad มาเลเซีย ในหลายๆ ด้าน จากการได้รับอนุญาตเพื่อให้ใช้ชื่อทางการค้า “Air Asia” ซึ่งทำให้สามารถใช้ Business Model เดียวกัน จึงได้ผลประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ทั้งการร่วมใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบซอฟต์แวร์ เว็บไซต์หลักของแอร์เอเชียในการจองบัตรโดยสาร การใช้ศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน นวัตกรรมด้านเครือข่ายการบิน ได้รับประโยชน์จากการบริการประจำท่าอากาศยานในประเทศสมาชิกกลุ่มแอร์เอเชีย อีกทั้งการรับบริการด้านการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องบิน การเช่าเครื่องบิน และการป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งทักษะความรู้ทางด้าน การตลาด การประกอบธุรกิจ และการบริการลูกค้า อีกด้วย

สายการบินแอร์เอเชีย ได้รับรางวัล “World Best Low-Cost Airlines หรือ สายการบินราคาประหยัดที่ดีที่สุดของโลก” จาก Skytrax World Airlines Awards มาอย่างต่อเนื่องทุกปีมาเป็นระยะเวลา 9 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ถึงปี พ.ศ. 2560 (worldairlineawards.com , 2017)

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2557 และปี พ.ศ. 2558 Euro Money ซึ่งเป็นนิตยสารต่างประเทศชั้นนำของโลก จะทำการจัดอันดับองค์กรต่างๆ ทั่วโลก โดยการสำรวจจากนักวิเคราะห์ตลาดหุ้นชั้นนำจำนวน 93 คน ซึ่งได้รับเลือกจากบริษัทวิจัยและลงทุนที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียแปซิฟิก จำนวน 214 แห่ง โดยจะเลือกบริษัทที่น่าประทับใจที่สุด โดยจะทำการประเมินจาก ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การจัดการ ระบบบัญชี ความโปร่งใส ความเข้าถึงได้ และธรรมาภิบาล โดยในปี พ.ศ. 2557 และ พ.ศ. 2558 รางวัลในกลุ่มธุรกิจสายการบินนั้น Euro Money ได้จัดให้ สายการบินแอร์เอเชีย เป็น “บริษัทที่บริหารจัดการที่ดีที่สุดในเอเชีย” อย่างต่อเนื่อง (EuroMoney, 2015)

สายการบินแอร์เอเชีย มีบทบาทโดดเด่นในการยกระดับการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เนื่องจากแอร์เอเชีย มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงยังคงแสดงให้เห็นการทำงานที่โปร่งใส และคำนึงถึงสถานภาพในการใช้จ่ายในอนาคตอยู่เสมอ

จากรางวัลต่างๆ เหล่านี้ แสดงให้เห็นถึง ศักยภาพในการดำเนินงานของแอร์เอเชีย โดยมีปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกระบวนการจัดการทางด้านต้นทุน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสายการบินราคาประหยัดภายใต้ แบรินด์แอร์เอเชีย จึงใช้รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ สายการบินแอร์เอเชีย (Air Asia Berhad) ของประเทศมาเลเซีย และปรับให้สอดคล้องกับ รูปแบบทางเศรษฐกิจ สังคม ประชากร และธุรกิจการบินในประเทศไทย

ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คือ สายการบินที่สามารถให้บริการด้วยต้นทุนต่ำกว่าสายการบินอื่นๆ ในประเทศไทย เนื่องจาก สามารถรักษาระดับต้นทุนให้เป็นที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดจาก ที่สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถลดต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปรต่างๆ ได้เฉลี่ย 1 ใน 3 ของสายการบินปกติ

ส่วนต่างของต้นทุนของสายการบินไทยแอร์เอเชียเหล่านี้ คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ชัดเจนในธุรกิจสายการบิน ซึ่งเครื่องมือหลักในการเป็นผู้นำในสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ด้วยกลยุทธ์ และแผนการตลาดที่น่าสนใจ เช่น การให้บริการเดินทางโดยระดับชั้นบินเพียงชั้นเดียว การใช้ฝูงบินที่ประกอบ ด้วยเครื่องบินเพียงรุ่นเดียว การตัด ปรับลด อุปกรณ์เครื่องมือที่ไม่จำเป็นและส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น การให้บริการแบบไม่มีการเชื่อมต่อ (Point to Point) มีอัตรา

การใช้เครื่องบินต่อลำสูง คือ เครื่องบินจะจอดอยู่บนพื้นไม่เกิน 25 นาที อีกทั้งการประหยัดต่อขนาด ทั้งในเรื่องการซื้อเครื่องบินและอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ การจ้างงาน การบำรุงรักษา การฝึกอบรม อีกทั้งมีเครือข่ายเส้นทางบินที่ครอบคลุม และมีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตรงกับผู้โดยสารผ่านช่องทาง Electronic ต่างๆ เช่น Internet หรือ Application ใน Smartphone จึงไม่ต้องขายผ่านผู้แทนจำหน่าย

การที่สายการบินไทยแอร์เอเชียใช้ แบรินด์แอร์เอเชีย ที่มีชื่อเสียงทางการค้าระดับโลก และการตลาดโดยรวมทั้งภูมิภาค ทำให้ผู้บริหารเกิดทัศนคติที่ดีโดยรวม ที่ส่งผลถึงทัศนคติต่อการบริการที่มีมาตรฐานสากล และเชื่อถือได้ และยังเป็นสายการบินที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ ทัศนคติเชิงบวก ความสามารถและความพร้อมในการให้บริการของพนักงาน โดยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวแทน (Brand Ambassadors) ในชุดสีแดง และเป็นผู้มอบความบันเทิง (Entertainers) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรที่ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในกลุ่มนักเดินทางรุ่นใหม่ Generation Y ที่กำลังมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบัน

นอกจากนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียยังยึดถือและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในการดำเนินกิจการ ให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎองค์กรการบินต่างๆ อย่างเคร่งครัด และปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศไทยอย่างถูกต้อง อีกทั้งยึดหลักธรรมาภิบาล ผ่านทางผู้บริหาร และพนักงาน โดยมุ่งเน้นให้เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและยอมรับจากนักลงทุน ก่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านการเงินของสายการบินอีกด้วย

สายการบินไทยแอร์เอเชียมีรายได้หลัก ซึ่งคิดเป็น 50% ของรายได้ทั้งหมด จาก ค่าโหลดกระเป๋า ส่วนรายได้ที่สำคัญอันดับรองลงมาคือ รายได้จากค่าธรรมเนียมการจองตั๋วเครื่องบินผ่านระบบออนไลน์ (Online Processing Fee) 14% และ รายได้จากค่าบริการอื่นๆ 14% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่ารายได้จาก ค่าที่นั่ง ค่าสินค้าและอาหาร ค่าประกันภัย และอื่นๆ

นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังมีความเป็นผู้นำนวัตกรรมการประหยัดต้นทุน ด้วยการพยายามคิดค้นนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เป็นประจำและสม่ำเสมอ นวัตกรรมที่เห็นได้ชัดเจนจากเครื่องบิน ได้แก่ การใช้เครื่องบิน แอร์บัส แบบ A320 ที่มีการติดตั้งอุปกรณ์พิเศษ ปลายปีกเครื่องบิน แบบใหม่ เรียกว่า ชาร์จเล็ท ซึ่งจะมีประสิทธิภาพในการช่วยลดแรงลาก ที่ลดต้นทุนเครื่องบินขณะทำการบิน ซึ่งจะส่งผลให้เครื่องบินประหยัดเชื้อเพลิงได้มากขึ้น เป็นต้น

จากความสำเร็จอันโดดเด่น ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ทั้งการขึ้นเป็นผู้นำทางการตลาดของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ทั้งผลงานในส่วนของผลประกอบการ และรางวัลจากองค์กรต่างๆ ในระดับนานาชาติ จึงชี้ให้เห็นว่า สายการบินแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น

เด่นและแข็งแกร่ง ซึ่งเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการจัดการองค์กร ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการจัดการ การบริหารจัดการต้นทุน การบริหารจัดการบุคลากร และการบริหารจัดการนวัตกรรม

2.3 แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (2558) สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ตั้งเป้าหมายในการเป็นผู้นำส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งยึดหลัก ความปลอดภัย ตรงต่อเวลา และมีเส้นทางบินที่หลากหลาย โดยมีค่าโดยสารที่ประหยัดที่สุด รวมทั้งการขยายฝูงบิน และเพิ่มตลาดเส้นทางบินที่มีศักยภาพใหม่ๆ เช่น ประเทศจีน อินเดีย และแถบอินโดจีน ทั้งนี้จะใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการบริหารต้นทุนในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างเครือข่าย และโครงสร้างที่จะส่งเสริมให้เกิดการประหยัด และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Michael E. Porter (1990) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้นการตลาดเฉพาะส่วน (Focus) อีกทั้ง วิธีสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงให้องค์กรที่ดีที่สุด คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Jay Barney (1991) กล่าวว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน คือผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยที่คู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืน ได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ ผลประโยชน์ หรือ คุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนด หรือสร้างขึ้น

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ ด้วยการสร้าง ความเป็นเอกลักษณ์ ของผลิตภัณฑ์และของกิจการ ให้ตรงกับความต้องการและการยอมรับของลูกค้า โดยมีพื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความเหนือด้านการลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมการจัดการที่ดี และตอบสนองต่อผู้บริโภค

องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงหมายถึง องค์กรที่มีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้มีผลการดำเนินงาน

ที่เหนือกว่าคู่แข่ง อันนำไปสู่การเป็นผู้นำการตลาดและองค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือทำได้ไม่ดีเท่า

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประกอบธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเป็นการแข่งขันส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน ปัจจุบันคู่แข่งจำนวนมากไม่น้อยเลือกที่จะใช้วิธีการตัดราคา ซึ่งไม่ส่งผลดีในระยะยาว ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมา และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งทางบวก และทางลบ ดังนั้นผู้บริหารของกิจการควรจะพิจารณาปัจจัยหลักที่เข้ามามีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factors) ประกอบด้วย

(1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำนั้น มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ กลุ่มของผู้มีรายได้ระดับปานกลาง ที่มีความอ่อนไหวต่อราคาอยู่ในระดับสูง ไม่ต้องการบริการในส่วนที่ไม่จำเป็นและเกิดกว่าความต้องการ ซึ่งรวมทั้งผู้โดยสารชาวไทย และชาวต่างชาติในภูมิภาคอาเซียน โดยกลุ่มลูกค้าเหล่านี้จะเป็นผู้เดินทางที่มีการวางแผนการเดินทางล่วงหน้าเป็นระยะเวลายาวนาน และมีการเดินทางโดยใช้เส้นทางระยะใกล้ไม่เกิน 4 ชั่วโมง เป็นกลุ่มนักเดินทางที่ต้องการประหยัดค่าเดินทางเพื่อไปใช้จ่ายในส่วนอื่นๆของการท่องเที่ยว

(2) ต้นทุนที่แข่งขันได้ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารต้นทุนเป็นหลัก โดยมีปัจจัยด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว ฉะนั้นราคาตัวโดยสารโดยเฉลี่ยจะต้องถูกกว่าสายการบินอื่นๆ อยู่ที่ ร้อยละ 40 ซึ่งสายการบินต้นทุนต่ำจะลดการบริการส่วนที่ไม่จำเป็น และเกินกว่าความต้องการของลูกค้าลง

(3) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ ประกอบด้วย ความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถในการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร ที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีลักษณะสำคัญ คือ มีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง โดยอาจเป็นสินค้าที่หายาก ทดแทนไม่ได้ หรือเลียนแบบได้ยาก หรือเป็นการจำหน่ายสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง

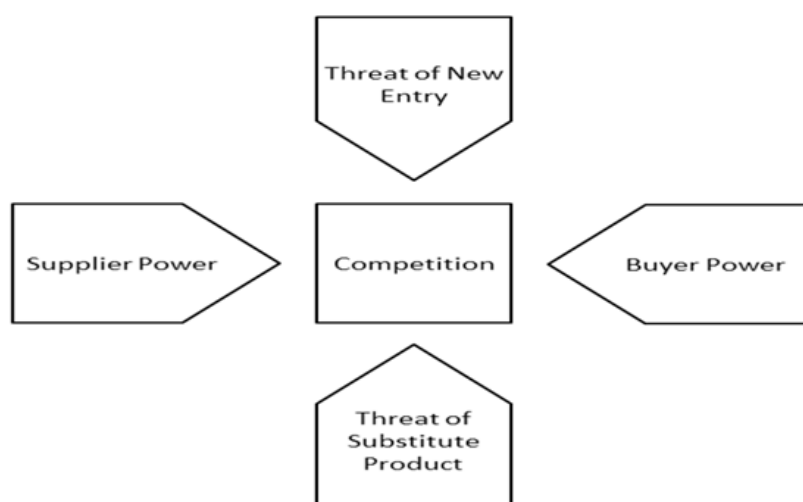
ในส่วนของสายการบินแอร์เอเชีย ซึ่งถือเป็นผู้นำทางด้านสายการบินต้นทุนต่ำ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การบริหารจัดการต้นทุนคือหัวใจในการบริหาร และเป็นความสามารถหลักขององค์กร โดยการเน้นนโยบายที่ใช้แต่เครื่องบินใหม่อยู่ตลอดเวลา ถือเป็นวิธีการหนึ่งในการดึงดูดลูกค้า และสร้างความแตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำแห่งอื่นๆ ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้ลูกค้ารู้สึกมั่นใจด้านความปลอดภัย และประสิทธิภาพของเครื่องบินแล้ว ยังสามารถลดต้นทุนในการ

บำรุงรักษาได้อีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ทิศทางการเติบโตของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่ดำเนินธุรกิจ ภายใต้โครงสร้างใหญ่ของกลุ่มแอร์เอเชียนั้นที่ถือเป็น สายการบินของทั้งภูมิภาคอาเซียนและทวีปเอเชีย ในการเป็นสายการบินหลัก ที่ครอบคลุมเส้นทางการบินที่เชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง คือเมืองใหญ่ต่างๆ ทั่วทั้งภูมิภาค ทั้งเมืองหลวง และเมืองสำคัญทางเศรษฐกิจ หรือแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ อย่างครบถ้วน อย่างเป็นระบบเดียวกัน

Michael E. Porter (1980) กล่าวว่า เป้าหมายในการวางกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม

แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model Analysis) ประกอบด้วย

- (1) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)
- (2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry among Existing Competitors)
- (3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
- (4) การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from Substitute)
- (5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

(1) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยมีปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ ได้แก่

- การประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) การขยายตัวกำลังการผลิตสร้างกำลังความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง ทำให้กำไรไม่เป็นที่พอใจ ธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้าสู่อุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การสร้างความแตกต่าง ให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค อาจเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ให้เกิดในสายตาผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ได้หลายมิติ ความแตกต่างและเอกลักษณ์ จะทำให้ผู้เข้มารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมากเพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความพอใจต่อสินค้าที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนไปทดลองสินค้าและบริการ นอกจากนี้การพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป็นรายแรก แล้วพัฒนาให้เป็นที่พึงพอใจจะก่อให้เกิด ความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการนั้นๆ (Brand Loyalty) สำหรับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สามารถครอบครองตลาดส่วนใหญ่ได้ ยิ่งต้องทำการพัฒนา เพื่อสร้างความประทับใจของลูกค้าให้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

- ความต้องการเงินทุน (Capital Requirement) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุน สำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทสูงมาก โดยเฉพาะสินค้าประเภทเทคโนโลยี ที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต้องใช้เงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ ทำให้ผู้ที่มีเงินลงทุนไม่มากพอหรือแหล่งสนับสนุนทางการเงินไม่แข็งแกร่ง ไม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Costs) ต้นทุนของผู้ซื้อที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยน ผู้ขายจากรายหนึ่ง ไปสู่อีกรายหนึ่ง ถือเป็นอุปสรรคแก่ผู้เข้มารายใหม่

- การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) เป็นการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ถือเป็นงานสำคัญของผู้ที่เข้ามาใหม่ เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองการจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้อาจมีค่าใช้จ่ายในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือต้องพยายามมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ได้ใช้ หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ

- ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด (Cost Disadvantages Independent of Scale) ผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร และมีโอกาสเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น การเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ได้สิทธิบัตร เป็นต้น รวมทั้งประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม ย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลง ทราบความต้องการของตลาด และมีความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค

- นโยบายของรัฐ (Government Policy) จะมีอิทธิพลต่อการประกอบการแข่งขันของ ธุรกิจ ในบางอุตสาหกรรมที่ รัฐบาลมีข้อจำกัดและควบคุมด้วยการให้ใบอนุญาต และจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ ทำให้มีค่าใช้จ่ายและยากต่อการเข้า-ออกจาก อุตสาหกรรมนั้นๆ

(2) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry among Existing Competitors) คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นโดยมีองค์กรหนึ่ง หรือหลาย องค์กรมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและ ผลประโยชน์ เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำ ให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขัน ได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- จำนวนและคุณภาพของผู้แข่งขัน (Numerous or Equality Balanced Competitors) คู่แข่ง ที่มีอยู่มากมายในแต่ละอุตสาหกรรมมีทั้งประกอบธุรกิจรายใหญ่และ ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก (SMEs) โดยที่ธุรกิจจะมีศักยภาพ และอำนาจแตกต่างกัน ตั้งแต่มีอำนาจมากกว่า เท่า เทียมกัน หรือน้อยกว่า เมื่อคู่แข่งอยู่ จำนวนมาก แต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมา ต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม (Slow Industry Growth) นอกจากการเจริญเติบโตของ อุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่ เข้าสู่ อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมไม่มีการเจริญเติบโต ธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มยอดขายและ กำไรได้อีก จะส่งผลให้ต้องแข่งขันเพื่อแย่งยอดขายกันเองภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ

- ปริมาณของต้นทุนคงที่ (High Fixed of Storage Costs) ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญ ที่ทำให้ ธุรกิจต้องดึงดูดให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่น สาย การบินจำเป็นต้องบินตามตารางบินเพื่อรักษาภาพลักษณ์และเพื่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ แม้ว่าในบางเที่ยวบินจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจำนวนจุดคุ้มทุนก็ตาม ทำให้สายการบินต้องขายตั๋ว โดยสารราคาพิเศษ ทั้งที่ตัวมีราคาต่ำ ไม่คุ้มกับต้นทุน แต่เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้นๆ คุ้มกับ ต้นทุนคงที่

- **ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง (Lack of Differentiation of Switch Costs)** หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ มีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการ ที่มีราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา หรือสงครามราคา ซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ส่งผลร้ายต่อองค์กร ดังนั้นธุรกิจควรใช้รูปแบบอื่นนอกเหนือจากการลดต้นทุน และการลดต้นทุน และการลดราคามาดึงดูดความต้องการของผู้บริโภค

- **การเพิ่มกำลังการผลิต (Capacity Augmented in Large Increment)** ปกติองค์กรจะเพิ่มปริมาณการผลิต โดยการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์กรต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็ม กำลังการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการของตลาดจึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงได้

- **ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน (Competitors with Diverse Strategies)** กลุ่มแข่งขันแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงาน หรือ การวางแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์กรจะมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหากลยุทธ์ที่จะมาแข่งขัน ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดการทำลายกัน ส่งผลให้การแข่งขันรุนแรง

- **อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (High Exit Barriers)** เช่น องค์กรที่ใช้ความรู้ความสามารถและเทคโนโลยี เฉพาะด้าน ทำให้ไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้านพื้นฐาน ความรู้ความสามารถ และเทคโนโลยี ที่มีอยู่เดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ๆ จึงต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด และเกิดความเสียหายสูง

(3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาลดลง และพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- **ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก (Large Volume Purchasers)** เมื่อผู้ซื้อ ซื้อสินค้าไปในปริมาณมาก จะทำให้สามารถต่อรองและกำหนดเงื่อนไขกับผู้ขายได้

- **ผู้ขายมีจำนวนมาก (Most Sellers)** ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย ทั้งรูปแบบคุณภาพ และราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย เมื่อผู้ซื้อไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใดก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อจากผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ (Switching Cost) ถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการจากคู่แข่งต่ำก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อมีโอกาสต่อรองมากกว่าผู้ขาย

(4) การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from Substitute) สินค้าและบริการทดแทนนั้น (Substitute Goods or Service) นอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันแล้ว ธุรกิจต้องคำนึงถึงสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์และบริการนั้นได้ เพราะแม้สินค้าทดแทนจะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอ แต่สินค้าทดแทนก็จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณา ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคให้มากขึ้นกว่าเดิมอย่างทันที่ และรวดเร็วกว่าคู่แข่งที่มีสินค้าหรือบริการทดแทน ธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา

(5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบ ล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ดังนี้

- ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย (Small Portion of Buyers) เมื่อยอดซื้อวัตถุดิบ และรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อ ที่ซื้อในปริมาณน้อย ทำให้สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นส่วนมากของผู้ขายวัตถุดิบ จึงทำให้ผู้ขายวัตถุดิบให้ความสำคัญต่างจากผู้ซื้อในปริมาณมาก

- ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า (Forward Integration by Suppliers) เมื่อความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขาย และการเติบโตไปข้างหน้าไม่ได้มีความซับซ้อนทำให้ผู้ขายมีการตัดสินใจขยายขอบเขตการค้าดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อเดิม เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งชั้นเดิมในตลาดแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

- ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อยแต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก (Dominance by a Suppliers) ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรมอาจจะรวมกลุ่มกันในการกำหนดได้มากขึ้น

- ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน (Non Available if Substitute Products) ถ้าวัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อ และไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะเปรียบในการต่อรอง
- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบสูง (High Suppliers Switching Cost) ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ แต่ถ้การปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ก็จะเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages)

Michael E. Porter (1980) (อ้างถึงใน Greg&Mark, 2010) ได้เสนอกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

(1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะต้องพยายามบริหารต้นทุนในการผลิตและการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง และให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งการที่ต้นทุนต่ำลงมาเท่าใด ก็จะหมายถึงกำไรที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

ธนวรรธ สมสุวรรณ และคณะ (2546) กล่าวว่า ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุด ประโยชน์คือ สามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้ อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (Red Ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้ เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ ทุกวันนี้การแข่งขันไม่เพียงแต่แพร่หลาย แต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุกๆ ปี โดยบริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และนำสินค้าราคาถูกลงสู่ท้องตลาด

(2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้ จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

Hill & Jones (2004) ระบุว่า ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้าไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอ ทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาด สำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้น เกิดจากความเร็ว ความน่าเชื่อถือ การบริการ การออกแบบลักษณะของสินค้าและบริการ เทคโนโลยี บุคลิกภาพขององค์กร และความสัมพันธ์กับลูกค้า คุณภาพ และประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบลูกค้า

(3) กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ (Focus or Niche) เป็นการนำกลยุทธ์การลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่างไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มาก

Michael E.Porter (1980) กล่าวว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นจุดสนใจ เป็นเหมือนการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้เล็กลง เพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค การที่ธุรกิจเข้าใจผู้บริโภคอย่างแท้จริง จะทำให้สามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของผู้บริโภคได้ ช่อม ทำให้ขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำ จนเกิดความภักดีต่อสินค้าและบริการนั้น หากธุรกิจประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงมา ทำให้สามารถขยายกลุ่มเป้าหมายต่อไปได้ในอนาคต

(1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership) ทำได้โดยการลดต้นทุนการผลิตหรือลดการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เพื่อทำให้สามารถตั้งราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ที่สามารถทำได้ดังนี้

- วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด แล้วหาจุดบกพร่อง หรือความสูญเปล่า (Wastes) แล้วรีบดำเนินการปรับปรุง โดยปรับ หรือลดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก แล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดประโยชน์ หรือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ เป็นต้น

- ส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการนำแนวคิด หรือเครื่องมือต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กลุ่มกิจกรรมส่งเสริม คุณภาพ (Quality Control Cycle) การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) การบริหารการผลิตแบบทันเวลา (JIT: Just In Time) การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยส่วนรวม (TPM: Total Preventive Maintenance) รวมถึง การให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion) อย่างเหมาะสม และนำมาประยุกต์ใช้กับ องค์กรอย่างจริงจัง

- ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์สูงสุด

- ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในคุณภาพ (Quality Awareness) ให้เกิดกับพนักงานทุกคน เพื่อลดปัญหาของเสีย หรือป้องกันปัญหาลูกค้าร้องเรียน

- เปลี่ยนใช้วัตถุดิบที่มีราคาต่ำลง โดยการค้นหา Suppliers รายใหม่ๆ ที่สามารถขาย สินค้า หรือให้บริการ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต หรือการให้บริการขนส่ง ที่มีราคา ต่ำกว่าเดิม แต่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ และบริการ

(2) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ทำได้โดยสร้างความแตกต่างของสินค้า หรือบริการ ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือของที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภค และเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ในการขยายตลาด ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

- ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ (Research and Development) เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด

- ส่งเสริมการวิจัยตลาด (Marketing Research) เพื่อเป็นการค้นหาความต้องการใหม่ๆ ของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

- ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Organization) เพื่อส่งเสริมให้คนในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ วิธีการทำงาน หรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างกันและกัน เช่น การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตการบริหารงานบริการใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม

- พัฒนาความสามารถให้เป็นจุดแข็ง (Strengths Point) โดยการพัฒนา ปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นความสามารถที่ไม่มีใครสามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะส่งผลทำให้สินค้าและบริการมีความแตกต่างกับคู่แข่งอย่างชัดเจน

(3) กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ (Focus or Niche) เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการที่เฉพาะกลุ่ม ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนในการเลือกใช้สินค้าและบริการ ซึ่งสามารถจำแนกได้หลายประเภท ซึ่งส่วนใหญ่จะจำแนกตาม อายุ เพศ ลักษณะการใช้ชีวิต (Lifestyles) ปัจจุบันนิยมใช้กลยุทธ์นี้ กันมากขึ้น ซึ่งสามารถเห็นได้จากโฆษณาตามสื่อต่างๆ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

- วิเคราะห์ความสามารถของตนเอง (Self-Analysis) เพื่อค้นหาความสามารถ หรือศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน และทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน เพื่อเลือกจุดที่เหมาะสมกับธุรกิจ

- ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับสินค้าและบริการ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับที่ได้เลือกไว้ เช่น ปรับเปลี่ยนระบบการผลิต การขนส่ง และการบริการ เป็นต้น

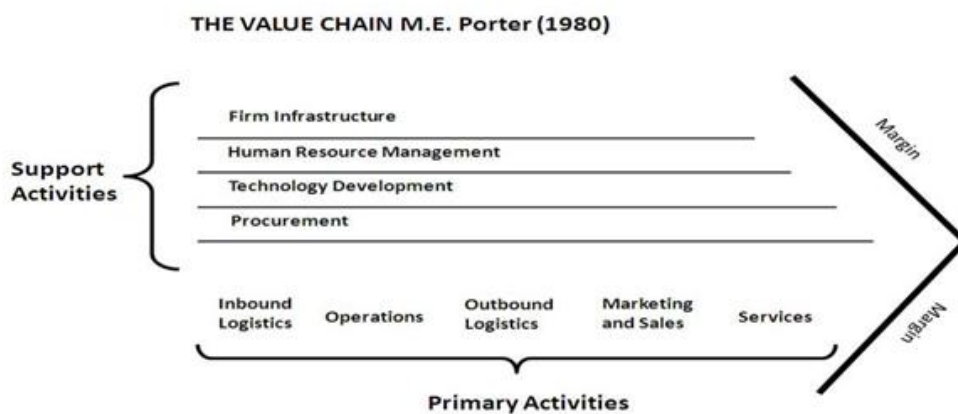
- ทำจุดสนใจให้โดดเด่นขึ้น เพื่อสื่อสารให้ผู้บริโภค ได้รับทราบถึงความแตกต่าง หรือจุดเด่นที่มีในสินค้าและบริการ ทำให้ผู้บริโภคนึกถึงธุรกิจของเราทันที เมื่อมีความต้องการสินค้าและบริการในชนิดนี้เกิดขึ้น ซึ่งในการโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์นั้น ควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสินค้า และบริการ

- ติดตามและประเมินผลงาน (Follow up and Evaluation) โดยการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการดำเนินงาน แล้วทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้น แล้วปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

สุชาติ ชาติดำรงเวช (2007: “Leadership”) กล่าวว่า ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ เครือข่ายการสร้างคุณค่า เป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุดอ่อน และ จุดแข็ง ของธุรกิจ อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจะแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของตน

Michael E. Porter (1985) กล่าวว่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) คือ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กรเพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) หรือ ช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร



ภาพที่ 2.3 Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กร เพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กร ออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) **กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)** เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของ ผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการภายหลังการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การขนส่ง (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมในการจัดหาและนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ การเก็บรักษา และการจัดป้อนเข้าประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้าย และการรับคืนจากผู้ขาย การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้เป็นผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณการผลิต แต่กิจกรรมเหล่านี้สามารถจัดแบ่ง เพื่อการวิเคราะห์ภายในออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน

- การปฏิบัติการ (Operations) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิต เป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Final Products) ซึ่งจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพการณ์ในตลาด

- การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกตลาด โดยการปรับปรุงนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น

- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการ คือ ส่วนประสมของผลิตภัณฑ์ (Product Mix) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาดซึ่งธุรกิจควรกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนความสลับซับซ้อนของกระบวนการผลิต

- การบริการ (Services) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยเฉพาะในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้า ต้องการฝึกอบรมเพื่อให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์เป็น ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร

(2) กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไป กิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปจะสนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่า และเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน จะถึงว่าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงาน อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอยู่ในทุกกิจกรรมของเครือข่าย การสร้างคุณค่า ต้นทุนทั้งหมดของการบริหารทรัพยากร ไม่สามารถกำหนดในเชิงปริมาณได้ง่าย เนื่องจากปัญหาความสลับซับซ้อนซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน และการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร ต้นทุนหลายประการจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ค่าใช้จ่าย

ต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ การปรับปรุงระดับทักษะของพนักงาน และการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษานักงาน

- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมในการสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ เพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยี จะทำนอกเหนือจากการวิจัยและพัฒนาแบบดั้งเดิม ความจำเป็นในการสำรวจเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีระยะยาว สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

- การจัดการทรัพยากร (Procurement) หมายถึง หน้าที่ให้การผลิต ซึ่งในเครือข่ายการสร้างคุณค่าในธุรกิจ ประกอบด้วย วัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนสินทรัพย์ถาวรต่างๆ เช่น ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์ต่างๆ

แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

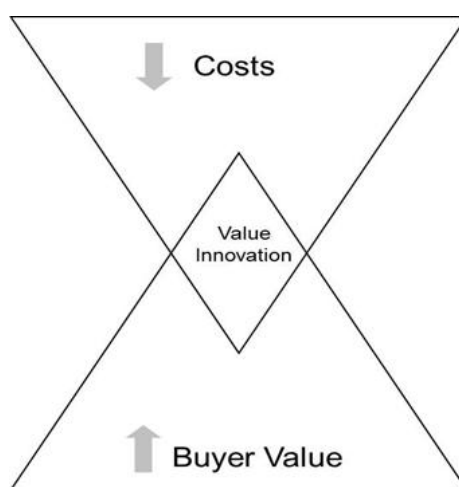
Renee Mauborgne and W. Chan Kim (2005) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กล่าวว่า องค์กรสามารถสร้างการเจริญเติบโตและผลกำไรในระดับสูง จากการก่อให้เกิดความต้องการในช่องทางตลาดที่ไร้การแข่งขันมากกว่าไปแข่งขันตัวต่อตัวกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้ว

Kim and Mauborgne (2005) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม Blue Ocean strategy เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เชิงธุรกิจไปจากเดิม กล่าวคือ มีการนำเสนอนวัตกรรมเชิงคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมด้วยการหลีกเลี่ยงเข้าไปในการแข่งขันกับกลุ่มตลาดเดิมที่มีการลอกเลียนแบบ ต่างมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่งด้วยการแข่งขันด้านราคา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ และไม่ก่อให้เกิดกำไรและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน แต่สิ่งที่กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ให้ความสำคัญคือ การสร้างสินค้าและบริการให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง โดยสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าที่ยังไม่มีใครนำเสนอ หรือไม่มีการพัฒนามาก่อนในธุรกิจ สามารถสร้างความต้องการใหม่ให้กับผู้บริโภค ควบคู่กับการลดต้นทุน ลดพลังงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไปพร้อมๆกัน ลักษณะดังกล่าว ทำให้การแข่งขันทางด้านราคาลดความสำคัญลง และกฎการแข่งขันยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน เปรียบเสมือนน่านน้ำใหม่ที่เงียบสงบ ปราศจากการแข่งขันที่รุนแรง ในเมื่อไม่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ย่อมทำให้ธุรกิจมีกำไรเติบโตอย่างแท้จริง

“หัวใจสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) คือ การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)” เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ยังไม่มีใครเข้ามา เป็นการสร้างความต้องการใหม่ ที่สำคัญคือ นวัตกรรมเชิงคุณค่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

(1) การเพิ่มคุณค่า (Higher Value) เพิ่มคุณค่าในจุดที่ผู้บริโภคยอมรับได้ ทำให้สินค้าและบริการมีความโดดเด่นในตลาด และสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

(2) ลดต้นทุน (Lower Cost) ธุรกิจสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน



ภาพที่ 2.4 การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า Kim and Mauborgne (2005)

ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (Strategy Canvas)

Kim and Mauborgne (2005) ระบุว่า ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นกรอบการวิเคราะห์และกรอบดำเนินการ เพื่อสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่น่าดึงดูดใจ โดยจะทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

(1) แสดงให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรได้ลงทุนไปตามปัจจัยการแข่งขันแล้วอย่างไร และในอนาคตควร เพิ่ม หรือ ลด การลงทุน อย่งไรบ้าง

(2) แสดงให้เห็นภาพรวมของกลุ่ม และผู้ที่อาจจะเป็กลุ่มคู่แข่งในอนาคต โดยระบุปัจจัยหรือองค์ประกอบของสินค้าและบริการ ที่องค์กรให้ความสำคัญและต้องการนำเสนอแก่ผู้บริโภค รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

(3) แสดงให้เห็นภาพรวมของ “คุณค่า” ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมปัจจุบัน

กรอบดำเนินการ 4 ประการ (Four Actions Framework)

นิยมใช้ควบคู่กับ ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ (Strategy Canvas) เป็นกรอบคำถาม 4 ประการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ให้แก่องค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ปัจจัยใดที่ควรตัดออกไปได้ในธุรกิจ (Eliminate)
- (2) ปัจจัยใดที่ควรลดลงให้ต่ำกว่ามาตรฐานของธุรกิจ (Reduce)
- (3) ปัจจัยใดที่ควรพัฒนาขึ้นมาใหม่ เพราะยังไม่มีใครนำเสนอมาก่อนในธุรกิจ (Create)
- (4) ปัจจัยใดที่ควรเพิ่มคุณค่าให้สูงกว่ามาตรฐานของธุรกิจ (Raise)

การสร้างขอบเขตตลาดใหม่

Kim and Mauborgne (2005) กล่าวว่าองค์กรควรวิเคราะห์ พิจารณาถึงความเหมาะสมในการขยายขอบเขตตลาดใหม่ โดยใช้ 6 แนวทางการสร้างตลาดใหม่แทนการแข่งขันในตลาดเดิม ดังนี้

- (1) การมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือก (Alternative Industries) หมายถึง การนิยามธุรกิจและอุตสาหกรรมทางเลือกใหม่
- (2) การมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์ (Strategic Group) องค์กรไม่ควรยึดติดอยู่กับในกลุ่มกลยุทธ์เดิมภายในอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ควรคิดนอกกรอบถึงกลุ่มกลยุทธ์ ผู้บริโภคใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในการมาใช้สินค้าและบริการ
- (3) การมองข้ามไปยังกลุ่มลูกโซ่ของผู้บริโภค (Buyer Group) กลุ่มลูกโซ่ของผู้บริโภคประกอบด้วย ผู้จ่ายเงิน ผู้ใช้สินค้าและบริการ และผู้มีอิทธิพลโน้มน้าวใจต่อการตัดสินใจซื้อ ซึ่งบางครั้งผู้จ่ายเงินก็ไม่ใช่ผู้ใช้สินค้าและบริการ แต่สิ่งที้องค์กรควรให้ความสำคัญและให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ ใครที่เป็นผู้ตัดสินใจในการซื้อสินค้าและบริการนั้น
- (4) การมองข้ามไปยังห่วงโซ่สินค้าและบริการ (Scope of Product or Service Offering) องค์กรต้องพิจารณาห่วงโซ่ความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภคให้ครบทั้งหมด โดยรวม ทั้งความต้องการ ก่อน ระหว่าง และ หลังจากให้สินค้าและบริการ
- (5) การมองข้ามระหว่างประโยชน์ใช้สอย (Functional) หรืออารมณ์ความรู้สึก (Emotional) ที่ใช้ในการดึงดูดผู้บริโภค สินค้าและบริการบางประเภทอาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคด้วยการสร้างความคุ้มค่าจากประโยชน์ใช้สอย ในขณะที่สินค้าและบริการบางประเภทตอบสนองคุณค่าทางอารมณ์ นั้น การสร้างความแตกต่างจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจุดสนใจเพื่อสร้างขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่

(6) การมองข้ามกาลเวลาและประเมินแนวโน้มในอนาคต (Trends) องค์การควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อร่วมสร้างและพัฒนาฐานลูกค้าใหม่ แทนที่จะเป็นผู้ตามในการแข่งขัน

2.4 แนวคิดเรื่องนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation and Innovation Management)

พันธุ่อจ ไชยรัตน์ (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ไว้ว่า นวัตกรรม คือ การนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ รวมทั้งความหมายในเชิงแคบของนวัตกรรม คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมของสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้าง หมายถึงแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจก หรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำให้สิ่งแตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวคิดใหม่ ที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2550) ได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีนวัตกรรม โดยสรุปพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อมั่นว่า นวัตกรรมจะนำไปสู่การสร้างความมั่นคงทางการตลาด หรือการสร้างตลาดใหม่ รวมทั้งบริษัทต่างๆ จะเห็นความสำคัญต่อการลงทุนและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

David Smith (2006) ได้กำหนดให้ มีการจำแนกประเภทของนวัตกรรม ใน 4 ลักษณะ ประกอบด้วย

(1) การจำแนกตามเป้าหมาย (The Target of Innovation) ซึ่งแบ่งออกเป็น

- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ถือเป็นผลผลิตขององค์กร โดยอาจอยู่ในรูปแบบของสินค้าซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ ระบบ และส่วนประกอบ โดยมีตัวแปรหลักสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มี 2 ตัวแปร คือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้น 2) ความต้องการของตลาด หมายถึง ความต้องการของผู้บริโภค ที่มีความ

ต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่ และพร้อมที่จะซื้อ ส่งผลให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจหรือสังคม

- นวัตกรรมด้านการบริการ (Services Innovation) จะใช้การพัฒนาและนำเสนอแบบเดียวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์แต่จะเป็นนวัตกรรมที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่จะเป็นรูปแบบของการบริการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของการเงิน การธนาคาร หรือ โปรโมชันของเครือข่ายในการสื่อสาร เป็นต้น

- นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เป็นการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งในด้านเครื่องมือในกระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ ให้ถึงผู้บริโภค อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่ จะมุ่งเน้น การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรม หรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

(2) จำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

- นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธีและแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนาวัตกรรม เกิดเป็นต้นแบบใหม่ รวมถึง แนวคิด การออกแบบ และรายละเอียดของโครงสร้าง และองค์ประกอบของนวัตกรรมนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำตลาดของธุรกิจ และสามารถสร้างมูลค่าทางการตลาด มากที่สุด

- นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชี่ยวชาญขององค์กร ด้านเทคโนโลยีแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย โดยจะพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิมขององค์กร

(3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact)

- นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันมีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆ อุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยี ทำให้นวัตกรรมมีการพัฒนาสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี และยังเป็นแรงผลักดันส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่สังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร

- นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) เป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการตลอดจนกระบวนการจัดการองค์กรใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (4) การจำแนกตามกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Process of Innovation)
 - การผลักดันด้วยเทคโนโลยี (Technology Push) เกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการลงทุนและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 - การดึงด้วยความต้องการของผู้บริโภค (Demand Pull) เป็นการพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก แล้วนำมาสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
 - การผสมผสานทั้งด้านเทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภค (Coupling) เป็นการสร้างนวัตกรรมโดยคำนึงถึงทั้งความต้องการของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ภายใต้การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ไปพร้อมๆ กัน

ความสามารถทางนวัตกรรมระดับองค์กร (Organizational Innovation)

Max McKeown (2008) ระบุว่า นวัตกรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์

Michael E.Porter (1990) นิยามไว้ว่า องค์กรที่จะสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยอาศัยผลของนวัตกรรม องค์กรนั้นจะต้องเข้าใจในนวัตกรรมในภาพกว้าง ซึ่งรวมถึง การสร้างสรรค์ผลงานด้วยวิธีการใหม่ และการให้เทคโนโลยีใหม่

Gary Hamel (2007) กล่าวว่า นวัตกรรมทางการจัดการ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนต่อระบบกระบวนการจัดการขององค์กรที่จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

พสุ เศรษฐรินทร์ (2550) กล่าวว่า องค์กรใดก็ตามที่มีนวัตกรรมทางการจัดการ องค์กรนั้นจะมีพื้นฐานที่ดีสำหรับความสำเร็จต่อไปในอนาคต เพราะการบริหารจัดการที่ดี ถือเป็นรากฐานของทุกสิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ การตลาดรูปแบบใหม่ หรือกลยุทธ์แบบใหม่ๆ

ลักษณะ ลีละยุทธโยธิน (2549) กล่าวว่า นวัตกรรม คือการทำให้สิ่งใหม่ หรือของใหม่ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการออกสินค้าใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสามารถขยายกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขึ้น

นวัตกรรม คือส่วนสำคัญของกระบวนการทางธุรกิจ (Innovation as a Core Business Process) เปรียบเสมือนหัวใจของกระบวนการทางธุรกิจ ที่แสดงถึงความคิดริเริ่ม ประกอบกับการนำความคิดริเริ่มเหล่านั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งกระบวนการทางนวัตกรรมนี้เอง จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้ โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ

- การค้นหา (Searching) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตรวจจับสัญญาณของโอกาสและอุปสรรค สำหรับการไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

- การเลือกสรร (Selecting) เป็นการตัดสินใจเลือกสัญญาณที่สำรวจพบแบบนั้น เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้ การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

- การนำไปปฏิบัติ (Implementing) เป็นการแปลงสัญญาณที่มีศักยภาพไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และนำสิ่งเหล่านั้นออกไปเผยแพร่สู่ตลาด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยผลของการดำเนินขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) การรับ (Acquiring) คือ ขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้น เช่น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางการวิจัยและพัฒนา การทำวิจัยทางการตลาด การได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่นๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี หรือการค้นคว้าร่วมกันในเครือข่ายพันธมิตร

- (2) การปฏิบัติ (Executing) คือ การนำโครงการดังกล่าว มาปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะของการแก้ปัญหา

- (3) การนำเสนอ (Launching) คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นวัตกรรมนั้นสามารถเป็นที่ยอมรับจากตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำออกสู่ตลาด

- (4) การรักษาสภาพ (Sustaining) คือ การรักษาสถานภาพยอมรับจากตลาด ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป และคงอยู่ให้นานที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกันอาจต้องนำนวัตกรรมนั้นๆ กลับมาทำการปรับปรุง แก้ไข ในแนวความคิด หรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (Re-innovation) เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

- การเรียนรู้ (Learning) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรที่จะศึกษา และเรียนรู้ในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทางนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดเป็น องค์ความรู้พื้นฐาน ที่แข็งแกร่ง และสามารถนำไปใช้พัฒนาวิธีการสำหรับจัดการกับกระบวนการทางนวัตกรรมเหล่านั้น ให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

Gibbons, A. (1997) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) หมายถึง การนำแนวคิดใหม่เข้ามาสู่องค์กร เกิดจากการนำความรู้ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มา ผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ เพื่อสร้างให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ทางด้านการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจ ใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็น การมอบประโยชน์ทางการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

การพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริงนั้น ผู้ประกอบการ ต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ก็คือ ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- (1) มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ที่สามารถพัฒนา องค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
- (2) ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดัน ให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการ เล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรที่สามารถ ทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ
- (3) การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่เอื้อต่อ กระบวนการแห่งการสร้างสรรค์
- (4) ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร

นวัตกรรมกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลักษณะ ลีละยุทธ โยธิน (2549) นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ขยายฐาน ของธุรกิจ สร้างการเติบโตในระยะยาว และทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และยังช่วยในการ ทำผลกำไรให้ดีขึ้นได้ นอกจากนี้ บริษัทที่มีการสร้างนวัตกรรมอยู่เสมอ จะช่วยเสริมให้บริษัทมี ภาพลักษณ์ที่ทันสมัย สร้างความสนใจแก่ลูกค้า พนักงานเองก็จะมีชีวิตอยู่สบาย เพราะต้อง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมภาพลักษณ์ทางอ้อม และยังช่วย ดึงดูดให้คนเก่งๆ อยากเข้ามาทำงานด้วย

องค์กรมากมายประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้เพราะการสร้างนวัตกรรม ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยี และประสบการณ์ต่างๆ ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ในสินค้าและบริการ รวมถึงด้านการส่งมอบให้ถึงลูกค้าด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลดีระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลกับเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตตามไปด้วย

นวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ได้มีหลักฐานทางการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการออกสินค้าใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ นอกจากนี้สำหรับสินค้าที่ถึงจุดอิ่มตัว และสามารถครองตลาดได้แล้ว การเน้นการแข่งขันที่ราคาถูกเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นๆ นอกจากด้านราคา ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาสินค้าใหม่ก็ถือเป็นความสามารถที่ท้าทายองค์กรเพราะสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง ได้สร้างโอกาสและกฎเกณฑ์มากมาย อีกทั้งกฎหมายอาจเปิดช่องทางใหม่ๆ หรือปิดกั้นการพัฒนานวัตกรรม เช่น ความต้องการสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น

แนวทางการศึกษานวัตกรรมจัดการ

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบ และทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งให้การส่งเสริม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่า และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)

Leavy (2005) นวัตกรรมที่ปราศจากคุณค่า ที่เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยี มักมองข้ามสิ่งที่ผู้บริโภคยอมรับ และยินดีจ่าย แต่ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

Yang and Yang (2011) ในการดำเนินธุรกิจนั้น หากองค์กรพิจารณา “คุณค่าที่มอบให้” ผู้บริโภคเพียงอย่างเดียว และมองข้ามความสำคัญของ “คุณค่าที่ได้รับ” จากการลงทุน แม้ว่าองค์กรจะมีสินค้าและผลิตภัณฑ์ ที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างความประทับใจให้ผู้บริโภค แต่อาจใช้เวลานานในการคืนทุนหรือประสบปัญหาเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากองค์กรต้องมีต้นทุน และค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็นในการดำเนินงาน ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของคุณค่าที่มอบให้ผู้บริโภค และคุณค่าที่ได้รับจากการลงทุนธุรกิจ

Gupta and Lehman (2005) ระบุว่า คุณค่าที่ผู้บริโภคต้องการ สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) เป็นคุณค่าทางการเงินที่ผู้บริโภคได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการ โดยเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นๆ

(2) คุณค่าทางอรรถประโยชน์ (Functional Value) หมายถึงการที่สินค้าและบริการใหม่สามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยมากกว่าสินค้าที่มีอยู่ในตลาดอย่างชัดเจน โดยช่วยแก้ไขจุดอ่อน พัฒนาจุดแข็งของผลิตภัณฑ์เดิม

(3) คุณค่าทางจิตใจ (Psychological Value) หมายถึงคุณค่าและความรู้สึก ทางด้านจิตใจที่ผู้บริโภคได้รับจากสินค้าและบริการที่จับต้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า ภาพลักษณ์ และกระแสนิยม ความต้องการด้านสังคม

Geddie et al. (2005) กล่าวว่าในการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่านั้น องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมการใช้ชีวิต ทักษะคิด ความเชื่อ และความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคดังกล่าว สามารถเข้าถึงโดยการพูดคุยกับผู้บริโภคด้วยตนเอง หรือสังเกตพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างใกล้ชิด การประเมินความพึงพอใจของผู้บริโภคหลังจากใช้บริการผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต การแสดงความคิดเห็นของผู้บริโภคจากสื่อสังคมออนไลน์ ก็เป็นอีกช่องทางที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคที่ซ่อนเร้นในใจอย่างแท้จริง

Lo et al. (2010) ให้ความเห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องพิจารณา และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเป็นการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ด้วยวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การประชุมทุกเช้า (Morning Brief) ระหว่างผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าแผนก เพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยในการปฏิบัติงานทุกวัน การพูดคุยกับพนักงานส่วนหน้า หรือตัวแทนการตลาดที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภค ผู้ผลิตสินค้า หุ่นส่วนธุรกิจ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับพันธมิตรที่อยู่ในสมาคมวิชาชีพต่างๆ และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

องค์กรที่ดำเนินธุรกิจ มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งไม่ใช่ในความหมายของการประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์ แต่ผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องสามารถเพิ่มและต่อยอดคุณค่า ให้ผู้บริโภคจำนวนมากได้ จึงถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้หากสินค้าและบริการมีการเพิ่มคุณค่าแต่ขาดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ แม้จะสามารถทำให้คุณค่าเดิมดีขึ้น แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์โดดเด่นในตลาดได้ ส่งผลให้คู่แข่งรายอื่นๆ เข้าร่วมแข่งขันได้ง่าย ซึ่งนำมาสู่การแข่งขันด้านราคา

นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จไม่แพ้กันนวัตกรรมในด้านอื่นๆ แนวคิดในด้านบริหารจัดการที่แตกต่างจากแนวทางบริหารจัดการแบบเดิม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการบริหารจัดการขององค์กร โดยเน้นการปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กร

Gary Hamel (2006) ตัวอย่างของนวัตกรรมทางการจัดการที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันอย่างเห็นได้ชัด เช่น

- Industry Consortium ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของกิจการขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับตลาดที่มีขนาดใหญ่
- Radical Decentralization เป็นการขยายความในขั้นตอนการกระจายอำนาจในการบริหาร เพื่อสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และมีความสามารถในการแข่งขันสูง
- Brand Management คือ การบริหารตราสินค้า เพื่อสร้างคุณค่า สร้างความแตกต่าง และความพึงพอใจในคุณภาพของตราสินค้า
- Leadership Development เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้มีทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- Employee-Driven Problem Solving การสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้แก่พนักงาน
- Cost Accounting and Variance analysis จัดให้มีการวิเคราะห์บัญชีต้นทุนและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- Revenue Management การจัดการรายได้ เพื่อเป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้า โดยใช้ข้อมูลจากพฤติกรรมของผู้บริโภค

นอกจากนี้ Gary Hamel ได้ระบุว่า ไม่ใช่แต่นวัตกรรมทางการจัดการทุกประเภทจะสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทั้งหมด แต่ยังมีนวัตกรรมจำนวนมากขึ้น ก็มีโอกาที่จะมีนวัตกรรมทางการจัดการที่ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

นวัตกรรมการรวมกลุ่มทางธุรกิจ

Michael E. Porter (1990) ได้ให้คำจำกัดความเรื่อง เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) เป็นแนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ว่าเป็น กลุ่มธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยมีความร่วมมือและเกี่ยวพันกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงและสนับสนุนส่งเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร โดยมีความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการทางธุรกิจ ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการดำเนินงานและความเชื่อมโยงกับ

อุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งธุรกิจที่ให้บริการ สถาบันการศึกษา วิจัย สมาคมต่างๆ ตลอดจนภาครัฐ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

หัวใจของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) คือการสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน โดยผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นจะต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกัน รวมทั้งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจ ทั้งในด้านการลดต้นทุนต่างๆ และการร่วมกันลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น การพัฒนาบุคลากร คุณภาพ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อันนำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กร

นวัตกรรมการจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation)

การจัดการรายได้ คือการใช้ข้อมูลพื้นฐาน ความเข้าใจและพฤติกรรมของลูกค้า และลักษณะของสินค้าและบริการ ร่วมกับองค์ความรู้ต่างๆ ในเรื่องการตลาดและการจัดจำหน่าย และการวิเคราะห์ทางสถิติ ส่งผลให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร

Robert G. Cross (1995) ได้กล่าวว่าการตัดลดต้นทุนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร การใช้หลักการจัดการรายได้ที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรสร้างรายได้เป็นอย่างมาก โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความ ต้องการของผู้บริโภค ในเวลาที่ถูกต้อง และเสนอขายในราคาที่เหมาะสม ทั้งนี้การกำหนดราคานั้น ต้องสะท้อนความต้องการของตลาด ไม่ใช่การกำหนดราคาแบบสะท้อนต้นทุน โดยมุ่งเน้นที่ราคาขายที่เลือกเก็บสินค้าและบริการ ivaขายให้กับลูกค้าให้ได้ราคาดีที่สุด หรือหาโอกาสในการขายให้ ในราคาที่ดีที่สุด โดยอยู่พื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ของตลาดอย่างแท้จริง ไม่ใช่ การคาดเดา รวมทั้งต้องมีการประเมิน โอกาสในการสร้างรายได้ของสินค้าและบริการที่มีอยู่อย่าง สม่าเสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

วิจิตรสวัสดิ์ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2555) กลยุทธ์ราคา แบบ Dynamic Pricing Strategy เป็น กลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้า และเลือกใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมของผู้บริโภค ในแต่ละส่วนของตลาด มากำหนดราคาสินค้าให้ตรงกับความ ต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยธุรกิจการบินได้นำกลยุทธ์ราคา มาประยุกต์ใช้ โดยการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น กลุ่มนักท่องเที่ยว ที่มีการวางแผนการเดินทางล่วงหน้า และทำการเปรียบเทียบราคาของสายการบินเป็นหลัก กับกลุ่มนัก ธุรกิจที่มักจะซื้อตั๋วโดยสารล่วงหน้าไม่นาน และไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องราคารมากนัก ธุรกิจการบินจึงสามารถทำการกำหนดให้ราคาตั๋วเครื่องบินที่ทำการซื้อในวันที่ใกล้กับวันเดินทางนั้นมี

ราคาแพงกว่า ราคาตัวเครื่องบินที่ซื้อล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน การกำหนดราคาตัวโดยสารที่มีวันเดินทางในช่วงฤดูกาลที่เป็นที่นิยมให้มีราคาแพงกว่าวันเดินทางที่อยู่ในฤดูกาลที่ไม่เป็นที่นิยม รวมทั้งเส้นทางการบินที่เป็นที่นิยมให้มีราคาแพงกว่าเส้นทางการบินอื่นๆ โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ “Cookie” ช่วยในการเก็บข้อมูลที่ผู้บริโภครู้ราคาตัวเครื่องบินใน Website ไปทำการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง

นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Branding Innovation)

ตราสินค้า (Branding) ในปัจจุบันไม่เพียงแต่เป็นการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างส่วนแบ่งทางอารมณ์ และจิตใจของผู้บริโภค โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคเข้าใจในสินค้าและบริการ ใ้วางใจ จงรักภักดี และคาดหวังได้ทั้งในด้านอรรถประโยชน์ อารมณ์ และความรู้สึก ส่งผลให้ช่วยลดระยะเวลาในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการจากตัวเลือกต่างๆ ในตลาด

Corporate Branding การสร้างตราสินค้าที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สามารถช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับการนำเสนอสินค้าและบริการของธุรกิจได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์ทางการตลาด องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระยะยาว และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม และผู้บริหารมีความเข้าใจว่าตราสินค้านั้น ไม่ได้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ต่อผู้ลงทุน สื่อ และคู่แข่ง อีกด้วย

Emotional Branding การให้ความสนใจในเรื่องอารมณ์ของผู้บริโภคในการสร้างตราสินค้า เนื่องจากในบางครั้งผู้บริโภคไม่ได้ตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการด้วยเหตุผล แต่อาจเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึก ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการวางตำแหน่งของตราสินค้าให้มีความผสมผสานกันทั้งด้านอารมณ์และด้านเหตุผล

Digital Branding คือ การนำเสนอตราสินค้าผ่านสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ทั้งการนำเสนอผ่าน Website Smartphone Email และ โทรศัพท์ โดยทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายที่นิยมใช้สื่อออนไลน์เป็นหลัก องค์กรต้องสร้างกำหนดจุดยืนอย่างระมัดระวังไม่ให้ขัดแย้งกับความเป็นไปได้ในอนาคต และสร้างภาพพจน์ให้ผู้บริโภคสามารถจดจำสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพและใ้วางใจสินค้าและบริการที่จะได้รับ โดยสร้างความเชื่อมโยงในเรื่องของราคา ความสะดวกสบาย และให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบ 2 ทางเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์และสามารถนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคได้ต่อไป

การจัดการนวัตกรรม (Management Innovation)

White and Bruton (2007) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรม ได้แก่

- องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ
- องค์กรมีความคาดหวัง และเป้าหมาย ที่มีความเป็นไปได้
- องค์กรที่มีการกำหนดทิศทางของการทำงาน และการติดตามผล
- องค์กรที่มีการพิจารณาตรวจสอบ และประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอกองค์กร
- องค์กรที่มีการสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์

Dundon (2002) ได้สรุปคุณลักษณะของการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ดังนี้

- มีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม
- ยอมรับและยินดีกับวิธีการ และแนวคิดใหม่ๆ
- กำหนดกฎของการแข่งขัน และการท้าทายคู่แข่ง
- มุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในอนาคต
- มอบอำนาจในการควบคุมกระบวนการซื้อให้แก่ลูกค้า
- มีกระบวนการจ้างงานที่สนับสนุนนวัตกรรม
- มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นจุดแข็งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการค้นหา พัฒนา และนำความคิดไปปฏิบัติ
- ให้รางวัลกับความพยายามในการสร้างนวัตกรรม

2.5 แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

Joseph M. Juran (1989) กล่าวว่า คุณภาพหมายถึงความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for use) ที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ และการที่ผลิตภัณฑ์ไม่มีข้อบกพร่อง โดยใช้แนวทางการปรับปรุงคุณภาพบนพื้นฐานของ Juran's Principle ซึ่งได้แก่ การใช้ทีมงานในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยแยกโครงการในการวางแผนเรื่องคุณภาพ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ และการนำไปปฏิบัติ

Noriaki Kano (2010) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ไม่ได้เป็นเพียงการบริหาร ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปทิศทางที่ต้องการ แต่ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในทุกๆ ด้านด้วย ก่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ พัฒนาตลาดใหม่ๆ รวมถึงการให้ความร่วมมือระหว่างบริษัทต่างๆ ที่เป็นพันธมิตร

Kaoru Ishikawa (1985) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการที่จะพัฒนาคุณภาพ รักษาระดับคุณภาพ และปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยแรงสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพในระดับต้นทุนต่ำ และผู้ใช้บริการพึงพอใจ

Deming Prize Guide (2003) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นชุดของกิจกรรมที่มีวิธีการอย่างเป็นระบบที่ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถผลิตสินค้าและบริการ ที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยระดับคุณภาพของสินค้าในเวลา และราคาที่เหมาะสม

Goetseh and Davis (1994) มองว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารงานที่เน้นคุณภาพบริการ โดยใช้หลักการที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นหลัก คำนึงถึงควมมีคุณภาพที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ บุคลากรมีความยึดมั่น ผูกพันกับองค์กร มีการทำงานเป็นทีมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับ การควบคุมคุณภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วม และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร ได้ทำงานอย่างอิสระ

เอกวิณา ชาติหรือศิริ (2548) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารโดยบุคลากรทุกคน ทุกระดับ เริ่มตั้งแต่กระบวนการบริหารในทุกๆ ขั้นตอน และทุกๆ กิจกรรมต้องมีคุณภาพ ซึ่งโดยมีหลักการมุ่งเน้นที่ผู้ใช้บริการ และผู้ใช้บริการพึงพอใจ มีการประเมินอย่างมีระบบ และโปร่งใส รวมทั้งมีการประเมินย้อนกลับ ทั้งตัวผู้บริหารและตัวของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการฝึกอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีความมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีความร่วมมือในทุกๆ ระดับ ยอมรับบุคคลที่มีผลงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจตลอดจนรางวัลเพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความมุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพ ร่วมกันทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Joseph M. Juran (1986) ระบุว่า เนื่องจากคุณภาพนั้นไม่สามารถจะเกิดขึ้นเองได้ถ้าไม่มีการวางแผน จึงต้องมีการวางแผนงานด้านคุณภาพสำหรับผู้บริหาร โดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพ: Strategic Quality Management ซึ่งประกอบด้วย 3 กระบวนการที่ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมที่เป็นเอกลักษณ์ของพนักงานในระดับต่างๆ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยผู้บริหารสูงจะมองถึงกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะมีมุมมองด้านการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ในขณะที่พนักงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพ

หลักของการควบคุมคุณภาพ (Principles of Quality Control) คือ

- (1) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างการควบคุมคุณภาพ
- (2) สร้างนโยบายด้านคุณภาพสำหรับการบริหารจัดการ
- (3) กำหนดเป้าหมายและกรอบเวลาให้ชัดเจนในการบริหารจัดการ
- (4) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Joseph M. Juran (1989) องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร คือ การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และความต้องการของลูกค้า โดยดำเนินการสร้างเป้าหมายคุณภาพที่ดีที่สุด และสร้างเครื่องประเมินผลคุณภาพ และวางแผนความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณภาพ ภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินงาน การผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาส่วนแบ่งทางการตลาด กำหนดราคาคุณภาพ และลดอัตราการผิดพลาดโดยรวม

ทฤษฎีการบริหารคุณภาพ The Juran Trilogy of Quality (ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูราน) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคุณภาพซึ่งได้แก่ การวางแผนคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดย ดังนี้



ภาพที่ 2.5 The Juran Trilogy of Quality (1989)

Dean and Brown (1994) ระบุถึง 3 หลักการสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) เป้าหมายสำคัญที่สุดคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยองค์กรมีหน้าที่ในแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร ออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยพยายามลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการวางแผน การดำเนินงาน การจัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) และการประเมินผล (Output) มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไข และป้องกัน โดยเชื่อว่าคุณภาพเป็นสื่อเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

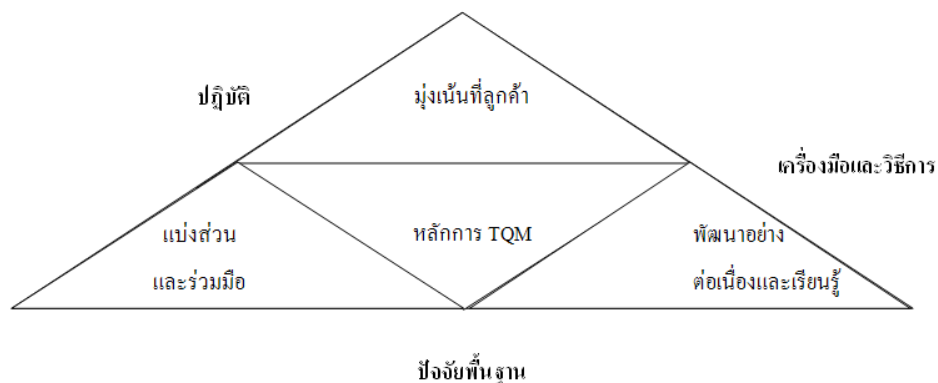
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานเป็นทีมจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถทำได้ โดยกระบวนการมุ่งเน้นที่ลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสามารถประสบความสำเร็จผ่านความร่วมมือกันทั่วทั้งองค์กร

Evans, J.R. and Lindsay, (1999) ระบุว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ

- การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ให้มีความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพ ในขณะเดียวกัน องค์กรที่มีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องยึดคุณภาพในการบริหารจัดการเป็นหลัก ซึ่งคุณภาพในที่นี้ หมายถึง คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าสินค้าหรือบริการมีคุณภาพหรือไม่

- การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน (Employees Involvement) คือองค์กรให้ความสำคัญกับกิจกรรมทุกอย่างภายในองค์กร โดยการแบ่งกลุ่มและร่วมมือกัน และสามารถนำกระบวนการทำงานมาตัดทอนให้เป็นการผลิตขั้นพื้นฐาน ซึ่งแต่ละงานนั้นจะต้องเชื่อมโยงกันด้วยคุณภาพ โดยองค์กรจะต้องให้ผูปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ ภายใต้การเอาใจใส่ของผู้บริหาร

- การพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การที่จะให้ลูกค้ามีความพึงพอใจได้นั้น ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการอยู่เสมอ ต้องมีการพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์และขั้นตอนในการผลิตอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบำรุงรักษา หรือการปรับปรุงขั้นตอนย่อยในกระบวนการทำงานของพนักงานระดับล่าง ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงมีบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยช่วยกันคิดค้นวิธีการทำงานที่ได้ผลมากกว่าที่เป็นอยู่อาจนำวิธีการทางสถิติมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านคุณภาพลงในระยะยาว



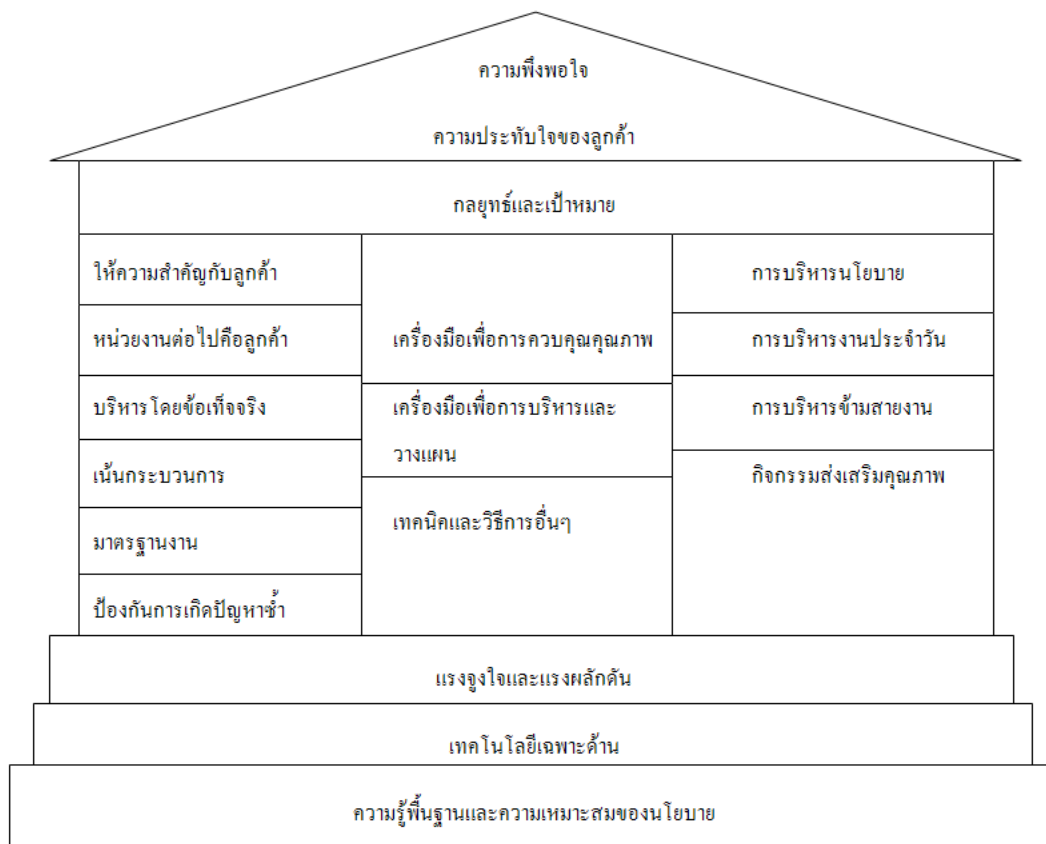
ภาพที่ 2.6 หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและปัจจัยสนับสนุน

ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

- (1) ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารและจัดการซึ่งมีความจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร โดยปัจจัยพื้นฐานที่เป็นหัวใจของการดำเนินกิจกรรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกระบวนการ และการบริหารข้อมูล
- (2) การปฏิบัติ ได้แก่ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในระบบการบริหารเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การสร้างสิ่งสนับสนุนให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เป็นต้น
- (3) เครื่องมือและวิธีการ รวมถึง เทคนิคต่างๆ การเก็บข้อมูล วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ผล การตรวจสอบ ประเมินผล ติดตาม และค้นหาปัญหา

แนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Noriaki Kano, (1996) ได้พัฒนาระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยใช้แนวคิด “บ้านแห่งคุณภาพของคาโน”



ภาพที่ 2.7 บ้านแห่งคุณภาพของคาโน
ที่มา: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

แนวคิดของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของคาโน สามารถจำแนกเป็น 3 ส่วน ดังนี้คือ

(1) ส่วนฐานของบ้าน เปรียบเสมือนสิ่งที้องค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ก่อนการปฏิบัติตามแนวทางของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พื้นฐานที่องค์กรต้องพิจารณา และดำเนินการให้เกิดความพร้อม ได้แก่ พนักงานทุกคนขององค์กรต้องมีความสามารถรับรู้ เป็นอิสระจากแรงกดดันทางการเมืองภายในองค์กร และองค์กรต้องมีเทคโนโลยีสำหรับการผลิตสินค้าและบริการที่เหมาะสม อีกทั้งต้องสร้างแรงจูงใจ และแรงผลักดันให้เกิดความต้องการเข้าสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

(2) ส่วนตัวบ้าน เป็นส่วนที่แสดงถึงการเตรียมความพร้อมในเรื่องของความรู้ หลักการ วิธีการ และเครื่องมือ ที่ใช้ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีการศึกษาตนเอง สามารถจำแนกได้ 3 ส่วน

เสาต้นที่ 1 การเสริมสร้างความรู้ และแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM Concepts) 7 ประการ ให้แก่พนักงานทุกคน

I. การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายด้านคุณภาพของผลผลิต

II. หน่วยงานต่อไปคือลูกค้า จำแนกลูกค้าเป็น 2 พวก คือ ลูกค้าภายใน ได้แก่ หน่วยงานต่อไปที่รับช่วงงาน และลูกค้าภายนอก ได้แก่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่รวมถึงผู้ซื้อ ผู้ถือหุ้น และสังคม

III. คิดและทำอย่างมีระบบโดยใช้วงจร PDCA ในการวางแผนการปฏิบัติ ตรวจสอบ แก้ไข หรือจัดทำเป็นมาตรฐาน

IV. บริหารงานโดยใช้ข้อเท็จจริง ได้แก่ การใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ในการค้นหาปัญหา พิสูจน์ปัญหา สร้างแนวทางในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา โดยใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

V. เน้นกระบวนการ จากความเชื่อที่ว่า กระบวนการที่สามารถควบคุมได้ และมีความน่าเชื่อถือ จะส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้มีคุณภาพน่าเชื่อถือเช่นกัน

VI. จัดทำมาตรฐานของการทำงาน เมื่อได้วิธีการดำเนินงานที่ดีตามความต้องการของลูกค้า และสามารถควบคุมได้ ต้องมีการจัดทำมาตรฐานเพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติซ้ำที่ดี

VII. การป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ องค์กรต้องมีการแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง

เสาต้นที่ 2 การให้ความรู้เพื่อเตรียมความพร้อมในเรื่องเครื่องมือ และเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

I. เครื่องมือเพื่อการควบคุมคุณภาพ

II. เครื่องมือเพื่อการบริหารและวางแผน

III. เทคนิควิธีการอื่นๆ เพื่อการบริหารคุณภาพ

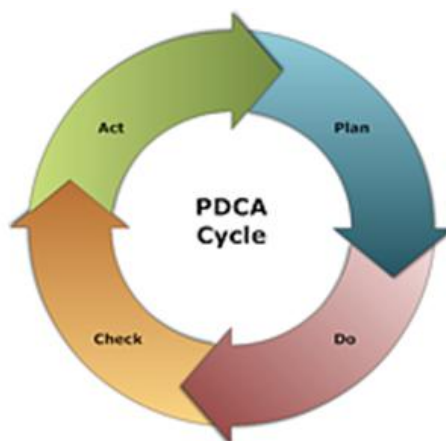
เสาต้นที่ 3 การเตรียมความพร้อมในเรื่องของแนวทางการบริหาร และดำเนินการตามแนวคิดของระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ที่ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหาร และดำเนินงาน

I. การบริหารนโยบาย ได้แก่ กิจกรรมขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายตามมาตรการที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับนโยบายคุณภาพขององค์กร จะเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตอบสนองทางสังคม

- a. การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สามารถวัดได้เป็นตัวเลข นำมาทำแบบแผนปฏิบัติการและกำหนดจุดควบคุมตามขั้นตอนของการวางแผน
- b. กระจายแผนงานลงสู่การปฏิบัติโดยการฝึกอบรมและให้ปฏิบัติ
- c. ตรวจสอบและหาสาเหตุโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูง
- d. แก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ รวบรวมประเมินปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญเพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายในปีต่อไป

II. การบริหารงานประจำวัน ได้แก่ การดำเนินการกับงานประจำที่เป็นกิจวัตรของหน่วยงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนแก้ไขปัญหา และปรับปรุงงานบางส่วน โดยเครื่องมือที่ใช้เพื่อการบริหารงานประจำวัน คือ วงจร PDCA (Deming,1986) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- Plan กำหนดขั้นตอนและวิธีการควบคุมการทำงานตามมาตรฐานที่กำหนด
- Do การลงมือปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด
- Check ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน
- Act ทบทวนผลการปฏิบัติงาน หรือการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สาเหตุและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ



ภาพที่ 2.8 แผนภาพการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน

III. การบริหารข้ามสายงาน เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีเป้าหมายเฉพาะเรื่อง เพื่อแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

IV. กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ ได้แก่ กิจกรรมที่กลุ่มพนักงานดำเนินงานเพื่อให้งานตามนโยบายบรรลุเป้าหมายได้ บนหลักการของการคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น โดยใช้เทคนิคกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) ให้เป็นการส่งเสริมคุณภาพให้กลุ่มพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ และต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุน แนะนำ และให้ความรู้

(3) ส่วนหลังคา เปรียบเสมือนเป้าหมาย และนโยบายขององค์กรที่จะต้องมุ่งไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และ ความประทับใจของลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

Evans, J.R. and Lindsay (1999) การปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ประสบความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

- 1) เน้นเรื่องคุณภาพโดยการขยายหรือเพิ่มการวิเคราะห์ตลาด การออกแบบ และการบริการลูกค้ามากกว่ามุ่งที่การผลิตสินค้าอย่างเดียว
- 2) เน้นเรื่องคุณภาพโดยผู้บริหารเข้าถึงการดำเนินงานของทุกส่วนงาน
- 3) คุณภาพ เป็นการตอบสนองของบุคคล และกลุ่มคน ไม่ใช่เพียงบางคนหรือบางกลุ่ม
- 4) คุณภาพที่แบ่งจากมุมมองของลูกค้ามี 2 ชนิด ได้แก่ ความพึงพอใจ และ แรงจูงใจ
- 5) ลูกค้าคนแรกของการผลิต คือ บุคคลหรือแผนกต่อไปในกระบวนการผลิต

การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) สู่อำนาจปฏิบัติ

ยาเบ็น เรืองจรูญศรี (2556) องค์กรที่มีคุณภาพ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเนื่องจากคุณภาพเป็นพลวัต ดังนั้นในการประเมินรูปธรรมขององค์กรที่มีคุณภาพนั้น สามารถพิจารณาได้ตามเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพ (Malcolm Baldrige Quality Award: MBQA) ดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- (2) ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information and Analysis)
- (3) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning)
- (4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management)
- (5) การจัดการกระบวนการคุณภาพ (Management of Process Quality)
- (6) คุณภาพและผลการดำเนินงาน (Quality and Operation Results)

ในขณะที่การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดผลอย่างคุ้มค่า นั้น ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การคัดเลือก และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง ที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปภายในองค์กร และผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องสามารถทำงานเต็มเวลา มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และแก้ไขปัญหา

2. การวางแผนปฏิบัติ ผู้บริหารและพนักงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาวขององค์กร โดยมีการกำหนดเวลา มีการสื่อสารให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความ

เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องมีการพัฒนาผู้นำ และสร้างทีมงาน อบรมความรู้ และทักษะในการบริหารคุณภาพ รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร ให้ความสำคัญกับการจัดระบบเอกสาร การปรับโครงสร้างระบบงาน รวมถึงการเปลี่ยน ระบบประเมินผล และการให้รางวัล โดยให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก

3. การดำเนินงาน นำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องตามแผนแม่บทจาก ผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม หาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบ

4. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ แก้ไข องค์กรต้องไม่หยุดความพอใจกับความสำ เร็จ เดิม แต่ต้องมุ่งมั่น และมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และหาแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

5. ส่งเสริมและรักษา ปรัชญา และ วัฒนธรรมองค์กรในการจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้ง องค์กร ให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง

2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

Fiedler (1971) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มประสบ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็น ผู้นำ

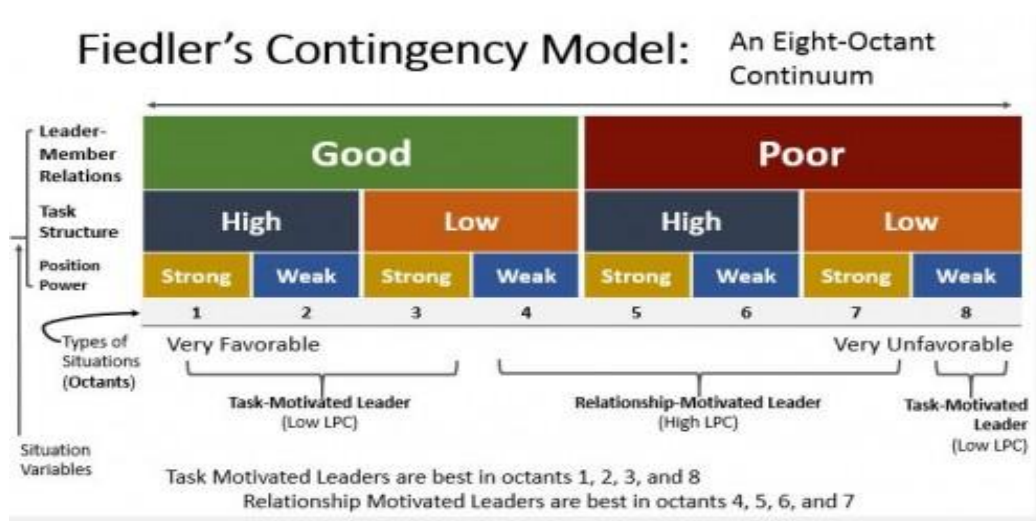
Hersey and Blanchard (1982) ทฤษฎีภาวะผู้นำ เรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต มีแนวคิด พื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบอย่างผู้นำที่ต่างกัน การเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น

กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลที่พยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ หนึ่ง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน คือ

(1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียด บทบาทหน้าที่ และ ขอบเขตของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้รู้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร อย่างไร ที่ ไหน และเสร็จเมื่อไร

(2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือผู้นำที่พยายามรักษาความ สัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวก ให้ความเป็นกันเอง และให้ การสนับสนุน ช่วยเหลือ เกื้อกูล ต่อผู้ตาม

Fred E. Fiedler (1994) ได้พัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีกรอบแนวคิดว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีนั้นจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และสอดคล้องระหว่างรูปแบบของผู้นำและความจำเป็นของสถานการณ์นั้นๆ



ภาพที่ 2.9 Fiedler's Contingency Theory of Leadership 1994

Fiedler แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ “มุ่งงาน” และ “มุ่งความสัมพันธ์” โดยการใช้แบบสอบถาม (Least Preferred Co-worker Questionnaire: LPC) ให้แก่พนักงานเป็นผู้ประเมินเพื่อนร่วมงานด้วยกันว่ามีรูปแบบการบริหารงานอย่างไร ซึ่งเชื่อว่ารูปแบบในการบริหารงานของผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร โดยสถานการณ์จะแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน (Leader-Member Relation) หมายถึง ถ้าทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจกัน ถือว่าความสัมพันธ์ดี หากเป็นในทางตรงข้าม ถือว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดี

(2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ถ้าองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน ถือว่ามีความแน่นอนสูง แต่หากไม่ชัดเจน ถือว่ามีความแน่นอนต่ำ

(3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) หมายถึง ถ้ามีอำนาจในการให้รางวัล หรือ ลงโทษ เต็มที่ ถือว่าผู้นำมีอำนาจที่แข็งแกร่ง แต่หากผู้นำไม่สามารถจัดการกับผู้ตามได้ เต็มที่นั้น จะถือว่าอ่อนแอ

Robert House (1971) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่า เป็นรางวัลที่พนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายต่อพนักงานเพียงพอที่จะพยายามปฏิบัติงาน โดยผู้นำมีหน้าที่ในการช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังควรเพิ่มโอกาสให้พนักงานพึงพอใจกับความสำเร็จ และพึงพอใจในตัวผู้นำ

Robert House (1974) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เรียกว่า “House’s Path-Goal Theory” หรือทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย มีสาระสำคัญ คือ ผู้นำมีหน้าที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับจากพนักงานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นนำทางให้พนักงานไปสู่ความสำเร็จได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน แนะนำแนวทาง สนับสนุน และให้รางวัล มากน้อยเพียงใด และพฤติกรรมของผู้นำสามารถยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนรูปแบบได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่จะบอกพนักงานว่า ผู้นำคาดหวังอะไรจากพนักงาน ผู้นำจะกำหนดวิธีการทำงาน รายละเอียดของงาน ตารางการทำงาน ตลอดจนมาตรฐานการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นผู้นำประเภทเน้นงาน

(2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน รวมถึงสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน เป็นผู้นำที่เน้นด้านความสัมพันธ์

(3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยจะเสนอความคิด ให้คำปรึกษา และให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทายแก่พนักงาน มุ่งความสำเร็จเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.7 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Theory)

Danison (1990) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์กร และกลุ่มของการปฏิบัติและพฤติกรรมจัดการ ซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้น หลักการและการปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมายต่อสมาชิกองค์กร เป็นภาพตัวแทน

ยุทธศาสตร์สำหรับการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีต และสมาชิกองค์กรเชื่อว่า จะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต

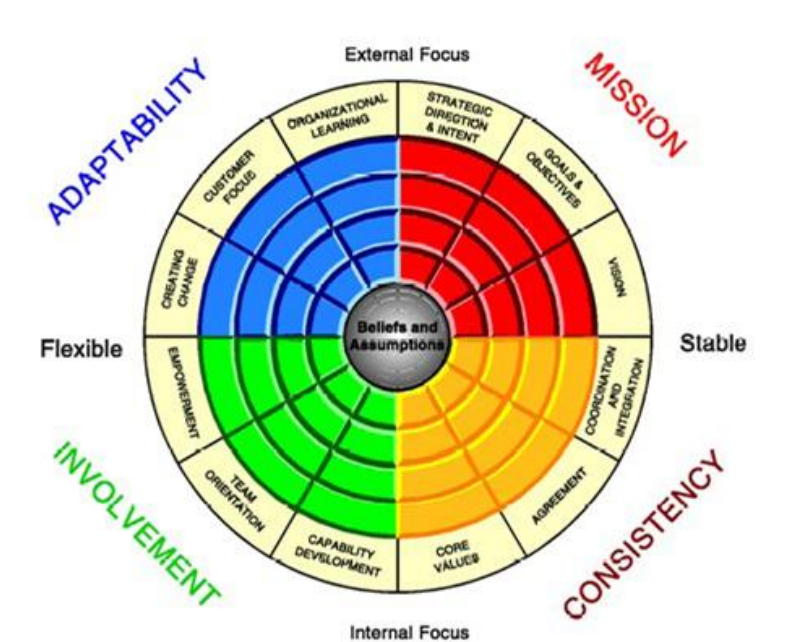
Cameron and Ettington (1988) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กร และสมาชิกภายในองค์กรที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Schien (2004) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นแบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วม ซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร เมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินไปได้อย่างดี จนกระทั่งได้รับพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผล แบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์กร ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

Hellriegel, Slocum, and Woodman (1995) กล่าวว่าความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญา และค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด วัฒนธรรมองค์กรเป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในการควบคุมสมาชิกในองค์กร ให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการผลิตโดยตรง

Denison, Cho and Young (2000) ได้ใช้แนวทางในการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ที่สามารถก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางปฏิบัติของการจัดการ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมขององค์กร ส่งผลต่อการมีหรือไม่มีประสิทธิผลขององค์กร โดยมีลักษณะของวัฒนธรรม 4 ประเภท และนำเสนอตัวแบบคุณลักษณะทั้ง 12 มิติ



ภาพที่ 2.10 ประเภทวัฒนธรรมองค์กรของ Danison
ที่มา: Cho and Young (2000)

1) ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์กรมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก เป็นแบบแผนหลักที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วม ได้แก่

- การเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์กรกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการทำงานแก่บุคลากร ให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงาน และรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร บุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขา และมีการวางแผนองค์กร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

- การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้มีความร่วมมือกันทำงาน ระหว่างสายงานที่ต่างกัน บุคลากรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าหมายขององค์กร

- การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร หรือทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และมีบูรณาการที่ดี พฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้าง และบรรลุถึงข้อตกลง แม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตใจร่วมกัน และมีระดับของการยอมรับสูง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมเอกภาพ คือ

- ค่านิยมแกนกลาง แสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสอน หรือบอกผู้อื่น มีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลาง จะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์กร และมีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิด หรือ สิ่งใดถูก

- การตกลงร่วม แสดงออกโดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่าย เมื่อมีความเห็นที่แตกต่างกัน แม้จะเป็นประเด็นปัญหามากน้อยเพียงใดก็ตาม บุคลากรในองค์กรสามารถร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้อง และแนวทางใดเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

- ความร่วมมือและการประสานบูรณาการ แสดงออกโดยที่องค์กรการมีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวา และสามารถทำนายได้ บุคลากรจากฝ่ายหรือสายงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติหรือมุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน

3) ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) จากการที่องค์กรต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงยาก การปรับตัวขององค์กร ถูกผลักดันจากผู้บริหาร ความเสี่ยง การเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถ ประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมการปรับตัว ได้แก่

- การสร้างความเปลี่ยนแปลง มีลักษณะสำคัญ คือ การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ

มาใช้ หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยฝ่ายต่างๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

- การเน้นผู้รับบริการ มีลักษณะสำคัญ คือ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ในการปรับปรุงการทำงาน บุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการ และความจำเป็นของผู้รับบริการ รวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง

- การเรียนรู้ขององค์กร มีลักษณะสำคัญ คือ มีการสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงที่จะนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ ให้ความสำคัญกับการสรุปบทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้

4) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต เมื่อพันธกิจขององค์กรเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ด้วยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ดังนี้

- ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น มีลักษณะสำคัญคือ การที่องค์กรมีเป้าหมาย และทิศทางระยะยาว พันธกิจมีความชัดเจน และบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกัน และใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์กรมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย ผู้กำหนดเป้าหมายที่มีความสามารถ จะกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจว่ามีสิ่งใดที่ควรดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว

- วิสัยทัศน์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรควรเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายในระยะสั้น และระยะยาว

Cameron and Quinn (1999) ได้ให้ความสำคัญกับ “ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม” (The Competing Values Model) ซึ่งเป็นตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่มีจุดแข็งหลายประการ เพราะเป็นตัวแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยประกอบด้วย มิติทางวัฒนธรรมเป็นหลัก ที่ได้รับการพิสูจน์ในทางวิชาการแล้วว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นตัวแบบที่มีความเที่ยงตรง ใช้เวลาในการวินิจฉัย และสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่ใช้เวลาไม่นานจนเกินไป เป็นตัว

แบบที่ทีมงานในองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ทำให้ทราบถึง หลักเกณฑ์ และสามารถระบุประสิทธิผลขององค์กร



ภาพที่ 2.11 รูปตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

ที่มา: Cameron and Quinn, 1999

วัฒนธรรมองค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- (1) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา (The Hierarchy Culture) ให้ความสำคัญภายในองค์กร การบูรณาการ การควบคุม และเสถียรภาพ ภายในองค์กร
- (2) วัฒนธรรมการตลาด (The Market Culture) ให้ความสำคัญของความแตกต่าง การควบคุม และเสถียรภาพ ภายนอกองค์กร
- (3) วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล (The Clan Culture) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการ ความยืดหยุ่น และการจัดการตนเอง
- (4) วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (The Adhocracy Culture) ให้ความสำคัญของความแตกต่าง ความยืดหยุ่น และการจัดการตนเอง ภายนอกองค์กร

2.8 แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

Smith et al. (1983) ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร สามารถส่งผลในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเขายินดีกระทำเพื่อองค์กร โดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทนใดๆ

ปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541) ระบุว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับว่าวัตถุประสงค์ และ จุดมุ่งหมายขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

Buchanan (1974) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กร จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

(1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identifications) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนว่าเป็นของตนเช่นกัน

(2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

(3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990) สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ

(1) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจาก วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคม โดยแสดงออกถึงความจงรักภักดีที่มีให้กับองค์กร

(2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

(3) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ โดยมีพื้นฐานจากทางเลือกและผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกทางพฤติกรรมการทำงานกับองค์กรต่อไป หรือเปลี่ยนแปลงไปยังองค์กรอื่น

Harter, Schmidt and Hayes (2002) ระบุว่า พนักงานที่รู้สึกผูกพันกับองค์กร จะมีลักษณะ ดังนี้

- ทำงานกับองค์กรด้วยความทุ่มเท และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- มีผลงานดีอย่างสม่ำเสมอ และมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมาก
- ถ้าองค์กรมีพนักงานจำนวนมากที่รู้สึกผูกพันกับองค์กร จะมีผลต่อกำไรขององค์กร
- จะเป็นคนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและสร้างพลังให้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ
- ทำตัวเป็นตัวแทนขององค์กรที่มักจะพูดถึงสิ่งที่ดีขององค์กร ให้กับบุคคลภายนอกได้รับรู้

Steers and Porter (1979) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จ โดยรวมของเป้าหมายขององค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะนำผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กร มีการขาดงาน และลาออกจากงานสูง

Mowday, Steers and Porter (1982) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีองค์ประกอบ 4 อย่าง คือ

(1) ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ระดับการศึกษา และความต้องการประสบความสำเร็จ

(2) ลักษณะของงาน และบทบาทในการปฏิบัติงาน งานที่ทำมีคุณค่า และมีบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง

(3) โครงสร้างองค์กร มีลักษณะที่เป็นระบบแบบกระจายอำนาจ และกำหนดหน้าที่ในการทำงานชัดเจน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(4) ประสบการณ์ในการทำงาน จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่พนักงานพบในระหว่างการทำงาน

Hewitt and Associates (2004) ความผูกพันต่อเป้าหมายในการทำงาน ไม่ใช่เป็นการวัดแค่ความพึงพอใจของพนักงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการประเมินพนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก ที่เกิดขึ้นของบุคลากรที่มีความสามารถสูงด้วย โดยปกติแล้วพบว่า พฤติกรรมหลักๆ ของคนที่มีความสามารถสูง จะมีพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ

(1) Stay บุคลากรที่มีความสามารถสูง จะมีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งต่อความสำเร็จ และ ต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(2) Say บุคลากรที่มีความสามารถสูง จะปรารถนาที่จะอุทิศตนในการทำงาน และมององค์กรในทางบวก จะพูดถึงองค์กรในทางสร้างสรรค์เสมอ

(3) Strive บุคลากรที่มีความสามารถสูง จะมีความต้องการที่จะสร้างผลงานและให้บริการแก่ผู้บริโภคมากกว่าที่คาดหวังไว้

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2557) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น สามารถวัดผลได้โดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร หรือหน่วยงานในหัวข้อต่างๆ ความผูกพันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของงานที่ปรากฏ เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ก็จะมี

นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ผลเสียก็จะเกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การได้รับการยอมรับ รู้สึกประสบความสำเร็จ และสภาพทางสังคม ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โภคกุล (2549) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในเรื่องของความผูกพันของพนักงานนั้น ประกอบด้วยหลายๆ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลักๆ ประกอบด้วย

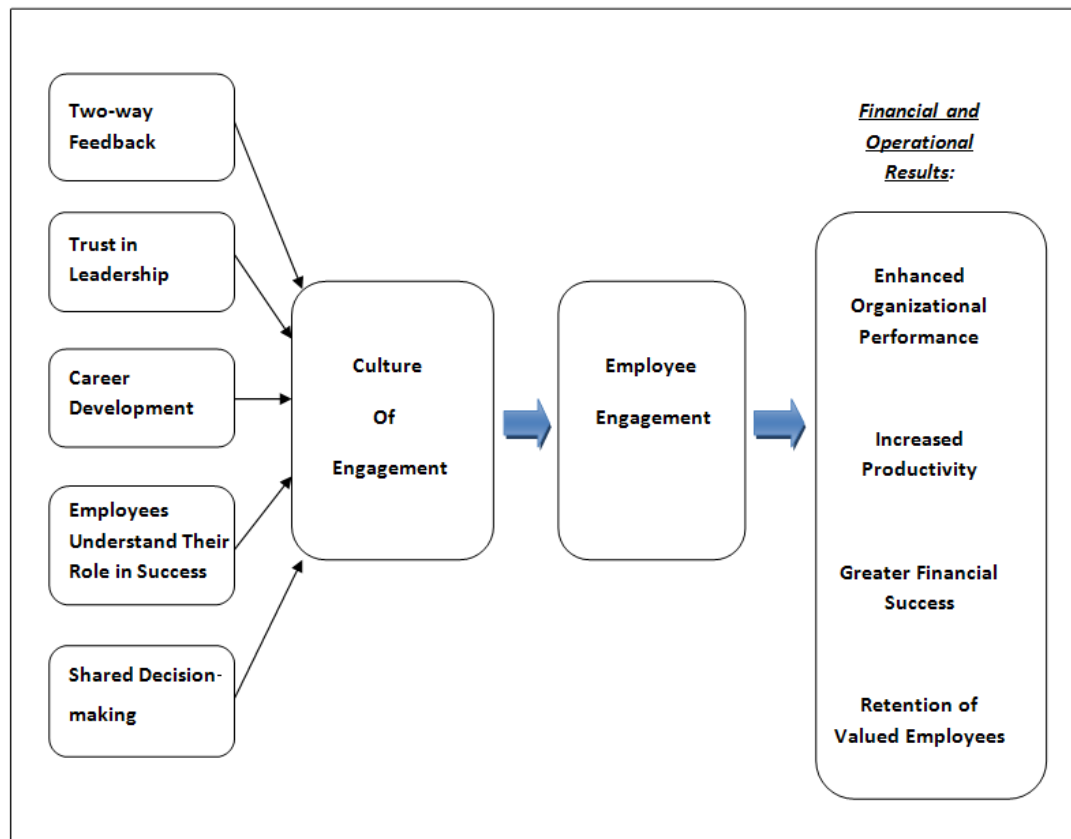
- เป้าหมายขององค์กร พนักงานทุกคนย่อมต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากทราบว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีส่วนทำให้องค์กรเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจและอยากอยู่ในองค์กร และมีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

- ผลตอบแทน พนักงานทุกคนย่อมทำงานเพื่อนำผลตอบแทน เงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่างๆ ไปจับจ่ายใช้สอยตามความต้องการของตนเอง การที่พนักงานพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ รู้สึกเหมาะสมกับผลงาน ย่อมทำให้พนักงานพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

- หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในสถานที่ทำงาน และผู้คนที่แวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดี มีความสุข จะทำให้พนักงานพร้อมที่จะใช้เวลาในส่วนใหญ่ในองค์กร

- พนักงานที่ดี คือพนักงานที่พร้อมปรับตัวในการรับงานตามที่ได้รับมอบหมาย หากพนักงานผู้ใดได้รับมอบหมายภารกิจในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบ ไม่นักด ย่อมไม่พึงพอใจในงานที่ทำ และส่งผลให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา

Katharine Esty and Mindy Gewirtz (2008) ได้สร้าง Employee Engagement Model เพื่อเป็นต้นแบบในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีปัจจัยหลักคือการสร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมของพนักงานดังนี้



ภาพที่ 2.12 Employee Engagement Model

ที่มา: Katharine Esty and Mindy Gewirtz (2008)

2.9 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

Kee Mun, Wong and Ghazali (2011) ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจที่มีต่อแบรนด์ ในอุตสาหกรรมการบินประเทศมาเลเซีย : ศึกษาเปรียบเทียบ ระหว่าง สายการบินมาเลเซีย กับ สายการบินแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นการวิจัยความแตกต่างของความพึงพอใจที่มีต่อ สายการบินมาเลเซีย ที่เป็นสายการบินแบบให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) กับสายการบินแอร์เอเชีย ที่เป็น สายการบินต้นทุนต่ำ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้โดยสาร ใน 7 มิติ ได้แก่ (1) การเข้าถึงจับต้องได้ (2) ราคา (3) การบริการหลัก (4) ชื่อเสียง (5) การเผยแพร่ข้อมูล (6) การบอกต่อ (word-of-mouth) (7) พนักงาน โดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจในทุกมิติของทั้งสองสายการบิน สายการบินแอร์เอเชียได้รับความพึงพอใจมากกว่าในเรื่องราคา การเผยแพร่ข้อมูล และการบอกต่อ ในขณะที่สายการบินมาเลเซีย ได้รับความพึงพอใจในเรื่อง การเข้าถึงจับต้องได้ในการให้บริการ ชื่อเสียงของสายการบิน และพนักงาน

James A. Kling and Ken A. Smith (1995) ทำการศึกษาวิจัย เพื่อระบุกลุ่มกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมการบินของสหรัฐอเมริกา โดยใช้เครื่องมือ Porter Model ได้แก่ กลยุทธ์ในการแข่งขันขั้นพื้นฐานของ คือ (1) การเป็นผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership) (2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ (3) การเน้นความสำคัญ (Focus) รวมทั้งข้อมูลและวิธีการของสายการบินหลักในสหรัฐอเมริกา 9 สาย ได้แก่ American Airlines, Delta Airlines, United Airlines, America West Airlines, Southwest Airlines, US Airways, Northwest Airlines, Continental Airlines, และ TWA โดยใช้ข้อมูลในด้านต้นทุนจากสถาบันการบิน และวิเคราะห์ การสร้างความแตกต่างและการใช้ต้นทุน รวมทั้งการวิเคราะห์จากผลกำไร ของแต่ละสายการบิน โดยผลการวิจัยพบว่า American Airlines, Delta Airlines และ United Airlines เป็นกลุ่มสายการบินที่ประสบความสำเร็จ ในกลยุทธ์การแข่งขันด้าน การสร้างความแตกต่างของคุณภาพการให้บริการ ส่วน American West Airlines เป็นสายการบินที่ประสบความสำเร็จในด้านการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ส่วน Southwest Airlines มุ่งเน้น (Focus) กลยุทธ์การเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และรักษาความเป็นตัวของตัวเองในการแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ อย่างแข็งแกร่ง ในขณะที่ US Airways, Northwest Airlines, Continental Airlines, และ TWA เป็นกลุ่มสายการบินที่ติดอยู่ตรงกลางของธุรกิจ คือ ได้รับความกดดันในหลายๆด้าน ความสามารถในการบริหารยังไม่เป็นที่ประจักษ์ ผลประกอบการไม่เป็นที่น่าพอใจ ขาดความสามารถในการมุ่งเน้น (Focus) ที่ชัดเจน ยังไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังไม่มีความสามารถในการแข่งขัน

ทิพวรรณ กุลวรรณท์ (2556) ศึกษาเรื่องส่วนประสมทางการตลาดและพฤติกรรมมารับบริการของผู้โดยสารสายการบินไทยแอร์เอเชีย พบว่า วัตถุประสงค์ของผู้โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำส่วนใหญ่คือการเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว โดยกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ให้ความสำคัญกับ สภาพของเครื่องบิน มาเป็นอันดับหนึ่ง โดยผู้โดยสารจะให้ความสำคัญกับ จำนวนเที่ยวบินที่เพียงพอต่อความต้องการ ความตรงต่อเวลา การบริการที่มีคุณภาพ และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของสายการบิน รองลงมาตามลำดับ นอกจากนี้ ผู้โดยสารยังให้ความสำคัญกับราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายตัวโดยสารของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่สะดวก และมีหลากหลายช่องทาง รวมทั้งการส่งเสริมการตลาดโดย การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ การจัดโปรโมชั่น การอำนวยความสะดวกและการให้คำแนะนำของพนักงานภาคพื้น การดูแลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และประสบการณ์และความชำนาญของนักบิน ส่วนในด้านกระบวนการให้บริการนั้น ระบบการจองบัตรที่สะดวก ไม่ซับซ้อน สามารถตรวจสอบเที่ยวบินและที่นั่งได้ง่าย ขั้นตอนการเช็คอิน และการตรวจสอบเอกสารที่สะดวกรวดเร็ว ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ทั้งสิ้น

อดิเทพ กำแพงเสรี (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จต่อการให้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชีย พบว่า ผู้ใช้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความพึงพอใจต่อสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยด้านความพึงพอใจในภาพลักษณ์ ปัจจัยความพึงพอใจด้านส่วนประสมทางการตลาด ปัจจัยความพึงพอใจด้านความภักดี โดยสรุปได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการแก่ผู้โดยสาร ซึ่งตั้งราคาตั๋วโดยสารที่เหมาะสมกับผู้โดยสารที่มีความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานในการเดินทางเป็นหลัก ส่วนในด้านปัญหาสำคัญที่พบ คือ การประชาสัมพันธ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงของราคาตั๋วโดยสาร

วัชร มานูพีรพันธุ์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยทางการตลาดบริการของผู้ใช้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชียของนักท่องเที่ยวชาวไทย พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยจำนวน 200 คน มีความพึงพอใจปัจจัยด้านราคาในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านบุคลากรที่ให้บริการ ด้านการให้บริการ และด้านกายภาพต่างๆ ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด

Saha & Theingi (2009) ได้ค้นพบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจคุณภาพการบริการ และพฤติกรรมของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย นั้นสอดคล้องกับความเชื่อมั่นที่มีต่อสายการบินต้นทุนต่ำ โดยความเชื่อมั่นในตารางการบินที่ตรงต่อเวลานั้น มีผลต่อการรับรู้คุณภาพการให้บริการของสายการบินมากที่สุด และส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้โดยสารหลังการใช้บริการ ในการบอกต่อผู้อื่น และการกลับมาใช้บริการซ้ำ

สุวรรณิน คณานุวัฒน์ (2557) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 48 คน ผู้โดยสารการบินไทย 90 คน และ แบบสอบถามผู้บริหารระดับกลาง 250 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ มี 15 ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง และ 4 ประเด็นสำหรับผู้โดยสาร 2) มี 16 ประเด็น เป็นองค์ประกอบสำคัญสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 80.835%, ($p < .05$) และ 3) แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์ เป็นไปตาม 8-Synthesized Model คือ (1) การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน (2) การจัดทำกฎเกณฑ์การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง โปร่งใส ที่ภาคการเมืองไม่อาจแทรกแซงได้ (3) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแสวงหาโอกาสจากการเป็น AEC (4) จัดทำและพัฒนาระบบ ICT ครบวงจร (5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างการเจริญเติบโตของหน่วยงานที่สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ

(6) จัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (7) จัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะพนักงาน และ (8) สรรหาผู้เชี่ยวชาญทางการเงินและจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและรายจ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อริยะ ฝึกฝน (2557) งานวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของธุรกิจสายการบิน ต้องบริหารต้นทุนให้เหนือคู่แข่ง” ตั้งแต่นโยบายเปิดเสรีทางการบินขยายตัวมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมการบิน ทำให้เกิดการแย่งระดับของบริการ เพื่อสร้างทางเลือกที่ชัดเจนให้กับผู้บริโภคเกิดสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งตรงข้ามกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ จากการวิจัย พบว่า สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างหลักระหว่างสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ กับสายการบินต้นทุนต่ำ ไม่ได้อยู่ที่เครื่องบินแต่อยู่ที่แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารต้นทุนอย่างเข้มงวด ซึ่งใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่อหน่วยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การบริหารลดต้นทุนสินทรัพย์ และการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่า การบริหารต้นทุนสินทรัพย์ที่สายการบินต้นทุนต่ำนำมาใช้นั้น มีหลักการคือ ซื้อให้ถูก ใช้ให้คุ้ม และซ่อมให้ประหยัด

สมจินตนา คู่มภัย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร กรณีศึกษาวิจัยวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่าวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่าวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ (1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ (2) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (3) มีมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า วิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะ มากกว่าวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย (1) มุ่งผลสำเร็จ (2) มุ่งเน้นลูกค้า (3) สร้างนวัตกรรม (4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ (5) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (6) ทำงานเป็นทีม (7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (8) ลดการควบคุม (9) มีมาตรฐานจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม (10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ขององค์กรที่เป็นวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจาก องค์กร ที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลปานกลาง และ ต่ำ ตามลำดับ

สาโรจน์ มณีรัตน์, มติชน (2554) ได้สรุปบทสัมภาษณ์ที่น่าสนใจของ คุณบรรณพลฐ์ เบเลเวิร์ด ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย เรื่อง วัฒนธรรมการสอนงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ว่า ผู้นำองค์กรได้กำหนดพันธสัญญาให้กับพนักงานทุกคนว่าพนักงานทุกคนต้องปากท้องอิ่ม ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ โบนัส และผลตอบแทนพิเศษอย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นการขับเคลื่อนคนและเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนต้องทำงานหนักขึ้น เนื่องจากสายการบิน

ไทยแอร์เอเชีย เป็นองค์กรธุรกิจที่เคลื่อนไหวเร็ว โดยที่พนักงานทุกคนจะมีความอยากมาทำงานในทุกๆวัน และรับรายงานในเรื่องต่างๆ ของพนักงานผ่าน Social Network ได้ทุกๆ ช่องทาง ส่วนใครที่ไม่อยากทำงานหนักก็ให้ลาออกไป

นอกจากนี้ องค์กรยังเน้นการคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ที่ไม่เคยผ่านงานสายการบินอื่นๆ มาก่อน เพราะไม่ต้องการให้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรติดตัวมา เนื่องจากเห็นว่า ทัศนคติขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งการสร้างคนขึ้นมาใหม่เองจะตอบสนองการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำได้มากกว่า

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ให้ความสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมในองค์กรให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และมีความอยากในการทำงาน จึงจำเป็นต้องรับคนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการสอนงานให้ภายหลัง โดยหัวหน้าจะต้องมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ในลักษณะ Teamwork ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ฝ่ายบุคคลของไทยแอร์เอเชีย ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องเป็นฝ่ายที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกๆ เรื่อง

เนื่องจากธุรกิจสายการบิน เป็นธุรกิจที่ไม่สามารถผิดพลาดได้ พนักงานจึงเกิดความเครียด ไทยแอร์เอเชีย จึงมีการจัดงานรื่นเริงบ่อยมาก เพื่อให้พนักงานได้ระบาย ปลดปล่อยความเครียดที่อยู่ในใจ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีหน้าที่ สอนงาน และสอนการใช้ชีวิต ควบคู่กันไป เพราะเชื่อว่า ทุกคนย่อมมีโอกาสผิดพลาด เพียงแต่ต้องรู้สาเหตุและแก้ไข จากนั้นความผิดพลาดทุกอย่างจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการสอนงานของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้นคือ

- (1) ต้องเลือกทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
- (2) ต้องปลดปล่อยความคิดของพนักงานให้มีอิสระอย่างเต็มที่
- (3) ต้องใช้การสื่อสารทุกช่องทางภายในองค์กรแบบครบวงจร

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2557) ระบุว่า บทบาทของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางของกลุ่มผู้มีรายได้ระดับปานกลาง มีการให้บริการในระดับราคาที่ต่ำลง ส่งผลให้การเดินทางโดยขึ้นเครื่องบินมีการแข่งขันสูงมากขึ้น ผู้เดินทางที่มีรายได้ระดับปานกลาง มีงบประมาณการใช้จ่ายในด้านต่างๆ ค่อนข้างจำกัด และมีความอ่อนไหวต่อราคา ถือเป็นตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพมาก และผู้บริโภคกลุ่มนี้มักทำธุรกรรมต่างๆ ของตนเองเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งถือเป็นสื่อที่เข้าถึงได้อย่างเฉพาะเจาะจง

ผู้จัดการออนไลน์ (2558) รายงานว่าการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียนรวดเร็วในช่วง ทศวรรษที่ผ่านมา แม้จะดูชะงักงัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดที่เติบโตเต็มที่ แต่ในภาพรวมโอกาสทางธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ดี แม้ว่าจะพ้นยุคของการเติบโตแบบก้าวกระโดดไปแล้ว ความเป็นไปของสายการบินต้นทุนต่ำ แม้จะดำเนินไปท่ามกลางข่าวสารเชิง

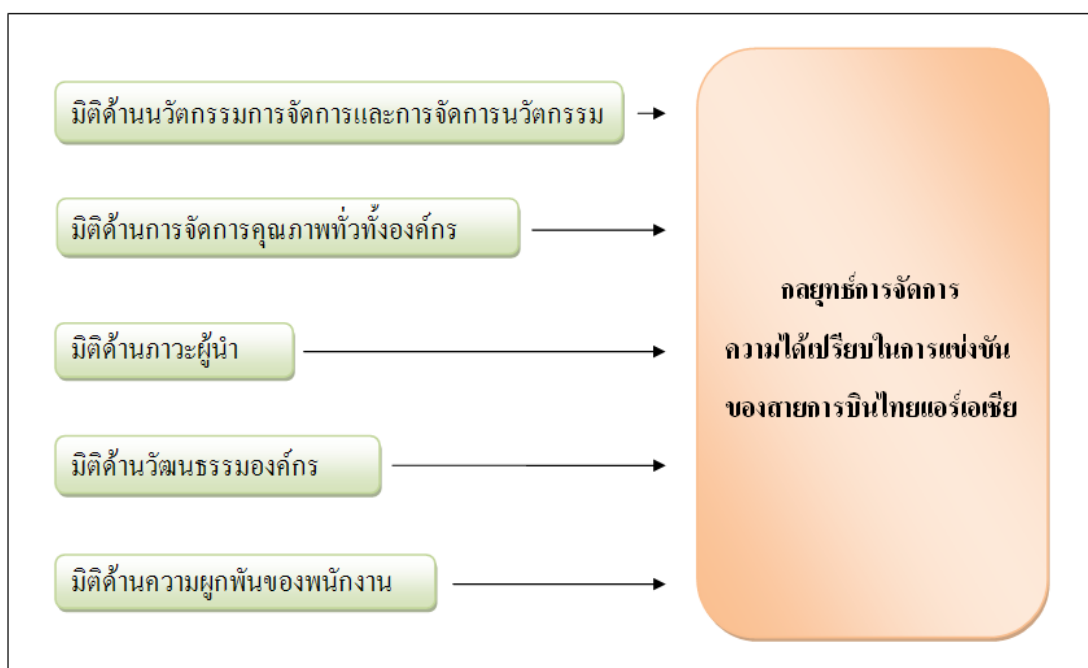
บวก และภายใต้การเติบโตที่น่าสนใจ แต่บรรดาผู้ประกอบการสายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียน มิได้อยู่ในหลักการของการสร้างผลกำไร หากดำเนินกลยุทธ์ที่เน้นหนักไปในมิติของการสร้างการเติบโตทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาด และปิดกั้นโอกาสการแข่งขันของผู้ประกอบการรายอื่นเป็นสำคัญ ซึ่งยุทธศาสตร์นี้ ในด้านหนึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคในช่วงขณะหนึ่ง หากแต่เมื่อประเมินในระยะยาวแล้ว ย่อมไม่ให้เกิดผลดีที่ยั่งยืนต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยองค์รวม ตลาดการบินอาเซียน ยังคงเป็นตลาดที่อุดมด้วยศักยภาพการเติบโต แต่ภายใต้การแข่งขันที่หนักหน่วงรุนแรง สายการบินแต่ละแห่งจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารต้นทุนการบินที่ชัดเจน ขั้นตอนการปรับปรุงและปรับเปลี่ยน อาจนำไปปฏิบัติได้ยาก เพราะ การปรับทัศนคติการให้บริการนั้นเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบ การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพของแต่ละสายการบิน และการแสวงหาพันธมิตรในระดับที่กว้างขวางออกไป จึงเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ช่วยให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้นได้

Positionmag.com (2008) นำเสนอข่าวในหัวข้อ “แอร์เอเชียยังบินได้” ซึ่งได้กล่าวว่า เครื่องขายการบินของแอร์เอเชีย ที่มีในประเทศไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย นั้นสร้างความแตกต่างให้ สายการบินไทยแอร์เอเชียมี “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน” เหนือคู่แข่งสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศ เพราะเป็นการ Positioning การเป็นเครื่องขายสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคนี้ ทำให้สามารถผนึกกำลังลดค่าใช้จ่าย และสร้างแบรนด์ร่วมกันได้มากกว่า ซึ่งจะแตกต่างจาก สายการบินนกแอร์ ที่แม้จะเป็นบริษัทลูกของการบินไทย แต่ สายการบินนกแอร์อยู่ในสภาพของ Fighting Band ของการบินไทยเท่านั้น ซึ่งการให้ความสำคัญแตกต่างไปจากเครื่องขายสายการบินแอร์เอเชีย ยิ่งเมื่อต้องต่อกรกับราคาน้ำมัน เครื่องขายของแอร์เอเชียจะสามารถสร้างอำนาจต่อรองและได้ส่วนลดมากขึ้นในการซื้อน้ำมันล่วงหน้า และเมื่อเศรษฐกิจในประเทศตกต่ำ และกำลังซื้อหดหาย ไทยแอร์เอเชียยังมีเที่ยวบินต่างประเทศของแอร์เอเชียมาเลเซีย และอินโดนีเซีย ส่งต่อผู้โดยสารมาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อชดเชยรายได้จากประเทศที่หายไป เส้นทางการบินกว่า 200 เส้นทาง จึงเป็นปัจจัยที่เหนือคู่แข่ง อีกทั้งความเป็นเครื่องขายยังเกื้อหนุนให้ลูกค้าทั่วโลกจดจำแบรนด์ได้ โดยใช้งบประมาณน้อยกว่า

Liu Chen and Liu (2006) ศึกษาเรื่อง มองผ่านเลนส์ของวัฒนธรรมองค์กร โดยเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์กรระหว่างองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของกับองค์กรที่ร่วมทุนกับต่างชาติในประเทศจีน ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 781 คน และใช้การวิเคราะห์ปัจจัยจำแนก วัฒนธรรม องค์กร ออกเป็น 4 มิติ คือ (1) มีส่วนร่วม (2) ทำงานเป็นทีม (3) การอำนวยความสะดวก (4) การประชุม ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 3 มิติ ที่มีร่วมการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานในองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของ มากกว่าพนักงานองค์กรที่ร่วมทุนกับต่างประเทศ งานวิจัยนี้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรหนึ่งให้คุณค่า อาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่นๆ แต่วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดการวิจัย

คำอธิบาย กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” ผู้วิจัยได้ทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นปัจจัยทั้ง 5 มิติ ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย หมายถึง รูปแบบการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยระบุปัจจัยที่จำเป็นในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้เครื่องมือการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาจาก การบริหารจัดการต้นทุนภายในองค์กรที่แข็งแกร่ง ในมุมมองทางทฤษฎีการจัดการต่างๆ ดังนี้

(1) การใช้นวัตกรรมจัดการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพื่อรักษาระดับต้นทุนของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

(2) หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

- (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชีย
- (4) วัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
- (5) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อสายการบินไทยแอร์เอเชีย