

ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ : กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

สาขาการทำอากาศยานสุวรรณภูมิ

นาวษมณ สุวรรณศร,พีรญา เล็กกัมพร

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ :087-021-4554, Email : navasamon@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ :084-859-4946, Email : Peeraya Lekkumporn@hotmail.com

บทคัดย่อ

ปัญหา การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อเสริมความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo): กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ คือ 1)เพื่อยืนยันปัญหาจากปัจจัยในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศของ Thai cargo 2)เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการด้านศูนย์กระจายสินค้า Hub และบริการความปลอดภัยของสินค้าขณะการจัดส่งโดยขนส่งทางอากาศของ Thai cargo 3)กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันประของและพัฒนาระบบการขนส่งสินค้าทางอากาศของ Thai cargo โดยออกแบบการวิจัยเป็นแบบปฐมภูมิ คือการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิโดยศึกษาข้อมูลจากแหล่งเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ 1)กลยุทธ์ระดับองค์กรคือกลยุทธ์การเติบโต(Growth Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่าง(Focus Differentiation Strategy)และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) 3)กลยุทธ์ระดับหน้าที่การตลาด คือ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาดกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งผลิตภัณฑ์(STP) และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ(7P's)รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์(CRM) เพื่อเป็นการบริการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าของ Thai Cargo เพื่อเสริมความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ

บทนำ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม เริ่มก่อตั้งโดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบิน สแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม เอส. เอ. เอส. เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศต่อมาเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2520 เอส. เอ. เอส. ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัดต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัย ฯพณฯ พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี ได้ดำเนินการรวมกิจการการบินภายในประเทศ ที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ เป็นผลให้เงินทุน จดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท ดังนั้น การบินไทย จึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง

การบริการขนส่งสินค้าทางอากาศมีผลิตภัณฑ์คือบริการขนส่งสินค้าซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ให้บริการขนส่งอากาศบริการขนส่งผู้โดยสารทั้งภายในประเทศและระหว่าง ค่ำระวาง สำหรับน้ำหนักสัมภาระเกินพิกัด
2. การบริการขนส่งแบบสินค้าด้วยเครื่อง TG บริการสินค้าผักสดและผลไม้ (Perishable) และศูนย์บริการส่งสินค้าภาคพื้นเป็นการบริการจัดส่งสินค้าแบบเร่งด่วนภายในประเทศ (Express Service Center)

1.การให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจ

1.1กลุ่มลูกค้าที่ทำการขนส่งในปริมาณที่มาก และขนส่งเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง กลุ่มลูกค้ารายย่อย (ลูกค้าที่ส่งสินค้าเป็นประจำ, ลูกค้าที่ส่งสินค้าในปริมาณที่ไม่มาก)

2.การให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล

2.1 ธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางที่มีปริมาณการขนส่งสินค้าในปริมาณที่ไม่มาก

2.2 ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีปริมาณการขนส่งสินค้าเป็นจำนวนมาก

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

1. คุณภาพการบริการของบุคลากรจัดจ้างพนักงานภายนอกในช่วงที่มีปริมาณการขนส่งสินค้าเข้า-ออก ในปริมาณการมากทำให้คุณภาพในการบริการลดต่ำลง
2. ปัญหาทางด้านการบริการข้อมูลข่าวสารระบบ Call Center Service ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า
3. ปัญหาด้านการจัดการคลังสินค้าในพื้นที่ระวางให้มีความสะดวก ให้ทันต่อการส่งมอบสินค้า

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก เป็นการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

1.1.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม(Five Force Model) การประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร

1.1.1 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต องค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้านคือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร

1.1.4 ทฤษฎีการวิเคราะห์โอกาสและปัญหาโดยใช้ Tows Matrix

การประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies)

กลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโต

(Growth Strategy), กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) , กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

1.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategies)

เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแบ่งแยกได้ คือ

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

2. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

1.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies) หมายถึงแนวนโยบายตามสาย

การแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา ลักษณะของกลยุทธ์ระดับหน้าที่มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การตลาด (Marketing) หน้าที่การตลาดจะสนับสนุนมุ่งที่ความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงานกระบวนกรให้บริการ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ องค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรม ระดับทักษะ ความต้องการใน การจูงใจ ค่าตอบแทนเงินเดือน ผลประโยชน์ต่างๆและแรงงานสัมพันธ์

2.1.3 การดำเนินเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implement)

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการตลาดและกลยุทธ์การตลาด

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแบ่งส่วนตลาด กลุ่มเป้าหมาย และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งต้องจัดทำโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อการ เอาชนะคู่แข่ง การลดการคุกคามของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจและการรวมพลังของสมาชิกการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในระดับท้องถิ่นหรือระดับโลก เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร เช่น ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กร ฝ่ายต่างๆอาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน ทักษะเชิงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา ผู้บริหารศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้น
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจ

ในตลาดการบริการประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์, ราคา, ช่องทางการจัดจำหน่ายการส่งเสริมการตลาด, พนักงาน, สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและกระบวนการในการให้บริการ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

เครื่องมือที่นำมาวิเคราะห์ต่าง สามารถนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานขององค์กร เพื่อที่นำองค์กรสู่ความสำเร็จในการบริการขนส่งสินค้าทั้งทางด้านการเพิ่มการบริการที่สะดวกรวดเร็ว การเพิ่มบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในธุรกิจการขนส่งสินค้ามีความพึงพอใจสูงสุดและสามารถครองใจลูกค้าได้เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศได้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปรานี วุฒิรัตนฤทธิ์ (2549) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศคลังสินค้าท่าอากาศยาน กรณีศึกษาเขตปลอดภาษีอากร (Free Zone) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานในเขตปลอดภาษีอากร (Free Zone) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพทางด้านการบริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ

ผลการศึกษา พบว่าการบริหารงานของอาคารคลังสินค้ายังไม่สมบูรณ์เนื่องจากสาเหตุเป็นอาคารคลังสินค้าใหม่ดังนั้นการเชื่อมโยงกับระบบภายนอกจำเป็นต้องหาข้อมูลและตกลงกับหน่วยงานที่ใช้ในอนาคตเมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในอาคารคลังสินค้าอย่างสมบูรณ์แล้วจะสามารถเพิ่มศักยภาพทางด้านการแข่งขันในธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศได้มากยิ่งขึ้น

จุฑามณี อิศรางกูร ณ อยุธยา (2544) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์คุณภาพการจัดการผลต่อการให้บริการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อบริการที่เป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์คุณภาพการจัดการในการบริการของบริษัทการบินไทย

ผลการศึกษา พบว่าปัญหาในการจัดการปัจจัยส่วนประกอบบริการของบริษัทการบินไทยโดยส่วนใหญ่เป็นเนื่องงานบริการ จากผลการวิเคราะห์มีข้อเสนอแนะคือการดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพการบริการ 2 ขั้นตอนคือการคัดเลือกพนักงาน ฝึกอบรมพนักงานในการบริการและต้องมีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยแนวทางคือควบคุมกลยุทธ์ทางด้านการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพื่อมุ่งสู่การบริการที่เป็นเลิศ

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำการออกแบบการวิจัยปฐมภูมิเป็น(การวิจัยเชิงคุณภาพ)โดยการเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกของ Thai Cargo และการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มลูกค้าของ Thai Cargo จำนวน 5 บริษัท เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามกรอบแนวคิดของ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดทาง เลือกลงกลยุทธ์ โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งส่วนที่เป็น ข้อมูลทุติยภูมิ ของ Thai Cargo จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของ Thai Cargo ดังนี้

1. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม(Five Force Model)

การแข่งขันในอุตสาหกรรม(Rivalry among existing competitors)

1.1 Rivalry among Current Competitors: การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายใน อุตสาหกรรมเดียวกัน

สภาพการแข่งขันทางอุตสาหกรรมการขนส่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงและเป็น อุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) การส่งออกที่มากที่สุด

1.2Threat of New Entrance: ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่

การเปิดการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เช่นการลดภาษีศุลกากรจึงมีสายการบินต่างชาติ และบริษัทต่างชาติเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าจากเดิมซึ่งปัจจุบันเป็นการแข่งขัน ทางด้านราคาและการบริการขนส่งสินค้า

1.3 Bargaining Power of Suppliers: อำนาจต่อรองของ Supplier

ลูกค้าที่ขนส่งสินค้าของ Thai cargo มีอำนาจในการต่อรองสูงเนื่องจากมีคู่แข่งกันในเรื่องของ ราคาและการบริการขนส่งที่เพิ่มมาจากสายการบินต่าง ๆ และในสภาพเศรษฐกิจที่ยังชะลอตัวจึง มีอำนาจต่อรองทางด้านราคาได้มากขึ้น และพร้อมกับการที่บริษัทยังต้องเพิ่มทางด้าน Service mind เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ไปควบคู่กัน

1.4 Threat of Substitute Products or Services: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

สายการบินต่าง ๆ แข่งขันทางด้านราคาและการบริการของแต่ละสายการบิน จึงเป็นทางเลือกที่ หลากหลายให้กับผู้ที่ต้องการขนส่งในปริมาณที่ไม่มาก แต่ถ้าในการขนส่งในปริมาณที่มาก ๆ แล้วลูกค้าที่ทำการขนส่งมักจะไม่เปลี่ยนสายการบินในการขนส่งสินค้าเนื่องจากที่เคยได้รับ ความพึงพอใจทางด้านราคาและการบริการในการขนส่ง

1.5 Bargaining Power of Customers: อำนาจต่อรองของลูกค้า

ความต้องการขนส่งสินค้าในแต่ละภูมิภาคมีความต้องการที่แตกต่างกันเนื่องจากลูกค้าหรือผู้รับ สินค้าที่ปลายทางนั้นมีอำนาจต่อรองที่เพิ่มมากขึ้น และจากการแข่งขันกันทางด้านของราคาจึง ทำให้ต้องแข่งขันกันทางด้านบริการที่ดีควบคู่กันไป

2. การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง

1. การบริการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วทันต่อการส่งมอบสินค้า
2. ความปลอดภัยของในขณะการจัดส่งสินค้าไปยังจุดหมายปลายทาง
3. มีความน่าเชื่อถือในการบริการจัดส่งสินค้า
4. ความร่วมมือและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานในการจัดส่งสินค้า

จุดอ่อน

1. คุณภาพทางดำเนินงานบริการจัดส่งข่าวสารข้อมูลในระบบ Call Center Service ยังไม่เพียงพอ
2. การจัดจ้างพนักงานภายนอกชั่วคราวในช่วงที่มีการไหลตสินค้าในปริมาณที่มากทำให้คุณภาพทางด้านการบริการลดต่ำลง
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริการข่าวสารข้อมูลในการขนส่งสินค้า Call Center Service ยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางด้านภายนอก

โอกาส (Opportunity)

1. ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยในการกระจายสินค้าซึ่งปัจจุบันเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้า ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
2. การขยายตัวทางด้านระบบเศรษฐกิจ GDP ในตลาดการขนส่งสินค้ามีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น

อุปสรรค (Threat)

1. ผลกระทบทางด้านของการเปิดการค้าเสรีภายใต้ข้อตกลง AFAS (ASFAN Framework Agreement on Service) จึงเกิดการแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดของตลาดการขนส่งสินค้าทาง อากาศ
2. ความผันผวนของราคาน้ำมันเมื่อบริษัทต้องมีการจัดซื้อน้ำมันไว้ล่วงหน้า
3. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนของเงินตราต่างประเทศ

3. การวิเคราะห์แนวทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ **TOWS Matrix** จากการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix มีดังนี้

กลยุทธ์ SO การบริการจัดส่งสินค้าทางอากาศของ Thai Cargo มีการบริการจัดส่งสินค้าทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศเป็นการบริการที่ครบวงจรทางด้านขนส่งสินค้าทางอากาศคือมีการบริการจัดส่งที่รวดเร็วและทันต่อการส่งมอบสินค้าประกอบกับการขยายตัวของตลาดขนส่งสินค้าทางอากาศมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากและมีการเปิดการค้าเสรีภายใต้ข้อตกลง AFAS (ASFAN Frame work Agreement on Service จึงควรใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยการมุ่งเน้นทางด้านการผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม คือการผลิตบรรจุภัณฑ์หีบห่อสำหรับจัดส่งสินค้าที่ผลิตจาก“ชานอ้อย”ของเหลือจากการเกษตรใช้ทำบรรจุภัณฑ์เงินเป็นที่ยอมรับ ซึ่งกำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นจากกลุ่มคนรักสิ่งแวดล้อมและเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสนองตอบกระแสผู้บริโภคที่หันมาให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

กลยุทธ์WO การขยายตัวทางด้านระบบเศรษฐกิจ GDP ในตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศมีปริมาณที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นจึงควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือการเพิ่มช่องทางการบริการข้อมูลข่าวสารด้านการขนส่งสินค้า คือของ ระบบ Call Center Service ให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าที่ต้องการติดต่อรับส่งสินค้าการติดต่อรับข่าวสารในการรับส่งสินค้า

กลยุทธ์ST เนื่องจากตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศในภูมิภาคอาเซียนมีขยายตัวอย่างรวดเร็วและการบินไทยได้เสริมบริการรถบรรทุกเพื่อให้บริการการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ทางอากาศโดยการเชื่อมต่อจากสนามบินศูนย์กลางทำการเพิ่มเที่ยวบิน TG652 เส้นทางกรุงเทพฯ-ฮ่องกง เพิ่มจากเดิม 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 8 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 1 พ.ค 54 จึงควรใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยการเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดยการทำCRM โดยการพัฒนาทางด้านบริการจัดส่งสินค้าให้มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว การบริการดูแลควบคุมสินค้าในขณะการจัดส่งสินค้าให้มีความปลอดภัยเพิ่มมากยิ่งขึ้นก่อนการส่งมอบสินค้า

กลยุทธ์WT จุดอ่อนขององค์กรที่ยังต้องพัฒนาทางด้านคุณภาพการบริการและการจัดจ้างพนักงานภายนอกชั่วคราวเพิ่มในช่วงที่มีปริมาณการขนส่งสินค้ามาก ทำให้ระบบข้อมูลทางด้านการบริการขนส่งสินค้าทางอากาศไม่เพียงพอคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าลดต่ำลง และจากอุปสรรคขององค์กรคือผลกระทบทางด้านของการเปิดการค้าเสรีภายใต้ข้อตกลง AFAS ความผันผวนของราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจึงควร

เลือกใช้กลยุทธ์การ คงตัว (Stability Strategy) โดยไม่ปรับเปลี่ยนหรือเป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม รักษาสภาพคงเดิมของการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความเสียหาย

4. การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาดใหม่เนื่องจาก **Thai Cargo** มีการมุ่งเน้นขยายตลาดใหม่ในภูมิภาคเอเชียเพิ่มมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการได้ผลกระทบทางด้านของการเปิดการค้าเสรีภายใต้ข้อตกลง AFAS ทำให้มีคู่แข่งชั้นในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นดังนั้น **Thai Cargo** จึงต้องหาตลาดการขนส่งสินค้าในภูมิภาคเอเชียเพื่อขยายตลาดการขนส่งสินค้าให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์ คือการบริการในส่วนของการจัดส่งสินค้าควบคู่กัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า**กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)** การมุ่งเน้นพัฒนาการบริการการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์คือการพัฒนาทางด้านคุณภาพการบริการจัดส่งสินค้าให้มีความรวดเร็ว การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นความเอาใจใส่การให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มความมั่นใจในการบริการขนส่งสินค้าทางอากาศ**และกลยุทธ์การเติบโตด้วยการเจาะตลาด (Market Penetration Strategy)**จากการเปิดการค้าเสรีเป็นการกระตุ้นให้เกิดการขนส่งสินค้าทางอากาศเพิ่มมากยิ่งขึ้นซึ่ง ซึ่งทาง Thai Cargo มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยการพัฒนาทางด้านบริการจัดส่งสินค้าให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

จะมุ่งสร้างความแตกต่างในการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์คือการบริการโดยเริ่มตั้งแต่การสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมีความรู้ ความชำนาญในการบริการจัดส่งสินค้าทางอากาศให้กับกลุ่มลูกค้าที่ทำการขนส่งสินค้ากับ Thai Cargo อยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่องคือกลุ่มลูกค้ารายเก่าที่เป็นฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ได้ใช้บริการขนส่งสินค้าของ Thai Cargo มาในระยะเวลาที่ยาวนาน มีความจงรักภักดีรวมถึงการบอกต่อถึงความพึงพอใจต่อการบริการของ Thai Cargo เป็นการบอกต่อให้กับกลุ่มลูกค้าที่ทำการขนส่งได้เข้ามาใช้ บริการของ Thai Cargo ซึ่งเป็นการขยายฐานลูกค้าควบคู่กันไปด้วย ซึ่งทาง Thai Cargo ก็ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือการบริการทางด้านการจัดอบรมพนักงานสร้างคุณค่าเพิ่มในการให้บริการ โดยจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติในการ บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเช่นปีนี้มีโครงการ Spirit of teamwork จัดอบรม พนักงานทุกคนทุกระดับตลอดปีเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเก่าและกลุ่มลูกค้ารายใหม่ ทั้งหมดเพื่อการสร้างคือความพึงพอใจสูงสุด

ของลูกค้า เพราะเมื่อสามารถเข้าครองใจลูกค้าได้ก็จะสามารถคงเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศได้มากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

การพัฒนาการทางด้านตลาด

การพัฒนาตลาดโดยการขยายฐานลูกค้าในภูมิภาคเอเชีย และการแบ่งกลุ่มลูกค้าจากการกลุ่มผู้ขนส่งสินค้าจากนั้นเป็นการพัฒนาทางด้านของการบริการที่แตกต่างแบบเจาะกลุ่มลูกค้า เฉพาะรายซึ่งจะสามารถเข้าถึงลูกค้านี้ได้โดยตรง และตอบสนองความต้องการ รวมทั้งการสร้างสถานความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ตามความคาดหมายนอกจากนี้ Thai Cargo ได้เพิ่มบริการทางด้านศูนย์บริการข้อมูล Call Center Service เพื่อบริการตอบสนองลูกค้าที่ติดต่อทางโทรศัพท์ที่ได้รับความสะดวกในการติดต่อในการการบริการขนส่งสินค้าได้รวดเร็วขึ้น ตรงตามความต้องการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

การพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายการเป็นสายการบินชั้นนำด้านการให้บริการ สร้างความประทับใจและความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นเสริมสร้างภาวะผู้นำความเป็นมืออาชีพและการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างความรัก ความผูกพัน และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร โดยการฝึกอบรมพนักงานอบรมในระดับสูงและมีเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้าเนื่องจากการบินไทยต้องรักษาระดับการให้บริการอยู่สม่ำเสมอและเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา **กลยุทธ์ระดับองค์กร** คือ กลยุทธ์การเติบโต คือการเน้นขยายตลาดใหม่ การพัฒนาคุณภาพการบริการ ให้มีความสะดวกรวดเร็วเพิ่มมากยิ่งขึ้นให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่าง และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง มีเป็นการรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือทางการสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และเป็นการแสดงเจตนาของ Thai Cargo เพื่อให้มีการบริหารงานเป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีความสอดคล้องกับทฤษฎีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและธุรกิจ ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศมีการเติบโตและ

ขยายตัวทางการตลาดอย่างรวดเร็วเพื่อรองรับทางด้านการแข่งขันในธุรกิจการขนส่งสินค้าที่มีเพิ่มมากขึ้นได้

ข้อจำกัดทางการศึกษา

1. ธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นการบริการจัดการที่มีการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นปัญหาทางคุณภาพด้านการบริการจึงต้องปรับเปลี่ยนตามไปตามความต้องการของตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศ
2. การจำกัดทางด้านเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการสัมภาษณ์และการขอข้อมูลในเชิงลึกของทางองค์กรจะไม่เปิดเผย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับ Thai Cargo

ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศของ Thai Cargo เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันที่รุนแรงและเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดโดยการขยายตลาดเพิ่มมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์คือการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ดีขึ้นเพิ่มมากยิ่งขึ้นจากเดิม โดยการนำกลยุทธ์ระดับกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์หน้าที่นำทั้งใช้ในการปฏิบัติงานรวมถึงการพัฒนาและเพิ่มระบบทางด้านเทคโนโลยีการบริการข่าวสารข้อมูลในการขนส่งสินค้าระบบด้าน Call Center Service เป็นการบริการข้อมูลและอำนวยความสะดวกกับให้ลูกค้าเป็นราย ๆ เฉพาะไปตามความต้องการของลูกค้า เพื่อบริการตอบสนองลูกค้าที่ติดต่อทางโทรศัพท์ให้ได้รับความสะดวกในการติดต่อในการบริการขนส่งสินค้าได้รวดเร็วขึ้น ตรงตามความต้องการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ส่วนทางด้านพัฒนาทางด้านบุคลากรของ Thai Cargo ได้ตระหนักว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่ายิ่งต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายการเป็นสายการบินชั้นนำด้านการให้บริการ ดังนั้นการสร้างความรักและความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จึงควรปฏิบัติตามกำหนดนโยบายการบริหารของ Thai Cargo คือการพัฒนาทางด้านการบริหารงานโดยมุ่งเน้นเสริมสร้างภาวะผู้นำความเป็นมืออาชีพและการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างความรัก ความผูกพันขององค์กร และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร โดยการฝึกอบรมพนักงานอบรมในระดับสูงตามโครงการ Spirit of teamwork จัดอบรม พนักงานทุกคนทุกระดับตลอดปีให้พนักงานมีความมีความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้า

เนื่องจากการบินไทยต้องรักษาระดับการให้บริการอยู่เสมอและเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

การบริหารงานของการขนส่งสินค้าทางอากาศ Thai cargo ที่มีการบริการขนส่งสินค้าที่เป็นประเภทผักสด ผลไม้ และระบบการขนส่งที่ภาคพื้น Door to Door เป็นส่วนที่เริ่มให้บริการ ดังนั้นการติดต่อหาข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ จึงมีข้อมูลบางส่วนที่ยังไม่นำมาบริหารงาน เช่น การบริการจัดส่งภาคพื้น Door to Door การเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ หากขยายการเก็บข้อมูลโดยการออกโดยใช้แบบสอบถามเพิ่มเติม อาจนำข้อมูลมาช่วยวิเคราะห์ในการวางแผนในการขนส่งสินค้าทางอากาศได้มากยิ่งขึ้น