

## ยุทธศาสตร์เพื่อปรับภาพลักษณ์สายการบินแห่งชาติ

### Image Improvement Strategy of the National Airline

ดิศรินทร์ ศุภสมุทร<sup>1</sup> และเสรี วงษ์มณฑา<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

<sup>2</sup>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

E-mail: disarin\_s@hotmail.com

---

#### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์เพื่อปรับภาพลักษณ์สายการบินแห่งชาติ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การสัมมนา การสัมภาษณ์กลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่มคือ 1) กลุ่มลูกค้า: ลูกค้าคนสำคัญ และลูกค้าทั่วไป 2) กลุ่มพนักงาน: พนักงานระดับบริหาร และพนักงานทั่วไปของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 3) กลุ่มผู้นำความคิดเห็น: นักการเมือง นักวิชาการ และนักสร้างภาพลักษณ์ 4) กลุ่มสื่อ: โทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์ ผลจากการศึกษาสามารถพัฒนาเป็นกรอบยุทธศาสตร์ของการปรับภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งผู้วิจัยให้ชื่อว่า CIS Paradigm (4C 2I และ 1S) ประกอบด้วย บุคลิกภาพองค์กร (Corporate Personality) เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) การวิจัยภาพลักษณ์ (Image Research) การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication) และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

#### Abstract

Qualitative research was conducted for this study. Three qualitative research techniques were used, which were seminar, group interview and in-depth interview. Four different interest groups were identified and selected to be informants, which including 1) customers: VIP and general customers, 2) employees: executive level and front line staff level, 3) opinion leaders: politicians, scholars, and image makers, and 4) media personnel: television, radio, and newspapers. The conclusion of the study is described in a paradigm, named CIS Paradigm of Image Improvement Strategy, which include 4C, 2I, and 1S. The details are as follows. 1) Corporate Personality, 2) Corporate Identity, 3) Corporate image, 4) Competitive Advantage, 5) Image

Research, 6) Integrated Marketing Communication (IMC), and 7) Strategic Management for Corporate Image Improvement.

## บทนำ

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2544) อ้างถึงการพยากรณ์ขององค์การท่องเที่ยวโลกว่านักท่องเที่ยวจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 668 ล้านคน ในปี 2543 เป็น 1,561 ล้านคน ในปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 133.70 ในเวลา 20 ปี ขณะที่สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) คาดว่าประเทศไทยจะมีจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 8.2 จนถึงปี 2551 โดยที่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เป็นแหล่งท่องเที่ยวอันดับ 3 และจะเป็นอันดับ 2 ของโลกในปี 2563 ประเทศไทยถือเป็นแถวหน้าของโลกทางด้านการท่องเที่ยว สอดคล้องกับงานวิจัยของทง พิทยะ (2539) ในประเด็นการเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยใช้แบบจำลองการวิเคราะห์ขีดความสามารถด้านการแข่งขันของ Michale E. Porter พบว่าหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการ (Service Industries) อย่างการท่องเที่ยว ถือเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ช่วยเสริมสร้าง และเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันระดับสูงของไทยที่สำคัญในอนาคต บริษัทการบินไทยในฐานะสายการบินแห่งชาติ เป็นกำลังสำคัญของประเทศไทยในการพัฒนาสนับสนุน และส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เติบโต และก้าวเป็นประเทศท่องเที่ยวชั้นนำของโลก เช่นปี 2546 มีผู้โดยสารต่างชาติเดินทางมาประเทศไทยเกือบ 11 ล้านคน นำเงินรายได้เข้าประเทศกว่า 7,000 ล้านดอลลาร์ การขนส่งทางอากาศ จึงนับเป็นภาคเศรษฐกิจ (Economic Sector) ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ทั้งนี้พิสิฐ กุศลลาไสยานนท์ (2539) ให้เหตุผลว่าเป็นธุรกิจที่ก่อผลด้านบวกโดยตรงทางเศรษฐกิจ ให้กับอุตสาหกรรมหลายแขนง เช่น อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจบันเทิง และพักผ่อน จึงถือว่าธุรกิจการบินพาณิชย์เป็นอุตสาหกรรมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Industry) และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อเนื่องอย่างกว้างขวาง (Spill-over Effects) ต่อธุรกิจภาคอื่นๆ ชัยอนันต์ สมุทวณิช ได้แสดงทรรศนะขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารบริษัทการบินไทย (ผู้จัดการ, 2547) ต่อประเด็นที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้จัดตั้งสถาบันการบินพาณิชย์ และมีกรสำรวจสถาบันวิจัยด้านนี้ทั่วโลก พบว่าสถาบันวิจัยใหญ่ ๆ มักจะอยู่ในอเมริกา และยุโรปมีการทำวิจัยด้านเทคนิคมากกว่าด้านการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่ผลิตเครื่องบินก็มักวิจัยด้านวิศวกรรมการบิน ดังนั้นประเด็นการทำวิจัยของบริษัทการบินไทย จึงควรทำด้านการตลาดมากกว่าด้านเทคนิคโดยให้เหตุผลว่าประเทศไทยเป็นเมืองท่องเที่ยว อีกทั้งมีการจับเกี่ยวระหว่างประเทศในเอเชียอาคเนย์เพื่อเป็นศูนย์กลางการบิน แต่สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2544) กล่าวว่า สมรรถนะการแข่งขัน

(Competitiveness) ของสายการบินแห่งชาติยังเป็นรอง จึงจำเป็นต้องมุ่งมั่นเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การดำเนินการให้ดีขึ้น เพื่อทัดเทียมกับสายการบินชั้นนำอื่นๆ ของโลก

สายการบินแห่งชาติยังต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ภาพลักษณ์ขาดความโดดเด่น เช่น การเป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับของกระทรวงคมนาคม ถึงแม้จะเป็นบริษัทมหาชนแล้วก็ตาม แต่รัฐบาลยังมีอำนาจควบคุมและบริหารงานนโยบายของสายการบินแห่งชาติ บางยุคสมัยรัฐบาล มีบทบาทอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงเส้นทางบินที่ไม่ สอดคล้องกับผลประโยชน์ในแง่ของนโยบายสาธารณะของรัฐกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อย ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีผลกระทบทางลบต่อธุรกิจ อีกทั้งนโยบาย เปิดน่านฟ้าเสรี (Open Sky Policy) ต้องการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Bangkok Hub) ส่งผล ให้รัฐต้องกำหนดนโยบายที่ไม่เอื้อประโยชน์ เช่น การอนุมัติสายการบินเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นผลสำรวจของ คณะอนุกรรมการชรรมาภิบาลในระบบทำงานของสายการบินแห่งชาติต่อความคิดเห็นของพนักงาน พบว่า ระบบการแต่งตั้งโยกย้ายพนักงานเป็นปัจจัยหลักของสาเหตุให้ไม่ได้รับความเป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของดิศรินทร์ สุภสมุท (2543: บทคัดย่อ) เรื่องทรรชนะต่อบทบาทการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงออกถึงความต้องการปรับปรุง ด้านการบริหารงาน และการบริหารบุคคล ตลอดจนนำเอาระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังมีกรณีความขัดแย้งภายในจนต้องปลดผู้บริหารระดับสูงและเปลี่ยนรัฐมนตรี ในการกำกับ สวนดุสิต โพลล์ (2546) พบว่า ร้อยละ 39.75 เห็นว่า ทำให้ภาพลักษณ์ของสายการบินและ ประเทศเสื่อมเสีย แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าร้อยละ 55.72 คิดว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้นอีก ในประเด็น การบริการพบว่า ความพึงพอใจของผู้โดยสารปี 2545 ลดลงจากปี 2544 มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อุปกรณ์ความบันเทิงบนเครื่องบิน การให้ข้อมูลและการดูแลเอาใจใส่เมื่อเที่ยวบินล่าช้า และ การสำรองที่นั่ง ตลอดจนการซื้อบัตรโดยสาร นอกจากนั้นยังแนะนำว่าควรให้ความสำคัญกับกลุ่ม ผู้โดยสารในประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าคนไทยเป็นพิเศษเนื่องจากเป็นกลุ่มที่ได้รับ ความพึงพอใจ ต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545) ส่วนรายงาน การวิจัยของศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) พบว่า ปัญหาการใช้บริการของ ผู้โดยสารชาวไทยมีปัญหาในการใช้บริการมากกว่ากลุ่มชาวต่างชาติ และการสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้าที่จัดทำโดยบริษัทกลุ่ม Advanced Research (2547) พบว่า การบริการบนเครื่องบินในส่วนของ พนักงานต้อนรับมีน้ำหนักของความพึงพอใจมากที่สุด สิ่งที่ควรปรับปรุง คือ อุปกรณ์ความบันเทิง ความสบายของที่นั่งบนเครื่องบิน โดยให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่าหากสามารถตอบสนองด้านการให้บริการ ของพนักงานต้อนรับ ได้ดีขึ้นแล้วจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้สูงขึ้น ปัจจัยรองลงมาที่มีส่วนช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจ ได้แก่ อาหารและเครื่องดื่มประกอบกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารเช่นปัจจุบัน สื่อมวลชน

มีเสรีภาพในการแสดงออกมากขึ้นประกอบกับการปล่อยให้เรื่องราวขององค์กรปรากฏในสื่อตามขบวนการอาจทำให้เกิดข่าวที่เสียหายต่อภาพลักษณ์องค์กรสายการบินแห่งชาติได้

### วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ภาพลักษณ์สายการบินแห่งชาติในสายตาของลูกค้าทั่วไป พนักงานทั่วไป ตลอดจนกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในประเทศไทย ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์การปรับภาพลักษณ์สายการบินแห่งชาติให้โดดเด่น

### วิธีการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ เอกสาร ตำราทางวิชาการ หนังสือ บทความจากนิตยสาร และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ตลอดจนเอกสารข้อมูลของสายการบินแห่งชาติ เพื่อประกอบการศึกษา นอกจากนั้นยังใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ ข้อมูลประเภทบุคคล โดยการจัดสัมมนา (Seminar) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานทั่วไป (General Employees) ของสายการบินแห่งชาติกับกลุ่มลูกค้าทั่วไป (General Customers) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) 4 กลุ่มคือ 1) กลุ่มพนักงาน (Employees) แบ่งเป็น ผู้บริหาร (Executives) กับพนักงานทั่วไป 2) กลุ่มลูกค้า (Customers) แบ่งเป็น ลูกค้า VIP (Very Importance Passenger) กับลูกค้าทั่วไป (General) 3) กลุ่มผู้นำความคิดเห็น (Opinion Leaders) แบ่งเป็นนักการเมือง นักวิชาการ (Scholars) นักสร้างภาพลักษณ์ (Image Makers) และ 4) กลุ่มสื่อ (Media) แบ่งเป็น สื่อโทรทัศน์ (TV Media) สื่อวิทยุ (Radio Media) สื่อหนังสือพิมพ์ (Newspaper Media)

### ผลการศึกษา

1. สรุปผลการสัมมนา (Seminar) พบว่ามีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นการเมืองเข้ามาแทรกแซงองค์กร ผู้บริหารต้องแอบอิงการเมือง มีภาพลักษณ์ความไม่โปร่งใสพนักงานแบ่งเป็นฝักเป็นฝ่ายใช้ระบบอุปถัมภ์ ใช้คนไม่ตรงกับงาน อย่างไรก็ตามผู้ร่วมสัมมนาเชื่อว่า การบินไทยยังเป็นสายการบินแห่งชาติที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ พนักงานมีน้ำใจ มีความเป็นมิตร ผู้ร่วมสัมมนาคาดหวังว่า การบินไทยควรปลอดจากการเมือง บริหารงานอย่างมืออาชีพ ยึดหลักธรรมาภิบาล และให้ความสำคัญกับการทำวิจัย

#### 2. สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Groups)

กลุ่มลูกค้าทั่วไป (General Customers) เชื่อว่าผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับฝ่ายการเมือง นอกจากความรู้ความสามารถ พนักงานมีบุคลิกดี ถือเป็นจุดแข็ง ขณะที่สินค้าและบริการต้อง

ปรับปรุงเรื่องความเก่าของเครื่องบิน ที่นั่ง และระบบบันเทิงบนเครื่องบิน ส่วนการดำเนินธุรกิจ มีต้นทุนสูง มีภาพความไม่โปร่งใส ในด้านกิจกรรมทางสังคมเห็นว่ายังมีน้อยเมื่อเทียบกับรายได้ ส่วนด้านเครื่องมือเครื่องใช้ยังไม่ทันสมัย ด้านวัฒนธรรมองค์กรเชื่อว่ามีการปลูกฝังทัศนคติในการทำงาน สวัสดิการและรายได้ดี ส่วนกระบวนการทำงานในภาพรวมเห็นว่ามีความลงตัว แต่ติดขัดที่ระบบ Call Center

กลุ่มพนักงานทั่วไป (General Employees) เชื่อว่าผู้บริหารไม่สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ขาดอิสระ มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง ด้านพนักงานมีคุณภาพต่ำลงจากการใช้ระบบ Outsource ใช้ระบบอุปถัมภ์ ส่วนสินค้าและบริการยังอ่อนด้อยในเรื่องเทคโนโลยี แม้พยายามปรับปรุงแต่ก็ขาดความคงเส้นคงวา การบริการอยู่ในระดับมาตรฐาน ด้านการดำเนินธุรกิจมีต้นทุนสูง ค่าตัวแพง ขาดความคล่องตัว แต่มีแนวโน้มเติบโต การทำกิจกรรมทางสังคมค่อนข้างจัดกระจาย ส่วนเครื่องมือเครื่องใช้ยังไม่ทันสมัยโดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีระบบอาวุโส และความภาคภูมิใจในองค์กร มีสวัสดิการรายได้ดีแต่มีความแตกต่างของรายได้ ส่วนกระบวนการทำงานยังมีปัญหาในระบบการสื่อสาร

### 3. สรุปผลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ภาพลักษณ์ผู้บริหารพบว่า ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกรณีผู้บริหารการบินไทยมีความรู้ความสามารถแต่ถูกแทรกแซง และมักเป็นคนของนักการเมือง กลุ่มผู้บริหารเองเชื่อว่าถูกมองเรื่องความไม่โปร่งใส ดัดจริตใจล่าช้า แต่งตั้งคนไม่ตรงกับความรู้ กลุ่มลูกค้า VIP เชื่อว่าวางกรอบนโยบายตามรัฐบาลแต่ละยุค ขณะที่กลุ่มผู้นำความเห็น กรณีนักการเมืองเชื่อว่ามีส่วนผลประโยชน์ทับซ้อนนักสร้างภาพลักษณ์เชื่อว่าผู้บริหารมีความคิดอนุรักษ์นิยม มีลักษณะกึ่งราชการ นักวิชาการเชื่อว่าขาดโอกาสใช้มืออาชีพ ขณะที่กลุ่มสื่อ กรณีหนังสือพิมพ์เชื่อว่าผู้บริหารเชี่ยวชาญเชิงธุรกิจ แต่ไม่มีอิสระ ถูกชี้นำ ถูกแสวงหาประโยชน์ ใช้คนไม่ตรงกับงาน ส่วนสื่อวิทยุเชื่อว่าต้องคอยสนองฝ่ายการเมือง ขณะที่สื่อโทรทัศน์เชื่อว่าการคัดสรรยังอิงกับการเมือง จึงขาดอิสระ

ภาพลักษณ์พนักงานพบว่า ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกรณีพนักงานมีความรู้ มีหัวใจให้บริการถือเป็นจุดแข็ง แต่ระยะหลังขาดความคงเส้นคงวา กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่ามีเสรีภาพในการแสดงออก มีความรับผิดชอบยามวิกฤตจะรวมตัวกันเหนียวแน่น แต่ทักษะเรื่องภาษายังเป็นจุดอ่อนของบางคนนโยบายเกี่ยวกับพนักงานไม่แน่นอน ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เชื่อว่ามีความอ่อนโยนแต่ระยะหลังขาดความสม่ำเสมอเนื่องจากการบริหารและการคัดสรรคน ขณะที่กลุ่มผู้นำความคิดเห็น กรณีนักการเมืองเชื่อว่าได้เปรียบเชิงวัฒนธรรม ส่วนนักสร้างภาพลักษณ์เชื่อว่ามีการประชาสัมพันธ์ ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ขณะที่กลุ่มสื่ออย่างหนังสือพิมพ์เชื่อว่ามีความรักองค์กร ส่วนสื่อวิทยุเชื่อว่าพนักงานมีคุณภาพทั้งภาคพื้นดินและบนเครื่องบิน ขณะที่สื่อโทรทัศน์เชื่อว่าพนักงานมีจุดเด่นที่การให้บริการเช่นกัน

ภาพลักษณ์สินค้าและบริการ: ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกรณีความล้ำหลังของเทคโนโลยีของเครื่องบิน อุปกรณ์ ที่นั่ง และระบบบันเทิงบนเครื่อง รสชาติอาหารตกต่ำลง กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่าระยะหลังนั้นลูกค้ามักท่องเที่ยวมากขึ้น จุดเด่นอยู่ที่การบริการของคน ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เชื่อว่ามีมาตรฐานพอแข่งขันได้ ห้องนำและของใช้ไม่ได้มาตรฐาน การบริการอยู่ในระดับดี ขณะที่กลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่างนักการเมืองเชื่อว่าการบริการอยู่ในระดับสากล รายการอาหารไม่ค่อยเปลี่ยน ส่วนนักสร้างภาพลักษณ์เชื่อว่าการบริการบนเครื่องดี นักวิชาการเชื่อว่าการบริการขาดความคงเส้นคงวา ขณะที่กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์เชื่อว่าการบริการบนเครื่องทำได้ดี แข่งขันได้ ส่วนสื่อวิทยุเชื่อว่าวัฒนธรรมไทย ทำให้การบริการมีความได้เปรียบ จุดแข็งคือความปลอดภัย ขณะที่สื่อโทรทัศน์เชื่อว่าการบริการอยู่ในระดับต้นๆ

ภาพลักษณ์การดำเนินงานธุรกิจพบว่า ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องว่ายังแข่งขันได้ แต่ถูกแทรกแซงการบริหารไม่อิสระ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าธุรกิจเติบโตช้า ทั้งที่ก่อตั้งมานานอาจเพราะถูกผูกมัดให้ทำตามกฎและ งานบริการ ที่วัดด้วยตัวเงินไม่ได้ ไม่มีประสบการณ์เชิงการค้า ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เชื่อว่าตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว แต่การสั่งซื้อเครื่องบินใหม่มีความล่าช้า ได้เปรียบเรื่องเครือข่ายขณะที่กลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่างนักการเมืองเชื่อว่าถูกแสวงหาประโยชน์ มีปัญหาในระบบธรรมาภิบาลมีผลประโยชน์ทับซ้อน ขาดความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพการบริหารงาน ขาดวิสัยทัศน์นักสร้างภาพลักษณ์ก็เชื่อเช่นกันว่าเติบโตได้ดีแต่ต้นทุนสูงขณะที่กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์เชื่อว่าขึ้นอยู่กับรัฐบาลแม้จะเป็นบริษัทจดทะเบียน นโยบายเปลี่ยนตามรัฐบาลไม่โปร่งใส ส่วนสื่อวิทยุเชื่อว่ามีศักยภาพในการแข่งขัน ดิฉันปัญหาความไม่โปร่งใส มีผลประโยชน์ทับซ้อนทำให้ขาดความเชื่อมั่นขณะที่สื่อโทรทัศน์เชื่อว่าผลประโยชน์การลดลง การแข่งขันที่สูงทำให้ต้นทุนไม่สามารถแข่งขันด้านราคา

ภาพลักษณ์กิจกรรมทางสังคมพบว่า ทุกกลุ่มเชื่อว่าทำ แต่คิดว่าน้อยลง และขาดการประชาสัมพันธ์ กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่าสมัยก่อนทำหลากหลาย แต่ปัจจุบันประหยัด ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เห็นว่ายังไม่ชัดเจน เพราะไม่สื่อสารให้รู้ องค์กรทำกิจกรรมเหมือนเป็นรัฐบาล มุ่งประโยชน์ตามนโยบายรัฐ ขณะที่กลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่างนักการเมืองเห็นว่าไม่พบบทบาทเด่น ส่วนนักสร้างภาพลักษณ์เห็นว่าเป็นองค์กรเก่าแก่ที่เอื้อให้ทำโครงการดี ๆ เป็นต้นทุนที่ได้เปรียบ ส่วนนักวิชาการเชื่อว่าองค์กรสร้างมดี เป็น Brand Image ของประเทศได้ ขณะที่กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์เชื่อว่าดี มีความโดดเด่นแต่ปัจจุบันมีน้อยลง สมัยก่อนให้ความสำคัญกับศิลปวัฒนธรรม แต่สื่อโทรทัศน์เห็นว่าจุดเด่นด้านกีฬา และการท่องเที่ยว ควรทำกิจกรรมกับคนระดับล่างผู้ด้อยโอกาส

ภาพลักษณ์เครื่องมือเครื่องใช้พบว่า ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องในการให้ปรับปรุงเครื่องบิน อุปกรณ์ ที่นั่ง และระบบบันเทิง กลุ่มผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาที่คนซื้อไม่ได้ใช้ ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เชื่อว่ากำลังปรับปรุง แต่ยังมีหลายสายการบินไม่ได้ ขณะที่กลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่าง

นักการเมือง เชื่อว่าอยู่ในระดับมาตรฐานทั่วไป มีภาพการจัดซื้อที่ไม่โปร่งใส บางครั้งซื้อแล้วไม่ได้ใช้ หรือเสียเงินมากแต่ไม่สมกับราคา ส่วนนักสร้างภาพลักษณ์เห็นว่า เทคโนโลยียังเป็นรองคู่แข่งมากใน อดีตของ ที่ระลึกคู่มือคุณค่า แต่ปัจจุบันเลือนหายไป ส่วนนักวิชาการเห็นว่ายังอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์เชื่อว่าเทคโนโลยีจะช่วยลดขั้นตอนทำให้สะดวกสบาย แต่เมื่อเทียบกับที่อื่นยังไม่มีความโดดเด่น สื่อวิทยุเห็นว่าอยู่ในระดับมาตรฐาน ไม่ทันสมัยกว่าที่อื่น ส่วนสื่อโทรทัศน์ เห็นว่า ควรเน้นความหรูหราสไตล์แบบไทยมากขึ้น บัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้สะดวกยิ่งขึ้น

ภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรพบว่า ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกรณีมีระบบอุปถัมภ์ มีการแบ่ง เป็นฝักเป็นฝ่าย แต่กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่า คนในองค์กรมีสายเลือดเดียวกันสูง มีความรัก องค์กร ให้ความร่วมมือยามเกิดปัญหา ผู้น้อยมักคอยฟังผู้บริหาร บางครั้งเรียกร้องผลประโยชน์ของตน ค่อนข้างมาก ส่วนกลุ่มลูกค้าVIP ดำเนินนโยบายตามฝ่ายการเมือง ส่วนกลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่าง นักการเมือง เชื่อว่าผู้บริหารถูกการเมืองแทรกแซง เป็นระบบเจ้าขุนมูลนาย สภาพามีความเข้มแข็ง การประสานงานไม่ดี ถูกปลุกฝังเรื่องตรงต่อเวลาและความเป็นไทย ส่วนนักสร้างภาพลักษณ์เห็นว่า วัฒนธรรมไม่เหมือนใคร คือผสมความเป็นไทยกับสากล ได้สมบูรณ์ สามารถปลุกฝังวัฒนธรรม การบริการ ขณะที่กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์ เชื่อว่ายังไม่สามารถหลอมรวมจิตใจพนักงานให้เป็นหนึ่งได้ โดดเด่นด้านการปลุกฝังวัฒนธรรมไทย ส่วนสื่อวิทยุเห็นว่า พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร ไม่สามารถผสมผสานเป้าหมายองค์กร ขณะที่สื่อโทรทัศน์เชื่อว่าการปกป้องผลประโยชน์ ปลุกฝังให้รัก งานบริการ ยึดระบบอาวุโส คนเก่งยังขาดโอกาส

ภาพลักษณ์บรรยากาศการทำงานพบว่า ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกรณีรู้สึกอบอุ่น เมื่อใช้บริการรายได้ และสวัสดิการดี แต่กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่า พนักงานเข้าใจความเปลี่ยนแปลงเป็น คนทันสมัย ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เชื่อว่ายังเป็นสายการบินหลัก มีคนอยากร่วมงาน ขณะที่กลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่างนักการเมืองเชื่อว่าการส่งเสริมบรรยากาศความเป็นไทย เป็นองค์กรที่ส่งเสริม ภาพลักษณ์ประเทศได้ ส่วนนักสร้างภาพลักษณ์เชื่อว่ามีบรรยากาศแห่งมิตรภาพมีเอกลักษณ์โดดเด่น ต้องปรับปรุงเรื่องความคล่องตัวนโยบายไม่ชัดเจน นักวิชาการเห็นว่าดีถ้าเปรียบเทียบกับที่อื่น ขณะที่ กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์ เห็นถึงความแตกแยกในการทำงาน มีข้อจำกัดในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน มุ่งเท ส่วนสื่อวิทยุเชื่อว่า มีบรรยากาศความเป็นไทย แต่ปัจจุบันลดลงขณะที่สื่อโทรทัศน์ เชื่อว่า พนักงานเต็มใจให้บริการ แต่อยากให้มีบรรยากาศของมิตรภาพมากยิ่งขึ้น

ภาพลักษณ์กระบวนการทำงานพบว่า กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่าทุกคนต้องให้สุญญัตถกลาง ตัดสินใจ ทุกฝ่ายมีกลยุทธ์ของตนเอง โดยคุณนโยบายหลักก่อน ขั้นตอนยุ่งยาก ควรมีนโยบายแน่นอน มีปัญหาการสื่อสาร ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เห็นว่าต้องใช้มืออาชีพ พนักงานระดับปฏิบัติระดับหนึ่ง การสำรองที่นั่งล่าช้า ขณะที่กลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่างนักการเมืองเห็นว่า การตรงต่อเวลายังเป็น

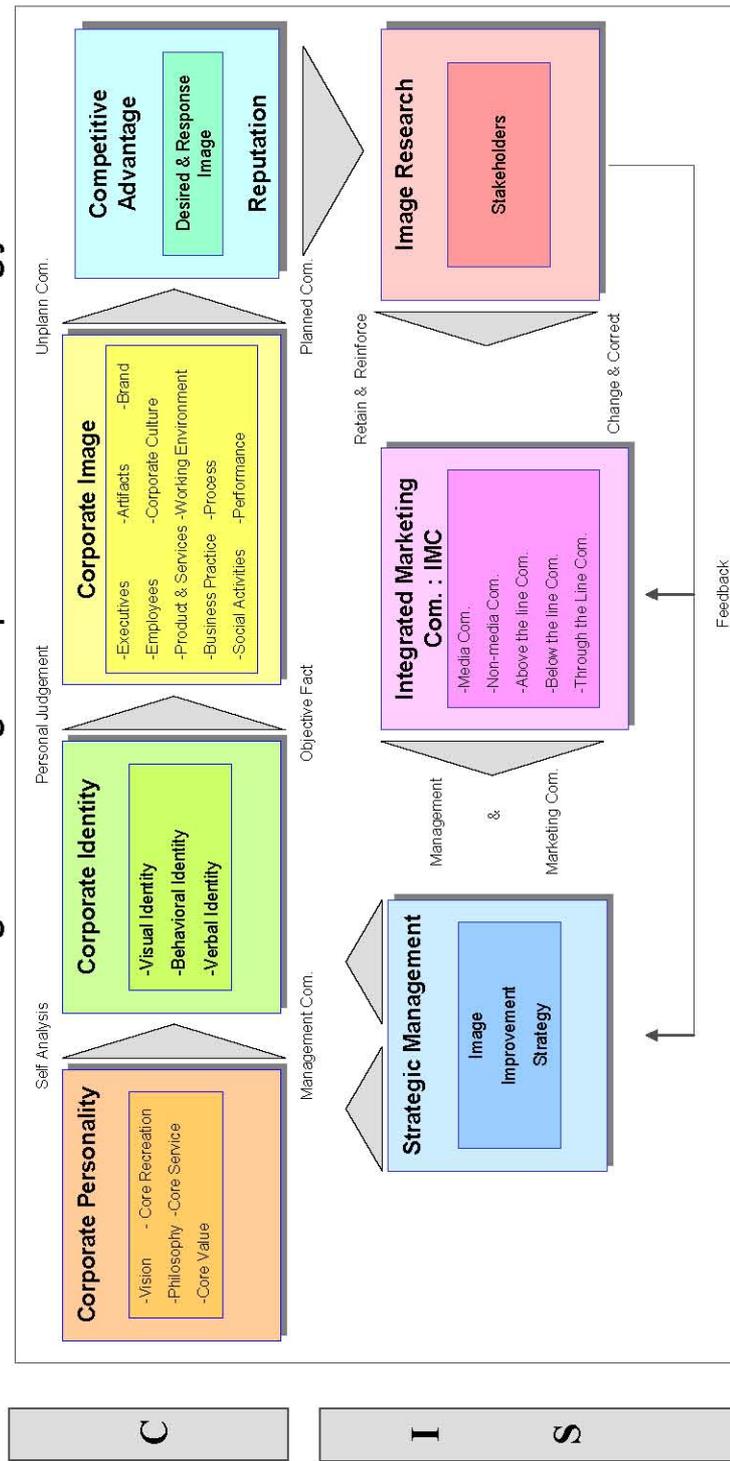
ปัญหา แต่มีจุดเด่นที่การบริการ ส่วนนักสร้างภาพลักษณ์เห็นว่าอยู่ในระดับสากล มีปัญหา การประสานงาน การบริการไม่ใช่มาตรฐานเดียวกัน ส่วนนักวิชาการเห็นว่ายังไม่คงเส้นคงวา มีความขัดแย้งสูง ขณะที่กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์ เชื่อว่ากรรมการบริษัทเป็นคนของฝ่ายการเมือง ขาดการประสานงาน แต่มาตรฐานคนอยู่ในระดับโลกส่วนสื่อวิทยุเชื่อว่าฝ่ายปฏิบัติการชั้นชั้นแข็ง แต่ระดับบริหารต้องทำตาม ใบสั่ง ขณะที่กลุ่มสื่อ โทรทัศน์เชื่อว่าองค์กรปรับตัวช้ามีชั้นตอนมาก แข่งขันลำบาก

ภาพลักษณ์ประสิทธิภาพการทำงานพบว่า ทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องว่ายังแข่งขันได้ กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานบนเครื่องมีประสิทธิภาพเพราะค่าตอบแทนสูงใจ ส่วนกลุ่มลูกค้า VIP เชื่อว่า พันธมิตรการบินทำให้ตลาดขยาย พนักงานบนเครื่องมัก ได้รับความพึงพอใจมากกว่าภาคพื้น ส่วนกลุ่มผู้นำความคิดเห็นอย่างนักการเมืองเห็นว่าควรพัฒนาให้ถูกทาง ควรกำหนดทิศทาง ให้ชัดเจนต้องอบรมและมองคู่แข่ง ขณะที่นักสร้างภาพลักษณ์เชื่อว่าอยู่ระดับแนวหน้า จุดแข็งคือ ความเป็นสายการบินแห่งชาติ แต่วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรกลับเป็นจุดอ่อน เชื่อว่าการเมือง ทำให้ขาดลักษณะผู้ประกอบการ ส่วนนักวิชาการเห็นว่า สมัยก่อนเป็นสายการบินที่ดีที่สุดแต่บัดนี้ ไม่ใช่ ขณะที่กลุ่มสื่อหนังสือพิมพ์เห็นว่า บุคลากรมีประสิทธิภาพ แต่ขาดการประสานงานควรปลอด จากการเมืองส่วน สื่อวิทยุเชื่อว่าคู่แข่งพัฒนาเร็วกว่า ควรใช้ความเป็นไทยเสริมจุดแข็ง ส่วนสื่อ โทรทัศน์ก็เชื่อว่าโดยรวมอยู่ระดับมาตรฐานข้อเสียคือ มีลักษณะกึ่งราชการ

กระบวนการของกรอบยุทธศาสตร์เพื่อปรับภาพลักษณ์องค์กร (CIS Paradigm of Image Improvement) จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการศึกษาสามารถพัฒนาเป็นกระบวนการของ กรอบยุทธศาสตร์ เพื่อปรับภาพลักษณ์องค์กร (CIS Paradigm of Image Improvement) เพื่อ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทั้งนี้บุคลิกภาพองค์กร (Corporate Personality) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ปรัชญา (Philosophy) คุณค่าหลักขององค์กร (Core Value) ความบันเทิงหลัก (Core Recreation) และบริการหลัก (Core Service) ขององค์กรขณะเดียวกันต้องวิเคราะห์ตัวเอง (Self Analysis) และ จัดการการสื่อสารขององค์กร (Management Communication) แต่จะโดดเด่นหรือไม่ขึ้นอยู่กับ เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ประกอบด้วยเอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) เอกลักษณ์ ด้านเสียง (Verbal Identity) และเอกลักษณ์ด้านพฤติกรรม (Behavioral Identity) มีลักษณะจากภายใน สู่ภายนอก (Inside-out Planning) จากประสบการณ์การรับรู้ของบุคคลผ่านบุคลิกองค์กร และ เอกลักษณ์องค์กรทั้งข้อเท็จจริง (Objective Facts) และการประเมินส่วนตัว (Personal Judgement) ทำให้ เกิดภาพลักษณ์ต่อองค์กร (Corporate Image) ทั้ง 11 มิติดังกล่าวภาพลักษณ์องค์กร จึงเกี่ยวข้องกับ การสื่อสารที่มีการวางแผน (Planned Communication) และการสื่อสารที่ไม่ได้วางแผน (Unplanned Communication) ภาพลักษณ์เชิงบวกก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ สามารถสร้างความได้เปรียบ เชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทำให้ได้รับความภักดีเกิด Brand Equity ทำให้องค์กร

มีชื่อเสียง (Reputation) และบรรลุถึงภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Desired Image) ผู้เกี่ยวข้องข้างรับ (Response Image) เมื่อการแข่งขันรุนแรง ตลาดเป็นของผู้บริโภค จึงต้องวิจัยภาพลักษณ์องค์กร (Image Research) และค้นให้พบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ (Identify Key Stakeholder Group) เพื่อค้นหาภาพลักษณ์องค์กร (Discovering the Corporate Image) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Image) ถ้ามีลักษณะเชิงบวก องค์กรต้องรักษาและทำการตอกย้ำ (Retain & Reinforce) แต่ถ้าภาพลักษณ์มีความเป็นกลาง (Neutral Image) หรือมีลักษณะเชิงลบ ต้องรีบเปลี่ยนแปลงและแก้ไข (Change & Correct) ถือเป็นข้อมูลตอบกลับ (Feedback) สำหรับการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) โดยใช้การสื่อสารทุกรูปแบบที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแบ่งไว้ 5 มิติ คือ การสื่อสารที่ต้องใช้สื่อ (Media Communications) การสื่อสารที่ไม่ใช้สื่อ (Non-media Communications) การสื่อสารที่มีลักษณะชัดเจนโจ่งแจ้งมีการจูงใจ (Above-the-line Communications) การสื่อสารที่มีลักษณะแอบแฝงเร้น (Below-the-line Communications) และการสื่อสารที่องค์กรต้องแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Through-the-line Communications) IMC จึงเป็นการเริ่มต้นคุณค่าเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีลักษณะจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in Planning) และจัดการสื่อสารการตลาด (Management & Marketing Communication) เพื่อบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ของยุทธศาสตร์เพื่อปรับภาพลักษณ์ (Image Improvement Strategy) องค์กรต่อไปตามกรอบยุทธศาสตร์การบริหารภาพลักษณ์องค์กร (The Corporate Image Management Process) เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

# CIS Paradigm of Image Improvement Strategy



# The Corporate Image Management Process

แผนภาพที่ 1 กรอบยุทธศาสตร์การบริหารภาพลักษณ์องค์กรเพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สายการบินแห่งชาติควรมุ่งนำเสนอสิ่งใหม่ๆ (New Offering or New Premiere) หรือพัฒนา “Smooth as Silk” ให้โดดเด่นชัดเจนในทุกจุดที่สัมผัสกับลูกค้า (Contact Point) เป็นกลยุทธ์ของ Brand หรือองค์กร ใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะคู่แข่งด้วยความยืดหยุ่น (Strong and Nimble Competition) หากจุดต่าง หรือจุดเด่นให้ได้ พัฒนา Software ซึ่งได้แก่ ผู้ให้บริการพร้อมกับเอาใจใส่ด้าน Hardware เช่น เครื่องบิน อุปกรณ์ที่ใช้บริการ ระบบสารบบันเทิงด้วยเช่นกัน ต้องสร้างความแตกต่าง (Differentiations) และความคงเส้นคงวาของสินค้าบริการ ต้องสำรวจวิจัย และฟังลูกค้า (Savvy and Demanding Customers) และนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังแม้ต้องให้ความสำคัญกับราคา และจุดคุ้มทุน (Price and Margin Pressures) แต่สามารถแข่งขันได้ (Competitive) การเปิดเส้นทางบินต้องคำนึงถึงความสอดคล้องเป็นจริง (Relevance) กับความต้องการของลูกค้าแก้ไขภาพลักษณ์เชิงลบกำหนดจุดยืนขององค์กรใหม่ (Repositioning) ต้องพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ (Organic Growth) หรือหาพันธมิตรเพิ่มเติมต้องหาวิธีสร้างรายได้เพิ่ม (New Revenue Streams) ต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) ไปยังทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียพนักงานทุกคนต้องรู้จัก “Smooth as Silk” จนซึมเข้าไปในจิตวิญญาณ ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์การสร้าง Brand Equity เพื่อสร้างความมั่นคงทางการตลาดท่ามกลางสภาพการณ์การแข่งขันที่รุนแรงเช่นในปัจจุบัน

### เอกสารอ้างอิง

- ดิศรินทร์ สุภสมุท. (2543). **ทัศนะต่อบทบาทการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน irlines บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทนง พิทยะ. (2539). **การเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย**. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- บริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด. (2545). **รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**. ไตรมาสที่ 1-3 กรุงเทพมหานคร: บริษัทแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด.
- พิสิฐ กุศลไสยานนท์. (2540). **กลยุทธ์การแข่งขันด้านการบินพาณิชย์ของชาติในยุคโลกาภิวัตน์**. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ศูนย์บริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2546). **รายงานความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระหว่างการบินไทยและสายการบินอื่นที่กำหนด**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2544). **โครงการศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งชาติ**. กรุงเทพมหานคร.

- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2545). **ความพึงพอใจของผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สวนดุสิตโพลล์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. (2544). **บทเรียนกรณี “การบินไทย”**. กรุงเทพมหานคร: สำนักสวนดุสิตโพลล์.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). **การประชาสัมพันธ์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2542). **กลยุทธ์การตลาด: การวางแผนการตลาด**. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2546). **สื่อประชาสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: ชนชัยการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2546). **หลักการโฆษณา**. กรุงเทพมหานคร: ชรรณสาร.
- \_\_\_\_\_. (2548). **การจัดการการสื่อสารเพื่อการรณรงค์ทางธุรกิจ**. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Abratt, R. (1989). **A new Approach to the corporate Image Management Process Journal of Marketing Management**.
- Balmer, J.M.T., & Gray, E.R. (1998). **Managing Corporate Image and Corporate Reputation**.
- Belch George E. and Michael A. Belch. (2001). **Advertising and Promotion**. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill Companies. Inc.
- Charles J. Fombrun. (1996). **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Library of Congress cataloging in Publication Data. United States of America.
- David A. Aaker. (2002). **Building Strong Brands**. London CPI Bath Press.
- David Pickton and Amanda Broderick. (2005). **Integrated Marketing Communications**. Second Edition. Prentice Hall.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S.I, & Lauterborn, R.F. (1994). **Integrated Marketing Communications**. Lincolnwood; I L: NTC Business Books.
- Stuart, H. (1998). **Exploring the Corporate Identity and Corporate Image Interface: An Empirical study of Accounting Firms**. Journal of Communications Management.
- Kotler, Philip. (2003). **Marketing Management**. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.