

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย*

STRATEGIC FACTORS AFFECTING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMMERCIAL AIRLINES IN THAILAND

กวินทิรา กุศลธรรมกุล¹ และ เจน นน่อท้าว²

Kawinthira Kusolthamakul¹ and Jane Norathao²

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยนานาชาติการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกริก

¹Master of Business Administration Program (MBA), Krirk University, Thailand

²วิทยาลัยนานาชาติการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกริก

²International College of Aviation and Aero Space, Krirk University, Thailand

Corresponding Author's Email: aerospace@krirk.ac.th

วันที่รับบทความ : 4 พฤษภาคม 2026; วันที่แก้ไขบทความ 26 พฤษภาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 28 พฤษภาคม 2569

Received 4 May 2026; Revised 26 May 2026; Accepted 28 May 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย 2) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย และ 3) วิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้างานของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 385 คน โดยใช้

Citation:



* กวินทิรา กุศลธรรมกุล และ เจน นน่อท้าว. (2569). ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(4), 740-758.

Kawinthira Kusolthamakul and Jane Norathao. (2026). Strategic Factors Affecting The Competitive Advantage Of Commercial Airlines In Thailand. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(4), 740-758.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยนวัตกรรมการบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ต้นทุนตามลำดับ

2) ความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณภาพการบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการตอบสนองต่อลูกค้า และประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ

3) กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมการบริการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือนวัตกรรมการบริการ และกลยุทธ์ต้นทุนตามลำดับ

คำสำคัญ: ปัจจัยเชิงกลยุทธ์, ความสามารถในการแข่งขัน, สายการบินพาณิชย์, นวัตกรรมการบริการ

Abstract

This research article aims to 1) examine the level of strategic factors of commercial airlines in Thailand, 2) investigate the level of competitiveness of commercial airlines in Thailand, and 3) analyze the influence of cost leadership strategy, differentiation strategy, and service innovation on the competitiveness of commercial airlines in Thailand. This study employed a quantitative research approach using a survey method. Data were collected from 385 executives and supervisors of commercial airlines in Thailand through questionnaires. The data were analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation, and inferential statistics, namely multiple regression analysis.

The results revealed that

1) the overall level of strategic factors of commercial airlines in Thailand was high, with service innovation having the highest mean, followed by differentiation strategy and cost leadership strategy, respectively.

2) the overall competitiveness of commercial airlines in Thailand was also at a high level, with service quality ranking the highest, followed by customer responsiveness and operational efficiency.

3) cost leadership strategy, differentiation strategy, and service innovation had a positive and statistically significant influence on competitiveness at the 0.05 level, with differentiation strategy exerting the strongest influence, followed by service innovation and cost leadership strategy, respectively.

Keywords: Strategic Factors, Competitiveness, Commercial Airlines, Service Innovation

บทนำ

อุตสาหกรรมการบินพาณิชย์นับเป็นหนึ่งในภาคเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจระดับประเทศและระดับโลก โดยเฉพาะในมิติของการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว และการเชื่อมโยงระหว่างประเทศ ประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยวและการคมนาคมทางอากาศของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้รับอิทธิพลจากการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งในด้านจำนวนผู้โดยสารเส้นทางการบิน และจำนวนสายการบินที่เข้ามาแข่งขันในตลาด (International Air Transport Association [IATA], 2023) การขยายตัวดังกล่าวส่งผลให้โครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมมีความซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Carriers: LCCs) ที่เพิ่มแรงกดดันด้านราคาให้กับสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full-Service Carriers: FSCs) อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ในปัจจุบันมิได้จำกัดอยู่เพียงการแข่งขันด้านราคาเท่านั้น แต่ได้ขยายไปสู่การแข่งขันในมิติที่หลากหลายมากขึ้น อาทิ คุณภาพการบริการ เทคโนโลยีดิจิทัล ประสบการณ์ของผู้โดยสาร และภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมตัดสินใจเลือกใช้บริการของ

ผู้โดยสาร (Chen & Hu, 2022) โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีทางเลือกที่หลากหลาย สายการบินจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ในบริบทดังกล่าว แนวคิดเรื่อง ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ได้กลายเป็นแกนหลักในการอธิบายความสำเร็จขององค์กรในอุตสาหกรรมการบิน โดย Porter (1985) อธิบายว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ผ่านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Barney (1991) เสนอแนวคิด Resource-Based View (RBV) โดยมองว่าความสามารถในการแข่งขันเกิดจากทรัพยากรและขีดความสามารถภายในองค์กรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ ซึ่งสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ แนวคิด Dynamic Capabilities ของ Teece, Pisano และ Shuen (1997) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมการบิน ความสามารถในการแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่มีอยู่เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการปรับตัว พัฒนา และบูรณาการทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้าน นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความแตกต่างและยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสาร โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการ เช่น ระบบจองตั๋วออนไลน์ แอปพลิเคชันบนมือถือ ระบบเช็คอินอัตโนมัติ และการให้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และความพึงพอใจของลูกค้า (Buhalis & Law, 2008) งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการและการบิน (Venkatesh et al., 2012) เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันในหลากหลายอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ ญัฐพงษ์ ตัมแก้ว (2568) พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ โดยเฉพาะการพัฒนารูปแบบการขนส่งและการใช้เทคโนโลยี สามารถช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ งานวิจัยของ พันธุ์พิสุทธิ นุราช และ ญัฐพงษ์

ดั้มแก้ว (2568) ยังชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ เช่น การบริหารต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรม เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กรในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Porter และ Barney

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีช่องว่างของงานวิจัยในบริบทประเทศไทย โดยเฉพาะการศึกษาที่บูรณาการปัจจัยเชิงกลยุทธ์หลายมิติ ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการ เพื่ออธิบายความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์อย่างเป็นระบบ ยิ่งไปกว่านั้น ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค มาตรฐานด้านความปลอดภัย และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากขึ้น ซึ่งยิ่งตอกย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (IATA, 2023)

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยผลการวิจัยจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมการบิน และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสายการบิน เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมเป็นกระบวนการสำคัญในการศึกษางานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กับประเด็นการศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวแปร สมมติฐาน และแบบจำลองการวิจัย ทั้งนี้ การทบทวนวรรณกรรมควรอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับบริบทของงานวิจัย เพื่อให้เกิดความชัดเจนทางวิชาการและความถูกต้องของผลการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

ความสามารถในการแข่งขันเป็นแนวคิดหลักในศาสตร์การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งใช้อธิบายความสามารถขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง Porter (1985) อธิบายว่า ความสามารถในการแข่งขันเกิดจากการที่องค์กรสามารถสร้างคุณค่า (Value) ให้แก่ลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะผ่านต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือการสร้าง ความแตกต่างในสินค้าและบริการ ในขณะที่ Barney (1991) เสนอแนวคิด Resource-Based View (RBV) โดยระบุว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากทรัพยากรและขีดความสามารถภายในองค์กรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ยากต่อการเลียนแบบ (Inimitable) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) หรือที่เรียกว่า VRIN Framework ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ Grant (2019) ยังเสนอว่า ความสามารถในการแข่งขันไม่สามารถวัดได้จากผลลัพธ์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาจากองค์ประกอบหลายมิติ เช่น ประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพการบริการ และความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้า ซึ่งเป็นตัวสะท้อนศักยภาพขององค์กรในระยะยาว

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

แนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (1980, 1985) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการอธิบายวิธีการที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดย Porter เสนอ กลยุทธ์พื้นฐาน (Generic Strategies) 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเน้นการลดต้นทุนในทุกกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ขณะที่กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเฉพาะ เช่น คุณภาพบริการ เทคโนโลยี หรือภาพลักษณ์แบรนด์ ซึ่งช่วยเพิ่มความภักดีของลูกค้า (Porter, 1985) แนวคิดดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งอธิบายว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน (Porter, 1985) งานวิจัยของ Li et al. (2006) และ Flynn et

al. (2010) พบว่า การเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในภาคโลจิสติกส์และบริการ

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดย Teece, Pisano และ Shuen (1997) ได้เสนอแนวคิด Dynamic Capabilities ซึ่งเน้นความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับตัว (Reconfiguring) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง Buhalis และ Law (2008) ชี้ให้เห็นว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพการท่องเที่ยวและการบิน เช่น ระบบจองออนไลน์ แอปพลิเคชันมือถือ และระบบบริการอัตโนมัติ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า Venkatesh et al. (2012) ยังเสนอว่า การยอมรับเทคโนโลยีของผู้ใช้ (Technology Acceptance) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมบริการ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการและการตอบสนองต่อลูกค้า คุณภาพการบริการ (Service Quality) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า Parasuraman, Zeithaml และ Berry (1988) ได้พัฒนาโมเดล SERVQUAL ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความเป็นรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความมั่นใจ และความเอาใจใส่

Cronin และ Taylor (1992) พบว่า คุณภาพการบริการมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า และนำไปสู่ความภักดีในระยะยาว ขณะที่ Oliver (1999) อธิบายว่า ความภักดีของลูกค้าเป็นผลลัพธ์ของประสบการณ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของอุตสาหกรรมการบิน Day และ Wensley (1988) ระบุว่า ความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้าและการสร้างคุณค่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ ณัฐพงษ์ แต้มแก้ว (2568) พบว่า การวางแผนการพัฒนารูปแบบการขนส่งและการใช้เทคโนโลยีโลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในด้านการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ พันธุ์พิสุทธิ์ นุราช และ ณัฐพงษ์ แต้มแก้ว (2568) พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์ความแตกต่าง และ

นวัตกรรม มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์กรในอุตสาหกรรมการบินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) และ Barney (1991)

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เกิดจากการบูรณาการปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน ทรัพยากรและขีดความสามารถ เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงคุณภาพการบริการและการตอบสนองต่อลูกค้า โดยแนวคิดของ Porter (1985), Barney (1991) และ Teece et al. (1997) เป็นกรอบทฤษฎีสำคัญที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา เพื่ออธิบายอิทธิพลของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการ กับตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยให้สอดคล้องกับหลักวิชาการด้านการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิเคราะห์เชิงสถิติขั้นสูง เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hair et al., 2019)

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในลักษณะภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่ออธิบายลักษณะและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในบริบทของอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ในประเทศไทย การเลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณมีความเหมาะสม เนื่องจากสามารถวัดตัวแปรในเชิงตัวเลข วิเคราะห์ความสัมพันธ์ และทดสอบสมมติฐานได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่ออธิบายอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน (Creswell, 2014)

2. ประชากรในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง และหัวหน้างานของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากกลุ่มบุคคลดังกล่าวมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ทั้งนี้ ลักษณะของประชากรดังกล่าวจัดเป็น ประชากรไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน (Unknown Population) เนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลที่ระบุจำนวนผู้บริหารและหัวหน้างานในสายการบินพาณิชย์ทั้งหมดอย่างชัดเจน (Cochran, 1977)

3. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตรของ Cochran (1977) สำหรับประชากรไม่ทราบจำนวน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 0.05 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 384 คน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจริงจำนวน 385 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากผู้บริหารและหัวหน้างานของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมในกรณีที่ไม่สามารถเข้าถึงกรอบตัวอย่าง (Sampling Frame) ได้อย่างสมบูรณ์ (Sekaran & Bougie, 2016)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรวิจัย ได้แก่ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์ความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการ) ความสามารถในการแข่งขัน

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบ Likert 5 ระดับ ตั้งแต่ น้อยที่สุด ถึง มากที่สุด ซึ่งเป็นรูปแบบที่นิยมใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เนื่องจากสามารถวัดทัศนคติและความคิดเห็นของผู้ตอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Likert, 1932)

5. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความน่าเชื่อถือและมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือใน 2 ด้าน ได้แก่

1) ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งกำหนดค่าที่ยอมรับได้ไม่ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

2) ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่เหมาะสมควรมีค่ามากกว่า 0.70 เพื่อแสดงถึงความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม (Cronbach, 1951)

ผลการทดสอบพบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง จึงสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการใช้สถิติในการอธิบายลักษณะของข้อมูล และทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างชัดเจน (Hair et al., 2019)

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าเฉลี่ยใช้ในการแสดงระดับความคิดเห็นหรือการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อแต่ละตัวแปร โดยสามารถตีความได้ว่า หากค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นหรือการรับรู้ในเชิงบวกต่อปัจจัยนั้น ในขณะที่ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้ในการวัดการกระจายของข้อมูล หากมีค่าน้อยแสดงว่าข้อมูลมีความสอดคล้องกันสูง (Sekaran & Bougie, 2016)

นอกจากนี้ การใช้สถิติเชิงพรรณนายังช่วยให้ผู้วิจัยสามารถสรุปภาพรวมของข้อมูลได้อย่างชัดเจน และเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์เชิงอนุมานในขั้นตอนถัดไป (Creswell, 2014)

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปร (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหลายตัวกับตัวแปรตามหนึ่งตัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง นวัตกรรมบริการ มี

อิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทยอย่างไร การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณสามารถแสดงผลในรูปแบบสมการเชิงเส้น ซึ่งช่วยให้สามารถประมาณค่าผลกระทบของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตามได้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient: β) ซึ่งแสดงถึงทิศทางและขนาดของอิทธิพล รวมถึงค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เพื่อทดสอบสมมติฐาน (Hair et al., 2019)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (Coefficient of Determination: R^2) เพื่ออธิบายสัดส่วนของความแปรปรวนในตัวแปรตามที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระทั้งหมดในแบบจำลอง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการอธิบายของโมเดล (Gujarati & Porter, 2009) ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อสมมติฐานเบื้องต้นของการถดถอย ได้แก่

- 1) ความเป็นอิสระของตัวแปร (Independence)
- 2) ความเป็นเส้นตรง (Linearity)
- 3) การไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระสูงเกินไป (Multicollinearity)
- 4) การกระจายตัวแบบปกติของค่าคลาดเคลื่อน (Normality)

ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ (Hair et al., 2019)

3. การแปลผลและการสรุปผลการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะถูกนำเสนอในรูปแบบตารางและคำอธิบายเชิงพรรณนา โดยผู้วิจัยจะตีความผลลัพธ์ตามหลักสถิติและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter (1985) และแนวคิดทรัพยากรของ Barney (1991) เพื่ออธิบายความหมายของผลการวิจัยในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ การแปลผลดังกล่าวจะช่วยให้สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ใดมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพ

ความสามารถในการแข่งขัน และวิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบิน พาณิชนียในประเทศไทย โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์การวิจัย 1 ผลการศึกษาระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสายการบิน พาณิชนียในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยนวัตกรรม การบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์ต้นทุน ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่า สายการบินพาณิชนียในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนา บริการและการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้โดยสารมากกว่าการแข่งขันด้านราคาเพียงอย่าง เดียว ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้าง ความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าให้กับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Teece et al. (1997) ที่ระบุ ว่า ความสามารถในการปรับตัวและการสร้างนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

จากวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของสายการบิน พาณิชนียในประเทศไทย พบว่า ความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย คุณภาพการบริการเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการตอบสนองต่อลูกค้า และประสิทธิภาพการดำเนินงานตามลำดับ ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจสายการ บินเป็นธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของผู้โดยสารเป็น ปัจจัยสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Parasuraman et al. (1988) ที่อธิบายว่า คุณภาพการบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความ พึงพอใจและความภักดีของลูกค้า รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler และ Keller (2016) ที่ระบุว่า องค์กรที่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า จะสามารถสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการแข่งขัน พบว่า กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และ นวัตกรรมบริการ ล้วนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือนวัตกรรม การบริการ และกลยุทธ์ต้นทุนตามลำดับ ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การแข่งขันใน

อุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการลงทุนเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างคุณค่า ความแตกต่าง และประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่ระบุว่า การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และยังสอดคล้องกับแนวคิด Resource-Based View ของ Barney (1991) ที่มองว่า ทรัพยากรและขีดความสามารถภายในองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีอิทธิพลสูงสุดต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยมีค่า β เท่ากับ 0.462 รองลงมาคือ นวัตกรรมบริการ ($\beta = 0.331$) และกลยุทธ์ต้นทุน ($\beta = 0.215$) ซึ่งตัวแปรทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้กลยุทธ์ต้นทุนจะยังคงมีบทบาทสำคัญ แต่การสร้างความแตกต่างและการพัฒนานวัตกรรมบริการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่ระบุว่า การสร้างความแตกต่างช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและลดความรุนแรงของการแข่งขันด้านราคา

เมื่อสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่า สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งมุ่งศึกษาระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยนวัตกรรมบริการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุด สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ซึ่งมุ่งศึกษาความสามารถในการแข่งขัน พบว่า ความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคุณภาพการบริการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด และสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ซึ่งมุ่งวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรทั้งสาม ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการ ล้วนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มีอิทธิพลสูงสุด

โดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทยเกิดจากการบูรณาการกลยุทธ์หลายด้าน โดยเฉพาะการสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้โดยสาร และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย สามารถนำมาอภิปรายในเชิงบูรณาการระหว่างทฤษฎีและบริบทอุตสาหกรรมได้อย่างลึกซึ้ง โดยไม่เพียงแต่ยืนยันกรอบแนวคิดเดิมเท่านั้น แต่ยังสะท้อน การเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างของการแข่งขัน (Structural Shift in Competition) ในอุตสาหกรรมการบินสมัยใหม่อย่างมีนัยสำคัญ

1. ผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะนวัตกรรม การบริการและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สามารถอธิบายได้ในเชิงทฤษฎีว่า อุตสาหกรรมการบินได้เข้าสู่ ยุคของการแข่งขันเชิงคุณค่า (Value-Based Competition) มากกว่าการแข่งขันเชิงราคา (Price-Based Competition) อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่ชี้ให้เห็นว่า การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบระยะยาว เนื่องจากช่วยลดแรงกดดันจาก Five Forces โดยเฉพาะอำนาจต่อรองของลูกค้าและการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในมุมมองเชิงวิพากษ์ จะพบว่า ผลการวิจัยนี้สะท้อน การปรับตัวเชิงกลยุทธ์แบบผสม (Hybrid Strategy) กล่าวคือ สายการบินไม่ได้เลือกใช้เพียงกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง แต่เป็นการผสมผสานระหว่างต้นทุนและความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Hill (1988) ที่มองว่าองค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์แบบผสมเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอย่างอุตสาหกรรมการบิน

2. ผลการวิจัยที่พบว่า ความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูง โดยมีคุณภาพบริการ และการตอบสนองลูกค้าเป็นปัจจัยหลัก สามารถตีความได้ว่า องค์กรได้เปลี่ยนจาก Product-Oriented ไปสู่ Service-Dominant Logic ซึ่งเน้นการสร้างคุณค่า (Value Co-creation) ร่วมกับลูกค้า (Vargo & Lusch, 2004) กล่าวคือ ลูกค้าไม่ได้เป็นเพียงผู้รับบริการ แต่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างประสบการณ์ ซึ่งทำให้สายการบินต้องให้ความสำคัญกับทุกจุดสัมผัส (Customer Touchpoints) ตลอด Customer Journey

ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับโมเดล SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) ที่อธิบายว่า คุณภาพบริการเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจ และนำไปสู่ความภักดีในระยะยาว ซึ่งในบริบทของสายการบิน ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์

อย่างยิ่ง เนื่องจากต้นทุนในการรักษาลูกค้าเดิมต่ำกว่าการหาลูกค้าใหม่ (Kotler & Keller, 2016)

3. ผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุที่พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีอิทธิพลสูงสุดรองลงมาคือนวัตกรรมบริการ และกลยุทธ์ต้นทุน สามารถอธิบายในเชิง Resource-Based View (RBV) ได้ว่า ความแตกต่างและนวัตกรรมเป็น ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะ VRIN กล่าวคือ มีคุณค่า หายาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991) ซึ่งแตกต่างจากกลยุทธ์ต้นทุนที่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายกว่า ในมุมมอง Dynamic Capabilities (Teece et al., 1997) นวัตกรรมบริการสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการ Reconfigure ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการ การพัฒนา AI ในการให้บริการลูกค้า หรือการสร้างระบบ Personalization ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันยุคใหม่

ที่สำคัญ ผลการวิจัยยังสะท้อนการเปลี่ยนบทบาทของเทคโนโลยีจากเครื่องมือสนับสนุน (Support Function) ไปสู่ แกนกลางของกลยุทธ์ (Strategic Core) ซึ่งสอดคล้องกับ Buhalis และ Law (2008) ที่ชี้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญของความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบิน

4. แม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่า กลยุทธ์ต้นทุนมีอิทธิพลในระดับรองลงมา แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนว่า ประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการ (Operational Efficiency) ยังคงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการแข่งขัน โดยเฉพาะในกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Carriers) ที่ใช้โมเดลธุรกิจแบบ Lean Operations อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในปัจจุบันไม่ได้จบที่ต้นทุนต่ำที่สุด แต่เป็น ต้นทุนที่เหมาะสมภายใต้คุณค่าที่เหนือกว่า (Cost-Value Optimization) ประเด็นนี้สามารถอธิบายเพิ่มเติมด้วยแนวคิด Value Chain ของ Porter (1985) ที่ระบุว่า องค์กรต้องบริหารกิจกรรมทุกขั้นตอนให้สอดคล้องกัน เพื่อสร้างทั้งประสิทธิภาพและความแตกต่างไปพร้อมกัน

5. เมื่อพิจารณาเชิงเปรียบเทียบกับงานวิจัยในบริบทประเทศไทย พบว่า ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานของ ญัฐพงษ์ แต้มแก้ว (2568) ที่ชี้ให้เห็นว่า การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงงานของ พันธุ์พิสุทธิ นุราช และ ญัฐพงษ์ แต้มแก้ว (2568) ที่พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะนวัตกรรมและความแตกต่าง เป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในอุตสาหกรรมการบิน ในเชิงนัยเชิงนโยบาย (Policy Implication) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า

ผู้บริหารสายการบินควรปรับมุมมองจาก การแข่งขันเชิงราคา ไปสู่ การแข่งขันเชิงคุณค่าและ ประสิทธิภาพ โดยเน้นการลงทุนในนวัตกรรม เทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะบุคลากรควบคู่ กันไป

โดยสรุป การอภิปรายผลในครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันของ สายการบินพาณิชย์ในประเทศไทยไม่ได้เป็นผลลัพธ์ของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็น ระบบ เชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ (Integrated Strategic System) ที่ ประกอบด้วย กลยุทธ์ ความสามารถ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสะท้อนแนวโน้มของอุตสาหกรรมการบินในระดับสากล

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรมบริการ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของสาย การบินพาณิชย์ในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงเสนอข้อเสนอแนะทั้งในเชิงปฏิบัติและเชิงวิชาการ เพื่อ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและการศึกษาต่อยอดในอนาคต ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย (Practical Recommendations) จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ในประเทศไทย ดังนี้ 1.1 สายการบินควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ กระบวนการให้บริการ เช่น ระบบบริการอัตโนมัติ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการดูแลลูกค้า และการพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้โดยสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้าง ประสิทธิภาพที่ดีให้กับลูกค้า 1.2 สายการบินควรพัฒนากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างอย่าง ชัดเจน โดยเน้นการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ คุณภาพการบริการ และความสะดวกรวดเร็วใน การเดินทาง เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความภักดีของลูกค้าในระยะยาว 1.3 องค์กรควรพัฒนา ประสิทธิภาพการดำเนินงานควบคู่ไปกับการควบคุมต้นทุน โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการ สมัยใหม่และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานและลด ต้นทุนที่ไม่จำเป็น 1.4 ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทั้งด้านการบริการ การใช้เทคโนโลยี และการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ของอุตสาหกรรมการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นเพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์ เช่น ภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีดิจิทัล หรือกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น 2.2 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังผู้โดยสารหรือผู้ให้บริการ เพื่อศึกษามุมมองด้านคุณภาพบริการและประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมทั้งมิติของผู้ให้บริการและผู้ให้บริการ 2.3 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์เชิงลึกได้ชัดเจนยิ่งขึ้น 2.4 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินบริการเต็มรูปแบบ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงกลยุทธ์และแนวทางการสร้างความสามารถในการแข่งขันในแต่ละรูปแบบธุรกิจ

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพงษ์ แต้มแก้ว. (2568). แนวทางวางแผนการพัฒนารูปแบบการขนส่งสินค้าทางถนนเพื่อ
การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในเขตภาค
ตะวันออก. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 3(3), 118–135.
- พันธุ์พิสุทธิ์ นุราช และณัฐพงษ์ แต้มแก้ว. (2568). ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอด
ของโรงเรียนการบินในประเทศไทย. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 3(6),
264–280.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Chen, P. T., & Hu, H. H. (2022). Service quality and customer loyalty in the airline industry.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). Wiley.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance. *Journal of Operations Management*.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401–412.
- International Air Transport Association (IATA). (2023). *Aviation Industry Reports*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). Wiley.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2012). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*.