

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของ
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557



ว่าที่ ร.ต. นครินทร์ มะเนียง
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ในการจัดทำสารนิพนธ์ และคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ข้อคิด และคำแนะนำกับผู้วิจัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และร่วมงานที่บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ทุกคน ที่ได้ให้ข้อมูล คำปรึกษา และข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวของผู้วิจัย ที่สนับสนุนการเรียนในทุกๆ ด้าน และคอยเป็นกำลังใจในการเรียน จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นครินทร์ มะเน็ง



กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
 STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH TO INCREASE THE CAPACITY OF FLIGHT
 HANDLING OF THE AIRPORTS OF THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED

นครินทร์ มะเน็ง 5650201

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
 D.B.A., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันคนส่วนใหญ่หันมาใช้บริการการขนส่งทางอากาศกันมากขึ้น เนื่องจากมีความสะดวกสบาย รวดเร็ว และปลอดภัยกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่น การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนเที่ยวบินทำให้ท่าอากาศยานหลายแห่งทั่วโลกประสบปัญหาความคับคั่งของการจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานหนึ่งที่ประสบปัญหานี้คือท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาความไม่เพียงพอของหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา และเสนอแนะกลยุทธ์ใน 3 ระดับคือ ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับหน้าที่ (Functional Strategy) รวมถึงแผนการดำเนินการ และตัวชี้วัด

ผลการวิจัยพบว่า บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ควรพัฒนาหลุมจอดระยะไกลให้เป็นหลุมจอดแบบประชิดอาคาร ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีความสามารถในการรองรับเที่ยวบินโดยสารเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังใช้งบประมาณ และระยะเวลาในการก่อสร้างน้อยกว่าการสร้างอาคารเทียบเครื่องบินและลานจอดอากาศยานใหม่ตามแผนการพัฒนาท่าอากาศยาน อีกทั้งยังเป็นการนำทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์และผลตอบแทนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : กลยุทธ์/ท่าอากาศยานไทย/สุวรรณภูมิ/หลุมจอดอากาศยาน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 บทนำ	1
1.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชีย	2
1.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน	3
1.4 สถิติการขนส่งทางอากาศ และผลการดำเนินงาน	5
1.5 ปัญหาความไม่เพียงพอของหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	11
2.1 ทฤษฎีการวิเคราะห์ PESTEL	11
2.2 การวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)	11
2.3 ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (5 Forces Model)	13
2.4 การวิเคราะห์ แรงกดดัน 5 ประการของบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)	15
2.5 ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-Based View)	17
2.6 การวิเคราะห์ฐานทรัพยากร ของบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์และແจกแจงระบบของปัญหา	21
3.1 ทฤษฎีแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	21
3.2 โครงสร้างของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	21
3.2.1 ปัจจัยต่างๆ	21
3.2.2 ลูกศรแสดงความเชื่อมโยง	21
3.2.3 เครื่องหมายแสดงความสัมพันธ์	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.4 เครื่องหมายแสดงลักษณะของวงจร	22
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	22
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	24
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	24
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)	24
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	26
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)	27
4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	27
4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	29
4.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	29
4.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	29
4.3.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)	29
4.4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	30
4.5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)	31
4.5.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)	31
4.5.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	31
4.5.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)	31
4.5.4 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)	31
4.5.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)	31
4.6 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	32
4.6.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)	32
4.6.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	32
4.6.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)	32
4.6.4 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)	32
4.6.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	34
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	34
5.2 บัตรคะแนนแบบสมดุล (Balance Score Card)	36
5.2.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)	37
5.3.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)	37
5.4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Perspective)	37
5.5.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)	37
5.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	39
5.3.1 ความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายนอก	39
5.3.2 ความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายใน	39
บรรณานุกรม	41
ประวัติผู้วิจัย	42

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	แสดงผลการอันดับทำอากาศยานประจำปี 2557 โดย บริษัท สกายแทร็กซ์ (Skytrax)	3
1.2	แสดงสถิติการขนส่งทางอากาศที่ใช้บริการทำอากาศยาน	6
1.3	แสดงผลการดำเนินงาน	6
1.4	แสดงจำนวนหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ของทำอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย ที่มีศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารมากกว่า 50 ล้านคนต่อปี	8
2.1	แสดงผลการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของอุตสาหกรรมทำอากาศยาน	17
2.2	แสดงการวิเคราะห์ฐานทรัพยากรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	20
4.1	แสดงอัตราค่าธรรมเนียมที่ทำอากาศยานเรียกเก็บจากสายการบินในแต่ละเที่ยวบิน	30
5.1	แสดงบัตรคะแนนแบบสมมูลในมุมมองทางด้านการเงินของ ทอท.	37
5.2	แสดงบัตรคะแนนแบบสมมูลในมุมมองทางด้านลูกค้าของ ทอท.	38
5.3	แสดงบัตรคะแนนแบบสมมูลในมุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กรของ ทอท.	38
5.4	แสดงบัตรคะแนนแบบสมมูลในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ ทอท.	38

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้าง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	4
1.2	แสดงรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	7
1.3	แสดงกำไรสุทธิ	7
1.4	แสดงจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ปี 2552-2556	9
1.5	แสดงจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการหลุมจอดอากาศยานทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ปี 2556	9
2.1	แสดงทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (5 Forces Model)	14
3.1	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	22
4.1	แสดงพื้นที่ก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบิน	28
4.2	แสดงกลยุทธ์ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	33
5.1	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	35

บทที่ 1

บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาความไม่เพียงพอของหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เนื่องจากปริมาณเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนทำให้จำนวนหลุมจอดอากาศยานที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่เพียงพอสำหรับการให้บริการ จึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเพิ่มศักยภาพให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สามารถให้บริการอากาศยานได้อย่างเหมาะสม และรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศในอนาคตโดยมีรายละเอียดจากการศึกษาดังนี้

1.1 บทนำ

ปัจจุบันทั่วโลกได้ให้คุณค่ากับความสะดวกสบาย รวดเร็ว และความปลอดภัยในการคมนาคมขนส่งมากขึ้น ส่งผลให้ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศทั่วโลกมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการแข่งขันกันทั้งในด้านศักยภาพของอากาศยาน การให้บริการของสายการบิน การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ รวมถึงการให้บริการท่าอากาศยาน

ธุรกิจท่าอากาศยานนั้นมีความสำคัญในฐานะที่เป็นประตูด่านแรกที่คอยต้อนรับอากาศยาน และผู้โดยสารที่เดินทางมาจากทั่วทุกมุม โลกอีกทั้งยังเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งประเทศไทยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานหลักในการให้บริการขนส่งทางอากาศ

การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศส่งผลให้เที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างของท่าอากาศยานที่มีจำนวนหลุมจอดอากาศยานอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ซึ่งจำเป็นต้องการให้บริการเที่ยวบินโดยสาร ทำให้เกิดปัญหาความคับคั่งของอากาศยานที่เข้ามาใช้บริการ และยังทำให้อากาศยาน รวมถึงผู้โดยสารในบางเที่ยวบินไม่ได้รับการบริการที่เหมาะสม

การเพิ่มศักยภาพในการรองรับเที่ยวบิน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และทำให้ ทอท. มีโอกาสบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียได้มากขึ้น

1.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชีย

สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศหรือ Airports Council International ได้มีการคาดการณ์ว่าภายในปี 2570 อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 4.2 ต่อปีและอัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.3 ต่อปีซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่สูงกว่าทุกภูมิภาคในโลก

การเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชีย ส่งผลให้ท่าอากาศยานหลักของประเทศต่างๆ มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทั้งในด้านความสามารถในการรองรับอากาศยาน ผู้โดยสาร สินค้า และสัมภาระ ความเพียงพอ และทันสมัยของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพ ความปลอดภัย และความรวดเร็วในการให้บริการ และจากการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ท่าอากาศยานต่างๆ มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่การเป็นผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย

ตัวอย่างเช่น ท่าอากาศยานชางฮีของประเทศสิงคโปร์ ที่ปัจจุบันมีอาคารผู้โดยสารทั้งหมด 3 อาคาร มีหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารมากถึง 92 หลุมจอด สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 66 ล้านคนต่อปี และได้มีการก่อสร้างอาคารผู้โดยสารหลังที่ 4 เพิ่มเติมเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2556 ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2560 ทำให้ศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารเพิ่มขึ้นอีก 16 ล้านคนต่อปี ท่าอากาศยานอีกแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องคือ ท่าอากาศยานโตเกียวฮานาเนดะของประเทศญี่ปุ่น ที่ปัจจุบันมีศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารถึง 90 ล้านคนต่อปี และยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ทำให้สามารถแข่งขันกับท่าอากาศยานอื่นๆ ได้

ผลการจัดอันดับท่าอากาศยานที่ดีที่สุด 10 อันดับแรกของโลกประจำปี 2557 โดยบริษัทวิจัยสกายแทร็กซ์ (Skytrax) พบว่ามีท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียที่ได้รับรางวัลถึง 5 แห่งคือ ท่าอากาศยานชางฮี ซึ่งได้รับรางวัลท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลกเป็นครั้งที่ 2 และรางวัลท่าอากาศยานที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านบันเทิงและแหล่งพักผ่อนหย่อนใจให้ผู้โดยสารดีที่สุดในโลก ท่าอากาศยานอินซอน ท่าอากาศยานฮ่องกง ท่าอากาศยานโตเกียวฮานาเนดะ และท่าอากาศยานปักกิ่ง ในขณะที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอยู่ในอันดับที่ 48 ของโลก ดังที่แสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงผลการอันดับท่าอากาศยานประจำปี 2557 โดย บริษัท สกายแทร็กซ์ (Skytrax)

อันดับ	ชื่อท่าอากาศยาน	ประเทศ
1	ท่าอากาศยานหางสี	สิงคโปร์
2	ท่าอากาศยานอินชอน	เกาหลีใต้
3	ท่าอากาศยานมิวนิค	เยอรมนี
4	ท่าอากาศยานฮ่องกง	ฮ่องกง
5	ท่าอากาศยานอัมสเตอร์ดัม	เนเธอร์แลนด์
6	ท่าอากาศยานโตเกียวฮานาเนดะ	ญี่ปุ่น
7	ท่าอากาศยานปักกิ่ง	จีน
8	ท่าอากาศยานซูริก	สวิตเซอร์แลนด์
9	ท่าอากาศยานแวนคูเวอร์	แคนาดา
10	ท่าอากาศยานลอนดอนฮีทโธรว์	สหราชอาณาจักร
48	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	ไทย

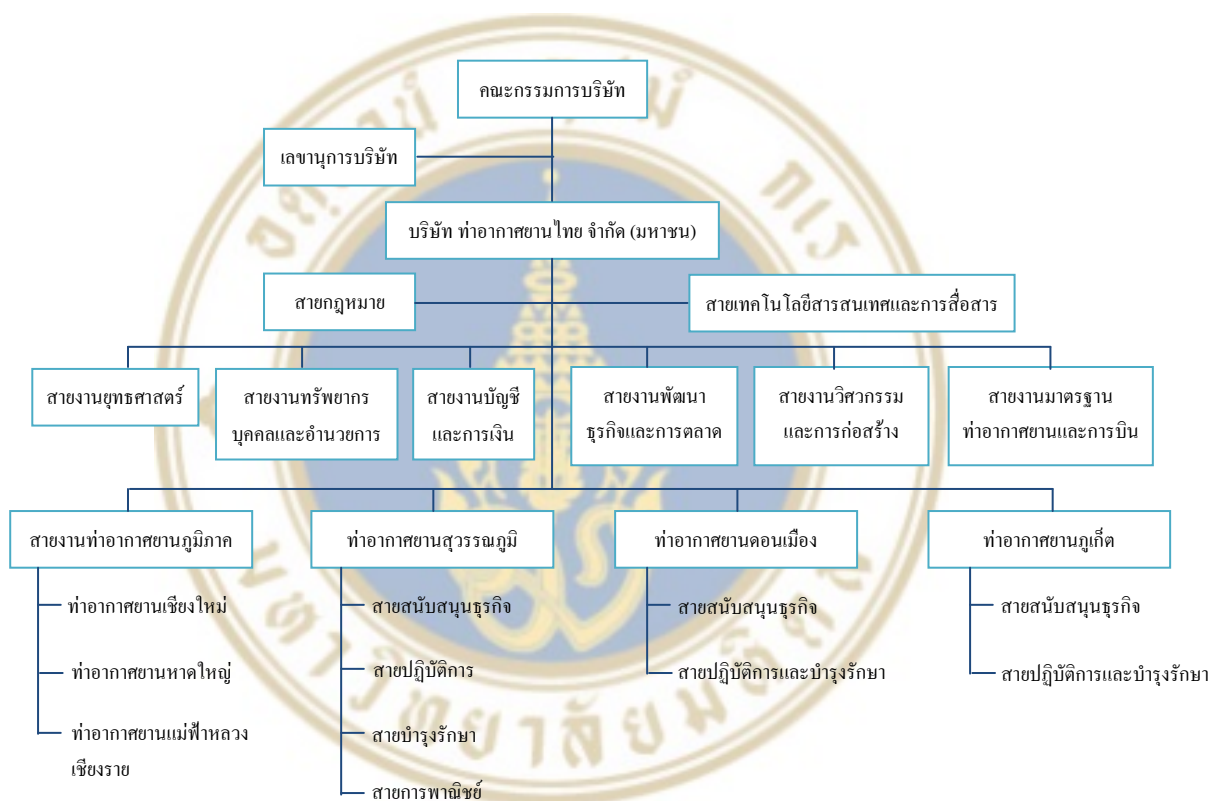
ที่มา : www.worldairportawards.com

1.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย และเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2522 โดยมีชื่อเดิมว่าการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย และมีชื่อย่อว่า ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ต่อมาได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทยและมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2545 โดยใช้ชื่อว่า บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 70 ปัจจุบัน ทอท. ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย และมีพันธกิจคือดำเนินการธุรกิจท่าอากาศยานด้วยมาตรฐานเหนือระดับให้บริการด้วยใจรักพร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

โครงสร้างองค์กรของ ทอท. เป็นแบบลำดับชั้นบังคับบัญชาแบบสูง (Tall Hierarchical Structure) มีการแบ่งการดำเนินงานเป็นสายงานโดยมีฝ่าย และส่วนงานต่างๆ ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ทอท. ยังเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ทำให้อำนาจในการตัดสินใจที่เป็น โครงการขนาดใหญ่ขึ้นอยู่กับพิจารณาของรัฐบาล

ปัจจุบัน ทอท. จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศในอนาคต โดยมีการทบทวนภารกิจ และจัดแบ่งส่วนงานให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการกำหนดให้ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานภูเก็ต เป็นหน่วยธุรกิจเพื่อเป็นการยกระดับขอบเขตความรับผิดชอบ และให้มีอำนาจในการตัดสินใจในระดับหนึ่ง ในขณะที่ท่าอากาศยานอื่นๆ อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของสายงานท่าอากาศยานภูมิภาค ดังที่แสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: ฝ่ายอำนวยการกลาง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ทอท. ประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทยโดยธุรกิจหลักประกอบด้วย การจัดการดำเนินงานและการพัฒนาท่าอากาศยาน โดยมีท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 6 แห่งประกอบด้วยท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ซึ่งท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งนี้ให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศ และระหว่างประเทศ โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็น

ท่าอากาศยานหลัก เปิดให้บริการเชิงพาณิชย์อย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 มีศักยภาพในการรองรับเที่ยวบินได้ 76 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ผู้โดยสาร 45 ล้านคนต่อปี และสินค้า 3 ล้านตันต่อปี

รายได้หลักจากการดำเนินงานของ ทอท. ประกอบด้วยรายได้จาก 2 ส่วนที่สำคัญคือ

- รายได้จากกิจการการบิน (Aero Revenues) คิดเป็นร้อยละ 61 ของรายได้รวมทั้งหมด เป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการจราจรทางอากาศโดยตรง เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมสนามบิน รายได้ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน และรายได้ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก

- รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aero Revenues) คิดเป็นร้อยละ 39 ของรายได้รวมทั้งหมด เป็นรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจราจรทางอากาศโดยตรง เช่น รายได้ค่าเช่าสำนักงาน และอสังหาริมทรัพย์รายได้เกี่ยวกับบริการ และรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์

1.4 สถิติการขนส่งทางอากาศ และผลการดำเนินงาน

จากนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน การท่องเที่ยว และการขนส่งสินค้าทางอากาศชั้นนำของเอเชียและของโลก รวมถึงนโยบายของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการขยายกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวใหม่ๆ และข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนในการเปิดเสรีการบิน ส่งผลให้ปริมาณการจราจรทางอากาศ และผู้โดยสารที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยมีอัตราเพิ่มสูงขึ้น

ปริมาณการจราจรทางอากาศโดยรวมของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2556 ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2555 ซึ่งปัจจุบันมีสายการบินให้บริการแบบประจำรวม 124 สายการบิน มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยานรวม 559,423 เที่ยวบินเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.47 และมีการให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 86,134,962 คนเพิ่มขึ้นร้อยละ 20.43 แต่ปริมาณการขึ้นลงของอากาศยานพาณิชย์ และจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในปี 2556 มีจำนวนลดลง เนื่องจากการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองเต็มรูปแบบตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2555

ตารางที่ 1.2 แสดงสถิติการขนส่งทางอากาศที่ใช้บริการท่าอากาศยาน

	การขึ้น-ลงของอากาศยานพาณิชย์ (เที่ยวบิน)			จำนวนผู้โดยสารรวม (คน)		
	2555	2556	%	2555	2556	%
ทสก+ทตม	364,111	423,992	16.45%	55,086,125	66,463,450	20.65%
ทสก.	326,970	288,004	-11.92%	52,368,712	50,900,697	-2.80%
ทตม.	37,141	135,988	266.14%	2,717,413	15,562,753	472.70%
ทขม.	35,571	41,295	16.09%	4,334,608	5,172,742	19.34%
ททญ.	14,573	17,056	17.04%	2,013,243	2,465,370	22.46%
ทกก.	59,406	70,198	18.17%	9,161,005	10,979,537	19.85%
ทขร.	6,674	6,882	3.12%	926,323	1,053,863	13.77%
รวม 6 แห่ง	480,335	559,423	16.47%	71,521,304	86,134,962	20.43%

ที่มา : รายงานประจำปี 2556

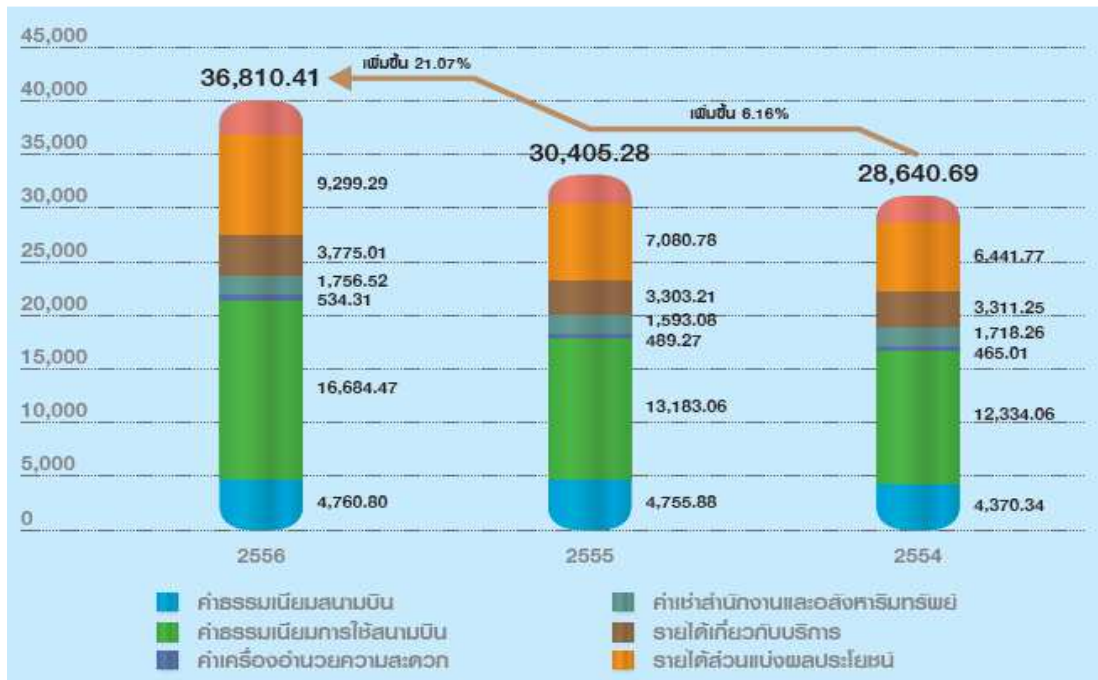
ผลการดำเนินงานของ ทอท. ในปี 2556 พบว่ามีรายได้รวมจากการขายหรือการให้บริการจำนวน 36,810.41 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 6,405.13 ล้านบาทหรือร้อยละ 21.07 จากปี 2555 แบ่งเป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการการบินจำนวน 21,979.58 ล้านบาท หรือร้อยละ 59.71 ของรายได้รวม และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบินจำนวน 14,830.82 ล้านบาท หรือร้อยละ 40.29 ของรายได้รวม ทำให้ในปี 2556 ทอท. มีกำไรสุทธิจำนวน 16,347.35 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 9,847.60 ล้านบาทหรือร้อยละ 151.51 จากปี 2555

ตารางที่ 1.3 แสดงผลการดำเนินงาน

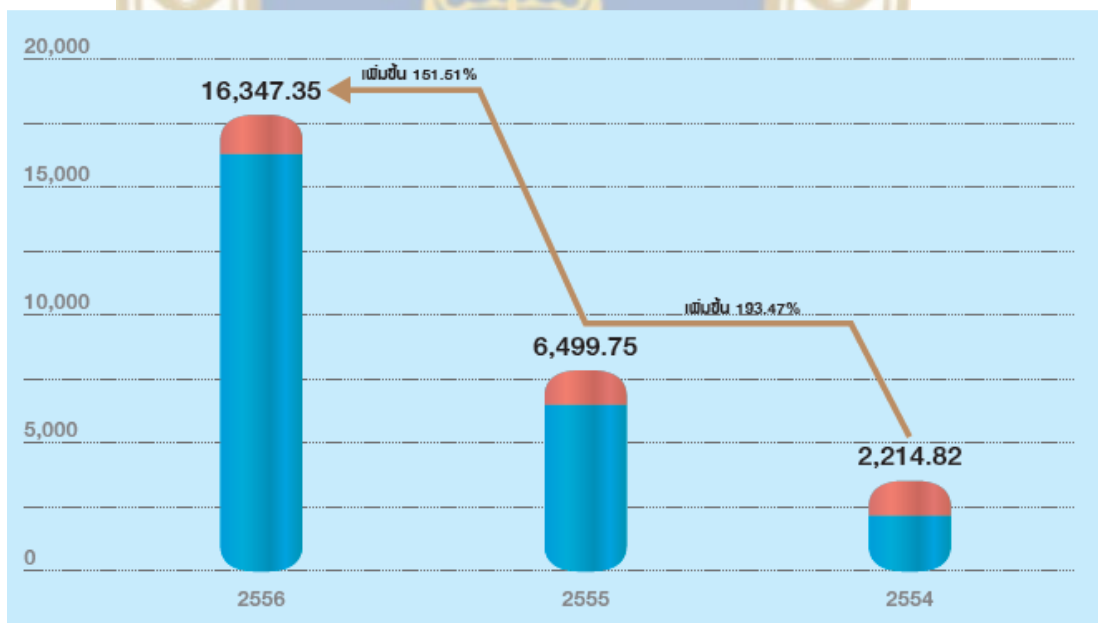
หน่วย : ล้านบาท

	2556	2555	เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	36,810.41	30,405.28	6,405.13	21.07
- รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการการบิน	21,979.58	18,428.21	3,551.37	19.27
- รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบิน	14,830.82	11,977.07	2,853.75	23.83
กำไรสุทธิ	16,347.35	6,499.75	9,847.60	151.51

ที่มา : รายงานประจำปี 2556



ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้จากการขายหรือการให้บริการ
ที่มา: รายงานประจำปี 2556



ภาพที่ 1.3 แสดงกำไรสุทธิ
ที่มา: รายงานประจำปี 2556

1.5 ปัญหาความไม่เพียงพอของหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ภารกิจหนึ่งของ ทอท. คือการให้บริการหลุมจอดอากาศยานที่เหมาะสมกับประเภทและขนาดของอากาศยานในแต่ละเที่ยวบิน โดยคำนึงถึงมาตรฐานทางด้านความปลอดภัยที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หรือ International Civil Aviation Organization (ICAO) กำหนดไว้เป็นหลัก ซึ่งการให้บริการหลุมจอดอากาศยานที่เหมาะสม จะช่วยให้บริษัทสายการบินสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และทำให้ผู้โดยสารได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย

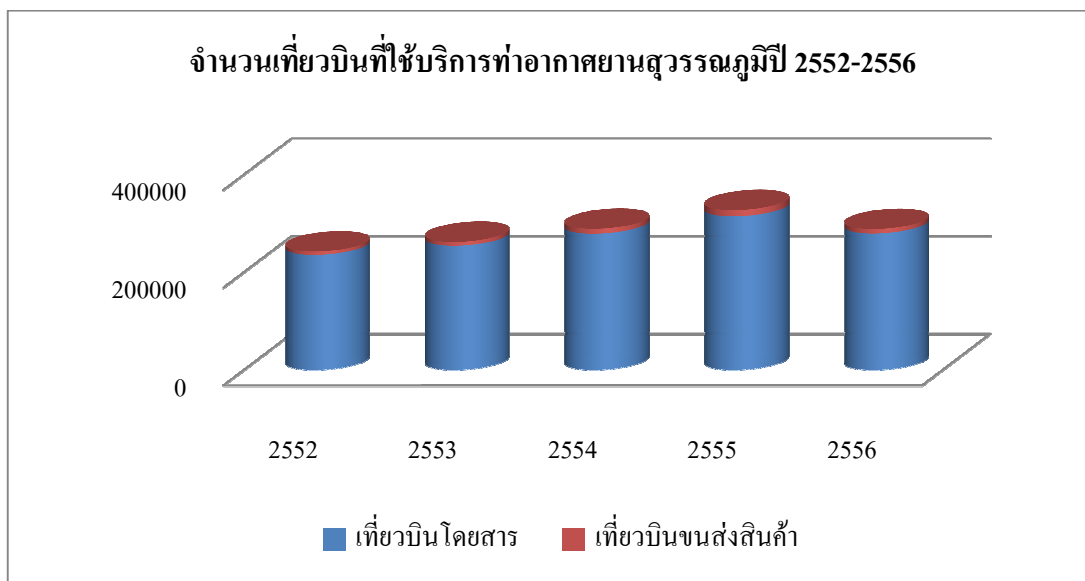
ปัจจุบันท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีหลุมจอดอากาศยานทั้งหมด 120 หลุมจอด แบ่งเป็นหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารบริเวณอาคารเทียบเครื่องบินหลัก 51 หลุมจอด สำหรับให้บริการอากาศยานที่เป็นเที่ยวบินโดยสาร และหลุมจอดระยะไกล 69 หลุมจอดสำหรับให้บริการอากาศยานที่เป็นเที่ยวบินขนส่งสินค้า อากาศยานที่มีการจอดพักเกินกว่า 4 ชั่วโมง และอากาศยานที่จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุง เมื่อเปรียบเทียบจำนวนหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกับท่าอากาศยานที่มีศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารที่อยู่ในระดับเดียวกันพบว่า หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีจำนวนน้อยกว่าคู่แข่งมาก ดังที่แสดงในตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 แสดงจำนวนหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ของท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียที่มีศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารมากกว่า 50 ล้านคนต่อปี

Airport	Singapore	Hong Kong	Beijing	Bangkok
Aerobridge	92	86	72	51

ที่มา : สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ

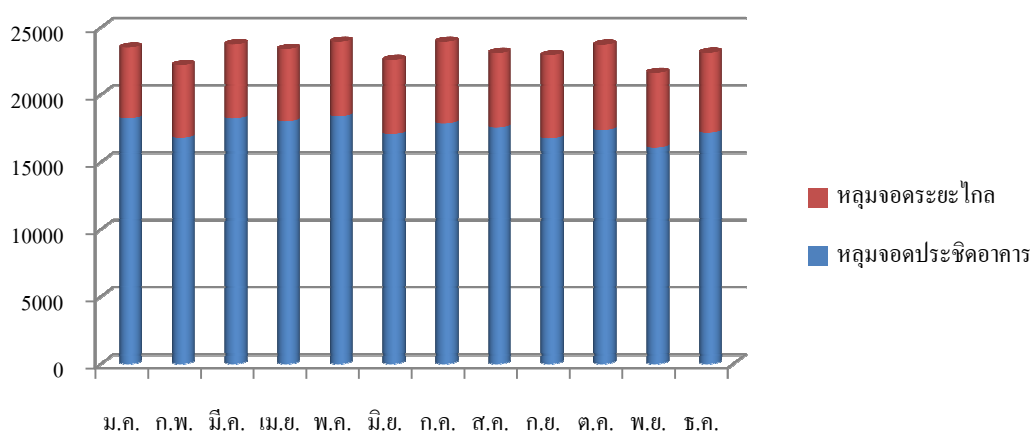
ด้วยจำนวนเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งร้อยละ 97 ของเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการในแต่ละปีเป็นเที่ยวบินโดยสาร ดังที่แสดงในภาพที่ 1.4 ประกอบกับข้อจำกัดทางด้านกายภาพของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ทำให้ ทอท. ไม่สามารถจัดสรรให้อากาศยานที่เป็นเที่ยวบินโดยสารเข้ารับบริการที่หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารได้ทุกเที่ยวบิน



ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ปี 2552-2556

ที่มา: รายงานประจำปี 2552-2556

จากสถิติการใช้หลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในปี 2556 พบว่ามีจำนวนเที่ยวบินโดยสารที่ใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิทั้งหมด 271,402 เที่ยวบิน ซึ่ง ทอท. สามารถจัดสรรอากาศยานให้เข้าใช้บริการหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารได้ 203,155 เที่ยวบิน หรือร้อยละ 74.85 และมีอากาศยานที่ถูกกำหนดให้เข้าใช้บริการที่หลุมจอดระยะไกลทั้งหมด 68,247 เที่ยวบิน หรือร้อยละ 25.15 ทำให้อากาศยาน และผู้โดยสารไม่ได้รับการบริการที่เหมาะสม



ภาพที่ 1.5 แสดงจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ปี 2556

ที่มา: งานควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ปัญหาความไม่เพียงพอของหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลให้จำนวนเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานในปี 2556 ลดลง เนื่องจากความไม่เพียงพอหรือความไม่พร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกทำให้สายการบินส่วนหนึ่งตัดสินใจเปลี่ยนไปใช้บริการท่าอากาศยานที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน และมีความพร้อมทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับให้บริการอากาศยานและผู้โดยสารมากกว่า หากไม่มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อาจทำให้ทอท. สูญเสียลูกค้าไปให้กับคู่แข่งมากขึ้น และสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาคความไม่เพียงพอของหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารซึ่งจำเป็นต่อการให้บริการเที่ยวบินโดยสาร และเสนอกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการรองรับเที่ยวบินโดยสารให้เพียงพอต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศในอนาคต เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร นำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการทำรายได้ และการเป็นผู้นำในธุรกิจท่าอากาศยานในระดับภูมิภาคเอเชีย โดยมีเป้าหมายให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิสามารถรองรับเที่ยวบินโดยสารได้ทั้งหมดภายในปี 2560



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ในการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารหลุมจอดอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหาดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีการวิเคราะห์ PESTEL

ทฤษฎีการวิเคราะห์ PESTEL ถูกพัฒนาขึ้นโดย Francis J. Aguilar เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์กรทั้งในด้านที่เป็นโอกาส และด้านที่เป็นภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Aguilar, 1967) เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในภาพรวมของอุตสาหกรรม และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยภายนอกที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ประกอบไปด้วยปัจจัยด้านการเมือง (Political) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยด้านกฎหมายข้อบังคับ (Legal) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

2.2 การวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ PESTEL ในสารนิพนธ์นี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหภาคที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่าอากาศยาน เพื่อที่จะช่วยให้เห็นถึงโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

จากนโยบายการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ และเปิดเสรีทางการค้าในหลายภูมิภาคส่งผลให้ธุรกิจการค้า และการขนส่งระหว่างประเทศเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งความขัดแย้งทางด้านการเมืองภายในของประเทศต่างๆ เช่น เมียนมา ฮองกง และไทย เริ่มมีความคลี่คลาย และหันมาพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศตนเองมากขึ้น ซึ่งท่าอากาศยานมีความสำคัญในการเป็นโครงสร้าง

พื้นฐานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลของประเทศต่างๆ จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท่าอากาศยานของตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขนส่งทางอากาศ ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ประเทศต่างๆ มีการรวมกลุ่ม และเปิดเสรีทางการค้าระหว่างกันมากขึ้น นำไปสู่การเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจการนำเข้าส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ รวมถึงมีการเดินทางเพื่อการทำธุรกิจมากขึ้น ซึ่งท่าอากาศยานมีความสำคัญในการทำหน้าที่รองรับการขนส่งสินค้า และผู้โดยสาร ดังนั้นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ จึงนำไปสู่การเติบโตของอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน

ปัจจัยด้านสังคม (Social)

ปัจจุบันผู้คนต้องการความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางมากขึ้น ทั้งในการท่องเที่ยวและการทำธุรกิจ ซึ่งการขนส่งทางอากาศเป็นการเดินทางที่รวดเร็ว สะดวกสบาย และปลอดภัยกว่าการขนส่งทางบก และทางน้ำ โดยการขนส่งทางอากาศจำเป็นต้องใช้ท่าอากาศยานในการให้บริการอากาศยาน ผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้า ดังนั้นจากปัจจัยด้านสังคมที่ความนิยมในการใช้บริการขนส่งทางอากาศมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมท่าอากาศยานมีโอกาสเติบโตมากขึ้นในอนาคต

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีทางการบินมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความปลอดภัยและความสะดวกสบายให้กับผู้ให้บริการมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศอีกด้วย เมื่ออุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศมีการเติบโตมากขึ้น ทำให้มีผู้ให้บริการท่าอากาศยานมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้นปัจจัยด้านเทคโนโลยีจึงนำไปสู่โอกาสในการสร้างรายได้ให้กับอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ท่าอากาศยานจำเป็นต้องใช้พื้นที่จำนวนมากในการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับให้บริการอากาศยาน และผู้โดยสารส่งผลให้เกิดการทำลายสิ่งแวดล้อมเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังก่อให้เกิดมลภาวะทางเสียง และมลภาวะทางอากาศ ดังนั้นการขยายท่าอากาศยานเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ อาจถูกต่อต้านจากชุมชนโดยรอบได้

ปัจจัยด้านกฎหมายข้อบังคับ (Legal)

หน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลในด้านความปลอดภัย และมาตรฐานที่เกี่ยวกับการบิน ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล ได้มีการกำหนด แก้ไข และปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการบังคับใช้ และตรวจสอบอย่างเข้มงวด ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ และรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ใช้บริการ การที่ท่าอากาศยานจะดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก รวมถึงบุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม

จากการวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน พบว่าธุรกิจท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ มีโอกาสที่จะเติบโตเพิ่มขึ้น จากการสนับสนุนของปัจจัยภายนอกทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ ทอท. ซึ่งเป็นผู้ประกอบการท่าอากาศยานหลักของประเทศไทย จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการรองรับจำนวนเที่ยวบิน และผู้โดยสารที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร และเป็นการผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย

2.3 ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (5 Forces Model)

ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (5 Forces Model) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Michael E. Porter เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม เพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Porter, 1998) ภายใต้แนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรม เกิดจากปัจจัยที่เปรียบเสมือนแรงกดดัน 5 ประการดังนี้

1. ภัยคุกคามจากผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)

การมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ส่งผลให้กำลังการผลิตของอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้น เกิดการแย่งชิงทั้งส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิตหากคู่แข่งสามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายเกินไป จะทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมากขึ้น และเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในอนาคต

2. ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

นอกจากการแข่งขันกันระหว่างสินค้าหรือบริการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว บางครั้งองค์กรยังอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งเกิดจากการที่ลูกค้าขององค์กรสามารถหาสินค้าหรือบริการที่มาทดแทนได้ง่ายและสินค้าหรือบริการนั้นอาจมีราคาถูกกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่า ทำให้ลูกค้าตัดสินใจหันไปเลือกใช้สินค้า

หรือบริการทดแทนโดยการทดแทนนั้นอาจเป็นการทดแทนเพียงชั่วคราวหรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ก็ได้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

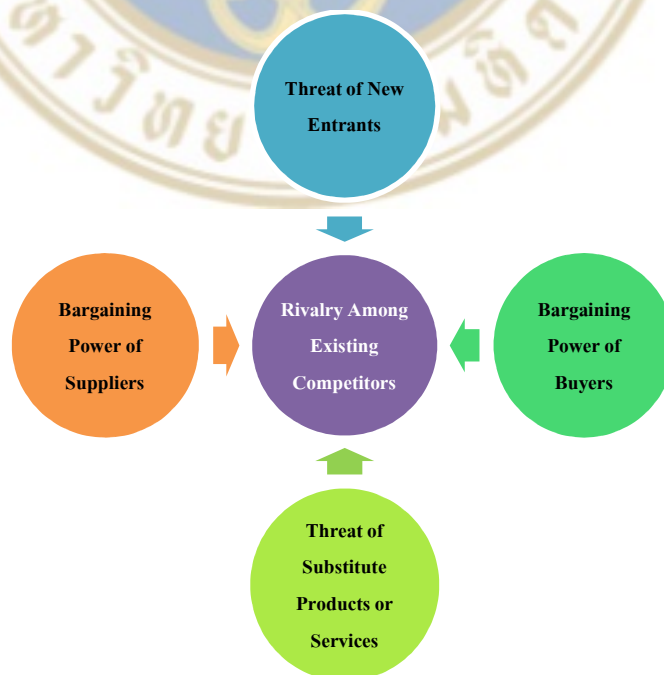
หากผู้ซื้อมีความสำคัญต่อการอยู่รอดในอุตสาหกรรมและเสถียรภาพขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อมอำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อจะอยู่เหนือองค์กร และกดดันให้องค์กรต้องมีการปรับลดราคาหรือพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น

4. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรซึ่งเป็นผู้ผลิตกับและผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการเพราะคุณภาพปริมาณและระยะเวลาที่ใช้ในการจัดส่งวัตถุดิบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)

การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมพิจารณาจากจำนวนคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบของคู่แข่ง และการเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความรุนแรงในการแข่งขัน และอาจเป็นการกดดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนา เพื่อที่จะอยู่รอดต่อไปในอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2.1 แสดงทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (5 Forces Model)

2.4 การวิเคราะห์ แรงกดดัน 5 ประการของบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของทอท. ในสารนิพนธ์นี้เป็นการวิเคราะห์ในอุตสาหกรรมท่าอากาศยานของภูมิภาคเอเชียเนื่องจากในประเทศไทยไม่มีคู่แข่งที่มีศักยภาพใกล้เคียงกับทอท. ซึ่งเป็นผู้ให้บริการท่าอากาศยานหลักทั้ง 6 แห่งของประเทศไทย มีปริมาณการจราจรทางอากาศที่มาใช้บริการสูงถึงร้อยละ 82 ของประเทศ ทำให้ทอท. กลายเป็นผู้ผูกขาดในอุตสาหกรรมท่าอากาศยานของประเทศไทย อีกทั้ง ทอท. ยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียด้วย

1. ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)

ปัจจุบันทุกประเทศในภูมิภาคเอเชียมีท่าอากาศยานหลักของตนเองอยู่แล้ว เนื่องจากท่าอากาศยานเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของแต่ละประเทศกับธุรกิจท่าอากาศยานจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล และต้องมีการตรวจสอบตามมาตรฐานสากลในด้านต่างๆ เพื่อความปลอดภัยในการขนส่งทางอากาศ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมในบริเวณที่มีการก่อสร้างท่าอากาศยาน ทำให้อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียค่อนข้างสูง แรงกดดันจากภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่จึงมีน้อยมาก

2. ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

อุตสาหกรรมท่าอากาศยานเป็นส่วนหนึ่งของระบบคมนาคมขนส่ง ซึ่งสามารถแบ่งเป็นการขนส่งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ โดยการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียมีอัตราการเติบโตมากขึ้น เนื่องจากหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียมีการเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงการแข่งขันด้านความเร็วในการทำธุรกิจ ซึ่งการขนส่งทางอากาศสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในด้านความเร็ว ความสะดวกสบาย และความปลอดภัยที่มากกว่าการขนส่งทางอื่น โดยเฉพาะการขนส่งในระยะทางไกล หรือการขนส่งระหว่างประเทศ และท่าอากาศยานซึ่งทำหน้าที่รองรับและให้บริการอากาศยาน ผู้โดยสาร และสินค้า มีความสำคัญต่อการขนส่งทางอากาศเป็นอย่างมาก ทำให้แรงกดดันจากภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนมีผลต่ออุตสาหกรรมท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียน้อยมาก

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

อุตสาหกรรมท่าอากาศยานมีรายได้หลักมาจากผู้ซื้อ 2 กลุ่มคือ บริษัทสายการบิน และผู้โดยสาร ซึ่งลูกค้าในกลุ่มบริษัทสายการบิน โดยเฉพาะบริษัทสายการบินของต่างประเทศจะมีอำนาจต่อรองสูงกว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน เนื่องจากภูมิภาคเอเชียมีจำนวนท่าอากาศยานมากกว่า 590 แห่งใน 48 ประเทศ ตามข้อมูลของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ ทำให้บริษัทสายการบิน มีทางเลือกในการใช้บริการท่าอากาศยานที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียน้อยลง แต่ด้วย

การแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจสายการบิน ทำให้สายการบินต่างๆ จำเป็นต้องเพิ่มจุดหมายในการเดินทางเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อในกลุ่มบริษัทสายการบินจึงลดลง สำหรับผู้ซื้อในกลุ่มผู้โดยสารนั้น มีอำนาจในการต่อรองกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่าอากาศยานน้อยมาก เนื่องจากในการขนส่งทางอากาศผู้โดยสารจำเป็นต้องใช้บริการท่าอากาศยานทุกครั้ง ทำให้แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

4. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

วัตถุดิบที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจสำหรับทุกท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียมี 2 กลุ่มใหญ่ๆ กลุ่มแรกคือวัตถุดิบที่ใช้ในการก่อสร้างและซ่อมบำรุง กลุ่มที่สองคือวัตถุดิบที่ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการ สำหรับผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่ใช้ในการก่อสร้างและซ่อมบำรุงนั้นจะมีอำนาจในการต่อรองน้อยกว่าท่าอากาศยาน เนื่องจากมีผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่เป็นจำนวนมาก วัตถุดิบมีคุณภาพที่ใกล้เคียงกัน และการสั่งซื้อวัตถุดิบประเภทนี้ในแต่ละครั้งมีมูลค่าสูง ทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ในขณะที่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการมีอำนาจในการต่อรองกับท่าอากาศยานอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากท่าอากาศยานจำเป็นต้องจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หรือวัตถุดิบบางชนิดเป็นวัตถุดิบเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารและให้บริการซึ่งรวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วย แต่ด้วยผู้จำหน่ายวัตถุดิบกลุ่มนี้มีจำนวนค่อนข้างมาก และมีการสั่งซื้อเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้ง ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบกลุ่มนี้อยู่ในระดับปานกลาง

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2556 จำนวนเที่ยวบินในภูมิภาคเอเชียมีทั้งหมด 11,713,119 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.9 จากปี 2555 ทำให้ท่าอากาศยานต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียมีการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งในด้านความสามารถในการรองรับอากาศยาน ผู้โดยสาร สินค้า และสัมภาระ รวมถึงคุณภาพ และความพึงพอใจของสิ่งอำนวยความสะดวก ความปลอดภัย และความรวดเร็วในการให้บริการแต่ละท่าอากาศยานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำไปสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมท่าอากาศยานในระดับภูมิภาคเอเชีย และระดับโลก จากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของอุตสาหกรรมท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียพบว่าแรงกดดันที่มีผลต่ออุตสาหกรรมมากที่สุดคือ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมซึ่ง ทอท. จำเป็นต้องหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเพิ่มความสามารถในการรองรับจำนวนเที่ยวบินที่มีอัตราเพิ่มขึ้น และสามารถแข่งขันกับท่าอากาศยานอื่นๆ ที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียได้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน

แรงกดดัน	ความรุนแรง
ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่	น้อย
ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	น้อย
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ปานกลาง
อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	ปานกลาง
การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	มาก

2.5 ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-Based View)

ในปี 1984 Birger Wernerfelt ได้เสนอแนวคิดในการพิจารณาแหล่งที่มาของการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งแหล่งที่มาที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ และความสามารถที่องค์กรมีอยู่ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก และเป็นการเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Wernerfelt, 1984) ต่อมาในปี 1991 Jay B. Barney ได้มีการเสนอแนวคิดเพิ่มเติมถึงลักษณะของทรัพยากร และความสามารถขององค์กรที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน (Barney, 1991) คือ

1. มีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (Valuable)
2. เป็นปัจจัยที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นปัจจัยที่คู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี (Rare)
3. ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบที่สูงมาก (Imitable)
4. ไม่สามารถหามาทดแทนได้ (Non-substitutable)

2.6 การวิเคราะห์ฐานทรัพยากรของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ฐานทรัพยากรในสารนิพนธ์นี้ เป็นการวิเคราะห์ทรัพยากร และความสามารถของ ทอท. ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาขึ้นได้ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน และอยู่ในอุตสาหกรรมท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย เพื่อเป็นการสร้างความสอดคล้องระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรกับโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

ทรัพยากร และความสามารถที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของ ทอท. ได้แก่

1. ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ปัจจัยหนึ่งที่บริษัทสายการบินให้ความสำคัญในการกำหนดเส้นทางการบิน หรือจุดหมายในการเดินทางคือตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ด้วยประเทศไทยมีตำแหน่งที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เหมาะแก่การกระจายสินค้าไปยังประเทศต่าง ทั้งที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน และภูมิภาคอื่น อีกทั้งยังเป็นประเทศที่มีแหล่งท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วทุกภาค ทำให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์จึงเป็นทรัพยากรสำคัญที่ทั้งมีคุณค่าต่อองค์กร หาได้ยาก และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือหามาทดแทนได้

2. พื้นที่รองรับการพัฒนาในอนาคต จากการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ทำให้ท่าอากาศยานต่างๆ ทั่วโลกจำเป็นต้องมีการเพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้ใช้บริการที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ซึ่ง ทอท. ได้มีการสำรองพื้นที่ไว้สำหรับการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในอนาคตมากถึง 28,960,000 ตารางเมตร ทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันในระยะยาว และทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน

3. บุคลากร เนื่องจากธุรกิจท่าอากาศยานเป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญทั้งในด้านความปลอดภัย รวดเร็ว และสะดวกสบายของผู้ใช้บริการ ทอท. จึงได้มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเข้ามาทำงานในองค์กร ทั้งในส่วนบริหาร ส่วนปฏิบัติการ และส่วนสนับสนุนธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณภาพของบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้

4. สถานะทางการเงิน ในการบริหารจัดการ และพัฒนาคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยานจำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่ง ทอท. มีผลประกอบการที่ดีมาก สามารถทำกำไรจากการดำเนินงานได้ในทุกปี และมีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยประเทศไทยมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำกว่ากลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ฮองกง ญี่ปุ่น และจีน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ และธุรกิจท่าอากาศยาน ทำให้สถานะทางการเงินของ ทอท. ยังเป็นรองคู่แข่งที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย

5. สิ่งอำนวยความสะดวก ทอท. มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นจำนวนมาก ในการให้บริการแก่บริษัทสายการบิน และผู้โดยสาร เนื่องจากสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้มีผลต่อ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นอย่างมาก การที่ท่าอากาศยานมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นการดึงดูดให้ผู้ให้บริการ เข้ามา ใช้บริการท่าอากาศยานมากขึ้น ทำให้ปัจจุบันท่าอากาศยานต่างๆ มีการพัฒนาคุณภาพ และความ เพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

6. เทคโนโลยี ทอท. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพในการ ให้บริการ และการรักษาความปลอดภัย ทำให้ท่าอากาศยานของ ทอท. มีความน่าเชื่อถือ และเป็น ที่ยอมรับของผู้ใช้บริการจากทั่วโลก ซึ่งเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบ หรือจัดหาทดแทนได้ไม่ยาก

7. ชื่อเสียงขององค์กร ทอท. มีชื่อเสียงในเรื่องของความเป็นมืออาชีพในการบริหารท่า อากาศยานหลักทั้ง 6 แห่งของประเทศไทย จึงมีบริษัทสายการบินจำนวนมากเลือกใช้ท่าอากาศยานที่ อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ทำให้ ทอท. มีผลประโยชน์ที่ตามมาอย่างต่อเนื่อง แต่ใน อุตสาหกรรมท่าอากาศยานระดับภูมิภาคเอเชีย คู่แข่งของ ทอท. สามารถสร้างชื่อเสียงได้ดีกว่า เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ ที่สามารถสร้างชื่อเสียงในการเป็นท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลกได้ถึง 2 ปี ในขณะที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอยู่ในอันดับที่ 48 ของโลก

8. ค่านิยมขององค์กร ทอท. ได้มีการกำหนดค่านิยมขององค์กร โดยให้ความสำคัญทั้ง ในด้านการให้บริการ ความปลอดภัย การทำงานเป็นทีม การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการคำนึงถึง ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพในการ ปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์กร ซึ่งค่านิยมองค์กรนี้เป็นทรัพยากรที่ทั้งมีคุณค่า หาได้ยาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือหามา ทดแทนได้

9. ศักยภาพในการให้บริการ เนื่องจากอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศของประเทศไทยเติบโตเร็วกว่าที่ได้มีการคาดการณ์ไว้ ทำให้ศักยภาพในการให้บริการของ ทอท. ไม่เพียงพอต่อผู้ ที่ต้องการใช้บริการ และด้วยความล่าช้าในการพัฒนาศักยภาพ ทำให้ปัจจุบันท่าอากาศยานของ ทอท. ยังเป็นรองคู่แข่งอยู่มาก ทำให้ ทอท. สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ฐานทรัพยากรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ทรัพยากร/ความสามารถ	Valuable	Rare	Imitable	Non-substitutable	Result
ทรัพยากร					
ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์	✓	✓	✓	✓	Sustain
พื้นที่รองรับการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	Sustain
บุคลากร	✓	✓	✓	✓	Sustain
สถานะทางการเงิน	✓				Competitive Parity
สิ่งอำนวยความสะดวก	✓				Competitive Parity
เทคโนโลยี	✓				Competitive Parity
ชื่อเสียงขององค์กร	✓				Competitive Parity
ความสามารถ					
ค่านิยมองค์กร	✓	✓	✓	✓	Sustain
ศักยภาพในการให้บริการ	✓				Competitive Parity

จากการวิเคราะห์ฐานทรัพยากรของ ทอท.พบว่าทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ และนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนคือ ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ พื้นที่รองรับการพัฒนาในอนาคต บุคลากร และค่านิยมองค์กร ในขณะที่ศักยภาพในการให้บริการยังคงเป็นจุดอ่อนที่ ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาให้สามารถรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันได้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมท่าอากาศยานด้วยทฤษฎี PESTEL และแรงกดดัน 5 ประการ พบว่าปัจจัยภายนอกทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนให้อุตสาหกรรมท่าอากาศยานมีโอกาสเติบโตมากขึ้น ในขณะที่แรงกดดันที่มีผลต่ออุตสาหกรรมมากที่สุดคือ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม และจากการวิเคราะห์ฐานทรัพยากร ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรของ ทอท. พบว่าทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ และนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนคือ ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ พื้นที่รองรับการพัฒนาในอนาคต บุคลากร และค่านิยมองค์กร โดยที่ศักยภาพในการให้บริการเป็นจุดอ่อนที่ ทอท. ต้องมีการพัฒนา

ดังนั้น ทอท. ควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในอนาคต และเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร นำไปสู่การเป็นผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย

บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

ในการศึกษาการกลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยที่เป็นสาเหตุ และมีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อ การเกิดปัญหา ที่ได้จากการวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาเขียนในรูปแบบของ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล เพื่อทำความเข้าใจ และมองเห็นภาพรวมของปัญหาได้ดียิ่งขึ้น

3.1 ทฤษฎีแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแสดง ความเชื่อมโยงของปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาและผลกระทบเกิดขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจและ มองเห็นภาพรวมของปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และกำหนดแนวทางในการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Sterman, 2000)

3.2 โครงสร้างของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

โครงสร้างของแผนภูมิวงรอบเหตุและผลมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ส่วนคือ

3.2.1 ปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยทั้งที่เป็นสาเหตุ และมีความสำคัญ หรือส่งผลกระทบต่อ การเกิดปัญหา

3.2.2 ลูกศรแสดงความเชื่อมโยง คือสัญลักษณ์ที่ใช้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัย ที่เป็นเหตุและผล ซึ่งทิศทางของลูกศรจะชี้จากปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ไปหาปัจจัยที่เป็นผลกระทบเสมอ

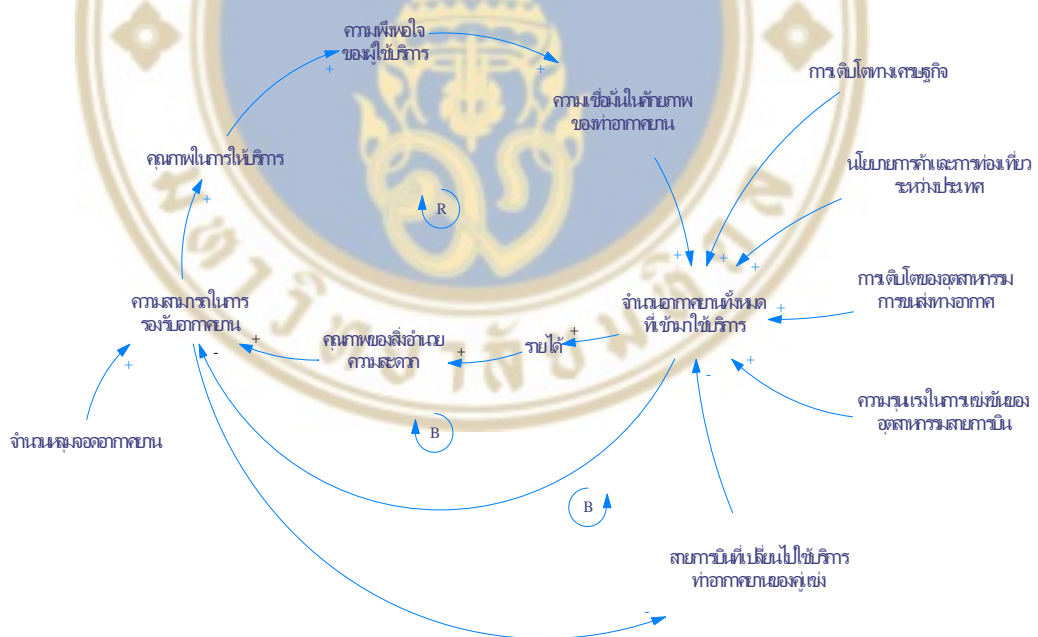
3.2.3 เครื่องหมายแสดงความสัมพันธ์ คือสัญลักษณ์แสดงความสัมพันธ์ ที่ระหว่าง ปัจจัยสองปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะแสดงไว้ที่บริเวณหัวของลูกศร โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดผล ตามกันจะใช้เครื่องหมายบวก (+) และปัจจัยที่ทำให้เกิดผลตรงข้ามกันจะใช้เครื่องหมายลบ (-)

3.2.4 เครื่องหมายแสดงลักษณะของวงจร แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

3.2.4.1 วงจรปรับสมดุล (Balancing Loop) ใช้สัญลักษณ์ B หรือ ลบ (-) ในการแสดงลักษณะของวงจรที่เป็นการปรับลดความแตกต่างระหว่างสาเหตุ และผลกระทบเพื่อรักษาความสมดุล

3.2.4.2 วงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) ใช้สัญลักษณ์ R หรือ บวก (+) ในการแสดงลักษณะของวงจรที่เป็นการเสริมความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

3.3 แผนภูมิจีวรอบเหตุและผลของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิจีวรอบเหตุและผลของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลสามารถอธิบายได้ว่า จากปัจจัยภายนอกทั้งในด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ นโยบายส่งเสริมการค้าและการท่องเที่ยวของรัฐบาล การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ และความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสายการบิน ส่งผลให้จำนวนอากาศยานที่เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. เพิ่มมากขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดทางด้านศักยภาพ ส่งผลให้ความสามารถในการรองรับอากาศยานลดลง นำไปสู่การลดลงของคุณภาพในการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และความเชื่อมั่นในศักยภาพของท่าอากาศยาน ในที่สุดก็จะทำให้จำนวนอากาศยานที่เข้ามาใช้บริการลดลง

นอกจากนี้ ทอท. ยังมีโอกาสที่จะสูญเสียผู้ให้บริการส่วนหนึ่งไปให้กับท่าอากาศยานของกลุ่มที่อยู่ใกล้เคียงกัน ทำให้จำนวนอากาศยานที่เข้ามาใช้บริการลดลงไปอีก การลดลงอย่างมากของจำนวนอากาศยานที่เข้ามาใช้บริการ ทำให้รายได้ของ ทอท. ลดลง และเมื่อรายได้ลดลง ทำให้การพัฒนาคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกลดลงตามไปด้วย

หาก ทอท. มีการพัฒนาความสามารถในการรองรับอากาศยานให้ดีขึ้น จะทำให้ ทอท. มีโอกาสสร้างรายได้ให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น และสามารถนำรายได้ที่เพิ่มขึ้นไปพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น เป็นการดึงดูดผู้ให้บริการ และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร

บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจให้บริการท่าอากาศยานหลักของประเทศไทย พบว่าปัจจุบัน ทอท. ประสบปัญหาด้านศักยภาพในการรองรับเที่ยวบินของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้บริการ โดยการศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายในการเสนอแนะกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพให้ ทอท. สามารถรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ และสามารถแข่งขันกับท่าอากาศยานชั้นนำของโลกได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรนั้น สามารถแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้กับองค์กรโดยรวม ทำให้องค์กรมีทิศทางในการพัฒนาความสามารถของตนเองที่ชัดเจน นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารขององค์กรนั้น เนื่องจากผู้บริหารสามารถมองเห็นศักยภาพ และสถานการณ์โดยรวมขององค์กรในปัจจุบัน รวมถึงการมองเห็นแนวโน้มและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโดยรวมได้อย่างชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การหดตัว

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโต เป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตขององค์กรทั้งในด้าน รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด และชื่อเสียง โดยกลยุทธ์การเติบโตสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อยคือ กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น กลยุทธ์การเติบโตจากการรวมตัว และกลยุทธ์การเติบโตจากการกระจายธุรกิจ

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างการเติบโตทางการตลาดให้กับองค์กร ซึ่งมีอยู่ 3 แนวทางคือ

- การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด จากกลุ่มลูกค้าปัจจุบันที่มีอยู่ในตลาดโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งการเจาะตลาดสามารถทำได้โดยดึงกลุ่มลูกค้าที่ไม่เคยใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรให้มาทดลองใช้ หรือทำให้ลูกค้าที่เคยใช้สินค้าหรือบริการของคู่แข่งให้หันมาใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรแทน

- การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการพัฒนาช่องทางในการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งการตลาดให้กับองค์กร ด้วยการนำสินค้าหรือบริการที่องค์กรมีอยู่ เข้าไปจำหน่ายในตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมายเดิมขององค์กร

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการขององค์กร ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด และดึงดูดหรือตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างสรรคสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า ทำให้องค์กรมีโอกาสได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้น

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตจากการรวมตัว (Integrative Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเพิ่มศักยภาพ และอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าที่อยู่ในสายธุรกิจให้กับองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

- การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ระดับอื่นที่ต่างจากธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration) โดยการขยายธุรกิจไปในทิศทางที่เข้าใกล้ลูกค้ามากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับองค์กร หรืออาจใช้การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) ซึ่งเป็นการขยายธุรกิจย้อนกลับไปเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้ธุรกิจปัจจุบัน ทำให้องค์กรสามารถควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า

- การควบรวมกิจการตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการขยายธุรกิจโดยการซื้อหรือควบรวมกับองค์กรอื่นหรือคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับเดียวกัน ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนจากการประหยัดต่อขนาด และเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ทำให้องค์กรมีอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าที่อยู่ในสายธุรกิจมากขึ้น

4.1.1.3 กลยุทธ์การเติบโตจากการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ และกระจายความเสี่ยงจากธุรกิจที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยการขยายธุรกิจไปยังตลาดหรืออุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่ไม่ใช่ตลาดหรืออุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน พร้อมกับการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการใหม่ๆ ออกมาตอบสนองความต้องการของตลาด ซึ่งธุรกิจใหม่นั้นอาจจะสัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมก็ได้ นอกจากนี้การขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมใหม่สามารถเป็นไปได้หลายรูปแบบ เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมลงทุนหรือร่วมค้า การเป็นตัวแทนจำหน่าย การให้สัมปทาน หรือการให้สิทธิทางการค้า

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้แนวทางหรือวิธีการดำเนินธุรกิจในลักษณะเดิม ไม่มีการขยายหรือลงทุนเพิ่มเติมหรือมีเพียงเล็กน้อย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจ และรักษาความสามารถในการทำกำไรให้คงที่ รอดูสถานการณ์แวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ซึ่งกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเหมาะสำหรับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีภาวะเติบโตเต็มที่หรือกำลังถดถอยแต่องค์กรยังคงมีความสามารถในการทำกำไร การขยายตัวต้องใช้เงินทุนมากหรืออาจทำให้อาจไม่สามารถรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการได้ โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ย่อยคือ กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การทำกำไร และกลยุทธ์การหยุดชั่วคราวหรือก้าวไปอย่างรอบคอบ

4.1.2.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change Strategy) เป็นการที่องค์กรดำเนินธุรกิจต่อไปตามแนวทางเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมองเห็นว่าสถานการณ์ในอนาคตไม่มีการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างดี มีความพึงพอใจในความสามารถในการทำกำไรในปัจจุบัน

4.1.2.2 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรในระยะสั้น โดยการลดการลงทุนและต้นทุนต่างๆ แต่ในระยะยาวองค์กรอาจสูญเสียความสามารถทางการแข่งขัน นำไปสู่สถานะที่ตกต่ำมากยิ่งขึ้น

4.1.2.3 กลยุทธ์การหยุดชั่วคราวหรือก้าวไปอย่างรอบคอบ (Pause/proceed with caution strategy) เป็นการหยุดดำเนินธุรกิจชั่วคราวเพื่อรอดูสถานการณ์แวดล้อมก่อนที่จะดำเนินธุรกิจต่อไป โดยในระหว่างที่หยุดดำเนินธุรกิจองค์กรอาจมีการพัฒนาหรือปรับปรุงศักยภาพในด้านต่างๆ ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การหดตัว เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่องค์กรใช้ในการแก้ปัญหาความสามารถทางการแข่งขันลดลง การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ และมีผลการดำเนินงานตกต่ำ โดยการตัดทอนหรือลดขนาดการลงทุนของธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร โดยกลยุทธ์การหดตัวสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อยคือ กลยุทธ์การฟื้นฟู กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือขายกิจการบางส่วน กลยุทธ์บริษัทเชลย และกลยุทธ์การเลิกกิจการ

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการปรับปรุงโครงสร้างหรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ในขณะที่องค์กรกำลังประสบปัญหาแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤต ซึ่งอาจทำได้โดยการลดขนาดของธุรกิจ หรือลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น และนำทรัพยากรไปใช้ในด้านที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ

4.1.3.2 กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือขายกิจการบางส่วน (Divestiture Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยการขายธุรกิจขององค์กรในส่วนที่ไม่มีความสามารถในการทำกำไร หรือใช้เงินลงทุนมากเกินไป

4.1.3.3 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ขอมให้องค์กรอื่นมีอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินธุรกิจบางส่วนขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย และสร้างความมั่นคงได้มากขึ้น

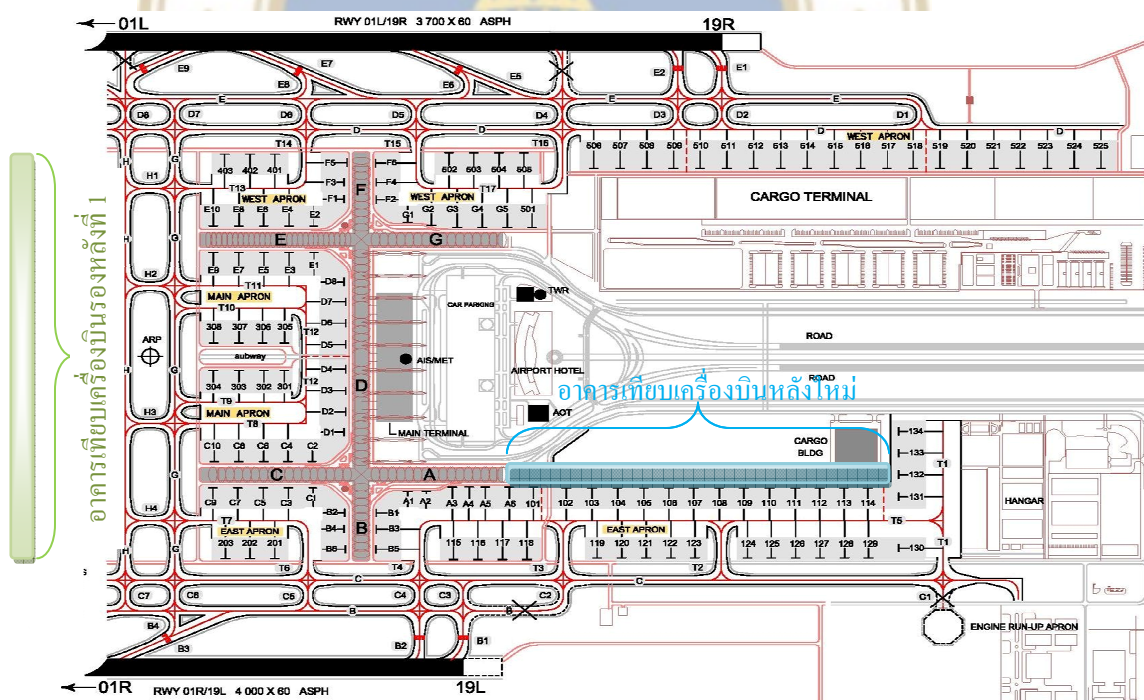
4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นการยุติการดำเนินธุรกิจทั้งหมดขององค์กร ในกรณีที่องค์กรประสบปัญหาที่รุนแรงมากเกินไปจนไม่สามารถแก้ไขให้กลับมาดำเนินธุรกิจต่อไปได้

4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารสำหรับให้บริการเที่ยวบินโดยสารทั้งหมด 51 หลุมจอด และหลุมจอดระยะไกลสำหรับให้บริการเที่ยวบินขนส่งสินค้า ทั้งหมด 69 หลุมจอด ในขณะที่จำนวนเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมากกว่า 300,000 เที่ยวบินต่อปี เป็นเที่ยวบินโดยสารมากถึงร้อยละ 97 ทำให้ปัจจุบัน ทอท. จำเป็นต้องกำหนดให้อากาศยานที่เป็นเที่ยวบินโดยสารในบางเที่ยวบินเข้าใช้บริการที่หลุมจอดระยะไกล แต่การใช้หลุมจอดอากาศยานผิดประเภทอาจส่งผลให้เกิดอันตราย และความไม่สะดวกในการใช้บริการของอากาศยาน ผู้ปฏิบัติงานภาคพื้น และผู้โดยสาร และยังทำให้ ทอท. สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียมการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อีกด้วย แม้ว่า ทอท.

จะมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาท่าอากาศยาน ซึ่งได้มีการก่อสร้างพื้นที่ลานจอดอากาศยานและอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1 บริเวณทิศใต้ของท่าอากาศยาน ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2560 และจะทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีหลุมจอดประชิดอาคารเพิ่มขึ้นอีก 28 หลุมจอด แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนเที่ยวบินโดยสารที่เข้ามาใช้บริการ

ดังนั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพในการรองรับเที่ยวบิน และเป็นการนำทรัพยากรที่ ทอท. มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ทอท. ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งของกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ในการพัฒนาหลุมจอดระยะไกลที่มีอยู่ให้เป็นหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร โดยการก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินเพิ่มเติมบริเวณทางด้านทิศตะวันออกเฉียงเหนือให้เชื่อมต่อกับอาคารเทียบเครื่องบินหลักดังที่แสดงในภาพที่ 4.1 ซึ่งจะทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารทั้งหมด 93 หลุมจอด การสร้างอาคารเทียบเครื่องบินในบริเวณดังกล่าวนอกจากจะเป็นการนำทรัพยากรที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาประโยชน์สร้างผลตอบแทนให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ยังเป็นการลดต้นทุน และระยะเวลาในการก่อสร้างหลุมจอดอากาศยานใหม่อีกด้วย



ภาพที่ 4.1 แสดงพื้นที่ก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบิน

4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีที่องค์กรจะนำมาใช้แข่งขันในอุตสาหกรรม โดยการนำเอาทรัพยากรและความสามารถที่เป็นจุดแข็งขององค์กรมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ในระดับองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งตามหลักการของ Michel E. Porter ได้เป็น 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม

4.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญในด้านการจัดหาวัตถุดิบและการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนรวมของสินค้าหรือบริการต่ำลง เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางด้านราคากับคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม และยังทำให้องค์กรมีโอกาสทำกำไรมากขึ้นจากต้นทุนที่ลดลง แต่การลดต้นทุน อาจทำให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการลดลงตามไปด้วย ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่ง ดังนั้นในการลดต้นทุนองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย

4.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำให้สินค้าหรือบริการขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม โดยการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วยพัฒนารูปแบบของสินค้าหรือบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีมากยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร ทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะทำกำไรจากสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งมากขึ้น แต่รูปแบบของสินค้าอาจถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลอกเลียนแบบ และเป็นการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว

4.3.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาในด้านที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความโดดเด่นให้กับสินค้าหรือบริการของตนเอง และเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีอยู่ในตลาดเท่านั้น เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความรุนแรง

ในการแข่งขันของตลาดใหญ่ และเป็นการสร้างชื่อเสียงให้ตราสินค้าขององค์กรเป็นที่รู้จักได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

4.4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจุบันท่าอากาศยานขนาดใหญ่ที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย มีการเรียกเก็บค่าใช้บริการพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการบินจากสายการบินในอัตราที่ใกล้เคียงกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.1 การพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิตามที่เสนอในกลยุทธ์ระดับองค์กร จะทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารเพิ่มขึ้นจาก 51 หลุมจอด เป็น 93 หลุมจอด ทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิสามารถรองรับเที่ยวบินได้มากขึ้น และมีต้นทุนในการให้บริการอากาศยานแต่ละเที่ยวบินลดลง ตามหลักการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับ ทอท. ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ด้วยการสร้างความโดดเด่นทางด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าท่าอากาศยานคู่แข่งที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน โดยการลดอัตราค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บจากสายการบินลงบางส่วน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการให้บริการสะพานเทียบเครื่องบิน ซึ่งสามารถลดลงได้ร้อยละ 15-20 จากอัตราเดิม ทำให้อัตราค่าบริการสิ่งอำนวยความสะดวกทางการบินของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิลดลงต่ำกว่าคู่แข่ง ช่วยดึงดูดสายการบินให้เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมากขึ้น

ตารางที่ 4.1 แสดงอัตราค่าธรรมเนียมที่ท่าอากาศยานเรียกเก็บจากสายการบินในแต่ละเที่ยวบิน

Airport Charges (THB)	Singapore		Bangkok		Incheon		Hong Kong	
	C	E	C	E	C	E	C	E
Aircraft Code	C	E	C	E	C	E	C	E
Landing	11,000	70,000	7,800	50,000	21,000	110,000	23,800	110,000
Parking	-	4,500	-	2,500	-	2,500	5,200	10,500
Aerobridge	3,500	13,000	4,200	16,500	4,500	4,500	-	-
Others	500	-	16,000	23,000	18,500	28,000	11,000	26,500
Total	15,000	87,500	28,000	92,000	44,000	145,000	40,000	147,000

ที่มา: Legislative Council of the Hong Kong

4.5 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานให้สอดคล้อง และเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมีการนำเอาทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่สามารถแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานได้ดังนี้

4.5.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy) เน้นในเรื่องของการศึกษาถึงความเป็นไปได้ และการคิดค้นหรือประยุกต์เอานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และรองรับความต้องการของลูกค้าในอนาคต

4.5.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยคำนึงถึงส่วนผสมทางการตลาดคือ สินค้า ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการขาย

4.5.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรต่างๆ การสนับสนุนเงินลงทุน การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร การบริหารจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารภาษีให้กับองค์กร

4.5.4 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) จะคำนึงถึงขั้นตอนกระบวนการทำงานเป็นหลัก ตั้งแต่การได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตสินค้าหรือให้บริการ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

4.5.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางในการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในแต่ละหน้าที่ รวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4.6 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ในการพัฒนาศักยภาพเพื่อความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทอท. จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์กรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองโดยตรง ดังนั้น ทอท. จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนให้แก่ส่วนงาน เพื่อที่จะสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ระดับในธุรกิจ และระดับองค์กรไปใช้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และนำไปสู่การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต โดย ทอท. สามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้แต่ละส่วนงานได้ดังนี้

4.6.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy) ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านแผนการพัฒนาท่าอากาศยานควรศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรที่ ทอท. มีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการนำแนวทางการปฏิบัติหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้สามารถรองรับการให้บริการอากาศยานที่เข้ามาใช้บริการได้ทั้งหมดภายในระยะเวลา 1-2 ปี โดยไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการให้บริการ และแผนการพัฒนาท่าอากาศยานในอนาคต

4.6.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และส่งเสริมให้มีสายการบินเข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. มากขึ้น ส่วนงานที่ดูแลทางด้านการตลาดจำเป็นต้องสำรวจหรือศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการ ทั้งในด้านคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ ทอท. เรียกเก็บจากสายการบินเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการกำหนดข้อเสนอเหมาะสมในการส่งเสริมการขาย

4.6.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) ส่วนงานที่มีหน้าที่ดูแลการเงินของ ทอท. ควรพิจารณาถึงงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ รวมถึงระยะเวลาคู้มทุน และผลกำไรที่องค์กรจะได้รับในอนาคต

4.6.4 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) ในการดำเนินงานส่วนงานที่มีหน้าที่ดำเนินงานหรือให้บริการ จำเป็นต้องยึดถือข้อกำหนด และมาตรฐานสากลเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อความปลอดภัย รวดเร็ว และคุณภาพในการให้บริการ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

4.6.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเพียงพอของจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตเพื่อรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากการเติบโตของธุรกิจ รวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

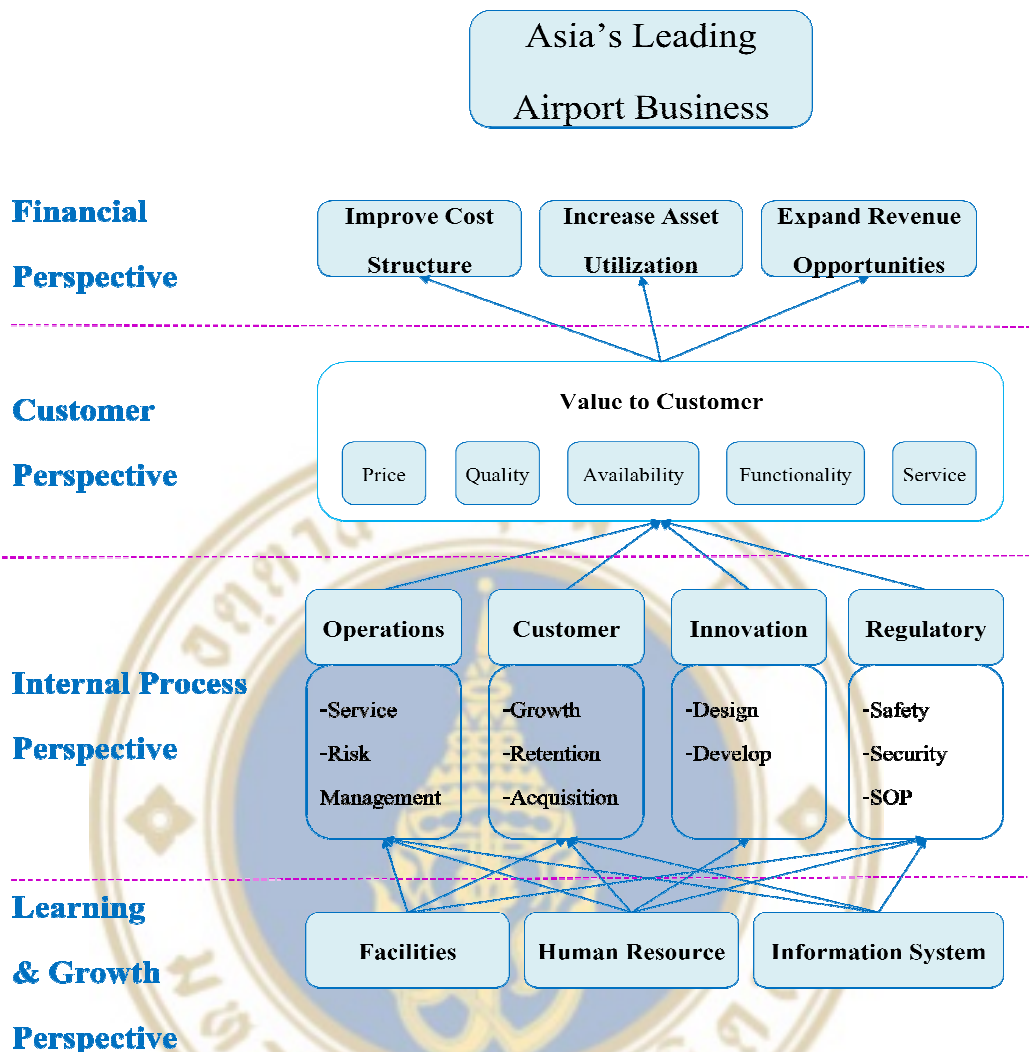
บทที่ 5

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

หลังจากมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่แล้ว จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องกันเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร จากนั้นจึงทำการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 มุมมองด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า บัตรคะแนนแบบสมดุล (Balance Score Card) นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการคำนึงถึงความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ต้องมีการหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงแต่ละเรื่องให้ชัดเจน

5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ช่วยกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของทุกส่วนงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และยังเป็นการกระจายวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่ง ทอท. สามารถนำกลยุทธ์ในระดับต่างๆ มาเขียนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ดังที่แสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ ทอท. สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้โดยเริ่มจากการพัฒนาในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยการพัฒนา เช่น หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร สะพานเทียบเครื่องบิน ห้องพักผู้โดยสารขาออก สุขา รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้มีคุณภาพ ปลอดภัย และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ยังต้องมีการเปิดรับและพัฒนาบุคลากรสำหรับปฏิบัติงานบริหารหลุมจอดอากาศยานให้มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการให้บริการสำหรับหลุมจอดอากาศยานและจำนวนเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น อีกสิ่งหนึ่งที่ ทอท. จำเป็นต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคือระบบสารสนเทศที่จะช่วยเก็บข้อมูลสถิติเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการในแต่ละฤดูกาลเพื่อที่จะนำไปวางแผนบริหารจัดการใช้หลุมจอดอากาศยานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ผลที่ได้จากการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร และระบบสารสนเทศในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในมุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นงานดำเนินงานที่จะช่วยให้ ทอท. มีคุณภาพในการให้บริการที่ดีขึ้น สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยในการดึงดูดลูกค้าใหม่ รักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ และมีโอกาสที่จะสามารถแย่งชิงลูกค้ามาจากคู่แข่งได้เช่นกัน นอกจากนี้การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ยังช่วยให้ ทอท. สามารถออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาช่วยทำให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยในการปรับปรุงพัฒนา กระบวนการและมาตรฐานทั้งในด้านความปลอดภัย และมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

จากการพัฒนาในมุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองด้านลูกค้า ซึ่งกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าในหลายๆ ด้านเช่น ราคา คุณภาพ ความเพียงพอ การใช้งาน และการบริการ เมื่อ ทอท. สามารถสร้างคุณค่าในการบริการให้กับลูกค้าได้มากขึ้นก็จะทำให้จำนวนผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. เพิ่มขึ้น นำไปสู่การพัฒนาในมุมมองทางการเงิน โดย ทอท. สามารถปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนในการให้บริการได้ เพราะจากการที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้ต้นทุนในการให้บริการในแต่ละเที่ยวบินลดลง และยังสามารถใช้สินทรัพย์ต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับ ทอท. มากยิ่งขึ้น

5.2 บัตรคะแนนแบบสมดุล (Balance Score Card)

บัตรคะแนนแบบสมดุล เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง เกิดขึ้นจากแนวคิดของศาสตราจารย์ Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งมองเห็นว่าองค์กรเอกชนส่วนใหญ่ประเมินผลการดำเนินงานจากมุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว จึงได้เสนอแนวคิดในองค์กรต่างๆ ประเมินผลการดำเนินงานจากมุมมองต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมีทั้งหมด 4 ด้านคือ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางลูกค้า มุมมองทางด้านการกระบวนการภายในองค์กร และมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan & Norton, 1992)

5.2.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นการประเมินความสำเร็จ
ในด้านการบริหารจัดการเงิน รวมถึงการลงทุนขององค์กร

5.2.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ใช้ประเมินความสำเร็จในด้
การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

5.2.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Perspective)
เป็นการประเมินประสิทธิภาพของระบบ กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร

5.2.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)
เป็นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

ทอท. สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานต่างๆ ที่ม
มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน โดยใช้บัตรคะแนนแบบสมดุล
ได้ดังตารางที่ 5.1-5.4

ตารางที่ 5.1 แสดงบัตรคะแนนแบบสมดุลในมุมมองทางการเงินของ ทอท.

มุมมองทางการเงิน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ลดต้นทุนในการดำเนิน ธุรกิจ	ต้นทุนการ ให้บริการต่อ เที่ยวบิน	ลดลง 15-20%	ลดค่าธรรมเนียมการใช้สะพานเทียบเครื่องบินเพื่อ ดึงดูดสายการบินให้เข้ามาใช้บริการ
เพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหารสินทรัพย์ และเงินลงทุน	ROA ROI	เพิ่มขึ้น 10%	พัฒนาหลุมจอดระยะไกลซึ่งมีความต้องการใช้ บริการน้อย ให้เป็นหลุมจอดแบบประชิดอาคาร
เพิ่มโอกาสในการสร้าง รายได้	รายได้จากบริการ สะพานเทียบ เครื่องบินต่อปี	เพิ่มขึ้น 10-15%	เพิ่มจำนวนหลุมจอดอากาศยานแบบประชิด อาคาร

ตารางที่ 5.2 แสดงบัตรคะแนนแบบสมมูลในมุมมองทางด้านลูกค้าของ ทอท.

มุมมองทางด้านลูกค้า			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ	ข้อร้องเรียนจากสายการบิน	0	พัฒนาหลุมจอดประชิดอาคาร และบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการ รวมถึงลดค่าธรรมเนียมในการใช้บริการ

ตารางที่ 5.3 แสดงบัตรคะแนนแบบสมมูลในมุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กรของ ทอท.

มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
รักษาความสามารถในการพัฒนาท่าอากาศยานตามแผนการพัฒนาท่าอากาศยานในอนาคต	มูลค่าความเสียหายที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาท่าอากาศยานในอนาคต	0	ออกแบบ และดำเนินการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โดยไม่กระทบต่อแผนการพัฒนาท่าอากาศยานในอนาคต
ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อกำหนดและมาตรฐาน	จำนวนครั้งในการละเมิดมาตรฐานและข้อกำหนด	0	กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด และมาตรฐานสากล

ตารางที่ 5.4 แสดงบัตรคะแนนแบบสมมูลในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ ทอท.

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	จำนวนผู้ใช้บริการที่ได้รับการบริการอย่างเหมาะสม	100%	ดำเนินการก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินเพิ่มเติมให้เพียงพอต่อความต้องการ
บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน	ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	0	จัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และให้การฝึกอบรม รวมถึงมีการทดสอบเกี่ยวกับความรู้ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
สามารถพยากรณ์และวางแผนการใช้หลุมจอดอากาศยานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	จำนวนเที่ยวบินโดยสารที่เข้าใช้หลุมจอดระยะไกล	0	ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลการเก็บสถิติเที่ยวบินที่เข้ามาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

5.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของ ทอท. มีความซับซ้อนและมีผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก จึงมีโอกาสที่ในอนาคตอาจจะมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ทอท. จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสาเหตุทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร

5.3.1 ความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายนอก

1. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ในการก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินหลังใหม่ ทอท. จำเป็นต้องมีการสั่งซื้อวัตถุดิบหลายชนิดจากผู้ผลิตที่อยู่ในต่างประเทศ เนื่องจากมีความน่าเชื่อถือ สินค้ามีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนอาจส่งผลให้ ทอท. เสียค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณที่ตั้งเอาไว้

เพื่อลดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ทอท. ควรกำหนดให้ผู้ผลิตสินค้าแต่ละราย ทำการเสนอราคา และตกลงทำสัญญาซื้อขายกัน โดยใช้สกุลเงินบาทเป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ และงบประมาณที่ ทอท. ตั้งไว้ โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบความเสี่ยงในเรื่องนี้คือฝ่ายจัดซื้อของ ทอท.

2. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการพัฒนาศักยภาพของคู่แข่งในภูมิภาค ในอนาคตท่าอากาศยานคู่แข่งอาจมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหนือกว่าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อแข่งขันชิงจำนวนผู้ใช้บริการ ส่งผลให้รายได้ของ ทอท. ลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวทางในการบรรเทาความเสี่ยงนี้สามารถทำได้โดยการสำรวจความพึงพอใจ และต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อนำมาพัฒนาความสามารถในการให้บริการของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทำข้อตกลงความร่วมมือ (Sister Airports Agreement) กับท่าอากาศยานที่มีศักยภาพใกล้เคียงกันเพิ่มเติม เพื่อลดความรุนแรงในการแข่งขัน ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ดูแลความเสี่ยงในเรื่องนี้คือ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และกรรมการบริษัท

5.3.2 ความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายใน

1. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่สามารถจัดหาผู้ออกแบบและก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินหลังใหม่ได้ การออกแบบและก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินเป็นโครงการขนาดใหญ่ มีมูลค่าในการลงทุนที่มหาศาล และต้องคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก ทอท. จึงจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้มีโอกาสที่จะทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดหาผู้ออกแบบและก่อสร้างได้

ทอท. สามารถป้องกันความเสี่ยงนี้ได้โดยการออกมาตรการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และให้ข้อมูลแก่ผู้ที่ต้องการยื่นข้อเสนอในเบื้องต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนตามกรอบการกำหนดร่างขอบเขตรายละเอียด ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้คือ ฝ่ายจัดซื้อของ ทอท.

2. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานให้บริการสะพานเทียบเครื่องบิน ทอท. จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญ มีความละเอียดรอบคอบ และยึดถือการปฏิบัติงานตามมาตรฐานเป็นหลัก ซึ่งการเพิ่มจำนวนหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร ทำให้ ทอท. ต้องใช้จำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดภาระงานของบุคลากรแต่ละคนไม่ให้มากเกินไป ซึ่งการคัดเลือกหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถต้องใช้ระยะเวลา ทำให้ ทอท. มีโอกาสที่จะขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสม ส่งผลให้คุณภาพในการให้บริการลดลง

แนวทางในการป้องกันความเสี่ยงเรื่องนี้อาจทำได้โดยให้ ทอท. ทำข้อตกลงกับสถาบันการบินพลเรือน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรทางด้านการบินโดยตรง ให้มีการฝึกอบรมและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานให้ ทอท. ในระยะเวลาที่กำหนด

บรรณานุกรม

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the Business Environment, The Macmillian Company, New York.
- Barney, J. B. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bensoussan, B. E. (2008). Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan R. S. and Norton D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, NY: Free Press.
- Sterman, J. D. (2000). Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World, Boston, MA: Irwin/McGraw Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm Strategic Management Journal, 5, 171-180.
- รายงานประจำปี บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), (2556).