

กลยุทธ์การเจาะตลาดลูกค้ารายย่อยโดยใช้ Digital Platform ผ่านตัวแทนจำหน่าย  
กรณีศึกษา บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเจาะตลาดลูกค้ารายย่อยโดยใช้ Digital Platform ผ่านตัวแทนจำหน่าย  
กรณีศึกษา บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวณัฐชา มงคลบรรจง

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ซึ่งท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าแม่และทุ่มเทให้คำปรึกษา แก่ผู้เขียน รวมถึง

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ผู้เป็นคณะกรรมการ สอบสารนิพนธ์ ซึ่งให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ทั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เขียน ทำให้ ผู้เขียนมีความเข้าใจในโลกของธุรกิจและการบริหารจัดการธุรกิจมากขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปต่อ ยอดในการประกอบอาชีพ รวมถึงยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลอื่นๆ เพื่อประโยชน์ต่อไป

ผู้เขียนขอกราบขอบคุณบุคคลที่สำคัญที่สุดที่ใช้การสนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้ บิคา มารดา ที่คอยให้กำลังใจ และผลักดันให้ผู้เขียนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ก็ยังมีเพื่อนๆ รวมถึง MS18C ที่อยู่ด้วยกันมา คอยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และที่ขาดไม่ได้เลยคือเพื่อนกลุ่ม 4ม ที่เราทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานต่างๆ ช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา อีกหนึ่งกำลังใจที่สำคัญผู้เขียนขอขอบพระคุณเพื่อนๆ พี่ๆ ที่บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่คอยเอาใจช่วยและ พร้อมจะเข้าใจเมื่อผู้เขียนร้องขอในเรื่องต่างๆ ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จครั้งนี้

ณัฐชา มงคลบรรจง

กลยุทธ์การเจาะตลาดลูกค้ารายย่อยโดยใช้ Digital Platform ผ่านตัวแทนจำหน่าย กรณีศึกษา บมจ.  
การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways)

MARKET PENETRATION STRATEGY ON RETAIL CUSTOMERS THROUGH DIGITAL  
PLATFORM CASE STUDY BANGKOK AIRWAYS

ณัฐชา มงคลบรรจง 5850510

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรณีศึกษาการนำเสนอกลยุทธ์การเจาะตลาดกลุ่ม  
ลูกค้ารายย่อยโดยใช้ Digital Platform ปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาอัตราการบรรทุกผู้โดยสารยังไม่  
ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงมองหาลูกค้ากลุ่มใหม่ รวมถึงเพิ่มช่องทางการขายแก่ลูกค้ากลุ่มใหม่และกลุ่ม  
เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการแข่งขันทาง  
ธุรกิจดังต่อไปนี้ 1) PESTLE 2) FIVE FORCES และ 3) SWOT ทำให้เห็นถึงสถานะตลาดโดยรวม และ  
จุดแข็งของบริษัทที่จะนำไปต่อยอดพัฒนา รวมถึงการวิเคราะห์หาเหตุหลักและสาเหตุรองของปัญหา  
และนำไปสู่การหาแนวทางเพื่อแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทด้วย  
โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรคือกลยุทธ์การเติบโตโดยการเจาะตลาด ขยายธุรกิจเดิมและเพิ่มส่วนแบ่ง  
การตลาด กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือจะมีการนำโปรแกรมเข้ามาช่วยการในเจาะตลาด และขยายตลาดเดิม  
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือทุกฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การ  
วางแผนจัดการความเสี่ยงก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องบริหารจัดการเพื่อป้องกัน และหลีกเลี่ยงภาวะเสี่ยงต่างๆ  
ที่อาจจะทำให้งานล้มเหลว สุดท้ายการใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อเป็นแผนที่และแนวทางในการดำเนินงาน  
ให้ทุกด้านมีความสอดคล้องกันและให้การดำเนินงานไปถึงจุดหมายที่ตั้งเป้าไว้

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเจาะตลาด/ Airline Business/ แผนผังก้างปลา/ แผนที่กลยุทธ์

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	3
1.3.1 ประวัติความเป็นมา	3
1.3.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ	4
1.3.3 วิสัยทัศน์	5
1.3.4 พันธกิจ	5
1.3.5 โครงสร้างองค์กร	6
1.3.6 บริษัทย่อยและบริษัทร่วม	7
1.4 สภาพปัญหา	7
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	<b>11</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTLE Analysis)	11
2.2 การวิเคราะห์สภาพตลาดโดยเราเป็นผู้เล่นอยู่ในตลาดอยู่แล้ว (5FORCES)	14
2.2.1 Industry Rivalry การแข่งขันในอุตสาหกรรม	14
2.2.2 Threat of New Entrants ภัยคุกคามจากผู้เล่นหน้าใหม่	15
2.2.3 Bargaining Power of Buyers อำนาจต่อรองของผู้บริโภค	15
2.2.4 Bargaining Power of Suppliers อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือ ซัพพลายเออร์	15
2.2.5 Threat of Substitutes สินค้าทดแทน	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก SWOT Analysis	16
2.3.1 Strengths จุดแข็ง	16
2.3.2 Weaknesses จุดอ่อน	17
2.3.3 Opportunities โอกาส	17
2.3.4 Threats ภัยคุกคาม	18
<b>บทที่ 3</b> การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	<b>19</b>
3.1 Cause and Effect Diagram แผนผังสาเหตุและเหตุผล (แผนผังก้างปลา)	19
3.2 ความสัมพันธ์และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)	21
<b>บทที่ 4</b> การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	<b>23</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	23
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต	24
4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว	25
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	26
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	27
4.4 กลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหาของ บมจ.การบินกรุงเทพ	27
4.4.1 การขายทางตรง	27
4.4.2 การขายทางอ้อม	27
<b>บทที่ 5</b> การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	<b>31</b>
5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	31
5.1.1 Gantt Chart แสดง WBS (Work Breakdown Structure) โครงสร้างกิจกรรมย่อยในช่วงจัดหา และจัดตั้งระบบช่องทางการขายใหม่	31
5.1.2 แผนการดำเนินงานหลังจากเริ่มใช้งานระบบอย่างเป็นทางการ	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและการบริหารจัดการความเสี่ยง	35
5.3 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	36
5.3.2 แผนที่กลยุทธ์ของ บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways)	39
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>41</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>42</b>





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แบ่งกลุ่มผู้เล่นในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยตามลักษณะการให้บริการ	2
1.2	แสดงข้อมูลผู้เล่นในตลาด จำนวนเส้นทางที่ให้บริการ ขนาดฝูงบิน และส่วนแบ่งการตลาด	3
5.1	Gantt Chart แสดง WBS (Work Breakdown Structure) โครงสร้างกิจกรรมย่อยในช่วงจัดหา และจัดตั้งระบบช่องทางการขายใหม่	32
5.2	ปัจจัยความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยง	35
5.3	กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ของกลยุทธ์องค์กร	37



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงเครือข่ายเส้นทางการบินของบริษัทฯ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ	5
1.2 โครงสร้างองค์กร	6
1.3 แสดงบริษัทย่อย และบริษัทร่วม	7
1.4 แสดงรายได้ บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways) หน่วย : ล้านบาท	8
1.5 แสดงกำไร (ขาดทุน) ก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้ บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways) หน่วย : ล้านบาท	8
1.6 แสดงอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	9
1.7 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มกราคม ถึง ธันวาคม 2559P	9
2.1 PESTLE Analysis	11
2.2 FIVE FORCES	14
2.3 SWOT 16	
3.1 แผนผังก้างปลา	19
3.2 แผนผังก้างปลาของ บมจ.การบินกรุงเทพ	20
3.3 ความสัมพันธ์และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	21
4.1 ระดับกลยุทธ์ทางธุรกิจ	23
4.2 การกำหนดกลยุทธ์ของ บมจ.การบินกรุงเทพ	28
5.1 แผนการดำเนินการ	34
5.2 แผนที่กลยุทธ์ของ บมจ.การบินกรุงเทพ	39

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจสายการบินในยุคปัจจุบันนับว่ามีการแข่งขันที่รุนแรง แต่ถึงกระนั้นโอกาสในการเติบโตก็มีอยู่มากเช่นกันสืบเนื่องมาจากการเติบโตในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่ว่าจะเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย หรือนักท่องเที่ยวต่างชาติที่หลั่งไหลเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน อีกทั้งยังมีกลุ่มนักธุรกิจจากทั่วโลกเดินทางเข้ามาทำธุรกิจในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะกับกลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่มีการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจสูง มีการหลั่งไหลของเงินทุนจากต่างชาติซึ่งเป็นที่ดึงดูดนักลงทุนเพื่อการติดต่อธุรกิจและการท่องเที่ยว ด้วยเหตุผลเหล่านี้ทำให้สายการบินต่างๆ เร่งสร้างศักยภาพเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน เช่น การเปิดเส้นทางใหม่ๆ เพื่อการท่องเที่ยว การติดต่อด้านธุรกิจ และเพื่อเชื่อมโยงกับเส้นทางเดิมที่มีอยู่ทำให้ครอบคลุมการเดินทางมากยิ่งขึ้นเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสาร (Network Management & Optimization) การขยายฝูงบิน โดยมีการสั่งซื้อเครื่องบินมาเพิ่มเข้าไปในฝูงบินเพื่อรองรับความต้องการที่มีมากขึ้น (Fleet Plan) และการบริหารรายได้ เพื่อการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และกำไรสูงสุด (Revenue Management)

รายได้หลักของธุรกิจการบินก็คือรายได้จากการจำหน่ายบัตรโดยสาร สายการบินต่างๆ มีการออกโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อแข่งขันลูกค้ารายย่อย และเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการเดินทางท่องเที่ยวโดยมีการปล่อยบัตรโดยสารราคาถูกออกมาจำนวนหนึ่ง นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่นิยมทำกันในยุคปัจจุบันนี้ ทำให้สายการบินต่างๆ ต้องปรับตัวด้วยการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน บริหารต้นทุน และรายได้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน นอกจากนี้ลูกค้ารายย่อยที่สายการบินต้องให้ความสำคัญในฐานะ End user แล้ว ก็ยังมีลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งที่ตัวกลางในเรื่องการขายบัตรโดยสารให้กับสายการบิน นั่นก็คือลูกค้าธุรกิจ หรือ บรรดาเอเจนต์ทั้งหลาย ที่ดำเนินธุรกิจจำหน่ายบัตรโดยสาร ในฐานะตัวแทนของสายการบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ การที่สายการบินจัดหาช่องทาง การจัดจำหน่ายหรือระบบที่มีประสิทธิภาพรองรับการทำงานให้กับเหล่าเอเจนต์ โดยคำนึงถึงความง่ายในการเข้าถึงข้อมูลการขาย ต้นทุนในการใช้ระบบ และความยืดหยุ่นต่างๆ ของระบบ ก็จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เหล่าเอเจนต์มีความต้องการขายบัตรโดยสารให้สายการบินมากขึ้น และก็จะทำให้รายได้ของสายการบินมากขึ้นตามไปด้วย

แม้ว่าในยุคปัจจุบันที่ทุกคนสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดายไม่ว่าจะผ่านคอมพิวเตอร์หรือ smart phone ก็ตามนั้นหมายความว่าผู้โดยสารสามารถทำการจองตั๋วเครื่องบินได้ง่ายๆ ด้วยตัวเองเป็นการดำเนินธุรกิจแบบ B2C แต่ก็ยังมีผู้โดยสารอีกจำนวนมาก เช่นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากต่างประเทศ ผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางเป็นหมู่คณะ หรือแม้กระทั่งผู้โดยสารทั่วไปที่ยังคงต้องการซื้อบัตรโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่ายรายย่อยที่อยู่ในพื้นที่นั้นๆ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยผ่านเอเย่นต์รายย่อยในพื้นที่ เป็นการดำเนินธุรกิจแบบ B2B จึงเป็นอีกช่องทางที่จะทำให้ผู้โดยสารเข้าถึงสินค้าและบริการได้ง่ายขึ้น และมากขึ้น

## 1.2 ข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมการบินแม้จะเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง และต้องปฏิบัติตามกฎสากลต่างๆ มากมาย แต่ก็เป็นที่

ธุรกิจที่มีผู้เล่นอยู่ในอุตสาหกรรมนี้มากมายโดยข้อมูลจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ไปในทิศทางเดียวกันว่าในปี 2560 อุตสาหกรรมการบินโลกจะยังมีแนวโน้มขยายตัว และยังสามารถทำกำไรได้ แม้ว่าอัตราค่าโดยสารจะลดลงซึ่งเป็นผลมาจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวสูงขึ้น ในส่วนของสายการบินต่างๆ ก็มีแนวโน้มขยายตัวเช่นกัน จะเห็นได้จากการเปิดเส้นทางบินใหม่ๆ การเพิ่มจำนวนเที่ยวบิน และการขยายฝูงบิน สำหรับสิ่งที่ต้องกังวลต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบิน เช่น ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ผันผวน ความเสี่ยงทางด้านการเมืองในระดับโลก (สงคราม) การก่อการร้าย และความขาดแคลนทรัพยากรทางด้านการบิน เป็นต้น

ทั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มผู้เล่นในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยตามลักษณะการให้บริการเป็น 2 ประเภท ดังนี้

### ตารางที่ 1.1 แบ่งกลุ่มผู้เล่นในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยตามลักษณะการให้บริการ

1. ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service)	2. ต้นทุนต่ำ (Low cost carrier)
Thai Airways	Thai AirAsia
Bangkok Airways	Thai AirAsia X
Thai Smile	Nok Air
	NokScoot
	Thai Lion Air
	Thai Vietjet Air

## ตารางที่ 1.2 แสดงข้อมูลผู้เล่นในตลาด จำนวนเส้นทางที่ให้บริการ ขนาดฝูงบิน และส่วนแบ่งการตลาด

ตารางแสดงข้อมูลผู้เล่นในตลาด จำนวนเส้นทางที่ให้บริการ ขนาดฝูงบิน และส่วนแบ่งการตลาด					
ผู้เล่นในตลาด	จำนวนเส้นทางที่ให้บริการภายในประเทศ	จำนวนเส้นทางที่ให้บริการระหว่างประเทศ	ขนาดฝูงบิน	ส่วนแบ่งการตลาด	
Thai Air Asia	20	28	51	28.50%	
Nok Air	24	3	32	24.80%	
Thai Lion Air	13	9	27	13.90%	
Bangkok Airways	12	15	27	12.30%	
Thai Airways	12	67	79	11.00% *	
Thai Smile	10	7	20	8.70%	
Thai Air Asia X	-	5	6		
Nok Scoot	-	6	3	0.80%	
Thai Vietjet Air	3	3	3		

\* ส่วนแบ่งการตลาดของการบินไทย เป็นเส้นทางเฉพาะภายในประเทศ

## 1.3 ข้อมูลองค์กร

### 1.3.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) นายแพทย์ปราเสริฐปราสาททองโอสถได้ก่อตั้งธุรกิจสายการบินขึ้นในปี 2511 โดยจัดตั้งเป็นแผนกการบินของบริษัท กรุงเทพสทกล จำกัดซึ่งนายแพทย์ปราเสริฐปราสาททองโอสถเป็นเจ้าของหลังจากนั้นในปี 2527 จึงได้ก่อตั้งบริษัท สทกลแอร์ จำกัดขึ้นเพื่อรับโอนกิจการต่างๆ ซึ่งรวมถึงแผนกการบินจากบริษัท กรุงเทพสทกล จำกัดและในภายหลังได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด

บริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการเที่ยวบินแบบประจำอย่างเป็นทางการภายใต้ชื่อปัจจุบันคือ “สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส” นับตั้งแต่ปี 2529 เป็นต้นมาและในปี 2532 บริษัทฯ ได้สร้างสนามบินแห่งแรกที่เกาะสมุยซึ่งในขณะนั้นเป็นช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาเกาะสมุยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวนานาชาติ โดยบริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินงานในสนามบินสมุยและได้รับอนุญาตให้ทำการบินในเส้นทางการบินแรกคือกรุงเทพฯ-เกาะสมุยพร้อมกับได้รับรหัสการบินจาก IATA คือรหัสการบิน “PG” ต่อมาในปี 2537 จึงได้เข้าร่วมในสำนักหักบัญชีของ IATA (IATA Clearing House) และได้เริ่มนำเครื่องบินแบบเอทีอาร์ 72 จำนวน 2 ลำมาใช้ในฝูงบิน

ในปี 2541 บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการในสนามบินแห่งที่สองคือสนามบินสุโขทัยและในปี 2543 ได้เริ่มการบินด้วยเครื่องบินไอพ่นซึ่งมีความรวดเร็วและมีจำนวนที่นั่งมากขึ้นเพื่อเพิ่มความจุ

ผู้โดยสารและลดความถี่ของเที่ยวบินลง โดยนำเครื่องบินแบบโบอิง 717-200 ลำแรกมาใช้ในการดำเนินงานซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติการการบินของบริษัทฯ และลดความถี่ของเที่ยวบินในเส้นทางกรุงเทพ-เกาะสมุยลงพร้อมกันนี้บริษัทเริ่มดำเนินงานในส่วนของโรงซ่อมอากาศยานที่สนามบินดอนเมืองและเข้าเป็นสมาชิกของ IATA Billing and Settlement Plan (“BSP”) ซึ่งทำให้บริษัทฯ เพิ่มฐานการขายและยังสามารถรับชำระราคาบัตรโดยสารที่จำหน่ายผ่านผู้แทนจำหน่ายบัตรโดยสารที่ได้รับอนุญาตจาก IATA ผ่านระบบชำระเงินของธนาคารที่บริหารจัดการโดย IATA ได้จนกระทั่งในปี 2545 จึงได้เข้าเป็นสมาชิกสามัญของ IATA ซึ่งหมายถึงการเข้าสู่มาตรฐานความปลอดภัยในการบินพาณิชย์สากลนานาชาติภายใต้ IATA Operational Safety Audit (“IOSA”) และการมีสิทธิออกเสียงเรื่องอัตราค่าโดยสารและในปี 2549 บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินกิจการสนามบินแห่งที่สามคือสนามบินตราด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนจำนวน 2,100,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,100,000,000 หุ้นมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาทและมีทุนชำระแล้วจำนวน 2,100,000,000 บาท

### 1.3.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

#### 1.3.2.1 ธุรกิจการบิน การให้บริการเที่ยวบินแบบประจำ

บริษัทฯ ให้บริการเที่ยวบินแบบประจำโดยเป็นการให้บริการแบบเต็มรูปแบบโดยมุ่งเน้นการให้บริการระดับพรีเมียมแก่กลุ่มผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินเพื่อการท่องเที่ยวและเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

#### 1.3.2.2 เครื่องขยายเส้นทางการบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เครื่องขยายเส้นทางการบินของบริษัทฯ ครอบคลุมจุดหมายปลายทาง 26 แห่ง (ไม่รวมถึงกรุงเทพมหานคร) ใน 12 ประเทศ (รวมถึงประเทศไทย) นอกจากนี้ด้วยความตกลงเที่ยวบินร่วม (Code Share Agreement) ทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เครื่องขยายเส้นทางการบินของบริษัทฯ ได้ขยายออกไปครอบคลุมจุดหมายปลายทางในต่างประเทศอีก 22 แห่ง ใน 11 ประเทศ (ไม่รวมถึงประเทศไทย)

บริษัทฯ เน้นให้บริการเส้นทางการบินระยะใกล้ไปยังสนามบินที่อยู่ใกล้เคียงกับบริเวณที่เป็นจุดหมายปลายทางของแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งวัฒนธรรมที่สำคัญ ทุกรูปแบบ ด้วยความตกลงเที่ยวบินร่วม (Code Share Agreement) และความร่วมมือกับสายการบินอื่น ส่งผลให้ บริษัทฯ สามารถเข้าถึงผู้โดยสารจากจุดหมายปลายทางอื่นๆ ทั้งในทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย และทวีปออสเตรเลีย



แผนที่ดังต่อไปนี้ แสดงถึงเครือข่ายเส้นทางการบินของบริษัทฯ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559



ภาพที่ 1.1 แสดงเครือข่ายเส้นทางการบินของบริษัทฯ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

### 1.3.3 วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์ความเป็นเลิศเพื่อเป็นสายการบินที่ดีที่สุด ในเอเชีย

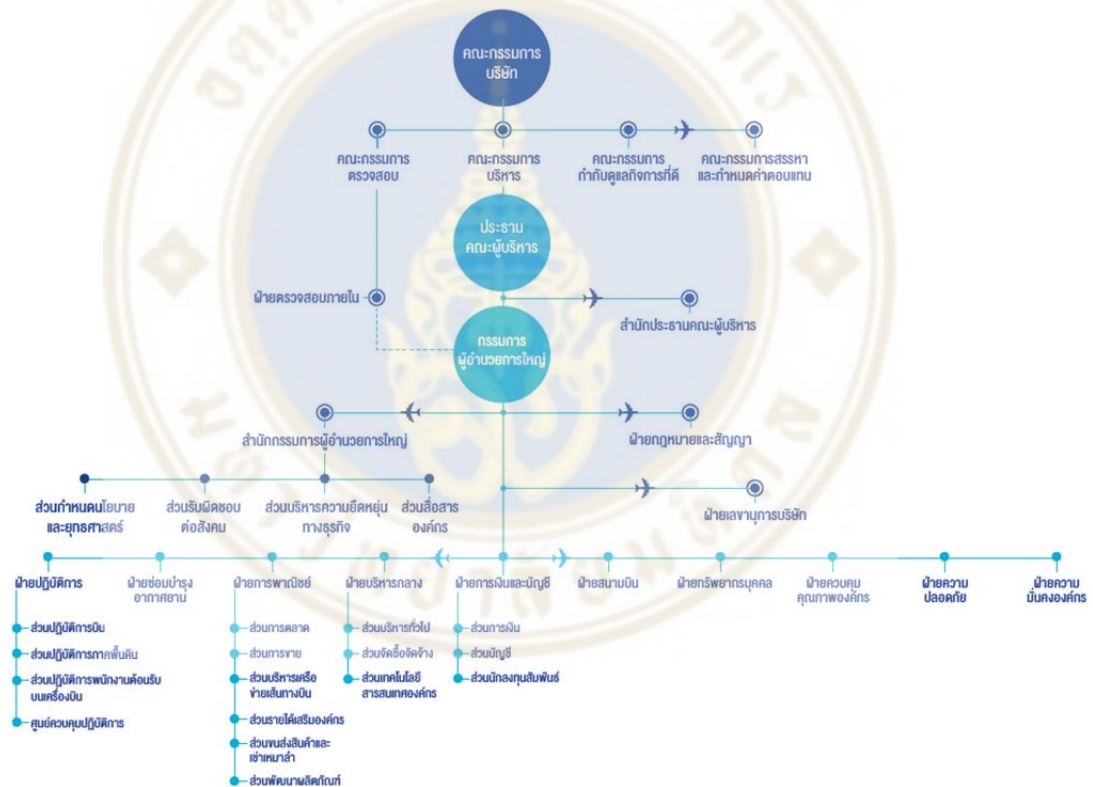
### 1.3.4 พันธกิจ

บริษัทฯ มุ่งมั่นเป็นสายการบินที่ดีที่สุดของเอเชีย โดยมีพันธกิจในการดำเนินงานดังนี้

- ปฏิบัติตามและรักษามาตรฐานความปลอดภัยระดับสากลในการปฏิบัติการทั้งภาคอากาศและภาคพื้นดิน
  - บริหารจัดการทรัพยากรของบริษัทฯอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
  - สร้างสรรค์และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศเพื่อประโยชน์ต่อผู้โดยสารและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัทฯ

- ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการเรียนรู้การทำงานของพนักงานด้วยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานอย่างมืออาชีพเพราะบริษัทฯ เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน
- ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของบริษัทฯ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการให้บริการและบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

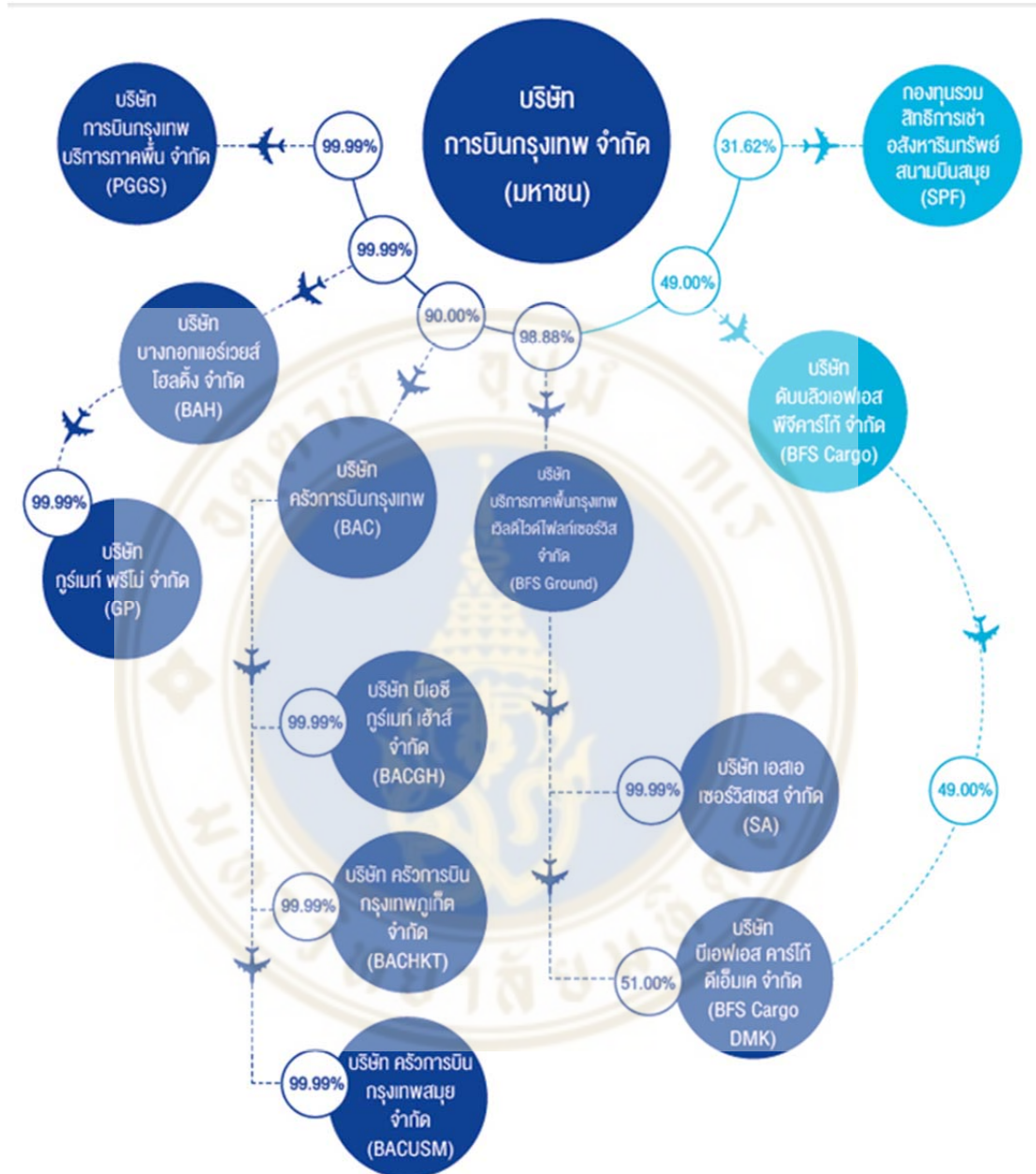
### 1.3.5 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างองค์กร



### 1.3.6 บริษัทย่อยและบริษัทร่วม

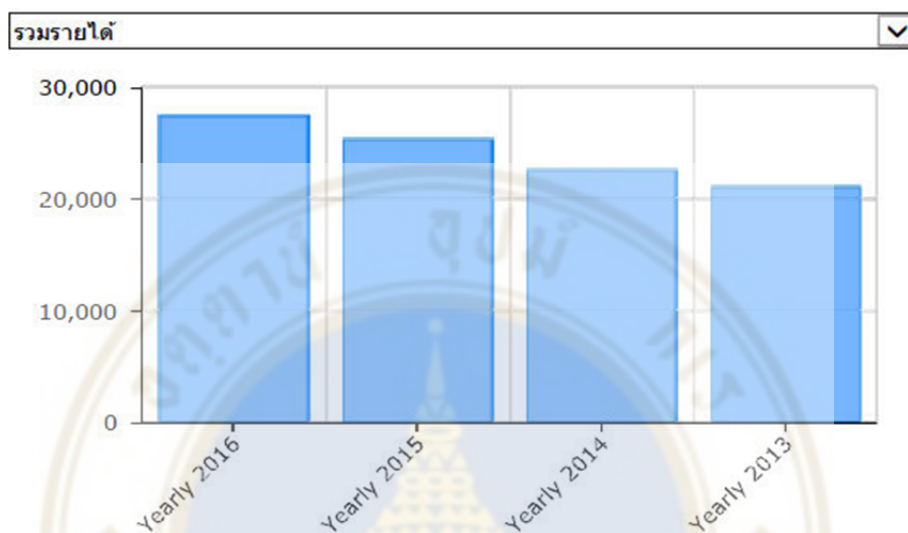


ภาพที่ 1.3 แสดงบริษัทย่อย และบริษัทร่วม

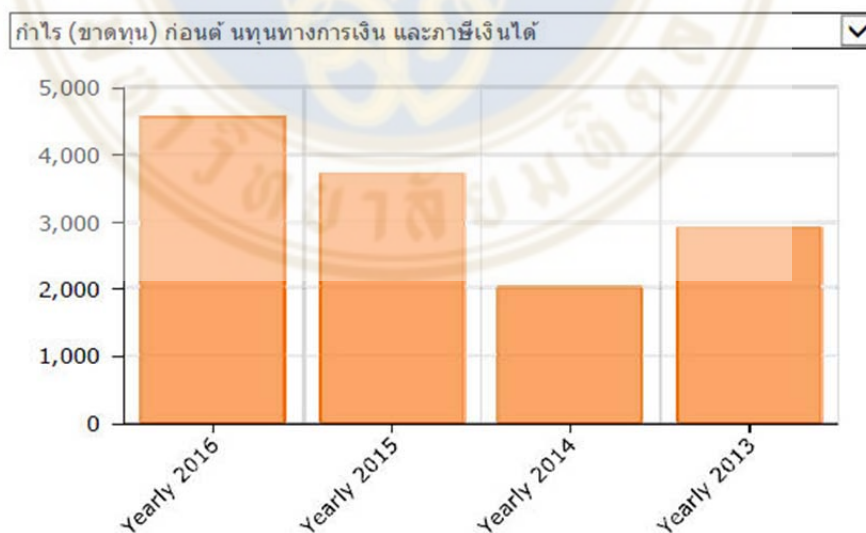
### 1.4 สภาพปัญหา

บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างรายได้หลักมาจากการประกอบธุรกิจการบิน การจำหน่ายบัตรโดยสารทั้งในและนอกประเทศ แต่ในช่วงปีนี้ผลประกอบการไม่เป็นไป

ตามเป้าหมายที่วางไว้ คือได้น้อยกว่าเป้าหมาย รวมถึงตัวเลขอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Load Factor) ที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับอีก 3 สายการบินในตลาด และในปี 2017 บริษัทได้ตั้งเป้าหมายให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 3 จากปีก่อนหน้า คือ ร้อยละ 69.20 ในปี 2016 มาเป็นร้อยละ 72.00 ในปี 2017



ภาพที่ 1.4 แสดงรายได้ บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways) หน่วย : ล้านบาท



ภาพที่ 1.5 แสดงกำไร (ขาดทุน) ก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้ บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways) หน่วย : ล้านบาท

	การบินไทย	บางกอกแอร์เวย์	แอร์เอเชีย	นกแอร์
จำนวนเครื่องบิน	95	34	51	32
สายการบินในเครือหลัก	การบินไทย ไทยสมายล์	บางกอกแอร์เวย์	แอร์เอเชีย	นกแอร์ นกสหัส
ผู้ถือหุ้นใหญ่	กระทรวงการคลัง	กลุ่มปราสาททองโฮสเทล (กรุงเทพดุสิตเวชการ)	กลุ่มศรีวัฒนประภา (สิงคโปร์)	การบินไทย
จำนวนจุดบินในประเทศ	12	12	20	24
จำนวนจุดบินต่างประเทศ	67	15	28	3
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	22.26	5.64	17.20	8.56
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	73.40%	69.20%	84.00%	85.07%
รายได้ (ล้านบาท)	181,446.21	27,451.33	33,130.30	16,938.32
กำไร (ล้านบาท)	15.14	1,768.41	1,869.46	-2,795.09
อัตรากำไรสุทธิ	0.01%	6.44%	5.64%	-16.50%
มูลค่ากิจการตามราคาตลาด (ล้านบาท)	40,817	38,220	30,070	4,625

\*อ้างอิงข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ สิ้นงวดบัญชี 8/12/2559

ภาพที่ 1.6 แสดงอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร

### จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ มกราคม ถึง ธันวาคม 2559P

Country of Nationality	Number		%Change 2016/15
	2016P	2015	
East Asia	21,664,430	19,908,785	+8.82
ASEAN	8,658,051	7,920,481	+9.31
China	8,757,466	7,936,795	+10.34
Hong Kong	749,694	669,617	+11.96
Japan	1,439,629	1,381,702	+4.19
Korea	1,464,218	1,373,045	+6.64
Taiwan	522,231	552,699	-5.51
Others	73,141	74,446	-1.75
Europe	6,170,481	5,631,438	+9.57
The Americas	1,405,611	1,235,468	+13.77
South Asia	1,522,873	1,404,271	+8.45
Oceania	905,811	922,977	-1.86
Middle East	747,135	658,278	+13.50
Africa	171,962	161,968	+6.17
<b>Grand Total</b>	<b>32,588,303</b>	<b>29,923,185</b>	<b>+8.91</b>

หมายเหตุ: P หมายถึง ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา: กรมการท่องเที่ยว (ณ วันที่ 10 มกราคม 2560P)

ภาพที่ 1.7 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ มกราคม ถึง ธันวาคม 2559P

ทางบริษัทฯ จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ให้ครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ ให้มากขึ้น พยายามเปิดช่องว่างที่จะทำให้คู่แข่งมีโอกาสมาแย่งส่วนแบ่งการตลาดไป และช่องทางการจัดจำหน่ายที่จะขยายเพื่อรองรับเอเยนต์รายย่อยนี้จะต้องมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำและขั้นตอนไม่ยุ่งยากเพื่อที่จะดึงดูดเอเยนต์ที่ไม่มีทรัพยากรทางการเงินมากนัก แต่มีกลุ่มลูกค้าอยู่ในมือ ให้มาขายบัตรโดยสารของเรา เนื่องจากในปัจจุบันหากเอเยนต์ไม่ได้เป็นตัวแทนก็จะไม่มีสิทธิขายบัตรโดยสาร ทำให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสทางการขายเป็นอย่างมาก บริษัทฯ มีความคาดหวังและต้องการให้สินค้าและบริการมาเจอกับผู้บริโภคหรือผู้โดยสารได้ง่ายมากขึ้น โดยผ่านตัวแทนจำหน่ายที่มีศักยภาพในการหาลูกค้า โดยใช้ระบบที่ง่าย ขั้นตอนไม่ซับซ้อน ไม่ต้องมีการวางเงินมัดจำก่อนโต นอกจากระบบที่ใช้งานง่ายจะเป็นตัวดึงดูดเอเยนต์เหล่านี้ การจ่ายค่าตอบแทน (Commission) ให้กับตัวแทนก็เป็นสิ่งที่ดึงดูดเช่นกัน และระบบนี้ที่ง่ายนี้ก็จะทำให้เราสามารถแข่งขันในสภาวะปัจจุบันได้

จากปัญหาข้างต้นจึงนำมาสู่การศึกษาและวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางหรือกลยุทธ์การเจาะตลาดลูกค้ารายย่อยโดยใช้ Digital Platform ผ่านตัวแทนจำหน่าย โดยตั้งเป้าไว้ภายใน 2 ปีแรกของการใช้ระบบใหม่จะมีเอเยนต์เข้าร่วม 200 ราย และอัตราส่วนการบรรลุทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นตามเป้าคือร้อยละ 72 ในปี 2017



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินและธุรกิจที่กำลังดำเนินกิจการอยู่ก็เพื่อให้รู้จักอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ที่ธุรกิจจะต้องเจอ และเพื่อที่จะเสริมแรงในส่วนของคุณจุดแข็ง พัฒนาต่อยอดโอกาส เพื่อจัดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค การวิเคราะห์ได้ตรงจุดและทันเหตุการณ์ก็จะสามารถนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิเคราะห์นี้จะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTLE Analysis) การวิเคราะห์สภาพตลาดโดยเราเป็นผู้เล่นอยู่ในตลาดอยู่แล้ว (5FORCES) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT) และปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Key Success Factor)

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTLE Analysis)



ภาพที่ 2.1 PESTLE Analysis

PESTLE เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมอย่างกว้าง สามารถนำมาใช้วิเคราะห์แนวโน้มการตลาด และคาดการณ์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคตได้ โดยมีปัจจัยหลัก 6 ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางกฎหมาย และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

#### รายละเอียดการวิเคราะห์ PESTLE ทั้ง 6

1. Political ปัจจัยทางการเมือง ส่งผลได้ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค ปัญหาความไม่สงบทางการเมืองที่ยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องแม้จะอยู่ในช่วงรัฐบาลทหารเป็นอุปสรรคต่อความเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยยังส่งผลมาถึงอุตสาหกรรมการบินที่มีความเชื่อมโยงกันอีกด้วย ความไม่มั่นคงและปัญหาที่มีเรื่อยๆ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว โดยหวังเกรงว่าจะเกิดความไม่สงบ ไม่ปลอดภัย และเลือกที่จะไม่เดินทางมาที่ประเทศไทย แม้กระทั่งชาวไทยเองหากเกิดความไม่มั่นใจ ก็จะมีการชะลอการใช้จ่ายใช้สอย ทำให้ธุรกิจเกิดการชะลอตัวได้ ในแง่ของโอกาส การเปิดการค้าเสรี และ AEC ก็ช่วยทำให้การลงทุนไหลเวียน มีนักธุรกิจจากที่ต่างๆ เดินทางมากมาย ทำให้เกิดโอกาสในส่วนนี้มากขึ้น นอกจากนี้รัฐบาลก็มีนโยบายกระตุ้นการท่องเที่ยว และส่งเสริมภาคธุรกิจให้เดินทางไปเชิญชวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น โดยการร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยออกบูธตามประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้เกิดโอกาสทางการขายมากขึ้น

2. Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยปรับตัวตามสภาวะเศรษฐกิจโลกกล่าวคือหากเศรษฐกิจโลกอยู่ในสภาวะชะลอตัว เศรษฐกิจไทยและภาคการส่งออกก็จะชะลอตัวตามไปด้วย แต่สำหรับการลงทุนในภาคเอกชนมีการลงทุนมากขึ้นตามนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากรัฐ ตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจการบิน แนวโน้มของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย และนักท่องเที่ยวชาวไทยเองนั้นยังเติบโตเป็นผลมาจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว อีกทั้งเรื่องราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ปรับตัวลดลง ทำให้ดึงดูดให้มีการเดินทางมากขึ้น

3. Social ปัจจัยทางสังคม ในปัจจุบันที่ผู้บริโภคเปลี่ยนมานิยมเดินทางโดยเครื่องบินมากขึ้น เนื่องจากมีการแข่งขันในตลาดสูง ทำให้ราคาต่ำลง เป็นผลให้ทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้มากขึ้น และการขนส่งทางอากาศก็เป็นการเดินทางที่ปลอดภัยที่สุด ไปถึงที่หมายเร็วที่สุด และการเปลี่ยนไปทางสังคมที่วัยรุ่นนิยมเดินทางเป็นหมู่คณะเพื่อท่องเที่ยวไปยังสถานที่ต่างๆ มากขึ้น ทั้งในและต่างประเทศ การมีสถานที่ท่องเที่ยวที่ใหม่ๆ เกิดขึ้นบนโลก ก็เป็นโอกาสให้ธุรกิจเติบโตขยายต่อยอดไปได้อีก

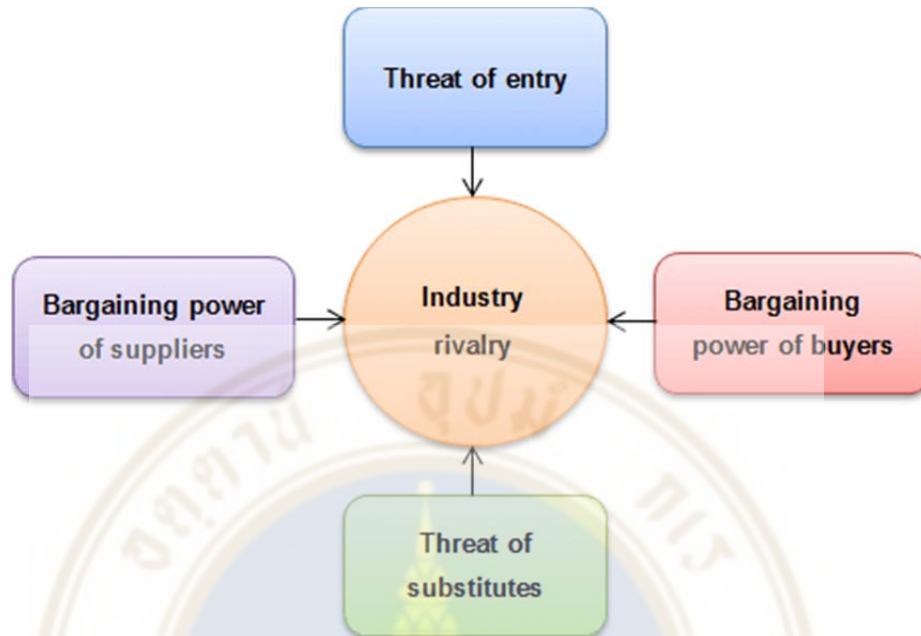
4. Technological ปัจจัยทางเทคโนโลยี ในปัจจุบันเทคโนโลยีต่างๆ ถูกพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เป็นโอกาสทางการขาย และการเติบโตให้กับธุรกิจ ทั้งการจำหน่ายบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ และโปรแกรมต่างๆ ที่ถูกสร้างมาเพื่อเป็นตัวกลางในการขายโดยผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบชำระเงินค่าบัตรโดยสารที่ง่าย รวดเร็ว และหลากหลายช่องทาง ระบบการจัดการรายได้ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ธุรกิจสามารถทำรายได้สูงสุดได้ รวมถึงการพัฒนาและนวัตกรรมใหม่ๆ ของการผลิตเครื่องบินที่มีน้ำหนักเบาลง บรรทุกผู้โดยสารและสัมภาระได้มากขึ้น สามารถเดินทางได้ในระยะที่ไกลขึ้น ทำให้สายการบินสามารถทำรายได้ในส่วนนี้ได้มากขึ้น ทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมทั้งสิ้น

5. Legal ปัจจัยทางกฎหมาย การดำเนินธุรกิจการบินนั้นมีข้อกำหนดกฎหมายที่ต้องรักษาและปฏิบัติตามมากมาย ในกรณีล่าสุดที่สายการบินสัญชาติไทยทั้งหมดถูกตรวจสอบโดย EASA เรื่องความปลอดภัยในการให้บริการขนส่งระหว่างประเทศ นอกจากนั้นยังมีเรื่องข้อกำหนดที่ต้องนำเครื่องซ่อมเข้าทำการซ่อมบำรุงตามระยะทาง ข้อกำหนดเรื่องเวลาการทำงานของนักบินและลูกเรือ การที่ข้อกำหนดกฎหมายมีความเข้มงวดมากขึ้นย่อมทำให้การดำเนินกิจการเป็นไปได้ยากขึ้น แต่ก็แลกกับความปลอดภัยที่มากขึ้นเช่นกัน

6. Environment ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่เรื่อง มลภาวะทางเสียงขณะเครื่องขึ้นและลง ที่อาจมีผลกระทบต่อชุมชนบริเวณ โดยรอบสนามบิน การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของเครื่องบิน ซึ่งในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกนั้นจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และในอนาคตก็มีแนวโน้มว่าจะมีการยกเลิกใช้เครื่องบินบางแบบที่ไม่ผ่านคุณสมบัติทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งก็จะส่งผลให้ธุรกิจต้องภาระต้นทุนในการปฏิบัติดังกล่าว (รายงานประจำปี BA 2559)



## 2.2 การวิเคราะห์สภาพตลาดโดยเราเป็นผู้เล่นอยู่ในตลาดอยู่แล้ว (5FORCES)



ภาพที่ 2.2 FIVE FORCES

เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมที่มีผลต่อธุรกิจ โดยวิเคราะห์ถึงแรงต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน ที่ส่งผลทั้ง

ในทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภัยคุกคามจากผู้เล่นหน้าใหม่ อำนาจต่อรองของผู้บริโภค อำนาจต่อรองของผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ และสินค้าทดแทน การวิเคราะห์นี้จะช่วยทำให้รู้ว่าธุรกิจของเราควรจะไปไหนทิศทางไหน หรือมีสิ่งใดที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อมองหาจุดแตกต่าง และสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน

### 2.2.1 Industry Rivalry การแข่งขันในอุตสาหกรรม

การเปิดให้มีเสรีทางการบินทำให้เกิดมีสายการบินต่างๆ ทั้งสัญชาติไทย และร่วมทุนกับต่างชาติเข้ามาทำธุรกิจการบินมากขึ้น รวมถึงสายการบินต้นทุนต่ำต่างๆ ทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมระหว่างผู้เล่นที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วนั้นค่อนข้างที่จะมีความรุนแรง แม้ผู้บริโภคมักจะมีทางเลือกในการเดินทางที่มากขึ้น แต่ผู้ประกอบการก็ต้องพัฒนาบริการของตนให้มีความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในเรื่องของราคา และการให้บริการต่างๆ ซึ่งหากเป็นการเดินทางระยะสั้นหรือเส้นทางภายในประเทศ เรื่องของราคานี้ถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการเลือกใช้บริการของผู้บริโภคที่จะสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการของกลุ่มคู่แข่งได้อย่างง่ายดายหากพบว่ามีราคาที่ต่ำกว่า แต่อย่างไรก็ตามสายการบินต้นทุนต่ำนั้น

ก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการให้บริการต่างๆ ที่ไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภค ความแตกต่างตรงจุดก็ทำให้สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบยังสามารถแข่งขันอย่างมีศักยภาพอยู่ได้ในอุตสาหกรรมการบิน

### 2.2.2 Threat of New Entrants ภัยคุกคามจากผู้เล่นหน้าใหม่

การเข้ามาเป็นผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมนี้นั้นค่อนข้างยากเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ ค่อนข้างสูง เช่น เครื่องบิน และทรัพยากรบุคคลที่ต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและมีต้องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ รวมถึงการต้องมีใบอนุญาตการประกอบกิจการ และสำหรับการบินไปยังเส้นทางต่างๆ นอกจากนั้นยังต้องผ่านการรับรองมาตรฐานการบินจากองค์กรต่างๆ เช่น กรมการบินพลเรือน และ ICAO (องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ) เป็นต้น

### 2.2.3 Bargaining Power of Buyers อำนาจต่อรองของผู้บริโภค

การแข่งขันที่สูงภายในอุตสาหกรรมโดยเฉพาะการแข่งขันทางด้านราคา ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคาสูงทำให้ผู้ประกอบการไม่กล้าตั้งราคาทิ้งห่างจากคู่แข่งมากนักแม้กระทั่งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบเองก็มีการออกโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาลูกค้ากลุ่มนี้ไว้ เมื่อเป็นเช่นนี้จะเห็นว่าผู้บริโภคนั้นมีอำนาจต่อรองสูง การเปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่งทำได้ง่าย ความภักดีต่อแบรนด์นั้นมีน้อยหรือไม่มีความจำเป็น

### 2.2.4 Bargaining Power of Suppliers อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือซัพพลายเออร์

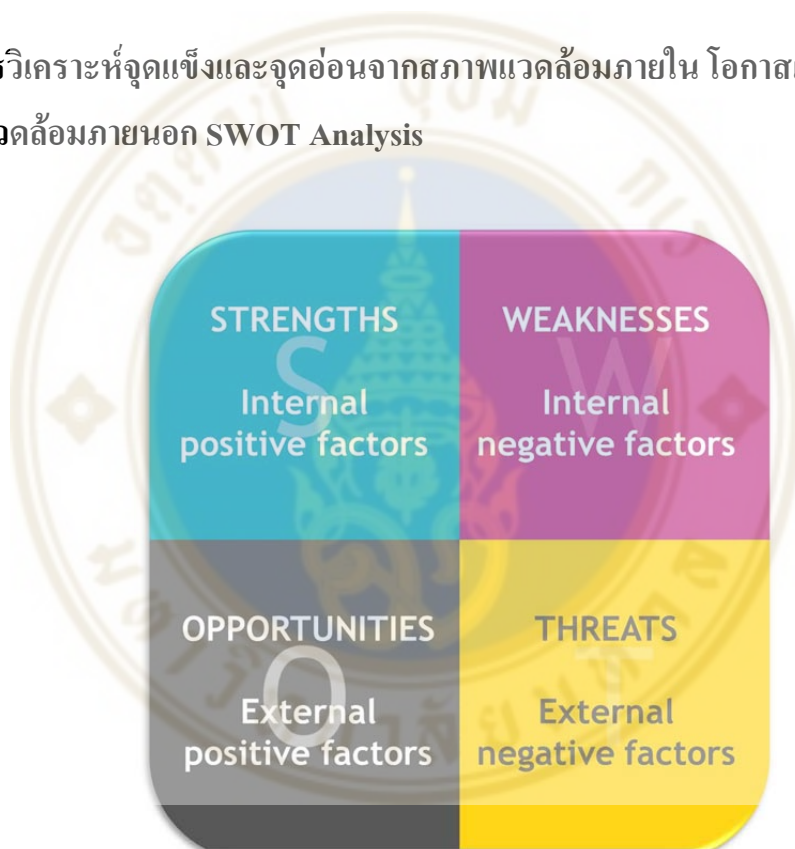
Supplier ที่สำคัญในอุตสาหกรรมการบินก็คือผู้ผลิตเครื่องบินซึ่งก็มีเพียงไม่กี่ราย เช่น Airbus และ ATR เป็นต้น การที่ผู้ประกอบการต้องประกอบธุรกิจและมี Supplier ในตลาดน้อยรายก็ทำให้อำนาจการต่อรองในส่วนนี้นั้นน้อยตามไปด้วย ทำให้ผู้ประกอบการไม่มีสิทธิเลือกและกำหนดราคา วัตถุดิบที่จัดหามานั้นมีราคาสูงทำให้มีต้นทุนในการให้บริการสูง

อีกหนึ่ง Supplier ที่สำคัญในอุตสาหกรรมนี้ก็คือตัวบุคคลหรือนักบินนั่นเอง ในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงสายการบินต่างๆ ต้องการตัวนักบินเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการขาดแคลนและการผลิตนักบิน 1 คนต้องใช้ต้นทุนมากทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ประกอบการต่อตัวนักบินน้อย เพราะหากนักบินเห็นว่าจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสมก็สามารถย้ายไปอยู่กับคู่แข่งได้

### 2.2.5 Threat of Substitutes สินค้าทดแทน

อุตสาหกรรมการบินก็คือการขนส่งผู้โดยสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเพราะฉะนั้นสินค้าทดแทนก็มีอยู่มาก การเดินทางด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การใช้รถยนต์ส่วนตัว การเดินทางโดยรถยนต์สาธารณะ การเดินทางโดยรถไฟ และการเดินทางโดยเรือ แต่แม้ว่าสินค้าทดแทนจะมีอยู่มากแต่การเดินทางโดยเครื่องบินก็ยังคงมีความได้เปรียบในเรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง และความสะดวกสบาย หากต้องเดินทางในระยะไกล แต่หากเป็นการเดินทางระยะสั้นหรือต้องเข้าไปในบางพื้นที่ที่มีความจำกัดทางด้านภูมิศาสตร์การเลือกใช้การเดินทางโดยวิธีอื่นก็อาจจะมีความสะดวกมากกว่า

## 2.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก SWOT Analysis



ภาพที่ 2.3 SWOT

### 2.3.1 Strengths จุดแข็ง

- บริษัทมีสนามบินที่เปิดดำเนินการโดยบริษัทเอง (เป็นเจ้าของ) จำนวน 3 สนามบิน ได้แก่ สนามบินสุโขทัย สนามบินตราด และสนามบินสมุย โดยเฉพาะที่สนามบินสมุยที่นักท่องเที่ยวจากทั่วโลกให้ความสนใจ และนิยมเดินทางมาท่องเที่ยวพักผ่อน และการที่บริษัทมีสนามบินเป็นของตัวเองยังมีความได้เปรียบคือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับการขึ้นลง และการจอดของเครื่องบิน นอกจากนี้ยังสามารถทำรายได้จากการที่สายการบินอื่นๆ มาขอขึ้นลง และจอดเครื่องบินได้อีกทางหนึ่งด้วย

- เป็นสายการบินที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้งในเรื่องการให้บริการตั้งแต่ภาคพื้นไปจนถึงกลางอากาศ และเส้นทางที่บริษัทเปิดให้บริการก็เป็นเส้นทางที่มีเอกลักษณ์คือเป็นเส้นทางท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงเส้นทางการบินภายในให้ประเทศนั้นๆ ด้วย ซึ่งหากผู้โดยสารต้องการท่องเที่ยวในประเทศที่มีสถานที่ท่องเที่ยวอยู่ต่างเมืองกันก็สามารถซื้อบัตรโดยสารให้มีเส้นทางที่เชื่อมต่อกันได้ในครั้งเดียว รวมถึงเส้นทางที่เน้นการติดต่อธุรกิจบริษัทก็มีให้บริการเช่นกัน นอกจากนี้บริษัทยังเป็นสายการบินที่ให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ (Full Service) จัดสรรห้องรับรอง (Lounge) สำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกท่านไม่ว่าจะซื้อบัตรโดยสารมาในราคาใดก็สามารถใช้ห้องรับรองได้ทุกคน และบริการอาหารร้อนระหว่างเที่ยวบินแก่ผู้โดยสารทุกคน เป็นการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้โดยสาร ได้รับการยอมรับจากผู้โดยสารทั่วโลก

### 2.3.2 Weaknesses จุดอ่อน

- บริษัทมีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง เนื่องจากการให้บริการแบบเต็มรูปแบบนั้นต้องใช้เม็ดเงินจำนวนมาก ทั้งในเรื่องการศึกษาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตอบโจทย์ผู้โดยสารสูงสุด การให้บริการในจุดต่างๆ ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามบริษัทมีแนวทางการลดต้นทุน โดยไม่กระทบการให้บริการแก่ผู้โดยสาร
- เส้นทางการบินบริการขนส่งในปัจจุบันที่มีเพียง 27 เส้นทางทั้งในประเทศและต่างประเทศ นับว่ายังมีน้อยและไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้โดยสาร ทำให้บริษัทสูญเสียลูกค้าในบางกลุ่มไป
- ระบบการจำหน่ายบัตรโดยสาร โดยผ่านเอเย่นต์ของบริษัทนั้นมีข้อจำกัดอยู่มากทำให้จำนวนเอเย่นต์ที่ช่วยกระจายการขายบัตรโดยสารนั้นมีไม่มาก ทำให้ขายบัตรโดยสารโดยผ่านเอเย่นต์ได้น้อย

### 2.3.3 Opportunities โอกาส

- เกาะสมุยเป็นเกาะที่มีชื่อเสียงโด่งดัง และเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวทั่วโลก ในเรื่องความสวยงามของท้องทะเลและธรรมชาติ และยังเป็น Party Island เช่น Full moon party ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก
- บริษัทมี Partners ที่แข็งแกร่ง ที่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก และได้มีการทำข้อตกลงการบิน โดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน (Codeshare Agreement) ร่วมกับ Partners เหล่านั้น ซึ่งการที่ได้ Partners เหล่านี้มาร่วมทำธุรกิจด้วยนับว่าเป็นโอกาสที่ดีของบริษัท เนื่องจากผู้โดยสารสามารถมั่นใจในบริการของบริษัทได้ และการตัดสินใจซื้อบัตรโดยสารก็จะง่ายขึ้น

- การที่ประเทศไทยมีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงอยู่มากมาย ทั้งในเรื่องความสวยงาม ความมีเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือแม้กระทั่งการติดต่อธุรกิจ เมื่อมีงาน Fair จัดขึ้นในต่างประเทศและบริษัทได้มีส่วนร่วมในการออกงานนั้นๆ เมื่อนักท่องเที่ยวรู้จักประเทศในแง่มุมต่างๆ และมีความต้องการเดินทางมาท่องเที่ยว ก็เป็นโอกาสที่ทำให้เกิดการขายได้ง่ายขึ้น รวมถึงตัวแทน การของบริษัทที่อยู่ในประเทศต่างๆ ก็ขายบัตรโดยสารของบริษัทได้มากขึ้น

- ในยุคปัจจุบันที่ผู้คนนิยมเดินทางด้วยเครื่องบินกันมากขึ้นเนื่องจากสะดวก ปลอดภัย และประหยัดเวลาในการเดินทางได้มาก เป็นโอกาสที่บริษัทจะขายได้มากขึ้น

#### 2.3.4 Threats ภัยคุกคาม

- มีสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาในตลาดมากขึ้นทั้งสัญชาติไทยเอง และต่างชาติ ซึ่งก็เป็นต้นเหตุให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องของราคา และโปรโมชัน บริษัทที่มีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูงก็ต้องระมัดระวังในเรื่องนี้

- ข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน กล่าวคือ สนามบินหลักของประเทศไทย เช่น สุวรรณภูมิ เชียงใหม่ ภูเก็ต รวมถึงสนามบินสมุยของบริษัทเองนั้น มีข้อจำกัดในการรองรับปริมาณ การขึ้นลงของเที่ยวบินทำให้เมื่อสายการบินต้องการเพิ่มเที่ยวบิน ก็อาจจะไม่สามารถทำได้

- สถานการณ์ต่างๆ ภายในประเทศ เช่น การเมือง การก่อการร้าย หรือแม้กระทั่งโรค ระบาด การมีข่าวลักษณะนี้ก็ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการเดินทางมาท่องเที่ยว อาจส่งผลให้จำนวน ผู้โดยสาร หรือนักท่องเที่ยวลดลง



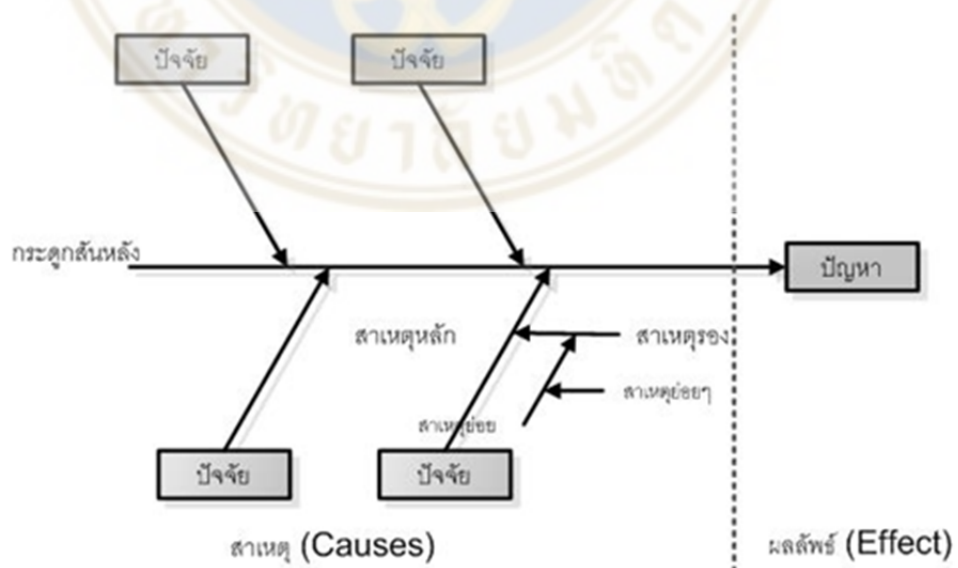
### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การดำเนินธุรกิจของบริษัทหากเป็นไปได้อย่างราบรื่นก็ถือว่าดีไป แต่จะเป็นไปได้หรือที่ธุรกิจนั้นจะไม่ประสบพบเจอกับปัญหาใดๆ เลย และหากบริษัทต้องเจอกับปัญหาก็จะทำให้เกิดการสะดุดได้ ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ มีส่วนอย่างมากที่จะนำพาบริษัทฝ่าฟันปัญหาต่างๆ ไปได้ และการคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบจะช่วยทำให้เข้าถึงต้นตอของปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างตรงจุด

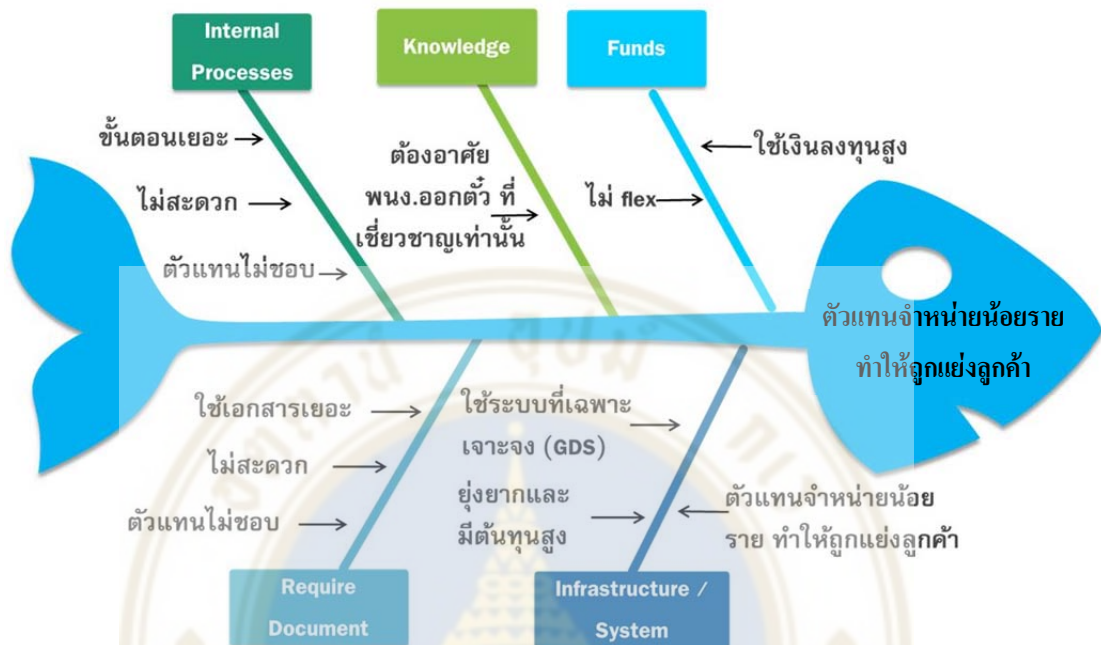
### 3.1 Cause and Effect Diagram แผนผังสาเหตุและเหตุผล (แผนผังก้างปลา)

เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหานั้น เพื่อนำไปใช้ต่อยอดในการแก้ไข ป้องกัน และออกแบบกลยุทธ์ต่างๆ และนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจต่อไป



ภาพที่ 3.1 แผนผังก้างปลา

แผนผังก้างปลาแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างปัญหากับสาเหตุต่างๆ ที่เป็นไปได้ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้นๆ



ภาพที่ 3.2 แผนผังก้างปลาของ บมจ.การบินกรุงเทพ

จากภาพนี้แสดงให้เห็นถึงสาเหตุหลักและสาเหตุรองของปัญหาจากการที่โดนแย่งลูกค้าไปเพราะลูกค้าไม่สามารถเข้าถึงตัวแทนจำหน่ายที่มีอยู่น้อยรายได้ เมื่อลูกค้าไม่สามารถหาแหล่งจำหน่ายบัตรโดยสารของบริษัทได้จึงเกิดการไหลของลูกค้าไปสู่คู่แข่งรายอื่น (ถูกแย่งลูกค้า) โดยสาเหตุหลักของปัญหาได้แก่ 1. เรื่องเงินทุน 2. เรื่องทักษะความรู้ความสามารถ 3. เรื่องขั้นตอนภายใน 4. เรื่องเอกสารต่างๆ และ 5. เรื่องระบบ

1. เรื่องเงินทุน การสมัครเข้ามาเป็นตัวแทนจำหน่ายนั้นต้องใช้เงินลงทุนที่สูง และระบบเรื่องการวางเงินมัดจำนั้นไม่มีความยืดหยุ่น

2. เรื่องทักษะความรู้ความสามารถในการจำหน่ายบัตรโดยสาร โดยระบบเก่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันสำหรับการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เรียกว่าระบบ GDS นั้นใช้งานค่อนข้างยาก ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และมีประสบการณ์ในการขาย

3. เรื่องขั้นตอนภายใน การสมัครเข้ามาเป็นตัวแทนจำหน่ายนั้นมีขั้นตอนค่อนข้างเยอะ ต้องมีการตรวจสอบต่างๆ มากมายเพื่อป้องกันความเสี่ยง และค่อนข้างใช้เวลานานพอสมควรประมาณ 2-4 เดือน ในการตรวจสอบ และแต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย ทำให้เกิดความไม่สะดวก



4. เรื่องเอกสารต่างๆ นอกจากขั้นตอนที่มากมายข้างต้นแล้ว ทางบริษัทก็ได้เรียกร้องให้ผู้ที่ต้องการเข้ามาเป็นตัวแทนต้องยื่นเอกสารต่างๆ ที่กำหนด อีกมาก เช่น งบการเงิน หนังสือจดทะเบียนบริษัท เป็นต้น ทำให้เกิดความไม่สะดวก

5. เรื่องระบบ ระบบเก่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันสำหรับการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เรียกว่าระบบ GDS นั้นเป็นระบบที่เฉพาะเจาะจง มีการใช้งานที่ยุ่งยาก และมีต้นทุนสูงต่อการออกบัตรโดยสาร 1 ใบ

### 3.2 ความสัมพันธ์และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)

เป็นการเชื่อมโยงและแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุ โดยใช้สาเหตุหลักและสาเหตุรองที่ได้วิเคราะห์ไปแล้วใน Fish bone diagram



ภาพที่ 3.3 ความสัมพันธ์และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

จากภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหาหลักที่เกิดขึ้นกับสาเหตุต่างๆ คือ การขายบัตรโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่ายในปัจจุบันต้องอาศัยระบบที่เรียกว่า GDS เป็นตัวกลางในการออกบัตรโดยสารซึ่ง GDS เป็นระบบที่มีความเฉพาะเจาะจง มีความยุ่งยากซับซ้อนในขั้นตอนการทำงาน ต้องอาศัยพนักงานออกบัตรโดยสารที่มีความชำนาญสูงเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาด และมีต้นทุนสูง เป็นเหตุให้ตัวแทนจำหน่ายที่ไม่มีความพร้อมในระบบ GDS ไม่สามารถเข้ามาเป็นตัวแทนจำหน่ายได้ ต่อมาเป็นเรื่องที่ระบบ GDS ไม่มีความยืดหยุ่นทั้งในเรื่องขั้นตอนการทำงานและเรื่องการเงินมัดจำ เมื่อ

ระบบไม่มีความยืดหยุ่นทำให้ตัวแทนจำหน่ายไม่ได้รับความสะดวกสบายในการใช้งาน อีกทั้งในเรื่องของเอกสารต่างๆ ที่ต้องจัดเตรียมเพื่อมาสมัครเป็นตัวแทนจำหน่ายกับบริษัทที่ต้องใช้เอกสารมากมาย ตัวแทนเหล่านั้นก็ไม่ชอบ และไม่มีความสนใจที่จะเข้ามาเป็นตัวแทนจำหน่ายให้กับบริษัท สุดท้ายเป็นเรื่องของเงินลงทุน การที่จะเข้ามาเป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทได้นั้นจะต้องมีการวางเงินมัดจำจำนวนหนึ่งที่ค่อนข้างสูง เป็นเหตุให้ตัวแทนจำหน่ายที่ไม่มีความพร้อมด้านการเงินไม่สามารถเข้ามาเป็นตัวแทนจำหน่ายให้กับบริษัทได้

สภาพปัญหาของ บมจ.การบินกรุงเทพ ที่มีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารต่ำ เนื่องจากถูกแย่งลูกค้าไปเพราะตัวแทนจำหน่ายที่มีน้อยรายไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ จากการวิเคราะห์โดยใช้แผนผังสาเหตุและเหตุผล (Fish bone diagram) และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุโดยใช้แผนผังความสัมพันธ์ (Relation diagram) แสดงให้เห็นถึงปัญหาของบริษัทนั้นมีสาเหตุมาจากตัวระบบและนโยบายต่างๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ที่ไม่ทันสมัยและไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงในปัจจุบัน และด้วยแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้ามีปริมาณเพิ่มขึ้น หากบริษัทแก้ไขปัญหาและสาเหตุดังที่กล่าวมาทั้งหมดจะสามารถทำการขายได้ง่ายขึ้นและมากขึ้น ทำให้จำนวนผู้โดยสารเพิ่มมากขึ้น และอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารก็จะเพิ่มขึ้น

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจสามารถเผชิญต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในสภาพปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นก็จะทำให้ธุรกิจสามารถทำกำไรและดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคง และมีความได้เปรียบคู่แข่งในทุกๆ ด้าน กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งการออกแบบและวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะต้องมีความสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่จุดหมาย และความสำเร็จขององค์กรต่อไป



ภาพที่ 4.1 ระดับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว 3-10 ปีโดยประมาณ เป็นการมองแบบภาพรวมองค์กร ไม่ใช่หน่วยย่อยๆ ในองค์กร เน้นเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม การวิเคราะห์คู่แข่ง และผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อที่จะมาวางแผนกำหนดแนวทางต่างๆ ให้ชัดเจน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นแบ่งแนวทางการดำเนินงานออกเป็น 3 แนวทางคือ กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์การคงตัว และกลยุทธ์การหดตัว

#### 4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต

เป็นการดำเนินธุรกิจโดยเน้นให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว หรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งหมายถึงการหาตลาดใหม่ หรือลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่บริษัทมีอยู่รวมทั้งโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ แนวทางหลักของกลยุทธ์การเติบโตมี 2 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ และกลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นกลยุทธ์การเติบโตจากการขยายธุรกิจเดิมซึ่งองค์กรมีความรู้และความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว มี 3 แนวทางคือ

- การขยายธุรกิจเดิม เป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และกำไรจากการขายสินค้าและการให้บริการ เช่น การเจาะตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งการตลาดจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน ในตลาดในปัจจุบัน การพัฒนาตลาดใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต โดยใช้ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันออกขายในตลาดใหม่ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตด้วยการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบัน

- การขยายธุรกิจแบบแนวตั้ง (Vertical Integration) และการขยายธุรกิจแบบแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นอีกแนวทางหนึ่งของกลยุทธ์การเติบโต กล่าวคือการขยายธุรกิจแบบแนวตั้งนั้นแบ่งเป็น 2 วิธี คือ การรวมไปข้างหลัง (Backward Integration) เป็นการรวมกิจกรรมที่ทำหน้าที่เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือเข้าไปสู่ผู้ขายตัวเข้าไปยังผู้ผลิตวัตถุดิบ ทำให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การรวมไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการรวมกิจกรรมที่ทำหน้าที่เป็นผู้ขายปลีกหรือขยายตัวเข้าไปเป็นผู้ขายปลีกขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนจำหน่าย ทำให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการกระจายสินค้าและลดต้นทุนด้านการกระจายสินค้าได้อีกด้วย

- การขยายธุรกิจแบบแนวนอน เป็นการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจอื่นโดยใช้วิธีควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ของคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกัน หรือเป็นตลาดที่คล้ายคลึงกัน หรือการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance) ทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) และสามารถแข่งขันในตลาด ช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดมาได้

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่น เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทในช่องทางอื่น และช่วยลดความเสี่ยงจากการที่ประกอบธุรกิจเดิมเพียงอย่างเดียว แบ่งเป็น 2 วิธีคือ

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric) เป็นการกระจายไปยังธุรกิจใหม่ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม หรือมีโครงสร้างธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือ

บริการใหม่ ซึ่งสามารถใช้ทรัพยากร เทคโนโลยี เครื่องมือเสริมแรงทางการตลาด รวมถึงองค์ความรู้ต่างๆ ของบริษัท มาประยุกต์ใช้ได้โดยไม่ต้องศึกษาใหม่ทั้งหมด

- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate) เป็นการกระจายไปยังธุรกิจใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมทั้งในแง่ของเทคโนโลยี ตลาด ตัวผลิตภัณฑ์ รวมถึงองค์ความรู้ต่างๆ บริษัทก็จำเป็นต้องทำการศึกษาใหม่ทั้งหมด

#### 4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว

เป็นการดำเนินธุรกิจแบบประคับประคองในภาวะที่ตลาดไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทอยู่ในภาวะคงตัวที่ไม่สามารถนำไปใช้ต่อยอดในธุรกิจอื่นได้ เป็นการดำเนินธุรกิจในช่วงภาวะที่ตลาดอิ่มตัวแล้ว ไม่มุ่งเน้นการเติบโต หรือการขยายธุรกิจ เพราะการลงทุนเพิ่มเติมในภาวะเช่นนี้อาจได้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อรักษาตำแหน่งและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร มี 3 แนวทางคือ

- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No-Change Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัท เน้นการดำเนินงานไปตามปกติ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เนื่องจากบริษัทมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง และบริษัทพึงพอใจในผลกำไรในระดับนี้ หรืออีกนัยหนึ่งคือบริษัทกำลังรอดูสถานการณ์ในตลาด

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทเน้นการสร้างภาพ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นเห็นว่าบริษัทยังสามารถทำกำไรได้อยู่ในสถานการณ์ที่ยอดขายลดต่ำลง โดยการลดการลงทุนในด้านต่างๆ และลดค่าใช้จ่ายบางส่วนในระยะสั้นลง กลยุทธ์นี้เป็นประโยชน์เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

- กลยุทธ์การหยุดชั่วคราว (Pause/Proceed Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัท หยุดการดำเนินงานชั่วคราว เพื่อหยุดดูสถานการณ์และตลาดต่างๆ ไปก่อนที่จะพิจารณาดำเนินการต่อไป ในช่วงนี้บริษัทอาจจะพิจารณาปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่บกพร่องในอดีต ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

#### 4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว

เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัวและจะถูกนำมาใช้มาใช้เมื่อพบว่าผลประกอบการของธุรกิจอยู่ในภาวะย่ำแย่ หรือเมื่อเริ่มมองเห็นว่าทิศทางของตลาดในขณะนั้นอยู่ในทิศทางที่ตลาดเริ่มชะลอตัวลง เช่น เมื่อสินค้าของบริษัทถูกทดแทนโดยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นผลทำให้



ยอดขายและกำไรของบริษัทหดตัว ซึ่งกลยุทธ์นี้บริษัทอาจต้องพิจารณาตัดลดบางแผนกออกไป หรือ ทบทวนว่าควรดำเนินกิจการต่อไปหรือยุติ มี 4 วิธีคือ

- กลยุทธ์การฟื้นฟูหรือพลิกฟื้น (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุง ประสิทธิภาพในการทำงานในขณะที่บริษัทกำลังประสบปัญหาแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤต สามารถทำได้โดย การลดขนาดของธุรกิจ การลดค่าใช้จ่ายต่างๆ

- กลยุทธ์เชลย (Captive Company Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจยอมเสียอิสรภาพเพื่อความอยู่รอด เนื่องจากประสบปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงินและขาดทุนอย่างหนัก จึงมองหาลูกค้า อื่นที่มีศักยภาพเข้ามาช่วยพยุงกิจการ โดยยินยอมให้เข้ามาบริหารงานด้วยการทำสัญญาทางการค้าระยะยาว

- กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือขายกิจการบางส่วน (Divestment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ บริษัทตัดขาดบางส่วนของบริษัทที่ทำกำไรตกต่ำออกไป หรือการเลิกลงทุนในธุรกิจที่ไม่ทำกำไร เพื่อนำ เงินมาดำเนินกิจการต่อและประคับประคองธุรกิจที่เหลืออยู่ต่อไป

- กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (Liquidation/Bankruptcy Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัท ตัดสินใจเลิกกิจการและออกจากตลาดไป

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่ทำให้ บริษัทมีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ความแตกต่างและความได้เปรียบหมายถึงความรวมถึง สิ่งที่ บริษัทสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ชีตความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่อคู่แข่งอยู่ในระดับที่สูงกว่า หรือการที่บริษัทมีทรัพยากรบางอย่างที่บริษัทอื่น ไม่มีและไม่สามารถหาอย่างอื่นมาทดแทนได้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นวิธีการดำเนินงานขององค์กรโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงต่างๆ เพื่อ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต้องพยายามสื่อสารให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าเข้าใจและตระหนัก รับรู้ ได้ว่าบริษัทมีความแตกต่างที่เหนือกว่าอย่างไรจากคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งวิธีการดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของแต่ละบริษัทจะแตกต่างกัน โดยจะคำนึงลำดับขั้นของ สายงานและการทำงานของแต่ละหน่วยงานซึ่งต้องมีความเกี่ยวข้องกับการเลือกกลยุทธ์ทั้งสิ้น เพื่อใช้ สำหรับการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยที่แตกต่างกันเพื่อการแข่งขันและช่วงชิงส่วนแบ่ง การตลาดในอุตสาหกรรมมาได้

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานสำหรับแต่ละระดับปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบัญชี เป็นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อการแข่งขันในตลาดให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

### 4.4 กลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหาของ บมจ.การบินกรุงเทพ

ปัจจุบันบริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลักอยู่ 2 ช่องทางคือ การขายทางตรง และการขายทางอ้อม

#### 4.4.1 การขายทางตรง

โดยผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ สำนักงานขาย เคาน์เตอร์ขายบัตรโดยสาร เคาน์เตอร์ขายบัตรโดยสารประจำสนามบิน นอกจากนี้บริษัทยังมีตัวแทนจำหน่ายที่ทำสัญญาเป็นตัวแทนของบริษัท (Representative) ในการขายบัตรโดยสารและให้บริการลูกค้าในพื้นที่ ตามประเทศต่างๆ ทั่วโลก เช่น ประเทศอเมริกา ฝรั่งเศส รัสเซีย และจีน เป็นต้น การทางขายตรงยังรวมถึงศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Call Center) และการขายบัตรโดยสารทางอินเทอร์เน็ต ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ [www.bangkokair.com](http://www.bangkokair.com) ผู้โดยสารสามารถสำรองที่นั่งบนเที่ยวบินของบริษัทฯ ได้ตลอด 24 ชั่วโมงและสามารถชำระเงินจากการสำรองที่นั่งผ่านบัตรเครดิต หรือชำระเงินผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือผ่านทางช่องทางอื่นๆ รวมถึงร้านสะดวกซื้อทั่วประเทศ

#### 4.4.2 การขายทางอ้อม

โดยการรับสมัครเข้ามาและแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร ของบริษัทซึ่งก็มีทั้งตัวแทนที่อยู่ในประเทศไทย และต่างประเทศเพื่อที่จะขยายเครือข่ายการให้บริการและขยายฐานลูกค้า โดยในส่วนใหญ่ตัวแทนขายทางอ้อมเหล่านี้จะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าคอมมิชชั่น

แนวทางการแก้ไขปัญหาของ บมจ. การบินกรุงเทพจะมุ่งไปที่การขายทางอ้อมที่ผ่านตัวแทนจำหน่ายโดยกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังนี้





ภาพที่ 4.2 การกำหนดกลยุทธ์ของ บมจ.การบินกรุงเทพ

4.4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร ที่บริษัทเลือกใช้เป็นกลยุทธ์การเติบโตแบบ มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีการขยายธุรกิจเดิมคือมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด การเพิ่ม รายได้และกำไร ด้วยวิธีการเจาะตลาดลูกค้ารายย่อยโดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย Digital Platform ผ่านทางตัวแทนจำหน่าย ด้วยสินค้าและบริการเดิมในตลาดเดิมบริษัทจะขยายฐานลูกค้าและ ช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดมาจากคู่แข่ง การเจาะตลาดด้วยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย Digital Platform จัดอยู่ในช่องทางการขายทางอ้อม ตัวแทนจำหน่ายที่จะเข้ามาอยู่ในระบบนี้ก็จะได้รับค่า คอมมิชชั่นเป็นค่าตอบแทน

กลยุทธ์การเติบโตโดยการเจาะตลาดมีความสำคัญต่อภาพรวมในอนาคต ของบริษัท โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นจะช่วยส่งเสริมการขาย และการเข้าถึงลูกค้ามากยิ่งขึ้น อีกทั้งจะเป็นตัวดึงดูดตัวแทนจำหน่ายที่กระจายอยู่ทั่วๆ ไป ให้มาสนับสนุน การขายบัตรโดยสารของบริษัทให้มากยิ่งขึ้น

ช่องทางการจำหน่ายผ่าน Digital Platform มีความคล้ายคลึงกับการขาย ทางตรงผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัท แต่จะต่างกันตรงที่ในกรณีศึกษานี้จะเน้น ไปที่กลุ่มตัวแทนจำหน่าย หรือ เป็นการประกอบธุรกิจลักษณะ B2B เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพให้ตัวแทนจำหน่ายใช้เพื่อเป็น ตัวกลางในการซื้อขายบัตรโดยสารให้แก่ลูกค้ารายย่อยของบริษัท

4.4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีความสำคัญมากเพราะจะเป็นการกำหนดถึง แนวทางในการเข้าไปช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งก็จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ บริษัทเลือกเช่นกัน จากการประเมินสถานการณ์ตลาดถึงจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี ก่อนหน้า บริษัทต้องการดึงนักท่องเที่ยวเหล่านั้นให้มาเป็นลูกค้าหรือผู้โดยสารของบริษัท จึงได้กำหนด กลยุทธ์ระดับธุรกิจขึ้นมาคือจะพัฒนาโปรแกรมการจำหน่ายบัตรโดยสารขึ้นมาใหม่เพื่ออำนวยความสะดวก ทางด้านการขายให้กับตัวแทนจำหน่าย เพื่อนำบัตรโดยสารไปขายยังผู้โดยสาร

สืบเนื่องจากการจัดลำดับชั้นการบริหารของบริษัทกลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงเป็นส่วนความรับผิดชอบของฝ่าย Commercial ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และเป็นผู้นำทีมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการพัฒนา สิ่งที่ฝ่าย Commercial ต้องใส่ใจสำหรับโครงการนี้ก็คือ จะต้องกำหนด Criteria ของโปรแกรม รวมถึง Features ต่างๆ ที่จะมารองรับการทำงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท การต่อรองราคากับผู้ให้บริการ และผู้ให้คำปรึกษา รวมถึงการ Engaged พนักงานในส่วนงานต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ เพื่อให้โครงการพัฒนาโปรแกรมประสบความสำเร็จ สามารถส่งมอบให้แก่ตัวแทนจำหน่ายเพื่อนำไปใช้ในงานขายต่อไป

4.4.2.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้น ไปยัง 5 ส่วนงานที่ได้สัมผัสโดยตรงกับโครงการนี้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร

ฝ่ายขาย ศึกษาความต้องการของตัวแทนจำหน่ายเพื่อที่จะสามารถตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และมีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับการขายบัตรโดยสาร การออกแบบโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษตามฤดูกาลเช่นเป็นฤดูกาลที่มีการเดินทางต่ำ ก็มีการออกโปรแกรมนี้ออกมาเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย เมื่อตัวแทนขายบัตรโดยสารได้จำนวนตามเป้าก็มีการให้ค่าตอบแทนพิเศษกลับไป ที่ผ่านมีโปรแกรมลักษณะนี้ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ตัวแทนมีความพยายามในการขายบัตรโดยสารมากขึ้น

ฝ่าย Pricing ออกแบบราคาบัตรโดยสาร และราคาโปรโมชั่นต่างๆ ให้กับตัวแทนจำหน่ายโดยเป็นราคาที่ดึงดูด และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้โดยที่บริษัทยังคงมีกำไร ศึกษาโครงสร้างราคาให้ทันกับยุคสมัย รวมถึงสอดส่องคู่แข่งเมื่อมีการปรับราคาหรือจะมีการออกโปรโมชั่นใหม่ๆ บริษัทจะได้เตรียมรับมือได้ทัน รวมถึงเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญต่างๆ เกิดขึ้นในประเทศการออกโปรโมชั่นเพื่อสนับสนุนก็ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับบริษัท รวมถึงจะช่วยทำให้สามารถช่วงชิงฐานลูกค้ามาจากคู่แข่งได้ด้วย

ฝ่าย Interline ผูกสัมพันธ์กับการสายการบินพันธมิตรเพิ่มมากขึ้น การมีพันธมิตรที่มากขึ้นทำให้มีโอกาสทางการขายเพิ่มมากขึ้น และเส้นทางการบินก็เพิ่มมากขึ้น โดยที่บริษัทไม่ต้องเข้าไปให้บริการเองโดยตรง แต่สามารถขายและส่งผู้โดยสารให้ไปใช้บริการสายการบินของพันธมิตรได้ การเป็นพันธมิตรกับสายการบินอื่นต้องมีรักษามาตรฐานต่างๆ ให้เทียบเคียงและอยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก การให้บริการต่างๆ จะต้องอยู่ในระดับเดียวกัน เป็นการส่งมอบบริการที่ประทับใจให้แก่ผู้โดยสาร ในมุมมองของตัวแทน ตัวแทนก็สามารถขายบัตรโดยสารในเส้นทางที่หลากหลายที่เชื่อมต่อกันได้มากขึ้นโดยไม่ต้องทำการจองแยกกันหลายๆ สายการบิน เป็นความง่ายและสะดวกที่เพิ่มมากขึ้น

ฝ่าย IT สนับสนุนงานระบบ และสนับสนุนทางด้านข้อมูลต่างๆ ในส่วนของงานระบบทำให้ระบบใช้งานได้เป็นอย่างดี ไม่ล่ม มีการบำรุงรักษา พัฒนาซอฟต์แวร์และเซิร์ฟเวอร์อย่างสม่ำเสมอ ศึกษาระบบใหม่ๆ ที่จะนำมาช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้งาน ในส่วนของข้อมูลเนื่องจากการขายบัตรโดยสารในแต่ละวันมีจำนวนรายการต่างๆ เยอะมาก เมื่อส่วนงานที่ต้องการวิเคราะห์ทำการร้องขอไปยังฝ่าย IT ให้ช่วยจัดเตรียมข้อมูลดิบไว้เพื่อนำมาศึกษาและวิเคราะห์ต่อไป

ฝ่ายบัญชี สนับสนุนงานทางการเงินของบริษัท บันทึกบัญชีและจัดส่งงบการเงินตรงตามเวลาเพื่อแสดงต่อผู้ถือหุ้น จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาสนับสนุนงานในส่วนต่างๆ รวมถึงการออกนโยบายทางด้านเกี่ยวกับลูกหนี้ การให้เครดิตแก่ตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

เมื่อบริษัทได้กำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการแล้ว การนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปใช้ในขั้นตอนการดำเนินงานจริงต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อกำหนดระยะเวลา และเป็นตัวชี้วัดว่าการดำเนินงานนั้นล่าช้ากว่าที่คาดการณ์หรือไม่ หากแผนเริ่มล่าช้าก็จะต้องมีการปรับกระบวนการบางอย่างเพื่อให้ผลสำเร็จนั้นเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ การวางแผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการบริหารจัดการและความคุมเช่นกัน เพื่อปกป้อง และหลีกเลี่ยงภาวะเสี่ยงต่างๆ และงานจะได้สำเร็จตามที่คาดไว้เช่นกัน เครื่องมือที่สำคัญอีกหนึ่งอย่างก็คือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ใช้เพื่อเป็นแผนที่และแนวทางให้การดำเนินงานในทุกด้านมีความสอดคล้องและต่อเนื่องกันเพื่อให้การดำเนินงานนั้น ไปถึงจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งเป้าไว้

#### 5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานของ บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways) นั้น แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นช่วงจัดหา และจัดตั้งระบบช่องทางการขายใหม่ และส่วนที่ 2 เป็นช่วงหลังจากที่พร้อมส่งมอบระบบใหม่ให้แก่ผู้ใช้งาน และเริ่มใช้งานระบบช่องทางการขายใหม่

##### 5.1.1 Gantt Chart แสดง WBS (Work Breakdown Structure) โครงสร้างกิจกรรมย่อยในช่วงจัดหา และจัดตั้งระบบช่องทางการขายใหม่

โครงสร้างกิจกรรมย่อยเป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมที่อยู่ในโครงการทั้งหมดเพื่อเป็นการแสดงขอบเขตของงานทั้งโครงการ ในการจัดทำ WBS นั้นกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นจะต้องทำในโครงการจะถูกแบ่งย่อยให้เล็กลง จนกระทั่งทีมงานทุกส่วนสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีหน้าที่ทำอะไรบ้างในแต่ละกิจกรรมย่อยๆ

WBS เป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญก่อนเริ่มงานโครงการ เนื่องจากจะแสดงถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการวางแผนและช่วยให้อำนวยการจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในบริษัท เช่น เวลา ต้นทุน และเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ WBS จะแสดงกิจกรรมที่จำเป็นทั้งหมดที่จะต้องทำให้โครงการแล้วเสร็จตามเป้าหมาย







จากตารางที่ 5.1 แสดงถึงแผนดำเนินงานในช่วงจัดหาและจัดตั้งระบบช่องทางการขายใหม่ ก่อนการเริ่มใช้จริงโดยตั้งเป้าหมายระยะเวลาการดำเนินงานรวม 12 เดือน โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

#### 5.1.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การริเริ่มโครงการ ใช้เวลา 1 เดือน

เป็นการวางแผนงานโครงการ วางขอบเขตของโครงการและการแก้ไข แต่งตั้งทีมคณะทำงานซึ่งมาจากผู้บริหาร คณะที่ปรึกษาด้านต่างๆ ตัวแทนของผู้ใช้งานระบบจากส่วนงานต่างๆ ได้แก่ Sales team, IT team, Pricing team, Reservation and Ticketing team และ Accounting team ทั้งนี้รวมไปถึงการสื่อสารความให้พนักงานรับทราบเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน และการประเมินเพื่อขอบประมาณให้เหมาะสม

#### 5.1.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบ ใช้เวลารวม 2 เดือน

เป็นการสัมภาษณ์ผู้ใช้งานระบบ และเก็บข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการออกแบบระบบให้สอดคล้องเหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบันให้มากที่สุด และมีความถูกต้องครบถ้วนตามข้อกำหนดต่างๆ นอกจากนั้นยังทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการใช้ระบบเก่า เพื่อนำมาปรับปรุงและออกแบบระบบใหม่ให้สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.1.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบ ใช้เวลารวม 3 เดือน (บางส่วนเริ่มทำไปพร้อมกับการวิเคราะห์ระบบ)

เป็นการออกแบบระบบใหม่ที่จะนำมาใช้ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของทุกส่วน ตัวแทนพนักงานจากส่วนที่เกี่ยวข้องที่จะเป็นผู้ใช้ระบบเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบระบบนี้เพื่อการทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำข้อบกพร่องและจุดอ่อนของระบบเก่ามาวิเคราะห์เปรียบเทียบและออกแบบระบบใหม่ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถแข่งขันในตลาดได้ เลือก Software และผู้พัฒนา Software ให้เหมาะสมกับความต้องการและเหมาะสมกับงบประมาณที่จัดสรรไว้

#### 5.1.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การทำงานของระบบ ใช้เวลารวม 2 เดือน

ติดตั้ง Software ใหม่และ Configure ระบบเพิ่มเติมให้เหมาะกับธุรกิจของบริษัท และกิจกรรมที่จะนำระบบนี้ไปใช้ และมีการกำหนดเรื่องหลักๆ ที่จะทำการทดสอบระบบโดยผู้พัฒนา Software เช่น ทดลองออกบัตรโดยสาร ทดลองกรายกเลิกการออกบัตรโดยสาร และทดลองการทำคืนบัตรโดยสาร เป็นต้น หลักจากนั้นก็ติดตามผลการทดสอบ

5.1.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบระบบจริง ก่อนการเริ่มใช้งาน ใช้เวลารวม 3 เดือน (บางส่วนเริ่มทำไปพร้อมกับการทำงานของระบบ)

เป็นการทดสอบระบบโดยผู้ใช้งานจริง โดยมีการจำลองเหตุการณ์จากกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงเพื่อทำการทดสอบระบบ เช่น การขายบัตรโดยสารให้กับลูกค้า เริ่มจากลูกค้าติดต่อเพื่อซื้อบัตรโดยสาร ลูกค้าชำระค่าบัตรโดยสารผ่านช่องทางการชำระเงินที่บริษัทจัดเตรียมไว้ สุดท้ายลูกค้าไม่ต้องการเดินทางและขอคืนค่าบัตรโดยสาร ซึ่งในแต่ละกิจกรรมระบบจะต้องประมวลผลออกมาอย่างถูกต้อง

5.1.2.6 ขั้นตอนที่ 6 การใช้งานระบบ ใช้เวลารวม 3 เดือน (บางส่วนเริ่มทำไปพร้อมกับการทดสอบระบบ)

หลังจากทดสอบระบบและยืนยันผลการทดสอบแล้ว จัดทำเอกสาร Manual และ Presentation และทำการ Training ผู้ใช้งานระบบที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ ในขั้นตอนนี้ระบบมีความพร้อมแล้ว

5.1.2.7 ขั้นตอนที่ 7 การหาตัวแทนจำหน่ายมาเป็นลูกค้า ใช้เวลารวม 4 เดือน (บางส่วนเริ่มทำไปพร้อมกับการทดสอบระบบและการใช้งานระบบ)

Sales team เป็นผู้ติดต่อหาตัวแทนจำหน่ายที่มีความสนใจเข้ามาเป็นลูกค้าในการจำหน่ายบัตรโดยสารของบริษัทและแนะนำระบบใหม่ของบริษัทถึงจุดเด่นและข้อดีที่แตกต่างจากคู่แข่ง ความสะดวกรวดเร็วจากการใช้งานระบบใหม่ และความยืดหยุ่นเรื่องการชำระเงินต่างๆ

5.1.2.8 ขั้นตอนที่ 8 เริ่มใช้งานระบบ

เริ่มใช้ระบบใหม่เป็นอีกหนึ่งช่องทางการขายอย่างเป็นทางการ

## 5.1.2 แผนการดำเนินงานหลังจากเริ่มใช้งานระบบอย่างเป็นทางการ



ภาพที่ 5.1 แผนการดำเนินการ

แบ่งเป็น 3 ช่วงระยะ คือ ระยะสั้นภายใน 1 ปีแรก ระยะกลางภายใน 2 ปีแรก และระยะยาวหลังจาก 2 ปีแรก

ระยะสั้นภายใน 1 ปีแรก จะเริ่มใช้งานระบบใหม่กับตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศไทยเท่านั้น เพราะว่าหากพบปัญหาการใช้งาน จะง่ายต่อการแก้ไข และระบบการชำระเงินที่มีอยู่รองรับสามารถรองรับได้ทันที พนักงานฝ่าย Sale จะเป็นผู้ดูแลและจัดหาตัวแทนจำหน่ายเข้าร่วมใช้ระบบ

ระยะกลางภายใน 2 ปีแรก จะเริ่มนำระบบออกไปใช้กับตัวแทนในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากบริษัทมีบางเส้นทางที่เปิดให้บริการขนส่งในแถบนี้ การทำการตลาดเพื่อหาตัวแทนจำหน่าย คาดว่าจะได้รับความสนใจในระดับหนึ่ง และหลังจากใช้งานระบบกับตัวแทนจำหน่ายในประเทศมาแล้ว 1 ปี คาดการณ์ว่าระบบจะมีความเสถียรในระดับที่พึงพอใจ ผู้จัดการงานขายภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะเป็นผู้ดูแลและจัดหาตัวแทนจำหน่ายเข้าร่วมใช้ระบบ

ระยะยาวหลังจาก 2 ปีแรก จะนำระบบออกไปใช้กับตัวแทนจำหน่ายทั่วโลก เนื่องจากบริษัทมีความมั่นใจในศักยภาพของระบบเป็นอย่างดีแล้ว ผู้จัดการงานขายระดับภูมิภาคต่างๆ ร่วมกับตัวแทนของบริษัทในต่างประเทศ จะเป็นผู้ดูแลและจัดหาตัวแทนจำหน่ายเข้าร่วมใช้ระบบ

## 5.2 ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและการบริหารจัดการความเสี่ยง

การที่บริษัทดำเนินแผนธุรกิจตามกลยุทธ์ที่ได้จัดวางไว้ในระดับต่างๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตามบริษัทอาจประสบปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถรับมือกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ยุ่ยากได้ โดยเริ่มกำหนดปัจจัยความเสี่ยง วิธีการบริหารความเสี่ยง รวมถึงประเมินระดับความเสี่ยง ก็จะช่วยให้สามารถลำดับความสำคัญที่มีผลกระทบรุนแรงเพื่อเร่งแก้ปัญหา ก่อน

ตารางที่ 5.2 ปัจจัยความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
<b>1. ความเสี่ยงทางด้าน Platform</b>		
1.1 การพัฒนาอาจจะไม่สำเร็จเนื่องจากมีการเปลี่ยนระบบ Host	ออกแบบโปรแกรมให้สามารถ customize ได้ และใช้ได้กับทุก Host	รุนแรง
1.2 การพัฒนาอาจจะไม่สำเร็จหากฝ่ายบริหารไม่อนุมัติงบประมาณในการพัฒนา	มีการจัดตั้งงบประมาณไว้สำหรับการพัฒนา	รุนแรง

ตารางที่ 5.2 ปัจจัยความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยง (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
1.3 โปรแกรมอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเก็บ requirement ไม่ครบถ้วน	ออกแบบโปรแกรมให้สามารถ customize ได้ สามารถเพิ่มหรือลด function ต่างๆ ในภายหลังได้	รุนแรง
<b>2. ความเสี่ยงทางด้านลูกค้า</b>		
2.1 อาจจะมีเอ็นด์ไทม์ความสนใจน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้	ตั้งงบประมาณสำหรับการส่งเสริมการขาย และมีมาให้ incentive	รุนแรง
<b>3. ความเสี่ยงทางด้าน End customer</b>		
3.1 เอเจนต์ออกตัวคิดทำให้ลูกค้าเดินทางไม่ได้	ลูกค้าสามารถติดต่อ reservation host เพื่อแก้ไขได้	ปานกลาง
3.2 เอเจนต์ไม่ออกตัวให้ลูกค้าตามเวลาที่กำหนด ทำให้ตัวนั้นหลุดการจองไปแล้ว	ลูกค้าสามารถติดต่อ reservation host เพื่อแก้ไขได้	ปานกลาง

### 5.3 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

David P. Norton กล่าวว่า “แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เป็น เครื่องมืออธิบายถึงตัวกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกัน ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในระยะสั้นที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าและคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว”

แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสื่อสารให้กับส่วนงานภายในองค์กรและพนักงานทุกคนนำไปใช้ปฏิบัติงาน และเป็นการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์จะแบ่งเป็นมุมมอง 4 ด้านที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร คือ

1. ด้านการเงิน หากสินค้าและบริการมีคุณภาพการตัดสินใจซื้อของลูกค้าก็ง่ายขึ้น การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว เหมาะกับยุคสมัยในปัจจุบันลูกค้าก็ตัดสินใจซื้อได้ง่ายและเร็วขึ้น และเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจก็เกิดการซื้อซ้ำ ซื้อซ้ำ และบอกต่อ รายได้และกำไรขององค์กรก็จะมากขึ้นตามมา

2. ด้านลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ เกิดการซื้อซ้ำหรือบอกต่อ เป็นอันดับหนึ่งในใจลูกค้า หรือเป็นแบรนด์ที่ลูกค้านึกถึงเป็นอันดับแรก

3. ด้านกระบวนการภายใน เช่นคุณภาพสินค้าและบริการ หรือกระบวนการทำงานต่างๆ ที่สามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และตอบ โจทย์ความต้องการ

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ให้แก่พนักงาน การให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของพนักงานทุกส่วน รวมถึงระบบที่ใช้ทำงานร่วมกัน

โดยกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัด จากการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ และเพื่อเป็นการวัดผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้อ้างไว้

ตารางที่ 5.3 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ของกลยุทธ์องค์กร

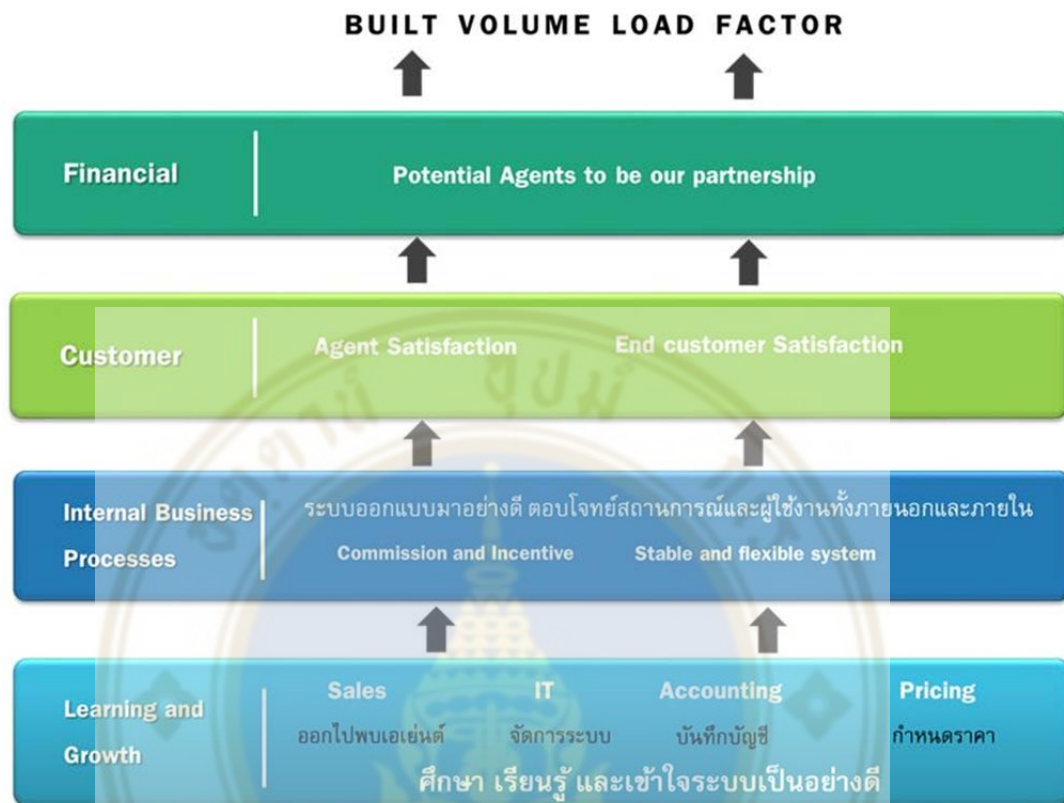
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<b>มุมมองด้านการเงิน</b>		
การเพิ่มตัวแทนจำหน่าย	จำนวนตัวแทนจำหน่ายที่มีศักยภาพในการขาย มาเข้าร่วมเป็นคู่ค้ากับบริษัทฯ	จำนวนตัวแทนจำหน่ายที่มีศักยภาพในการขาย มาเข้าร่วมเป็นคู่ค้ากับบริษัทฯ 200 รายในปีแรกของการเริ่มใช้โปรแกรม และเพิ่มขึ้น 20 รายต่อปีในปีถัดๆ ไป
<b>มุมมองด้านลูกค้า</b>		
ระดับความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่าย	การบอกเลิกสัญญา และการยุติการเป็นตัวแทนจำหน่าย	จำนวนตัวแทนจำหน่ายที่บอกเลิกสัญญา และการยุติการเป็นตัวแทนจำหน่ายน้อยกว่า 5 รายต่อปี
	การรักษาระดับยอดขาย ที่ขายผ่านโปรแกรม	ยอดการขายที่ตัวแทนจำหน่ายขายได้ผ่านโปรแกรมไม่น้อยกว่า 50,000 บาทต่องวดการขาย (1เดือน)
ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (รายย่อย)	ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าจากการสำรวจ online report	ผลการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 8 (11-point scale จาก 0 ถึง10)
	จำนวนการซื้อซ้ำของลูกค้า	จำนวนการซื้อซ้ำมากกว่า 1 ครั้ง/ลูกค้า/เส้นทางการบิน



ตารางที่ 5.3 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ของกลยุทธ์องค์กร (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>		
การจ่ายค่านายหน้า	ค่าใช้จ่ายสำหรับค่านายหน้า การจำหน่ายบัตรโดยสาร	ไม่น้อยกว่า 5% ต่อปี
การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (incentive) ให้กับตัวแทนจำหน่าย (จ่ายค่าตอบแทนพิเศษตามจำนวน sector พิจารณาจ่ายในช่วง low season)	จำนวน sector ที่ตัวแทน จำหน่ายขาย	จำนวน sector ที่ตัวแทนจำหน่ายขาย เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี (ในช่วง low season)
โปรแกรมที่ใช้มีความเสถียร	การแจ้งถึงข้อผิดพลาด และ การเข้าใช้งาน โปรแกรมไม่ได้	การแจ้งถึงข้อผิดพลาด และการเข้าใช้ งานโปรแกรมไม่ได้ ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต</b>		
พนักงานฝ่ายขายออกไปพบและ สร้างความสัมพันธ์ตัวแทนจำหน่าย	จำนวนครั้งที่พนักงานฝ่ายขาย ออกไปพบและสร้างความสัมพันธ์ ตัวแทนจำหน่าย	มากกว่า 6 ครั้ง/ตัวแทนจำหน่าย/ปี
การฝึกอบรม เพิ่มทักษะการทำงาน	จำนวนครั้งที่พนักงานได้รับ การฝึกอบรม	อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อปี
การปิดบัญชี และการนำส่งงบ การเงิน	ระยะเวลาในการปิดบัญชี และ การนำส่งงบการเงิน	ระยะเวลาในการปิดบัญชีภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป และระยะเวลาการ นำส่งงบการเงินภายใน 30 วัน หลังจากปิดบัญชี

### 5.3.2 แผนที่กลยุทธ์ของ บมจ.การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways)



ภาพที่ 5.2 แผนที่กลยุทธ์ของ บมจ.การบินกรุงเทพ

จากภาพ 5.2 เป้าหมายของบริษัทคือการเพิ่มอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Load Factor) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนงานต่างๆ มีการศึกษา และเข้าใจในการใช้งานของระบบใหม่ที่จะนำมาใช้ร่วมกันเป็นอย่างดีหากตัวแทนจำหน่ายภายนอกมีข้อสงสัย ทุกส่วนงานสามารถให้คำตอบและช่วยแก้ไขปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ นอกจากนี้ในส่วนงานต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่รับผิดชอบ มีทักษะในการทำงาน เช่น ฝ่าย Sale ออกไปพบตัวแทนจำหน่ายอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสัมพันธ์และให้ตัวแทนช่วยจำหน่ายบัตรโดยสาร พนักงานฝ่าย Sale มีทักษะในการพูดคุย โน้มน้าว การประนีประนอม รวมถึงการเข้าอกเข้าใจในตัวแทนจำหน่าย ฝ่าย IT ช่วยสนับสนุนงานระบบ ทำให้ระบบทำงานได้อย่างเสถียร ไม่เกิดข้อผิดพลาด ฝ่าย Pricing กำหนดราคาที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ให้แก่ตัวแทนจำหน่าย มีการทำโปรโมชันตามฤดูกาล ด้านกระบวนการภายใน ระบบช่องทาง การจำหน่ายบัตรโดยสารแบบใหม่นี้มีการออกแบบมาอย่างดี และตอบโจทย์สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันต่อผู้ใช้งานทั้งภายในบริษัทและตัวแทนจำหน่ายภายนอกบริษัท มีการออกแบบโปรแกรมคำตอบแทนพิเศษ และคำตอบแทน

ให้แก่ตัวแทนจำหน่ายที่เข้าเป็นตัวแทนให้กับบริษัทในทุกๆ เส้นทางที่ขายได้ เพื่อเป็นรางวัลให้กับตัวแทนจำหน่ายก็จะช่วยสนับสนุนการขายของบริษัทเป็นอย่างดี รวมถึงการมีระบบที่เสถียรและยืดหยุ่นก็จะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้งานและตัวแทนจำหน่าย และที่สำคัญตัวแทนจำหน่ายต่างๆ นั้นมักจะชอบความยืดหยุ่นในเรื่องระบบการใช้งานและการชำระเงิน เมื่อบริษัทสามารถให้ตรงนี้แก่ตัวแทนได้ ตัวแทนก็เลือกที่จะทำธุรกรรมกับบริษัท ด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่ส่งถึงลูกค้ารายย่อยที่เป็นผู้ใช้บริการโดยตรง และตัวแทนจำหน่ายที่เข้ามาใช้งานระบบ กล่าวคือ เมื่อระบบดีตัวแทนจำหน่ายก็ชอบ และพึงพอใจต่อการใช้งาน เกิดข้อได้เปรียบจากคู่แข่งที่ใช้ระบบที่มีการใช้งานที่ยากกว่า และยืดหยุ่นน้อยกว่า ตัวแทนจำหน่ายก็เลือกที่จะขายบัตรโดยสารของบริษัท ในส่วนของลูกค้ารายย่อยเมื่อระบบต่างๆ ดีสามารถซื้อขายบัตรโดยสารได้ง่ายกว่า สะดวกกว่า รวดเร็วกว่า และการที่ระบบมีความเสถียร การทำรายการจองและซื้อบัตรโดยสารก็ไม่เกิดความผิดพลาด ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ส่งผลถึงด้านการเงินการที่มีตัวแทนจำหน่ายที่มีศักยภาพในด้านการขายให้ความสนใจและเข้ามาร่วมเป็นคู่ค้ากับบริษัทมากขึ้น เพราะได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ระบบใหม่ เมื่อมีตัวแทนมากขึ้นก็สามารถขายบัตรโดยสารได้มากขึ้น จำนวนผู้โดยสาร และอัตราการบรรทุกผู้โดยสารก็จะมากขึ้นตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมไปถึงรายได้ที่จะมากขึ้นตามไปด้วย

## บรรณานุกรม

- กรมการบินพลเรือน. 2560. สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำเดือนมกราคม พ.ศ. 2560. สืบค้นจาก [www.catc.or.th/2015/attachments/file/year2560/0160.pdf](http://www.catc.or.th/2015/attachments/file/year2560/0160.pdf).
- บมจ. การบินกรุงเทพ (Bangkok Airways). 2560. รายงานประจำปี 2559. <http://www.bangkokair.com/tha/pages/home/1>.
- มหาวิทยาลัยชนบุรี. ม.ป.ป. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ. <http://www.norththonburi.com/attachments/article/71/บทที่%207%20กลยุทธ์ระดับธุรกิจ.pdf>.
- มหาวิทยาลัยชนบุรี. ม.ป.ป. กลยุทธ์ระดับองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.norththonburi.com/attachments/article/71/บทที่%206%20กลยุทธ์ระดับองค์กร-%20ระดับบริษัท.pdf>.

