

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ  
บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด มหาชน

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นายณก นาคะชัย

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์,

Ph.D.

กรรมการการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณอาจารย์พาสณ์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจทาน แก้ไขข้อบกพร่อง ในการจัดทำสารนิพนธ์ และคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ข้อคิด และคำแนะนำกับผู้วิจัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อนๆ ในภาควิชาการจัดการกลยุทธ์ทุกคน

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวของผู้วิจัย ที่สนับสนุนการเรียนในทุกๆ ด้าน และคอยเป็นกำลังใจในการเรียน จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นภ นาคะชัย



แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย  
จำกัด มหาชน

STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH TO STRENGTHEN THE COMPETITIVENESS  
OF THE AIRPORTS OF THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED

นภ นาละชัย 5550188

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาพสินธุ์,  
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็น การสร้างแนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการ  
แข่งขันของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน โดยเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทฤษฎี  
ต่างๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และทำการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับคือ ระดับองค์กร (Corporate  
Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับหน้าที่ (Functional Strategy) แล้วจึงดำเนินงาน  
ตามแผนกลยุทธ์

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ควรให้ความสำคัญ  
กับการจัดการปัญหาผู้โดยสารเกินปริมาณการรองรับ และการวางแผนการรองรับผู้โดยสารใน  
อนาคต เพื่อให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขันกับท่าอากาศยานอื่นๆในระดับภูมิภาค ตามวิสัยทัศน์  
ของบริษัท ดังนั้นการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้ทำวิจัย จึงได้แนะนำกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ให้กับ  
บริษัท และแนวทางในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับ  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน

คำสำคัญ : กลยุทธ์การแข่งขัน/ท่าอากาศยานไทย (Airport of Thailand) /สุวรรณภูมิ/ดอนเมือง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 บทนำ	1
1.2 บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด มหาชน	2
1.3 โครงสร้างบริษัท	2
1.4 ข้อมูลทางการเงิน	3
1.5 ปัญหาด้านการจัดการทำอากาศยาน	4
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>6</b>
2.1 ทฤษฎี 5 Forces	6
2.2 การวิเคราะห์ 5 Forces บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด มหาชน	7
2.3 ทฤษฎี SWOT	9
2.4 การวิเคราะห์ SWOT บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด มหาชน	10
<b>บทที่ 3</b> ความสำคัญของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	<b>12</b>
3.1 ตั้งเคราะห์วงจรปัญหา (Causal Loop Diagram : CLD)	12
3.2 วงจรปัญหา บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด มหาชน	13
<b>บทที่ 4</b> แนะนำกลยุทธ์	<b>14</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	14
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	16
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	17
<b>บทที่ 5</b> การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	<b>19</b>
5.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน	19
5.2 การดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน	19



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 การกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator)	21
5.4 การกำหนดตัวชี้วัดของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน	21
บรรณานุกรม	23
ประวัติผู้วิจัย	24



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย มหาชน จำกัด	3
1.2	แสดงข้อมูลทางการเงิน	3
1.3	แสดงรายได้จากการขายและบริการ	4
1.4	แสดงสถิติผู้โดยสารปี 2550-2555	5
2.1	แสดง Five Forces Model	6
2.2	แสดง SWOT Analysis Model	10
3.1	แสดง Causal Loop Diagram	13





## บทที่ 1

### บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ศึกษาปัญหาด้านการจัดการท่าอากาศยานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ด้านประสิทธิภาพในการให้บริการและการใช้ประโยชน์ ร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานดอนเมือง เนื่องจากปริมาณผู้โดยสารที่มี อัตราการเติบโตอย่างมากในปัจจุบัน ทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีผู้โดยสารเกินปริมาณการ รองรับ จึงจำเป็นที่จะต้องให้ท่าอากาศยานดอนเมืองควบคู่กันไปด้วย โดยมีรายละเอียดจากการศึกษา ดังนี้

#### 1.1 บทนำ

ในปัจจุบันการขนส่งทางอากาศเป็นที่นิยมไปทั่วโลก และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยกรุงเทพมหานครถือเป็นเมืองหลักในการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ซึ่ง กรุงเทพมหานครมีท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน จำนวน 2 แห่ง คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานดอนเมือง โดยในปัจจุบันได้ใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ ซึ่ง โครงสร้างของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ถูกออกแบบให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ประมาณปีละ 45 ล้านคน แต่ตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา ผู้โดยสารมีจำนวนเกินปริมาณการรองรับ ทำให้เกิดปัญหาหลายด้านตามมาและส่งผลกระทบต่อ การให้บริการ ต่อมาในปี 2555 รัฐบาลได้มีนโยบายให้ท่าอากาศยานดอนเมืองสามารถรองรับผู้โดยสาร ได้เพิ่มเติม ซึ่งตั้งแต่การเปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในปี 2549 ท่าอากาศยานดอนเมืองถูก กำหนดให้ใช้งานเฉพาะเที่ยวบินภายในประเทศ เที่ยวบินเช่าเหมาลำ และเที่ยวบินพิเศษอื่นๆเท่านั้น โดยในปี 2555 มีการกำหนดให้สายการบินระหว่างประเทศสามารถใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองได้ จึง ทำให้สามารถแบ่งเบาผู้โดยสารจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ แต่ปัญหาผู้โดยสารที่เกินการรองรับ ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิยังคงมีอยู่

ซึ่งปัญหาผู้โดยสารที่เกินการรองรับในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นปัญหาที่ ส่งผลกระทบต่อ การให้บริการในด้าน ความรวดเร็ว ความปลอดภัย และความสะดวกสบาย รวมถึงการ

ให้บริการในท่าอากาศยานดอนเมืองยังไม่สามารถทำได้เต็มรูปแบบ ด้วยปัญหาการขนส่งผู้โดยสารระหว่างท่าอากาศยาน และปัญหาเส้นทางการจราจรทางอากาศที่ทับซ้อนกันกับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จึงทำให้การแก้ปัญหาในท่าอากาศยานทั้ง 2 แห่งควรได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ

## 1.2 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน เดิมใช้ชื่อว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย หรือ ทอท . เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นองค์กรบริหารงานท่าอากาศยานของประเทศไทย โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 และรับโอนกิจการท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งเคยสังกัดกรมการบินพลเรือน กองทัพอากาศ ต่อมา ทอท . ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทภายใต้นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดยได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด และกระทรวงการคลัง ถือหุ้นร้อยละ 70 รับผิดชอบ ท่าอากาศยานหลักในประเทศไทย 6 แห่ง คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานหาดใหญ่

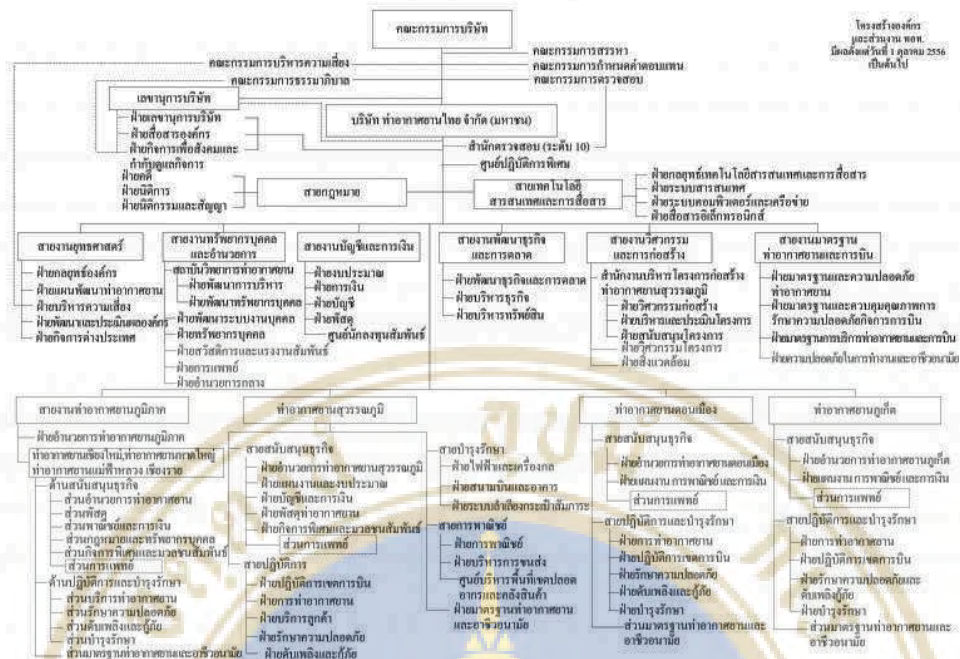
วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาค

พันธกิจ ดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานด้วยมาตรฐานเหนือระดับ ให้บริการด้วยใจรัก

พร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

## 1.3 โครงสร้างบริษัท

ตามโครงสร้าง บริษัท มีโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะลึกและมีการแบ่งงานตามลำดับขั้นตั้งแต่ ส่วนงาน ฝ่าย สายงาน และท่าอากาศยานที่มีขนาดใหญ่จะกำหนดเป็นหน่วยธุรกิจ คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานภูเก็ต ส่วนท่าอากาศยานอื่นๆจะรวมอยู่ในสายงานท่าอากาศยานภูมิภาค และมีการบริหารงานส่วนกลางที่ ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ด้วยบริษัท มีสายงานหลากหลายทำให้การตัดสินใจในการบริหารงานทำได้ซ้ำ อีกทั้งบริษัท เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม จึงทำให้การตัดสินใจโครงการขนาดใหญ่ต้องขึ้นอยู่กับรัฐบาล



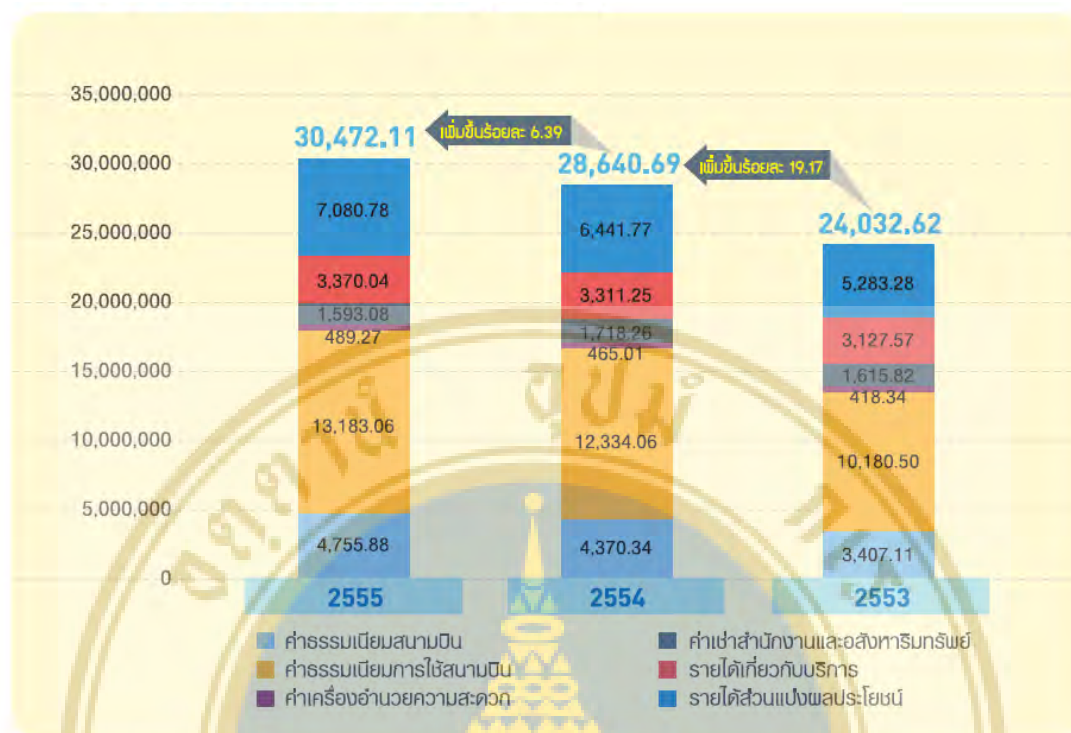
ภาพที่ 1.1 แสดง โครงสร้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย มหาชน จำกัด  
 ที่มา : ฝ่ายอำนวยการกลาง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน

### 1.4 ข้อมูลทางการเงิน

จากข้อมูลทางการเงิน กำไรในปี 2555 เพิ่มขึ้นจากปี 2554 จำนวน 4,284.93 ล้านบาท เมื่อพิจารณารายได้หลักของบริษัทสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน ได้แก่ ค่าธรรมเนียมสนามบิน ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน และค่าเครื่องอำนวยความสะดวก รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ได้แก่ ค่าเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์ รายได้เกี่ยวกับบริการ และรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ โดยรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบินถือเป็นรายได้หลักคิดเป็น 60.8%

	2555	2554	2553
<b>ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท)</b>			
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	30,472.11	28,640.69	24,032.62
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ค่าใช้จ่ายทางการเงิน ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย รวมทั้งรายได้หรือค่าใช้จ่ายอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (EBITDA)	15,448.92	14,839.55	12,028.29
กำไรสุทธิ ส่วนที่เป็นของบริษัท	6,499.75	2,214.82	2,039.25

ภาพที่ 1.2 แสดงข้อมูลทางการเงิน  
 ที่มา : รายงานประจำปี 2555



ภาพที่ 1.3 แสดงรายได้จากการขายและบริการ  
ที่มา : รายงานประจำปี 2555

### 1.5 ปัญหาด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

ปัญหาด้านการบริหารจัดการการรองรับการเติบโตของผู้โดยสาร มีความเป็นมาตั้งแต่ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยท่าอากาศยานดอนเมืองมีอาคารผู้โดยสารทั้งสิ้น 3 อาคาร ซึ่งการขยายท่าอากาศยานในแต่ละช่วงมีจุดเริ่มต้นมาจากอัตราการเติบโตของผู้โดยสารที่มีมากกว่าปริมาณการรองรับ และต่อมาได้ย้ายการให้บริการไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี 2549 เพื่อการรองรับการให้บริการที่มากขึ้น ตั้งแต่ปี 2553 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีผู้โดยสารเกินปริมาณการรองรับ ทำให้รัฐบาลอนุมัติให้ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองควบคู่กันไปด้วย



ภาพที่ 1.4 แสดงสถิติผู้โดยสารปี 2550-2555

ที่มา : รายงานประจำปี 2550 – 2555

ในปี 2554 เป็นต้นมาความหนาแน่นของผู้โดยสารที่เกินการรองรับของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความแออัดของสถานที่ ผู้โดยสารรอใช้บริการเป็นเวลานาน ความล่าช้าของเที่ยวบิน โดยในปี 2555 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีผู้โดยสารถึง 53 ล้านคน รัฐบาลจึงมีนโยบายให้เปิดใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเต็มรูปแบบ เพื่อรองรับปัญหาผู้โดยสารที่มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยการเปิดใช้อาคาร 1 ท่าอากาศยานดอนเมืองจะมีความสามารถในการรองรับผู้โดยสารได้ประมาณ 17 ล้านคนต่อปี

ปัญหาผู้โดยสารเกินปริมาณการรองรับควรมีการจัดการอย่างเป็นระบบ เนื่องจากจำนวนผู้โดยสารมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมือง ซึ่งถ้าไม่มีการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบจะทำให้กลยุทธ์ในการบริหารอาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์การบริหารอาคารผู้โดยสารที่บริษัท ได้กำหนดไว้มี 3 ประการได้แก่ ความปลอดภัย ความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย โดยเมื่อมีผู้โดยสารมากขึ้นจะทำให้ความเร็วในการให้บริการลดลง ส่งผลไปยังความสะดวกสบาย และความปลอดภัยของผู้โดยสาร และเมื่อมีการบริการที่ช้าลงยังส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้ของบริษัท ที่มาจากสายการบิน และผู้ใช้บริการเป็นหลักด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการรองรับผู้โดยสารที่มีแนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็วและเสนอแนะกลยุทธ์ที่จะทำให้การบริหารจัดการในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมือง มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่าง 2 ท่าอากาศยานได้ดีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ศึกษา หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง กับ การศึกษา ดังต่อไปนี้

#### 2.1 ทฤษฎี 5 Forces

ทฤษฎี 5 Forces ของ Michael E. Porter เป็นตัวแบบที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันเพื่อให้รู้สถานะหรือตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม (Porter, 2008) ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Forces Model

### 1. Threat of New Entrants (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม

### 2. Intensity of Competition (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)

การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นโดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กร มีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเพื่อต้องการได้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือ อกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น

### 3. Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลง และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น

### 4. Threat of Substitutions (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)

ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์

### 5. Power of Suppliers (อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)

อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด

## 2.2 การวิเคราะห์ 5 Forces ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน

การวิเคราะห์ 5 Forces ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ในสารนิพนธ์นี้ เป็นการวิเคราะห์ 5 Forces ในอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากตามวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ต้องการที่จะแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค โดยโครงสร้างอุตสาหกรรมท่าอากาศยานของประเทศไทย บริษัทเป็นผู้ประกอบการในลักษณะผูกขาดมีปริมาณการขนส่งทางอากาศคิดเป็น 82% ประเทศ จึงทำให้บริษัทไม่มีคู่แข่งรายใหญ่

1. Threat of New Entrants (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) ธุรกิจทำอากาศยานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทุกประเทศ มีการให้บริการทำอากาศยานอยู่แล้ว จึงทำให้ไม่เกิดผู้เล่นหน้าใหม่ เนื่องจากการเข้ามาในธุรกิจนี้จะต้องได้รับอนุญาตจากรัฐในแต่ละประเทศก่อน ทำให้แรงจากการคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ไม่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม

2. Intensity of Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) การแข่งขันกันภายในธุรกิจทำอากาศยานของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ณ ปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง โดยมีทำอากาศยานซูการ์โนฮัตตาในประเทศอินโดนีเซียมีจำนวนผู้โดยสารมากที่สุด ในปี 2555 มีผู้โดยสาร 57 ล้านคน แต่ส่วนใหญ่เป็นการขนส่งผู้โดยสารภายในประเทศเนื่องจากประเทศอินโดนีเซียมีประชากรจำนวนมาก ส่วนทำอากาศยานที่มีการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุดภูมิภาคคือ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี 2555 มีผู้โดยสาร 53 ล้านคน ซึ่งมีทำอากาศยานชางฮีในประเทศสิงคโปร์เป็นคู่แข่งที่สำคัญ ในปี 2555 มีผู้โดยสาร 51 ล้านคน และด้วยอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคมีการเติบโตอย่างรวดเร็วส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ทำอากาศยานจึงมีโอกาสในการแข่งขันกันมากขึ้น โดยประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่มีอัตราการเติบโตในอุตสาหกรรมการบินมากที่สุดในภูมิภาค และในอนาคต ประเทศพม่ามีโครงการสร้างทำอากาศยานแห่งใหม่ที่มีขนาดใหญ่ จึงทำให้การแข่งขัน ระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมมีสูงมาก

3. Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) ในธุรกิจทำอากาศยานสามารถแบ่งลูกค้าได้ 2 ประเภทคือ สายการบิน และผู้โดยสาร ลูกค้าสายการบินมีอิทธิพลในการต่อรองกับทำอากาศยานโดยเฉพาะเมื่อเป็นสายการบินที่ไม่ได้มีฐานอยู่ในภูมิภาคนี้จะสามารถเลือกทำอากาศยานรองรับได้โดยขึ้นอยู่กับความต้องการหรือเงื่อนไขที่มีการตกลงกันระหว่างสายการบินกับทำอากาศยาน ยิ่งเมื่อมีทำอากาศยานจำนวนมากขึ้นสายการบินก็จะมีทางเลือกมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันด้วยการแข่งขันกันที่สูงในอุตสาหกรรมการบินทำให้สายการบินจำเป็นต้องทำการบินไปยังประเทศต่างๆในภูมิภาคเพื่อแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ จึงทำให้ไม่ได้มีแรงการต่อรองมาก ในขณะที่ลูกค้าผู้โดยสารไม่มีอำนาจการต่อรองกับธุรกิจทำอากาศยานเนื่อง จากในแต่ละพื้นที่ที่มีทำอากาศยานให้บริการจำกัดจึงทำให้ไม่มีแรงในการต่อรอง

4. Threat of Substitutions (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) ธุรกิจที่ทดแทนในการให้บริการทางอากาศ อาจจำแนกได้เป็น การเดินทางทางบก ทางน้ำ และทางราง ในภูมิภาคนี้ การจราจรทางบกยังไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากแต่ละประเทศมีระเบียบการใช้ถนนที่ไม่เหมือนกัน และในบางประเทศถนนยังไม่เข้าถึงในทุกพื้นที่ การเดินทางทางน้ำเป็นธุรกิจที่ทดแทนการบริการทางอากาศได้ดีที่สุดเนื่องจากลักษณะที่ตั้งของภูมิภาคเอื้ออำนวย แต่ยังมีข้อจำกัดในบางประเทศที่



ไม่มีทางออกทะเลหรือ มีพื้นที่ห่างไกล และความซ้ำในการขนส่ง การขนส่งทางรางในภูมิภาคยังมีข้อจำกัดมากทำได้เฉพาะประเทศที่มีพื้นที่ติดต่อกัน จึงทำให้ธุรกิจทดแทนมีแรงกระทบต่อธุรกิจทำอากาศยานน้อย

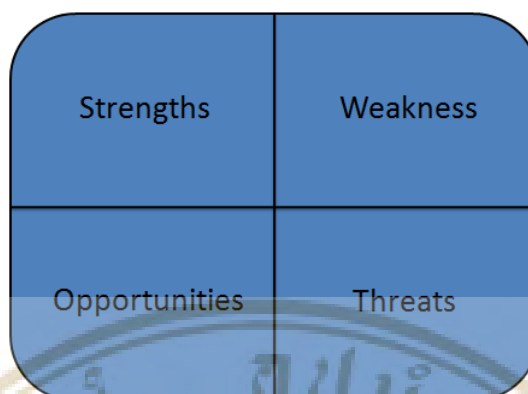
5. Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) ธุรกิจทำอากาศยานมีการใช้วัตถุดิบในการบริหารงาน 2 ประเภท คือ ระบบสาธารณูปโภค และบุคลากร ในด้านสาธารณูปโภค ธุรกิจที่สนับสนุนให้แต่ละทำอากาศยานจะเป็นของรัฐในแต่ละประเทศจึงทำให้โอกาสขาดแคลนมีน้อย ด้านบุคลากรในการบริหารจัดการยังมีแรงงานในธุรกิจนี้อยู่ตลอด โดยในบางประเทศจะมีสถาบันที่เปิดสอนการจัดการทำอากาศยาน จึงทำให้บุคลากรในทำอากาศยานไม่ขาดแคลน และไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทำอากาศยาน

จากการวิเคราะห์ 5 Forces แรงที่มีผลต่อธุรกิจทำอากาศยานมากที่สุดคือ การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการแข่งขันกันในระดับประเทศ บริษัทจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาผู้โดยสารที่เกิน ปริมาณการรองรับ และวางแผนการเติบโตในอนาคต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในภูมิภาค

## 2.3 ทฤษฎี SWOT

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน ทฤษฎีนี้คิดค้นขึ้นโดย Albert Humphrey และได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Humphrey, 2005)

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้นทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป



ภาพที่ 2.2 แสดง SWOT Analysis Model

องค์ประกอบของ SWOT มี 4 ประการคือ

1. จุดแข็ง (Strengths) คือ ทรัพยากรที่องค์กรได้พัฒนาเป็นขีดความสามารถและกระบวนการซึ่งนำมาใช้และพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
2. จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ทรัพยากรและความสามารถที่ยังขาดหรือไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
3. โอกาส (Opportunities) คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นบวกหรือที่จะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
4. อุปสรรค (Threats) คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นลบหรือที่จะคุกคามบั่นทอนการดำเนินงาน

## 2.4 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน

การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ในสารนิพนธ์นี้เป็น การวิเคราะห์ในอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 1. จุดแข็ง (Strengths)

- เป็นธุรกิจที่ผูกขาด มีผู้ประกอบการรายใหญ่รายเดียวในประเทศไทย
- ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิท่าอากาศยานที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในภูมิภาค
- มีท่าอากาศยานอื่นในความดูแล ซึ่งเป็นท่าอากาศยานนานาชาติทั้งหมด
- มีที่ตั้งที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคโดยธรรมชาติ
- ประเทศไทยมีพื้นที่ติดต่อกับหลายประเทศในภูมิภาค

## 2. จุดอ่อน (Weaknesses)

- การวางแผนรองรับผู้โดยสารไม่มีประสิทธิภาพ
- มีความล่าช้าในการบริหารงาน
- มีขั้นตอนการบริหารงานที่ยุ่งยาก
- มีการจัดจ้างแรงงานภายนอกมาก
- การตัดสินใจโครงการใหญ่ๆขึ้นอยู่กับรัฐบาล
- ทำอากาศยานสุวรรณภูมิมีผู้โดยสารที่เกินปริมาณการรองรับ
- นโยบายการใช้ทำอากาศยานดอนเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด
- การจราจรทางอากาศระหว่างทำอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมืองมีจุดทับซ้อนกัน

## 3. โอกาส (Opportunities)

- ภูมิภาคเอเชียมีอัตราการเติบโตในอุตสาหกรรมการบินสูงที่สุด
- สายการบินมีความต้องการขยายเส้นทางการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- ประชากรในภูมิภาคนิยมเดินทางทางอากาศมากขึ้น
- ผลจากการเปิดประชาคมอาเซียนทำให้มีการเปิดเสรีการบิน

## 4. อุปสรรค (Threats)

- ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองในภูมิภาคส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ
- การแข่งขันในธุรกิจทำอากาศยานมีมากขึ้น
- มาตรฐานด้านการบินในบางประเทศยังไม่เป็นที่ยอมรับจากประเทศอื่นๆส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของด้านการบินในภูมิภาค

จากการวิเคราะห์ SWOT บริษัทมีจุดสำคัญที่ควรปรับปรุง คือ การวางแผนการรองรับผู้โดยสาร การกำหนดนโยบายการใช้สนามบินสุวรรณภูมิและดอนเมือง ปัญหาผู้โดยสารหนาแน่นที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งปัญหาเหล่านี้เชื่อมโยงถึงการให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการและประสิทธิภาพการให้บริการที่ได้มาตรฐาน

ตามการวิเคราะห์จากทฤษฎี 5 Forces และ SWOT จะเห็นว่าบริษัทมีปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนคือ นโยบายและวิธีการจัดการผู้โดยสารที่เกินความสามารถในการรองรับ และการจัดการผู้โดยสารที่มีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันกับท่าอากาศยานอื่นในภูมิภาคได้และมีมาตรฐานการบริการที่ดี

### บทที่ 3

## ความสำคัญของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาของ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน โดยใช้ทฤษฎีต่างๆ จะเห็นได้ว่าการให้บริการของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีข้อจำกัดทางด้านปริมาณการรองรับผู้โดยสาร จึงควรพิจารณาวิธีการแก้ไขเพื่อให้ ท่าอากาศยานของไทย สามารถแข่งขันกับ ท่าอากาศยานอื่นในภูมิภาคได้

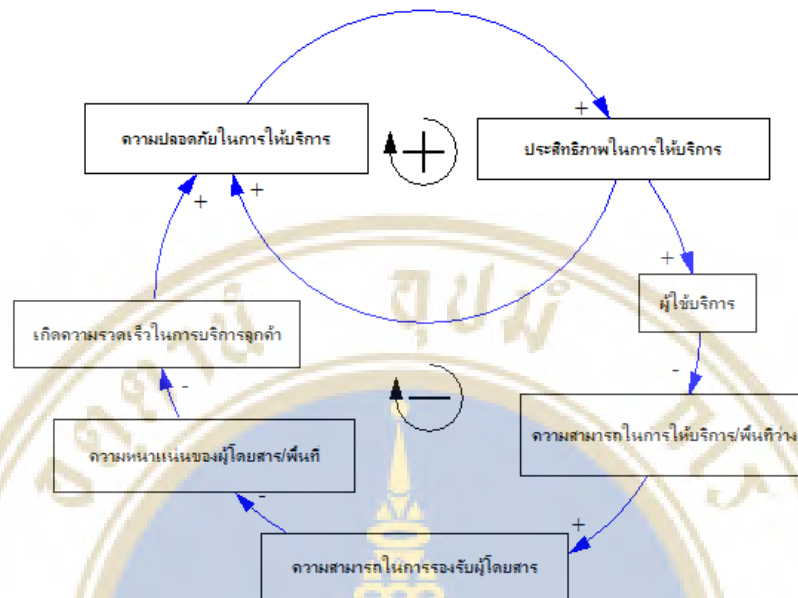
### 3.1 สัจเคราะห์วงจรปัญหา (Causal Loop Diagram : CLD)

หมายถึง วงจรการคิดเชิงระบบแบบวงกลม ที่ใช้วิเคราะห์โครงสร้างของระบบจากเส้นทางของมูลเหตุแล้วตามด้วยผลที่เกิดขึ้น เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในแต่ละส่วนประกอบของระบบนั้นๆ (Sterman, 2000)

**3.1.1 วงรอบความสัมพันธ์แบบ สมดุล (Balancing loop: - หรือวงจร B)** เป็นการแสดงวงรอบความสัมพันธ์ที่เป็นกระบวนการที่ปรับลดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายเพื่อรักษาเสถียรภาพความสมดุล

**3.1.2 วงรอบความสัมพันธ์แบบ เสริม (Reinforcing loop: + หรือวงจร R)** เป็นการแสดงวงรอบของการเสริมการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มทวีคูณที่สมทบกลับมาในวงรอบต่อครั้ง

### 3.2 วงจรปัญหา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน



ภาพที่ 3.1 แสดง Causal Loop Diagram

จากโมเดลสามารถอธิบายปัญหาได้ดังนี้ เมื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ดีขึ้น จะส่งผลให้มีจำนวนผู้ให้บริการมากขึ้น ตามไปด้วย และจะทำให้ความสามารถในการให้บริการ ผู้โดยสารต่อพื้นที่ว่างลดลง ส่งผลให้ ความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของท่าอากาศยานลดลง และจะทำให้ความหนาแน่นของผู้โดยสารต่อพื้นที่ลดลง ส่งผลให้ความรวดเร็วในการบริการลูกค้าดีขึ้น และจะทำให้ความพึงพอใจในการให้บริการดีขึ้นตามไปด้วย

จากโมเดลหากไม่แก้ปัญหาด้านประสิทธิภาพการให้บริการให้ดีขึ้นจะส่งผลให้เกิดปัญหาอื่นตามมาไม่ว่าจะเป็น ความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร และการบริหารจัดการอาคารผู้โดยสาร โดยเมื่อแก้ปัญหาด้านประสิทธิภาพการให้บริการของท่าอากาศยานให้ดีขึ้นจะทำให้บริหารจัดการพื้นที่ รองรับผู้โดยสารได้เหมาะสม และจะส่งเสริมให้การบริการต่างๆในท่าอากาศยานดีขึ้นตามไปด้วย เพื่อให้สามารถจัดการท่าอากาศยานได้ตามหลักการบริหารท่าอากาศยานคือ ความปลอดภัย ความรวดเร็ว ความสะอาดสบาย บริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการให้บริการ และการบริหารจัดการพื้นที่รองรับผู้โดยสาร ให้มีความสอดคล้องกับอัตราการเติบโตผู้โดยสารที่สูงขึ้น

## บทที่ 4

### แนะนำกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางให้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ซึ่งกำกับดูแลท่าอากาศยานหลักของประเทศไทย สามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค บริษัทควรกำหนดกลยุทธ์ใน 3 ระดับดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการบอกทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการที่จะขยายตัวจะขยายตัวในธุรกิจใด กลยุทธ์องค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. **กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)** คือ กลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็น กลยุทธ์ใหญ่ 3 ประเภทคือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบเข้มข้น กลยุทธ์การเติบโตด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจ กลยุทธ์การเติบโตไปสู่ธุรกิจใหม่

- กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบเข้มข้น (**Intensive Growth**) สามารถทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การเจาะตลาด (Market Penetration) คือ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด

2. การพัฒนาตลาด (Market Development) คือ การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือ การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์

- **กลยุทธ์การเติบโตด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจ (Integrative Growth)** คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่ง ผู้จัดจำหน่าย หรือลูกค้า นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย หรือลูกค้า วัตถุประสงค์ของ กลยุทธ์การเติบโต ด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจ คือการทำให้องค์กรมี

อำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น สามารถทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การควบรวมกิจการของผู้จัดจำหน่ายหรือลูกค้า (Forward Integration)
2. การควบรวมกิจการของซัพพลายเออร์ (Backward Integration)
3. การควบรวมกิจการของคู่แข่ง (Horizontal Integration)

- **กลยุทธ์การเติบโตไปสู่ธุรกิจใหม่ (Diversification Growth)** คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ สามารถทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม (Concentric Diversification)
2. การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน (Horizontal Diversification)
3. การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน (Conglomerate Diversification)

2. **กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)** คือ กลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์คงที่มีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ อย่างไรก็ตามการดำเนินกลยุทธ์คงที่เป็นเวลานาน เป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

3. **กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)** คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถทำได้ ดังนี้

- การขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ (Retrenchment)
- การขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ (Divestiture)
- การเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ (Liquidation)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน มีความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้  
องค์กรสามารถแข่งขันได้ในภูมิภาค ฉะนั้นจึงควรใช้กลยุทธ์การเติบโตเพื่อกำหนดทิศทางของ  
องค์กร โดยใช้กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตแบบเข้มข้นผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product  
Development) นั่นคือการให้ บริการ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การให้บริการใหม่ให้การ  
บริการมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive  
Strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรม  
นั้นซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่ม  
ลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร กลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Michel E  
Porter สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation)
3. มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer)

นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กล  
ยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก  
(Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง

ในระดับธุรกิจ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน แบ่งหน่วยธุรกิจได้ออกเป็น 6  
หน่วยธุรกิจ ได้แก่ ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของบริษัท โดยในสารนิพนธ์นี้ได้กล่าวถึงการบริหาร  
จัดการในท่าอากาศยาน 2 แห่ง คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อ  
ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ  
ท่าอากาศยานทั้ง 2 แห่งสามารถกำหนดได้ดังนี้

-ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ควรกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นแบบ ผู้นำ  
ด้านต้นทุน (Cost Leadership) เนื่องจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีขนาดใหญ่ สามารถรองรับ  
ผู้โดยสารได้มาก และเมื่อมีการขยายท่าอากาศยานเพิ่มเติมได้ตามแผนงานแล้ว จะทำให้ศักยภาพการ  
รองรับผู้โดยสารมีมากขึ้น และการเป็นผู้นำด้านต้นทุนในภูมิภาคจะทำให้ท่าอากาศยานดึงดูดลูกค้า  
ได้มากขึ้น



-ทำอากาศยานคอนเมือง ควรกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันแบบ มุ่งเน้น เฉพาะกลุ่มลูกค้าในด้านราคา (Focus Cost) เนื่องจากทำอากาศยานคอนเมืองรองรับผู้โดยสารได้น้อยกว่าในอดีตเนื่องจากมีเส้นทางการจราจรทางอากาศทับซ้อนกับทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จึงควรกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้า โดยมุ่งเน้นไปยังลูกค้าที่ต้องการความรวดเร็วในการเดินทาง ซึ่งสามารถปรับปรุงกายภาพ ทำอากาศยานให้รองรับกับกลยุทธ์นี้ได้ โดยเป็นทางเลือกให้สายการบิน และผู้ให้บริการ

#### 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดย ส่วนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของ ส่วนงานขึ้นมาเอง ภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กร และ กลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ โดยสามารถใช้กลยุทธ์ทางการตลาด (4P) เพื่อช่วยวิเคราะห์และพัฒนาส่วนงานได้

- Product คือ ผลิตภัณฑ์หรือตัวสินค้าของธุรกิจ
- Price คือ ราคา เราจะต้องรู้ว่าราคาที่เหมาะสมที่ลูกค้าจะยอมจ่ายเพื่อผลิตภัณฑ์
- Place คือ สถานที่ ซึ่งจะนำผลิตภัณฑ์ของไปวางจำหน่าย โดยจะต้องรู้ก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นใครมีพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งการวางตำแหน่งที่ดีนั้นย่อมส่งผลดีต่อยอดขายตามมา
- Promotion คือ การส่งเสริมสินค้า กล่าวคือ เมื่อวางจำหน่ายสินค้าแล้ว ต้องมีปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้สินค้ามียอดขายที่ดีและเป็นที่รู้จักของลูกค้า

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของ บริษัท ทำอากาศยาน ไทย จำกัด มหาชน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและธุรกิจนั้น จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าด้านที่ควรปรับปรุงคือด้านตัวผลิตภัณฑ์การให้บริการของบริษัท เนื่องจากการบริการของทำอากาศยานยังเป็นจุดอ่อนทั้งด้านความรวดเร็ว และปริมาณผู้โดยสารที่เกินการรองรับ จึงควรพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการให้มีความรวดเร็วขึ้น และแก้ปัญหาเบื้องต้นในด้านผู้โดยสารที่เกินปริมาณการรองรับดังนี้

-ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ควรปรับปรุง ระบบความรวดเร็วในขบวนการผู้โดยสาร ให้มีความรวดเร็วขึ้นโดยการติดตั้งระบบ ตรวจบัตรโดยสาร อัตโนมัติ และส่งเสริมให้ผู้ให้บริการหันมาใช้ระบบนี้ให้มากขึ้น โดยจะทำให้ทำอากาศยานสุวรรณภูมิมีความสามารถในการจัดการผู้โดยสารได้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ลดเวลาขบวนการผู้โดยสารลง และด้วยค่าบริการสนามบินที่ต่ำอยู่แล้ว จะเสริมให้เป็นที่น่าสนใจของสายการบินมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง จะทำให้ผู้โดยสารมีช่วงเวลาใน

การใช้บริการร้านค้าในท่าอากาศยานมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีรายได้จากส่วนแบ่งการให้บริการมากขึ้น

-ท่าอากาศยานดอนเมือง ควรปรับปรุงระบบการบริการผู้โดยสารที่เน้นความรวดเร็วในการเดินทาง เนื่องจากขนาดพื้นที่เหมาะสม และที่ตั้งอยู่ในเมือง จึงเหมาะสำหรับผู้ใช้บริการที่ต้องการความรวดเร็ว และเป็นท่าอากาศยานทางเลือกให้กับลูกค้าทั้งสายการบินและผู้โดยสารที่ต้องการความรวดเร็วตรงต่อเวลา โดยการให้บริการ ภายในท่าอากาศยานจะเน้นระบบอัตโนมัติ ทั้งระบบ Check in ระบบตรวจบัตรโดยสาร ระบบตรวจหนังสือเดินทาง รวมถึงระบบการเดินทางมายังท่าอากาศยานสามารถกำหนดเส้นทางให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เนื่องจากอาคารจอดรถอยู่ไม่ไกลจากตัวอาคาร และระบบขนส่งสาธารณะสามารถให้บริการได้บริเวณรอบๆอาคาร



## บทที่ 5

### การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

จากการกำหนดกลยุทธ์ให้กับ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในองค์กร จึงควรกำหนดขั้นตอนและวิธีการตรวจสอบทอย่างเป็นระบบดังนี้

#### 5.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน

การจัดการการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน เป็นแนวทางที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีระบบ (Kotter, 2006) โดยมีขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกให้เห็นความจำเป็นที่ต้องเร่งรีบพัฒนา (Creating a Sense of Urgency)
2. สร้างทีมแห่งการเปลี่ยนแปลง (Building a Guiding Coalition)
3. สร้างวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Developing a Vision for Change)
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Vision)
5. สนับสนุนการดำเนินการ (Enable Action)
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Creating Short-Term Wins)
7. สร้างความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น (Make More Change)
8. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ฝังรากลึก (Make Change Stick)

#### 5.2 การดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน

การสร้างการเปลี่ยนแปลงใน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน จะเป็นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงบริษัทให้ดำเนินงานได้ตรงตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค และปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์แต่ละระดับขององค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร บริษัทจะต้องแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค จากเดิมบริษัทดำเนินธุรกิจแบบผูกขาดเพียงเจ้าเดียวในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบริษัทให้แข่งขันได้ในระดับภูมิภาค

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ตามที่กล่าว หนดให้ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ดำเนินงานแบบผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เนื่องจากทำอากาศยานสุวรรณภูมิมีขนาดใหญ่ สามารถรองรับผู้โดยสารได้มาก จึงควรปรับปรุงลักษณะการบริการให้เหมาะสม เช่นเดียวกับทำอากาศยานดอนเมืองที่กำหนดให้ดำเนินงานแบบมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าในด้านราคา (Focus Cost) จึงควรปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์

1. สร้างความรู้สึกให้เห็นความจำเป็นที่ต้องเร่งรีบพัฒนา บริษัทต้องชี้แจงและกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ผ่านเครื่องมือที่บริษัทมีอยู่ เช่น ป้ายประกาศ การประกาศเสียงตามสาย โดยต้องเน้นให้พนักงานทุกระดับรับรู้ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. สร้างทีมแห่งการเปลี่ยนแปลง บริษัทควรสร้างทีมงานที่จะนำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดให้มีพนักงานจากทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบ และเลือกพนักงานที่มีอิทธิพลกับเพื่อนร่วมงานให้ร่วมทีมที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้น
3. สร้างวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง บริษัทต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ทีมงานที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรทราบบจุดประสงค์ที่แท้จริงของบริษัท
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ บริษัทควรสื่อสารเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานทราบชัดเจน เพื่อให้พนักงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงขั้นต่อไปดำเนินการได้ง่ายขึ้น
5. สนับสนุนการดำเนินการ บริษัทควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ให้มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงช่วยผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น บริษัทควรกำหนดเป้าหมายในระยะสั้น เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าทิศทางในการเปลี่ยนแปลงตรงตามเป้าหมายหรือไม่ และเพื่อให้พนักงานในทุกระดับตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
7. สร้างความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น บริษัทควรสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดโครงการใหม่ให้มีความน่าสนใจมากขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของบริษัทดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

8. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ฝังรากลึก เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปชั่วระยะหนึ่งแล้ว ควรกำหนดการปฏิบัติให้ฝังรากลึกภายในองค์กร เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น ให้พนักงานทุกคนควรตระหนักว่าการให้บริการที่ท่าอากาศยานดอนเมืองเน้นความรวดเร็ว เมื่อพนักงานกำหนดกิจกรรมภายในท่าอากาศยานดอนเมืองก็จะเป็นไปตามกลยุทธ์ของท่าอากาศยานดอนเมืองที่เน้นความรวดเร็ว

### 5.3 การกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator)

ดัชนีชี้วัด (KPI) คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

#### ขั้นตอนการสร้าง KPI

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
2. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
3. กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
4. กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนัก ความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
5. กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. จัดทำฐานข้อมูล โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัวเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

### 5.4 การกำหนดตัวชี้วัดของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน

บริษัทควรกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเที่ยวบินและผู้โดยสาร เนื่องจากเที่ยวบินและผู้โดยสารเป็นปัจจัยที่สร้างรายได้หลักของบริษัท อีกทั้งในปัจจุบันท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่เป็นท่าอากาศยานหลัก มีปัญหาผู้โดยสารเกินปริมาณการรองรับ จึงควรมีตัวชี้วัดที่กำหนดให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานสากล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดหลักดังนี้

1. ขบวนการขั้นตอนของผู้โดยสารขาออกไม่เกิน 60 นาทีในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และ 45 นาทีในท่าอากาศยานดอนเมืองที่มีเป้าหมายเน้นความรวดเร็ว
2. ขบวนการขั้นตอนผู้โดยสารขาเข้าไม่เกิน 45 นาทีในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และ 30 นาทีในท่าอากาศยานดอนเมืองที่มีเป้าหมายเน้นความรวดเร็ว
3. ผู้โดยสารมีการใช้งานระบบตรวจบัตรโดยสารอัตโนมัติเพิ่ม 80% ภายใน 1 ปี เพื่อลดจำนวนผู้โดยสารที่ต่อแถวในการตรวจบัตรโดยสาร
4. สัมภาระผู้โดยสารขาเข้าและขาออกใช้เวลาขนส่งลดลง 10% เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวก รวดเร็วเพิ่มขึ้น และช่วยลดเวลาในการขนถ่ายให้สายการบิน รวมถึงให้ผู้โดยสารใช้เวลาในอาคารผู้โดยสารให้น้อยที่สุด
5. รายได้จากส่วนแบ่งผลประโยชน์และรายได้เกี่ยวกับการบินเพิ่มขึ้น 10% เนื่องมาจากการใช้เวลาในการตรวจบัตรโดยสารลดลงและใช้บริการร้านค้าภายในท่าอากาศยานเพิ่มขึ้น รวมทั้งการบริการที่รวดเร็วขึ้นส่งผลให้ท่าอากาศยานมีเที่ยวบินมากขึ้น
6. สถิติความไม่ปลอดภัยและอาชญากรรมภายในท่าอากาศยานลดลง 10% เนื่องจากการให้บริการผู้โดยสารรวดเร็วขึ้น และผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักการให้บริการอาคารผู้โดยสาร 3 ข้อ คือ ความรวดเร็ว ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย
7. เที่ยวบินในท่าอากาศยานมีความตรงเวลามากขึ้น 10% เนื่องจากการลดปัญหาผู้โดยสารหนาแน่น

## บรรณานุกรม

Humphrey, A. S. (2005). No Title. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.

Kotter, J. P. (2006). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*.

รายงานประจำปี บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน. (2555).

