



บทความวิจัย

## การถอดบทเรียนกลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย ในยุควิกฤติเศรษฐกิจ: กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ธีจุทา ประสาทแก้ว\*

นักวางแผนงานพัฒนากระบวนการทางธุรกิจและประสบการณ์ลูกค้า บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

\*ผู้พิมพ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09 0959 8297 อีเมล : teejuta34@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2021.03.017

รับเมื่อ 5 สิงหาคม 2564 แก้ไขเมื่อ 6 ตุลาคม 2564 ตอรับเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2564 เผยแพร่ออนไลน์ 14 ธันวาคม 2564

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์การขับเคลื่อนทางธุรกิจของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย ผ่านกรณีศึกษาและบริบทในการดำเนินธุรกิจของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและข้อมูลทุติยภูมิ ผ่านการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัย พบว่า จากสถานะการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่รุนแรงในตลาดธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำแนวคิดการขับเคลื่อนธุรกิจเชิงกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) แบบผสมผสาน การเติบโตแบบหนาแน่นหรือเข้มข้น (Intensive Growth Strategy) และกลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) ซึ่งประกอบด้วย การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนาตลาด (Market Development) และ การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการแสวงหาโอกาสของธุรกิจให้มีรายได้และผลกำไรที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นจากผลิตภัณฑ์และบริการปัจจุบัน หรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการนำสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้วมาประยุกต์ใช้กับตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างผลกำไรและการอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งอาจใช้เป็นแนวทางเพื่อการขยายตัวในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ การขับเคลื่อนธุรกิจ อุตสาหกรรมการบิน วิกฤติเศรษฐกิจ



Research Article

## The Lesson Learned from Business Driven Strategies of Aviation Industry in Thailand in Economic Crisis: A Case Study of Thai Airways International Public Company Limited

Teejuta Prasatkeaw\*

Strategic Planner Marketing Business Process Development, Bangchak Corporation Public Company Limited.

\*Corresponding Author, Tel. 09 0959 8297, E-mail : teejuta34@gmail.com DOI: 10.14416/j.bid.2021.03.017

Received 5 August 2021; Revised 6 October 2021; Accepted 10 November 2021; Published online: 14 December 2021

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The purpose of this study aimed to present the lesson learned from the strategic business driven concept of aviation industry in Thailand through a case study of Thai Airways International Public Company Limited. This study applied a qualitative approach. The primary data were from interviewing the experts and the secondary data were from documentation. The data were analyzed by content analysis. The results found that Thai Airways International Public Company Limited applied a mixed strategic growth concept for business driven of Intensive Growth Strategy and Diversification Strategy which comprised 4 essential components. First, Market Penetration. Second, Product Development. Third, Market Development, and fourth, Diversification. Based on the research findings, the mixed strategic growth concept can widen the business opportunity driven to level up revenues and profits by the company existing products and services, or creating new products and services relevant to the company business. In utilizing all the accesses owned by the company into the market, the company can gain more profit advantage and sustainability, which can also be applied as a business driven strategy in the future.

**Keywords:** Strategy, Business Driven, Aviation Industry, Economic Crisis

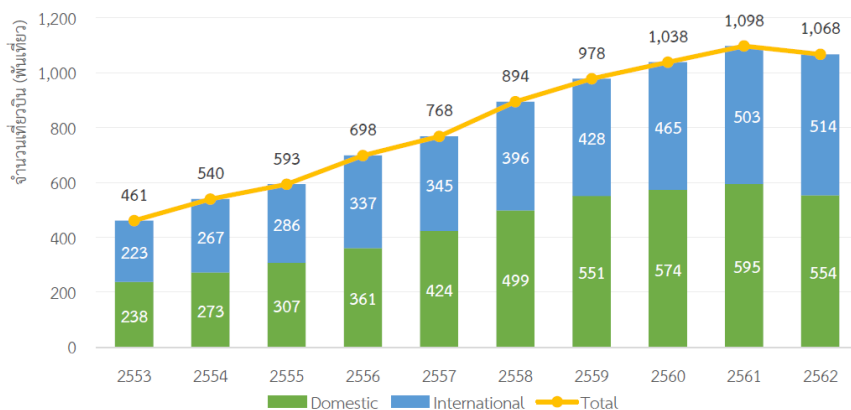
Please cite this article as: Prasatkeaw, T. (2021). Lessons Learned from Business Driven Strategies of Aviation Industry in Thailand in Economic Crisis: A Case Study of Thai Airways International Public Company Limited. *Journal of Business and Industrial Development*, 1(3), 4 – 13.



## 1. บทนำ

ธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน เป็นการดำเนินการทางธุรกิจประเภทบริการ (Services) ที่ไม่สามารถจับต้องได้ เหมือนกับสินค้า (Goods) ทั่วไป ทำให้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธุรกิจชนิดอื่น ได้แก่ 1) ธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน เป็นการขายบริการ ที่ต้องเน้นการสื่อสารการตลาดผ่านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อแสดงให้ผู้บริโภคเห็นถึง ประโยชน์ที่จะได้รับการบริการ เช่น ความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย สิทธิพิเศษ สิทธิประโยชน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 2) อุตสาหกรรมการบิน เป็นอุตสาหกรรมบริการ ที่ต้องมีการบริหารจัดการ ต้นทุนและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ความคุ้มค่าในแต่ละเที่ยวบิน 3) อุตสาหกรรม การบิน เป็นอุตสาหกรรมบริการที่ต้องมีการวางแผนการให้บริการล่วงหน้า ตั้งแต่กำหนดตารางบิน ชนิดและขนาด ของเครื่องบิน น้ำมันเชื้อเพลิง อาหารและเครื่องดื่ม และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ 4) อุตสาหกรรมการบิน เป็นการให้บริการผู้บริโภคที่มีความหลากหลายของชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม ทำให้ต้องพยายามตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละบุคคลได้อย่างครบถ้วนมากที่สุด และ 5) อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรม การบริการ ที่มีอุปสงค์ขึ้นลงตามฤดูกาลและมีความแปรผันตามพฤติกรรมการเดินทางของผู้บริโภค อาทิ วันหยุดราชการ วันหยุดเทศกาล ช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว ช่วงวันหยุดยาว หรือ ช่วงปิดภาคเรียน ที่ทำให้เกิดความต้องการในการเดินทาง มากกว่าช่วงเวลาปกติ [1] จากคุณลักษณะเฉพาะของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินข้างต้นจึงได้รับความนิยมนจาก ผู้บริโภคในการใช้เป็นช่องทางในการเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ

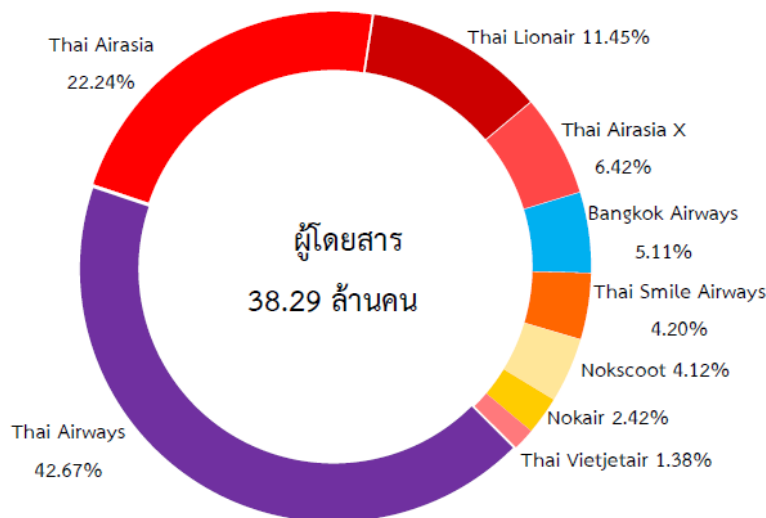
ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาธุรกิจอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยมีการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับ ภูมิภาค และในระดับโลก สอดคล้องกับความต้องการผู้บริโภคที่ต้องการใช้การคมนาคมขนส่งทางอากาศ เนื่องจากเป็น การเดินทางที่รวดเร็ว มีความปลอดภัย และตรงต่อเวลา มากกว่าการคมนาคมขนส่งประเภทอื่น ๆ จากสถิติพบว่า ในปี 2562 มีจำนวนผู้โดยสารทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเดินทางทางอากาศทั่วประเทศ จำนวน 165 ล้านคน และมี จำนวนเที่ยวบินทั้งหมดรวม 1.06 ล้านเที่ยวบิน โดยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (ปี 2553 - 2562) มีอัตราการเพิ่มขึ้น ของเที่ยวบิน ทั้งเที่ยวบินภายในประเทศและเที่ยวบินระหว่างประเทศร้อยละ 9.83 ต่อปี แสดงให้เห็นถึงการ เจริญเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง [2]



รูปที่ 1 สถิติการเติบโตของเที่ยวบินภาพรวมปี 2553 – 2562 [2]

แนวโน้มในการขยายตัวดังกล่าวสอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกที่มีการคาดการณ์ว่าจากปี 2559 จำนวน 3.8 พันล้านคน จะเพิ่มเป็น 7.2 พันล้านคนในปี 2578 โดยอัตราการขยายตัวเฉลี่ยสะสมอยู่ที่ร้อยละ 3.7 ต่อปี ในขณะที่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะกลายเป็นตลาดการบินขนาดใหญ่ที่สุดในโลก [3] ส่งผลให้เกิดการแข่งขันของธุรกิจสายการบินพาณิชย์อย่างรุนแรง เพื่อขยายโอกาสในการสร้างรายได้จากส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มมากขึ้น

จากข้อมูลส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เส้นทางบินระหว่างประเทศของสายการบินสัญชาติไทย ในปี 2562 พบว่า การบินไทยมีการขนส่งผู้โดยสารสูงสุดจำนวน 16.34 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 42.67 รองลงมา คือ สายการบินไทยแอร์เอเชียที่มีการขนส่งผู้โดยสารจำนวน 8.52 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22.24 และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ที่มีการขนส่งผู้โดยสารจำนวน 4.38 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 11.45 ขณะที่สายการบินไทยเวียดเจ็ทแอร์ เป็นสายการบินที่มีการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศน้อยที่สุดจำนวน 528,052 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.38 ของปริมาณการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศทั้งหมด [4] โดยที่สายการบินเหล่านี้มีจุดขายที่เป็นการบริการที่แตกต่างกัน ทั้งในส่วนที่เต็มรูปแบบ (Full Service) และในส่วนที่เป็นรูปแบบประหยัด (Economy Price)



รูปที่ 2 ส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบินสัญชาติไทยที่ขนส่งผู้โดยสารในเส้นทางบินระหว่างประเทศ [4]

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ทำให้การดำเนินธุรกิจให้บริการบริการต่าง ๆ เช่น ขนส่งผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทยไปยังเมืองต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งแบบเที่ยวบินประจำ เที่ยวบินเช่าเหมาลำ และส่งผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบิน โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางเครือข่ายเส้นทางการบิน มีสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) มีเส้นทางการบินรวม 73 แห่ง แบ่งเป็นเส้นทางการบินภายในประเทศ 10 แห่ง และ เส้นทางการบินระหว่างประเทศ 63 แห่ง พร้อมให้บริการด้วยเครื่องบินจำนวน 103 ลำ [5] โดยจะเห็นได้ว่าเส้นทางการบินส่วนใหญ่



ของการบินไทย คือ เส้นทางการบินระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline)

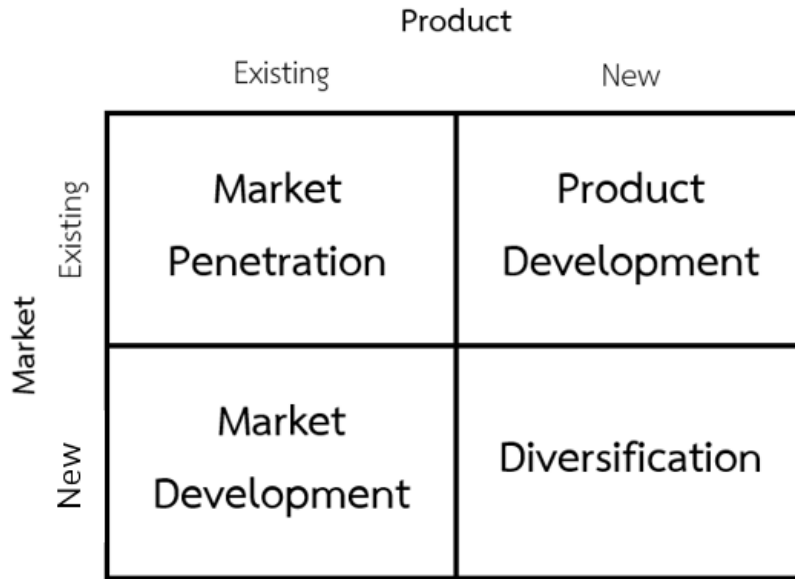
จากการที่ประเทศไทยได้พบกับภาวะเศรษฐกิจที่เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ซึ่งก็ยังเป็นปัญหาอยู่ เช่น การบริหารจัดการขององค์กร และการบริหารด้านการเงิน ฯลฯ และยังคงเผชิญกับปัญหาที่ควบคุมไม่ได้ที่เป็นผลกระทบที่เข้ามาอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ของการแพร่เชื้อของไวรัส COVID-19 ซึ่งทำให้หลาย ๆ บริษัทสายการบินต้องประสบปัญหาจากการลดลงของการเดินทาง การขนส่งและการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะสายการบินที่เป็นรูปแบบการบริการเต็มรูปแบบดังเช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อมีวิกฤตเกิดขึ้นจึงเป็นสาเหตุให้ต้องปรับลดตารางเที่ยวบิน ลดจำนวนพนักงาน และการบริการในด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรที่จะนำมาบริหารจัดการทั้งในด้านค่าจ้างแรงงาน และในด้านภาระหนี้สินต่าง ๆ ของบริษัท ๆ ที่มีจำนวนค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) จากสภาวะวิกฤตที่รุนแรงของธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทำให้บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้สร้างกลยุทธ์การประกอบธุรกิจที่มีความโดดเด่น น่าสนใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ระดับหนึ่ง และยังสามารถตอบสนองและเติมเต็มประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาวิกฤตซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและยกระดับการดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่สามารถทำได้เพื่อให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง [6]

### 1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การขับเคลื่อนทางธุรกิจของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ผ่านกรณีศึกษาและบริบททางธุรกิจของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### 1.2 แนวคิดและทฤษฎี

กลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม จากการศึกษาของ Ansoff [7] พบว่า กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ถือเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่พิจารณาถึงภาพรวมหรือแนวโน้มของทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตว่าจะต้องมีการขยายตัวในธุรกิจเดิมหรือธุรกิจใหม่เพื่อขยายโอกาสการสร้างรายได้ทางธุรกิจ สามารถแบ่งลักษณะของกลยุทธ์การเจริญเติบโตได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเติบโตแบบหนาแน่นหรือเข้มข้น (Intensive Growth Strategy) ประกอบด้วย การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และการพัฒนาตลาด (Market Development) 2) กลยุทธ์การเติบโตแบบรวมตัว หรือผสมผสาน (Integrative Growth Strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) และกลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) และ 3) กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) ประกอบด้วย การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) และการขยายตัวที่แตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Diversification) [7]



รูปที่ 3 Corporate Growth Strategy: Ansoff's Matrix [7]

จากรูปที่ 3 การสังเคราะห์กลยุทธ์การเจริญเติบโต พบว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการบริการสามารถสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจ ด้วยการพิจารณาปัจจัย 1) การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยการขยายส่วนแบ่งของตลาดปัจจุบันที่ประกอบธุรกิจอยู่ 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ในตลาดปัจจุบันที่ประกอบธุรกิจอยู่ 3) การพัฒนาตลาด (Market Development) โดยการขยายสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เพื่อขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ และ 4) การกระจายธุรกิจ (Diversification) โดยการขยายสินค้าหรือบริการใหม่เพื่อขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ [7] [8]

## 2. วิธีการวิจัย

### 2.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้รับความรู้ระดับปฐมภูมิจากผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจสายการบินในประเทศไทย และได้รับความรู้ระดับทุติยภูมิจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยเอกสาร (Documentation Research) เพื่อนำไปสู่การถอดบทเรียนแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### 2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้แก่ คณะผู้บริหารขององค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์ตลาด บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน

2.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ความเห็นชอบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ ได้แก่ คณะกรรมการผู้บริหารองค์กรระดับสูง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารองค์กรระดับสูงองค์กรธุรกิจ และนักวิชาการ รวมจำนวน 10 คน



## 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสนทนาซักถามเชิงลึกในประเด็นที่กำหนดในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาด้วยการตีความข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์เพื่อถอดบทเรียนกลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี (Corporate Growth Strategy)

## 3. ผลการวิจัย

จากการนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ได้ปัจจัยที่นำไปสู่การขับเคลื่อนธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจและสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงในตลาดธุรกิจอุตสาหกรรมการบินโดยใช้หลักการและแนวคิดจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ 1) การค้นหาตลาดใหม่จากธุรกิจบริการหรือธุรกิจเสริม โดยการบินไทยได้จัดทำโครงการครว์การบินไทยให้เป็นธุรกิจภาคพื้นดินที่ให้บริการภายในและภายนอกสถานที่ 2) การสร้างประสบการณ์ความรู้สู่อาชีพ โดยจัดเป็นโครงการศูนย์ฝึกงานการจัดสถานที่ การให้บริการในร้านอาหารหรือภัตตาคาร โดยเป็นการให้ประสบการณ์วิชาชีพของพนักงานต้อนรับและนักบินแก่ประชาชนทั่วไปและสถานศึกษาที่มีสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดฝึกอบรมชนบธรรมเนียมประเพณีไทย เป็นต้น 3) การฝึกอบรมทักษะด้านการใช้ภาษาโดยจัดเป็นโครงการศูนย์การเรียนรู้ภาษาเพื่อการสื่อสารในสายอาชีพธุรกิจบริการ และการสื่อสารและการใช้ภาษาสากลอื่นๆ ด้านการบินและในชีวิตประจำวัน [3]

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการขับเคลื่อนธุรกิจผ่านการดำเนินการด้วยการใช้กลยุทธ์การเติบโต (Corporate Growth Strategy) ในมิติต่าง ๆ พบว่า สามารถนำมาสรุป ในตาราง Ansoff's Matrix [7][8] ได้ดังนี้

		Product	
		Existing	New
Market	Existing	<b>Market Penetration</b> <ul style="list-style-type: none"><li>“กลับเมืองไทยให้หายคิดถึง”</li></ul>	<b>Product Development</b> <ul style="list-style-type: none"><li>“บินรับมงคลบนฟ้า”</li></ul>
	New	<b>Market Development</b> <ul style="list-style-type: none"><li>“อร่อยล้นฟ้า ไม่ต้องบินก็ฟินได้”</li><li>“THAI Flying Experience &amp; Beyond”</li></ul>	<b>Diversification</b> <ul style="list-style-type: none"><li>“Be Our Guest Be Our Crew” สถานพักผ่อนอยากเป็นแอร์ “Safe Flight, Save Lives” (FLY THAI ภัยธรรมชาติ)</li><li>“Cook like THAI, Dine from Chef”</li><li>“ปาห้องโก้การบินไทย”</li></ul>

รูปที่ 4 แสดง Matrix กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักการและทฤษฎี Corporate Growth Strategy [7][8]

1) การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นการขยายบริการที่มีอยู่แล้วในตลาดปัจจุบัน ด้วยการจัดเที่ยวบินพิเศษด้วยโครงการ “กลับเมืองไทยให้หายคิดถึง” เพื่อเพิ่มทางเลือกให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายและความเป็นส่วนตัวมากขึ้น และมีการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยทางด้านสาธารณสุขอย่างเคร่งครัดท่ามกลางการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการขยายบริการใหม่ในตลาดปัจจุบัน การบินไทย ได้มีการนำเสนอบริการในรูปแบบใหม่ให้กับผู้บริโภครุ่นนักท่องเที่ยวที่ชื่นชอบการเดินทางโดยเครื่องบินด้วยโครงการ “บินรับมงคลบนฟ้า” โดยทัวร์เอื้องหลวงร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดเที่ยวบินพิเศษมอบประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภคด้วยการโดยสารเครื่องบินที่บินผ่าน 31 จังหวัด 99 สถานที่ศักดิ์สิทธิ์ในประเทศไทยพร้อมกิจกรรมสวนมนต์ภาวนาเสริมสิริมงคลให้กับชีวิต

3) การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการขยายบริการที่มีอยู่แล้วในตลาดใหม่ด้วยการจัดโครงการในหลากหลายรูปแบบ อาทิ “อร่อยล้นฟ้า ไม่ต้องบินก็ฟินได้” (Royal Orchid Dining Experience) ของครัวการบินไทย โดยให้บริการเมนูอาหารเครื่องบินในรูปแบบเดียวกันกับที่ให้บริการอยู่บนเครื่องบินที่นั่งชั้นหนึ่ง (First Class) และที่นั่งชั้นธุรกิจ (Business Class) เพิ่มเติมด้วยเมนูพิเศษจากฝีมือ Chef นานาชาติของการบินไทยพร้อมกับที่นั่งรับประทานอาหารตามแบบที่นั่งบนเครื่องบินจริง โครงการ “THAI Flying Experience & Beyond” ซึ่งนำเสนอให้ผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการเครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) ที่มีรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสัมผัสบรรยากาศในห้องควบคุมการบิน (Cockpit) และเรียนรู้การทำงานของอุปกรณ์ภายในห้องนักบินภายใต้การกำกับดูแลของกัปตันและนักบินผู้ช่วย (Co-Pilot)





4) การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการขยายบริการใหม่ในตลาดใหม่ อาทิ “Be Our Guest Be Our Crew” สานฝันคนอยากเป็นแอร์โฮสเตส โดยให้บริการกับผู้ที่ต้องการสัมผัสประสบการณ์ของการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เรียนรู้วิธีการเตรียมตัวในการต้อนรับและให้บริการผู้โดยสารเสมือนจริง โครงการ “Safe Flight, Save Lives” (FLY THAI ภัยธรรมชาติ) เป็นการให้บริการในการเรียนรู้ด้านความปลอดภัยทางการบิน และทำหน้าที่เป็น Able-bodied Passenger ที่สามารถดูแลตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นในสภาวะฉุกเฉินบนเครื่องบินได้ในระดับเบื้องต้น ด้วยทฤษฎีและการปฏิบัติ การเปิดปิดประตูเครื่องบินจำลอง การอพยพเครื่องบินทั้งทางบก โดยใช้ Cabin Emergency Evaluation Training (CEET) และทางน้ำ โดยใช้อุปกรณ์ (Raft) พร้อมกับวิธีการดำรงชีพในน้ำ นอกจากนี้ยังมีการดับไฟและการหนีไฟเบื้องต้น โดยครูที่มีใบอนุญาต (license) นักบินและลูกเรือที่ปฏิบัติงานจริง และโครงการ “Cook like THAI, Dine from Chef” โดยให้บริการผู้ที่สนใจมาเรียนรู้วิธีการทำอาหาร ทั้งอาหารคาวและอาหารหวานร่วมกันกับ Chef จากครัวการบินไทย อีกทั้งยังมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดคือ “ปาต่องโก๋การบินไทย” พร้อมสังขยาสีม่วงที่เป็นเมนูสูตรต้นตำรับจากครัวการบินไทย โดยให้บริการเฉพาะเวลาช่วงเช้าเท่านั้นและมีจำนวนจำกัดในแต่ละวัน [9][10][11]

#### 4. อภิปรายผล

กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำมาถอดบทเรียนได้ตามหลักการและทฤษฎี Corporate Growth Strategy ด้วยการนำองค์ความรู้ขององค์กรมาต่อยอดเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ และในเชิงสร้างสรรค์ที่พบว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งจากชื่อเสียงในด้านการให้บริการบนเครื่องบิน ความเป็นเอกลักษณ์ในด้านวัฒนธรรมไทย และการสร้างความสุขให้แก่ผู้โดยสารในด้านการปรุงอาหารทั้งในด้านรสชาติของอาหารและการบริการที่เป็นระดับสากลซึ่งได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในภาคธุรกิจเสริมในภาคพื้นดิน [1][5] โดยการพัฒนาให้เป็นผลิตภัณฑ์ (Product Development) ที่สร้างและพัฒนาการตลาดในเชิงรุก (Market Development and Diversification) ด้วยแนวทางการใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบผสมผสาน กลยุทธ์การเติบโตแบบหนาแน่นหรือเข้มข้น (Intensive Growth Strategy) และกลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) ซึ่งประกอบด้วย การเจาะตลาด (Market Penetration) [9] การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนาตลาด (Market Development) และการกระจายธุรกิจ (Diversification) [7][8] เป็นแนวทางในการแสวงหาโอกาสจากการขยายตัวในขนาดของธุรกิจให้มีรายได้และผลกำไรที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นจากผลิตภัณฑ์หรือบริการปัจจุบันและผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ รวมทั้งการนำสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้วมาประยุกต์ใช้กับตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้ลูกค้าทั้งกลุ่มปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าใหม่ได้รู้จักและซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ โดยสิ่งที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลกำไรแก่ธุรกิจไม่เพียงแต่เฉพาะจากสินค้าหรือบริการเท่านั้น การขายประสบการณ์ให้กับลูกค้าก็ยังคงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการสร้างรายได้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจได้เช่นกัน [6][10][11] อีกทั้งยังสามารถนำไปสู่การแตกธุรกิจย่อยด้วยเอกลักษณ์ขององค์กรสู่ความเป็นผู้นำในด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วย



## 5. สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการถอดบทเรียนกลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ว่า ตัวอย่างในโครงการของบริษัทการบินไทย เป็นรูปแบบทางธุรกิจใหม่ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้อยู่รอดได้ภายใต้ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ องค์การธุรกิจและอุตสาหกรรมสามารถนำกลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบผสมผสานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นต้นแบบของการคิดและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำเป็นรูปแบบธุรกิจซึ่งสร้างรายได้เพิ่มให้แก่บริษัท ด้วยการนำองค์ความรู้และความสามารถที่บริษัทมีอยู่มาปรับเป็นแผนธุรกิจใหม่เพื่อเสริมสร้างรายได้และความมั่นคงในช่วงที่เป็นวิกฤติและสามารถนำมาใช้เพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจเพื่อการแข่งขันได้ในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Soraphetphisai, Wibhada. (2003). Behavior and Attitude of International Passengers Toward Ground Services of Thai Airways International. [Unpublished doctoral dissertation]. Srinakharinwirot University.
- [2] The Civil Aviation Authority of Thailand. (2019). *Report of Aviation Industry 2019*. Bangkok: Aviation Industry Promotion.
- [3] Civil Aviation Training Center. (2016). *Annual Report 2016*. [http://www.catc.or.th/2015/attachments/article/ANNUAL REPORT\\_2016.pdf](http://www.catc.or.th/2015/attachments/article/ANNUAL%20REPORT_2016.pdf)
- [4] Aviation Business Research and Development Bureau. (2019). *Summary Report of Aviation Industry 2019*. <https://www.caat.or.th/wp-content/uploads/2020/06/รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย-พ.ศ.-2562.pdf>
- [5] Thai Airways International. (2020). [Online]. *Company Profile*. [https://www.thaiairways.com/th\\_TH/about\\_thai/company\\_profile/index.page?](https://www.thaiairways.com/th_TH/about_thai/company_profile/index.page?)
- [6] Jongsuk, Sasikan. (2011). *Marketing and Strategic Management for Competitive Advantage of Computer and Peripheral Device Dealer: A Case Study of Synnex Public Company Limited*. [Unpublished doctoral dissertation]. University of the Thai Chamber of Commerce.
- [7] Ansoff, H. Igor (1987). *Corporate Strategy*, Penguin business series.
- [8] Ecobici, Mihaela, and Loredana, (2018). “The Use of Ansoff Matrix in The Field of Business”, *The Journal of University of Târgu Jiu*, (2).
- [9] Pudvijit, Juthamas. (2016). *Market Penetration Strategies that Influence to Working-Ages Population (Both Men and Women) Decision to Purchase a Nearby BTS Condominium in Bangkok*. [Unpublished doctoral dissertation]. Bangkok University.