1. ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม “บริษัท การบินไทย จํากัด (มหาชน)” โดยทำตาราง EFAS, IFAS, และ SFAS (10 คะแนน)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (EFAS)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Factors** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Comments** |
| โอกาส (Opportunities)  O1 การลดค่าใช้จ่ายจากการยกเลิกเที่ยวบิน  O2 การท่องเที่ยวมีแนวโน้มเติบโตขึ้น หลังสถานการ์ณเชื้อโควิด-19  O3 ราคาน้ำมันต่ำลง | 0.20  0.25  0.05 | 4.0  4.0  3.75 | 0.80  1.00  0.19 | มีการยกเลิกเที่ยวบินภายในประเทศ และระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึง 31 พฤษภาคม 2563  ผู้คนส่วนใหญ่มีความต้องออกการที่จะออกไปท่องเที่ยวสูง จากสถานการณ์เชื้อโควิด-19 ที่ทำให้ต้องอยู่แต่ภายในที่พักเป็นเวลานาน  จากมาตรการการป้องกันเชื้อโควิด-19 ที่มีการระงับการเดินทาง ทำให้ราคาน้ำมันลดลงเป็นอย่างมาก โดยถือเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายไปในตัวเช่นกัน |
| อุปสรรค (Threats)  T1 วิกฤตไวรัสโคโรน่า  T2 สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแย่งความเป็นผู้นำตลาด  T3 เงินบาทแข็งค่า | 0.20  0.15  0.15 | 1.25  3.75  1.0 | 0.25  0.56  0.15 | ทำให้รายได้จากการเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจ ต้องลดลงเป็นอย่างมาก  ผู้โดยสารเลือกเดินทางด้วยสายการบินอื่นที่มีราคาถูกกว่า จนทำให้ธุรกิจสูญเสียรายได้หลัก และตำแหน่งผู้นำตลาดไป  แม้ค่าเงินบาทจะลดลงมาอยู่ที่ประมาณ 32 บาทต่อดอลลาร์ แต่ก็ไม่ถือว่าเป็นระดับที่ส่งผลดีต่อธุรกิจ |
| **Total scores** | **1** |  | **2.95** |  |

จากผลรวมของ Weighted Score ซึ่งอยู่ที่ 2.95 ซึ่งต่ำกว่าระดับมาตรฐานในระดับอุตสาหกรรมที่ 3.00 แสดงถึงการที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกได้ดีเท่าที่ควร

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (IFAS)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Factors** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Comments** |
| จุดแข็ง (Strengths)  S1 ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ  S2 ความมีเอกลักษณ์ประจำชาติ  S3 มีการบริการที่ครอบคลุม | 0.20  0.20  0.10 | 5.0  4.5  4.0 | 1.00  0.90  0.40 | ธุรกิจได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมาโดยตลอด โดยในครั้งนี้คาดว่าควรจะได้รับเงินสนับสนุนประมาณ 7 หมื่นล้านบาทเพื่อแก้ปัญหาทางการเงิน  ด้วยการแต่งกายและการตอนรับของพนักงาน รวมถึงการตกแต่งเครื่องบิน ธุรกิจจึงเหมาะสมกับการเป็นสายการบินประจำชาติ  ธุรกิจมีการดำเนินงาน และเส้นทางการบินที่หลากหลาย ครอบคลุมต้องทุกความต้องการ |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| จุดอ่อน (Weaknesses)  W1 ผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการ  W2 ราคาตั๋วเครื่องบินสูงกว่าสายการบินอื่น  W3 มีเครื่องบินหลายประเภท | 0.20  0.15  0.15 | 1.0  1.5  1.5 | 0.20  0.23  0.23 | จากที่ผ่านมากิจการมีผลการดำเนินงานที่ขาดทุนติดต่อกันมาเป็นระยะเวลาหลายปี  กิจการมีราคาตั๋วเครื่องบินที่สูงเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นภายในประเทศ เช่น ไทยไลออนแอร์ และแอร์เอเชีย เป็นต้น  ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่าย และค่าเสื่อมราคาจากการมีเครื่องบินจำนวนมาก รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้งานเครื่องบินแต่ละประเภทได้ |
| **Total scores** | **1** |  | **2.96** |  |

จากผลรวมของ Weighted Score ซึ่งอยู่ที่ 2.96 ซึ่งต่ำกว่าระดับมาตรฐานในระดับอุตสาหกรรมที่ 3.00 แสดงถึงการที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายในได้ดีเท่าที่ควร

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (SFAS)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Factors** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Duration** | | | **Comments** |
| **Short** | **Inter mediate** | **Long** |
| S1 ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ  S2 ความมีเอกลักษณ์ประจำชาติ | 0.20  0.05 | 5.0  4.5 | 1.00  0.23 |  | **X** | **X** | ธุรกิจได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมาโดยตลอด โดยในครั้งนี้คาดว่าควรจะได้รับเงินสนับสนุนประมาณ 7 หมื่นล้านบาทเพื่อแก้ปัญหาทางการเงิน  ด้วยการแต่งกายและการตอนรับของพนักงาน รวมถึงการตกแต่งเครื่องบิน ธุรกิจจึงเหมาะสมกับการเป็นสายการบินประจำชาติ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| W2 ราคาตั๋วเครื่องบินสูงกว่าสายการบินอื่น  W3 มีเครื่องบินหลายประเภท | 0.15  0.10 | 1.5  1.5 | 0.23  0.15 |  | **X** | **X**  **X** | กิจการมีราคาตั๋วเครื่องบินที่สูงเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นภายในประเทศ เช่น ไทยไลออนแอร์ และแอร์เอเชีย เป็นต้น  ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่าย และค่าเสื่อมราคาจากการมีเครื่องบินจำนวนมาก รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้งานเครื่องบินแต่ละประเภทได้ |
| O1 การลดค่าใช้จ่ายจากการยกเลิกเที่ยวบิน  O2 การท่องเที่ยวมีแนวโน้มเติบโตขึ้น หลังสถานการ์ณเชื้อโควิด-19 | 0.10  0.05 | 4.0  4.0 | 0.40  0.20 | **X** | **X**  **X** |  | มีการยกเลิกเที่ยวบินภายในประเทศ และระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึง 31 พฤษภาคม 2563  ผู้คนส่วนใหญ่มีความต้องออกการที่จะออกไปท่องเที่ยวสูง จากสถานการณ์เชื้อโควิด-19 ที่ทำให้ต้องอยู่แต่ภายในที่พักเป็นเวลานาน |
| T1 วิกฤตไวรัสโคโรน่า  T2 สายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแย่งความเป็นผู้นำตลาด | 0.25  0.10 | 1.25  3.75 | 0.31  0.38 |  | **X** | **X**  **X** | ทำให้รายได้จากการเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจ ต้องลดลงเป็นอย่างมาก  ผู้โดยสารเลือกเดินทางด้วยสายการบินอื่นที่มีราคาถูกกว่า จนทำให้ธุรกิจสูญเสียรายได้หลัก และตำแหน่งผู้นำตลาดไป |
| **Total scores** | **1** |  | **2.90** |  |  |  |  |

จากผลรวมของ Weighted Score ซึ่งอยู่ที่ 2.90 ซึ่งต่ำกว่าระดับมาตรฐานในระดับอุตสาหกรรมที่ 3.00 แสดงถึงการที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอกได้ดีเท่าที่ควร

2. จากการวิเคราะห์ข้อ 1. นักศึกษาคิดว่า “บริษัท การบินไทย จํากัด (มหาชน)” ควรเปลี่ยนแนวคิด ใหม่หรือไม่ เพราะเหตุใด อธิบายเหตุผลประกอบ (5 คะแนน)

จากที่ได้วิเคราะห์กระผมเห็นว่า บริษัท การบินไทย จํากัด (มหาชน) ควรเปลี่ยนแนวคิดใหม่ จากการที่ผู้บริหารงานค่อนข้างขาดประสิทธิภาพในการบิหารธุรกิจ รวมถึงการที่ธุรกิจมีผลกระทบทางลบจากการที่มีค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความประจำ ซึ่งควรลดหรือตัดค่าใช้จ่ายในบางส่วนที่ไม่มีความจำเป็นออกไป

ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายที่ตัวธุรกิจมีประวัติความเป็นมาที่ดีมาอย่างยาวนานกว่ามากกว่าบริษัทคู่แข่งหลาย ๆ บริษัทในธุรกิจเดียวกัน รวมถึงเอกลักษณ์ของทางบริษัทในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องแบบและการตอนรับของพนักงาน การตกแต่งเครื่องบิน ตราสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่สื่อถึงความเป็นไทยได้อย่างดี เหมาะกับคำว่า “สายการบินประจำชาติ” ทางธุรกิจจึงควรรักษาจุดแข็งตรงนี้ไว้เป็นมาตรฐานที่เป็นหัวใจสำคัญของทางบริษัท

โดยทางบริษัทควรเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารใหม่ โดยเลือกบุคคลที่มีความเข้าใจในเชิงธุรกิจ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เข้ากับสถานการ์ณที่ไม่คาดคิดดังเช่นสถานการ์ณในตอนนี้ได้ รวมถึงการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้มีความเหมาะสมกับในแต่ละการลงทุน ให้ประสิทธิภาพสูงสุดมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

อีกทั้งทางบริษัทควรที่จะเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจจากเดิมที่เป็นธุรกิจเชิงรัฐวิสาหกิจไปเป็นธุรกิจเอกชนอย่างเต็มตัวซึ่งเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีความเหมาะสมมากกว่า เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงานเทียบเท่าคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน จากการลดขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจและจากการลดการแทรกแซงของรัฐบาล

3. ให้แนะนำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับคือ ระดับองค์กร (Corporate strategy) ระดับธุรกิจ (Business strategy) และระดับหน้าที่ (Functional strategy) ที่เหมาะสมกับบริษัท การบินไทย จํากัด (มหาชน) (10 คะแนน)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกระผมเห็นว่าบริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์คงที่ รูปแบบ Pause/Proceed with Caution Strategy เพื่อปรับโครงสร้างต่าง ๆ ของทางธุรกิจให้เข้าที่เข้าทางและเหมาะสมกับตัวธุรกิจมากขึ้น โดยทางบริษัทควรเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหาร รวมถึงการบริหารจัดการยอดเงินของบริษัทที่มียอดขาดทุนอยู่เป็นจำนวนมากมาอย่างยาวนาน โดยเริ่มจากการข้อระดมทุนจากทางภาครัฐ และกระตุ้นการขายหุ้นของทางบริษัทจากผู้ถือหุ้นกลุ่มเก่าไปยังผู้ถือหุ้นภายนอกจากบริษัทอื่น ๆ เพื่อช่วยระดมทุนจากแหล่งเงินทั้งสองทางมาใช้หนี้สิ้นที่เกิดขึ้น

หลังสิ้นสุดไตรมาสที่ 3 ธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์ถดถอย รูปแบบ Turnaround แบบ Consolidation เพื่อชะลอแผนการพัฒนาการดำเนินธุรกิจที่มีแนวโน้มในเชิงรุกก่อนหน้านี้ เพื่อตัดสินใจเลือกลดจำนวนเที่ยวบิน จำนวนเครื่องบิน หรือตัดค่าใช้จ่ายและการลงทุนที่ไม่สร้างประโยชน์หรือเกินความจำเป็นของธุรกิจ รวมถึงการขายสินทรัพย์ที่ใช้งานมาเป็นระยะเวลานานเพื่อเอารายได้จากการขายมาใช้หนี้สิน แทนที่จะยังคงเก็บสินทรัพย์เหล่านั้นไว้ซ่อมแซม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกระผมเห็นว่าบริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ รูปแบบ Strategic Alliance แบบ Mutual Service Consortia จากการที่ธุรกิจการบินต่าง ๆ ประสบกับสถานการ์ณไวรัสโควิด-19 เช่นเดียวกันกับทางธุรกิจของเรา ซึ่งเป็นไปได้ยากที่จะฟื้นตัวได้ภายใน 1 หรือ 2 ไตรมาส จึงควรให้ความช่วยเหลือกันเพื่อลดลดภาระของต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการของแต่ละกิจการ รวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

เมื่อเข้าสู้ปี 2565 บริษัทจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขัน รูปแบบ Differentiation หลังจากที่ธุรกิจได้ทำการลดภาระทางการเงินต่าง ๆ และสภาพทางการเงินของบริษัทกลับมาอยู่ในระดับที่ปลอดภัย โดยใช้ความแตกต่างของบริษัท ซึ่งก็คือเอกลักษณ์ความเป็นไทย ที่เป็นข้อได้เปรียบเหนื่อยกว่าคู่แข่งอื่น ๆ เป็นอย่างมาก ทั้งด้านรูปลักษณ์ของเครื่องบิน เครื่องแบบพนักงาน และมารยาทในการให้บริการที่สื่อถึงเอกลักษณความเป็นไทยได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เมื่อสิ้นสุดสถานการ์ณไวรัสโควิด-19 บริษัทควรจัดโปรโมชั่นเพื่อดึงดูด และรองรับความต้องการในการท่องเที่ยวของลูกค้า ที่มีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก โดยการลดราคาเผื่อตอบสนองต่อรายได้ของลูกค้าที่หายไปในช่วงโควิด แต่จะมีการใช้บริการสายการบินที่ถี่ทดแทนค่าตั๋วเครื่องบินที่ลดลงไป

กลยุทธ์ด้านการเงินและบัญชี (Financial & Accounting Strategy)

ระดมทุนจากทางภาครัฐ และผู้ถือหุ้นภายนอกเพื่อนำเงินส่วนนั้นมาชำระหนี้สินที่ค้างอยู่ของบริษัท ให้สภาพการเงินของบริษัทกลับสู่สภาพที่ปลอดภัย และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงินและการบัญชี เปลี่ยนผู้รับผิดชอบแผนก รวมถึงให้มีการตรวจสอบบัญชี และรายงานทางการเงินโดยบุคคลภายนอกถึงการทุจริต

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จัดตั้งผู้บริหารชุดใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงให้มีการตรวจสอบสถานะทางการเงินของพนักงานภายในองค์กร เพื่อตรวจสอบการทุจริต รวมถึงจัดจำนวนของบุคคลากรให้เหมาะสมกับจำนวนเครื่องบิน และเที่ยวบินที่ลดลงไปด้วย

4. ให้นำเสนอแผนปฏิบัติการและแนวทางการควบคุมประเมินผลกลยุทธนำไปสู่ความสำเร็จ (10 คะแนน)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **กลยุทธ์** | **กิจกรรมที่ต้องทำ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ระยะ เวลา** | **งบ ประมาณ** | **รายไตรมาส 4 ปี** | | | | | | | | | | | | | | | | **ตัวชี้วัด** |
| **2563** | | | | **2564** | | | | **2565** | | | | **2566** | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. กลยุทธ์คงที่ รูปแบบPause/Proceed with Caution Strategy | - ปรับโครงสร้างต่าง ๆ ของทางธุรกิจ  - บริหารจัดการยอดเงินของบริษัทที่มียอดขาดทุน  - ระดมทุนจากทางภาครัฐ และกระตุ้นการขายหุ้นของทางบริษัท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. กลยุทธ์ถดถอย รูปแบบ Turnaround แบบ Consolidation | - ชะลอแผนการพัฒนาการดำเนินธุรกิจที่มีแนวโน้มในเชิงรุก  - ลดจำนวนเที่ยวบิน จำนวนเครื่องบิน หรือตัดค่าใช้จ่ายและการลงทุนที่ไม่สร้างประโยชน์หรือเกินความจำเป็น  - ขายสินทรัพย์ที่ใช้งานมาเป็นระยะเวลานาน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. กลยุทธ์ความร่วมมือ รูปแบบ Strategic Alliance แบบ Mutual Service Consortia | - ให้ความช่วยเหลือกับธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อลดลดภาระของต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ทางการเงินและบัญชี (Financing & Accounting Strategy )** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |