นายธนาธิป ตั้งคำ 5910513016

ระบบสารสนเทศ sec.01

โจทย์ ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้หลุดพ้นจากภาวะการขาดทุน ภายในปี 2566 ภายใต้สมมุติฐานคือ การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 สิ้นสุดลงไตรมาศ 2 ปี 2563

**คำถาม จากกรณีศึกษา “บริษัท การบินไทย จํากัด (มหาชน)” ตามเอกสารแนบ ใหนักศึกษาตอบคำถามข้อ 1 – 4 เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของการบินไทย**

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

**บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **External Factors** | | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Comments** |
| **Opportunities** | | | | | |
| O1 | ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลที่มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวต่อเนื่อง | 0.10 | 4.0 | 0.40 | จำนวนของนักเที่ยวเพิ่มมากขึ้น |
| O2 | ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก | 0.15 | 5.0 | 0.75 | สถานที่สวยงามและเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยว |
| O3 | การผ่อนผัน ยกเลิกการทำวีซ่าของบางประเทศกับประเทศไทย | 0.10 | 4.5 | 0.45 | เพิ่มโอกาสสำหรับนักท่องเที่ยวเข้ามายังประเทศมากขึ้น |
| O4 | เป็นสายการบินของประเทศไทยที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จัก | 0.05 | 3.0 | 0.15 | ทำให้นักท่องเที่ยวมั่นใจในการใช้บริการ |
| O5 | การบินไทยขยายธุรกิจสู่สนามบินแห่งใหม่ | 0.10 | 4.5 | 0.45 | ทำให้การบริการในระดับภูมิภาคเพิ่มขึ้น |
| **Threats** | | | | | |
| T1 | ความไม่แน่นอนทางการเมือง | 0.15 | 1.0 | 0.15 | ความไม่มั่นคงทางการเมือง |
| T2 | การโจมตีจากสายการบินต้นทุนต่ำ | 0.15 | 3.0 | 0.45 | เกิดฐานลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง |
| T3 | ภาวะวิกฤติของโรคระบายโควิด-19 | 0.10 | 1.0 | 0.10 | ทำให้นักท่องเที่ยวลดลง |
| T4 | ต้นทุนด้านน้ำมันเชื้อเพลิงที่ลดลง | 0.10 | 2.0 | 0.20 | การทำประกันราคาน้ำมัน |
| **Total Scores** | | **1.00** |  | **3.10** |  |

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทฯ แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกได้ค่อนข้างดี โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 เนื่องจากประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกและได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลที่มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวต่อเนื่อง ส่งผลให้ชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้บริษัทฯ ยังคงต้องเผชิญกับอุปสรรคในด้านต่างๆ ได้แก่ การโจมตีจากสายการบินต้นทุนต่ำ ภาวะวิกฤติที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นต้น

**บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Internal Factors** | | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Comments** |
| **Strengths** | | | | | |
| S1 | มีเครื่องที่เป็นมาตรฐานป้องกันเชื้อไวรัสโควิด-19 | 0.1 | 4.0 | 0.4 | มีการรับมือการป้องกันที่ดี ทันต่อเหตุการณ์ |
| S2 | บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม | 0.15 | 5.0 | 0.75 | การคัดสรรบุคคลากรที่เหมาะสมและเข้มงวด |
| S3 | มีภาพลักษณ์เป็นที่เชื่อถือของลูกค้า | 0.1 | 4.0 | 0.4 | ได้รับรางวัลมากมายสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า |
| S4 | มีเครือข่ายครอบคลุมทุกจุดสำคัญ | 0.1 | 5.0 | 0.5 | มีเส้นทางการบินที่หลากหลายเกือบทั่วโลก |
| S5 | มีศักยภาพในการดำเนินกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน | 0.05 | 4.0 | 0.2 | มีศูนย์ซ่อมอากาศยานที่มีคุณภาพ ทันสมัย และได้รับการวางใจ |
| **Weaknesses** | | | | | |
| W1 | แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป | 0.1 | 2.5 | 0.25 | ปัญหาไวรัสโควิด-19 ทำให้ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ยาก |
| W2 | เครื่องบินมีอายุการใช้งานนาน | 0.15 | 3.0 | 0.45 | รอการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล |
| W3 | มีข้อจำกัดด้านเงินทุนในการขยายกิจการขนาดใหญ่ | 0.15 | 3.0 | 0.45 | อยู่ภาวะขาดทุน ทำให้กำไรไม่เพียงพอต่อการขยายกิจการ |
| W4 | ต้นทุนปฏิบัติงานสูง | 0.1 | 2.0 | 0.2 | ทำให้ได้กำไรลดลง |
| **Total Scores** | | **1.00** |  | **3.60** |  |

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทฯ แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทฯ ค่อนข้างดี โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 เนื่องจากการมีบุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม สามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุผล มีเครื่องที่เป็นมาตรฐานป้องกันเชื้อไวรัสโควิด-19 มีเครือข่ายครอบคลุมทุกจุดสำคัญ มีภาพลักษณ์เป็นที่เชื่อถือของลูกค้า และมีศักยภาพในการดำเนินกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน

**บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS)**

| **Strategy Factors** | | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Duration** | | | **Comments** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Short** | **Intermediate** | **Long** |
| **Strengths** | | | | | | | | |
| S2 | บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม | 0.15 | 5.0 | 0.75 |  |  | X | มีการรับมือการป้องกันที่ดี ทันต่อเหตุการณ์ |
| S4 | มีเครือข่ายครอบคลุมทุกจุดสำคัญ | 0.1 | 5.0 | 0.50 |  |  | X | มีเส้นทางการบินที่หลากหลายเกือบทั่วโลก |
|  |  | **0.25** |  |  |  |  |  |  |
| **Weaknesses** | | | | | | | | |
| W2 | เครื่องบินมีอายุการใช้งานนาน | 0.15 | 3.0 | 0.45 |  | X |  | รอการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล |
| W3 | มีข้อจำกัดด้านเงินทุนในการขยายกิจการขนาดใหญ่ | 0.10 | 3.0 | 0.30 |  | X |  | อยู่ภาวะขาดทุน ทำให้กำไรไม่เพียงพอต่อการขยายกิจการ |
|  |  | **0.25** |  |  |  |  |  |  |
| **Opportunities** | | | | | | | | |
| O2 | ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก | 0.15 | 5.0 | 0.75 |  | X |  | สถานที่สวยงามและเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยว |
| O3 | การผ่อนผัน ยกเลิกการทำวีซ่าของบางประเทศกับประเทศไทย | 0.10 | 4.5 | 0.45 |  | X |  | เพิ่มโอกาสสำหรับนักท่องเที่ยวเข้ามายังประเทศมากขึ้น |
|  |  | **0.25** |  |  |  |  |  |  |
| **Threats** | | | | | | | | |
| T1 | ความไม่แน่นอนทางการเมือง | 0.15 | 1.0 | 0.15 | X | X |  | ความไม่มั่นคงทางการเมือง |
| T3 | ภาวะวิกฤติของโรคระบายโควิด-19 | 0.10 | 1.0 | 0.10 |  | X |  | ทำให้นักท่องเที่ยวลดลง |
|  |  | **0.25** |  |  |  |  |  |  |
| **Total scores** | | **1.00** |  | **3.45** |  |  |  |  |

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทฯ แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกได้ค่อนข้างดี โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและมีเครือข่ายครอบคลุมทุกจุดสำคัญ ทำให้ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก แต่ยังมีอุปสรรคต่างๆ เช่น ความไม่แน่นอนทางการเมือง และ ภาวะวิกฤติของโรคระบายโควิด-19 เป็นต้น

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

ตอบ จากวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรอย่างยั่งยืนให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” พบว่า บริษัทฯ ได้ดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม จนได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมของโลก ประจำปี 2019 จากสกายแทรกซ์ แต่ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะเหตุการณ์แพร่ระบายของโควิด-19 ดังนั้น บริษัทฯ ควรปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลขาดทุนในอดีตและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น รวมถึงเพิ่มกำไรให้เกินกว่า 1,000 ล้านบาท ภายในระยะเวลา 3 ปี

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

**กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)**

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่รุนแรงและต่อเนื่องไม่หยุดส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ความต้องการเดินทางทางอากาศทั่วโลกปรับตัวลดลง 14% และสายการบินไทย หยุดทำการบินเส้นทางในประเทศ ทำให้องค์กรขาดทุนเป็นจำนวนมาก ดังนั้น บริษัทฯ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์องค์กรแบบถดถอยหรือหดตัว(Retrenchment Strategy) รูปแบบกลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ Turnaround Strategy คือ กลยุทธ์การหดตัว ด้วยการลดขนาดองค์กรลงเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ (Recession) หรือกำไรลดลงจากการที่ต้นทุนสูงขึ้น อาจจะเป็นการลดจำนวนพนักงาน ลดงานที่ไม่จำเป็น และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ เป็นต้น

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)**

บริษัทฯ เลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ในรูปแบบการสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) เน้นสร้างความแตกต่างในลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะลูกค้าที่มีความสามารถในการจ่ายสูง จึงควรวางตัวเป็นสายการบินที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม ที่โดดเด่นด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยภายใต้นโยบายการบริการจากใจในการให้บริการลูกค้าจนได้รับรางวัลการันตีที่เชื่อถือได้ รวมถึงมีเส้นทางการบินที่สายการบินอื่นไม่มีด้วยเส้นทางการบินที่ครอบคลุมทั่วโลก ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกที่จะเลือกใช้บริการหลายทางเลือก นอกจากนี้ในหน่วยธุรกิจอื่นๆ เช่น ฝ่ายครัวการบิน ช่วยในการให้ลูกค้าสะดวกในการรับประทานอาหารและช่วยรักษาความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยใช้วัตถุดิบชั้นเลิศที่ถูกคัดสรรมาอย่างดี

**กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operational Strategies)**

**• กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies)**

**ด้านผลิตภัณฑ์ (Products)** : เน้นการบริการในระดับพรีเมี่ยม รักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของความเป็นไทยและเพิ่มมูลค่าของการบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าในระดับนี้ ได้แก่ การรักษารสชาติอาหารในรูปแบบไทย

การเพิ่มผลิตภัณฑ์ด้านอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจครัวการบินให้หลากหลาย เช่น การทำอาหารสไตล์แต่ยังคงรสชาติแบบไทยเดิมไว้ ซึ่งเป็นการประยุกต์ในเรื่องของรสชาติอาหาร และเหมาะสมกับอาหาร เป็นต้น

**ด้านราคา (Prices) :** สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่รุนแรงและต่อเนื่องไม่หยุดส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก สายการบินไทยได้มีการลดราคา เพื่อช่วยประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ของไวรัสโควิด-19 และเป็นการรักษาฐานลูกค้าให้คงที่

**ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Places) :** เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านการเปิดจุดบริการ

พิเศษ เช่น โรงแรม ห้างสรรพสินค้า หรือสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ ที่เป็นจุด One Stop Service สำหรับลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจให้กับลูกค้า

การสร้างแอพลเพื่อเพิ่มช่องทาง การให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น อาทิ การสำรองที่นั่ง การค้นหาเที่ยวบิน การชำระเงิน การเช็คอิน การตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ทั้งก่อนและหลังการเดินทาง เป็นต้น

**ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotions)** : เพิ่มสิทธิประโยชน์ให้แก่ลูกค้าพรีเมี่ยมให้สามารถรับสิทธิประโยชน์ได้ง่ายขึ้นและดึงดูดลูกค้ามากขึ้น เช่น การมอบ Gift Voucher ส่วนลดพิเศษ เป็นต้น

การโฆษณา (Advertising) เป็นรูปแบบการเสนอการบริการ โดยการใช้สื่อที่สามารถสื่อสารกับลูกค้าเป้าหมายได้โดยตรง เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันมีการโฆษณาในรูปแบบออนไลน์ ที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการโฆษณาช่องทางดั้งเดิม

**• กลยุทธ์การเงินและบัญชี (Financing & Accounting Strategies)**

**-** ขายหุ้นบริษัท นกแอร์ จำกัด (มหาชน) ในส่วนที่การบินไทยถือครองอยู่ประมาณร้อยละ 15.94 ออกทั้งหมด เนื่องจากบริษัทฯ ได้ก่อตั้งสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งก็คือ บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด อยู่แล้วและเพื่อลดผลขาดทุนที่ได้รับจากบริษัท นกแอร์ จ ากัด (มหาชน)

- จำหน่ายเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานเป็นเวลานาน และเปลี่ยนมาเป็นการทำสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบินแทนการซื้อ เพื่อช่วยในการลดต้นทุนในการดำเนินกิจการ

**• กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Strategies)**

**-** สำหรับประเทศไทย ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น จนถึงยุค Thailand 4.0 เราใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่เศรษฐกิจจนเกิดการขยายตัวอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นจึงต้องมีการจัดอบรมพนักงาน เพื่อต้องเพิ่มศักยภาพและใช้นวัตกรรมเพื่อต่อยอดการดำเนินธุรกิจ และความมั่นคงในอาชีพให้เกิดประสิทธิภาพสูง

- บริษัทฯควรมีกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในบริษัทฯ หรือกลยุทธ์การลดพนักงานโดยไม่ต่อสัญญากับพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทฯ อีกทั้งควรมีกลยุทธ์การเพิ่มอัตราค่าตอบแทนให้แก่พนักงานขับเครื่องบิน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

**• กลยุทธ์ด้านการจัดหา (Procurement Strategies)**

ในธุรกิจขนส่งผู้โดยสาร บริษัทฯ ควรทำสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบินแทนการทำสัญญาจัดซื้อเครื่องบิน เนื่องจากการเช่าเครื่องบิน ส่งผลให้บริษัทฯ มีต้นทุนที่ต่ำกว่าการจัดซื้อและช่วยลดปัญหาเรื่องการขาดทุนทางธุรกิจ

**4. ให้นําเสนอแผนปฏิบัติการและแนวทางการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์นําไปสู่ความสําเร็จ (10 คะแนน)**

ตอบ

**การนำกลยุทธ์ไปใช้ แผนปฏิบัติการ และการควบคุมประเมินผล**

| **กลยุทธ์** | **กิจกรรมที่ต้องทำ** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ระยะเวลา** | **งบประมาณ** | **รายไตรมาส 4 ปี** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2563** | | | | **2564** | | | | **2565** | | | | **2566** | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. กลยุทธ์องค์กรแบบถดถอยหรือหดตัว(Retrenchment Strategy) รูปแบบกลยุทธ์ที่ควรใช้ คือ Turnaround Strategy | - การลดจำนวนพนักงาน  - ลดงานที่ไม่จำเป็น  - ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ | คณะกรรมการบริษัท | 3 ปี | 100 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ในรูปแบบการสร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy) | - การให้บริการระดับพรีเมี่ยม ซึ่งเต็ม  เปี่ยมด้วยคุณภาพ | ฝ่ายสนับสนุน  บริการธุรกิจ | 1 ครั้ง/ปี | 20 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - เน้นในการปรับปรุงและพัฒนาเมนูอาหารใหม่ | ฝ่ายครัว  การบิน | 1 ครั้ง/ปี | 10 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - มีการนำเสนอเส้นทางการบินใหม่ที่ครอบคลุมทั่วโลก | ฝ่ายสนับสนุน  บริการธุรกิจ | 1 ครั้ง/ปี | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **กลยุทธ์ทางการตลาด(Marketing Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.ด้านผลิตภัณฑ์ | - เน้นการบริการในระดับพรีเมี่ยม | ฝ่ายการตลาด | 2 ครั้ง/ปี | 10 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - เพิ่มผลิตภัณฑ์ด้านอาหารและเครื่องดื่ม | ฝ่ายการตลาด | 1 ครั้ง/ปี | 10 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.ด้านราคา | การลดราคา | ฝ่ายการตลาด | 2 ครั้ง/ปี | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย | - เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านการเปิดจุดบริการ  พิเศษ | ฝ่ายการตลาด | 3 ปี | 30 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - การสร้างแอพลเพื่อเพิ่มช่องทาง การให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น | ฝ่ายการตลาด | 3 ปี | 30 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotions) | - เพิ่มสิทธิประโยชน์ให้แก่ลูกค้า  พรีเมี่ยม | ฝ่ายการตลาด | 1 ครั้ง/ปี | 1 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - การโฆษณาเป็นรูปแบบการเสนอการบริการ | ฝ่ายการตลาด | 2 ครั้ง/ปี | 3 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ทางการเงินและบัญชี (Financing & Accounting Strategy )** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.กลยุทธ์ด้านการเงินและบัญชี(Financial &  Accounting Strategies) | - ขายหุ้นบริษัท นกแอร์ จำกัด (มหาชน) ในส่วนที่การบินไทยถือครอง | ฝ่ายบัญชีและการเงิน | 1 ครั้ง | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - จำหน่ายเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานเป็นเวลานาน และเปลี่ยนมาเป็นการทำสัญญาเช่าเครื่องบินแทนการซื้อ | ฝ่ายรายได้  เสริมองค์กร | 1 ครั้ง | 100ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Strategies)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Strategies) | - จัดอบรมพนักงาน เพื่อต้องเพิ่มศักยภาพและใช้นวัตกรรมเพื่อต่อยอดการดำเนินธุรกิจ | ฝ่ายทรัพยากร  บุคคลและ  บริหารทั่วไป | 2 ครั้ง/ปี | 0.5 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน | ฝ่ายทรัพยากร  บุคคลและ  บริหารทั่วไป | 2 ครั้ง/ปี | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **กลยุทธ์ด้านการจัดหา (Procurement Strategies)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. กลยุทธ์ด้านการจัดหา (Procurement Strategies) | การทำสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน | ฝ่ายจัดซื้อ | 1 ครั้ง | 100 ล้านบาท |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**การควบคุมการประเมินผล**

การควบคุมตัวชี้วัดโดยใช้ Balanced Scorecard เป็นการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นในองค์กรและนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาแก้ไขและปรับปรุงต่อไป ซึ่งพิจารณาจากด้านต่างๆ ดังนี้

**ด้านการเงิน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| เพิ่มรายได้ | อัตราการเติบโตของรายได้รวม | ร้อยละ 5 ต่อปี |  |
| ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น | ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลดลง | ร้อยละ 5 ต่อปี | เปลี่ยนจากการซื้อเครื่องบินเป็นการเช่า |

**ด้านลูกค้า**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| ความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า | คะแนนความพึงพอใจจาก  การใช้บริการ | 4 คะแนน จาก 5 คะแนน | ประเมินความพึงพอใจจากการใช้บริการของลูกค้า พร้อมรับข้อเสนอแนะจากลูกค้าและเพื่อนำมาปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้น |
| รักษาฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ | จำนวนลูกค้าเก่าและส่วนแบ่งทางการตลาด | ร้อยละ 5ต่อปี | การเพิ่มสิทธิประโยชน์ให้แก่ลูกค้าและการส่งเสริมการขาย |

**ด้านกระบวนการภายใน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| ความพึงพอใจพนักงาน | คะแนนความพึงพอใจของ  พนักงานต่อบริษัท | 4 คะแนน จาก 5 คะแนน | จัดให้พนักงานประเมินทุกไตรมาส |

**ด้านการเรียนรู้และพัฒนา**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| เพิ่มความสามารถและ  ทักษะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน | จำนวนครั้งในการฝึกอบรม |  | จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมใน  การพัฒนาทักษะของพนักงาน  ต้อนรับเครื่องบิน |
| เพิ่มความสามารถและ  ทักษะของพนักงานทั่วไป | จำนวนครั้งในการฝึกอบรมพนักงาน |  | ฝึกอบรมทักษะด้านต่างๆให้กับพนักงานทุกปี |