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 ราคาน้ำมันดิบทั่วโลกลดลง  O2 ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลดลง  O3 การเติบโตทางเศรษฐกิจในด้านการท่องเที่ยวหลังจากหมดสถานการณ์โควิด 19 | 0.10  0.20  0.20 | 2.5  4  4 | 0.25  0.8  0.8 | จากสถานการณ์โควิด 19 เป็นเหตุทำให้การเดินทางลดลง จึงส่งผลให้ราคาน้ำมันลดลง ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีในการลดค่าใช้จ่ายของธุรกิจ  มีการลดเที่ยวบินจากนโยบายของรัฐบาล ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลดลง  การท่องเที่ยวหลังจากหมดสถานการณ์โควิด 19 มีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น หลังจากที่พักอยู่บ้านเป็นเวลานาน |
| อุปสรรค (Threats)  T1 วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19  T2 การแข่งขันในธุรกิจสายการบินสูง  T3 ค่าเงินบาทแข็งค่า | 0.25  0.20  0.05 | 1.5  3  1 | 0.38  0.6  0.05 | จากโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ผู้คนเดินทางน้อยลง  มีคู่แข่งขันในธุรกิจสายการบินอื่น ที่ให้บริการได้มีประสิทธิภาพเช่นกัน จึงทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกเยอะ  ค่าเงินแข็งค่าส่งผลกระทบต่อรายได้จากการส่งออก |
| **Total scores** | **1** |  | **2.88** |  |

จากผลรวมของ Weighted Score ซึ่งอยู่ที่ 2.88 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานในระดับอุตสาหกรรมที่ 3.00 แสดงถึงการที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกได้ดีเท่าที่ควร

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (IFAS)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Factors** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Comments** |
| จุดแข็ง (Strengths)  S1 เป็นสายการบินประจำชาติไทย  S2 มีการให้บริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ  S3 มีศักยภาพในการพัฒนาบุคคลากร พนักงานต้อนรับ และผลิตนักบินที่มีคุณภาพ | 0.10  0.20  0.20 | 3.0  4.0  3.5 | 0.3  0.8  0.7 | สนับสนุนให้ตราสินค้าของการบินไทย มีความแข็งแกร่งเป็นที่ยอมรับในธุรกิจการบิน  การนำวัฒนธรรมไทยมาผสมผสานกับการให้บริการเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สามารถเลียนแบบได้ยาก  มีการกำหนดนโยบายและ  ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร  นักบินอย่างเข้มงวด รวมทั้งการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการจัดฝึกอบรม |
| จุดอ่อน (Weaknesses)  W1 การดำเนินการและการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ  W2 ราคาตั๋วที่สูงกว่าสายการบินอื่นภายในประเทศ  W3 เครื่องบินที่รอการซ่อมบำรุงมีจำนวนมาก | 0.20  0.15  0.15 | 2.0  2.0  3.0 | 0.4  0.3  0.45 | เป็นกิจการที่ดูแลโดยภาครัฐทำให้การทำงานต้องเป็นไปตามกรอบของนโยบายและมีขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานต่าง ๆ  สายบินอื่นที่มีราคาตั๋วที่ถูกกว่า อีกทั้งคุณภาพก็ไม่ต่างกันมาก จึงเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น  มีเครื่องบินรอซ่อมจำนวนมาก ทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้และเสียค่าใช้จ่ายค่าซ่อมบำรุงมากขึ้น |
| **Total scores** | **1.0** |  | **2.95** |  |

จากผลรวมของ Weighted Score ซึ่งอยู่ที่ 2.95 ซึ่งต่ำกว่าระดับมาตรฐานในระดับอุตสาหกรรมที่ 3.00 แสดงถึงการที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายในได้ดีเท่าที่ควร

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (SFAS)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Factors** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Duration** | | | **Comments** |
| **Short** | **Intermediate** | **Long** |
| S2 มีการให้บริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ  S3 มีศักยภาพในการพัฒนาบุคคลากร พนักงานต้อนรับ และผลิตนักบินที่มีคุณภาพ | 0.10  0.15 | 4.0  3.5 | 0.4  0.53 |  |  | X  X | การนำวัฒนธรรมไทยมาผสมผสานกับการให้บริการเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สามารถเลียนแบบได้ยาก  มีการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร  นักบินอย่างเข้มงวด รวมทั้งการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการจัดฝึกอบรม |
| W1 การดำเนินการและการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ  W3 เครื่องบินที่รอการซ่อมบำรุงมีจำนวนมาก | 0.10  0.10 | 2.0  3.0 | 0.2  0.3 |  | X  X | X | เป็นกิจการที่ดูแลโดยภาครัฐทำให้การทำงานต้องเป็นไปตามกรอบของนโยบายและมีขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานต่าง ๆ  มีเครื่องบินรอซ่อมจำนวนมาก ทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้และเสียค่าใช้จ่ายค่าซ่อมบำรุงมากขึ้น |
| O2 ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลดลง  O3 การเติบโตทางเศรษฐกิจในด้านการท่องเที่ยวหลังจากหมดสถานการณ์โควิด 19 | 0.20  0.10 | 4.0  4.0 | 0.8  0.4 | X  X | X  X |  | มีการลดเที่ยวบินจากนโยบายหของรัฐบาล ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลดลง  การท่องเที่ยวหลังจากหมดสถานการณ์โควิด 19 มีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น หลังจากที่พักอยู่บ้านเป็นเวลานาน |
| T1 วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19  T2 การแข่งขันในธุรกิจสายการบินสูง | 0.15  0.10 | 1.5  3.0 | 0.23  0.3 |  | X  X | X | จากโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ผู้คนเดินทางน้อยลง  มีคู่แข่งขันในธุรกิจสายการบินอื่น ที่ให้บริการได้มีประสิทธิภาพเช่นกัน จึงทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกเยอะ |
| **Total scores** | **1.0** |  | **3.16** |  |  |  |  |

จากผลรวมของ Weighted Score ซึ่งอยู่ที่ 3.16 ซึ่งมากกว่าระดับมาตรฐานในระดับอุตสาหกรรมที่ 3.00 แสดงถึงการที่บริษัทสามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอกได้ดี

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

ถึงแม้ว่าธุรกิจอย่างสายการบินไทยจะดูมีความได้เปรียบกว่าสายการบินอื่นเกือบทุกด้านแต่ก็ยังประสบปัญหาขาดทุนอย่างมหาศาล อันเนื่องมาจากการดำเนินการและการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดูได้จากผลประกอบการที่ขาดทุนกันอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจการบินไทยเป็นกิจการที่ดูแลโดยภาครัฐทำให้การทำงานต้องเป็นไปตามกรอบของนโยบายและมีขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนั้น ควรเปลี่ยนประเภทธุรกิจที่แต่เดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ ให้กลายเป็นธุรกิจแบบเอกชน เพื่อลดความยุ่งยากในด้านขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ต่อมาเป็นเป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายที่สูงกว่ารายรับ ด้านต้นทุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเรื่องของค่าซ่อมบำรุงเครื่องบินซึ่งมีต้นทุนสูงขึ้นในทุกปี ค่าจ้างพนักงาน เป็นต้น ดังนั้น ซึ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข คือ การเพิ่มรายได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ต่าง ๆ เช่น สนามบิน คลังสินค้า รถให้บริการ ของที่ระลึก การเช่าหมาลำ การให้บริการขนส่งสินค้า การให้บริการด้านการฝากสินค้า เป็นต้น ต่อมาก็คือการลดค่าใช้จ่าย เช่น การลดการซ่อมเครื่องบิน ซึ่งอาจจะใช้วิธีการขายออกไป เป็นต้น

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

**ระดับองค์กร**

จากการวิเคราะห์ธุรกิจควรใช้กลยุทธ์ถดถอยแบบ Turnaround เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งจะใช้แบบ Consolidation เป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้ธุรกิจที่มีปัญหาอยู่เข้มแข็งขึ้น โดยการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆที่ไม่จำเป็นลง เช่น ลดค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน หรือลดกิจกรรมบางอย่าง ลดจำนวนพนักงานเพื่อให้มีต้นทุนที่ลดลง

หลังจากผ่านช่วงวิกฤตต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการขาดทุน หรือโรคระบาดโควิด-19 ไปได้แล้ว ธุรกิจก็จะมาใช้ กลยุทธ์เติบโตในแนวดิ่ง มีการปรับโครงสร้างองค์กร กระจายอำนาจสู่เอกชนในการทำรายได้ และสร้างกำไรให้กับองค์กร

**ระดับธุรกิจ**

กลยุทธ์ที่องค์กรใช้คือ การใช้กลยุทธ์ในการร่วมมือเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ใช้รูปแบบ Strategic Allianceโดยอาจจะร่วมมือกับธุรกิจอื่นซึ่งทำให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น การประสานงานระหว่างการบินไทยกับไทยสไมล์ ในเส้นทางบินระยะสั้นๆ ไทยสไมล์จะบินระยะใกล้ๆ โดยที่ต้นทุนถูกกว่ามาก บางเส้นทางที่การบินไทยบินนั้นเกิดขาดทุน ขณะที่ไทยสไมล์บินแล้วได้กำไร ดังนั้นจึงควรใช้ให้ไทยสไมล์บินแทน หรือมีการหารายได้จากสายการบินอื่น ไม่ว่าจะเป็นการเปิดหน่วยซ่อมบำรุง โดยที่มีการร่วมมือกับSupplier ของอุปกรณ์ซ่อมบำรุงที่ได้มาตรฐานระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสายการบินอื่น เป็นต้น

นอกจากการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือแล้ว ยังใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันเพิ่มอีก โดยการสร้างความแตกต่างทั้งทางด้านของผลิตภัณฑ์และการให้บริการเพื่อสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

**ระดับหน้าที่**

**ฝ่ายการตลาด**

* มีการมุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ นำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการแล้วรู้สึกประทับ ซึ่งโดยปกติแล้วการบินไทย ขึ้นชื่อในเรื่องการให้บริการที่เป็นเลิศอยู่แล้ว ดังนั้น ควรรักษามาตรฐานไว้
* การกำหนดราคาที่เหมาะสม ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีราคาตั๋วโดยสารที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ในหลายระดับ และสร้างการแข่งขันกับสายการบินอื่น
* เพิ่มช่องทางการสื่อสาร และมีการโฆษณาผ่านทางออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็นจ้างผู้มีชื่อเสียงมาเป็นพรีเซนเตอร์ โฆษณาผ่านสื่อโซเชียลต่าง ๆ เช่น Facebook, Youtube เป็นต้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ในหลายระดับและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

**ฝ่ายการเงิน**

- มีการตรวจสอบบัญชี โดยอาศัยคนนอกเข้ามาช่วยตรวจสอบ เพื่อลดการทุจริตภายในองค์กร

- การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ควรมีการจัดทำงบประมาณการเงินเพื่อให้ทราบว่าภายในองค์กรมีค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง จะได้สามารถจัดสรรเงินได้ถูกต้อง

**ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์**

* มีการลดจำนวนพนักงาน คัดเลือกเฉพาะพนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
* มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการให้บริการอย่างมีคุณภาพ สร้างจิตสำนึกการให้บริการ มีความรู้รอบด้านไม่ว่าจะด้านวัฒนธรรม ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วหากเจอสถานการณ์ฉุกเฉิน

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. กลยุทธ์ถดถอยรูปแบบ Turnaround  แบบ Consolidation | - การลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เช่น ลดค่าซ่อมบำรุงของเครื่องบินที่มีการใช้งานบาวนาน โดยการนำไปขาย | คณะกรรมการบริษัท | เริ่มไตรมาสที่ 3/2563 - ปี พ.ศ.2564 | N/A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ผลประกอบการในแต่ละปี |
| 2. กลยุทธ์เจริญเติบโตรูปแบบแนวดิ่ง | - การปรับโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ กระจายอำนาจสู่เอกชนในการทำรายได้ และสร้างกำไรให้กับองค์กร | คณะกรรมการบริษัท | ปี พ.ศ.2565 - 2566 | 700 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ผลประกอบการในแต่ละปี |
| **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. กลยุทธ์ความร่วมมือ รูปแบบ Strategic Alliance | - การประสานงานระหว่างการบินไทยกับไทยสไมล์ ในเส้นทางบินระยะสั้นๆ | ฝ่ายสนับสนุนบริการธุรกิจ | เริ่มไตรมาสที่ 3/2563 - ปี พ.ศ.2564 | 500 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | กำไรจากการดำเนินงาน |
|  | - ร่วมมือกับ Supplier อุปกรณ์ซ่อมบำรุงที่มีคุณภาพระดับสากลและพัฒนาหน่วยซ่อมบำรุงให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการสายการบินอื่น |  | เริ่มไตรมาสที่ 3/2563 - ปี พ.ศ.2564 | 7,500 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | รายได้จากการให้บริการ |
| 2. กลยุทธ์ในการแข่งขัน รูปแบบการสร้างความแตกต่าง | สร้างความแตกต่างทั้งทางด้านของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ | ฝ่ายสนับสนุนบริการธุรกิจ | ปี พ.ศ.2565 - 2566 | 500 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | รายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ |
| **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - การบริการที่เป็นเลิศ | นำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการแล้วรู้สึกประทับ | ฝ่ายการตลาด | ไตรมาสที่ 1 ของทุกปี โดยเริ่มจากปี 2564 | 15 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ความพึงพอใจของลูกค้า |
| - การกำหนดราคา | การกำหนดราคาที่เหมาะสม ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีราคาตั๋วโดยสารที่หลากหลายมากขึ้น | ฝ่ายการตลาด | ไตรมาสที่ 1 และ 4 ของทุกปี โดยเริ่มจากปี 2564 | N/A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | รายได้จากการขายตั๋วโดยสาร |
| - เพิ่มช่องทางการสื่อสาร | - เพิ่มช่องทางการสื่อสาร และมีการโฆษณาผ่านทางออนไลน์ เพื่อเจาะกลุ่มตลาดให้ได้มากที่สุด | ฝ่ายการตลาด | ไตรมาสที่ 1 และ 4 ของทุกปี โดยเริ่มจากปี 2564 | 200 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | การตอบสนองของผู้บริโภค |
| **กลยุทธ์ทางการเงินและบัญชี (Financing & Accounting Strategy )** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - การตรวจสอบบัญชี | จ้างคนนอกเข้ามาช่วยตรวจสอบ เพื่อลดการทุจริตภายในองค์กร | ฝ่ายบัญชีและการเงิน | ไตรมาสที่ 4 ของทุกปี | 4.5 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | รายงานประจำปี |
| - การควบคุมค่าใช้จ่าย | การจัดทำงบประมาณการเงิน | ฝ่ายบัญชีและการเงิน | ไตรมาสที่ 4 ของทุกปี | N/A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | รายงานประจำปี |
| **กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - ลดจำนวนพนักงาน | ลดจำนวนพนักงาน คัดเลือกเฉพาะพนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเกินความจำเป็น | ฝ่ายบุคคล | ไตรมาสที่ 4 ของทุกปี | N/A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน |
| - การฝึกอบรมพนักงาน | จ้างผู้เชี่ยวชาญและจัดฝึกอบรมพนักงานให้มีศักยภาพและมีความรู้และทักษะรอบด้าน | ฝ่ายบุคคล | ไตรมาสที่ 1 ของทุกปี  โดยเริ่มจากปี 2564 | 50 ล้าน |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน |

**การควบคุมการประเมินผล**

**ด้านการเงิน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| เพิ่มรายได้ | อัตราการเติบโตของรายได้รวม | ร้อยละ 5 ต่อปี | การจัดศูนย์ซ่อมบำรุงที่เป็นมาตรฐานให้กับสายการบินอื่น ๆ |
| ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น | ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลดลง | ร้อยละ 3 ต่อปี | ลดค่าใช้จ่ายจากการซ่อมบำรุงเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน |

**ด้านลูกค้า**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| การทำให้ลูกค้าประทับใจในการให้บริการ | คะแนนความพึงพอใจจาก  การใช้บริการ | 4 คะแนน จาก 5 คะแนน | ประเมินความพึงพอใจจากการใช้บริการของลูกค้า พร้อมรับข้อเสนอแนะจากลูกค้าและเพื่อนำมาปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้น |
| มีช่องทางการสื่อสารและการโฆษณาที่ครอบคลุมถึงลูกค้าหลายกลุ่ม | การตอบสนองของลูกค้า | การรับรู้และการเข้าถึงของลูกค้าเพิ่มขึ้น ปีละ 40 % | การจัดทำช่องทางการสื่อสารและการโฆษณาผ่านทางออนไลน์ |

**ด้านกระบวนการภายใน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| การบริหารจัดการและการดำเนินงานภายในองค์กรดีขึ้น | ผลประกอบการในแต่ละปี | ขาดทุนลดลง 5 % ต่อปี | ปรับโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ กระจายอำนาจสู่เอกชนในการทำรายได้ และสร้างกำไรให้กับองค์กร |

**ด้านการเรียนรู้และพัฒนา**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์** | **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** | **เป้าหมาย** | **แผนงานกลยุทธ์** |
| เพิ่มทักษะและความสามารถรอบด้านให้กับพนักงาน | ผลการฝึกอบรม | ประสิทธิภาพการทำงานดีมากกว่า 90% | จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมใน  การพัฒนาทักษะของพนักงาน  ต้อนรับเครื่องบิน |