

กลยุทธ์การสร้างความภาพองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการกลยุทธ์
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การสร้างศักยภาพองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นางสาวณปภัช สิริสหชัย
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การสร้างศักยภาพองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์
พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนถึง การให้คำแนะนำในการ
จัดทำรูปเล่ม การให้คำปรึกษาในการดำเนินค้นหากลยุทธ์ การหาข้อแก้ไขต่างๆ จนกระทั่งงานที่ได้
ออกมาสมบูรณ์

และขอขอบคุณเพื่อนสาขาการจัดการกลยุทธ์รุ่น 15B และรุ่นพี่รุ่นน้องเพื่อนฝูงทั้งใน
สาขาวิชาเดียวกันและนอกสาขาวิชา ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
แหล่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี และ
ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจที่ดีเสมอมาในการศึกษาในสถาบันแห่งนี้

สุดท้ายนี้ในฐานะเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จะขอสร้าง
ชื่อเสียงให้สมกับที่จบจากสถาบันแห่งนี้เพื่อเป็นเกียรติแก่ตัวข้าพเจ้าและวิทยาลัยในภายภาคหน้า

ณปภัช สิริสหชัย

กลยุทธ์การสร้างศักยภาพองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

STRATEGIC IMPROVEMENT ORGANIZATION PERFORMANCE FOR
COMPETITIVENESS OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY
LIMITED

ณ ปกซ์ สิริสหชัย 5550352

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาแนวทางในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัทที่กำลังประสบปัญหาในปัจจุบันในเรื่องของต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่มีอัตราการเติบโตสูงขึ้น แม้ว่าตลาดการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางด้วยอากาศยานจะมีอัตราการเติบโตต่อเนื่องแต่รายได้ของบริษัทการบินไทย กลับไม่มีความมั่นคง อันสืบเนื่องมาจากปัจจัยหลายๆ ด้าน ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องดำเนินการหาทางสร้างรายได้จากช่องทางต่างๆ ให้มีความมั่นคง

โดยจากการวิเคราะห์ปัญหาคด้วยกลยุทธ์ต่างๆ พบว่าธุรกิจการบินมีทั้งเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาแต่สิ่งที่เป็นปัญหาหลักสำหรับการบินไทยคือลักษณะของการบินไทยเป็นสายการบินแห่งชาติที่มีระดับราคาและภาพลักษณ์อยู่ในระดับกลางไปจนถึงสูง และไม่ได้ทำตลาดล่าง หรือการบินระยะสั้น ซึ่งกำลังเป็นสิ่งที่ลูกค้าผู้โดยสารให้ความสนใจเนื่องจากราคาที่ถูกลง อีกทั้งการบริการต่างๆ ของการบินไทย ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เมื่อเทียบกับการบริการของผู้ให้บริการเฉพาะทางและความหลากหลายเอง ก็ยังไม่สามารถแข่งขันได้ ผู้ศึกษาจึงนำเสนอแนวทางการแข่งขันด้วยการจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำและสร้างสรรค์การบริการใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในการแข่งขันได้ต่อไป

คำสำคัญ: ธุรกิจการบิน/ การเพิ่มศักยภาพองค์กร/ ธุรกิจการบริการ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	2
ปัญหาของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	8
การวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis	8
การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis	12
การวิเคราะห์ด้วย Five-Forces Analysis	14
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	20
Causal Loop Diagram	20
โครงสร้างของปัญหาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	22
บทที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์	24
กลยุทธ์ระดับองค์กร	24
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	26
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	28
บทที่ 5 การดำเนินงานแผนกลยุทธ์	32
แผนที่กลยุทธ์	32
บรรณานุกรม	37
ประวัติผู้วิจัย	38

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงผลการดำเนินงานโดยสรุปด้านต่างๆ 5 ปีที่ผ่านมา	5
1.2 แสดงโครงสร้างรายได้ 5 ปีย้อนหลัง (ล้านบาท)	6
1.3 แสดงค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน และจำนวนพนักงาน 5 ปีย้อนหลัง	7
5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	35
5.2 แสดงการจัดทำแผนการดำเนินงานระหว่างปี 2557 - 58 ระยะเวลา 1 ปี	36

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงแผนภูมิการจัดแบ่งหน่วยงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	5
2.1 แสดงโมเดล SWOT Analysis	8
2.2 แสดง การวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis	13
2.3 แสดง Five-Force Analysis	14
2.4 แสดง Five-Force Analysis ของอุตสาหกรรมการบิน	16
2.5 แสดง Five-Force Analysis ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	17
3.1 แสดง องค์ประกอบต่างๆ ของ Causal Loop Diagram	20
3.2 แสดง ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของ จำนวนประชากร	21
3.3 แสดง โครงสร้าง Casual Loop Diagram ของปัญหาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	22
4.1 แสดง ตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ	30
5.1 แสดง แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	34

บทที่ 1

บทนำ

งานสารนิพนธ์ฉบับนี้ทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางการทำกลยุทธ์บริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นซึ่งจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 บทนำ

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จัดเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัด กระทรวงคมนาคม ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อดำเนินการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจการบินโลก จากรายงานแผนธุรกิจปี 2556 – 2557 ได้มีการประเมินสถานการณ์กลุ่มธุรกิจการบินพบว่า ตั้งแต่ปี 2551 จนถึงปัจจุบัน ได้มีสายการบินเกิดใหม่เฉลี่ยปีละ 44 สายการบิน ในขณะที่สายการบินที่ต้องปิดตัวลงมีถึงปีละ 75 สายการบินโดยเฉลี่ย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจการบินนั้นค่อนข้างจะมีสายการบินที่ล้มเหลวสูง และทำให้จำนวนสายการบินในอนาคตมีจำนวนลดน้อยลง และการแข่งขันระหว่างสายการบินที่เหลืออยู่จะรุนแรงมากยิ่งขึ้น

โดยตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา ทางยุโรปได้ประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจคือ สภาวะเศรษฐกิจถดถอยในยุโรปจากวิกฤตินี้สาธารณะของประเทศในพื้นที่ยุโรป (Eurozone) และการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ทำให้ทั่วโลกเกิดการชะลอตัวทางเศรษฐกิจตาม แต่อย่างไรก็ตามผลการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในฝั่งเอเชียอยู่ในเกณฑ์ที่เจริญเติบโตค่อนข้างดี โดยเฉพาะจีนและอินเดีย ซึ่งสวนทางกับสภาวะเศรษฐกิจในโลกตะวันตก จากที่กล่าวมานั้นทำให้อุตสาหกรรมการบินในเอเชียยังอยู่ในสภาวะที่ค่อนข้างดี แตกต่างจากฝั่งยุโรปและสหรัฐอเมริกาที่มีแนวโน้มชะลอตัว ทำให้การแข่งขันในธุรกิจการบินของตลาดเอเชียอยู่ในเกณฑ์ที่ดำเนินการต่อไปได้ต่อเนื่อง ซึ่งการบินไทย ด้วยความเป็นสายการบินแห่งชาติ จึงมีการจัดการบริการลูกค้าในการดำเนินการบินทั้งในและต่างประเทศ ให้มีความครอบคลุมกับลูกค้าทุกสัดส่วนการตลาด อีกทั้งยังมีความร่วมมือหรือจัดตั้งบริษัทย่อยเพื่อให้เกิดความครอบคลุมในการบริการ ด้านต่างๆ อย่างครบวงจร และ อีกทั้งยังทำให้สามารถแข่งขันกับสายการบินต่างชาติอื่นๆ ได้

1.2 บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งขึ้นโดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เติมอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส ในปี พ.ศ. 2502 และจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ในปี พ.ศ. 2503 โดยเริ่มแรกอัตราส่วนการถือหุ้นเป็นของ บริษัทเติมอากาศไทยจำกัด ร้อยละ 70 และ เอส เอ เอส ร้อยละ 30 และในปี พ.ศ. 2520 จึงได้ซื้อหุ้นคืนจาก เอส เอ เอส มา และกลายเป็นบริษัทที่ดำเนินการโดยคนไทยอย่างเบ็ดเสร็จ โดยดำเนินการระหว่าง บริษัทเติมอากาศไทยจำกัด ร่วมกับกระทรวงการคลัง และในปี พ.ศ. 2534 ด้วยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อเป็นการระดมทุนจากภาคเอกชน อันจะทำให้การบินไทย มีศักยภาพในการแข่งขันด้านการพาณิชย์ รวมทั้งเป็นการให้ประชาชนและพนักงาน ได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสายการบินแห่งชาติ ด้วย จึงมีมติให้บริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งออกได้เป็นดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจสายการบิน ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่ดำเนินการด้านการขนส่งผู้โดยสารให้การบริการต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งในและต่างประเทศ
2. ธุรกิจการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ บริการเกี่ยวกับสินค้า ไปรษณียภัณฑ์ที่ทางสายการบินดำเนินการขนส่งไปพร้อมกับเที่ยวบิน
3. การบริการลูกค้าภาคพื้น ให้บริการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือกับผู้โดยสารภาคพื้นสนามบิน ในการทำธุรกรรมต่างๆ ภาคพื้นดิน โดยมีการประสานงานส่วนต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับผู้โดยสารและสนามบิน
4. การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น บริการผู้โดยสาร ลูกเรือและสัมภาระต่างๆ รวมไปถึงการบริการบริเวณลานจอด ให้กับกลุ่มผู้โดยสาร และงานซ่อมบำรุงอุปกรณ์ภาคพื้นสนามบิน
5. ครีวการบิน บริการจัดหาอาหารและดำเนินการทำอาหารครอบคลุมทั้งภาคพื้นและภาคอากาศ ทั้งในงานจัดหา และงานผลิต ซึ่งดำเนินธุรกิจทั้งรูปแบบของภัตตาคาร เบเกอรี่ และการจัดเลี้ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาหาร
6. การซ่อมบำรุงอากาศยาน เป็นส่วนการดำเนินงานช่างให้การสนับสนุนบำรุงรักษาอากาศยานของทางบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพพร้อมใช้งานและให้บริการผู้โดยสารได้อย่างปลอดภัยในทุกเที่ยวบิน
7. ธุรกิจสนับสนุนการบินเป็นกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน อย่างการอำนวยความสะดวกด้านการวางแผนการบินเส้นทางต่างๆ การจำหน่ายสินค้าบนเครื่องและภาคพื้น

และสำหรับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการวางแผนธุรกิจและการดำเนินงานนโยบายต่างๆ เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนดังต่อไปนี้

พันธกิจ

เป็นสายการบินที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย

ภารกิจ

1. ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจร ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า
2. มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใสด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล และมีผลประโยชน์ที่พึงพอใจ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
3. สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อดึงดูดให้พนักงานเรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทฯ
4. มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

นโยบายของบริษัทฯ

ดำเนินงานในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทย ในการดำรงรักษาและเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ร่วมส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แสวงหาและเพิ่มพูนรายได้ ทั้งในรูปแบบเงินบาท และเงินตราต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังดำเนินการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ให้มีทักษะ และวิชาชีพที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง ในการบินพาณิชย์ของโลก ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งเผยแพร่วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของประเทศไทย สู่สายตาชาวโลกอย่างต่อเนื่อง

นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติและเป็นสายการบินชั้นนำตระหนักในความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคมโลกในการรักษาสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ จึงมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจการบินที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีนโยบายในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมดังนี้

1. บริษัทฯ จะพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมและการดำเนินงานของบริษัทฯ จะเป็นไปตามมาตรฐานและกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

2. พัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ในทุกกิจกรรมของบริษัทฯ เพื่อลดมลภาวะและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงานปฏิบัติ และการประเมินผล อย่างชัดเจน

3. การดำเนินงานของบริษัทฯ จะคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในประเด็นที่สำคัญต่างๆ ทั้งในด้านมลภาวะจากเครื่องปั้น มลภาวะทางเสียง การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การปรับปรุงคุณภาพน้ำทิ้ง การใช้สารเคมี การอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า การจัดการขยะประเภทต่างๆ การนำสิ่งของมาใช้ซ้ำหรือการนำกลับมาใช้ใหม่เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

4. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและฝึกอบรมพนักงานในด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ให้การสนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่สังคมและองค์กรต่างๆ รวมทั้งดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ

จรรยาบรรณของบริษัทฯ

ดำเนินงานหรือประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและจริยธรรม ตลอดจนปกป้องรักษาผลประโยชน์อันชอบธรรมของบริษัทฯ และตระหนักในคุณค่าของพนักงาน โดยยึดหลักว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญและเป็นตัวแทนของบริษัทฯ พนักงานทุกคนจึงมีส่วนร่วม และสนับสนุนความสำเร็จของบริษัทฯ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดข้อพึงปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ รวมทั้งกำหนดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป ดังนี้

1. ปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ซื่อสัตย์ สุจริตและรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าทุกคน

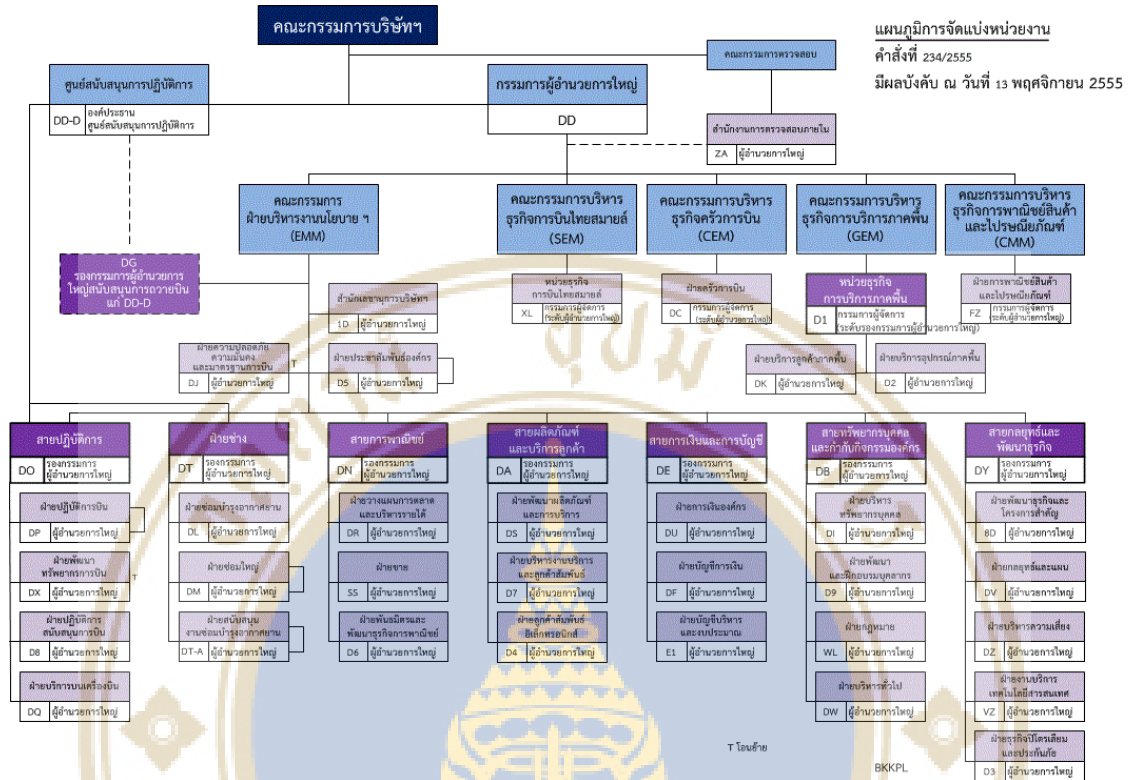
2. ไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง โดยวางตัวเป็นกลางเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ

3. ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม

4. สนับสนุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

โครงสร้างองค์กร

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการดำเนินการจัดโครงสร้างองค์กรดังภาพ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนภูมิการจัดแบ่งหน่วยงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: เว็บไซต์บริษัทการบินไทย

ภาพรวมผลการดำเนินงานและลักษณะโครงสร้างรายได้

ตารางที่ 1.1 แสดงผลการดำเนินงานโดยสรุปด้านต่างๆ 5 ปีที่ผ่านมา

		ปี 2555	ปี 2554	ปี 2553	ปี 2552	ปี 2551
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	95	89	90	91	89
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง)	364,536	355,815	341,165	326,008	342,175
ปริมาณการผลิต	(ล้านตัน-กม.)	12,023	11,987	11,516	10,499	10,937
ปริมาณการขนส่ง	(ล้านตัน-กม.)	8,230	7,836	7,997	6,908	7,458
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	68.4	65.4	69.4	65.8	68.2
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	20,615	18,398	18,165	18,477	18,710
ปริมาณที่นั่ง	(ล้านที่นั่ง-กม.)	79,231	78,533	75,600	72,031	75,391
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านคน-กม.)	60,679	55,267	55,676	52,593	56,377
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	76.6	70.4	73.6	73.0	74.8
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กม.)	4,892	4,919	4,708	4,016	4,152
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กม.)	2,653	2,766	2,895	2,092	2,292
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	54.2	56.2	61.5	52.1	55.2
จำนวนพนักงาน	(คน)	25,412	25,848	25,884	27,002	27,193
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	7,104	(7,917)	16,657	8,107	(23,600)

จากตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่ากำไรสุดท้ายของทางบริษัทฯ นั้นค่อนข้างจะไม่เสถียร และมีถึง 2 ครั้งในรอบ 5 ปีหลังสุดที่ประสบปัญหาขาดทุน โดยจากแหล่งของรายได้ก่อนหักกำไรขาดทุน 5 ปีย้อนหลังมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงโครงสร้างรายได้ 5 ปีย้อนหลัง (ล้านบาท)

	2555	2554	2553	2552	2551
รายได้ค่าขนส่งและค่า น้ำหนักส่วนเกิน	165,486	154,646	144,862	134,479	164,319
รายได้จากการขายหรือ การบริการ	43,637	36,351	35,726	27,124	35,799
รายได้อื่นๆ	4,407	3,345	3,682	2,272	2,487
รวมรายได้	213,530	194,342	184,270	163,875	202,605

จากตารางที่ 1.2 ได้แสดงให้เห็นรายได้ของทางบริษัทฯ ว่ามีที่มาจาก 3 ส่วนด้วยกัน โดยรายได้หลักนั้นมาจากค่าขนส่งและน้ำหนักส่วนเกิน และรองลงมาเป็นรายได้จากการขายหรือการบริการ และสุดท้ายคือรายได้อื่นๆ

1.3 ปัญหาของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากสถานการณ์การเมืองในปัจจุบัน และสถานะเศรษฐกิจทั่วโลก ที่ได้นำเสนอไปข้างต้นได้สังเกตเห็นว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจการบินจะมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันการบินไทยได้อยู่ในกลุ่ม Star-alliance ซึ่งเป็นกลุ่มพันธมิตรทางการบินที่ใหญ่มากกลุ่มหนึ่งของโลก เพื่อทำให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันด้วยการอำนวยความสะดวกการบริการผู้โดยสารระหว่างกลุ่มสายการบินในพันธมิตรเดียวกัน และในปัจจุบัน ได้มีสายการบินกลุ่มใหม่ๆ อย่างสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Airline) ได้เข้ามาทำการตลาดในไทยอย่างหนัก และแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดของทางบริษัทฯ ไป

บริษัทฯ ได้ประสบปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายที่มีอัตราสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งค่าใช้จ่ายตัวแรกคือค่าน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างช่วยไม่ได้อยู่แล้วตามสถานการณ์ราคาน้ำมันของโลก และรองลงมาก็คือค่าใช้จ่ายด้านค่าเสื่อมราคาและบำรุงรักษา ซึ่งจะมีมากขึ้นตามอายุการใช้งานของอุปกรณ์ต่างๆ ของบริษัทฯ ค่าบริการการบิน ที่มีอัตราสูงขึ้นตามจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการกับทางบริษัท แต่อีกค่าหนึ่งที่สำคัญคือค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ที่แม้ว่าจำนวนพนักงานของบริษัทจะน้อยลงกว่าแต่

ก่อน แต่ในทางกลับกัน ค่าใช้จ่ายในด้านนี้กลับมีความผันผวน ไม่ได้ลดลงตามจำนวนพนักงานแต่อย่างใด

ตารางที่ 1.3 แสดงค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน และจำนวนพนักงาน 5 ปีย้อนหลัง

	2555	2554	2553	2552	2551
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน (ล้านบาท)	32,086	31,009	33,526	26,191	30,534
จำนวนพนักงาน (คน)	25,412	25,848	25,884	27,002	27,193

ซึ่งได้มองว่ารายได้ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีความเสถียรดีพอโดยมีข้อมูลเกี่ยวกับส่วนแบ่งการตลาดพบว่าแม้ว่าจำนวนผู้โดยสารในธุรกิจการบินจะมีจำนวนสูงมากขึ้นเรื่อยๆ แต่เมื่อมองในเรื่องของส่วนแบ่งการตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศในปี 2555 อยู่ที่ 33.6% น้อยกว่าปี 2554 ที่มีอยู่ 34.1% เนื่องจากการเข้ามาของสายการบินภูมิภาคอื่นๆ ที่มีการแข่งขันกันหนักขึ้น ในขณะที่ส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศที่เคยมีถึง 85% ในปี 2546 แต่ล่าสุดในปี 2555 กลับลดเหลือแค่ 36% จากการที่ผู้โดยสารส่วนใหญ่เลือกใช้สายการบินต้นทุนต่ำแทนในการโดยสารภายในประเทศ ซึ่งรายได้ของการบินในประเทศนั้นนับเป็น 10% ของรายได้ทั้งหมด โดยทางการบินไทยตัดสินใจเปิดโอกาสให้พันธมิตรอย่าง “นกแอร์” เข้ามาเป็นผู้ให้บริการแทน และเปิดสายการบินระดับกลางในชื่อ “ไทยสไมล์” เข้ามาแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ แทน (Tris Rating, ข่าวเครดิต ครั้งที่ 13/2556, 7 มีนาคม 2556)

สรุปแล้วจุดมุ่งหมายในการศึกษานี้คือการสร้างกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความสามารถสูงขึ้นเพื่อสามารถแข่งขันได้มากขึ้น จนสามารถมีรายได้มีความเสถียรและเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ จนไม่ทำให้บริษัทกลับไปขาดทุนและมีความยั่งยืน

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเรื่องของรายได้ที่ไม่มีกำไร เสถียรภาพพอ อีกทั้งยังถูกแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ทำให้บริษัท ประสบภาวะความเสถียรภาพในเรื่องของกำไร เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่รายได้ได้นั้นกลับไม่มีความแน่นอนดังนั้นเพื่อที่จะสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่ม ศักยภาพให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริงจึงจะทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ การวิเคราะห์จุด แข็งและจุดอ่อนขององค์กรโดยวิเคราะห์ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร (Humphrey Albert, 2005) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 โดยตัวอักษร SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งที่องค์กรมีเหนือคู่แข่ง

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อด้อยขององค์กร

Opportunities - โอกาสที่องค์กรจะได้รับส่งเสริม

Threats - อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่กระทบต่อนองค์กร



ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดล SWOT Analysis

ที่มา: Humphrey Albert (2005), SWOT Analysis for Management Consulting, SRI Alumni Newsletter

หลักการวิเคราะห์ของ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากศักยภาพภายในและศักยภาพภายนอก ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจให้กับตัวองค์กรเอง (จุดแข็ง – จุดอ่อน) และการเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส – อุปสรรค) ซึ่งจะช่วยให้นักวางแผนกลยุทธ์และผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดทิศทางขององค์กรมีความเข้าใจถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลต่อแผนการดำเนินงานต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขั้นตอนในการทำการวิเคราะห์ SWOT ทำได้ดังต่อไปนี้

วิธีการดำเนินการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis จะต้องเริ่มจากการคัดกรองปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลกระทบต่อแผนการดำเนินงาน หรือการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะต้องวางไว้ในอนาคต แล้วจึงนำมาจัดหมวดหมู่ได้เป็นดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ศักยภาพภายในองค์กร

การวิเคราะห์ศักยภาพภายในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัจจัยภายในขององค์กรในเรื่องของความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีเพื่อใช้ในการแข่งขัน ซึ่งนับเฉพาะทรัพยากรที่เกิดจากการดำเนินงานภายในขององค์กรที่จะเป็นปัจจัยออกไปแข่งขัน เช่น สินค้า/บริการ โครงสร้าง การดำเนินงานภายในองค์กร รูปแบบวิธีการดำเนินงานหรือลักษณะการให้บริการ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ซึ่งรวมไปถึงผลการดำเนินงานในอดีตที่มีผลต่อเนื่องกับปัจจัยภายในต่างๆ ที่จะต่อยอดไปยังการวางกลยุทธ์ในอนาคตด้วย โดยศักยภาพภายในจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนตามการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร และอีกทั้งยังทำให้เกิดข้อได้เปรียบเมื่อถูกนำมาใช้ในการแข่งขัน

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไปซึ่งเป็นสิ่งที่เมื่อเกิดการแข่งขันจะเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรเกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันหรือเป็นส่วนที่ทำให้คู่แข่งเข้ามาฉวยโอกาสใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ทางองค์กรควรหาทางจัดการให้เร็วที่สุดหรือหาทางปิดกั้นจากคู่แข่งให้ได้มากที่สุด

2. การวิเคราะห์ศักยภาพภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์ศักยภาพภายนอกองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัจจัยภายนอกขององค์กรในเรื่องของสิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่จะมากระทบกับองค์กรในระหว่างการแข่งขันในตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถที่จะหาทางหลีกเลี่ยง (อุปสรรค) หรือไขว่คว้า (โอกาส) มาได้โดยจะมีเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเสริมอีกเครื่องมือหนึ่งคือ PEST Analysis ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป โดยสำหรับโอกาสและอุปสรรคจะเป็นปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่จะมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตด้วย ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนตามการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรซึ่งทางองค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดขึ้นในเวลาที่ต้องการได้ แต่สามารถแสวงหาและนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสมได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้เนื่องจากเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้ไม่เกิดได้

3. ระบุสถานการณ์จากการจำแนกปัจจัยภายในและภายนอก

จากการจำแนกปัจจัยต่างๆ ให้ออกเป็นจุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค ได้อย่างชัดเจนและประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นในด้านการดำเนินการ การวางแผนในอนาคต หรือการสร้างความได้เปรียบ/เสียเปรียบในการแข่งขันได้แล้ว หลังจากนั้นจึงนำปัจจัยภายในอย่าง จุดแข็ง-จุดอ่อน มาเปรียบเทียบกับปัจจัยภายนอกอย่าง โอกาส-อุปสรรค เพื่อประเมินภาพรวมของสถานการณ์ที่องค์กรจะต้องรับมือ (Scenario) ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 4 สถานการณ์ดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (SO, Strengths - Opportunities) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best Case) เนื่องจากองค์กรค่อนข้างศักยภาพที่ดีในการแข่งขัน และปัจจัยภายนอกก็เอื้ออำนวยให้องค์กรมีความได้เปรียบดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -Strategy) เพื่อชิงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (WT, Weaknesses - Threats) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและ

มีปัญหาจุดอ่อนภายในดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภาระจากอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมไปถึงการหาทางปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนให้มีผลกระทบกับการแข่งขันให้น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (WO, Weaknesses - Opportunities) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสที่จะได้เปรียบในการแข่งขันจากปัจจัยภายนอก แต่ติดปัญหาจากศักยภาพภายในขององค์กรที่เป็นจุดอ่อนไม่เอื้ออำนวยให้คว้าโอกาสเหล่านั้นได้ เพราะฉะนั้นจึงควรใช้กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้องค์กรพร้อมสำหรับโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (ST, Strengths - Threats) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการขององค์กร ทั้งที่ตัวองค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันพอที่จะเป็นจุดแข็งแต่กลับไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงดังกล่าว ซึ่งจะมีทางเลือก 2 ทางได้แก่รอจนสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะกับจุดแข็งขององค์กร กับทางเลือกใช้กลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน ซึ่งจะเกิดการลงทุนแต่ทำให้สามารถใช้ศักยภาพจากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่ ณ เวลานั้นได้อย่างเต็มที่

หลังจากทำความเข้าใจกับ SWOT Analysis แล้วจะสามารถวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง(Strengths) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีประสบการณ์ในธุรกิจการบินมาอย่างยาวนาน และตัวองค์กรมีความคุ้นเคยในการทำธุรกิจเป็นอย่างดี ซึ่งระดับการให้บริการขององค์กรมีความหลากหลายและครอบคลุมลูกค้าจำนวนมากด้วยจำนวนเส้นทางการบินที่มีอยู่จำนวนมาก และแพคเกจสำหรับลูกค้าให้เลือกจำนวนมาก รวมไปถึงบริการเสริมอื่นๆ ที่พร้อมให้ลูกค้าเลือกใช้บริการได้ และมีพันธมิตรอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจการบินและการบริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้ามากที่สุด

จุดอ่อน(Weaknesses) ตลาดต่างของการบินไทย ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ จนต้องยกให้พันธมิตรอย่าง “นกแอร์” ในการทำการตลาดนี้แทน และตัวองค์กรหันไปเน้นตลาดกลางถึงตลาดบนแทน ซึ่งทำให้เสียส่วนแบ่งการตลาดไปค่อนข้างมากการบริการเสริมอื่นๆ มีจำนวนมาก แต่ไม่สามารถสร้างศักยภาพได้ดีเท่ากลุ่มให้บริการเฉพาะทาง เช่นการบริการขนส่งพัสดุ ก็มีผู้ให้บริการเฉพาะอย่าง DHL หรือ Fedex ที่คุมตลาดอยู่ จึงทำให้ความต้องการเป็น Convergence ของธุรกิจบริการยังไม่ดีเพียงพอ

โอกาส(Opportunities) การเติบโตของผู้โดยสารที่เดินทางทางอากาศทั่วโลกมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าเศรษฐกิจทั่วโลกจะแยลงเพียงใด ทำให้การบินไทยที่มีเส้นทางการบินทั้งในและต่างประเทศได้รับผลกระทบจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มสูงมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

อุปสรรค(Threats) ระดับราคาน้ำมันที่แนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ และมีผันผวนทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับน้ำมันมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นตาม และกระแสนิยมสายการบินต้นทุนต่ำ ในกลุ่มผู้บริโภครู้สึกทำให้การบินไทยมีโอกาสเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับกลุ่มนี้มากขึ้นเรื่อยๆ และเรื่องของการที่การบินไทย มีลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้มีเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ขององค์กรอยู่บ่อยครั้ง เมื่อมีปัญหาทางการเมืองจะส่งผลกระทบต่อตัวการบินไทยด้วยเช่นเดียวกัน

โดยสรุปแล้วจากการวิเคราะห์ปัญหาด้วย SWOT Analysis ปัญหาที่เป็นปัจจัยภายนอกไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เพราะเป็นสิ่งที่ต้องเจอโดยตรงไม่ว่าจะเป็นราคาน้ำมันที่เครื่องบินจำเป็นต้องใช้ การเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำที่จะแย่งส่วนแบ่งการตลาด แต่จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในยังเห็นถึงความเป็นไปได้ในการเพิ่มรายได้ได้อีก เพราะยังช่องทางการหารายได้ทั้งตลาดล่างที่ยังสามารถกลับไปแข่งขันได้ และการเพิ่มศักยภาพบริการอื่นๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท

การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis

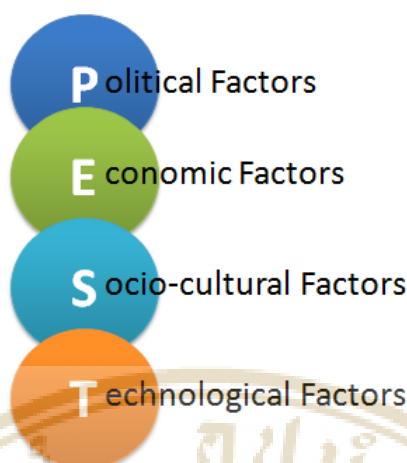
PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งจะเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคกับองค์กร โดยมักใช้ควบคู่กับการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในเรื่องของปัจจัยภายนอกเสริม (Francis J. Aguilar, 1967) ดังแสดงในภาพที่ 2.2 โดย PEST นั้นย่อมาจาก

Political – สถานการณ์ทางการเมืองที่องค์กร ได้รับผลกระทบ

Economic – สภาพทางเศรษฐกิจที่ธุรกิจขององค์กร ไปเกี่ยวข้องกับทั้งในและต่างประเทศ

Socio-cultural – ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมมุมมองของสังคมต่อองค์กร

Technological – เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงและมามีผลกระทบต่อองค์กร



ภาพที่ 2.2 แสดงPEST Analysis

ที่มา: Francis J. Aguilar (1967), Scanning the Business Environment

หลักการวิเคราะห์ของ PEST Analysis คือการศึกษาปัจจัยตามหัวข้อที่มีผลกระทบกับทางองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เข้ามาวิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัวทำให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอย่างไร ซึ่งจะเข้ากับลักษณะการวิเคราะห์ของ SWOT Analysis ในส่วนของโอกาสและอุปสรรค แต่มีการลงรายละเอียดในเรื่องของปัจจัยแต่ละตัวให้มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น โดยบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีผลการวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis ดังต่อไปนี้

การเมือง (Political) จากสถานการณ์ทางการเมืองที่รุนแรงทำให้การท่องเที่ยวซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางลดลง ทำให้รายได้บางส่วนหายไปจากการที่การท่องเที่ยวชะงัก และส่วนหนึ่งจากการที่เป็นรัฐวิสาหกิจทำให้มีการโยงเรื่องการเมืองเข้ากับสายการบินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร

เศรษฐกิจ (Economic) สถานการณ์เศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศเกิดการชะงักทำให้ผู้คนใช้จ่ายกันอย่างระมัดระวัง แต่การท่องเที่ยวในทวีปเอเชียซึ่งเป็นเส้นทางการบินระหว่างประเทศและกลุ่ม Star-Alliance ซึ่งการบินไทยเป็นพันธมิตรสังกัดอยู่ ทำให้ยังมีรายได้จากการบินระหว่างประเทศอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่สำหรับในประเทศยังไม่สู้ดีมากนัก

สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural) การบินไทยเป็นสายการบินที่มีภาพลักษณ์วัฒนธรรมของไทยที่ค่อนข้างชัดเจนทำให้สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวที่สนใจความเป็นไทยบริการแบบไทยได้ค่อนข้างดี ตามภาพลักษณ์ชื่อเสียงวัฒนธรรมของไทย ซึ่งหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ดีกับภาพลักษณ์ของไทย ทางสายการบินก็ได้รับผลกระทบติดตามมาด้วยเช่นเดียวกัน

เทคโนโลยี (Technological) การบินไทยมีการพัฒนาศักยภาพสายการบินในด้านต่างๆ อยู่เสมอทั้งตัวเครื่องบินที่มีการซื้อเครื่องบินที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ การพัฒนาการบริการด้วยการนำ

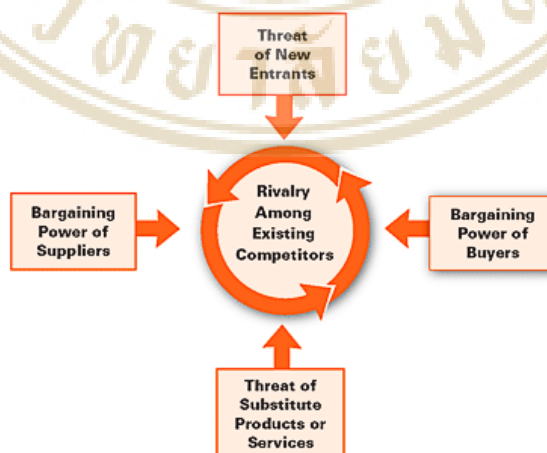
เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ให้ทันกับพัฒนาการของโลกอยู่เสมอเพื่อให้ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นบวกอยู่เสมอและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้

สรุปแล้วจาก PEST Analysis จะพบว่าผลกระทบต่างๆ ในปัจจัยทั้ง 4 เรื่องนั้นมีผลให้รายได้ลดลง ในเรื่องการเมืองเศรษฐกิจที่ยังไม่สู้ดีมากนักทั้งในและต่างประเทศแม้ว่าจำนวนผู้โดยสารที่หันมาใช้บริการท่องเที่ยวและการบินจะอยู่ในเกณฑ์ปกติ และสามารถทำให้รายได้สูงขึ้นได้ในเรื่องของสังคมและวัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่บริษัทการบินไทย มีจุดเด่นเป็นของตัวเองในเรื่องของการเชิดชูภาพลักษณ์ให้กับต่างประเทศ และการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ๆ

การวิเคราะห์ด้วย Five – Forces Analysis

Five – Forces Analysis เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและคู่แข่งเพื่อทำความเข้าใจสภาพของอุตสาหกรรมและทำให้ทราบว่าอุตสาหกรรมนั้นมีเกมการแข่งขันเป็นอย่างไรผ่านแรงทั้ง 5 ที่เข้ามามีผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม และกระทบกับตัวขององค์กรเองเพื่อจะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรได้ถูกต้อง (Michael E. Porter, 1980) ดังแสดงในภาพที่ 2.3 โดยแรงทั้ง 5 ประกอบด้วย

1. ความยากง่ายในการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งรายใหม่
2. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า
3. อำนาจต่อรองของลูกค้า
4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์
5. สินค้าทดแทนของอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2.3 แสดง Five-Force Analysis

ที่มา: Michael E. Porter, (1980), Competitive Strategy, Free Press

การวิเคราะห์แต่ละแรงจะเป็นดังต่อไปนี้

1. ความยากง่ายในการเข้ามาแข่งขันของกลุ่มรายใหม่ (Potential Entry of New Competitors) จะพิจารณาจากเครื่องกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Barrier to Entry)

1.1 ความจำเป็นด้านต้นทุนของแต่ละอุตสาหกรรมที่จะต้องใช้ โดยบางอุตสาหกรรมจำเป็นต้องผลิตครั้งละมากๆ เพื่อสร้างความประหยัด (Economy of Scale) แต่บางอุตสาหกรรมไม่จำเป็น

1.2 ความแตกต่างของสินค้าที่มีผู้แข่งขันรายเก่ามี แต่ผู้ลงรายใหม่ไม่มี

1.3 การเข้าถึงช่องทางจำหน่าย ถ้าผู้แข่งขันรายใหม่ไม่สามารถเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายได้ ก็ไม่สามารถส่งสินค้าไปถึงผู้บริโภคได้

1.4 กฎระเบียบข้อบังคับสำหรับผู้เข้ามาในตลาดเพื่อจะแข่งขันซึ่งอาจจะต้องมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการก่อนเข้ามาในตลาด

Barrier to Entry เป็นสิ่งที่ผู้อยู่ในตลาดแล้วจะพยายามสร้างขึ้นมาเพื่อให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ให้น้อยที่สุด เพื่อที่จะสามารถควบคุมลูกค้าภายในตลาดของตนเองได้แต่ในขณะเดียวกันคู่แข่งรายใหม่ก็จะพยายามหาทางเจาะเข้ามาเพื่อเข้ามาแข่งขันภายในตลาดเช่นเดียว

2. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า (Rivalry Among Existing Firms) การแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรมจะถูกวัดจากความหนาแน่นของผู้ที่อยู่ในตลาดและความบ่อยของการทำการตลาดโจมตีระหว่างกัน ซึ่งจะมีผลในเรื่อง

2.1 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม มีผลกระทบต่อการเกิดลูกค้าใหม่ๆ

2.2 การที่มีคู่แข่งที่มีระดับเดียวกันในอุตสาหกรรม ทำให้ตลาดมีการพัฒนาอยู่เสมอ

2.3 สินค้าหรือบริการไม่มีความแตกต่างกันในสายตาลูกค้า ทำให้การลดราคามีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้ามาก

2.4 การถอยออกจากอุตสาหกรรมทำได้ยาก จากการที่มีต้นทุนที่สูงและทำให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมยอมลงทุนมากยิ่งขึ้น

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Consumers) เป็นแรงกระทำของลูกค้าที่จะพิจารณาเลือกใช้บริการแตกต่างกันซึ่งพิจารณาโดย

3.1 ปริมาณการซื้อต่อครั้งและความถี่

3.2 ความผูกพันของสินค้า/ตราสินค้ากับลูกค้า

3.3 ความแตกต่างจากตราสินค้าอื่นๆ ในตลาด

3.4 Switching cost ที่เกิดเมื่อลูกค้าตัดสินใจเปลี่ยน

3.5 โอกาสที่ลูกค้ากลายเป็นคู่แข่งเสียเอง

4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)

4.1 ความหายากของสินค้าที่ซัพพลายเออร์ หามาให้กับองค์กร

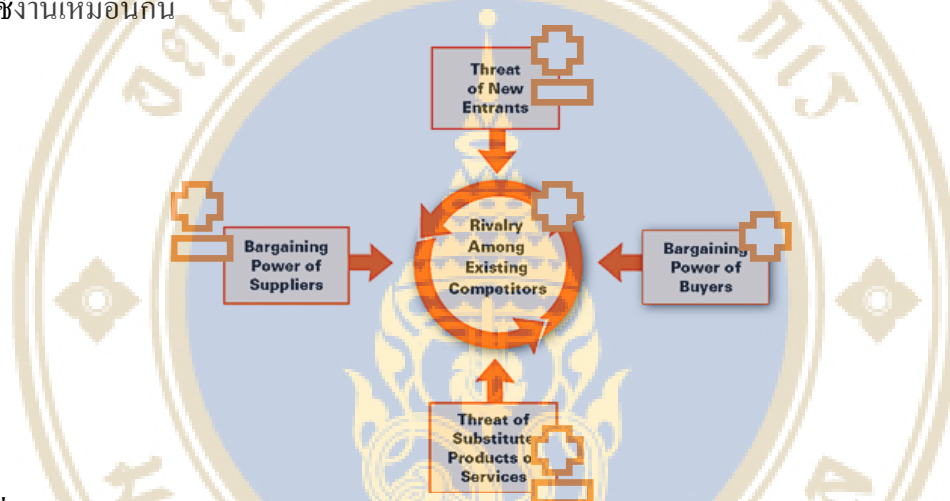
4.2 จำนวนลูกค้าของ ซัพพลายเออร์

4.3 เรามี Switching cost มากน้อยแค่ไหนถ้าจะเปลี่ยน ซัพพลายเออร์

4.4 มีโอกาสที่ ซัพพลายเออร์ จะมาทำธุรกิจแข่งกับเรา

4.5 ความสำคัญของเราในมุมมองของซัพพลายเออร์

5. สินค้าทดแทนของอุตสาหกรรม (Threat of Substitute Products) เป็นสินค้าที่สามารถใช้บริการทดแทนกันได้ โดยไม่ได้มีลักษณะของรูปผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันแต่มีจุดประสงค์ในการใช้งานเหมือนกัน



ภาพที่ 2.4 แสดง Five-Force Analysis ของอุตสาหกรรมการบิน

การวิเคราะห์ Five-Forces Analysis ของอุตสาหกรรมการบิน

1. ความยากง่ายในการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งรายใหม่ (Potential Entry of New Competitors) หลังจากมีการเปิดน่านฟ้าเสรีทำให้ปัจจุบันมีการเกิดสายการบินใหม่มากยิ่งขึ้น เนื่องจากหากมีเงินทุนมากพอจะสามารถขอทำการเช่าและขอไลน์เซนต์เส้นทางสำหรับบินได้ แม้ว่าจากตัวเลขผลสำรวจธุรกิจการบินพบว่าปัจจุบันมีจำนวนสายการบินที่ปิดตัวมากกว่าเปิดใหม่ต่อปีสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่ก็ยังมีผู้เข้ามาใหม่ในธุรกิจการบินอยู่เสมอจึง ทำให้แรงกระทำในด้านการเข้ามาใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากหากต้องการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ และ การขอระเบียบในการขอเส้นทางการบิน

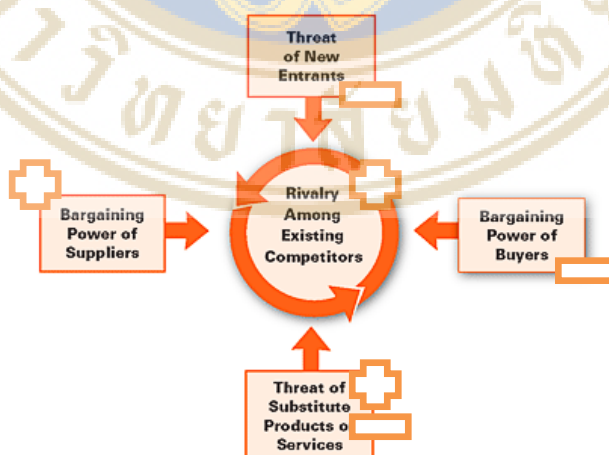
2. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า (Rivalry Among Existing Firms) ในปัจจุบันจำนวนสายการบินทั่วโลกมีความหนาแน่นมาก และรูปแบบการแข่งขันมีความหลากหลายทั้งการบินระหว่างประเทศและในประเทศ รวมไปถึงการบินแบบระยะไกล

(Long-Haul) และระยะสั้น (Short – Haul) ซึ่งยังรวมไปถึงระดับของการให้บริการ และแพ็คเกจต่างๆ ที่มีอยู่มากมายดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแรงกระทำให้การแข่งขันในตลาดนี้อยู่ในระดับสูง

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Consumers) จากจำนวนสายการบินที่มีความหลากหลาย และรูปแบบแพ็คเกจที่ออกแบบมาเพื่อให้เกิดความครอบคลุมกับลูกค้าทุกระดับทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินได้อย่างมากมาย จึงทำให้แรงกระทำของลูกค้าในอุตสาหกรรมนี้อยู่ในระดับสูง

4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier) ซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมนี้มีทั้งในรูปแบบของอะไหล่การซ่อมบำรุงเครื่องบินและบริการเสริมต่างๆ ที่ทางสายการบินได้ทำสัญญาเอาไว้เพื่อใช้เป็นบริการสำหรับลูกค้า ซึ่งด้วยจำนวนลูกค้าที่มีมากมายทำให้ทางซัพพลายเออร์มีโอกาสที่จะต่อรองกับทางสายการบินได้ สำหรับบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน อย่างโบอิง และแอร์บัส แต่ในมุมมองของบริษัทธุรกิจอื่นๆ อย่างการทัวร์ การโรงแรม หรือการจัดเลี้ยง ยังคงมีอำนาจต่อรองเพื่อทำสัญญาระยะยาวกับบริษัทสายการบินอยู่บ้างดังนั้นแรงกระทำในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง เพราะต่างฝ่ายต่างต้องพึ่งพากันและกันเพื่อให้อยู่รอดในธุรกิจต่อไปได้

5. สินค้าทดแทนของอุตสาหกรรม (Threat of Substitute Products) ธุรกิจสายการบินนั้นครอบคลุมการบริการในการเดินทางท่องเที่ยวต่างๆ ซึ่งสำหรับเส้นทางสั้นๆ (Short-Haul) ก็จะมีการบริการการเดินทางอื่นๆ ที่สามารถทดแทนได้อยู่แล้ว แต่สำหรับเส้นทางไกล (Long-Haul) การเดินทางด้วยเครื่องบินนั้นมีความสะดวกสบายกว่าอย่างชัดเจน และไม่ใช่ทุกประเทศที่มีระบบคมนาคมที่ดีมากดังนั้นแรงกระทำในด้านนี้จึงอยู่ในระดับปานกลาง เพราะสามารถทดแทนได้เฉพาะเส้นทางสั้นๆ เท่านั้น



ภาพที่ 2.5 แสดง Five-Force Analysis ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ Five-Forces Analysis ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

1. ความยากง่ายในการเข้ามาแข่งขันของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Potential Entry of New Competitors) จากการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้นอีกทั้งยังเข้ามาลงทุนได้ค่อนข้างง่าย แม้ระยะแรกเส้นทางการบินยังจำกัดอยู่แต่จากข้อมูลที่ดีจนถึงปัจจุบันเส้นทางการบินของสายการบินต้นทุนต่ำมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคหันมาสนใจกลุ่มสายการบินเหล่านี้ทำให้แรงกระทำด้านนี้ของการบินไทยอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากไม่สามารถป้องกันการเกิดสายการบินใหม่ๆ เข้ามาได้

2. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า (Rivalry Among Existing Firms) ตลาดของการบินไทยนั้นมีทั้งในและต่างประเทศอีกทั้งยังมีแพคเกจที่หลากหลาย และพันธมิตรที่ค่อนข้างมาก แต่ในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องไปมุ่งเน้นการบินระหว่างประเทศ หรือการบินระยะไกล (Long-Haul) ซึ่งทำรายได้ได้มากกว่าเป็นหลัก และยังคงความได้เปรียบจากเส้นทางการบินที่มีอยู่มากมายแรงกระทำด้านนี้ของการบินไทยอยู่ในระดับสูง

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Consumers) พฤติกรรมผู้บริโภคมีสิทธิที่จะเลือกสายการบินได้มากขึ้นจากจำนวนสายการบินที่มีอยู่มาก และไม่ได้จำกัดไม่กี่สายการบินเหมือนสมัยที่การบินไทยดำเนินการอยู่ในสมัยก่อนดังนั้นแรงด้านนี้ของการบินไทยอยู่ในระดับต่ำ

4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier) การบินไทยมีการทำสัญญากับการโรงแรมต่างๆ ในการให้ความร่วมมือเพื่อสร้างบริการให้กับผู้โดยสารเอาไว้ อีกทั้งยังมีการสร้างบริการการขนส่งพัสดุ ครั้วการบินไทย ต่างๆ เพื่อให้มีความสามารถหลากหลาย และไม่ต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์เจ้าอื่นๆ จึงทำให้แรงด้านนี้ของการบินไทยอยู่ในระดับสูง

5. สินค้าทดแทนของอุตสาหกรรม (Threat of Substitute Products) แม้ว่าการบินภายในประเทศจะมีรายได้ไม่น้อยแต่การเดินทางระยะสั้น (Short – Haul) สามารถถูกทดแทนได้ในหลายๆ ประเทศ แต่สำหรับการเดินทางระยะยาว (Long – Haul) แล้ว ยังไม่มีระบบคมนาคมที่ทดแทนได้ทั่วโลกและยังเป็นรายได้หลักของการบินไทยด้วยจึงทำให้แรงกระทำในด้านนี้ของการบินไทยอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปจากการวิเคราะห์ปัญหาด้วย Five-Forces Analysis ทำให้พบว่าแรงกระทำในอุตสาหกรรมการบินไม่มีแรงด้านใดอยู่ในระดับต่ำเลย และเมื่อนำมาวิเคราะห์บริษัทการบินไทยเปรียบเทียบกับแรงทั้งห้าด้านแล้วพบว่ามีความรุนแรงในการแข่งขันกับอำนาจต่อรองกับลูกค้าของการบินไทยยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งควรที่จะผลักดันทั้ง 2 ด้านนี้ให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มระดับรายได้ให้สูงมากยิ่งขึ้น

โดยสรุปจากการวิเคราะห์ปัญหาด้วย SWOT Analysis, PEST Analysis และ Five-Forces Analysis จะพบว่าบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้นมีรายได้ได้ดีจากการที่อยู่ในธุรกิจการบินมาอย่างยาวนานประกอบกับที่เป็นสายการบินแห่งชาติและเป็นสมาชิก Star-Alliance ทำให้มีเส้นทางการบินที่หลากหลายและมีการบริการที่อำนวยความสะดวกได้เป็นอย่างดี แต่รายได้ดังกล่าวก็ต้องถูกเฉลี่ยออกไปจากจำนวนสมาชิกด้วยเช่นเดียวกัน ในขณะที่เส้นทางการบินระยะสั้นกลับถูกสายการบินต้นทุนต่ำแย่งชิงไปเรื่อยๆ ดังนั้นความสำคัญของการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระยะสั้นจึงควรมีการเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะเป็นกลุ่มที่มีบริการทดแทนอย่างการเดินทางทางภาคพื้นดินแทน แต่จากผลความสำเร็จของกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำให้เห็นว่าเส้นทางการบินระยะสั้น ไม่สามารถถูกมองข้ามได้และเป็นแหล่งรายได้อีกเส้นหนึ่งที่มีความจำเป็นสำหรับธุรกิจการบิน ที่ควรแก่การลงทุนและให้ความสำคัญ



บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

สำหรับการสร้างกลยุทธ์การสร้างศักยภาพองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทางผู้ศึกษาได้นำปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาด้วย SWOT, PEST และ Five-Forces Analysis มาเขียนในรูปแบบของ Casual Loop Diagram เพื่อให้เข้าใจถึงระบบกระบวนการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย

Causal Loop Diagram

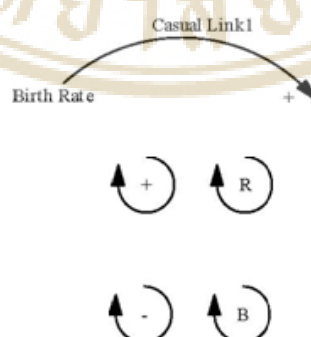
Causal Loop Diagram เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในพลวัตของระบบไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้นยังเป็นเครื่องมือที่มีค่าในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบด้วย (Coyle, 1979) ซึ่งโครงสร้างของ Causal Loop Diagram จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกันดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Casual Link

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศรแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

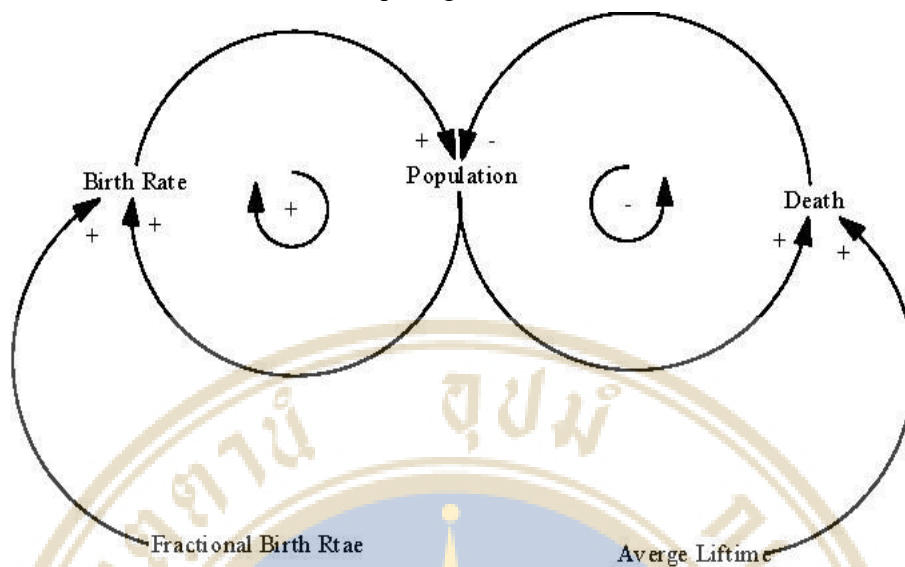
ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop



ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบต่างๆ ของ Casual Loop Diagram

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียน

ตัวอย่างการเขียน Casual Loop Diagram



ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก Positive (Reinforce) Loop + R

ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ Negative (Balancing Loop) Loop-B

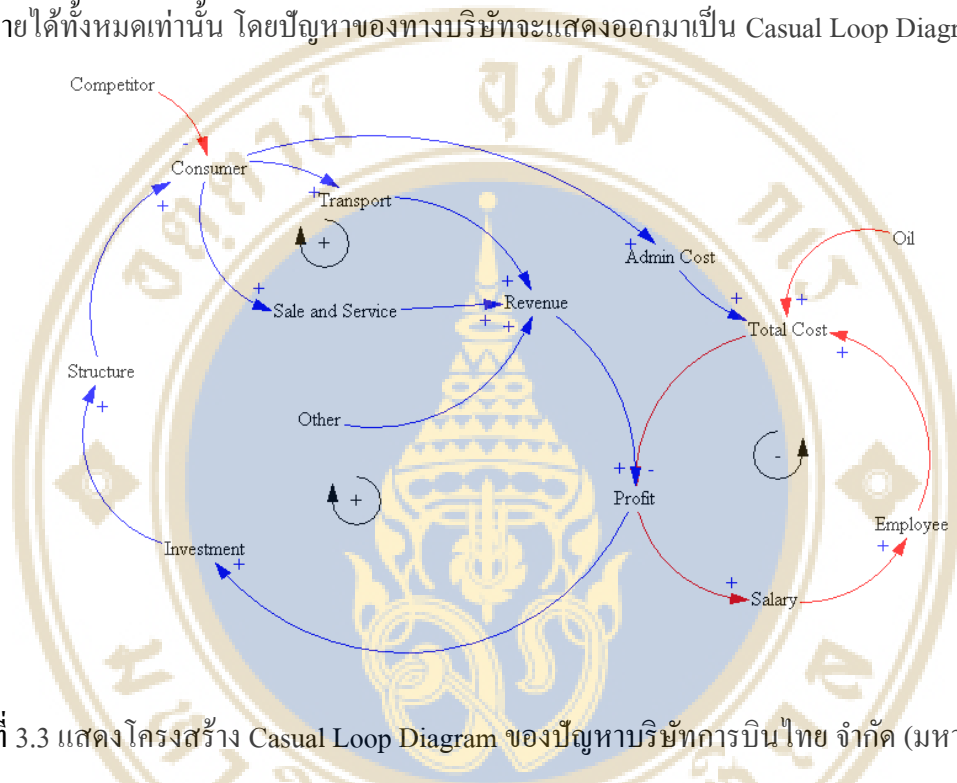
ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการเขียน Casual Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

โดยจากตัวอย่างในภาพที่ 3.2 ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก Positive (Reinforce) Loop + R คืออุปทางด้านซ้ายของภาพที่มีเครื่องหมายบวก ได้แสดงให้เห็นว่า Fractional Birth Rate สูงขึ้นทำให้ Birth Rate สูงขึ้น เมื่อ Birth Rate สูงขึ้นทำให้ Population สูงขึ้น และมีผลทำให้ Birth Rate สูงขึ้นตามต่อไป ในขณะที่ ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ Negative (Balancing Loop) Loop-B คืออุปทางด้านขวาของภาพที่มีเครื่องหมายลบ ได้แสดงให้เห็นว่า Average Lifetime สูงขึ้นทำให้ Death มากขึ้น ส่งผลให้ Population ลดลง เมื่อ Population ลดลงทำให้ Death มากขึ้นเป็นทิศทางที่ตรงข้ามกันไป

ดังนั้น Causal Loop Diagram จึงสะท้อน โครงสร้างย้อนกลับ ที่ประกอบเข้ามาเป็น การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) คือมีค่าไปในทิศทางเดียวกันเช่นถ้าค่าต้นทาง มีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบตามมาก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย แต่หากค่าต้นทางมีค่าลดลงผลกระทบก็มีค่าลดลง ตามไปด้วย ในขณะที่การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) คือมีค่าในทิศทางตรง ข้ามเช่นถ้าค่าต้นทางมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบตามมาก็มีค่าลดลงและหากค่าต้นทางมีค่าลดลง ผลกระทบจะเป็นในแนวตรงกันข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น (Coyle, 1979)

โครงสร้างของปัญหาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่ารายได้ของบริษัทการบินไทยไม่มีความแน่นอน ในขณะที่ต้นทุนนั้นมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยที่มาของรายได้นั้นมาจาก 3 ช่องทางคือ การขนส่งทั้งตลาดบน จนถึงล่าง ซึ่งเป็นรายได้หลักของทางบริษัท คิดเป็นประมาณ 80% ของรายได้ทั้งหมด รายได้จากการบริการต่างๆ ทั้งการโรงแรม การให้บริการสนามบินและอื่นๆ คิดเป็นเกือบ 20% ของรายได้ทั้งหมดและรายได้อื่นๆ ประเภทดอกเบี้ย การซื้อขายธุรกิจ ซึ่งรายได้อื่นๆ นั้นจะมีเพียง 1-2% ของรายได้ทั้งหมดเท่านั้น โดยปัญหาของทางบริษัทจะแสดงออกมาเป็น Casual Loop Diagram ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงโครงสร้าง Casual Loop Diagram ของปัญหาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.3 จะทำการอธิบายอุปแต่ละลูปดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คือส่วนของรายได้ซึ่งมีต้นทาง 3 ส่วน ได้แก่ Transport, Sale and Service และ other โดยเมื่อมีค่าทั้ง 3 เพิ่มขึ้นจะทำให้ Revenue สูงขึ้นเมื่อ Revenue สูงขึ้นทำให้ Profit มากขึ้นทำให้ Investment มากขึ้นได้ ทำให้ Structure ขยายตัวมากขึ้น และทำให้ Consumer สูงขึ้นซึ่งมีผลไปยัง Transport และ Sale and Service เพิ่มขึ้นได้

ส่วนที่ 2 คือ Consumer นั้นมีผลไปยัง Admin Cost โดยเมื่อ Consumer เพิ่มขึ้น Admin Cost ก็จะเพิ่มขึ้น แล้วทำให้ Total Cost สูงขึ้น และ Total Cost ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ Profit ลดลง ซึ่งจะจ่าย Salary ได้น้อยลง และ Employee จะลดลง และจะช่วยลด Total Cost แต่ก็มีค่า Oil ที่เพิ่มขึ้นทำให้ Total Cost ยังสูงขึ้นได้

ส่วนที่ 3 ซึ่งเมื่อ Profit ลดลง ทำให้ Investment ลดลง การขยายของ Structure ก็ลดลงตาม Consumer ก็จะลดลง ส่งผลให้ Transport และ Sale and Service ลดลงและ Revenue ลดลงตาม โดย Consumer ยังจะสามารถลดลงได้เมื่อมี Competitor เพิ่มขึ้น

จะเห็นว่ากำไรเกิดจากรายได้ลบต้นทุน ซึ่งต้นทุนเกิดจากค่า Admin Cost ที่เป็นการดูแลการให้บริการของบริษัท ซึ่งจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนลูกค้า ค่าน้ำมันซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ มาตลอด และสุดท้ายค่าพนักงาน ซึ่งยิ่งกำไรสูงขึ้น รายได้โบนัสที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานก็สูงขึ้นตาม ดังนั้นการควบคุมต้นทุนจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างลำบาก

ในส่วนจากรายได้มีที่มาจาก 3 ช่องทางคือค่าขนส่ง ค่าบริการและงานขาย และอื่นๆ ซึ่งค่าขนส่งและค่าบริการและงานขายจะมีผลกับรายได้เกือบ 100% โดยจะมีค่าเพิ่มขึ้นตามจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อกำไรสุดท้ายเพิ่มขึ้นจะสามารถไปลงทุนได้เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาโครงสร้างต่างๆ ของบริษัทให้ดีขึ้นทำให้ลูกค้าเพิ่มขึ้นได้ แต่การเข้ามาของกลุ่มแข่งที่มากขึ้น ทำให้ลูกค้าของบริษัทลดลงทำให้รายได้ของบริษัทลดลงตาม

เพราะฉะนั้นเมื่อปัจจัยด้านน้ำมันไม่สามารถควบคุมได้ และ Admin Cost จะลดลงเมื่อลูกค้าลดลงแต่ก็ส่งผลไปยังทำให้รายได้ลดลงตาม อุปปัญหาคือตัวลูกค้าที่ต้องการหาทางทำให้เพิ่มขึ้นหรือรักษาไว้เมื่อมีคู่แข่งเข้ามาเพื่อรักษาและเพิ่มระดับรายได้เอาไว้

บทที่ 4

การจัดการเชิงกลยุทธ์ Crafting the Strategy

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งทางบริษัทได้ประสบปัญหาในหลากหลายส่วน ซึ่งจุดมุ่งหมายในการศึกษาครั้งนี้คือการสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันได้สูงขึ้นโดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการสร้างรายได้และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้เกิดเป็นรายได้ที่มีความมั่นคงและยั่งยืน เพื่อให้รองรับกับระดับค่าใช้จ่ายในอนาคตที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้น ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับได้แก่ Corporate Strategy, Business Strategy และ Operational Strategy ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำเสนอในครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่ระดับ Corporate และ Business ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการศึกษาครั้งนี้และ Operational เป็นส่วนสนับสนุนในการดำเนินการของกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับก่อนหน้านี้โดยได้มีการเสนอกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

Corporate Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรโดยการวางแผนทางในอนาคตให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินการที่มีความชัดเจน โดยแนวทางในการดำเนินการของกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีทางเลือกได้แก่ กลยุทธ์การสร้างการเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การลดต้นทุน

ซึ่งในสถานการณ์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มระดับรายได้และขยายส่วนแบ่งการตลาดให้มีรายได้รองรับกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องในอนาคตจึงมีความจำเป็นที่บริษัทจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างการเติบโต เข้ามาเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินการหลักในอนาคต

กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การสร้างการเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพขององค์กรในการสร้างการเติบโตในแง่ต่างๆ ทั้งรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ชื่อเสียง ด้วยวิธีการในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปตามศักยภาพขององค์กรโดยวิธีต่างๆ ของกลยุทธ์กลุ่มนี้ได้แก่

1. การพัฒนาตลาด (Marketing Penetration) เป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรแข่งขันในตลาดเดิมด้วยการมุ่งเน้นไปที่การสร้างศักยภาพในการแข่งขันในตลาดเดิมให้มีรายได้ที่สูงขึ้นแบ่งชิงส่วนแบ่งการตลาดในตลาดที่แข่งขันอยู่ในปัจจุบันมาให้ได้มากขึ้น โดยการกระตุ้นความต้องการภายในตลาดเดิมให้มีการตื่นตัวและหันมาบริโภคสินค้าในตลาดมากขึ้นกว่าเดิม โดยกลยุทธ์นี้จะทำทั้งการดึงกลุ่มผู้ไม่เคยใช้บริการสินค้า (Non – User) มาทดลองใช้ หรือ ผู้ที่ใช้สินค้าแต่เป็นของกลุ่มแข่งให้หันมาใช้สินค้าของตราสินค้าตนเองแทน ลักษณะของกลยุทธ์นี้จึงมุ่งเน้นไปที่การทำให้เกิดการซื้อหรือการทดลองใช้สินค้าเพื่อให้เกิดการรับรู้และกระตุ้นให้เกิดการจดจำและบอกต่อหรือใช้ซ้ำเองได้ ไม่ว่าจะเป็นการลดราคา หรือ ปลดปล่อยสินค้าทดลอง เป็นต้น

2. การพัฒนาสินค้า (Product Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่นำสินค้าหรือบริการเดิมขององค์กรมาปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น และเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าเดิมให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันยังรวมไปถึงการที่ผู้ใช้สินค้าหรือบริการเดิมที่ลูกค้าพึงพอใจอยู่แล้ว แต่มีการแตกไลน์สินค้าหรือบริการใหม่ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น และเป็นทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้าได้มีโอกาสเลือกสินค้าหรือบริการได้มากขึ้น ทำให้เป็นช่องทางในการเพิ่มการเติบโตจากสินค้าหรือบริการใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การหาช่องทางในการสร้างรายได้หรือส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ โดยใช้สินค้าหรือบริการเดิมในการเจาะเข้าไปในตลาดที่ยังไม่เคยทำมาก่อน โดยตลาดดังกล่าวอาจจะมีคู่แข่งที่มีสินค้าหรือบริการที่เหมือนกันอยู่แล้วหรือไม่ก็ได้ วิธีดังกล่าวเป็นการหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กรนอกจากการทำให้เกิดรายได้แล้ว ยังทำให้เกิดการรับรู้กระจายไปยังตลาดอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาแบบหลากหลาย (Diversification) เป็นการมุ่งเน้นไปทั้งหาช่องทางในการสร้างรายได้และส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ พร้อมกับพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาดได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างไลน์ใหม่ของทั้งกลุ่มเป้าหมายในตลาด ด้วยสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากเดิมออกไป

5. การควบรวมหรือซื้อกิจการ (Merger and Acquisition) เป็นการดำเนินการมุ่งเน้นไปที่การมองหาธุรกิจที่เหมาะสมกับกิจการเดิมขององค์กร แล้วทำการดึงให้เข้ามาอยู่ในองค์กรเดียวกัน ด้วยวิธีการซื้อหรือควบรวม ทำให้องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น โดยกิจการที่ไปดึงมานั้นอาจจะไม่มีความ

เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเดิมก็ได้แต่สามารถบริหารและดำเนินการภายใต้แนวทางการดำเนินการของบริษัทได้ ซึ่งจะทำให้บริษัทได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือตลาดใหม่ๆ จากกลุ่มธุรกิจที่ไปทำการซื้อหรือควมรวมมา

6. การเข้าร่วมเป็นพันธมิตร (Alliance) ในบางครั้งอำนาจต่อรองของกลุ่มผู้บริโภคหรือกลุ่มซัพพลายเออร์มีสูงเกินไปจึงทำให้ผู้ที่ดำเนินธุรกิจในตลาดเดียวกันแทนที่จะแข่งขันกันกลับกลายเป็นพันธมิตรกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับแรงดันต่างๆ และสร้างข้อกำหนดในการแข่งขันที่จะอำนวยให้มีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นรวมไปถึงสามารถต่อกรกับคู่แข่งที่อยู่นอกกลุ่มพันธมิตรได้

โดยสรุปแล้วสำหรับกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น ผู้ศึกษาได้พบว่าบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินกลยุทธ์ การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรแล้ว ในกลุ่ม Star Alliance แต่ด้วยทิศทางการเติบโตของบริษัทที่ยังสามารถลงไปได้ตลาดใหม่ๆ ได้ เพราะบริษัทยังไม่ได้จริงจังกับตลาดล่างมากนัก และบริการอื่นๆ ของบริษัทที่มีการดำเนินการที่หลากหลายก็ควรมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงเสนอการพัฒนาแบบหลากหลาย (Diversification) เนื่องจากธุรกิจที่เป็นรายได้หลักมาจากการบริการการเดินทางซึ่งยังมีตลาดล่างให้ขยายลงไปได้ และเส้นทางการบินใหม่ๆ ด้วยการใช้สายการบินไทยหรือการเปิดหรือกลุ่มสายการบินภายใต้กลุ่มการบินไทย เข้าไปทำการตลาด และการพัฒนาบริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการเดินทางให้ลูกค้าที่ใช้บริการได้รับการบริการใหม่ๆ ที่จะสร้างความประทับใจให้กับทางบริษัทการบินไทย ได้มากยิ่งขึ้น

Business Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการในระหว่างการแข่งขันในตลาดที่บริษัทได้ลงไปทำการแข่งขันอยู่ โดยมุ่งเน้นหาทางสร้างความได้เปรียบในวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ในการทำการตลาดไม่ว่าจะเป็นการสร้างการรับรู้และมีภาพลักษณ์ที่ดีในตลาด การได้ส่วนแบ่งการตลาดจำนวนมาก หรือการเป็นผู้นำตลาดในเรื่องของยอดขาย หรือชื่อเสียงในตลาดดังกล่าว โดยเป็นการดึงศักยภาพขององค์กรด้วยทรัพยากรที่ทางองค์กรมีเข้ามาใช้ในการทำการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมีการตอบสนองมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้แนวทางในการดำเนินการมีความสอดคล้องกัน โดยสิ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะเริ่มดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบในการแข่งขันก่อนอันประกอบไปด้วย

1. ผู้แข่งขัน (Competitor) ผู้แข่งขันในตลาดของบริษัทมีความหนาแน่นมากแค่ไหน และทิศทางในการดำเนินการของกลุ่มหลักเป็นเช่นไร มีผลกระทบอะไรกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทตนเองบ้างนอกจากการแย่งส่วนแบ่งการตลาดไป

2. ราคาสินค้าและบริการ (Price) ระดับราคาตลาดที่กำลังดำเนินอยู่โดยเฉลี่ยเป็นเช่นไร และราคาที่ผู้บริโภคต้องการคือเท่าไร และราคาของบริษัทตนเองอยู่ในเกณฑ์ที่สูงเกินไปหรือไม่

3. ลูกค้านำเป้าหมาย (Target) ลูกค้าส่วนใหญ่ในตลาดเป็นใคร ใครได้ลูกค้านี้ไป และเราได้เท่าไร และได้ลูกค้านอกกลุ่มไปเท่าไร

4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) คุณภาพของสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มาตรฐานสำหรับใช้ในการแข่งขันหรือไม่ และมีความโดดเด่นหรือแตกต่างจากคู่แข่งมากน้อยแค่ไหน

5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relation) ความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่นๆ ที่สามารถเอื้ออำนวยให้การแข่งขันดีขึ้นได้ เรามีมากแค่ไหน และคู่แข่งเองก็มีมากเพียงใด

6. โอกาสเลิกกิจการ (Divestment) โอกาสที่จะทำให้กิจการไม่สามารถดำเนินต่อไปได้มากแค่ไหน และธุรกิจภายในหน่วยของบริษัทอื่นๆ มีภาวะเสี่ยงที่จะกิจการล้มหรือไม่ และควรจะถอนธุรกิจตัวใดก่อนที่จะเกิดความเสียหายมากขึ้นบ้าง

เมื่อสามารถพิจารณาปัจจัยต่างๆ ได้แล้วก็จะสามารถดำเนินกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขันได้โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ได้แก่

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การทำตลาดที่เน้นการสร้างยอดขายและขยายส่วนแบ่งด้วยการลงทุนในสินทรัพย์ที่จะทำให้สินค้าหรือบริการสามารถทำได้ในปริมาณที่มากจนต้นทุนอยู่ในระดับที่ต่ำ อันเกิดจากการที่ลดของเสียหรือข้อปฏิบัติที่ทำให้เกิดการเสียเวลาหรือมีต้นทุนที่ฟุ่มเฟือย การมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จนทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพในปริมาณที่มากขึ้น การควบคุมต้นทุนในขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด เพื่อให้ค่าใช้จ่ายลดน้อยลง และหักกับรายได้ที่น้อยลง และมีกำไรเยอะขึ้น แต่การลงทุนนั้นก็มีความเสี่ยงเมื่อกลยุทธ์นี้คือการที่ต้องการการลงทุนที่หวังผลให้ตลาดตอบสนองกับผลผลิตที่ผลิตออกมาให้เต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนที่เสียไป และวิธีการดังกล่าวยังง่ายต่อการลอกเลียนแบบทำให้เกิดคู่แข่งที่มีต้นทุนที่ต่ำจำนวนมากในท้องตลาด และมีโอกาสที่จะเกิดการตัดราคากันเองจนกลายเป็นที่มาของ Red Ocean ได้ ซึ่งจะไม่ใช่กลายเป็นการแข่งขันด้านต้นทุนอีกต่อไป แต่เป็นสงครามราคาแทน ดังนั้นการใช้กลยุทธ์นี้จึงควรตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงในด้านวิธีการดำเนินการว่ามีโอกาสที่คู่แข่งจะสามารถใช้ได้เหมือนกันมากน้อยเพียงใด และตลาดจะตอบสนองด้านราคามากน้อยแค่ไหน

2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำนวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดหรือการสร้างสิ่งที่มีอยู่ในตลาดแต่บริษัทไม่เคยทำมาก่อน มาตอบสนองความต้องการของตลาดโดยใช้ชื่อเสียงจากตราสินค้าเดิมมาช่วยในการแข่งขัน โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถของนวัตกรรมใหม่ๆ ของสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นให้ผู้บริโภคได้เห็น และสามารถตอบสนองความต้องการในตลาดได้มากขึ้น แต่วิธีการสร้างนั้นมีความเสี่ยงในเรื่องของการลอกเลียนแบบเช่นกันตามลักษณะความยากง่ายของสินค้าหรือบริการที่ทำขึ้นมาใหม่ หรือบางครั้งการแตกไลน์สินค้าเก่าไปยังตลาดใหม่ที่ไม่เคยทำ ก็มีความเสี่ยงที่ลูกค้าจะยังคงจงรักภักดีกับตราสินค้าที่ครองตลาดนั้นอยู่ จึงต้องมีความมั่นคงในชื่อเสียงของบริษัทในระดับหนึ่งเพื่อใช้เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเมื่อเข้าไปในตลาดใหม่

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) เป็นการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่บริษัทถนัดที่สุดใน การตอบสนองลูกค้าในตลาด โดยไม่มุ่งเน้นที่จะทำการตลาดแข่งขันมากนักแต่สามารถกำหนดขอบเขตที่ตัวเองสามารถอยู่รอดได้ และคอยกอบโกยตลาดรอบข้างขอบเขตของตนที่ละน้อย จะมีการดำเนินการที่รัดกุมทั้งในเรื่องของต้นทุนที่จำกัดให้แข่งขันและครองเป้าในตลาดที่ตัวเองต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำตลาดแต่สามารถดำเนินการอยู่รอดได้ และมีความโดดเด่นของสินค้าหรือบริการเป็นของตัวเองที่ทำให้ลูกค้าสนใจและตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการได้ในระดับหนึ่ง

จากที่กล่าวมาเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างรายได้และขยายส่วนแบ่งการตลาดและมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนั้นในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำนวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อที่บริษัทการบินไทย จะได้สร้างความแตกต่างในตลาดใหม่ๆ อย่างตลาดล่าง หรือเส้นทางสายการบินอื่นๆ ที่ยังไม่เคยไปและจะได้บินในอนาคต และยังรวมไปถึงการสร้างบริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมให้สามารถเพิ่มการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้นในอนาคต

Operational Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ขั้นล่างสุดของการจัดการกลยุทธ์ โดยการเริ่มนำกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจมาใช้ในการปฏิบัติการจริง โดยเป็นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานขององค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน โดยเพื่อให้สนับสนุนการทำงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้มีการเสนอกกลยุทธ์ในการสร้างตลาดล่างใหม่ และการ

สร้างความแตกต่างในการบริการ ดังนั้นในการจัดระบบปฏิบัติการทำงานจะมีสาระสำคัญมุ่งเน้นไปที่ 2 ส่วนรายละเอียดได้แก่

1. การตั้งสายการบินต้นทุนต่ำ เข้ามาแข่งขัน
2. การสร้างผลิตภัณฑ์บริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยวและการบิน

1. การตั้งสายการบินต้นทุนต่ำ เข้ามาแข่งขัน

เนื่องจากแต่เดิมนั้นการบินไทยมีการบินทั้งในและต่างประเทศ และถูกจัดเป็นสายการบินที่อยู่ในระดับที่ใช้ค่าใช้จ่ายสูงทำให้ถูกมองว่าเป็นสายการบินตลาดบน แม้ในภายหลังจะก่อตั้งไทยสมายล์แอร์เวย์เข้ามาเสริมสำหรับการบินในและต่างประเทศ ระยะทางไม่เกิน 4 ชั่วโมง แต่ก็จัดเป็นสายการบินตลาดกลาง ในขณะที่ตลาดล่างที่เป็นการบินในประเทศส่วนใหญ่จะยกให้พันธมิตรอย่าง นกแอร์ เข้ามาครองตลาดแทน (แผนธุรกิจปี 2556 – 2557, บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), มกราคม 2556)

แต่ในปัจจุบัน การเข้ามาของกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งมีศักยภาพทั้งบินในประเทศและต่างประเทศเหมือนไทยสมายล์แอร์เวย์ แต่มีระดับทุนที่ต่ำกว่า ทำให้รายได้ของเส้นทางการบินระยะสั้น (Short Haul) ลดน้อยลง จึงควรที่จะตั้งสายการบินตลาดล่างโดยเฉพาะขึ้นมา โดยส่วนของการดำเนินการในการก่อตั้งสายการบินต้นทุนต่ำในเครือบริษัทการบินไทย จะแบ่งได้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร

บุคลากรขององค์กรในส่วนของทีมผู้บริหารจะดึงกลุ่มผู้บริหารในบริษัทที่มีประสบการณ์ยาวนานและเข้าใจในความเป็นการบินไทย เพื่อวางแผนแนวทางการทำงานแบบการบินไทยได้ดี และการดึงบุคลากรภายนอกที่มีประสบการณ์กับสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามา เพื่อช่วยวางแผนงานในการดำเนินงานที่เหมาะสมในการทำงานแบบสายการบินต้นทุนต่ำ ในส่วนของการดึงพนักงานเข้ามาทำงานจะเน้นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งผู้ที่ทำงานอยู่ในการบินไทยอยู่แล้ว และผู้ที่ทำงานอยู่สายการบินอื่นๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินในส่วนต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ในระยะแรก เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วและมีความเป็นมืออาชีพก่อน ที่จะดึงกลุ่มคนรุ่นใหม่เข้ามาเสริมและพัฒนาต่อไปให้มีความแข็งแกร่งในการแข่งขัน

2. ทรัพย์สิน การบริการและเส้นทางการบิน

เนื่องจากการบินไทยมีเครื่องมือหลากหลายรูปแบบการที่บริษัทมีสายการบินทั้งตลาดบน กลาง และล่างจะทำให้การจัดสรรเครื่องบินรุ่นต่างๆ สามารถทำได้ชัดเจนและไม่มีความเหลื่อมล้ำหรือการใช้งานซ้ำซ้อนกันเหมือนในอดีต เช่นการบินระยะไกล (Long-Haul) มอบให้ Airbus จัดการเป็นส่วนใหญ่ และมี Boeing รุ่นใหญ่เข้ามาช่วย ในขณะที่ ภายในประเทศจะเป็น Boeing

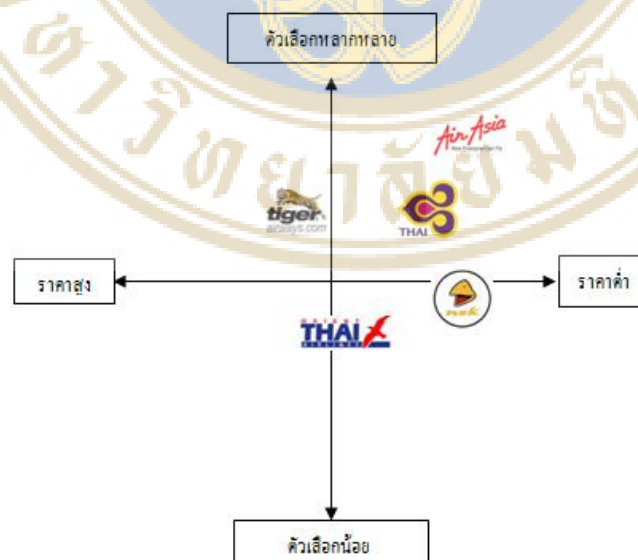
ทั้งหมดแทน โดยในส่วนของเส้นทางการบินนั้นระยะแรกจะเป็นการบินในประเทศทั้งหมดไปก่อน เพื่อสร้างศักยภาพพื้นฐานให้กับลูกค้าผู้โดยสารในไทยให้เกิดความเคยชินกับสายการบินใหม่ของ ไทยและเป็นทางเลือกอันดับต้นๆ ของคนในประเทศไปก่อน ในขณะที่การบริการของสายการบิน ต้นทุนต่ำ จากการศึกษาจากกรณีศึกษาต่างๆ พบว่าสายการบินต้นทุนต่ำมีระยะทางการบินที่สั้น และ นิ่งในระยะเวลาที่ไม่นานทำให้กิจกรรมหลายๆ อย่าง สามารถตัดออกไปได้เพื่อเป็นการลดต้นทุน ของบริษัท และทำให้สามารถตั้งราคาเที่ยวบินที่ต่ำลงเพื่อใช้ในการแข่งขันได้

3. การตั้งราคาและการส่งเสริมการขาย

การตั้งราคาจะอิงตามเส้นทางการบิน และจำนวนบริการที่ให้บริการระหว่างเที่ยวบิน โดยสำหรับเที่ยวบินที่ไม่มีบริการใดๆ เลย เน้นโดยสารอย่างเดียว จะมีราคาถูกที่สุด โดยสำหรับ ราคาจะทำการศึกษาจากคู่แข่งที่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ถึงการบริการต่างๆ ต่อดัชนีราคาที่ตั้งใน การตั้งราคาจะคำนึงถึงปัจจัยด้านค่าน้ำมันและค่าสัพเพเหระต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมกันเป็นส่วนใหญ่ และตัดต้นทุนที่เกิดจากงานบริการอื่นๆ ออกไปเพื่อให้ระดับราคาสามารถแข่งขันได้ ในแต่ละ เส้นทาง

ในด้านการส่งเสริมการขายจะมุ่งเน้นการจัดโปรแกรมการส่งเสริมการขายต่างๆ ที่ แสดงถึงความคุ้มค่าในฐานะสายการบินต้นทุนต่ำที่ทำให้มีผู้เข้ามาสนใจใช้บริการมากยิ่งขึ้น โดย การหาความร่วมมือที่มีแนวทางในการสร้างความประหยัดให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น เป็นหลัก ในขณะที่ ไม่ลืมความหรูหรา ซึ่งสะท้อนความเป็นการบินไทยที่เป็นสายการบินแห่งชาติเช่นเดียวกัน

4. การวางตำแหน่งการตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำของการบินไทย



ภาพที่ 4.1 แสดงตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ

2. การสร้างผลิตภัณฑ์บริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยวและการบิน

ในธุรกิจของการบินสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวกับการเดินทางและการท่องเที่ยวถือเป็นสิ่งที่จำเป็นเนื่องจากผู้โดยสารต่างก็ต้องการการบริการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในระหว่างการเดินทางหรือสิ่งที่เป็นจุดเสริมในการเดินทาง เช่นการบริการเล้าจ์ โพลด์สัมภาระ คอนเนกชั่น โรงแรม การขนส่งจัดจำหน่ายเอกสารสินค้าต่างๆ ซึ่งในแผนการดำเนินการของการตั้งสายการบินต้นทุนต่ำจะหาทางลดกิจกรรมการบริการเพื่อลดต้นทุนให้เกิดระดับราคาที่ใช้ในการแข่งขัน แต่สายการบินระดับบนจนถึงกลางเองต่าง ก็มีความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันต่อไปเช่นเดียวกัน จึงควรที่จะมีการสร้างบริการที่สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้

โดยการดำเนินการนี้จะเริ่มจากการที่ตั้งทีมคัดสรรงานบริการต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นไปได้ที่จะเกิดความร่วมมือกับธุรกิจสายการบิน โดยมุ่งเน้นไปที่บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้การบริการดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก่อนที่จะทำคัดเลือกการบริการเหล่านั้นมาปรับใช้ โดยอาจอยู่ได้ทั้งรูปแบบของการร่วมมือกัน หรือการดึงเข้ามาอยู่ในเครือ แล้วจึงทำการใช้บุคลากรที่มีอยู่แล้วของฝั่งผู้ให้บริการใหม่ ประสานงานเข้ากับบุคลากรของทางฝั่งการบินไทย เพื่อให้การดำเนินงานของบริการใหม่ๆ นั้นมีประสิทธิภาพทั้งในแง่ของงานบริการและความคงเอกลักษณ์ของการบินไทย

แต่กลยุทธ์นี้ก็ยังคงไว้ซึ่งบริการเดิมที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผู้โดยสารเช่นเดียวกันในขณะที่การบริการใหม่จะมีการประเมินอยู่เสมอเพื่อค้นหาการบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าของสายการบินต่อไปในอนาคต

บทที่ 5

การดำเนินงานแผนกลยุทธ์

ในการศึกษากลยุทธ์การสร้างศักยภาพองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา โครงสร้างที่เกิดขึ้นจนกลายเป็นปัญหา และ การนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเป็นแนวทางในการแก้ไข ปัญหา แต่ทั้งหมดนี้จะไม่เกิดขึ้นหากไม่มีขั้นตอนของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายที่จะแสดง ให้เห็นถึงการวิเคราะห์และแนวทางการแก้ไขนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และสามารถทำได้จริง โดยใน ส่วนของการดำเนินงานจะถูกแบ่งออกเป็นการปฏิบัติการ และการวัดผล โดยผู้ศึกษาได้นำวิธีการ ต่างๆ มาเพื่อประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

Strategy Map หรือ แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ เป็นวิธีการแสดงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ภาพรวมขององค์กรที่ได้ตั้ง เป้าเอาไว้ตั้งแต่การวางแผนเชิงเป้าหมาย แบบแผน ที่มีผลไปยังหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ให้เกิด การดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลที่ได้จะทำให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานแบบ ส่วนรวมมากกว่าการดำเนินงานแบบแยกส่วน และจะสามารถทำให้แต่ละส่วนสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ได้มากยิ่งขึ้น (Kaplan, 2004)

สำหรับหลักการของแผนที่กลยุทธ์เพื่อให้เห็นภาพของความเชื่อมโยงกัน ในเชิงเหตุ และผล จึงได้นำหลักการที่เรียกว่า Balanced Score Card ซึ่งเป็นผลลัพธ์ 4 ด้านที่ทางองค์กรต้องการ ประเมินอันประกอบไปด้วย

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยในแต่ละด้านจะประกอบไปด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2. ตัวชี้วัด (Performance Indicator) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiative) คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับ Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) (Kaplan, 2004)

โดยสำหรับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการประเมินแต่ละด้านดังต่อไปนี้

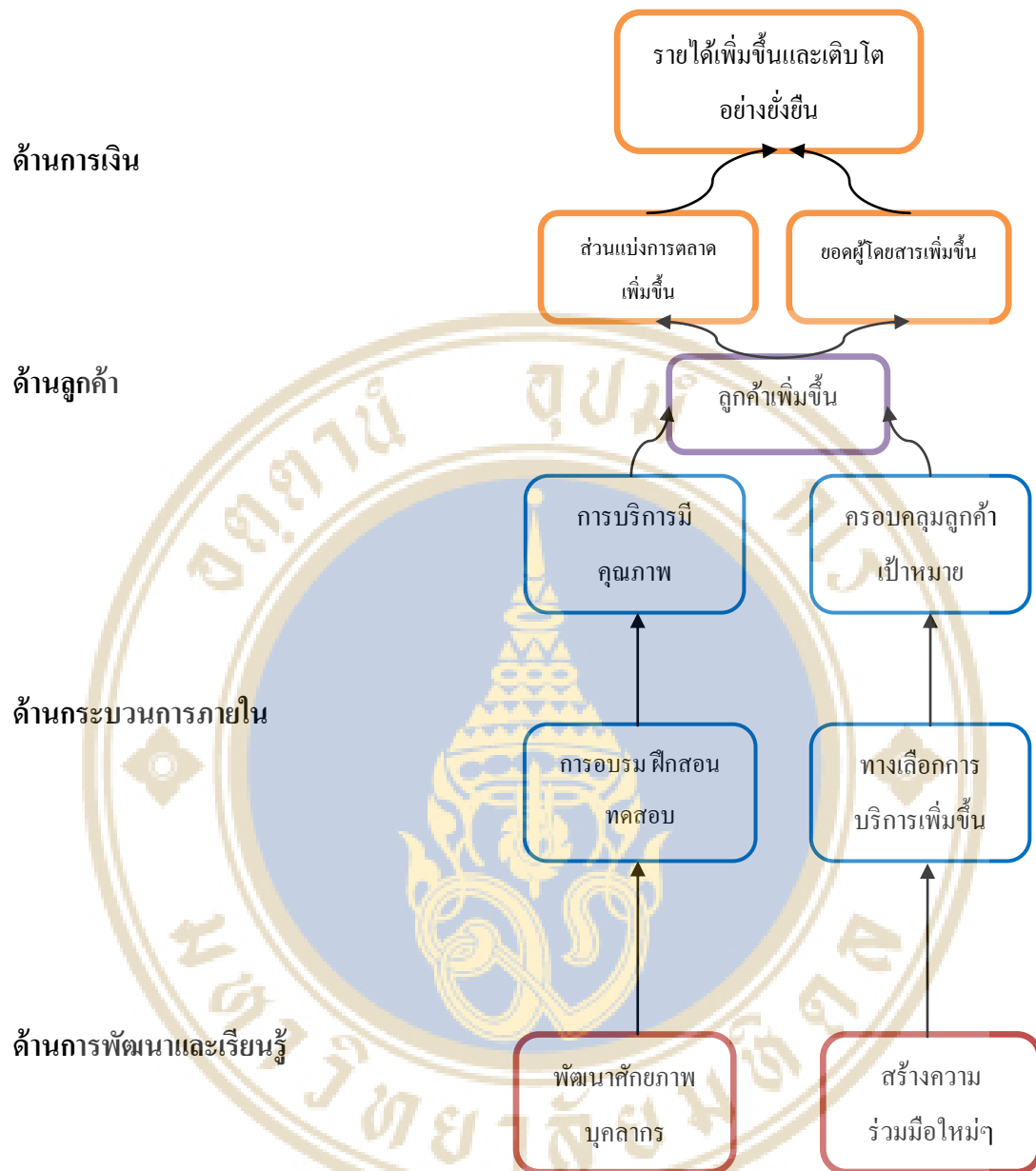
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นด้านพื้นฐาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการลงทุน เพื่อส่งต่อไปยังด้านอื่นๆ โดยตามแผนกลยุทธ์ที่จะทำการลงตลาดล่างและสร้างการบริการใหม่ๆ ให้มีความแตกต่าง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เตรียมความพร้อมสำหรับการบริการที่เกิดจากความร่วมมือใหม่ๆ และการเข้าไปแข่งขันในตลาดล่าง

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นด้านที่ต้องการผลลัพธ์ของศักยภาพที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจะนำมาซึ่งการจัดอบรม สัมมนา และการทดสอบเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีมีคุณภาพ ในขณะที่การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างการบริการใหม่ๆ และการเข้าตลาดล่างใหม่ จะทำให้เกิดการบริการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความครอบคลุมความต้องการของลูกค้า

ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นด้านที่หลังจากมีการบริการที่ครอบคลุมและการบริการที่มีคุณภาพที่ดีขึ้นจะทำให้จำนวนลูกค้าสูงขึ้นตาม ซึ่งจะส่งผลไปยังด้านสุดท้าย

ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นด้านสุดท้ายของผลลัพธ์ ซึ่งจากการที่ลูกค้าเพิ่มขึ้นทำให้ส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจนทำให้รายได้เพิ่มขึ้นและเติบโตอย่างยั่งยืนในที่สุด

ดังนั้นจึงสามารถเขียนเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ตามรูปภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หลังจากที่ได้ทำแผนที่กลยุทธ์ในแต่ละส่วนแล้วจึงจะมาในส่วนของขั้นตอนการวัดผลในแต่ละด้านของแผนที่ดังนั้นจึงสามารถเขียนเป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น	จำนวนส่วนแบ่งทางการตลาด	เพิ่มขึ้น 10%จากปีก่อน	การสร้างเส้นทางการบินและร่วมมือกับบริษัทการท่องเที่ยวต่างๆ มากขึ้น
	รายได้เพิ่มขึ้น	รายได้ต่อปี	เพิ่มขึ้น 15%จากปีก่อน	การเปิดเส้นทางการบินใหม่ และการบริการใหม่ๆ
ด้านลูกค้า	เพิ่มจำนวนลูกค้า	จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	ลูกค้าเพิ่มขึ้น 20% จากปีที่แล้ว	มีการบริการและเส้นทางการบินที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า
ด้านกระบวนการภายใน	การอบรมฝึกสอนทดสอบบุคลากร	จำนวนคำร้องเรียน	3 ครั้ง ต่อเดือน	จัดทำแผนการพัฒนาใหม่ๆ อยู่เสมอ พร้อมดึงบุคลากรมีคุณภาพด้านการพัฒนามาช่วย
	ประสิทธิภาพทางเลือกของการบริการใหม่	จำนวนบริการใหม่ที่สร้างความพึงพอใจ	3 รายการต่อปี	สร้างทีมพัฒนาศึกษาและสำรวจความพึงพอใจความคิดเห็นที่มีต่อการบริการใหม่ๆ และเส้นทางการบินใหม่
ด้านการพัฒนาและเรียนรู้	พัฒนาศักยภาพบุคลากร	จำนวนครั้งการสัมมนา	12 ครั้งต่อปี	จัดอบรม สัมมนา
	สร้างความร่วมมือใหม่ๆ	บริการ/เส้นทางการบินใหม่	5 รายการต่อปี	การติดต่อกับบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

สุดท้ายแผนงานทั้งหมดมีแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ดังตารางที่ 5.2 ต่อไปนี้
 ตารางที่ 5.2 แสดงการจัดทำแผนการดำเนินงานระหว่างปี 2557 - 58 ระยะเวลา 1 ปี

กิจกรรม	ระยะเวลา											
	ไตรมาส 3/57			ไตรมาส 4/57			ไตรมาส 1/58			ไตรมาส 2/58		
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ม.ย.	พ.ค.	ม.ย.
1. ด้านการพัฒนาการเรียนรู้												
- การสร้างแผนการดำเนินงาน	↔											
- การมองหาความร่วมมือใหม่ๆ				↔								
2. ด้านกระบวนการภายใน												
-การอบรม ทดสอบ พัฒนา				↔								
-การสร้างการบริการใหม่ๆ				↔								
3. ด้านลูกค้า												
- การวัดผลจำนวนลูกค้าและความพึงพอใจที่เกิดขึ้น				↔								
4. ด้านการเงิน												
- การวัดผลรายได้ และส่วนแบ่งทางการตลาด				↔								
- การประเมินประสิทธิภาพและคัดกรองบริการและเส้นทางการบินใหม่ๆ				↔								

จากตารางที่ 5.2 ได้ทำแผนการดำเนินงานเอาไว้เป็นระยะเวลา 12 เดือนกินช่วงเวลา
 ระหว่างปี 2557 – 58 โดยแบ่งกิจกรรมออกเป็น

1. การสร้างแผนการดำเนินงาน จะใช้เวลา 2 เดือนในช่วง ก.ค. – ส.ค. 57
2. การมองหาความร่วมมือใหม่ จะดำเนินการตลอดหลังจากสร้างแผนงาน
3. การอบรมทดสอบและพัฒนาจะเริ่มหลังจากสร้างแผนดำเนินงานเสร็จสิ้น ในขณะที่
 การบริการและเส้นทางการบินใหม่ๆ จะเริ่มมีผลงานตั้งแต่ไตรมาสที่ 4 ของปี 57
4. การวัดผลจำนวนลูกค้าเริ่มกระทำในเดือน ต.ค. 57 หลังการอบรมพนักงานชุดแรก
5. การวัดผลรายได้เริ่มทำในไตรมาสแรกปี 58 และประเมินโครงการในไตรมาสที่ 2

บรรณานุกรม

- ข่าวเครดิต, บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน), TRIS Rating (13/2556)
- บทสรุปผู้บริหาร, แผนธุรกิจ ปี 2556 – 2557 บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), ฉบับมกราคม 2556
- รายงานประจำปี, 2551 – 2556, รายงานประจำปีบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
- Francis J. Aguilar (1967), Scanning the Business Environment
- Humphrey Albert (2005), SWOT Analysis for Management Consulting, SRI Alumni Newsletter
- Kaplan, Robert, Robert S. Kaplan, and David P. Norton. The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press, 1996.
- Michael E. Porter, (1980), Competitive Strategy, Free Press
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). Corporate strategy: Resources and the scope of the firm. Irwin Chicago.
- Teekasap, P. (2013). Strategy Crafting and Formulation. College of Management Mahidol University(CMMU)