



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
Sukhothai Thammathirat Open University

แผนกิจกรรม

ชุดวิชา 32751 สัมมนาการจัดการการท่องเที่ยวและ
การขนส่งทางอากาศ

(Seminar in Tourism and
Air Transportation Management)



ภาคการศึกษาที่ 1/2568

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปฏิทินการศึกษา

ชุดวิชา 32751 สัมมนาการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
(Seminar in Tourism and Air Transportation Management)

1. ภาคการศึกษาที่ 1/2568

เปิดภาคเรียน 15 กันยายน 2568 ปิดภาคเรียน 17 มกราคม 2569

สอบไล่ วันที่ 30 มกราคม 2569

2. กิจกรรม e-learning

15 กันยายน – 19 ธันวาคม 2568

ตารางกิจกรรม e-learning

ครั้งที่	วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม
1	15-21 ก.ย. 68	ปฐมนิเทศ+แผนกิจกรรม
2-8	21 ก.ย.-29 พ.ย. 68	ศึกษาแนวการศึกษาชุดวิชา หน่วยที่ 1-15 และชม e-learning 10 Module
9	30 พ.ย. 68	กิจกรรมที่ 1 *
10	14 ธ.ค. 68	กิจกรรมที่ 2 **
11	10-11 ม.ค. 69	สัมมนาเสริมผ่านระบบ MS Teams

3. รายละเอียดชุดวิชา

3.1 คำอธิบายชุดวิชา

องค์ประกอบและปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ การวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศและแนวทางแก้ปัญหา การใช้กรณีศึกษา ผลการวิจัย หรือวิธีการอื่น เพื่อนำความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศมาประยุกต์ใช้

3.2 วัตถุประสงค์ชุดวิชา

1. เพื่อประยุกต์ใช้องค์ประกอบและปัจจัยสำคัญทางหลักการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
2. เพื่อประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
3. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาในการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ

3.3 รายชื่อหน่วยการสอน

- หน่วยที่ 1 ประเด็นการสัมมนาการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 2 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 3 การจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศเพื่อความยั่งยืน
- หน่วยที่ 4 พันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 5 การร่วมสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า
- หน่วยที่ 6 ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมทางธุรกิจของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำและการจัดการทีมงานในธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 9 การจัดการคนเก่งในธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 10 การจัดการการตลาดดิจิทัลในธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 11 การจัดการรายได้ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 12 การจัดการประสบการณ์ลูกค้าในธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 13 การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน
- หน่วยที่ 14 การจัดการความปลอดภัยในธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ
- หน่วยที่ 15 การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ

4. วิธีการศึกษา

4.1 การเตรียมตัวของนักศึกษา

4.1.1 การวางแผนการศึกษา

- นักศึกษาควรใช้เวลาศึกษาแนวการศึกษาชุดวิชาสัมมนาการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ จำนวน 10 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

- ทำกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในกิจกรรม e-learning ให้ส่งคำตอบนักศึกษารายบุคคล จำนวน 2 กิจกรรม ภายใน เวลา 24.00 น. ของวันในตารางที่กำหนด

- ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

4.1.2 จัดทำตารางการศึกษาตลอดภาคการศึกษา

4.1.3 จัดทำตารางเรียนประจำสัปดาห์

4.2 การดำเนินการศึกษา

4.2.1 ศึกษาและดำเนินตามแผนกิจกรรมการศึกษา

4.2.2 ศึกษาแนวการศึกษา

4.2.3 ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมตามแหล่งค้นคว้าต่างๆ

4.2.4 ทำกิจกรรมที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 4.4

4.2.5 เข้าร่วมสัมมนาเสริมตามวัน เวลา และสถานที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4.2.6 ทำกิจกรรมใน e-learning

4.3 กำหนดการสัมมนาเสริม

1 ครั้ง 2 วัน 12 ชั่วโมง โดยกำหนดให้มีการสัมมนาเสริมผ่านระบบ MS Teams ดังนี้

วันที่ 10-11 มกราคม 2569 กลุ่ม 1

ในการสัมมนาเสริม อาจารย์ผู้สอนจะสรุปประเด็นในช่วง 9.00-12.00 น. และส่วนเวลา 13.00-16.00 น. วันแรก ให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มย่อยนำเสนอหัวข้อที่กำหนด ส่วนวันที่สองช่วง 9.00-12.00 น. ให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มย่อยนำเสนอหัวข้อที่กำหนด ช่วง 13.00-16.00 น. สรุปประเด็นแนะแนวเตรียมตัวสอบ

4.4 งานที่กำหนดให้ทำ

นักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนชุดวิชาใน e-learning เลือกหัวข้อที่จะสัมมนาและทำรายงาน 1 หัวข้อต่อไปนี้ (แต่ละคนหัวข้อไม่ซ้ำกัน)

1. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ (Competitive Advantage in Tourism and Air Transport Businesses)
2. การจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ (Supply Chain Management in Tourism and Air Transport Businesses)
3. การปรับใช้ดิจิทัลสู่โอกาสทางธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ (Digital Transformation in Tourism and Air Transport Businesses)
4. การจัดการความเสี่ยงและวิกฤตของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ (Risk and Crisis Management in Tourism and Air Transport Businesses)
5. ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ (Corporate Social Responsibility in Tourism and Air Transport Businesses)

จัดทำเอกสารรายงาน จำนวน 20-30 หน้า (A4) นำเสนอรายงานรายบุคคล คนละ 40 นาที
ในการนำเสนอ ขอให้นักศึกษาจัดทำ Power Point Presentation ด้วย

4.5 การประเมินผลการศึกษา

การประเมินผลการศึกษาชุดวิชาสัมมนาการจัดการการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ ประเมิน
จากผลงานการเข้าร่วมสัมมนาร้อยละ 50 และประเมินจากการสอบไล่ประจำภาคการศึกษาร้อยละ 50

4.5.1 กิจกรรม e-learning กำหนดคะแนน 20 คะแนน

4.5.2 งานที่กำหนดให้ทำและสัมมนาเสริม 30 คะแนน

4.5.3 การสอบไล่ร้อยละ 50 ประเมินโดยใช้แบบทดสอบ เป็นข้อสอบแบบอัตนัย เป็น
กรณีศึกษาและมีคำถามให้ตอบ

กิจกรรมที่กำหนดให้ทำใน e-learning

กิจกรรมที่ 1 (10 คะแนน)

อ่านบทความเรื่อง “กรณีศึกษา Japan Airlines ใช้ 2 กลยุทธ์พลิกธุรกิจจากขาดทุนสู่กำไรหมื่นล้าน” แล้วค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อตอบคำถาม ต่อไปนี้

1. ดร. คาสึโอะ อินามุริ ใช้หลักการบริหารธุรกิจและกลยุทธ์ใด ในการบริหารธุรกิจสายการบินที่ทำให้สายการบิน Japan Airlines หลุดพ้นจากภาวะการล้มละลาย
2. ความสำเร็จของสายการบิน Japan Airlines ที่พลิกธุรกิจจากการขาดทุนสู่กำไรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับปัญหาการขาดทุนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้อย่างไร เพื่อให้บริษัทการบินไทยสามารถอยู่รอดและทำกำไรได้
3. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของ ดร. คาสึโอะ อินามุริ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบการอธิบาย

กรณีศึกษา Japan Airlines ใช้ 2 กลยุทธ์พลิกธุรกิจจากขาดทุนสู่กำไรหมื่นล้าน

เมื่อเข้าโครงการฟื้นฟู ทางรัฐบาลได้เชิญ ดร. คาสึโอะ อินามุริ (Kazuo Inamori) ผู้ที่มีประสบการณ์โชกโชน และเป็นมือเก๋าด้านการบริหารมาบริหารสายการบิน Japan Airline โดยเริ่มต้นจากปรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างเพื่อให้มีปรัชญาการทำงานเดียวกัน

หากใครเคยบินไปญี่ปุ่นคงเคยได้ใช้บริการสายการบินสัญชาติญี่ปุ่นที่ขึ้นชื่อในด้านความเปื้อนในการบริการ แต่จะมีสักกี่คนที่รู้ว่าสายการบินแห่งหนึ่งของญี่ปุ่นที่เคยรุ่งเรืองแล้วล้มละลาย แต่กลับพลิกฟื้นธุรกิจจนสามารถมีกำไรหมื่นล้านได้ วันนี้จะพาไปศึกษาสายการบินนี้ว่ามีปัญหาอะไรถึงทำให้ขาดทุนจนถึงขั้นล้มละลาย และอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้กลับมาได้พร้อมความสำเร็จที่ใครๆ ก็อยากได้

ต้นตอ ปลายร้าย ล้มละลายธุรกิจ

จุดเริ่มต้นสายการบินนี้เป็นสายการบินแห่งชาติของญี่ปุ่นก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1951 โดยให้บริการเฉพาะการบินในประเทศญี่ปุ่นจนกระทั่งกุมภาพันธ์ปี 1954 ได้ให้บริการการบินระหว่างประเทศเป็นครั้งแรก โดยมีเส้นทางจากโตเกียวไปซานฟรานซิสโก ต่อมาขยายธุรกิจไปสู่เส้นทางบินไปยุโรป รวมทั้งหลายเส้นทางทั่วโลก และยังได้รับรางวัลอันดับหนึ่งห้าปีซ้อนในด้านการขนส่งผู้โดยสารและคาร์โก้จาก International Air Transport Association (IATA) และเข้าสู่ตลาดหุ้นอย่างสง่างามซึ่งเป็นการกระตุ้นถึงความรุ่งเรืองของสายการบิน ณ ขณะนั้นเป็นอย่างดี

แต่แล้วความสำเร็จของสายการบินที่ยิ่งใหญ่ ก็ไม่ยั่งยืนเพราะสายการบินแห่งชาติเริ่มส่อเค้าลางแห่งปัญหาเพราะค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนจะจัดการได้ เช่น ภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาเครื่องบินขนาดใหญ่ การทำงานของพนักงานที่ไม่เป็นเอกภาพ การทำการบินในเส้นทางที่ขาดทุนเพราะมีแนวคิดที่ว่าถ้ามีเส้นทางการบินที่หลากหลาย จะเป็นตัวดึงดูดลูกค้า อีกทั้งจำนวนพนักงานที่มากเกินไปจนความจำเป็นจนทำให้รัฐบาลต้องอัดฉีดเงินอยู่หลายครั้งด้วยจำนวนเงินมหาศาลจนกระทั่งสุดท้ายรัฐบาลประกาศไม่อุ้มสายการบินแห่งชาติอีกต่อไป จนทำให้มีปัญหาระง่อนระงำและต้องขอยื่นล้มละลายในปี 2010 รวมทั้งออกจากตลาดหลักทรัพย์และเข้าโครงการฟื้นฟูกิจการ

เริ่มต้นใหม่ด้วยกลยุทธ์เด็ด พลิกบริษัทสู่กำไรหมื่นล้าน

เมื่อเข้าโครงการฟื้นฟู ทางรัฐบาลได้เชิญคุณ Inamori ผู้ที่มีประสบการณ์โชกโชน และเป็นมือเก๋าด้านการบริหารมาบริหารสายการบินแห่งชาติ โดยเริ่มต้นจากปรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างเพื่อให้มีปรัชญาการทำงานเดียวกันคือ ทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข และการเพิ่มยอดขายให้ได้กำไรสูงสุด ลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด

โดยระดับผู้บริหารต้องเข้าอบรมการเป็นผู้นำ รวมทั้งต้องมีความรู้ทางการเงิน และต้องทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งต้องเข้าไปพูดคุยกับพนักงานที่หน้างานเพื่อให้รับรู้ถึงปัญหาและความกังวลที่เกิดขึ้น รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของบริษัทให้แก่พนักงาน เพราะองค์กรเชื่อว่าหัวใจของธุรกิจคือพนักงานและทัศนคติของพนักงานต่องาน ลูกค้าและบริษัท

เมื่อผนวกกับการเพิ่มยอดขายให้ได้สูงสุด และการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด โดยแบ่งหน่วยงานภายในให้เป็นกลุ่มย่อยๆ และให้แต่ละกลุ่มจัดทำบัญชีของหน่วยงานตนเอง ซึ่งทำให้สามารถบริหารรายได้รายจ่ายของกลุ่มย่อยได้อย่างชัดเจน และสร้างจิตสำนึกเรื่องการประหยัดให้แก่ทุกคนในองค์กร ผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การติดป้ายราคาของสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้พนักงานรับรู้และตระหนักถึงต้นทุนในส่วนต่างๆ รวมทั้งปรับลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดพนักงานให้เหลือจำนวนที่เหมาะสม อีกทั้งลดจำนวนเครื่องบินขนาดใหญ่ด้วยการขาย และตัดเส้นทางการบินที่ไม่คุ้มทุนทิ้งไป บวกกับยุทธศาสตร์ทางการตลาดแบบร่วมมือกับพันธมิตรอย่างแควนตัส สร้างสายการบินต้นทุนต่ำเพื่อแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำของ ANA และสร้างความร่วมมือทางการตลาดกับสายการบินทั่วโลกที่เรียกว่า one world จนทำให้ในวันนี้ Japan Airline กลับมาผงาดอีกครั้งด้วยกำไรหมื่นล้าน พร้อมคุณภาพที่ดีจนต้องบอกต่อ

3 บทเรียนที่ต้องตระหนัก

1. คิดไม่ถึงเลยต้องแบก

การเลือกซื้อทรัพยากรต่างๆ ของบริษัท ต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย อย่างในกรณีนี้สายการบินเลือกใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ ซึ่งไม่เหมาะสมกับหลายเส้นทางการบินทำให้เกิดปัญหาเมื่อเศรษฐกิจถดถอยจนผู้ใช้บริการน้อยลง เครื่องบินลำใหญ่ทั้งหลายเลยกลายเป็นภาระแก่บริษัทเพราะต้นทุนคงที่ แต่ผู้ใช้บริการกลับลดลง จนรายรับหายไปอย่างน่าใจหาย

2. ไม่กำหนดเลยไม่ชัด

การไม่มีข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถคงคุณภาพด้านการบริการที่ดีไว้ได้ จนส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจจนนำไปสู่การเลิกใช้บริการของลูกค้า

3. ไม่ตัดใจ เลยไม่คุ้ม

การทำการบินในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน ทำให้สายการบิน ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จนนำไปสู่การขาดทุนที่มากขึ้น และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สายการบินต้องสะดุด

2 กลยุทธ์หลักพลิกธุรกิจจากขาดทุนสู่กำไร

1. เพราะเป็นหนึ่ง จึงสำเร็จ

การมีปรัชญาในการทำงานในองค์กร ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งองค์กร ทำให้ทุกคนมีแนวทางวิธีการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน จึงทำให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้เร็วขึ้น

2. เพราะตัด จีรอต

การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งการตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นไม่คุ้มค่าออกไปจากธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของธุรกิจ

บทบทวนตัวเองจากกรณีศึกษา Japan Airline

แค่ลีนก็เพิ่มกำไร เปิดโอกาสที่ดีกว่าในการแข่งขัน ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจเห็นทีจะดุเดือดขึ้นทุกที คุณเคยเห็นของเหมือนกัน แต่ราคาขายต่างกันหรือไม่ อะไรเป็นตัวที่ทำให้เจ้าหนึ่งขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าอีกเจ้าหนึ่ง นั่นก็คือต้นทุน ซึ่งการที่เราจะไปเพิ่มกำไรโดยการเพิ่มราคาขายไม่ใช่ทำได้ แต่เมื่อเราทำแล้ว เราเองที่จะแข่งขันกับคนอื่นไม่ได้ เพราะถ้าของเหมือนกัน ใครๆก็ยอมอยากได้ของถูก เว้นเสียแต่ว่าสินค้าและบริการของเราจะโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ แบบไร้คู่แข่ง แต่ในโลกความเป็นจริงไม่มีอะไรที่ไร้คู่แข่ง

จงหันกลับมามองตัวเองให้ถี่ถ้วน ทบทวนว่าธุรกิจเรามีตรงไหนที่เป็นไขมันส่วนเกิน จีรอตส่วนเกินนั้นออกไปให้หมดสิ้น เพื่อความคล่องตัวทางธุรกิจและเป็นอีกวิธีหนึ่งที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจเรา

นาย Kazuo Inamori ผู้พลิกฟื้นสายการบิน Japan Airlines

รัฐบาลญี่ปุ่นได้ทาบทามนาย Kazuo Inamori ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลก “Kyocera Corporation” ให้เข้ามาเป็นผู้นำในการฟื้นฟู JAL ซึ่งนายอินามอรินั้น อาจจะถือได้ว่ามีข้อดีอยู่ข้อหนึ่งก็คือ เขาไม่เคยมีประสบการณ์หรือความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการบินเลย แม้แต่นิดเดียว นายอินามอรี เริ่มเข้ามาบริหารงาน JAL เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2010 และหลังจากผ่านไป 6 เดือน เขาให้สัมภาษณ์ว่า เขาต้องรับงานหนักมาก น้ำหนักลดลงไปถึง 4 กิโลกรัม พร้อมกล่าวว่าสิ่งที่เขาได้พบใน JAL ก็คือ “ผู้บริหารและพนักงานแบ่งฝักแบ่งฝ่ายอย่างชัดเจน องค์กรขาดข้อมูลที่สะท้อนผลประกอบการที่เป็นปัจจุบัน ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน รวมทั้งความไม่ใส่ใจอย่างจริงจังของผู้บริหารที่จะพลิกฟื้น องค์กร ถือว่าเป็นองค์กรที่อู้วาย และผู้บริหารขาดความรับผิดชอบ”

เป็นข้อกล่าวหาที่ร้ายแรงทีเดียว และนายอินามอรียังบอกว่า มีข้าราชการเก่าหลายคนที่ใช้เส้นสาย ลาออกก่อนกำหนดเพื่อรับเงินชดเชยก้อนโตจากรัฐบาล แล้วก็เบียดตัวเองเข้ามาเป็นผู้บริหาร JAL ในอัตราเงินเดือนที่สูง ว่าแล้วนายอินามอรี ก็ลงมือบริหารความเปลี่ยนแปลงทันที โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงสุด 50 คน ต้องเข้า “โครงการฝึกอบรมผู้นำ” สัปดาห์ละ 4 ครั้ง รวมเวลาฝึกอบรมทั้งหมด 17 ครั้ง เพื่อให้ตระหนักว่า “ผู้นำที่ดีนั้น เป็นเช่นใด” โดยเขาเป็นผู้ร่วมบรรยายด้วยถึง 6 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของเขา ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องข้อมูลทางการเงิน มีบุคลิกภาพที่ดี มีความมุ่งมั่นในงานที่ทำ และความทุ่มเท เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย”

หลังจากนั้น เขาก็ฝึกอบรมผู้บริหารในระดับถัดไปจนครบ 200 คน บางครั้งเขาก็หิ้วกระป๋องเปียร์ เดินไปแจกพนักงาน แล้วดื่มเปียร์ไป พูดคุยกันไป เพื่อให้เข้าใจความรู้สึกของพนักงาน นอกจากนั้น เขายังลดต้นทุนทุกชนิด ด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งวิธีการปลุกจิตสำนึก ด้วยการติดป้ายราคา สิ่งของ และเครื่องใช้ชนิดต่างๆ เช่นกล่องบรรจุกระดาษ ก็ติดป้ายไว้ว่ากระดาษแต่ละแผ่นที่พนักงานหยิบไปใช้นั้น มีราคาแผ่นละเท่าใด เป็นต้น

นายอินามอรี ใช้เวลาเพียงสั้นๆเท่านั้น ในการพลิกฟื้น JAL เพราะก่อนสิ้นปีแรก ก็ปรากฏว่าผลประกอบการเริ่มสูงขึ้นกว่าที่คาดหวังแล้ว และหลังจากนั้นก็ดีขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งกลับมามีกำไร และสามารถ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โตเกียว ได้อีกครั้ง ในเวลาเพียงไม่ถึง 3 ปี เท่านั้น

ความสำเร็จล่าสุด ที่ไม่เกี่ยวกับผลประกอบการโดยตรง ก็คือ JAL ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินที่ตรงเวลาที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง ของโลก ในปี 2012 การพลิกฟื้น JAL ครั้งนี้ จึงถือเป็นเรื่องราวของความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ที่สถาบันการศึกษาบริหารธุรกิจ จะต้องนำไปใช้เป็นกรณีศึกษา เพื่อสอนนักศึกษา และนักบริหาร อย่างแน่นอน

เล่ามาถึงขนาดนี้ ผมยังไม่ได้บอกรายละเอียดเลยว่า นายอินามิโมริ นั้นมีอายุอานามเท่าใด มีศิลปะการบริหารอย่างไร จึงเก่งกาจขนาดนี้ เชื่อหรือไม่ครับว่า วันที่นายอินามิโมริ ได้รับการทาบทามให้เข้าไปพลิกฟื้น JAL เมื่อต้นปี 2010 นั้น เขามีอายุมากถึง 78 ปีแล้ว! อายุขนาดนี้สำหรับคนทั่วไป ก็คือไม่ไถ่ฝืน ที่อยากพักผ่อน ไกล่หมัดหลังทางกายหรือทางปัญญา ไปแล้ว แต่เหตุใดรัฐบาลจึงกล่ามอบให้คนวัยนี้ เข้าไปบริหารเพื่อฟื้นฟูองค์กรขนาดยักษ์ ในภาวะล้มละลายอย่างร้ายแรง และเหตุใดเขาจึงทำได้สำเร็จในระยะเวลาเพียง 3 ปี เท่านั้น

ต้องถือว่า อินามิโมริ เป็นบุคคลพิเศษ เขาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Kyocera Corporation ด้วยตัวเอง เมื่อมีอายุเพียง 27 ปี เท่านั้น และบริษัทแห่งนี้ได้เติบโตขึ้นเป็นยักษ์ใหญ่ในวงการระดับโลก ภายใต้การบริหารงานของเขามาเป็นเวลานานถึง 53 ปี และมีผลกำไรมาตลอด ไม่เคยขาดทุนเลยแม้แต่ปีเดียว อินามิโมริ เป็นทั้งนักคิด นักเขียน นักพูด และ นักบวช เขามีปรัชญาในการบริหารงานที่น่าศึกษา วันแรกที่เขาเข้าไปรับตำแหน่งซีอีโอของ JAL นั้น เขาบอกพนักงานตรงๆว่า “ผมเกลียด JAL มาก และไม่ใช้บริการ JAL มาเป็นเวลานานหลายปีแล้ว” เขาให้สัมภาษณ์ว่า “พนักงาน JAL ทำหน้าที่ตามหนังสือคู่มือเท่านั้น แต่ไม่ได้มีจิตใจในการให้บริการอันอบอุ่นแก่ผู้โดยสาร ที่เกิดขึ้นจากหัวใจ”

แม้ไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารสายการบิน แต่นั่นก็ไม่ใช่อุปสรรค เขาบอกว่าปรัชญาในการบริหารที่เขาใช้ได้เสมอ ก็คือ องค์กรไม่จำเป็นต้องมีเอกสาร หรือพิธีรีตองอะไรมากมาย “ขอเพียงให้ฝ่ายบริหารตระหนักในปรัชญาเดียวกัน และตรงกัน ว่าหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ก็คือการสร้างความสุขกายสุขใจ ให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน เท่านั้นที่เพียงพอแล้ว ที่เหลือก็คือสิ่งดีๆ จะเกิดขึ้นตามมาเอง”

ความจริงผมควรจะต้องเรียกเขาอย่างเต็มยศว่า ดร.อินามิโมริ ผู้ซึ่งวันนี้มีอายุ 82 ปี แล้ว เขาเป็นผู้บริหารอาวุโส ที่มากด้วยแนวคิด ปรัชญาการบริหาร และผลงานโดดเด่น เขายอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อฟื้นฟู JAL โดยไม่ขอรับค่าตอบแทนแม้แต่เยนเดียว ดร. อินามิโมริ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากวงการทั่วโลก ได้รับเชิญไปบรรยาย ในมหาวิทยาลัยชื่อดังของประเทศต่างๆ นับว่าเป็นผู้อาวุโส ที่พิสูจน์ให้เห็นว่าอายุเป็นเพียงตัวเลขเท่านั้น

กิจกรรมที่ 2 (10 คะแนน)

อ่านบทความเรื่อง “แม่ทัพหญิงแห่งดุษิตธานี” แล้วค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อตอบคำถาม ต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปภายนอกของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในปีพ.ศ. 2568 ว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคสำหรับโรงแรมดุษิตธานี
2. วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการธุรกิจด้านต่างๆ ของการดำเนินธุรกิจของโรงแรมดุษิตธานี เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การจัดการการตลาด การจัดการรายได้ การจัดการคนเก่ง เป็นต้น
3. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาโรงแรมดุษิตธานีที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน

แม่ทัพหญิงแห่งดุสิตธานี

ศุภจี สุธรรมพันธุ์ จากการพลิกองค์กรขาดทุนสู่กำไรพันล้าน
เวลาใครพูดถึง “หญิงแกร่ง” ในโลกธุรกิจไทย ชื่อหนึ่งที่จะต้องถูกหยิบขึ้นมาเสมอ คือ ศุภจี สุธรรมพันธุ์
หรือที่หลายคนรู้จักกันในฐานะ “แม่ทัพหญิงแห่งดุสิตธานี” ที่พวกเราชาวตลาดหุ้นรู้จักกันดี

จุดเริ่มต้นและการศึกษา

- จบจากโรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา
 - จบ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 - บินไปต่อ MBA สาขาการเงินและการบัญชีระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัย Northrop รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐฯ
 - เสริมเชี่ยวชาญด้วยหลักสูตรผู้บริหารชั้นสูง DCP, ACP และ นมธ. รุ่น 1
- พื้นฐานด้าน “มนุษยศาสตร์” ผสานกับ “การเงินระดับโลก” ทำให้มีทั้งความเข้าใจผู้คน และความ
เข้มข้นด้านตัวเลขการเงิน

IBM กับตำนานหญิงเหล็กวัย 37

คุณศุภจีใช้เวลากว่า 23 ปีที่ IBM ขึ้นแท่น กรรมการผู้จัดการ IBM ประเทศไทย ในวัยเพียง 37 ปี บันทึก
ว่า “อายุน้อยที่สุดในประวัติศาสตร์”

และยังได้ก้าวสู่เวทีโลกเป็น ผู้ช่วย CEO IBM ที่นิวยอร์ก ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่ทำได้ยากมากสำหรับคน
เอเชีย

นี่คือบทพิสูจน์แล้วว่า คุณศุภจี ไม่ใช่แค่ “หญิงแกร่ง” แต่คือ “มืออาชีพที่ยืนได้บนเวทีโลก”

ไทยคม พลิกขาดทุน 5 ปีสู่กำไรพันล้าน

จากเทคโนโลยีสู่ดาวเทียม คุณศุภจีก้าวมานั่งเก้าอี้ซีอีโอไทยคมในช่วงที่บริษัทจมขาดทุนต่อเนื่อง 5 ปีเต็ม
ผลลัพธ์คือ

- พลิกเป็นกำไรตั้งแต่ไตรมาสแรก
- ปีเดียวปิดกำไรสุทธิ 1,128 ล้านบาท โต +548% YoY
- คิวรางวัล “ผู้บริหารดาวเทียมยอดเยี่ยมแห่งปี” จาก APSCC

นี่คือฝีมือการฟื้นองค์กรแบบ textbook ที่นักบริหารทั่วโลกยกเป็น case study

ดุสิตธานี ซีอีโอคนนอกตระกูลคนแรกใน 70 ปี

ปี 2559 คุณศุภจีถูกดึงเข้ามานำทัพ ดุสิตธานี บริษัทโรงแรมระดับตำนาน ที่ก่อตั้งมากกว่า 70 ปี

- ซีอีโอคนแรกที่ไม่ได้มาจากตระกูลดุสิต และไม่ได้มี background ในวงการโรงแรม
- แต่เพียง 2 ปีแรก พลิกฟื้นกำไร 290 ล้านบาท (ปี 2561) และ 320 ล้านบาท (ปี 2562)
- ได้รับรางวัล ASEAN Entrepreneur Award 2019

ฝ่าวิกฤติ COVID-19 เมื่อโรงแรมปิดแต่ธุรกิจไม่หยุด

ขณะที่โรงแรมทั่วโลกเจ็บบหนัก ดุสิตธานีภายใต้การนำของคุณศุภจีเลือก “สู้เชิงรุก”

- ลดต้นทุน จัดการสภาพคล่อง
- สร้างรายได้ใหม่ เช่น อาหารเดลิเวอรี่, บริการแม่บ้าน, Dusit Care Card
- เปิด Giving Project สอนทำอาหารออนไลน์ ส่งอาหารให้โรงพยาบาล

นี่ไม่ใช่แค่การบริหารธุรกิจ แต่คือการบริหาร “ความหวัง” ให้คนทั้งองค์กรอยู่รอด
แผน 9 ปี ฐาน ขยาย เก็บเกี่ยว คุณสุกจีวางแผนธุรกิจดุสิตไว้ชัดเจน

- ช่วงแรก “สร้างฐาน”
- ต่อมา “ขยาย”
- ปลายทาง “เก็บเกี่ยว”

ปี 2568 - 2569 ตั้งเป้า รายได้โต 20 - 25% ต่อปี

และพร้อมรับรู้รายได้ก้อนใหญ่จากโครงการ Dusit Residences มูลค่า 16,000 ล้านบาท

ที่สำคัญ คุณสุกจีไม่ยักให้ดุสิตพึ่งพาโรงแรมเพียงอย่างเดียว จึงเดินหน้าแผน IPO ธุรกิจอาหาร ลด
สัดส่วนรายได้จากโรงแรม 90% เหลือราว 67%

วิกฤติผู้ถือหุ้น ซื้อหุ้นเองเพื่อยืนยันความเชื่อมั่น

ปี 2568 เกิดแรงกระเพื่อมใหญ่ เมื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ไม่อนุมัติงบการเงิน

คุณสุกจีตอบสนองด้วยการ ซื้อหุ้นดุสิต 100,000 หุ้น ในราคา 7.60 บาท เพื่อแสดงความมั่นใจต่อ
อนาคต

นี่คือ gesture ที่นักลงทุนเรียกว่า “Skin in the game” ลงทุนด้วยเงินตัวเอง ยืนยันวิสัยทัศน์ที่
ประกาศออกมา

บทสรุป

“คุณสุกจี สุธรรมพันธุ์” ไม่ได้เป็นแค่ผู้หญิงเก่งในวงการธุรกิจ แต่คือ สัญลักษณ์ของผู้นำที่ไม่เคยถอยแม้
ในวิกฤติ

จากเด็กหญิงที่เรียนสังคมวิทยา จนถึงซีอีโอ IBM, ฟิ้นไทยคม, พลิกดุสิต และวันนี้ก้าวสู่เวทีการเมือง