

ปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่
ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

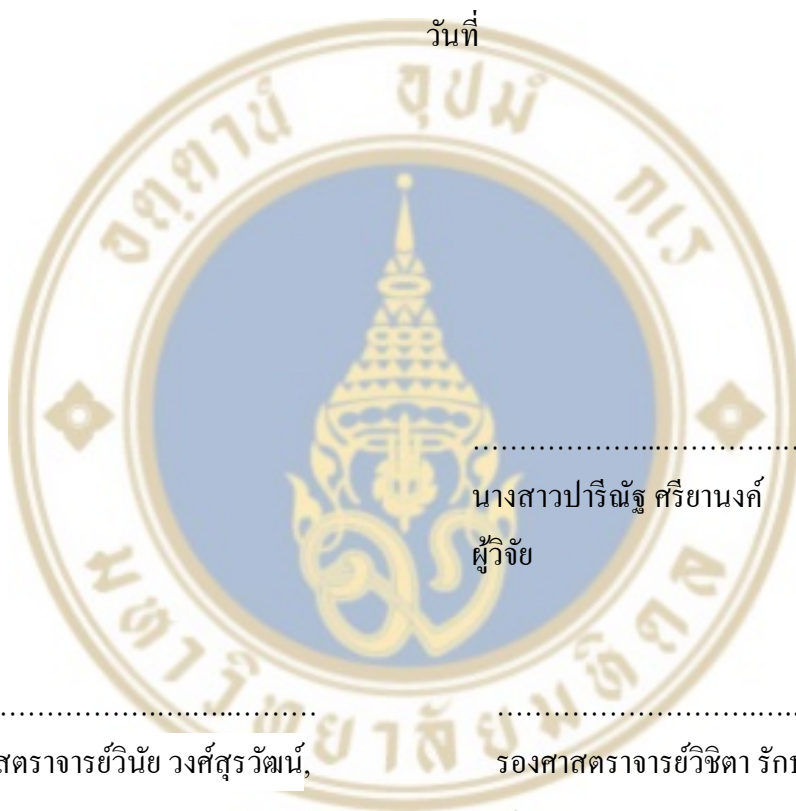
เรื่อง

ปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่
ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่



นางสาวปรีณัฐ ศรียานงค์
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์,
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ปัจจัยในการเลือกศึกษาต่อระดับปริญญาโทด้านการจัดการ ของนักศึกษา วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลฉบับนี้ มีอาจสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ถ้าขาดความอนุเคราะห์ จากบุคคลดังต่อไปนี้ ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุวรรณ ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา สารนิพนธ์ และให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ ข้อคิดเห็นอันมีคุณค่า และเป็น ประโยชน์ในการวิจัยอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์วิจิตา รัทธธรรม และ อาจารย์พันธันภัทร์ เสวตภาณุ วงศ์ ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์และกรรมการสอบสารนิพนธ์ ให้คำแนะนำ และ ความช่วยเหลือในการทำงานวิจัย คุณอนุรัตน์ สุชาดา ที่กรุณาให้คำแนะนำการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอรับไว้และขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวปาริณัฐ ศรียานงค์



ปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น

COMPETITIVE FACTORS AMONG THAI AIRLINE INDUSTRY THAT EFFECT TO FULL SERVICE CARRIERS FOR SHORT-HUAL FLIGHT

นางสาวปวีณัฐ ศรียานงค์ 5750191

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์วิชา รักธรรม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D., พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น เพื่อสามารถใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินและการก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ได้มีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์จากผู้เชี่ยวชาญของสายการบิน รวมถึงข้อมูลที่สายการบินเปิดเผยผ่านสื่อสาธารณะ จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมจากข้อมูลที่ได้รับแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิ มาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของสายการบิน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการแข่งขันที่สำคัญของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบคือการวางแผนเส้นทางบินและเป็นผู้ดำเนินการบุกเบิกในตลาดใหม่ๆ โดยพบว่า การแข่งขันจะเพิ่มขึ้นอย่างรุนแรงจากคู่แข่งในกรณีที่เส้นทางบินที่เปิดใหม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเห็นศักยภาพของเส้นทางบินนั้นๆ จึงเริ่มเข้ามาเปิดให้บริการบินแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่สายการบินต้องสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดและความเป็นผู้นำในเส้นทางบินดังกล่าวในเวลาต่อมา

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมการบิน/ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ/ ผู้นำในเส้นทางบิน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินการแข่งขันในธุรกิจสายการบิน	4
2.2 เครื่องมือที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์	10
2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและสภาพทางการตลาด (PEST Analysis)	10
2.2.2 โมเดลพลังขับเคลื่อนในการแข่งขัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter's 5 forces Analysis)	13
2.2.3 การวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	20
3.1 ขอบเขตประชากรและข้อมูลตัวอย่าง	20
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	20
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 4 ผลและวิจารณ์	26
4.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ	26
4.1.1 เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมการบินทั้งระดับ จุลภาคและระดับมหภาค	26
4.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ของสายการบินระดับภูมิภาคของไทย	26
4.2.1 ผลการรวบรวมผลและข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ เชี่ยวชาญของสายการบินซึ่งแบ่งได้เป็น 3 หัวข้อ	26
4.3 ผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ	27
4.3.1 สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมการบินทั้งระดับจุลภาคและระดับมหภาค	27
4.3.2 ผลจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	41

สารบัญ (ต่อ)

ของสายการบินระดับภูมิภาคของไทย	
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	47
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	47
5.2 ข้อเสนอแนะ	50
บรรณานุกรม	51
ภาคผนวก	52
ประวัติผู้วิจัย	53



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในอดีตประเทศไทยได้เปิดเสรีเส้นทางการบินที่ผูกขาดไว้เฉพาะสายการบินแห่งชาติอย่างสายการบินไทย ทำให้สายการบินเอกชนรายอื่นๆ ไม่สามารถบินทับเส้นทางบินที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำการบินได้ การแข่งขันในอุตสาหกรรมในช่วงเวลาดังกล่าวจึงเป็นเสมือนระบบผูกขาดคือ เส้นทางบินภายในประเทศจะถูกผูกขาดไว้ที่สายการบินแห่งชาติเท่านั้น จนกระทั่งรัฐบาลไทยได้เปิดเสรีการบินในปี พ.ศ. 2545 สืบเนื่องมาจากรัฐมนตรีเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอาเซียน ได้ลงนามในกรอบความร่วมมือว่าด้วยการค้าบริการของอาเซียน ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 5 เมื่อเดือนธันวาคม 2538 ที่กรุงเทพฯ ที่ประชุมได้กำหนดให้เปิดเสรีการค้าบริการ โดยจัดทำข้อผูกพันในด้านการเปิดตลาด (Market Access) และด้านอื่น (Additional Commitments) โดยจากการเจรจาเสรีการค้าบริการในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2544 ที่มุ่งเน้นการเปิดเสรี 7 สาขาบริการ คือ การเงิน การขนส่งทางทะเล การขนส่งทางอากาศ การสื่อสาร โทรคมนาคม การท่องเที่ยว การก่อสร้างและบริการธุรกิจ ต่อมาในระหว่างปี พ.ศ. 2545 – 2549 ได้ขยายขอบเขตการเจรจาเปิดเสรีให้รวมทุกสาขา ทั้งนี้ สมาชิกต้องเร่งรัดเปิดตลาดในสาขาบริการที่เป็นสาขาสำคัญ 5 สาขา ได้แก่ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ สุขภาพ การท่องเที่ยว การบิน และการบริการโลจิสติกส์ เพื่อให้อาเซียนมีความพร้อมในการก้าวไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผลจากการเปิดเสรีการค้าดังกล่าว ทำให้สายการบินเอกชนในประเทศไทยรายอื่นๆ สามารถบินเส้นทางหลักทับกับสายการบินแห่งชาติได้

จากการเปิดเสรีดังกล่าว ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยเติบโตขึ้น ทำให้สายการบินเอกชนเริ่มเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างเท่าเทียมในเรื่องสิทธิเส้นทางการบินตามกฎหมาย จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินภายในประเทศ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 ได้มีสายการบินต้นทุนต่ำ หรือ Low Cost Carriers เปิดให้บริการครั้งแรกในประเทศไทย โดยสายการบิน โอเรียนท์ ไทย แอร์ไลน์ เป็นสายการบินราคาประหยัดแห่งแรกของประเทศไทย เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2546 โดยเปิดให้บริการเที่ยวบิน

เส้นทางภายในประเทศและระหว่างภูมิภาค เป็นจุดเริ่มของการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน

สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หรือ Full Service Carriers ได้รับผลกระทบจากการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ โดยผู้โดยสารเริ่มหันไปสนใจใช้บริการ โดยเน้นที่ปัจจัยราคาค่าบัตรโดยสารที่ถูกกว่าในเส้นทางบินระยะสั้น (น้อยกว่า 3 ชั่วโมง) ประกอบกับในช่วงปี 2556 ที่เศรษฐกิจในประเทศไทยเริ่มซบเซา ส่งผลให้หลายๆ ธุรกิจในประเทศไทยประสบภาวะขาดทุน อุตสาหกรรมการบินก็ได้รับผลกระทบในทางลบอย่างต่อเนื่องและเพิ่มความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ประกอบกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจซบเซาในสหรัฐอเมริกา หรือสหภาพยุโรป ส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารของสายการบินในเอเชีย อเมริกา และยุโรป ลดลงอย่างมาก จนบางสายการบินประสบภาวะขาดทุนและนำไปสู่การล้มละลาย

จากภาวะวิกฤตดังกล่าวส่งผลให้หลายๆ สายการบิน เริ่มมองหาแนวทางการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการ เพื่อสามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับลดเที่ยวบินที่ให้บริการ การลดการให้บริการในเครื่องบิน (งดเสิร์ฟอาหาร และเครื่องดื่ม) การปรับลดพนักงาน รวมไปถึงแนวคิดในการปรับเปลี่ยนธุรกิจไปมองหาโอกาสจากการผันตัวมาให้บริการแบบสายการบินต้นทุนต่ำ หรือ Low Cost Carriers

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นความท้าทายของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หรือ Full Service Carriers ที่ผู้บริหารจะต้องหาแนวทางในการวางกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และมีผลกำไรได้ในภาวะวิกฤต รวมถึงสามารถเติบโตต่อเนื่องในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยการแข่งขันโดยเฉพาะจากสายการบินต้นทุนต่ำ หรือ Low Cost Carriers มีปัจจัยที่เอื้อหนุนการแข่งขันในตลาดในประเทศไทยได้มากกว่า เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคไทยที่เปลี่ยนแปลงไป (ปีศสณา เจริญสำราญ, 2549) ประกอบกับปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำสามารถอยู่รอดได้และได้รับความนิยมคือ แนวทางการทำให้ต้นทุนของธุรกิจต่ำที่สุด เพื่อสามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารให้ต่ำได้ ซึ่งเป็นการกระตุ้นการใช้บริการของผู้บริโภคได้มากขึ้น แต่เนื่องจากว่าธุรกิจสายการบินทุกสายเป็นกิจการที่ใช้ทุนสูง จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทุกสายการบินจะสามารถปรับลดต้นทุนและกำหนดอัตราค่าโดยสารให้ต่ำมากๆ ได้ ประกอบกับความต้องการรักษาการให้บริการที่ดีเยี่ยมซึ่งถือเป็นจุดได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ Full Service Carriers นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้สายการบินประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ คือ จำนวนผู้โดยสารหรือตลาดการบิน (Demand) ซึ่งจะต้องมีขนาดใหญ่มากพอที่จะรองรับการดำเนินการในเชิงธุรกิจได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และอีกประเด็นสำคัญที่สายการ

บินควรคำนึงถึงคือ โดยธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขัน เมื่อผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งมีการปรับลดราคา ผู้ประกอบการรายอื่นก็จะปรับตัวตามไปด้วย เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดได้ ซึ่งอาจถือเป็นจุดเสียเปรียบของสายการบิน Full Service Carriers เนื่องจากไม่สามารถปรับลดราคาให้ต่ำเพื่อแข่งขันได้

ดังนั้น หากสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หรือ Full Service Carriers มีความต้องการแข่งขันในตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคนิยมบินกับสายการบินต้นทุนต่ำ หรือ Low Cost Carriers ที่กำลังแพร่กระจายความนิยมไปทั่วประเทศ และการเพิ่มเส้นทางบินที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งเส้นทางบินภายในประเทศและเส้นทางบินต่างประเทศ ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาปัจจัยการแข่งขันที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หรือ Full Service Carriers ในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อสามารถใช้เป็นแนวทางและช่วยสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบได้อย่างเหมาะสม

เพื่อให้ทราบปัจจัยการแข่งขันด้านการวางแผนเส้นทางบิน ที่จะช่วยก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินการแข่งขันในธุรกิจสายการบิน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและสภาพทางการตลาด (PEST Analysis)

2.2.2 โมเดลพลังขับเคลื่อนในการแข่งขัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter's 5 forces Analysis)

2.2.3 การวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินการแข่งขันในธุรกิจสายการบิน

กลยุทธ์ ในธุรกิจสายการบิน หมายถึง กลุ่มของวัตถุประสงค์ นโยบาย และกฎที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของธุรกิจการบิน ภายใต้สภาวะการแข่งขัน และสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมการบินนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และสามารถชนะการแข่งขันได้ ดังนั้นธุรกิจสายการบินจึงต้องมีความพร้อมที่จะเอาแนวคิดต่างๆ ที่คิดเอาไว้ และข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกันเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจสายการบินเอง

การวางแผนกลยุทธ์ในธุรกิจการบินจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความสอดคล้องของการปฏิบัติ ระยะเวลา และการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้การวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจการบินควรจัดทำให้เหมาะกับการดำเนินงาน การให้บริการที่ดี การเพิ่มอัตราส่วนการครองตลาด และการปรับปรุงกำไร ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันในตลาดธุรกิจการบินมีมากขึ้น ทำให้คู่แข่งต้องคิดและวางแผนอยู่เสมอ จึงจำเป็นที่ธุรกิจการบินจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการบิน โดยจำเป็นต้องตรวจสอบสภาวะแวดล้อม การแข่งขัน เพื่อระบุโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจการบิน ประเมินทรัพยากรภายในธุรกิจการบินของตน

ทางด้านความสามารถของพนักงาน ความสามารถในการบริหาร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี จุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงาน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคม การกิจของธุรกิจ การบิน วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อการดำเนินงาน ซึ่งธุรกิจการบินจะใช้แนวทางของการจัดสรรทรัพยากร และใช้เป็นมาตรฐานเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินการ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548) โดยกลยุทธ์แบ่งได้เป็น 3 ระดับ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรวมของทั้งองค์กรที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นการพิจารณาแผนธุรกิจการบินที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจการบินในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการวางแผนในระดับนโยบายเพื่อเป็นแม่บท ลักษณะพิเศษของการวางแผนระดับนี้คือไม่ใช่การวางแผนงานที่ต้องทำประจำแต่จะเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจการบิน จึงนับเป็นการวางแผนที่กระทำได้ยากมาก ขึ้นอยู่กับความนึกคิดของผู้บริหารระดับสูงด้วยจะมองปัญหารอบด้านด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548)

ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กร

1. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มี 2 ประเภท ใหญ่ คือ (Ireland et al., 2009)

1.1 การกระจายไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน (Related Diversification) บริษัทสามารถที่จะแบ่งปันทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถหลักของบริษัท เช่น สายการบินไทย ที่มีบริษัทลูก คือ สายการบินนกแอร์ เป็นต้น

1.2 การกระจายไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Unrelated Diversification) บริษัทใช้กลยุทธ์นี้เพื่อให้ได้รับข้อตกลงทางธุรกิจและเพิ่มศักยภาพในการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น สายการบินบางกอกแอร์เวย์ ที่มีธุรกิจโรงพยาบาลด้วย เป็นต้น

2. กลยุทธ์การควบกิจการ (Acquisition and Restructuring Strategies) เป็นการซื้อกิจการโดยสายการบินขนาดใหญ่ได้ซื้อสายการบินที่มีขนาดเล็กกว่าเอาไว้ หรือ สายการบินที่มีขนาดเท่ากันอาจเป็นการรวมกันเพื่อเป็นหนึ่งสายการบิน การควบกิจการสามารถทำได้ 3 วิธี (Ireland et al., 2009)

2.1 การรวมกิจการ (Merger) การที่ 2 บริษัทตกลงจะเอามารวมกัน ซึ่งความเป็นตัวตนเดิมของบริษัทก็จะหายไป แต่จะเป็นการเสริมกันของสินค้าและบริการ เช่น สายการบินยูไนเต็ด ควบรวมกับ สายการบินคอนติเนนตอล เป็นต้น

2.2 การครอบครองกิจการแบบเป็นมิตร (Acquisition) บริษัทหนึ่งเข้าครอบครองอีกบริษัทหนึ่ง 100% หรือมีจำนวนหุ้นมากที่สุดและมีอำนาจในการควบคุม เช่น สายการบินลู่ฟันซ่า ได้เข้าควบรวมกิจการสายการบินออสเทรียน

2.3 การครอบครองกิจการแบบเป็นศัตรู (Take Over) เป็นการซื้อหรือเข้าครอบครองกิจการไม่เป็นที่ปรารถนาตามความต้องการซึ่งกันและกัน เช่น สายการบินแอร์ไชน่าเข้าครอบครองสายการบินเซี่ยงเจี้ยนแอร์ไลน์ เป็นต้น

3. กลยุทธ์ความร่วมมือกัน (Cooperative Strategies) ระหว่าง 2 ธุรกิจสายการบินขึ้นไป ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งที่นิยมใช้กัน มีอยู่ 4 วิธี (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548)

3.1 กลยุทธ์ความร่วมมือกันแบบร่วมเป็นพันธมิตรกัน (Strategic Alliances) เป็นความร่วมมือระหว่างธุรกิจการบินตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน สาเหตุของการร่วมมือกันเป็นพันธมิตรธุรกิจสายการบิน คือ

1. เพื่อร่วมมือกันในด้านเทคโนโลยี ความรู้ ความชำนาญ ทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อขยายตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย
3. เพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุน
4. เพื่อลดความเสี่ยงในด้านการเมือง
5. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปแบบพันธมิตรสายการบินในปัจจุบันมีอยู่ 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 : สายการบินพันธมิตร ที่ลงทุนถือหุ้นอีกสายการบินหนึ่ง เช่น สายการบินนอร์ทเวสต์ ซื้อหุ้นสายการบิน เค แอล เอ็ม ผลประโยชน์ที่จะได้รับอยู่ในรูปเงินปันผลของกำไรจากการดำเนินงานของสายการบิน เค แอล เอ็ม

รูปแบบที่ 2 : การร่วมมือกันของสายการบินพันธมิตรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้ เน้นการทำตารางการบินให้สอดคล้องกัน และความร่วมมือด้านการตลาด

รูปแบบที่ 3 : การร่วมมือระหว่างสองสายการบินภายในประเทศที่เสริมเครือข่ายกัน เน้นการทำตารางการบินให้สอดคล้องกัน และความร่วมมือในด้านการดำเนินงาน

รูปแบบที่ 4 : การร่วมมือระหว่างสายการบินในภูมิภาคกับสายการบินขนาดเล็กที่ป้อนผู้โดยสารให้โดยปกติจะเป็นสายการบินในเครือเดียวกัน

ลักษณะของการร่วมมือของพันธมิตรสายการบิน

1. การจัดการการบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน
2. การร่วมมือด้านการขายและการตลาด
3. การจำกัดต้นทุนค่าใช้จ่าย
4. การให้บริการภาคพื้นดิน และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน
5. การสร้างอำนาจในการซื้อ
6. การลดข้อจำกัดทางการเมือง
7. การสร้างความเชื่อถือในการบริการ
8. การใช้ฝูงบินร่วมกัน

3.2 กลยุทธ์ความร่วมมือกันแบบสมรู้ร่วมคิด (Collusion) เป็นความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจสายการบินตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป ให้สัญญาหรือตกลงกันที่จะลดกำลังการผลิตบริหารขนส่งทางอากาศลง เพื่อเพิ่มราคาขายผลิตภัณฑ์บริการมากขึ้นและเป็นการลดการแข่งขันระหว่างธุรกิจการบินทั้งสองด้วย แต่วิธีนี้ในบางประเทศไม่สามารถทำได้เพราะผิดกฎหมาย ส่วนมากแล้วจะดำเนินการด้วยวิธีในทางลับ การใช้กลยุทธ์นี้จะสำเร็จได้ใน

1. มีจำนวนคู่แข่งน้อย
2. ต้นทุนในการให้บริการของแต่ละสายการบินใกล้เคียงกัน
3. ธุรกิจการบินหนึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำทางด้านราคา
4. มีความต้องการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ
5. วิธีนี้ทำให้เกิดอุปสงค์มากกว่าอุปทาน
6. ทำให้คู่แข่งรายใหม่ยากเข้าสู่อุตสาหกรรมและมีข้อจำกัด

3.3 กลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมทุน (Joint Venture) เป็นความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจสายการบินตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป ด้วยการร่วมกันลงทุนตั้งบริษัทสายการบินขึ้นมาใหม่มา

3.4 กลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมตกลงในใบอนุญาต (Licensing Arrangement) เป็นความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจสายการบินตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป ด้วยการตกลงในใบอนุญาตการบินที่อีกประเทศหนึ่งหรือในตลาดอื่น โดยไม่มาแย่งส่วนแบ่งทางธุรกิจการบินที่ตนเองดำเนินการอยู่ แต่จะได้รับความตอบแทนตามที่ตกลงกันไว้ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป กระทำโดยผู้บริหารระดับกลาง เป็นการวางแผนกลยุทธ์ในลักษณะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่

องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น บางครั้งอาจเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

1. กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา (Cost Leadership)

ปัจจุบันการเดินทางเป็นเรื่องที่ใคร ๆ ก็บินได้ เพราะการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งเป็นประเภทสายการบินที่ใช้กลยุทธ์ในเรื่องของราคาเป็นตัวขับเคลื่อนในการเดินทางและเติบโตของตนเอง ทำให้เกิดการแข่งขันในเรื่องของสงครามราคากันอย่างรุนแรงในธุรกิจสายการบิน ซึ่งกลยุทธ์นี้ก็ทำให้บางสายการบินประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เพราะไม่เพียงแต่ทำให้ราคาตัวสามารถต่ำกว่าสายการบินคู่แข่งได้แล้ว ยังทำให้ผู้ใช้บริการรับรู้และจดจำว่าเป็นสายการบินที่มีราคาต่ำ จึงทำให้เป็นตัวเลือกในใจลูกค้าที่มีความอ่อนไหวเรื่องราคากลับมาใช้บริการได้อีกครั้ง เช่น สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นต้น

2. กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในการบริการ (Differentiation)

สายการบินจะต้องพยายามคิดค้นหาเอกลักษณ์ ความโดดเด่นของตน ลักษณะในการให้บริการที่ผู้ใช้บริการสามารถสัมผัสได้ถึงความแตกต่างจากคู่แข่ง หรืออาจจะเป็นการคิดค้นบริการใหม่ๆ มานำเสนอให้กับผู้ใช้บริการ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ดังเช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ที่มีสิงคโปร์เกิร์ลเป็นสัญลักษณ์ของสายการบินที่ทำให้ผู้ใช้บริการสัมผัสได้ถึงความแตกต่างจากสายการบินอื่น ๆ เป็นต้น

3. กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

สายการบินเลือกจะโฟกัสไปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระหว่างราคา หรือ ความแตกต่าง เป็นการกำหนดขอบเขตของตนให้แคบลงไปอีก ซึ่งเหมาะกับบริษัทที่มีทรัพยากรน้อย ๆ หรือไม่เพียงพอ เช่น สายการบินเอสจีเอ เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน กระทำโดยผู้บริหารระดับต้น มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และการดำเนินการจะอยู่ภายในระยะเวลาสั้น ๆ

1. กลยุทธ์การวางแผนเลือกใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ลงไปยังผู้ใช้บริการ

ในอดีตเมื่อยอดขายไม่ดีทุกกิจการมักตัดงบประมาณการสื่อสารการตลาดก่อน แต่ในปัจจุบันกิจการต่างๆ ใช้กลยุทธ์การสื่อสารกันอย่างเต็มที่แต่ที่ต่อระมัดระวัง คือควรเลือกการวางแผนการใช้สื่อให้ดีและเจาะจงมีเป้าหมายชัดเจน นั่นคือ การเลือกใช้สื่อการมุ่งเน้นการสื่อสารที่ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เน้นการสร้างควมไว้วางใจ เน้นการสร้างความเป็นกันเอง และยังเน้นความเป็นส่วนตัวกับลูกค้า โดยต้องมีการคิดวางแผนเลือกใช้สื่อ

อย่างสร้างสรรค์ แบบที่เรียกว่า innovative idea เช่น การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่แต่ต้องสื่อสารในสิ่งที่ เป็นประโยชน์กับลูกค้าจริงๆ การใช้สื่อ internet และการใช้สื่อควรเป็นสื่อที่เข้าถึงวิถีชีวิตที่เรียบง่าย ของลูกค้าช่วยให้ลูกค้ารับรู้ด้วยความไม่ยุ่งยาก หรือใช้กลยุทธ์การเลือกใช้สื่อที่ต้องมุ่งสร้าง social network มากกว่าการให้เพียงข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าเท่านั้น

2. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (CRM)

เป็นเรื่องสำคัญอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสร้างสินค้าและบริการที่ตรงต่อความต้องการแต่ละรายบุคคล (customized products) เพื่อมุ่งเน้นนำเสนอสินค้าบริการที่สร้างความสุข สร้างให้เกิดการชื่นชอบและชอบใจอย่างสม่ำเสมอ และบอกให้คนอื่นใช้ ซึ่งเรียกว่าลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้า (Brand loyalty) และเกิดความผูกพันอย่างลึกซึ้งในตราสินค้า กลยุทธ์ที่ควรใช้และ ใช้อย่างต่อเนื่องก็คือการบริหารการจัดเก็บและใช้ประโยชน์ข้อมูลการใช้จ่ายของลูกค้า นำเสนอ สินค้าที่ลูกค้าชื่นชอบ เน้นอนกิจการต้องเน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและต้องทำ อย่างจริงจัง จริงจัง ต่อเนื่องและตลอดเวลา เช่น สายการบินวันทูโก ที่พยายามใช้กลยุทธ์ในการสร้าง ภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้เข้มแข็งขึ้นมาใหม่อีกครั้งหลังจากเกิดอากาศยานอุบัติเหตุที่สนามบิน นานาชาติภูเก็ต

3. กลยุทธ์การเพิ่มบริการใหม่ให้มากขึ้น

ในปัจจุบันการเพิ่มบริการสามารถทำได้มากกว่าเดิม นั่นคือในเรื่องของการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการที่ง่าย สะดวกและรวดเร็ว เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการสำรองที่ นั้ง การนำเครื่องบินรุ่นใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงมาให้บริการ เป็นต้น

4. กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบินและฝูงบิน

การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบินเป็นการเพิ่มตลาดและเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทได้ แต่ที่ก็ต้องมีการศึกษาวิจัยตลาดถึงปริมาณอุปสงค์และอุปทานด้วยเช่นกัน หากค้นพบตลาดใหม่ได้ ก่อน ก็จะได้เปรียบจากการเป็นผู้บุกเบิกตลาด ในเรื่องของการพัฒนาฝูงบินหากทำได้อย่างมี ประสิทธิภาพก็สามารถมีความได้เปรียบคู่แข่ง เพราะฝูงบินเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่ามหาศาลของสาย การบิน

5. กลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

การบริการเป็นหัวใจหลักของสายการบิน เว้นแต่สายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อเป็นการ สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ที่สามารถเห็นกันได้ในสายการ บินทั่วไป เช่น การพัฒนาปรับปรุงอาหารเครื่องดื่มอยู่เสมอ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการใน ภาคพื้น การฝึกอบรมการให้บริการของพนักงาน หรือการสะสมไมล์ เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 แสดงองค์ประกอบของระดับกลยุทธ์
ที่มา: <http://www.strategyexpert.com/categories/whatisstrategy>

2.2 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยงและการวิเคราะห์

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและสภาพทางการตลาด (PEST Analysis)

นิยามและองค์ประกอบ จากการศึกษาของสมาคม Renewal (Renewal Associates, 2003) พบว่า การวิเคราะห์สภาพทางการตลาด (PEST Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกทางการตลาดระดับมหภาค (Macro Environment) โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกที่วิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ
- ความมั่นคงของรัฐบาล
- บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง
- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- พฤติกรรมทางการเมือง
- กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร

2. เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค หรือระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
- การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน
- อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- อัตราการว่างงาน
- ภาวะการจ้างงานและค่าแรง
- การลงทุนภาคเอกชน
- อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา
- ราคาน้ำมันดิบ
- ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล
- หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง
- การเงินการธนาคาร
- สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ

3. สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร
- ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ
- คุณภาพชีวิต
- ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม
- สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร

- ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม

4. เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้ และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิต และการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

กระบวนการวิเคราะห์ PEST

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. พิจารณาว่ามีปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยภายนอกที่มากกระทบ รวมถึงระบุปัจจัยภายนอกที่กระทบหรือเป็นแรงผลักดันกับการดำเนินการขององค์กร
2. ระบุผลกระทบของปัจจัยภายนอก
3. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับการดำเนินการขององค์กร ว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด โดยแบ่งผลกระทบออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ คือ
 - ผลกระทบด้านเวลา
 - ผลกระทบในด้านบวกหรือด้านลบ
 - ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

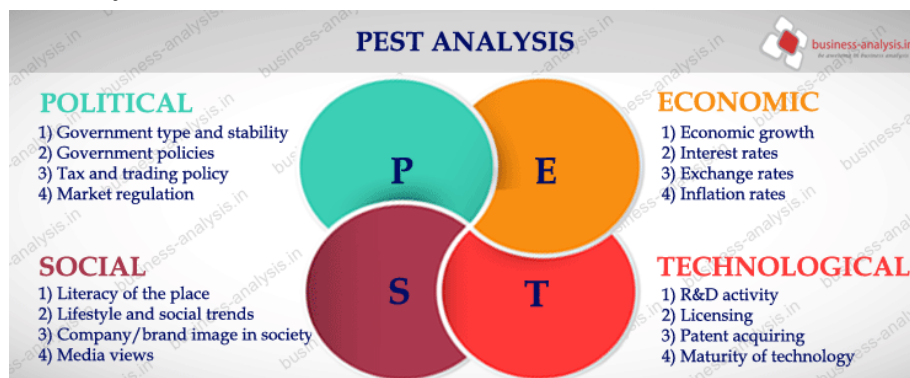
ซึ่งหลังจากทราบว่าแต่ละปัจจัยภายนอกนั้นกระทบในด้านใดแล้วนั้น จะทำการพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยกระทบมากน้อยในระดับใด ดังต่อไปนี้ วิกฤต (Critical) สำคัญมาก (Very important) สำคัญ (Important) มีผล (Significant) ไม่มีความสำคัญ (Unimportant)

ข้อดีของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis) มีดังนี้

1. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ง่ายไม่ซับซ้อน รวมถึงมีต้นทุนในการทำเฉพาะเรื่องของเวลา
2. ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
3. สนับสนุนการพัฒนาในการออกกลยุทธ์ขององค์กร
4. ช่วยทำให้องค์กรมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับอุปสรรคที่กระทบต่อการดำเนินการ
5. สามารถช่วยองค์กรในการป้องกันสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อที่จะเตรียมแผนการในการรับมือต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
6. สามารถช่วยองค์กรในการหาโอกาส และสร้างประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น

ข้อเสียของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis) มีดังนี้

1. การระบุปัจจัยนั้นส่วนมากจะเป็นการระบุทั่ว ๆ ไป ไม่ค่อยเป็นการวิเคราะห์เชิงลึก
2. การวิเคราะห์นี้อาจอยู่บนพื้นฐานการสมมติฐาน สิ่งนั้นอาจไม่ปรากฏขึ้นในอนาคต
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอก และผลที่เกิดขึ้นจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น องค์กร คู่แข่ง การดำเนินการ เป็นต้น



ภาพที่ 1.2 แสดงองค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด

ที่มา: <http://www.businessstudynotes.com/marketing/pest-analysis-how-to-do-pest-analysis/>

2.2.2 โมเดลพลังขับเคลื่อนในการแข่งขัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter's 5 forces Analysis)

โมเดลนี้ได้ถูกนำเสนอโดย Michael E. Porter (1980) ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ว่า สถานะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่
2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน
4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น โดยปัจจัยที่เป็นข้อจำกัด ประกอบด้วย

- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale)
- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiation)
- เงินลงทุน (Capital Requirement) กลุ่มรายใหม่ต้องเสียต่อการลงทุนต่างๆ
- ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs)
- การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) กลุ่มรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า
- ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) กลุ่มรายใหม่จะมี ข้อจำกัด ด้านต้นทุนการดำเนินงาน
- นโยบายรัฐ

2. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั้นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของผลกำไรที่จะต้องหดหายไปมากที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันนั้น มีดังต่อไปนี้

- จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่ รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีแม้จะมีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน
- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูง ก็ยังสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น
- มูลค่าของต้นทุนคงที่
- ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ ยิ่งสินค้ามีความแตกต่างกันมาก การแข่งขันจะยิ่งน้อยลงเพราะจะมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าเกิดขึ้น
- ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม หากอุตสาหกรรมได้มีการออกจาก อุตสาหกรรมยากจะทำให้การแข่งขันสูงขึ้น
- ความแตกต่างทางพื้นฐานของการแข่งขัน เพราะในแต่ละอุตสาหกรรมมีกลยุทธ์ การแข่งขันแตกต่างกันหลายด้าน บางอุตสาหกรรมอาจต้องใช้การแข่งขันที่หลากหลาย

- โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาว่าเป็นการแข่งขันสมบูรณ์ หรือแข่งขันน้อยราย

3. ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำการค้นหาสินค้าอื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคาหรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ก็จะทำให้ผู้ผลิตอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาในระดับที่ให้กำไรสูงได้ จนทำให้คู่แข่งรายอื่น ๆ ทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้าที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย

- ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ข้อมูลต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือ ใช้สินค้าของกลุ่มแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

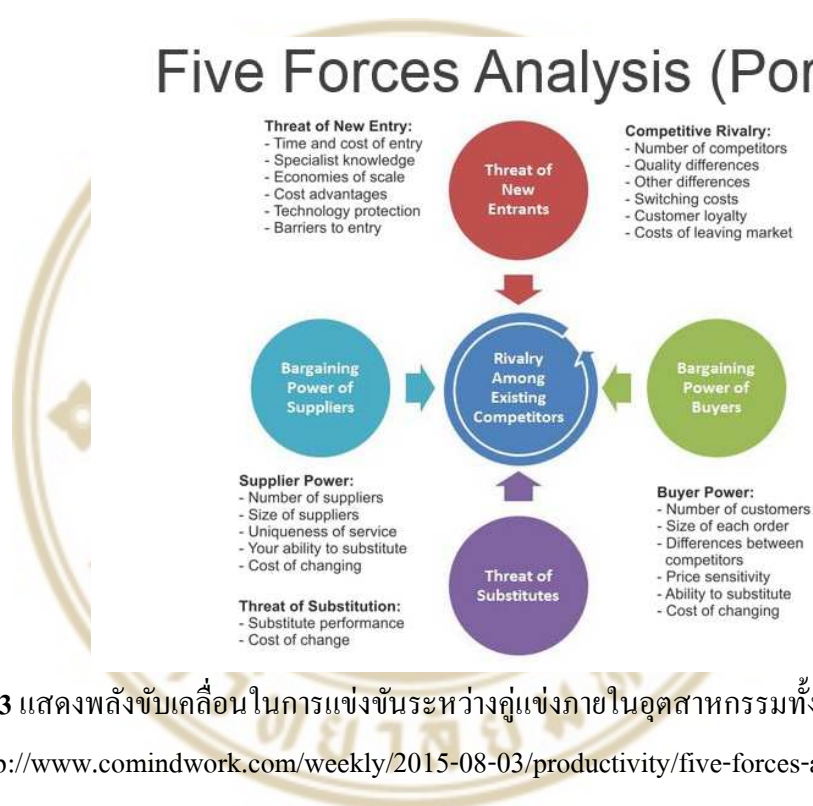
5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจ ในอุตสาหกรรมด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ปัจจัยที่ส่งให้ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันได้ คือ

- มีผู้ค้าวัตถุดิบน้อยรายขณะที่มีผู้ต้องการซื้อจำนวนมาก
- เป็นผู้ค้าวัตถุดิบที่ไม่มีสิ่งอื่นมาทดแทน
- ผู้ค้าวัตถุดิบไม่เห็นความสำคัญของลูกค้า
- วัตถุดิบของผู้ค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของลูกค้า

- วัตถุประสงค์ของผู้ค้ามีลักษณะเด่นที่ลูกค้าอาจจะต้องเผชิญกับต้นทุนการเปลี่ยนแปลง ในการหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น (Switching Costs)

กรอบการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมและการแข่งขันควรพิจารณาถึงปัจจัย 5 ประการ (Five Forces) และการดำเนินกลยุทธ์ที่จะจัดตัวแปรที่มีอิทธิพลเหล่านั้นให้หมดไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจะปรากฏให้เห็นจากการทำกำไรที่สูงกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและสามารถรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพด้วย



ภาพที่ 1.3 แสดงพลังขับเคลื่อนในการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมทั้ง 5 ประการ ที่มา: <http://www.comindwork.com/weekly/2015-08-03/productivity/five-forces-analysis-porter>

2.2.3 การวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง), W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ Threat (อุปสรรค) ทฤษฎีนี้คิดค้นขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ 1960 – 1970

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้านคือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมใน

การทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้นๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป

สำหรับความหมายและคำจำกัดความของการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength) คือ ผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของ บริษัทหรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่สามารถกระทำได้ดี กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ธุรกิจทุกแห่งควรต้องทราบถึงความสามารถที่เป็นจุดเด่นของตนเอง ซึ่งต้องมีการพิจารณาในทุกๆ องค์ประกอบ เช่น การตลาด การบริหาร การเงิน การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานต่างๆ ให้ตนเองมีความโดดเด่นหรือสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง ตัวอย่างของจุดแข็ง ได้แก่ คุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ฐานะทางการเงินที่มั่นคง เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness) คือ ผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของ บริษัทหรือข้อเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในบริษัทที่ไม่สามารถกระทำได้ดี และส่งผลให้บริษัทเกิดความเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจได้ ตัวอย่างของจุดอ่อน ได้แก่ ต้นทุนทางการผลิตที่สูงกว่าคู่แข่ง ปัญหาด้านพนักงานขาย ภาพลักษณ์ของบริษัท เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท หรืออาจหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และการแข่งขัน อยู่เป็นระยะๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

อุปสรรค (Threat) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือมีผลเสียต่อการดำเนินงานของบริษัท หรืออาจหมายถึง ผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียหายได้ เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขข้อจำกัดหรืออุปสรรคเพื่อ

ไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่ถ้าเรามีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เราก็จะสามารถหาทางป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้ ตัวอย่างของอุปสรรคจากภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติต่างๆ ความแข็งแกร่งของกลุ่มคู่แข่ง ต้นทุนทางพลังงานที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อบริษัทอย่างไร จุดแข็งของบริษัทจะเป็นความสามารถภายในที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ส่งเสริมโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย และในทางกลับกัน อุปสรรคจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในบริษัทจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในบริษัทในทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิถีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์และผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งของบริษัท คือการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในบริษัทนั่นเอง ว่าปัจจัยใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นจุดเด่นที่นำมาพัฒนาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของบริษัท ส่วนจุดอ่อนของบริษัทนั้นเป็นปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในบริษัท ว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

2. การประเมินสภาพแวดล้อมนอกบริษัท

การประเมินสภาพแวดล้อมนอกบริษัทนั้น จะทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งในและระหว่างประเทศ เช่น ด้านเศรษฐกิจ (เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงินงบประมาณ) ด้านสังคม (เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการอ่านหนังสือของประชาชน ลักษณะ

ชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี) ด้านการเมือง (เช่น พระราชบัญญัติ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายทางการเมือง) ด้านเทคโนโลยี (เช่น นวัตกรรมการผลิต พัฒนาการด้านเครื่องมือและอุปกรณ์) เป็นต้น

โอกาสจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจและสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้บริษัทเข้มแข็งขึ้น สำหรับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อและก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพบริษัทให้มีความแข็งแกร่งและมีความพร้อมที่จะเผชิญกับผลกระทบดังกล่าว

SWOT Analysis



ภาพที่ 1.4 แสดงองค์ประกอบการวิเคราะห์แบบ SWOT

ที่มา:<https://addi.ehu.es/bitstream/10810/17176/1/DEGREE%20FINAL%20PROJECT%20pdf.pdf>

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษารุ่นนี้ มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาถึงปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น โดยมีระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

3.1 ขอบเขตประชากรและข้อมูลตัวอย่าง

ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้คือ ข้อมูลเรื่องกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสายการบินไทยในระดับภูมิภาค ที่ให้บริการเต็มรูปแบบ โดยได้มาจากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญของสายการบิน รวมถึงข้อมูลที่สายการบินเปิดเผยผ่านสื่อสาธารณะ เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์บริษัทฯ เป็นต้น

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาจะได้อาจมาจากข้อมูลระดับปฐมภูมิ และข้อมูลระดับทุติยภูมิ โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระยะ คือ

1) ระยะที่ 1 การเก็บข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (Secondary Data)

ได้จากการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัยต่างๆ และข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ประวัติอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ข้อมูลเส้นทางบิน ข้อมูลสายการบินในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย ข้อมูลข่าวสารกรณีศึกษาของเส้นทางบินของสายการบินระดับภูมิภาคของไทย เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์เบื้องต้นกับผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมการบิน อาทิเช่น ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานบริหารการปฏิบัติงานภาคพื้นดิน เป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ดังกล่าว ทำ

ให้ผู้วิจัยได้มุมมองที่หลากหลายจากสาขาอาชีพต่างๆ ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน

ผู้วิจัยได้หาแหล่งข้อมูลต่างๆ ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ เพื่อนำมารวบรวม วิเคราะห์ในประเด็นหัวข้อที่จะนำไปตั้งคำถามในการเข้าสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูลระดับปฐมภูมิในระยะที่ 2 ต่อไป รวมถึงการนำผลการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปอภิปรายต่อไปในบทที่ 4 ผลและวิจารณ์ โดยรายละเอียดของแหล่งข้อมูลทุติยภูมิจะมีแนบไว้ในบทอ้างอิง

2) ระยะที่ 2 การเก็บข้อมูลในระดับปฐมภูมิ (Primary Data)

ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์จากผู้เชี่ยวชาญของสายการบินระดับภูมิภาคของไทย โดยรายละเอียดของการเข้าสัมภาษณ์ คือ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนเส้นทางบินและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเครือข่ายการบินทั้งหมด 3 ท่าน ในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2559 โดยการสัมภาษณ์ได้ทำการสัมภาษณ์ ณ อาคารสำนักงานใหญ่ของสายการบินระดับภูมิภาคในประเทศไทย

โดยมีหัวข้อคำถามหลัก 3 ประเด็นที่จะใช้เป็นประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ โดยมีที่มาจาก การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นในระดับทุติยภูมิ ดังนี้

- (1) ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ในการประกอบธุรกิจ
- (2) ปัจจัยเสี่ยงด้านการวางแผนเส้นทางบิน สำหรับการเปิดเส้นทางบินใหม่
- (3) ปัจจัยที่ต้องศึกษาสำหรับเส้นทางบินที่เปิดใหม่

กระบวนการวิจัยเริ่มจากการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้วางแผนเข้าสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสายการบินเป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบเป็นกลุ่ม (Group Discussion) และการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ซึ่งการสัมภาษณ์นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวและประสบการณ์ ความคิดเห็น รวมถึงมุมมองต่างๆ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ โดยขณะเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์การขอเข้าสัมภาษณ์และได้กล่าวถึงขอบเขตการเปิดเผยข้อมูลที่จะได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์ในงานวิจัย และจะไม่เปิดเผยตัวตนของผู้ถูกสัมภาษณ์ในงานวิจัย โดยระหว่างการเริ่มสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เป็นผู้จดข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์และเขียนผลการวิจัย

โดยทั่วไป การสัมภาษณ์ในฐานะเครื่องมือหรือวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐาน (Structured or standardized interviews)

2) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบปลายเปิด (Unstructured or open-ended interviews)

3) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured or guided interviews)

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured or guided interviews) คือ มีการกำหนดประเด็นที่ต้องการสอบถามเป็นหัวข้อคำถามทั้งหมด 3 คำถามเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยในแต่ละคำถามที่ได้สอบถามระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สอบถามในประเด็นย่อยต่างๆ เพิ่มเติมจากข้อมูลที่ได้ศึกษามาก่อนการสัมภาษณ์และจากข้อมูลที่ได้รับระหว่างการสัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านได้แสดงมุมมองที่แตกต่างกัน พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจริงในอดีตเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในการแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยไม่ได้แสดงความคิดเห็นต่อการให้ข้อมูลใดๆ ของผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ เพียงแต่จดบันทึกข้อมูลที่ได้รับ และใช้ตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องเนื่องจากประเด็นต่างๆ เพิ่มเติมในระหว่างการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพบว่า ข้อดีของการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับกรณีที่มีผู้เข้าร่วมวิจัยหลายๆ คน โดยผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหลายๆ คนไปพร้อมๆ กับต้องการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประสบการณ์ของแต่ละคน

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. ขั้นตอนการเตรียมการสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้ที่จะเข้าสัมภาษณ์เป็นบุคคลผู้เชี่ยวชาญในเรื่องธุรกิจสายการบิน ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวพื้นฐานโดยทั่วไปของธุรกิจสายการบินในระดับหนึ่งก่อนเข้าทำการสัมภาษณ์ เพื่อสามารถเข้าใจประเด็นและตั้งคำถามย่อยๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์ได้อย่างเหมาะสมและเก็บประเด็นการเจรจาระหว่างการสัมภาษณ์ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน การเตรียมตัวจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยในขั้นตอนการเตรียมการสัมภาษณ์นั้น ยังประกอบด้วยสิ่งที่ต้องทำอีก 3 ประการคือ การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ การเตรียมการเข้าถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และการเตรียมผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

- การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ เมื่อทราบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยแล้วว่าการต้องการศึกษาอะไร จากผู้ใด จะช่วยให้สามารถวางแผนได้ว่าจะใช้เครื่องมือรูปแบบใดเพื่อช่วยในระหว่างการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ควรมีความเข้าใจเบื้องต้นในสถานการณ์ ปรัชญาการณ และเหตุการณ์ที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยประสบ นักวิจัยและผู้สัมภาษณ์ต้องตระหนักว่า เราไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อตัดวงเอาข้อมูลมาจากผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น แต่ต้องเข้าไปมีสัมพันธภาพที่ทำเทียมกับผู้ถูก

สัมภาษณ์หรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะใน ส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคการสัมภาษณ์จะเป็นประโยชน์สำหรับการเตรียมตัวของ นักวิจัยและผู้สัมภาษณ์

- การเตรียมการเข้าถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย การเข้าถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลประกอบการวิจัยที่น่าเชื่อถือและเป็นจริง แต่การเข้าถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยได้นั้น ผู้วิจัยต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ขอบเขตของการนำข้อมูลไปเปิดเผยในงานวิจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและ/หรือมีผลต่อการแข่งขันในธุรกิจของสายการบิน โดยนักวิจัยหรือผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความอ่อนไหวจับใจในการรับรู้และให้ความเคารพต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ จะต้องหาแนวทางเพื่อทำให้การสัมภาษณ์เป็นไปโดยบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และยังรักษาจรรยาบรรณการวิจัยไว้ได้ในเวลาเดียวกัน

- การเตรียมผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เมื่อผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยแล้ว จะต้องชี้แจงรายละเอียดการดำเนินการสัมภาษณ์ และความจำเป็นที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องมีส่วนร่วมในการงานวิจัยนี้ ประการที่สำคัญ นักวิจัยต้องชี้แจงเนื้อหาเกี่ยวกับจรรยาบรรณการวิจัย การรักษาความลับ การเก็บข้อมูลให้ปลอดภัยและเป็นความลับ การปกป้องสิทธิของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผลประโยชน์และผลกระทบที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้รับเมื่อการวิจัยสิ้นสุดลง

2. ขั้นตอนการเลือกวิธีการบันทึกข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการสัมภาษณ์จากผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยนั้น ถือเป็นข้อมูลความลับของบริษัทฯ และผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความกังวลถึงข้อมูลที่ถ้ามีการเปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว จะมีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทฯ ผู้วิจัยจึงขอทำการจดบันทึกโดยการจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะวางแผนโครงสร้างคำถามไว้ในเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ เมื่ออยู่ในระหว่างการสัมภาษณ์จึงสามารถจับประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับคำถามที่ต้องการได้ พร้อมกับการจดบันทึกไปพร้อมๆ กับการตั้งคำถามย่อยเพื่อถามผู้ถูกสัมภาษณ์เพิ่มเติมในระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้เทคนิคการบันทึกข้อมูลหลังจากการสัมภาษณ์ เนื่องจากระหว่างการสัมภาษณ์นั้น จะไม่สามารถบันทึกข้อมูลในรายละเอียดได้ทันทุกคำพูด จึงจะจดบันทึกเฉพาะจุดที่สำคัญ และนำการจดบันทึกดังกล่าวมาเป็นหัวข้อในการเขียนบันทึกข้อมูลหลังจากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะใช้ระยะเวลาในการจดบันทึกทันทีหลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น เพื่อป้องกันการลืมเหตุการณ์สำคัญหรือการบันทึกข้อมูลที่ไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงตามที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์

3. ขั้นตอนดำเนินการสัมภาษณ์ ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยพยายามทำความเข้าใจโลกและประสบการณ์ของคนที่นักวิจัยกำลังสัมภาษณ์อยู่ ทักษะ ประสบการณ์ เทคนิคการสัมภาษณ์ จะช่วย

ทำให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย ในขั้นตอนการสัมภาษณ์มีสิ่งที่จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- การเริ่มสร้างความสัมพันธ์ ควรเริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์ภาพกับผู้ถูกสัมภาษณ์ พยายามสร้างความไว้วางใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดี โดยเริ่มจากการแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์อย่างเปิดเผย และกล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการสัมภาษณ์เขาหรือเธอ โดยผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้กำหนดขอบเขตเนื้อหา และผู้ถูกสัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายให้ข้อมูลในขอบเขตดังกล่าว เมื่อสามารถสร้างความไว้วางใจได้แล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์จะรู้สึกสบายใจและไม่เป็นกังวลในการให้ข้อมูลในระหว่างการสัมภาษณ์

- การทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ การดำเนินการในส่วนนี้เป็นการแสดงพฤติกรรมตกลงใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสัมภาษณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ตลอดจนผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเต็มใจที่จะร่วมในเงื่อนไขของการสัมภาษณ์ที่ทราบชัดเจน นักวิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ได้ชี้แจงให้รายละเอียดขั้นตอนการสัมภาษณ์ทั้งโดยวาจาและเอกสารระบุประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เตรียมตัวได้ดียิ่งขึ้น และยังให้ความรู้สึกที่นักวิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ให้การยอมรับเขาหรือเธอเข้ามาในกระบวนการสัมภาษณ์

- การลงมือสัมภาษณ์ ในระหว่างการสัมภาษณ์ นักวิจัยจะต้องพยายามอธิบายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์จะเล่าเรื่องราวและประสบการณ์ของตนในรายละเอียด ซึ่งจะเป็นการพรรณนาเรื่องราวเฉพาะบุคคลผ่านมุมมองของเขาหรือเธอเองโดยตรง นักวิจัยจึงต้องพึงระลึกว่า บ่อยครั้งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะเล่าเรื่องทั่วๆ ไปหรือให้สถานการณ์กว้างๆ แทนที่จะเป็นเรื่องเฉพาะของตน ดังนั้น นักวิจัยจะต้องคอยตั้งคำถามที่เจาะช่องหรือเปิดเข้าไปหาเนื้อหาส่วนที่เป็นเรื่องราวเฉพาะของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

4. ขั้นตอนการสะท้อนการสัมภาษณ์ การสะท้อนในกระบวนการสัมภาษณ์เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยจะต้องทบทวน วิเคราะห์ และตัดสินใจในแต่ละช่วงในแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งจดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดในสมุดบันทึกควบคู่ไปกับการจดบันทึกการสัมภาษณ์ ดังนั้น กระบวนการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไปพร้อมๆ กัน การสะท้อนจึงเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องดำเนินการอย่างมีวินัย มีการวางแผนและมีความยืดหยุ่นไปพร้อมๆ กัน

5. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ โดยจะนำต้องนำข้อมูลที่ได้ออกมาแยกประเภท และวิเคราะห์ความสมบูรณ์และชัดเจนของข้อมูล เพื่อสามารถนำไปเขียนวิเคราะห์บรรยายในบทผลการวิจัยได้ต่อไป ในการ

สัมภาษณ์ ผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการให้สัมภาษณ์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ในการนำไปประกอบการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการเป็นผู้นำในการเริ่มต้นเปิดเส้นทางบินใหม่ (First mover advantage) ของสายการบินระดับภูมิภาคของไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการรวบรวมจากข้อมูลที่ได้รับแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิ มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของสายการบิน รวมถึงข้อมูลการบริหารและกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของสายการบินซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสายการบินระดับภูมิภาคในประเทศไทย



บทที่ 4

ผลและวิจารณ์

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น ในบทนี้จึงเป็นการรายงานถึงผลจากการศึกษา โดยผลการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิคือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผลจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบินในช่วงปี 2557 ถึงปี 2558 และสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมการบินทั้งระดับจุลภาคและมหภาคผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์รูปแบบต่างๆ โดยบทนี้จะมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

4.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

4.1.1 สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมการบินทั้งระดับจุลภาคและระดับมหภาค ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือ ดังนี้

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis)
- การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)
- การวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

4.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสายการบินระดับภูมิภาคของไทย

4.2.1 ผลการรวบรวมผลและข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสายการบิน ซึ่งแบ่งรายละเอียดได้ตามหัวข้อ ดังนี้

- (1) ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ในการประกอบธุรกิจ
- (2) ปัจจัยเสี่ยงด้านการวางแผนเส้นทางบิน สำหรับการเปิดเส้นทางบินใหม่
- (3) ปัจจัยที่ต้องศึกษาสำหรับเส้นทางบินที่เปิดใหม่

4.3 ผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

4.3.1 สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมการบินทั้งระดับจุลภาคและระดับมหภาค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis)

สภาพแวดล้อมทางการตลาดคือ ปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรืออาจควบคุมได้เพียงบางส่วน อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา รวมถึงปัจจัยต่างๆ นั้นยังสามารถสร้างโอกาสหรือก่อให้เกิดอุปสรรคทางการตลาดได้ โดยสามารถแบ่งเป็นปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรม และเทคโนโลยี (Francis J. Aguilar, 1967)

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Politic Environment)

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายคือ ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนใหญ่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจสายการบิน ดังนั้น สายการบินควรต้องเฝ้าติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายต่างๆ ในแต่ละช่วงระยะเวลา

- การเปิดน่านฟ้าเสรีอาเซียน

ภายใต้การบูรณาการของประชาคมอาเซียน หนึ่งในข้อตกลงที่สร้างความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วให้กับภูมิภาคก่อนการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ก็คือ “นโยบายน่านฟ้าเสรี” ซึ่งทำให้สายการบินต่างๆ ในภูมิภาคตื่นตัวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ หากความร่วมมือดังกล่าวทำให้น่านฟ้าที่ถูกแบ่งกันด้วยกฎเกณฑ์ตามเขตอธิปไตยของแต่ละประเทศสามารถรวมกันเป็นตลาดการบินร่วมได้จริง โดยพัฒนาการที่เด่นชัดที่สุด คือ การขยายตัวเชิงปริมาณและคุณภาพของสายการบินใหม่ๆ ในอาเซียน โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่เติบโตอย่างรวดเร็วในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็น สายการบินนกแอร์ของไทย ไทเกอร์ แอร์เวย์สของสิงคโปร์ เซบู แปซิฟิกของฟิลิปปินส์ ไลออันแอร์ของอินโดนีเซีย เวียดเจ็ทแอร์ของเวียดนาม ลาว

เซ็นทรัลแอร์ไลน์ สายการบินที่เอกชนถือหุ้นทั้งหมดแห่งแรกของลาว รวมไปถึง โกลเด้น เมียนมาร์ แอร์ไลน์ สายการบินต้นทุนต่ำใหม่ที่เพิ่งก่อตั้งเมื่อปี 2555

การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงสำคัญในภูมิภาค ศูนย์การบินนานาชาติ (CAPA) รายงานว่า ตลาดสายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียนเติบโตอย่างก้าวกระโดด ครองส่วนแบ่งที่นั่งกว่าร้อยละ 50 ของเที่ยวบินทั้งหมดในปีที่ผ่านมา คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดกว่าร้อยละ 30 และมีผู้ใช้บริการกว่า 24 ล้านคน จากที่สายการบินต้นทุนต่ำเริ่มเข้ามาในตลาดมากขึ้นและใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาเข้ามาเป็นจุดขายในตลาด ก่อให้เกิดสงครามราคาเป็นผลให้การรับรู้ของผู้โดยสารที่มีผลต่อการตัดสินใจทางด้านราคาเปลี่ยนไป

- แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอาเซียน

แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวของอาเซียน ได้แก่ การส่งเสริมการท่องเที่ยวสำหรับเยาวชน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของอาเซียน ระหว่าง ปี พ.ศ. 2554-2558 การเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวของอาเซียน และการสร้างมาตรการจูงใจให้นักท่องเที่ยวที่มีสัญชาติอาเซียนเดินทางในภูมิภาคมากขึ้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวกับจีน ญี่ปุ่น เกาหลี อินเดียและรัสเซีย โดยเน้นการกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศเครือข่ายให้มากขึ้น ทั้งนี้ ประเทศไทยจะได้รับประโยชน์จากตลาดท่องเที่ยวอาเซียนและการสร้างจุดขายร่วมกับประเทศอาเซียนกับนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก โดยทางกลุ่มอาเซียนได้ร่วมหารือกันในการหาแนวทางการกระตุ้นธุรกิจการท่องเที่ยวที่กำลังได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจของโลกอยู่ในขณะนี้ โดยพยายามฟื้นฟูการท่องเที่ยวและจัดให้มีการนำเที่ยวในรูปแบบใหม่เพื่อดึงดูดลูกค้า นอกจากนี้ยังได้มีการหารือกันถึงเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวอาเซียน พ.ศ. 2554-2558 (ASEAN Tourism Strategic Plan 2011-2015) การส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงของเส้นทางท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียน (ทองอาเซียน, 2552)

การส่งเสริมดังกล่าวจะส่งผลให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาภายในภูมิภาคมากขึ้น ตลาดผู้โดยสารที่คาดว่าจะใช้บริการการเดินทางทางอากาศภายในภูมิภาคก็มีแนวโน้มที่โตขึ้น สายการบินมีโอกาสในการพัฒนาตลาดของตนเองมากขึ้น

- การจัดทำกรอบความตกลงยกเว้นการตรวจลงตรา (Visa Exemption)

การจัดทำกรอบความตกลงยกเว้นการตรวจลงตราให้กับนักท่องเที่ยวอาเซียนและกำลังเจรจาจัดทำความตกลงวิซาร่วมกันสำหรับอาเซียน (Single Visa) ให้กับนักท่องเที่ยวจากประเทศที่สาม การจัดทำวิซ่าให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การยกเว้นวิซ่าให้คนชาติอาเซียน และมาตรการการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม และมาตรการการส่งเสริมการตลาดร่วมกันเพื่อประชาสัมพันธ์

อาเซียนในฐานะแหล่งท่องเที่ยวร่วมกัน (ASEAN Single Destination) สำหรับมาตรการเฉพาะสำหรับสาขาท่องเที่ยวได้ระบุเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกการเดินทางภายในกลุ่มอาเซียนและการเดินทางเข้ามาของคนต่างชาติโดยการจัดทำ กระบวนการออกวีซ่าให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในกลุ่มอาเซียน
2. การยกเว้นวีซ่าสำหรับคนต่างชาติอาเซียนที่เดินทางท่องเที่ยวในกลุ่มอาเซียน (Visa Exemption for ASEAN nationals)
3. ความร่วมมือด้านการตลาดและการส่งเสริมการท่องเที่ยวอาเซียนร่วมกัน การริเริ่มโครงการโปรแกรมการนำเที่ยวอาเซียน โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการคือ สายการบิน โรงแรม และบริษัทนำเที่ยวร่วมกัน และการสนับสนุนให้ประเทศสมาชิกอาเซียนใช้การรณรงค์การท่องเที่ยวอาเซียน เพื่อส่งเสริมอาเซียนในฐานะที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวของภูมิภาค
4. การลงทุนด้านการท่องเที่ยว ส่งเสริมให้สิ่งจูงใจเพื่อการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว
5. การจัดทำมาตรฐานด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ASEAN Tourism Standard) เช่น การจัดทำมาตรฐานโรงแรม ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว เป็นต้น

จากการดำเนินงานดังกล่าวมาข้างต้น ส่วนเอื้อประโยชน์ให้กับสายการบินในการพัฒนาบริการทั้งในเรื่องของเส้นทางบินและตารางบิน ซึ่งการมีข้อได้เปรียบในเรื่องความหลากหลายของเส้นทางบิน เส้นทางบินใหม่ๆ ที่ไม่มีสายการบินอื่นบินอยู่ และความถี่ของเที่ยวบินที่ค่อนข้างเยอะ จะส่งผลให้มีโอกาสในการเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจของผู้โดยสารได้มากกว่า

- สถานการณ์การเมืองภายในประเทศ

สถานการณ์การเมืองปัจจุบันค่อนข้างมีกระแสความรุนแรงที่เบาบางลงกว่าปีที่ผ่านมา แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ในอดีตไม่ว่าจะเป็นการปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การก่อชุมนุมสร้างความไม่สงบในกลางเมืองใหญ่ ๆ ต่างๆ และการก่อชุมนุมปิดถนนสร้างความเสียหายแก่การจราจร เป็นต้น เหตุการณ์ดังกล่าวยังคงสร้างความไม่ไว้วางใจในเรื่องของความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ต้องการเดินทางมายังประเทศไทย ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาไทยมีการตัดสินใจเปลี่ยนไปท่องเที่ยวในประเทศเพื่อนบ้านแทน ด้วยเหตุนี้เองความต้องการการเดินทางทางอากาศมายังประเทศไทยจึงมีอัตราการเดินทางที่น้อยลง

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นเสมือนเครื่องบ่งชี้ให้เห็นปริมาณการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรของประเทศ โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจจะครอบคลุมหลายประเด็น เช่น รายได้ประชาชาติ

อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน ดุลการชำระเงิน ดุลบัญชีเดินสะพัด อัตราภาษี และ ผลกระทบ เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องสามารถนำข้อมูลทางเศรษฐกิจมาใช้วิเคราะห์เพื่อบริหารจัดการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อสามารถนำโอกาสดังกล่าวมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานขององค์กรได้ ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ได้แบ่งออกเป็น ประเด็นย่อยๆ ดังนี้

- สภาพเศรษฐกิจโลก

จากรายงานของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ได้ ประเมินว่า เศรษฐกิจโลกในปี 2558 และปี 2559 มีแนวโน้มที่จะซบเซา ยกเว้นสหรัฐฯ ที่เศรษฐกิจจะ ค่อยๆ ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการผลิตของเงินที่ตกต่ำที่สุดในรอบ 24 ปี รัฐบาลจีนประกาศผลการผลิต โดยรวมหรือจีดีพี ตลอดปี 2014 ว่าอยู่ที่ร้อยละ 7.4 จากที่คาดการณ์ไว้ประมาณ 7.5 ซึ่งลดลงเล็กน้อย แต่ก็ถือว่าเป็นไปตามประเมิน ซึ่งก็อาจสอดคล้องกับการประเมินอนาคตทางเศรษฐกิจโลกที่กองทุน การเงินระหว่างประเทศได้ชี้ว่า อนาคตเศรษฐกิจโลกจะซบเซาทั้งในปี 2558 และปี 2559 โดยจะ ขยายตัวอยู่แค่ร้อยละ 3.5 และ 3.7 ตามลำดับ

ความเสี่ยงหลักของเศรษฐกิจโลกที่สำคัญสุดในขณะนี้คือ การชะลอตัวของเศรษฐกิจ โลก จากเศรษฐกิจจีนที่ชะลอตัวมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ ทั้งในส่วนของดัชนีการผลิต และอุปสงค์ ภายในประเทศ ขณะที่การปรับร่วงลงของตลาดหุ้นยังเป็นปัจจัยกดดันรายได้เสริมของคนจีน แม้ว่า ผลเชิงลบน่าจะจำกัด แต่ก็ทำให้สูญเสียโอกาสในเรื่องกำลังซื้อเพิ่มเติม ทางการเงินพยายามออกมา ช่วยหนุนเศรษฐกิจมากขึ้น โดยเน้นเพิ่มสภาพคล่องด้วยการลดอัตราดอกเบี้ย ขณะที่ใช้ค่าเงินแบบมี เสถียรภาพ

ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมที่มีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่ เกิดขึ้น ดังนั้น สายการบินจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบในการที่จะดำเนินการภายใต้ภาวะ เศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนนี้ โดยสภาพเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มชะลอตัว จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ กำลังซื้อของผู้บริโภคในการเดินทางและราคาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจ

- ราคาน้ำมัน

ตลาดน้ำมันในปี 2558 เผชิญหน้ากับแนวโน้มของความไม่แน่นอน ขณะที่ราคาน้ำมัน ที่ดิ่งลงอย่างรุนแรง อันเป็นผลเนื่องมาจากอุปทานล้นตลาด ก็ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดทาง ภูมิศาสตร์การเมืองในกลุ่มประเทศผู้ผลิตน้ำมันดิบรายใหญ่ด้วย โดยนอกจากจะเกิดจากอุปทานที่ มากล้นแล้ว ยังมีสาเหตุมาจากค่าเงินดอลลาร์แข็งและอุปสงค์ลดลงท่ามกลางการชะลอตัวของ เศรษฐกิจโลก การร่วงลงอย่างรวดเร็วของราคาน้ำมันนั้น ส่วนหนึ่งมีผลจากองค์การประเทศผู้ ส่งออกน้ำมันหรือโอเปก ซึ่งรับผิดชอบในการผลิตน้ำมันออกสู่ตลาดโลก คิดเป็น 1 ใน 3 ตัดสินใจ

ไม่ปรับลดกำลังการผลิต แม้ว่า ปริมาณน้ำมันจะสั้นตลาดก็ตาม นอกจากนี้ ราคาน้ำมันยังดิ่งลงไม่หยุด จากการที่ทั้งโอเปกและสำนักงานพลังงานระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานตรวจสอบพลังงานโลกออกมามีการคาดการณ์ว่า อุปสงค์น้ำมันในปี 2558 จะลดลงอีก

มีนักวิเคราะห์บางกลุ่มได้คาดการณ์ว่า ราคาน้ำมันที่ลดลงอาจไปกระตุ้นอุปสงค์ และอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกได้ ซึ่งจะช่วยให้เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวขึ้นได้บ้าง และอาจช่วยให้ราคาน้ำมันขยับขึ้นได้ในระยะยาว จากข้อมูลของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ ไอเอ็มเอฟ ระบุว่า การลดลงของราคาน้ำมันโลกร้อยละ 25 ในระยะสั้น จะช่วยส่งเสริมอุปสงค์น้ำมันดิบทั่วโลกได้ร้อยละ 0.50 หรือ 460,000 บาร์เรลต่อวัน อย่างไรก็ตาม มันก็อาจต้องใช้เวลานานพอสมควรในการรับประโยชน์จากราคาน้ำมันที่ลดลง เพื่อกระตุ้นการเติบโตของเศรษฐกิจโลก บางทีมีความเป็นไปได้ว่าอาจต้องใช้เวลา 2-3 เดือน ถึงเป็นปีกว่าที่ราคาน้ำมันที่ลดลงนี้จะเข้าไปหล่อเลี้ยงเศรษฐกิจโลก

ราคาน้ำมันมีผลต่อต้นทุนการดำเนินการของสายการบินมาก จากราคาน้ำมันที่ผันผวนในอดีตส่งผลให้สายการบินประสบกับภาวะขาดทุน เนื่องจากมีต้นทุนในการดำเนินการที่สูงขึ้นจากราคาน้ำมันที่สูงถึง 140 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล แต่ในปัจจุบันราคาน้ำมันได้มีการปรับตัวลดลงมาอยู่ที่ระดับราคา 46-52 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ทำให้เกิดเป็นโอกาสของธุรกิจสายการบินที่จะสามารถลดต้นทุนค่าน้ำมันได้มากกว่าเท่าตัว

- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ธนาคารกสิกรไทยมองว่า อัตราแลกเปลี่ยน USD/THB ปรับขึ้นมากกว่าระดับที่ควรจะเป็นแล้วเมื่อพิจารณาทั้งปัจจัยด้านส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยระหว่างสหรัฐฯ และไทย รวมทั้งเงินทุนเคลื่อนย้าย ดังนั้นจึงยังคงประมาณการอัตราแลกเปลี่ยน USD/THB ไว้ที่ 35.25 ณ สิ้นปี 2558 และ 36.00 ณ สิ้นปี 2559 โดยความเสี่ยงที่อาจทำให้สกุลเงินเอเชียและเงินบาทอ่อนค่ามากกว่าที่คาดได้แก่ ปัจจัยการเมืองของประเทศมาเลเซีย และการออกไปลงทุนนอกประเทศของชาวไทย หลังจากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกาศเพิ่มวงเงินที่นักลงทุนสามารถออกไปลงทุนนอกประเทศได้ เมื่อเดือนเมษายนที่ผ่านมา (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2548)

จากสถานการณ์ที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคและสหรัฐฯ จะเป็นโอกาสในการดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติให้มาเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น เนื่องจากเงินบาทที่อ่อนค่าลง และในทางกลับกัน จะส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศไทยฝั่งตะวันออกมากขึ้น เพราะค่าใช้จ่ายในการเดินทางและท่องเที่ยวในประเทศไทยถูกลง เป็นการจูงใจผู้บริโภคในการเดินทาง

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Environment)

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมคือ ปัจจัยทางด้านสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากการพัฒนาของสังคม ความเจริญก้าวหน้าของสังคม ตลอดจนความคาดหวังต่อการได้รับบริการของผู้โดยสารและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เดินทางทางอากาศ

- ทักษะคิดต่อการเดินทาง

จากที่สายการบินต้นทุนต่ำเริ่มเข้ามาในตลาดของธุรกิจสายการบินมากขึ้น ส่งผลให้ราคาบัตรโดยสารมีความหลากหลายและสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ได้มากขึ้น ปัจจัยการแข่งขันเรื่องราคาจึงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญอย่างมาก ทั้งนี้ ผู้โดยสารที่เดิมเคยเดินทางทางอากาศก็มีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้นและมีความอ่อนไหวต่อราคาสูงขึ้น ในขณะที่ตลาดผู้โดยสารเริ่มขยายตัวขึ้นนั้น เป็นผลมาจากการมีทัศนคติต่อการเดินทางทางอากาศที่ว่าทุกคนสามารถเข้าถึงได้ จึงมีแนวโน้มที่ผู้โดยสารจะเปลี่ยนจากการเดินทางรูปแบบอื่นมาใช้บริการการเดินทางทางอากาศแทน เพราะมีระดับราคาที่ใกล้เคียงกัน แต่ใช้ระยะเวลาในการเดินทางที่ประหยัดกว่าทำให้รู้สึกคุ้มค่ามากกว่า

- รูปแบบในการท่องเที่ยวของชาวเอเชีย

รูปแบบการท่องเที่ยวแบบเดินทางเองเป็นที่นิยมมากขึ้น โดยการเดินทางจะเน้นช่วงวันหยุดระยะสั้น ซึ่งสถานที่ท่องเที่ยวจะขึ้นอยู่กับความน่าสนใจของสถานที่ ความชอบส่วนตัวของนักท่องเที่ยว ความสะดวกสบายในการเข้าถึงของอินเทอร์เน็ตและเส้นทางบินที่ให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำ และเนื่องจากงบประมาณในการท่องเที่ยวที่จำกัด (Alex JS Tan, 2008) ร้อยละ 60 ของนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวในประเทศไทยเป็นกลุ่มมาซ้ำ จึงเน้นความคุ้มค่าและความสะดวกสบายทางเทคโนโลยี และนิยมเดินทางเองไม่พึ่งตัวแทนจำหน่าย

- การตื่นตัวด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันสังคมเริ่มให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น ปัญหาโลกร้อน (Global warming) โดยเฉพาะการปล่อยแก๊สพิษจากการเผาไหม้ของเครื่องยนต์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะโลกร้อน ทำให้สายการบินต่างๆ มีการปรับตัวในเรื่องนี้เป็นอย่างมากในการใช้เครื่องบินที่ใหม่มากกว่า นอกจากจะช่วยรักษาสภาพแวดล้อมแล้วยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมในระยะยาวอีกด้วย

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology Environment)

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีคือ เทคโนโลยีที่มีบทบาทเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและการแข่งขันของธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดการนวัตกรรม (Technology Innovation) ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักถึงในปัจจุบัน เนื่องจากการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ความสามารถในการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าได้มากกว่าระดับความคาดหวังปกติจึงเป็นปัจจัยข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบดังกล่าว ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ได้ดังนี้

- อินเทอร์เน็ต (Internet)

ในปัจจุบันผู้บริโภคมีความนิยมใช้อินเทอร์เน็ตในการดำเนินชีวิตเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากสามารถตอบสนองต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปคือ มีความต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบายที่มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริโภคในแถบภูมิภาคเอเชียและอินเทอร์เน็ตยังได้ผลักดันในการสร้างสื่อต่างๆ ให้เกิดขึ้น ได้แก่ การเติบโตของสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคอย่างมากและกลายเป็นกระแสความนิยมอย่างกว้างขวาง ที่ผ่านมาสังคมออนไลน์ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าไม่ได้จำกัดวงอยู่เฉพาะในกลุ่มวัยรุ่นเพื่อความบันเทิงเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในด้านธุรกิจ ที่หันมาใช้ประโยชน์จากสังคมออนไลน์ (Social Media) ในด้านการสื่อสาร การศึกษาพฤติกรรมและการเข้าถึงผู้บริโภค การประสานงานด้านคำสั่งซื้อวัตถุดิบกับ supplier เป็นต้น

หากมองถึงธุรกิจสายการบิน อินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน ตั้งแต่การเข้าถึงข้อมูลเส้นทางบินและตารางบินของผู้โดยสารผ่านเว็บไซต์ของสายการบินหรือเว็บไซต์ของ agent การได้รับข้อมูลจากสื่อโฆษณาการให้บริการและโปรโมชั่นของผู้โดยสาร ช่องทางการจองบัตรโดยสาร และช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น ดังนั้นสายการบินต่างๆ จึงต้องมีการวิเคราะห์และประมาณการการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อสามารถปรับใช้ประโยชน์ได้ทันและตอบสนองต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงผู้บริโภค

- การพัฒนาของเทคโนโลยีด้านการผลิตเครื่องบินและการซ่อมบำรุง

ในปัจจุบันผู้ผลิตเครื่องบินได้มีการพัฒนาของเทคโนโลยี ซึ่งช่วยทำให้การดำเนินการต่างๆ ของสายการบินมีต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำลง เนื่องจากช่วยลดต้นทุนในส่วนต่างๆ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากปี พ.ศ.2548 สายการบินต่างประสบปัญหาการขาดทุนจากวิกฤตราคาน้ำมันอากาศยานมีราคาสูง และหลังจากนั้นสายการบินได้มีการฟื้นตัวขึ้นจากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ผู้ผลิตอากาศยานสองเจ้าคือ แอร์บัสและโบอิง ทำการแข่งขันเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2548) ซึ่งหากมองในมุมมองของสายการบินแล้ว จะเห็นว่าสายการบินจะได้ประโยชน์จากการแข่งขันกันของผู้ผลิตอากาศยาน เนื่องจากผู้ผลิตเครื่องบินจะมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำให้เครื่องบินมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น เชื้อเพลิงชีวภาพ (Biofuel) และติด

ปลายปีกเครื่องบิน (Wingtips) กับเครื่องบิน เป็นต้น เห็นได้ว่าการดำเนินการปรับตัวดังกล่าวของผู้ผลิตเครื่องบิน ช่วยเอื้อประโยชน์ให้กับสายการบินในแง่ของการลดการเผาไหม้เชื้อเพลิง ซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักที่สูงมากในการดำเนินการของสายการบิน

สายการบินต่างๆ ได้ตระหนักถึงความคุ้มค่าในการซื้อเครื่องบินมากขึ้น โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพของเครื่องบิน โดยมีการศึกษาคุณสมบัติของเครื่องบินแต่ละรุ่นและค่ายผู้ผลิตเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้เครื่องบินที่ตรงกับความต้องการใช้งานของสายการบินและเกิดประสิทธิภาพได้อย่างสูงสุด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเครื่องบินที่รวดเร็วนั้น อาจส่งผลให้สายการบินต้องพิจารณาตัดสินใจในเรื่องของการดำเนินการจัดซื้อเครื่องบินเสียใหม่ ว่าควรทำในรูปแบบซื้อหรือเช่าเครื่องบิน เพราะเครื่องบินถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญของสายการบินและมีต้นทุนที่สูงมาก การดำเนินการต่างๆ ควรดำเนินการอย่างรอบคอบและประเมินในระยะยาวเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด - การพัฒนาระบบสื่อสาร

ปัจจุบันระบบการสื่อสารได้มีความก้าวหน้าอย่างมาก เห็นได้จากดาวเทียมได้เข้ามามีบทบาทในสังคมปัจจุบันมากขึ้น ด้านอุตสาหกรรมการบินได้มีการนำระบบนำร่องอากาศยานผ่านดาวเทียม และการนำพลังงานทดแทนที่ใช้กับอากาศยานมาเผยแพร่ เพื่อที่จะลดต้นทุนด้านการบิน ทั้งนี้ระบบดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความแม่นยำในการขึ้นและลงจอด รวมถึงลดช่วงระยะเวลาการบินวนของเครื่องบินที่เดิมมีสาเหตุมาจากทัศนวิสัยที่ส่งผลต่อความชัดเจนในการมองเห็นของนักบิน

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis)

จากการวิเคราะห์พบว่า สภาพแวดล้อมทางการตลาดภายนอกโดยรวมจะส่งเสริมโอกาสในการขยายตัวและการดำเนินธุรกิจของสายการบิน รวมถึงมีปัจจัยภายนอกด้านต่างๆ ที่เอื้อหนุนธุรกิจสายการบิน อาทิเช่น การเปิดน่านฟ้าเสรี แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในภูมิภาค และการส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลกและอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจสายการบินได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจโลก ราคาน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น โดยปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบได้ทั้งแง่บวกและลบ แต่ปัจจุบันสายการบินยังมีเครื่องมือช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (PEST Analysis) จึงพบว่า โดยภาพรวม เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในด้านบวกต่อธุรกิจสายการบิน

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five forces Analysis)

วิเคราะห์ตามแบบของโมเดลของพอร์ตเตอร์ (5 forces model) เพื่อวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน โดยพิจารณาจากแรงขับภายนอกทางการแข่งขันจากปัจจัยทั้ง 5 ประการ ดังนี้

ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันใหม่

ในอดีตการตกลงทางสิทธิการบินระหว่างรัฐบาลได้กระทำเพื่อประโยชน์แก่สายการบินหลักของประเทศตนเอง (สายการบินแห่งชาติ) การเข้ามาของสายการบินเอกชนจึงค่อนข้างมีอุปสรรคทั้งในเรื่องของการขอเวลาในการขึ้นลงสนามบิน และการขอสิทธิในการบินในเส้นทางต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่จากการเปิดน่านฟ้าเสรีอาเซียนที่จะมีผลใช้ในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2553 นั้น ถือเป็น การลดข้อจำกัดในการเข้ามาของสายการบินรายใหม่ในอุตสาหกรรม ให้สามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดได้อย่างเสรี นอกจากนี้ ยังมีคู่แข่งจากภูมิภาคอื่นเข้ามาในตลาดอาเซียนได้ง่ายขึ้น เนื่องจากทางกลุ่มอาเซียนได้มีการเจรจาตกลงกับหลายกลุ่มประเทศเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว และฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจรวมทั้งยกระดับความเป็นอยู่ของอาเซียน ยกตัวอย่างเช่น จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และอินเดีย เป็นต้น

เมื่อกำแพงทางข้อบังคับต่างๆ ลดลง ทำให้มีแนวโน้มที่จะมีสายการบินรายใหม่มีโอกาสเข้ามาในตลาดเพิ่มมากขึ้นทั้งสายการบินที่ให้บริการครบวงจร (Full Service Carrier) และสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier)

อย่างไรก็ตาม นอกจากปัจจัยภายนอกที่กล่าวมาแล้ว ปัจจัยของตัวธุรกิจเองก็ยังคงสร้างข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากธุรกิจสายการบินมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงทั้งการลงทุนในสินทรัพย์และบุคลากร ต้องอาศัยความชำนาญและมีประสบการณ์ตามลักษณะเฉพาะของธุรกิจ ต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพ การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายที่กรมการบินพลเรือนฯ กำหนด เป็นต้น ในระยะเริ่มแรก สายการบินอาจยังไม่สามารถทำกำไรได้ในช่วง 2-3 ปีแรก ถือเป็นกำแพงจำกัดผู้ทำธุรกิจรายย่อยไปได้ในระดับหนึ่ง

อีกหนึ่งข้อจำกัดที่สำคัญต่อผู้แข่งขันรายใหม่คือ ความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสายการบิน เนื่องจากผู้โดยสารต้องจ่ายแพงเพื่อเดินทางทางอากาศ ประกอบกับการให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยในการเดินทาง จึงจะเลือกซื้อบัตรโดยสารเพื่อเลือกเดินทางกับสายการบินที่เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือเป็นระยะเวลานาน

สถานะการแข่งขันในปัจจุบัน

จากนโยบายที่สนับสนุนให้เกิดการเปิดเสรีทางการบินเพิ่มมากขึ้น ได้ส่งผลให้สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นด้วย อันมีสาเหตุหลักๆ มาจากการที่มีจำนวน

สายการบินคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นและระดับการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ สาเหตุดังกล่าวส่งผลให้สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคมักทางเลือกเพิ่มมากขึ้น สายการบินต่างๆ โดยเฉพาะสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบได้ปรับตัวและพัฒนาการให้บริการของตนเองเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยสร้างความพึงพอใจเพื่อรักษาระดับฐานลูกค้าของตน ในขณะที่ปัจจัยการแข่งขันในตลาดเปลี่ยนเป็นการแข่งขันกันในเรื่องราคา ซึ่งเป็นผลมาจากการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่สามารถเข้ามาเจาะกลุ่มผู้บริโภควัยหนุ่มพร้อมๆ กับสร้างทางเลือกที่มากขึ้นให้กับผู้บริโภควัยเดิม ที่อาจมีความอ่อนไหวทางด้านราคาอีกด้วย

ด้วยปัจจัยที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแข่งขันที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่ม โดยเฉพาะเส้นทางการบินภายในประเทศหันไปใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น เนื่องจากมีราคาที่ต่ำกว่า อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน สายการบินต้นทุนต่ำยังมีขีดจำกัดในการประกอบธุรกิจและให้บริการในเรื่องศักยภาพทางการแข่งขันด้านทรัพยากร และการดำเนินการต่าง ๆ เนื่องจากต้องควบคุมต้นทุนให้สามารถดำเนินการได้โดยไม่ขาดทุน

สินค้าทดแทน

ปัจจุบันการเดินทางสามารถแบ่งได้เป็นการเดินทางทางอากาศ ทางบก และทางน้ำ โดยในอุตสาหกรรมการบินนั้นใช้อากาศยานเป็นยานพาหนะในการเดินทางทางอากาศ ซึ่งจะมีข้อได้เปรียบเรื่องความเร็วสำหรับเส้นทางเดินทางที่ไกล เพราะช่วยลดระยะเวลาในการเดินทางลงได้เป็นอย่างมาก แต่ก็มีข้อจำกัดสำหรับผู้ให้บริการคือ ราคาค่าบัตรโดยสารที่สูงถ้าเปรียบเทียบกับการเดินทางในรูปแบบอื่นๆ ดังนั้น ผู้โดยสารที่ต้องการเดินทาง จึงมีทางเลือกตั้งแต่สายการบินต่างๆ และยังมีทางเลือกในการเดินทางรูปแบบอื่นๆ ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำมาทดแทนอากาศยานในการเดินทาง ได้แก่ รถยนต์ รถไฟ และเรือ

การเดินทางโดยรถยนต์ ถึงแม้ว่าจะสามารถเข้าถึงบางพื้นที่ เช่น ตัวเมืองได้ดีกว่าอากาศยาน และสำหรับระยะทางใกล้ อาจมีค่าเดินทางที่ถูกกว่าและใช้เวลาเดินทางโดยรวมน้อยกว่า เพราะในการบิน ผู้โดยสารและสินค้าต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนก่อนที่จะสามารถนำขึ้นบนอากาศยานได้ ทำให้เสียเวลาที่สามารถใช้ในการเดินทางไป แต่เมื่อต้องเดินทางระยะไกลมากขึ้น หรือข้ามทะเลแล้ว อากาศยานสามารถพาไปถึงที่หมายได้รวดเร็ว สะดวกสบาย และราคาถูกกว่ารถยนต์อย่างมาก

สำหรับการเดินทางโดยรถไฟนั้น มีความสามารถในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้ในปริมาณที่มากกว่าอากาศยานมาก (แต่สำหรับรถไฟความเร็วสูง โดยปกติจะขนส่งเพียงผู้โดยสาร

เท่านั้น) และมีความเหมาะสมในการเดินทางระยะปานกลาง (240-1,280 กม) มากกว่าอากาศยาน แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับระยะทางที่ไกลกว่านั้นหรือเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องข้ามทะเล อากาศยานย่อมได้เปรียบ เพราะมีความเร็วที่สูงกว่า และไม่จำเป็นต้องวิ่งตามรางที่อยู่บนพื้นดินเท่านั้น

ยานพาหนะประเภทสุดท้ายคือเรือ ซึ่งสามารถขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้ในปริมาณที่มากกว่าอากาศยานมาก ให้ความสะดวกสบายแก่ผู้เดินทางมากกว่า (เช่น ในเรือมีพื้นที่มากกว่า ทำให้สามารถเดินไปมาได้สะดวก) และมีราคาที่ถูกกว่า อย่างไรก็ตามในเรื่องเวลานั้น เรือมีความเร็วน้อยกว่าอากาศยานมาก นอกจากนี้เรือไม่สามารถเดินทางผ่านพื้นดินได้อีกด้วยดังนั้นความสามารถเป็นผลิตภัณฑ์ทดแทนอากาศยานของเรื่อนั้นถือว่ามีน้อยมาก ซึ่งส่วนมากจะเน้นไปในเรื่องการขนส่งสินค้าเป็นหลัก

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผลิตภัณฑ์ทดแทนอากาศยานที่มีผลมากที่สุดคือ รถไฟความเร็วสูง ซึ่งหากในอนาคตหากประเทศไทยมีรถไฟความเร็วสูงเกิดขึ้น ย่อมเกิดความสะดวกสบาย และใช้เวลาเดินทางโดยรวมใกล้เคียงกับอากาศยาน แต่มีราคาค่าโดยสารที่ถูกกว่า

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

จากการเข้ามาในตลาดของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งผลให้เกิดสงครามทางด้านราคาในตลาด โดยปัจจัยสำคัญในการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงจากรีเอการให้บริการที่เป็นเลิศ เป็นเรื่องราคารับตร โดยสารแทน ดังนั้น ผู้โดยสารจึงมีความอ่อนไหวต่อราคาสูงขึ้น โดยตลาดสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบจึงต้องเร่งพัฒนาศักยภาพการให้บริการ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตนเอง ทั้งในด้านการให้บริการ เส้นทางบินที่หลากหลาย เวลาเที่ยวบินที่หลากหลายและเป็นเวลาที่สำคัญ และการเป็นผู้นำในด้านต่างๆ เช่น เทคโนโลยี ทั้งนี้ เพื่อสร้างความโดดเด่นและเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการดึงดูดผู้โดยสารให้มาใช้บริการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นได้ว่า อำนาจต่อรองของผู้โดยสารมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยมีผลมาจากความจงรักภักดีต่อตราสินค้าของผู้โดยสารที่น้อยลงเพราะทางเลือกที่มากขึ้น หรืออาจมีความอ่อนไหวเรื่องราคาที่สูงขึ้น อำนาจการต่อรองของผู้โดยสารจึงมีแนวโน้มสูงขึ้นนั่นเอง

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์หลักๆ ให้กับสายการบินก็คือ ผู้ผลิตเครื่องบิน ซึ่งนับได้ว่าเป็นตลาดแบบผู้ขายน้อยรายมีเพียงคู่แข่งรายใหญ่สองราย คือ แอร์บัสและ โบอิง ซึ่งทั้งสองเจ้าต่างก็มีสายผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมแก่การใช้งานหลายแบบและคล้ายกัน แต่จะมีข้อได้เปรียบกันตรงที่อัตราการเผาผลาญเชื้อเพลิงที่ดีกว่าและค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงที่ถูกกว่านั่นเอง ดังนั้น อำนาจต่อรองที่มีต่อสายการบินจึงมีค่าเท่าๆ กัน แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างจะขึ้นอยู่กับภาระงานและการตัดสินใจ

ของสายการบินในการพิจารณาเลือกใช้อากาศยาน เนื่องจากเครื่องบินหนึ่งลำมีอายุการใช้งานประมาณ 10-15 ปีและบางสายการบินก็มีท่าอากาศยานเพียงไม่กี่ชนิด ประกอบกับอากาศยานมีราคาสูง จึงมักทำเป็นสัญญาระยะยาวตามแผนระยะยาวในการเลือกซื้อและเช่าอากาศยาน อำนาจต่อรองจึงเป็นของสายการบินมากกว่าผู้ผลิตเครื่องบิน

นอกจากนี้ยังมีซัพพลายเออร์ที่มีส่วนสำคัญอย่างมากกับสายการบินคือ นักบิน ซึ่งในปัจจุบันจำนวนนักบินมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด โดยจากข้อมูลของกรมการบินพลเรือนเปิดเผยว่า ปัจจุบันประเทศไทยมีนักบินจำนวน 2,500 – 3,000 คน ซึ่งในแต่ละปีนั้นธุรกิจการบินมีความต้องการนักบินใหม่เพื่อเพิ่มและทดแทนประมาณปีละ 400 – 500 คน ขณะที่ปัจจุบันสามารถผลิตนักบินได้เพียงปีละ 200 – 300 คนเท่านั้น ทำให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการบินไทยกำลังขาดแคลนนักบินเป็นอย่างมาก เนื่องจากสามารถผลิตนักบินได้เพียงครึ่งหนึ่งของความต้องการ ทำให้สายการบินมีความเสี่ยงในเรื่องอุปสรรคต่อการเพิ่มหรือขยายเที่ยวบินในเส้นทางที่มีศักยภาพเพื่อทำกำไรมากขึ้นได้ หรืออาจมีผลต่อสายการบินในการเจรจาต่อรองเรื่องผลประโยชน์เพื่อแย่งชิงนักบินในตลาด อำนาจต่อรองของนักบินจึงมีแนวโน้มสูงมากขึ้นนั่นเอง

สรุปผลการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five forces Analysis)

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม สามารถสรุปได้ตามแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนการแข่งขัน ดังนี้

(1) ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่

เป็นปัจจัยด้านบวกต่อธุรกิจสายการบิน เนื่องจากธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูง ประกอบกับความน่าเชื่อถือ และเป็นที่รู้จัก จึงถือว่าเป็นข้อจำกัดสำคัญของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ที่ยากในการเข้ามาเริ่มต้นธุรกิจสายการบิน

(2) สถานะสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

เป็นปัจจัยด้านลบต่อธุรกิจสายการบิน เนื่องจากระดับการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นในอุตสาหกรรม ประกอบกับมีปัจจัยเอื้อหนุนจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปคือ ให้ความสำคัญกับปัจจัยราคาสำหรับเส้นทางบินระยะสั้นมากกว่าปัจจัยเรื่องการให้บริการ จึงส่งผลให้ปัจจัยการแข่งขันที่สำคัญเปลี่ยนแปลงจากรีการให้บริการมาเป็นเรื่องราคา สายการบินต้นทุนต่ำซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญจึงสามารถเข้ามาเจาะกลุ่มผู้บริโภค รายใหม่พร้อมๆ กับสร้างทางเลือกที่มากขึ้นให้กับผู้บริโภค รายเดิมที่อาจมีความอ่อนไหวทางด้านราคา

(3) สินค้าทดแทน

เป็นปัจจัยด้านบวกต่อธุรกิจสายการบิน โดยสินค้าทดแทนการเดินทางโดยเครื่องบิน ที่ใกล้เคียงมากที่สุดในปัจจุบันคือ รถไฟฟ้าความเร็วสูง แต่เนื่องจากปัจจุบันในประเทศไทยยังไม่มีรถไฟฟ้า

ความเร็วสูงให้บริการ ดังนั้น การเดินทางโดยเครื่องบินยังคงได้เปรียบในเรื่องระยะเวลาในการเดินทางมากที่สุด

(4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

เป็นปัจจัยด้านลบต่อธุรกิจสายการบิน เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น

(5) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

เป็นปัจจัยด้านบวกต่อธุรกิจสายการบิน โดยซัพพลายเออร์หลักๆ ให้กับสายการบินก็คือ ผู้ผลิตเครื่องบิน ซึ่งนับได้ว่าเป็นตลาดแบบผู้ขายน้อยราย ดังนั้น อำนาจต่อรองที่มีต่อสายการบินจึงมีค่าเท่าๆ กัน แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างจะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของสายการบินในการพิจารณาเลือกใช้อากาศยาน อำนาจต่อรองจึงเป็นของสายการบินมากกว่าผู้ผลิตเครื่องบิน อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยเรื่องนักบิน ซึ่งในปัจจุบันจำนวนนักบินมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด อำนาจการต่อรองของนักบินจึงมีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต

การวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สวอต (อังกฤษ: SWOT Analysis) หรือในชื่อไทยชื่ออื่นเช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT ของสายการบินระดับภูมิภาคในประเทศไทย มีดังนี้

จุดแข็ง

ในปัจจุบันการแข่งขันในตลาดเน้นไปที่การแข่งขันในเรื่องราคา สายการบินต้นทุนต่ำแข่งขันกันออกโปร โมชั่น เพื่อแข่งขันราคากันอย่างรุนแรง สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ จึงต้องหาจุดได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ โดยผู้บริหารของสายการบินระดับภูมิภาคในประเทศไทยได้มองว่าจุดแข็งของสายการบินคือ

- เส้นทางเครือข่ายการบิน โดยเน้นเส้นทางบินต่อเนื่องที่สะดวกสำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือ กลุ่มผู้โดยสารจากประเทศโซนยุโรป จีน เกาหลี และญี่ปุ่น จากนั้นจึงวางเส้นทางการบินที่ครอบคลุมเมืองแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ที่สามารถบินตรงต่อไปถึงยังจุดหมายปลายทางได้เลย โดยเส้นทางบินได้ครอบคลุมเมืองสำคัญต่างๆ ทั้งในประเทศไทยและประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยแต่ละเส้นทางเคยเป็นเพียงสายการบินเดียวที่บินตรงไปลง เช่น เมืองเสียมเรียบ ประเทศกัมพูชา

- มีเครือข่ายธุรกิจที่หลากหลาย ตั้งแต่ธุรกิจสายการบิน (Airline) ธุรกิจสนามบิน (Airport) ธุรกิจทำอาหารเพื่อเสิร์ฟบนเครื่องบิน (Catering) ธุรกิจการให้บริการภาคพื้นดิน (Ground service) และธุรกิจด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo)
- เน้นการให้บริการที่หลากหลายให้กับผู้โดยสารนอกเหนือจากเส้นทางบิน คือบริการตั้งแต่การให้บริการห้องรับรอง จนถึงการบริการบนเครื่องบิน
- สายการบิน มีศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นของตัวเอง

จุดอ่อน

- ธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนสูง ตั้งแต่ราคาเครื่องบิน อุปกรณ์อะไหล่สำหรับบำรุงรักษาเครื่องบิน น้ำมันเชื้อเพลิง โดยถ้าน้ำมันราคาสูง จะมีผลกระทบต่อราคาต้นทุนได้
- การใช้เครื่องบินโดยสารเพียงสองประเภทหลักคือ เครื่องบินโดยสารไอพ่นแอร์บัสรุ่น เอ-319 และรุ่น เอ-320 และอีกประเภทคือเครื่องบินโดยสารเอทีอาร์รุ่น 72-500 และรุ่น 72-600 อาจเกิดความเสี่ยงในด้านอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตและปัญหาขาดแคลนอะไหล่ในการใช้บำรุงรักษาหรือซ่อมแซมอย่างกระทันหัน

โอกาส

- จากการก่อตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เออีซี) อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเลื่อนเข้ามาจากเดิมคือ พ.ศ. 2563 โดยจะมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน และจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี สิ่งเหล่านี้จึงเป็นโอกาสให้กับธุรกิจสายการบิน สำหรับการเดินทางระหว่างประเทศแถบเออีซีเพื่อทำธุรกิจ หรือท่องเที่ยวที่มากขึ้น
- ราคาน้ำมันโลกที่ดิ่งลงเรื่อยๆ ในปี พ.ศ. 2558 และมีแนวโน้มว่าจะลดลงอย่างต่อเนื่องอีกในปี พ.ศ. 2559

อุปสรรค

- จากจุดแข็งที่ได้กล่าวเรื่อง การครอบครองเส้นทางบินบางเส้นทางที่เป็นเมืองท่องเที่ยวสำคัญได้เพียงสายการบินเดียว (Monopoly) แต่พบว่าสายการบินระดับภูมิภาคในประเทศไทยสามารถทำได้เพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากมีปัจจัยการแข่งขันภายนอกอย่างสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ได้เข้ามาเปิดเส้นทางบินเดียวกัน และเน้นแข่งขันเรื่องราคา จึงทำให้สายการบินระดับภูมิภาคในประเทศไทยต้องสูญเสียบรายได้และส่วนแบ่งการตลาดบางส่วนไป
- สภาวะเศรษฐกิจโลกที่ซบเซาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสายการบิน เป็นผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางน้อยลง

- การแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรงของสายการบินต้นทุนต่ำในตลาด โดยบางโปรโมชันในบางเส้นทางบินนั้น ราคาค่าบัตรโดยสารได้ถูกกดลงไปใกล้เคียงกับการเดินทางทางรถโดยสารประจำทาง
- ปัจจัยผลกระทบจากสภาพอากาศจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น หมอกควันจากประเทศอินโดนีเซีย ทำให้ไม่สามารถทำการบินตามตารางบินได้ ส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียรายได้และโอกาสทางธุรกิจ

4.3.2 ผลจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสายการบินระดับภูมิภาคของไทย

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนเส้นทางบินและหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงของสายการบินระดับภูมิภาคในประเทศไทย โดยได้มีขอบเขตการสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเส้นทางบิน เช่น การศึกษาข้อมูลก่อนการเปิดเส้นทางบินใหม่ การวิเคราะห์ตลาดในด้านปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเส้นทางบิน รวมถึงความเสี่ยงในระดับองค์กรที่มีระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (operational risk) ในเรื่องเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร

ปัจจัยการแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2557 - 2558 สายการบินโดยส่วนใหญ่จะเน้นที่การแข่งขันทางด้านราคา ซึ่งเป็นไปตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมความนิยมของผู้โดยสารที่หันมาให้ความสำคัญในเรื่องราคาสำหรับเส้นทางบินระยะสั้นมากขึ้น จึงเป็นการส่งเสริมข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญต่อสายการบินต้นทุนต่ำ ทั้งนี้ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบหลายๆ สายการบิน ก็ได้มีการปรับตัวเพื่อแข่งขันด้านราคาโดยการจัดโปรโมชันตามช่วงฤดูการต่างๆ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์หลักที่เป็นจุดสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสายการบิน full service ที่เป็นสายการบินในระดับภูมิภาคที่นอกเหนือจากเรื่องการให้บริการคือ เส้นทางบิน โดยเน้นการรองรับผู้โดยสารจากภูมิภาคอื่นๆ ที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวหรือเดินทางทางธุรกิจในแถบภูมิภาคเอเชีย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสายการบินระดับภูมิภาคของไทยในระดับต่างๆ จากหลากหลายส่วนงาน เช่น ส่วนวางแผนเส้นทางบิน ส่วนพิกัดอัตราค่าโดยสาร ส่วนงานวิจัยและวิเคราะห์ตลาด และส่วนงานบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถรวบรวมผลตามหัวข้อสัมภาษณ์ตามรายละเอียดหัวข้อย่อยในข้อ 4.2.1 ได้ตามรายละเอียดด้านล่าง

สายการบินเป็นสายการบินระดับภูมิภาคของประเทศไทยที่ให้บริการเที่ยวบินตรงสู่ 11 เส้นทางบินทั่วประเทศไทย และ 13 เส้นทางบินสู่ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคฯ ได้แก่ บังกลาเทศ

กัมพูชา ฮองกง อินเดีย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มาเลเซีย สาธารณรัฐมัลดีฟส์ สหภาพเมียนมาร์ และ สิงคโปร์ และปัจจุบัน (พ.ศ. 2558) สายการบินมีการทำข้อตกลงเที่ยวบินร่วม (Codeshare Agreement) กับ 8 สายการบินสมาชิกของเครือข่ายพันธมิตรวันเวิลด์ ได้แก่ แอร์เบอร์ลิน บริติชแอร์เวย์ส คาเธ่ย์แปซิฟิก ฟินนแอร์ แจแปนแอร์ไลน์ มาเลเซียแอร์ไลน์ แควนตัส แอร์เวย์ส และ กาทาร์แอร์เวย์ส

ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ในการประกอบธุรกิจ

ปัจจัยหลักในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ในการประกอบธุรกิจของสายการบินระดับภูมิภาคของไทยคือ การวางแผนเพื่อสร้างเครือข่ายเส้นทางบิน ถือเป็น การวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับผู้โดยสารในการเดินทางข้ามทวีปเพื่อมาท่องเที่ยวในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียได้สะดวกมากยิ่งขึ้น เช่น การจองบัตรโดยสารตรงจากต้นทางไปที่จุดหมายปลายทางโดยสามารถต่อเครื่องได้ที่สนามบินสุวรรณภูมิพร้อมการโหลคน้ำหนักสัมภาระแบบ Check through เป็นต้น โดยสายการบินได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรเครือข่ายกับสายการบินระดับโลกเพื่อทำข้อตกลงเที่ยวบินร่วม อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและสายการบินที่เป็นพันธมิตร ทั้งระบบสำรองและจำหน่ายบัตรโดยสาร พร้อมกับได้รับรหัสการบินจาก IATA คือรหัสการบิน “PG” เพื่อสามารถเข้าร่วมในสำนักหักบัญชีของ IATA (IATA Clearing House) และเข้าเป็นสมาชิกของ IATA Billing and Settlement Plan (“BSP”) ซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่มฐานการขายได้ ทั้งนี้ได้เข้าเป็นสมาชิกของ IATA ซึ่งหมายถึงการเข้าสู่มาตรฐานความปลอดภัยในการบินพาณิชย์สากลนานาชาติภายใต้ IATA Operational Safety Audit (“IOSA”)

เส้นทางบินของสายการบินเริ่มต้นจากเส้นทางบินที่สายการบินแห่งชาติไม่ได้ทำการบินตั้งแต่ยุคสมัยก่อนเปิดเสรีการบินในประเทศไทย จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2529 ที่สามารถบินในทุกๆ เส้นทางบินได้ ต่อมาในปี พ.ศ. 2532 ผู้บริหารได้ริเริ่มความคิดในการเปิดสนามบินแห่งแรกที่เกาะสมุย โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาเกาะสมุยเป็นแหล่งท่องเที่ยวนานาชาติและสามารถรองรับเที่ยวบินของสายการบินของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ สนามบินสมุยจึงเปรียบเสมือนเส้นทางบินที่มีลักษณะผูกขาดแห่งแรกที่บริษัทฯ มีอำนาจในการกำหนดตารางเที่ยวบินขึ้นลงของสายการบินต่างๆ ได้

สายการบินสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์การเป็นผู้บุกเบิกตลาด (First Mover Advantage) คือจะเปิดเส้นทางบินใหม่ๆ ในเส้นทางที่ยังไม่มีสายการบินต่างชาติอื่นๆ

เข้าไปเปิดในพื้นที่ เช่น เสียมราช ประเทศกัมพูชา เมื่อปี พ.ศ. 2540 สายการบินได้เข้าร่วมทำสัญญาของสัมปทานในเส้นทางบินกรุงเทพฯ – เสียมราช โดยที่ไม่มีคู่แข่งอื่นได้ไปจนถึงปี พ.ศ. 2552 ในระยะเวลา 12 ปีที่ได้รับสัมปทาน สายการบินได้สิทธิในการให้บริการเที่ยวบินในเส้นทางดังกล่าวได้เพียงสายการบินเดียว สายการบินจึงได้ครองตลาดในช่วงเวลาดังกล่าวในลักษณะผูกขาด สายการบินได้ลงทุนในการ โพรโมตเส้นทางบิน ซึ่งในช่วงแรกเส้นทางดังกล่าวยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ต่อมาหลังจากเส้นทางบินเป็นที่รู้จักและนิยมของนักท่องเที่ยวมากขึ้น รัฐบาลกัมพูชาจึงตัดสินใจเปิดเสรีการบินในเส้นทางบินเสียมราช เพื่อเป็นการรองรับนักท่องเที่ยวเข้าประเทศได้มากขึ้น เกิดสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาให้บริการ และสามารถดึงกลุ่มลูกค้าไปจากสายการบินมากกว่า 50% ในขณะที่ก็ยังมีสัดส่วนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ที่ส่งผลด้านบวกต่อสายการบินอยู่ แต่อย่างไรก็ตามสายการบินต้องสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันไป จากกรณีนี้คือ มีผลกระทบมาจากปัจจัยภายนอกที่สายการบินไม่สามารถควบคุมได้

จากเหตุการณ์ดังกล่าว เส้นทางบินเสียมราช ประสบความสำเร็จและสร้างรายได้มหาศาลให้กับสายการบินผู้วางกลยุทธ์ในแบบการเป็นผู้บุกเบิกตลาด อย่างไรก็ตาม สายการบินไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งในกรณีนี้คือ ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศกัมพูชา

ปัจจัยเสี่ยงด้านการวางแผนเส้นทางบิน สำหรับการเปิดเส้นทางบินใหม่

การเป็นผู้นำในการบุกเบิกตลาดใหม่ๆ จะมีความเสี่ยงสูงในเรื่องการคาดการณ์การเติบโตของตลาดใหม่ เพื่อมารองรับธุรกิจสายการบินได้ ความเสี่ยงเรื่องต้นทุนการดำเนินงานและจุดคุ้มทุนและระยะเวลาในการทำกำไร และความเสี่ยงเรื่องนโยบายภาครัฐของประเทศที่ได้วางแผนจะเข้าไปทำการบิน

- 1) ด้านตลาด วิเคราะห์เป้าหมายตลาดใหญ่มากพอที่จะรองรับหรือไม่ วิเคราะห์อำนาจการซื้อของกลุ่มเป้าหมาย
- 2) ด้านต้นทุนในการเปิดเส้นทางใหม่ ค่าใช้จ่ายเริ่มจากการศึกษาเส้นทางบิน การหมุนเวียนใช้อาเซียนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าหรือก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้นทุนทางตรง เช่น ค่า Landing & Parking ค่าใช้บริการ Ground handling ค่าอาหารที่ให้บริการบนเครื่องบิน ต้นทุนในการเปิดสำนักงานปฏิบัติการที่เส้นทางบินที่ต้องการเปิดใหม่ เป็นต้น
- 3) ด้านนโยบายภาครัฐ มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎของประเทศที่ต้องการเปิดให้บริการเส้นทางบิน

ความเสี่ยงด้านสังคม การเมืองภายในประเทศ สถานการณ์โลก และวิกฤตเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสารในเส้นทางบินที่ต้องการเปิดให้บริการ รวมถึงประมาณการเหตุการณ์ล่วงหน้าและหาวิธีกระจายความเสี่ยงเหล่านั้น นอกจากนี้ เหตุการณ์ที่เคยขึ้นในอดีตที่ใกล้เส้นทางบินใหม่ เช่น อุบัติเหตุเครื่องบินตก การปล้นจี้เครื่องบิน หรือการก่อการร้าย ก็ถือเป็นความเสี่ยงภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ และอาจส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวต่อสายการบินเราทั้งทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎ คือการดำเนินการเรื่องเอกสารตามกฎหมาย เช่น ใบอนุญาต ก่อนการเข้าเปิดเส้นทางบินใหม่ เป็นต้น

ปัจจัยที่ต้องศึกษาสำหรับเส้นทางบินที่เปิดใหม่

การศึกษา วิเคราะห์ ก่อนเปิดเส้นทางบินใหม่ จะประเมินจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น วิกฤตการณ์ตลาด วิกฤตเศรษฐกิจด้านอุปสงค์และอุปทาน วิกฤตคู่แข่ง รวมถึงการประมาณการ/คาดการณ์ต้นทุนค่าใช้จ่ายและรายได้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น จึงต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) Seat Supply

ศึกษาจำนวนเที่ยวบินของสนามบินในเมืองที่ต้องการเปิดเส้นทางบิน ปริมาณ/ความสามารถในการรองรับผู้โดยสารนานาชาติของสนามบิน จำนวนสายการบินที่ให้บริการเที่ยวบินในเส้นทางบินนั้นๆ เพื่อศึกษาหา potential market share ของเราที่จะเข้าไปเปิดให้บริการ

ศึกษาเปรียบเทียบการให้บริการของสายการบินในเส้นทางที่เกี่ยวข้องและอาจมีผลช่วยส่งเสริมสายการบินของบริษัทฯ โดยศึกษาจากปัจจัยด้าน เวลาบิน การต่อเครื่อง ระยะเวลาการบิน อากาศยานที่ให้บริการบิน ทั้งนี้ ศึกษาในเรื่องฤดูกาลท่องเที่ยวที่ส่งผลให้มีการลดหรือเพิ่มเที่ยวบินของสายการบินต่างๆ เพื่อรองรับปริมาณผู้โดยสารในช่วง high season

ปัจจัยที่สำคัญอีกหนึ่งปัจจัยคือ ปริมาณเที่ยวบินจากการให้บริการของสายการบินแห่งชาติในประเทศที่เราต้องการเปิดบริการเส้นทางบิน เพื่อนำข้อมูลมาช่วยวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสายการบินเรา เช่น การวิเคราะห์โดยแบ่งตามภูมิภาคของผู้โดยสาร จะช่วยให้ทราบถึงส่วนแบ่งตลาดของผู้โดยสาร ซึ่งมองเห็น โอกาสในการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสายการบินเพื่อประเมิน (Project) ปริมาณผู้โดยสารที่น่าจะมาใช้บริการเส้นทางบินของสายการบินเราได้ ทั้งนี้ อาจต้องแยกวิเคราะห์ตามฤดูกาลต่างๆ เพื่อความแม่นยำในการประมาณการมากยิ่งขึ้น

2) Market Demand

เป็นการวิเคราะห์ผู้โดยสารที่เดินทางเข้าประเทศนั้นๆ โดยอาจแยกวิเคราะห์เป็นรายประเทศ เชื้อชาติ หรือภูมิภาค เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบปริมาณการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของปริมาณผู้โดยสารของแต่ละประเทศ และวิเคราะห์จำนวน traffic ของผู้โดยสารรายประเทศเปรียบเทียบอย่างน้อย 2-3 ปีเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอดีต โดยข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมในเรื่อง potential market ในภาพรวมและสามารถประมาณการส่วนแบ่งการตลาดหากสายการบินตัดสินใจเปิดให้บริการในเส้นทางบินนั้นๆ

3) Potential Market สำหรับสายการบินเราในการเปิดเส้นทางบินใหม่

วิเคราะห์เส้นทางบินจากเมืองต่างๆ ที่สายการบินให้บริการในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้โดยสารที่น่าจะมีโอกาสเดินทางในเส้นทางใหม่ โดยวิเคราะห์แบ่งตามช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวของทั้งสองประเทศ

วิเคราะห์กลุ่ม target passenger ของสายการบินแยกตามภูมิภาคของผู้โดยสารเพื่อวิเคราะห์ตลาด และเส้นทางการบินจากภูมิภาคมาถึงประเทศเป้าหมายที่ต้องการเปิดเส้นทางบินใหม่ ทั้งนี้ ทำให้ประมาณการขนาดตลาดและจำนวนผู้โดยสารได้ โดยการวิเคราะห์ผู้โดยสารนั้นจะวิเคราะห์ในระดับ market segmentation และลงไปถึงระดับ Primary market และ Secondary market

4) วางแผนตารางบิน

เพื่อประมาณการรองรับปริมาณผู้โดยสารจากเที่ยวบินที่มาถึง เปรียบเทียบจากเวลาของเที่ยวบินที่ลงภายในช่วงระยะเวลาที่สามารถต่อเครื่องไปเส้นทางบินใหม่ได้ทั้งจากเที่ยวบินที่สายการบินให้บริการและเที่ยวบินของสายการบินร่วม (Codeshare Partner) เพื่อช่วยกำหนดเวลาบินของเส้นทางใหม่ รวมถึงใช้ข้อมูลดังกล่าวในการประมาณการหมุนเวียนอากาศยานสำหรับทำการบิน

5) Demand Forecasting

เพื่อประมาณการจำนวนผู้โดยสารของสายการบินที่ให้บริการในช่วงระยะเวลาล่วงหน้าประมาณ 2 ปี โดยหลักการวิเคราะห์จะแบ่งเป็นสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาประเมินเปรียบเทียบ

6) Price Estimation

ศึกษาจากราคาของกลุ่มคู่แข่งคือ สายการบินที่ให้บริการอยู่ และวิเคราะห์การเดินทางเข้า-ออก ประเทศของนักท่องเที่ยวในช่วงหน้าเทศกาลหรือฤดูการท่องเที่ยวของประเทศ รวมถึงเหตุการณ์เครื่องบินตกหรือก่อการร้ายในประเทศใกล้เคียง หรือน่านฟ้าที่ต้องบินผ่านในเส้นทางบินใหม่ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและวิธีการกระจายความเสี่ยงเหล่านั้น

7) Route Cost Projection & Breakeven point %

การกำหนดสมมติฐาน เพื่อเป็นปัจจัยในการประมาณการต้นทุนและจุดคุ้มทุนของเส้นทางบินที่ต้องการเปิดให้บริการบินใหม่ โดยคำนวณประมาณการกำไรของเส้นทางบินใหม่ โดยนำราคาตั๋วโดยสารที่ได้ประมาณการค่าอุปสงค์ในแต่ละสถานการณ เพื่อเปรียบเทียบรายได้ ต้นทุน ระยะเวลาจุดคุ้มทุน และกำไรของแต่ละสถานการณ

8) SWOT Analysis

วิเคราะห์เหตุการณ์ภายในและภายนอกโดยใช้เครื่องมือ SWOT เข้ามาช่วย วิธีนี้จะช่วยประเมินความสามารถของสายการบิน และปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย หรืออาจส่งผลกระทบต่อสายการบิน (สามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์อื่นๆ แทนได้ เช่น PEST Analysis หรือ Five Forces' Analysis)

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้ง 9 ปัจจัยตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้วิเคราะห์จะสรุปผลโดยเขียนเป็นข้อแนะนำแบ่งตาม ข้อดีและข้อเสียของการเปิดเส้นทางบินใหม่ ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจเปิดเส้นทางบินใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และศึกษาปัจจัยความเสี่ยง ปัจจัยที่ต้องศึกษาในการวางแผนเปิดเส้นทางบินใหม่ของสายการบิน และกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันเพื่อสร้างเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับสายการบิน สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ระดับภูมิภาคของไทย ได้อาศัยกลยุทธ์การเป็นผู้นำในการเปิดเส้นทางบินใหม่มาใช้เป็นจุดก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจการบินในประเทศไทย โดยการเป็นผู้นำในการเปิดเส้นทางบินใหม่นั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยเงินทุนจำนวนมากในการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของเส้นทางบินนั้นๆ กล่าวคือ ต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการตัดสินใจเปิดเส้นทางบิน โดยจะต้องศึกษาปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องและอาจส่งผลกระทบต่อการบิน เช่น กฎหมาย กฎข้อปฏิบัติ จำนวนนักท่องเที่ยว เส้นทางบิน สถานที่ท่องเที่ยว การกำหนดประเภทอากาศยาน กำหนดราคาบัตรโดยสาร จำนวนเที่ยวบิน เศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศที่เราต้องการเปิดเส้นทางบินใหม่ เป็นต้น โดยปัจจัยดังกล่าวล้วนมีผลต่อการตัดสินใจเพื่อคาดการณ์ความสำเร็จของการเปิดเส้นทางบินทั้งสิ้น

สายการบินได้นำบทวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจตามกระบวนการของบริษัทฯ เมื่อตัดสินใจเปิดเส้นทางบินแล้ว สายการบินจะต้องวิเคราะห์ผลประกอบการของเส้นทางบินนั้น โดยเปรียบเทียบผลประกอบการที่เกิดขึ้นจริง (actual) กับผลประกอบการตามที่ได้คาดการณ์ไว้ก่อนเปิดเส้นทาง (estimation) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น โดยหากผลการประเมินไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่ได้คาดการณ์ไว้ ควรจะมีแนวทางที่สายการบินควรดำเนินการ คือ

1) หากประสบความสำเร็จ สายการบินอาจต้องประเมินความเป็นไปได้ในการต้องการที่จะครอบครองผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเปิดเส้นทางบินใหม่ให้ได้มากที่สุด โดยจาก

ประสบการณ์ในอดีต เส้นทางบินที่เคยประสบความสำเร็จจากการเป็นผู้บุกเบิกตลาด สายการบินได้เข้าทำสัญญาสัมปทานในเส้นทางบินนั้นๆ เป็นระยะเวลาหนึ่ง ในช่วงเวลาดังกล่าวสายการบินสามารถโปรโมทเส้นทางบินให้เป็นที่นิยมโดยนักท่องเที่ยวได้ ทำให้จำนวนอุปสงค์เพิ่มมากขึ้นจนเป็นสัดส่วนที่มากกว่าอุปทาน เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น สายการบินจึงถูกบีบให้ต้องแข่งขันต่อโดยเสรี เนื่องจากปัญหาทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศของเส้นทางบินนั้น เมื่อสิ้นสุดสัญญาสัมปทาน บริษัทฯ จึงไม่สามารถต่อสัญญาได้ เป็นการเปิดโอกาสให้สายการบินคู่แข่ง โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่เข้ามาเปิดให้บริการในเส้นทางบิน และแย่งสัดส่วนจำนวนผู้โดยสารในกลุ่มที่มีความอ่อนไหวเรื่องราคาสูงไป ประกอบกับเส้นทางบินเป็นเส้นทางบินระยะสั้น ผู้โดยสารจึงอาจไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการให้บริการมากเท่ากับราคา สายการบินจึงเกิดข้อเสียเปรียบจากการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งในเส้นทางบินที่เริ่มจากการถือครองในลักษณะผูกขาด โดยหลังจากการประเมินความเป็นไปได้และระยะเวลาการครอบครองผลประโยชน์ในลักษณะผูกขาดแล้ว ควรมีแผนรองรับเพื่อยังสามารถรักษาความได้เปรียบในกรณีที่มีคู่แข่งเข้ามาบินแข่งขันในเส้นทางบินนั้นๆ

2) หากผลประกอบการของเส้นทางบินที่เปิดใหม่ ไม่เป็นไปตามประมาณการ ควรเริ่มจากการย้อนกลับมาดูสมมติฐาน ปัจจัย ตัวชี้แจงที่ใช้ประกอบการประมาณการ หากเมื่อสอบทานการประมาณการพบว่าเหมาะสมแล้ว จึงควรกำหนดมาตรการ ระยะเวลา ในการดำเนินเส้นทางบินนั้นๆ แผนการรองรับกรณีเส้นทางบินเกิดเหตุขาดทุนต่อเนื่อง ไม่เป็นไปตามคาด หรืออาจต้องพิจารณาปิดเส้นทางบินนั้นๆ

หลักการตามที่กล่าวมาข้างต้นคือ การประเมินความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์ การประเมินความเสี่ยงนั้นจำเป็นต้องดำเนินการตลอดเวลา เนื่องจากมีปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบ และอาจทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายได้ เมื่อสามารถระบุความเสี่ยงได้แล้ว จึงจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยวัดจากโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึง กำหนดแผนการดำเนินการแก้ไข (Action plan) เนื่องจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จัดอยู่ในระดับ ความเสี่ยงสูง หากเกิดขึ้นแล้ว จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสายการบิน การแก้ปัญหาเพื่อระงับความเสียหายได้เร็วที่สุดจึงเป็นหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สายการบินควรนำมาปฏิบัติใช้

อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์องค์กร แนวทางการบริหารของผู้บริหารของสายการบิน ที่จะตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางการบินเป็นการเพิ่มตลาดและเพิ่มรายได้ให้กับสายการบินได้ แต่ก็ต้องมีการศึกษาวิจัยตลาดถึงปริมาณอุปสงค์และอุปทานด้วยเช่นกัน หากค้นพบตลาดใหม่ได้ก่อน ก็จะมี ความ

ได้เปรียบจากการเป็นผู้บุกเบิกตลาด (First mover advantages) ส่วนในเรื่องของการพัฒนาฝูงบิน หากทำได้อย่างมีประสิทธิภาพก็สามารถมีความได้เปรียบคู่แข่ง เพราะฝูงบินเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่ามหาศาลของสายการบิน แต่ยังคงพบว่า มีข้อที่เป็นอุปสรรคของสายการบินที่มีฝูงบินจำนวนมากคือ เส้นทางบินที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถแข่งขันเพื่อให้ผู้โดยสารมาใช้บริการได้ตามที่คาดหมาย จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนจำนวนมากของสายการบินอีกด้วย

จากการศึกษาที่ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสายการบิน ระดับภูมิภาคของไทย ประกอบกับการหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ข่าวสารที่ออกประกาศ ในสาธารณะ ข้อมูลภายใน และการวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกและภายในบริษัทฯ โดยอาศัย เครื่องมือวิเคราะห์ต่างๆ รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเส้นทางบิน (Route study) ที่บรรยายถึง รายละเอียดข้อมูลที่มีความจำเป็นต้องศึกษาเพราะสามารถวิเคราะห์และรายงานสรุปข้อมูล ประกอบการพิจารณาการเปิดเส้นทางบินใหม่ ผู้วิจัยพบว่า การวิเคราะห์และประมาณการอาจไม่สามารถรับประกันความสำเร็จของเส้นทางบินที่เปิดให้บริการได้ โดยพบว่า การแข่งขันจะเพิ่มขึ้น อย่างรุนแรงจากคู่แข่งในกรณีที่เส้นทางบินประสบความสำเร็จ เมื่อสายการบินอื่นเห็นศักยภาพของ เส้นทางบินนั้นๆ ก็จะเริ่มเข้ามาเปิดให้บริการบินแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นสาเหตุหลัก ที่สายการบินต้องสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดและความเป็นผู้นำในเส้นทางบินดังกล่าว เนื่องจาก พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน มีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อราคาบัตรโดยสารมากที่สุด ใน เส้นทางการบินระยะสั้น ราคาจึงมีความอ่อนไหวสูง และเป็นจุดได้เปรียบของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่จะนำปัจจัยเอื้อจากพฤติกรรมผู้บริโภคดังกล่าวมาเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน

ดังนั้น ในความคิดเห็นของผู้วิจัย กลยุทธ์การแข่งขันแบบการเป็นผู้บุกเบิกเส้นทางบิน เพื่ออาศัยประโยชน์จากการผูกขาดในช่วงแรกเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินนั้น เป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง โดยสายการบินที่ต้องการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องมีการลงทุนสูง มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ และสามารถรับมือในกรณีที่เส้นทางบินที่ต้องการบุกเบิกตลาดใหม่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ประมาณการไว้ได้ จึงเป็นโจทย์สำคัญของสายการบินที่ต้องการใช้ กลยุทธ์ดังกล่าวว่าจะสามารถมีมาตรการบริหารความเสี่ยงหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้ามาแข่งขันส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งได้อย่างไร หรือจะสามารถดำรงตำแหน่งผู้นำทางในตลาดของเส้นทางบินดังกล่าวได้อย่างไร แม้จะมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มมากขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

นอกเหนือจากที่ได้กล่าวในหัวข้อ สรุป และอภิปรายผลการศึกษาในข้างต้น พบว่า กลยุทธ์การเป็นผู้บุกเบิกมีความเสี่ยงสูงในการรักษาสัดส่วนแบ่งตลาดในกรณีที่เป็นเส้นทางบินแบบเสรี และการรักษาไว้ซึ่งประโยชน์จากข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantages) ในเส้นทางบินดังกล่าว จึงมีความคิดเห็นว่า ในขั้นตอนการศึกษาเส้นทางบิน (Route study) เพื่อเปิดเส้นทางบินใหม่นั้น ควรนำข้อมูลเส้นทางบินในอดีตที่ไม่ประสบความสำเร็จมาวิเคราะห์สาเหตุ และนำมาเป็นข้อมูลปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ตลาดสำหรับเส้นทางบินที่มีแผนจะเปิดให้บริการใหม่ในอนาคต

สรรหากกลยุทธ์สำหรับการครองตลาดเพื่อสามารถรับผลประโยชน์จากการเป็นผู้บุกเบิกให้ได้มากและนานที่สุด หรือหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าในบางเส้นทางที่มีการแข่งขันที่หนาแน่นและสายการบินไม่มีศักยภาพเพียงพอในการดำเนินการเพื่อผูกขาดเส้นทางบินดังกล่าวได้ ทั้งนี้ อาจใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันสำหรับเส้นทางบินที่มีรูปแบบการแข่งขันที่ต่างกัน



บรรณานุกรม

- ปัสสนา เจริญตำราญ, (2549), ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ, รายงานการวิจัย,
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, (2548), การขนส่งผู้โดยสารเพื่อการท่องเที่ยว, กรุงเทพฯ, เพรส แอนด์ ดีไซน์
กองอาเซียน, (2552), การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน, คณะทำงานจัดทำข้อมูลเพื่อเตรียมความพร้อม
ข้าราชการรัฐสภาสู่ประชาคมอาเซียน, สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- ศูนย์วิจัยกสิกร, (2548), บทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ
- R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson and Michael A. Hitt, (2009), The Management of Strategy
Concepts and Cases, South-Western, Cengage Learning.
- Michael E. Porter, (1980), Competitive Strategy, New York, Free Press.
- Francis J. Aguilar, (1967), Scanning the Business Environment, New York, Aguilar 1967.
- Alex JS Tan, (2008), Destination Branding: Creating a Destination of Choice.
- Renewal Associates, (2003), PESTLE Analysis is a tool that can aid organization making
strategies by helping them understand the external environment in which they
operate now and will operate in the future.

ภาคผนวก

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้การสัมภาษณ์ จากสายการบินระดับภูมิภาค ในประเทศไทย 3 ท่าน เพื่อได้รับข้อมูล
ในระดับปฐมภูมิ (ระยะที่ 2)

ลำดับ	ตำแหน่งงาน	ประสบการณ์ทำงาน
1.	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเครือข่ายการบิน	มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารธุรกิจสายการบินและการบริหารเครือข่ายเส้นทางบินในระดับสายการบินแห่งชาติ และสายการบินในระดับภูมิภาคมากกว่า 10 ปี
2.	ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนเส้นทางบิน	มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารธุรกิจสายการบินและการวางแผนเส้นทางบินในระดับสายการบินแห่งชาติ และสายการบินในระดับภูมิภาคมากกว่า 10 ปี มีประสบการณ์ด้านการวิเคราะห์ตลาดด้านธุรกิจสายการบินระดับภูมิภาคมากกว่า 5 ปี
3.	ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนเส้นทางบิน	มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารธุรกิจสายการบินและการวางแผนเส้นทางบินในระดับสายการบินแห่งชาติ และสายการบินในระดับภูมิภาคมากกว่า 5 ปี