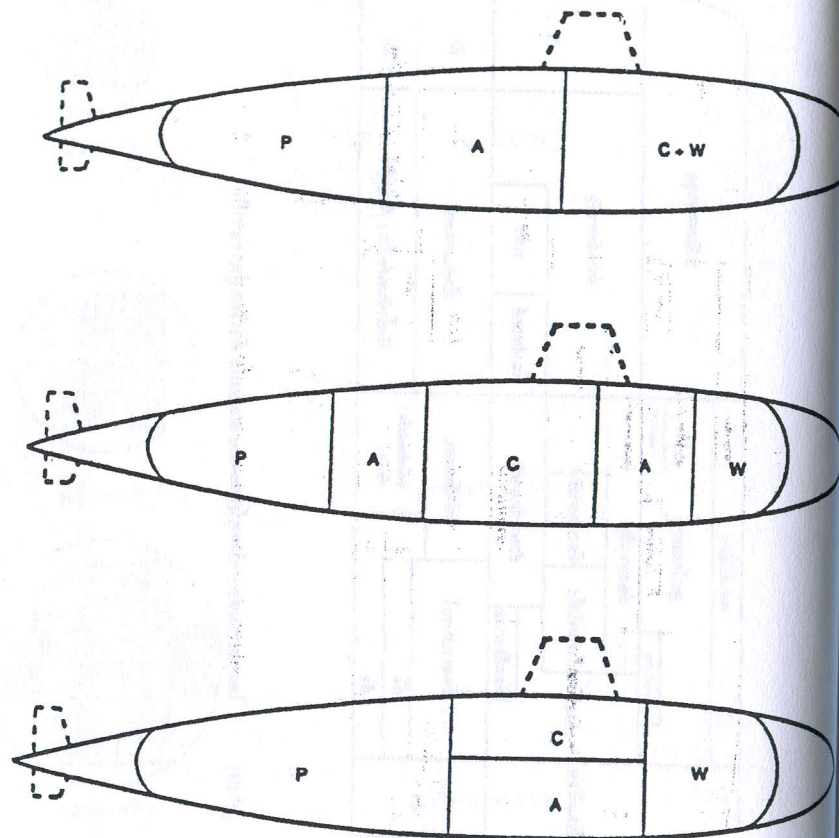




รูป (4)

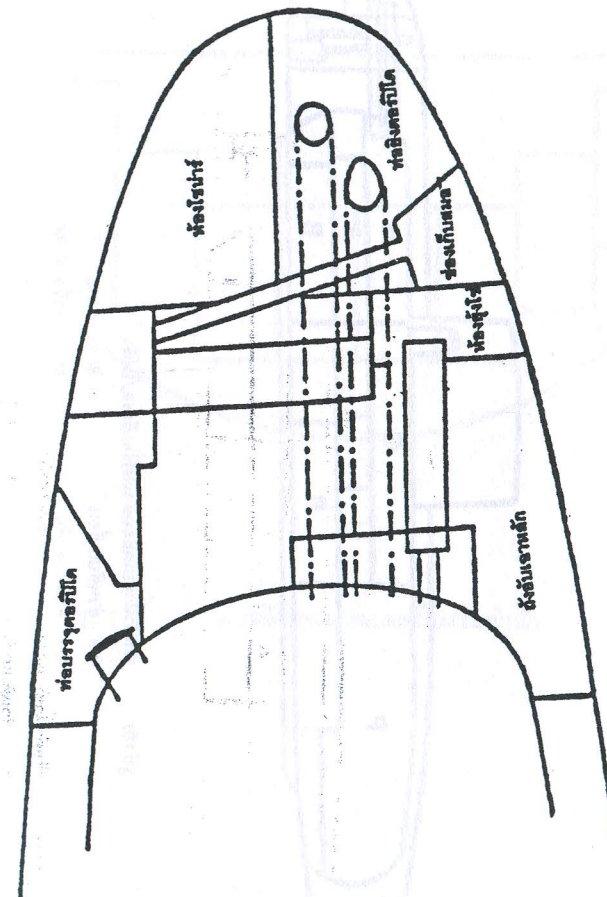
การจัดมั่งภายในอย่างง่ายในเรือดำน้ำขนาดเล็ก

P = ส่วนขับเคลื่อน

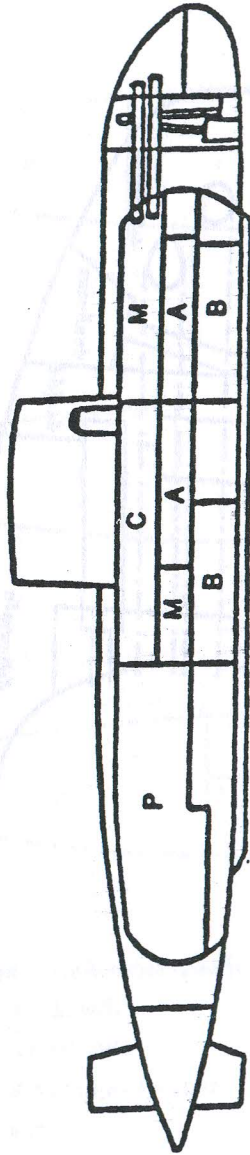
A = ส่วนพักอาศัย

C = ส่วนควบคุมและสั่งการ

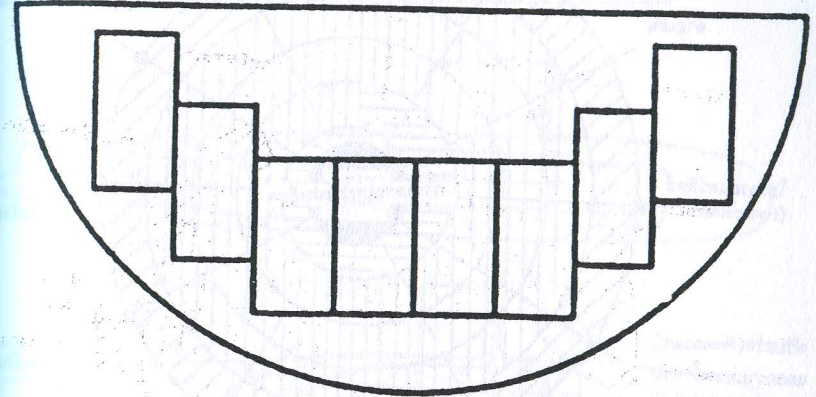
W = อาวุธ



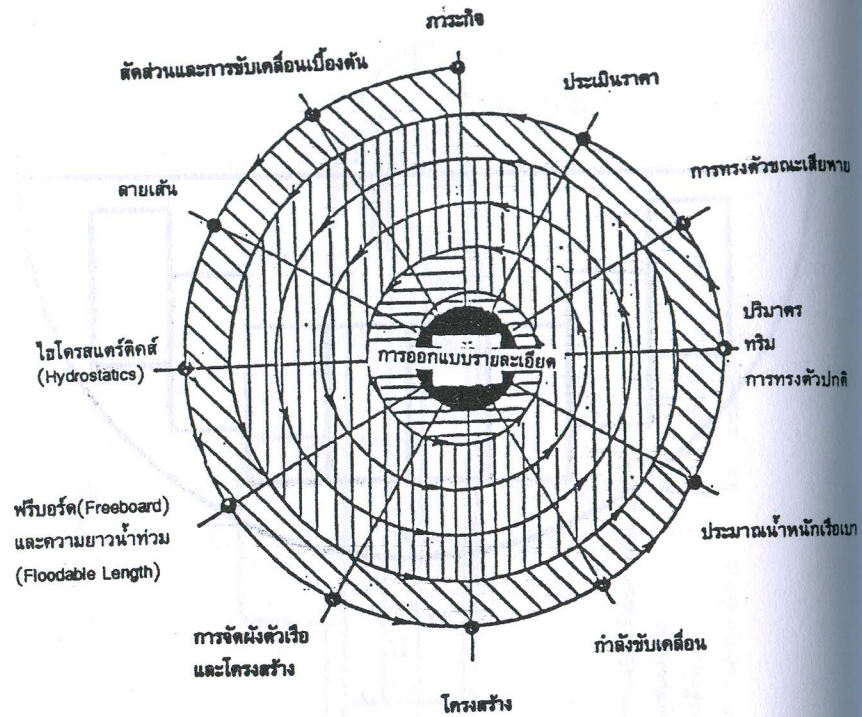
รูป (5) การจัดมั่งภายในของเรือดำน้ำโดยทั่วไป



รูป (๕) เรือดำน้ำขับเคลื่อนด้วยเครื่องดีเซล/ไฟฟ้า
 P = ส่วนขับเคลื่อน W = อากาศ
 A = ส่วนพักอาศัย M = เครื่องจักรช่วย
 C = ส่วนควบคุมและสั่งการ B = แบตเตอรี่



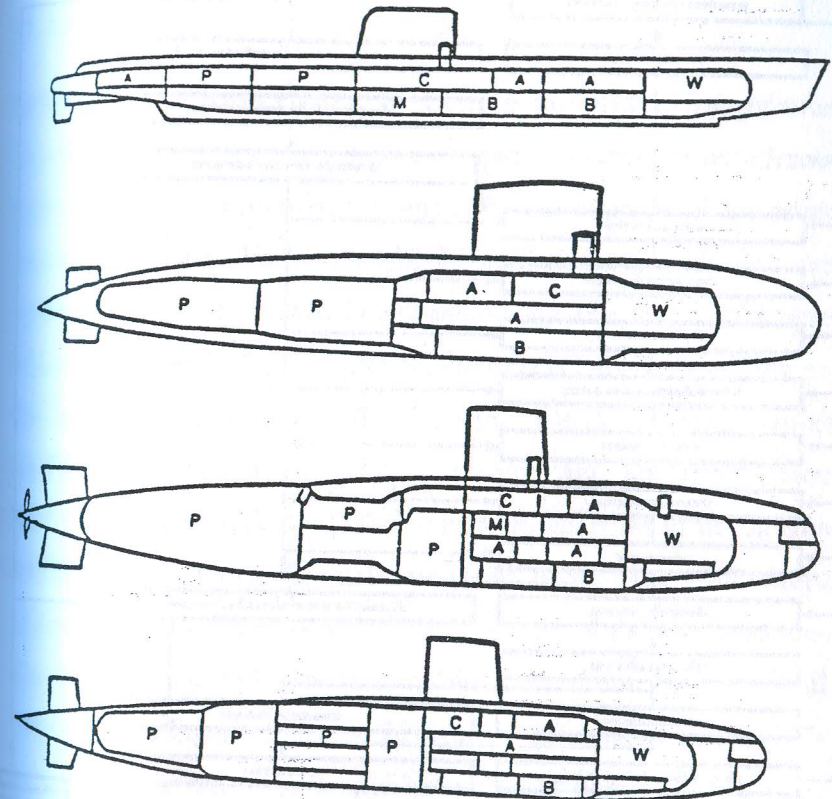
รูป (๖) การจัดวางแบตเตอรี่ในเรือดำน้ำ



-  การออกแบบแนวความคิด (Conceptual design)
-  การออกแบบเบื้องต้น (Preliminary design)
-  การออกแบบสัญญา (Contract design)
-  การออกแบบรายละเอียด (Detailed design)

รูป (8)

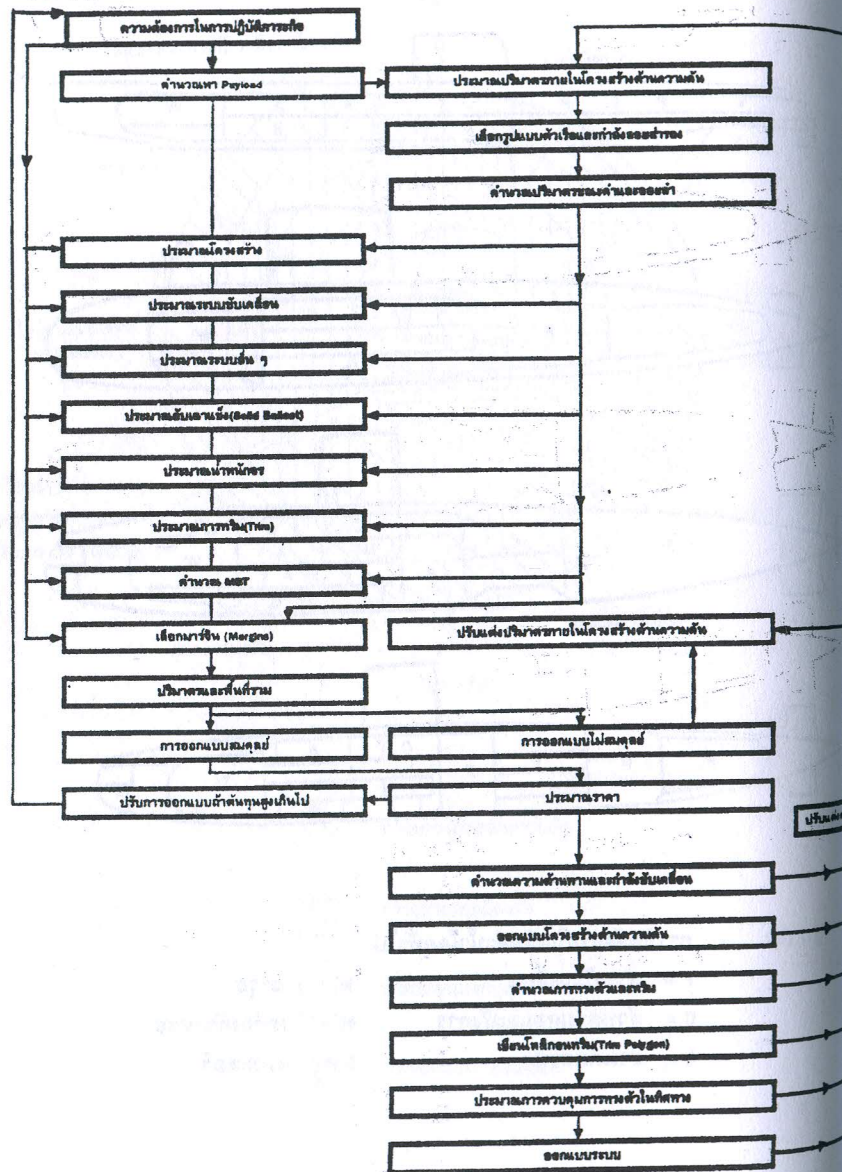
วัฏจักรการออกแบบเรือ (Design Spiral)



รูป (9)

การจัดผังภายในเรือดำน้ำโดยทั่วไป

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| P = ส่วนขับเคลื่อน | W = อาวุธ |
| C = ส่วนควบคุมและสั่งการ | M = เครื่องจักรช่วย |
| A = ส่วนพักอาศัย | B = แบตเตอรี่ |



รูป (10) ขั้นตอนการออกแบบเรือดำน้ำ

กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจสายการบิน

จักรกฤษณ์ ดวงพิสดรา*

1. บทนำ

ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ราคาและปริมาณการผลิตสินค้าหรือบริการจะถูกกำหนดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างอุปทานกับอุปสงค์ ในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ อุปทานถูกกำหนดจากเทคโนโลยีอากาศยาน ต้นทุนและกฎระเบียบด้านการขนส่ง ส่วนอุปสงค์นั้น จะถูกกำหนดจากรายได้ อัตราค่าโดยสาร ค่าระวางสินค้า และคุณภาพการให้บริการ แต่เดิมโครงสร้างตลาดการบินระหว่างประเทศมีลักษณะเป็นตลาดผูกขาดหรือเป็นตลาดผู้แข่งขันน้อยรายเนื่องจากมีข้อจำกัดจากสิทธิการบิน และกฎระเบียบมากมาย อาทิ เส้นทางบิน ท่าอากาศยานที่อนุญาตให้ลงจอดได้ขีดความสามารถในการบรรทุก จำนวนเที่ยวบิน และอัตราค่าโดยสาร อีกทั้งสายการบินที่ให้บริการอยู่ก็มักเป็นสายการบินแห่งชาติซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจและได้รับประโยชน์จากการคุ้มครองโดยตรงจากรัฐ ดังเช่น ประเทศไทยจะสงวนเส้นทางการบินระหว่างประเทศให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด ประเทศไทยจะสงวนเส้นทางการบินระหว่างประเทศให้กับสายการบินแควนตัส หรือแม้กระทั่งสหรัฐอเมริกาเองที่เป็นประเทศผู้นำด้านการส่งเสริมการแข่งขันอย่างเสรีก็ยังสงวนเส้นทางการบินระหว่างประเทศให้กับสายการบินแพนแอม และผู้ประกอบการอื่นอีกจำนวนไม่กี่รายจนกระทั่งเมื่อปีค.ศ.1978 สหรัฐฯ ได้ประกาศผ่อนคลายกฎระเบียบของธุรกิจสายการบินภายในประเทศ (Domestic Airline Deregulation) ส่งผลให้ตลาดการบินภายในประเทศและตลาดการบินโลกขยายตัวในระยะเวลาต่อมา

* อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชย์ศาสตร์ คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การแข่งขันในตลาดการบินโลกเริ่มคึกคักยิ่งขึ้น โดยสายการบินจากกลุ่มประเทศอาเซียน เช่น สายการบินสิงคโปร์และสายการบินไทยเริ่มเตรียมแผนตัดราคาเพื่อครองส่วนแบ่งตลาดเนื่องจากสายการบินเหล่านี้มีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนการดำเนินงานที่ถูกกว่าสายการบินจากยุโรปและอเมริกา นอกจากนี้ หลังจากที่สหรัฐอเมริกาจัดประกายการแข่งขันในตลาดแอตแลนติกเหนือตั้งแต่ปี ค.ศ.1978 โดยเปิดโอกาสให้สายการบินต่าง ๆ เข้ามาให้บริการในประเทศจนเป็นผลให้ผู้ประกอบการเช่าเหมาเครื่องบินในประเทศจำนวนมากได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ส่วนตัวรัฐบาลอเมริกาเองก็ต้องประสบกับความยากลำบากในการควบคุมราคาค่าโดยสารและจำนวนเที่ยวบิน ในขณะเดียวกันก็พบว่า ต้นทุนการประกอบการของสายการบินโดยทั่วไปลดลงแต่มีประสิทธิภาพการให้บริการสูงขึ้นมาก ซึ่งบทเรียนครั้งนั้นทำให้สายการบินต่าง ๆ เรียนรู้ว่าการขยายโครงข่ายการให้บริการขนส่งทางอากาศ (Network) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มพูนฐานะและรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจการบินพาณิชย์ต่าง ๆ พยายามเพิ่มการลงทุนและขยายตัวทั้งจากภายในและภายนอกกิจการด้วยการจับมือร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Alliance) ร่วมกิจการ ควบกิจการ ร่วมทุน อีกทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ริเริ่มระบบดุมล้อการขนส่ง (Hub-and-Spoke System)

ส่วนทางภาครัฐนั้น รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ พยายามลดการแทรกแซงกิจการการบินพาณิชย์และสนับสนุนการประกอบธุรกิจภายใต้กรอบการแข่งขันเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจโดยรวม ด้วยการนำเอานโยบายต่าง ๆ มาใช้ เช่น การผ่อนคลายกฎระเบียบของธุรกิจสายการบินภายในประเทศ การเปิดเสรีข้อตกลงด้านการบินทวิภาคี ริเริ่มการแปรรูปสายการบินที่เป็นรัฐวิสาหกิจ การรวมตลาดการบินในภูมิภาคเป็นตลาดเดียว ตลอดจนเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ อาทิ ลงทุนเปิดหรือขยาย

ท่าอากาศยานสากลและท่าอากาศยานพาณิชย์ภูมิภาค ติดตั้งระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศและอุปกรณ์สื่อสารกับเครื่องบิน เป็นต้น เพื่อผลักดันให้กิจการขนส่งทางอากาศเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ลักษณะธรรมชาติของอุตสาหกรรมการบินนั้น เป็นอุตสาหกรรมที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง ความมั่นคง สภาพภูมิอากาศ สภาพภูมิประเทศ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนา การบริหารความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เช่น แผนการจัดหาเงินทุน แผนพัฒนาฝูงบิน แผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แผนด้านการปฏิบัติงาน การบิน และแผนการตลาด ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน และสำรวจกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

2. แรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แรงกดดันสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์โลก เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ตลาด และการเมืองของประเทศต่าง ๆ ที่รัฐบาลมุ่งมั่นจะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจและการเติบโตผ่านทางกระบวนการการแข่งขัน เช่น ริเริ่มนโยบายเปิดเสรีข้อตกลงด้านการบินทวิภาคี แปรรูปสายการบินที่เป็นรัฐวิสาหกิจแบบทั่วทั้งกิจการหรือเพียงบางส่วน ผ่อนคลายกฎระเบียบของธุรกิจสายการบินภายในประเทศ และรวมตลาดการบินภูมิภาคเป็นตลาดเดียว ความเคลื่อนไหวเหล่านี้ทำให้รัฐบาลต้องลดบทบาทในกิจการการบินพาณิชย์ลง อย่างไรก็ดี รัฐยังคงบทบาทด้านการควบคุมความปลอดภัย การออกใบอนุญาตผู้ประกอบการ การออกใบอนุญาตนักบิน และสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจให้เอื้อประโยชน์ต่อการแข่งขัน ส่วนตัวผู้ประกอบการสายการบินเองก็ต้องการจะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อสร้างหลักประกันว่าจะสามารถอยู่

รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันมากขึ้นด้วยการพยายามจะตอบสนองกับปัจจัยตลาดต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เช่น เพิ่มความยืดหยุ่นในการตั้งอัตราค่าโดยสารและค่าระวางขนส่งสินค้า (Tariff) เพิ่มเงินทุนและระดับกำไร พัฒนาโครงข่ายการให้บริการที่กว้างขวางขึ้นโดยอาศัยการเติบโตจากแหล่งทุนภายใน หรือใช้การร่วมเป็นพันธมิตรกับผู้ขนส่งรายอื่น

2.1 การเปิดเสรีข้อตกลงด้านการบินทวิภาคี

ข้อตกลงด้านการบินสามารถจัดทำได้ 3 แบบ คือ (1) ข้อตกลงด้านการบินฝ่ายเดียว (Single Air Service Agreement) (2) ข้อตกลงด้านการบินระดับทวิภาคี (Bilateral Air Service Agreement) และ (3) ข้อตกลงด้านการบินระดับพหุภาคี (Multilateral Air Service Agreement) แต่ที่จะขอนำมากล่าวไว้ในที่นี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อตกลงด้านการบินทวิภาคีซึ่งเป็นการวางกฎเกณฑ์การขนส่งทางอากาศระหว่างสองประเทศ ข้อตกลงนี้จะครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ อาทิ มาตรฐานความปลอดภัย เส้นทางการบิน สิทธิการบิน สายการบินที่สามารถให้บริการบินในเส้นทางได้ จำนวนเที่ยวบิน ปริมาณบรรทุก และบางครั้งอาจรวมถึงวิธีการในการกำหนดอัตราค่าโดยสารด้วย ปัจจุบันพบว่าข้อตกลงด้านการบินทวิภาคีค่อย ๆ คลายความเข้มงวดลงเพราะถูกมองว่าเป็นอุปสรรคกีดขวางการแข่งขันเสรีอันเกิดจากการออกกฎข้อบังคับต่าง ๆ เช่น ข้อจำกัดกีดกันผู้แข่งขันรายใหม่ ข้อจำกัดด้านปริมาณบรรทุก และข้อกำหนดที่มีให้มีการแข่งขันราคาระหว่างสายการบิน เป็นต้น

กระแสการเปิดเสรีข้อตกลงด้านการบินทวิภาคีขยายตัวแผ่กว้างขึ้นตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1978 ดังจะสังเกตได้จากการเกิดปรากฏการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ (Dresner & Tretheway, 1992)

- ให้อิสระแก่สายการบินในการกำหนดขีดความสามารถทางการขนส่ง (Capacity) โดยที่รัฐบาลไม่เข้ามาแทรกแซง
- ในการพิจารณาเรื่องอัตราค่าโดยสารและค่าระวาง (Tariff) นั้น หากประเทศทั้งสองแสดงความไม่เห็นชอบทั้งสองฝ่าย (Double Disapproval) อัตราค่าขนส่งที่เสนอจะตกจากการพิจารณาไป ซึ่งเป็นลักษณะตรงข้ามกับกฎ Bermuda I ที่กำหนดให้อัตราค่าขนส่งที่เสนอจะสามารถนำไปใช้ได้หากประเทศทั้งสองให้ความเห็นชอบ (Double Approval)
- ส่งเสริมให้สายการบินหลายสายมีส่วนร่วมในเส้นทางการบิน เช่น บางกรณีประเทศหนึ่ง ๆ อาจมีมากกว่า 1 สายการบินที่ให้บริการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศซึ่งต่างไปจากเดิมที่เน้นเชื้อประโยชน์แก่สายการบินแห่งชาติเพียงสายการบินเดียว
- ลดข้อจำกัดด้านเส้นทางการบินโดยอนุญาตให้การบินระหว่างจุดบินต่าง ๆ ทำได้หลายเส้นทาง
- การเปิดเสรีนี้ได้ครอบคลุมถึงเครื่องบินเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ที่ให้บริการแบบไม่ประจำเส้นทางด้วย

วิธีการที่เป็นที่นิยมในการเปิดเสรีข้อตกลงด้านการบินระดับทวิภาคี คือ “นโยบายฟ้านฟ้าเปิด (Open Skies)” ซึ่งถูกนำมาใช้ในกลุ่มประเทศอเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชียต่างเพื่อลดข้อจำกัดด้านการขนส่งทางอากาศโดยสนับสนุนให้สายการบินของภูมิภาคมีอิสระในการเสนอบริการระหว่างจุดบิน (City-Pair) ภายในภูมิภาคนั้น อาทิ ประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกากำลังเจรจาต่อรองเรื่องการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศข้ามพรมแดนของทั้งสองประเทศเพื่อสนับสนุนการก่อตั้งเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) ส่วนในอาเซียนเองก็กำลังตกลงกันว่า จะเปิดฟ้านฟ้าภายในกลุ่มประเทศดีหรือไม่ ในขณะที่กลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประกอบด้วยญี่ปุ่น เกาหลี ยองกง และได้หันมาเปิดเสรีตลาดการบิน

ภายในกลุ่ม ส่วนทางกลุ่มประเทศยุโรปนั้น ประเทศที่เป็นสมาชิกกลุ่ม EFTA (The European Free Trade Association) ก็ประกาศให้สายการบินของประเทศสมาชิกสามารถให้บริการบินระหว่างจุดบินใด ๆ ในกลุ่มประเทศได้ตั้งแต่ วันที่ 1 มกราคม ค.ศ.1993 อีกทั้งประสงค์จะเข้าร่วมโครงการเปิดน่านฟ้าทั่วทั้งยุโรป อย่างไรก็ตามสายการบินของกลุ่มประเทศยุโรปต้องได้รับการพัฒนาโครงสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบโครงข่ายคัมล้อการขนส่ง (Hub-and-Spoke) อย่างสมบูรณ์เสียก่อน

การก่อตัวของการเปิดน่านฟ้าขึ้นเป็นอุปสรรคต่อสายการบินต่างชาติที่ต้องการขยายโครงข่ายการบินเข้ามาในภูมิภาคยกเว้นสายการบินนั้นจะเป็นกิจการของพลเมืองในภูมิภาคส่งผลให้แนวคิดการเปิดเสรีน่านฟ้าโลกยากที่จะเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ เนื่องจากประสบกับปัญหาข้อจำกัดการเข้าสู่ตลาด (Market Entry) ข้อจำกัดด้านจำนวนเที่ยวบินที่ให้บริการ และการตั้งราคาซึ่งยังไม่มีที่ท่าว่าจะหมดไปได้ง่าย ๆ ถึงกระนั้นก็ดี สายการบินต่างชาติสามารถลดข้อจำกัดนี้ด้วยการจับมือเป็นพันธมิตร (Alliance) กับสายการบินของภูมิภาคเพื่อร่วมกันให้บริการอันเป็นการเจาะตลาดได้อีกทางหนึ่ง หรือใช้ประโยชน์จากระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Reservation Systems- CRSs) ร่วมกัน

2.2. การแปรรูปธุรกิจสายการบินของรัฐ (Airline Privatisation)

การเปลี่ยนแปลงของกรอบสถาบันอุตสาหกรรมการบินโลกเกิดจากการที่รัฐบาลต้องการลดบทบาทในกิจการการบินพาณิชย์ลง ดังจะเห็นได้จากแนวโน้มที่รัฐลดสัดส่วนถือครองหุ้นในรัฐวิสาหกิจสายการบินและการออกนโยบายผ่อนคลายนโยบายระเบียบควบคุมตลาดการบินภายในประเทศ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจจากการริเริ่มให้เกิดการแข่งขันและสร้างโอกาสในการเติบโตโดยดำเนินการแปรรูปทีละส่วน (Partial Privatisation) หรือจะแปรรูปทั้งกิจการ (Whole Privatisation) ในคราวเดียว ด้วยการใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ การนำรัฐวิสาหกิจ

เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชน เสนอขายหุ้นให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งนำบริษัทเข้าร่วมทุนกับกิจการค้าอื่น เสนอขายหุ้นให้พนักงานหรือคณะผู้บริหาร รวมทั้งวิธีการทางการตลาดอื่น ๆ อันได้แก่ การขายลิขสิทธิ์ (Franchising) หรือให้เอกชนประมูลงาน เพื่อเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการบริการต่าง ๆ เช่น การยกขนส่งสัมภาระ การซ่อมบำรุงอากาศยาน เป็นต้น

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจมิได้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการบินเพียงเท่านั้น แต่ยังถูกนำไปใช้กับอุตสาหกรรมการบริการขั้นพื้นฐานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น กิจการโทรคมนาคม ธนาคาร กิจการขนส่งทางถนน รถไฟ ท่าเรือ สายการบินเดินเรือ ฯลฯ ซึ่งเหตุผลที่รัฐบาลต้องการจะแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยโอนกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนมาเป็นของเอกชนนั้น เนื่องจาก

- ต้องการหาเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานและการลงทุนเพิ่มเติม
- ต้องการลดเงินที่จ่ายอุดหนุนกิจการรัฐวิสาหกิจ
- ต้องการเพิ่มรายได้เข้ารัฐจากการขายกิจการรัฐวิสาหกิจ
- ส่งเสริมวิธีปฏิบัติทางการค้าให้เกิดความคล่องตัว พ้นจากอิทธิพลทางการเมืองและระเบียบขั้นตอนของราชการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันทางธุรกิจ
- สร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจให้เกิดการแข่งขันขึ้นเพื่อนำประโยชน์มาสู่ผู้บริโภคอีกทั้งเพื่อให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

สายการบิน เช่น British Airways (BA) ได้ดำเนินการแปรรูปกิจการเมื่อปี ค.ศ.1987 ทำให้มีกำไรจากการประกอบกิจการในขณะสายการบินส่วนใหญ่ในโลกต้องประสบปัญหาผลประกอบการตกต่ำในช่วงปี ค.ศ.1990-1995 ซึ่งทาง BA อ้างว่า กำไรที่ได้เป็นผลสืบเนื่องจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม นักวิเคราะห์หลายคนตั้งคำถามว่า ผลประโยชน์ที่ได้จากการแปรรูปจะส่งผลต่อเนื่องไปในระยะยาวหรือไม่ ซึ่งจากการประชุม The Airline Business Conference 1992 สรุปผลว่า กำไรอันเกิดจากการแปรรูปฯ อาจไม่สามารถส่งผลต่อเนื่องในระยะยาวแต่จะสามารถเอื้อ

ประโยชน์ต่อกิจการได้ในระยะแรก ๆ หลังจากนั้นผลกำไรเกิดจากการแปรรูป จะค่อย ๆ ลดลง (Baur, 1992)

ตาราง 3 แสดงสถานะของการแปรรูปสายการบินที่เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งแสดงให้เห็นว่า สายการบินทั่วโลกกำลังตื่นตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไรก็ตาม พบว่า ในปี ค.ศ.1992 มีสายการบินเพียงไม่กี่แห่งที่ทำการแปรรูปทั้งกิจการ มีสายการบินจำนวน 20 รายที่ยังคงอยู่ภายใต้การครอบครองของรัฐบาล และมีสายการบินอีกกว่า 50 รายที่วางแผนและดำเนินการแปรรูปเพียงบางส่วน

ตาราง 3: การแปรรูปกิจการสายการบิน

แปรรูปทั้งกิจการ	แปรรูปเพียงบางส่วน (กำลังดำเนินการหรือแล้วเสร็จ)	แปรรูปเพียงบางส่วน (อยู่ในขั้นวางแผน)	รัฐบาลเป็นเจ้าของ
Air Canada	Aerolineas Argentinas	Adria Airways	Aer Lingus
Air New Zealand	Aeromexico	Aeroflot	Air Jamaica
Air Panama	Aeroperu	Air China	Air Lanka
British Airways	Air Afrique	Air France	Air Malta
JAL	Air Caledonie	Air India	Air Seychelle
Korean Air	Air Madagascar	Air Niugini	Air Vanuatu
	Air Mauritius	Air Tanzania	Air Zimbabwe
	Air Pacific	Air Zaire	Biman Bangladesh
	Alitalia	Bahamasair	Egypt Air
	Australian Airlines	Balkan Bulgarian	Emirates
	Aviateca	BWIA	Ethiopian Airways
	Cathay Pacific	China Southern	Gulf Air
	CSA (Czech)	Dominicana	Iberia

แปรรูปทั้งกิจการ	แปรรูปเพียงบางส่วน (กำลังดำเนินการหรือแล้วเสร็จ)	แปรรูปเพียงบางส่วน (อยู่ในขั้นวางแผน)	รัฐบาลเป็นเจ้าของ
	Cyprus Airways	Ecuatoriana	Kuwait Airways
	Finnair	El Al	Polynesian
	KLM	Garuda	Royal Air Maroc
	Lan Chile	Ghana Airways	Royal Brunei
	Lufthansa	Indian Airlines	Royal Tongan
	Luxair	Kenya Airways	Saudi Arabian Airlines
	Malaysia Airlines	LAP (Paraguay)	TAP Air Portugal
	Malev	Lloyd Aero Boliviano	
	Mexicana Airlines	LOT Polish Airlines	
	Middle East AL	Nigeria Airways	
	Pakistan International	Olympic	
	Phillippine Airlines	PLUNA	
	Qantas	Royal Jordanian AL	
	Sabena	Solomon Airways	
	SAS	South African Airways	
	Singapore Airlines	Sudan Airways	
	Swissair	Tarom	
	Thai International Airways	THY Turkish Airways	
	Varig	Uganda Airways	
	VASP	Zambia Airways	
	Viasa		

2.2.1. ตัวอย่างการแปรรูปกิจการสายการบินของรัฐ

การแปรรูปสายการบิน British Airways (BA) : เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายของรัฐบาลอังกฤษที่ต้องการโอนกิจการทั้งหมดของรัฐมาเป็นของเอกชนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการให้บริการ สนับสนุนให้กิจการของรัฐเป็นบริษัทมหาชน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ อีกทั้งลดบทบาทของรัฐบาลในการค้า โดยรัฐบาลได้วางแผนจะขายกิจการมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1979 ซึ่งเป็นช่วงที่ BA ยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดการบินโลกมากนัก จนกระทั่งปี ค.ศ. 1987 ได้ดำเนินการแปรรูปสำเร็จโดยนำหุ้นออกขายแก่สาธารณชน อย่างไรก็ตาม ทาง BA ได้กั้นหุ้นส่วนหนึ่งไว้สำหรับพนักงานตามแผนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ (Employee Share Ownership Plan) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งมีส่วนผลักดันให้ BA ก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการบินโดยมีผู้ถือหุ้นและผลกำไรเป็นอันดับหนึ่งในปัจจุบัน

การแปรรูปสายการบิน Air New Zealand : ในปี ค.ศ.1989 รัฐบาลได้แปรรูปกิจการโดยขายหุ้นจำนวน 35% ให้กับ Qantas (20%) Japan Airlines (7.5%) และ American Airlines (7.5%) ส่วนหุ้นที่เหลืออีก 65% จัดแบ่งขายแก่พลเมืองนิวซีแลนด์และผู้สนใจลงทุนทั่วไป อย่างไรก็ตาม รัฐบาลนิวซีแลนด์ยังคงถือ "Kiwi Share" ซึ่งเป็นสิทธิพิเศษ (Veto) ในการตัดสินใจสำคัญ ๆ อาทิ การย้ายสำนักงานใหญ่ และการถอนตัวจากธุรกิจหลัก เป็นต้น

การแปรรูปสายการบินไทย (Thai International) : นำหุ้นออกขายแก่สาธารณชนในเดือนมีนาคม ค.ศ. 1992 โดยเสนอขายหุ้นจำนวน 100 ล้านหุ้นและคาดว่าจะได้เงิน 4,500 ล้านบาทและมีอัตราส่วน P/E เท่ากับ 16 เท่า การเสนอขายครั้งนี้มีผู้สนใจยื่นใบสมัครซื้อหุ้นกว่า 421,000 ราย สำหรับการจัดสรรหุ้นนั้น ใช้วิธีสุ่มเลือกจากใบสมัคร ส่วนการลงทุนจากต่างชาติจะถูกจำกัดไม่เกิน 15% และอีก 5% จะสำรอง

ไว้สำหรับพนักงาน โดยทางการบินไทยฯ ชี้ว่า เป้าหมายของอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) จะเท่ากับ 66% โดยจะนำเงินลงทุนที่ได้มาใช้ในการจัดซื้อเครื่องบิน

การแปรรูปสายการบิน Qantas : สาเหตุที่รัฐบาลออสเตรเลียต้องแปรรูปสายการบิน Qantas นั้นเป็นผลสืบเนื่องจากการที่ Qantas ซื้อกิจการของ Australian Airlines ในปี ค.ศ. 1992 เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการตลาดของการให้บริการบินภายในประเทศแต่ก็ทำให้มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้นอีก 973 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย ดังนั้น ในปี ค.ศ. 1993 รัฐบาลออสเตรเลียจึงปรับโครงสร้างทุนของกิจการใหม่โดยเพิ่มจำนวนผู้ถือหุ้นให้มากขึ้นกว่าพันล้านเหรียญออสเตรเลีย โดยขายหุ้น 25% ให้กับ British Airways ในลักษณะขายให้เอกชนรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ (Private Placement) ส่วนที่เหลืออีก 75% ขายแก่บุคคลทั่วไป

2.3. การรวมตลาดการบินเป็นตลาดเดียว (Single Aviation Market)

นอกจากนี้ประการหนึ่ง ได้แก่ กระแสการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการขยายตัวของการรวมตลาดการบินระหว่างประเทศเป็นตลาดเดียว เช่น ตลาดในกลุ่มออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ กลุ่มประชาคมยุโรป กลุ่มสแกนดิเนเวีย กลุ่มอเมริกาเหนือ และกลุ่มอเมริกาใต้ การรวมตลาดสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกนั้น ประเทศสมาชิกจะทำข้อตกลงการให้บริการบินข้ามพรมแดนระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกยังคงให้แต่ละประเทศทำข้อตกลงสิทธิการบินกับประเทศที่ไม่ได้เป็นสมาชิกอยู่ หากมองจากภาพรวมของโลกแล้ว การรวมตลาดในภูมิภาคตามวิธีนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างข้อตกลงการบินระหว่างประเทศนัก ส่วนวิธีที่สอง คือ การที่ประเทศสมาชิกรวมตัวกันเป็นตลาดรวม (Unified Market) แล้วจัดตั้งองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อทำหน้าที่แทนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความ

แข็งแกร่งในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มประเทศที่ไม่ได้เป็นสมาชิก การรวมกลุ่มเป็นตลาดเดียวตามวิธีนี้ นับว่าสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติด้านการเจรจาการบินระหว่างประเทศได้มาก และเป็นที่น่าสังเกตว่า รัฐบาลมักเป็นผู้ริเริ่มการรวมตลาดเดียว เช่น กรณีของ Scandinavian Airlines Systems (SAS) ซึ่งเป็นการรวมตัวระหว่างประเทศนอร์เวย์ สวีเดน และเดนมาร์ก

การก่อตัวของกลุ่มการบิน (Aviation Blocs) ในตลาดหลักอย่างเช่นอเมริกาเหนือและยุโรปเท่ากับเป็นการสร้างแรงกดดันต่อตลาดอื่นให้จัดทำข้อตกลงในรูปแบบทำนองเดียวกัน โดยในอเมริกาเหนือนั้น ทางประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโกได้จัดตั้งเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) ส่วนทางยุโรปได้จัดตั้งสหภาพยุโรป (EU) ที่ถือเป็นการรวมตลาดการบินที่ใหญ่ที่สุดของโลก ทางด้านประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ก็ได้จัดตั้ง The Andean Pact ซึ่งถือเป็นกลุ่มการบินใหม่ในซีกโลกใต้ นอกจากนี้ ตลาดกลุ่มสำคัญที่น่าจับตามองมากในขณะนี้คือตลาดเอเชีย ซึ่งจะสังเกตได้ว่า สายการบินของเอเชียส่วนใหญ่มักประกอบกิจการมีผลกำไรและสภาพตลาดโดยรวมก็มีการเติบโตสูงถึงร้อยละ 7 ต่อปี อย่างไรก็ตาม การรวมกลุ่มเป็นตลาดเดียวในเอเชียยังมีความเป็นไปได้น้อยเพราะแต่ละประเทศล้วนมีประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมที่ต่างกัน อีกทั้งหลายประเทศมีแต่การสร้างความขัดแย้งมากกว่าการประสานความร่วมมือกัน ตัวอย่างเช่น จีนกับไต้หวัน ประเทศแถบคาบสมุทรอินโดจีน และประเทศแถบตะวันออกกลาง ทำให้การปรับกฎหมายและวิธีปฏิบัติทางการค้าให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำได้ลำบากและต้องอาศัยเวลานาน อีกทั้งมีแรงยึดเหนี่ยวระหว่างกัน (Cohesiveness) น้อยกว่าทางยุโรปและอเมริกาเหนือ ถึงกระนั้นก็ตาม สิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ดังจะเห็นได้จากมีการเริ่มยกประเด็นความร่วมมือด้านการบินในกลุ่มประเทศเอเชียขึ้นหารือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การอาเซียน (The Association of South East Asian Nations) และองค์การความร่วมมือเอเชียแปซิฟิก (The Asia

Pacific Economic Cooperation - APEC) ที่จะร่วมอำนวยความสะดวกด้านการบินระหว่างกัน การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างและกรอบของกฎระเบียบการบินระหว่างประเทศเหล่านี้ ทำให้เกิดแรงกดดันให้เกิดการปรับปรุงการวางนโยบายด้านการบินระดับภูมิภาคและระดับโลกขึ้น

2.4. แรงกดดันอื่น ๆ

นอกเหนือจากแรงกดดันที่กล่าวมาในตอนต้นแล้ว ยังมีแรงกดดันอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์โลก อันประกอบด้วย

- การผ่อนคลายกฎระเบียบของตลาดการบินภายในประเทศ เช่น กรณีของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1978 ประเทศชิลีในปี 1979 ประเทศนิวซีแลนด์ในปี 1983 ประเทศแคนาดาในปี 1979-1988 ประเทศออสเตรเลียในปี 1991 ประเทศแอฟริกาใต้ในปี 1992 กลุ่มประชาคมยุโรปในปี 1993 และประเทศอาร์เจนตินาในปี 1993 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายกระตุ้นการแข่งขัน
- การเกิดขึ้นของตลาดการบินหลักใหม่ ๆ ที่มีอัตราการเติบโตสูง เช่น ละตินอเมริกา จีน และเอเชียแปซิฟิก
- ความขาดแคลนบริการด้านโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง อาทิ ท่าอากาศยานทางเดินเครื่องบิน ทางวิ่ง บริการของท่าอากาศยาน การควบคุมการจราจรทางอากาศ และโครงข่ายเชื่อมโยงกับการขนส่งภาคพื้น เป็นต้น อันเป็นสาเหตุของความแออัดของการจราจรทางอากาศและเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของกิจการการบินพาณิชย์
- แรงกดดันทางการเงินที่เพิ่มขึ้นในขณะที่ระดับผลกำไรของธุรกิจสายการบินตกต่ำลง
- ความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมการบินโลกสู่กระแสโลกาภิวัตน์
- ความตื่นตัวของบางประเทศ เช่น ประเทศยุโรปและญี่ปุ่น เกี่ยวกับความไม่ทัดเทียมกันของจุดบินในเส้นทางระหว่างประเทศตนกับสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้

เพราะสหรัฐฯ สามารถสร้างฐานอำนาจทางเศรษฐกิจการบินด้วยการขยายขนาดโครงข่ายได้มากกว่าทำให้หลายประเทศต้องการแก้ไขข้อตกลงการบินทวิภาคีกับสหรัฐฯ เพื่อเพิ่มพูนผลประโยชน์แก่ประเทศตน

- ความเชื่อที่ว่า การสนับสนุนให้อุตสาหกรรมเกิดการแข่งขันจะสร้างผลประโยชน์โดยรวมต่อประเทศชาติได้มากขึ้น

3. การขยายตัวของธุรกิจการบิน

3.1. แรงจูงใจในการขยายตัว

ธุรกิจสายการบินพยายามเพิ่มโครงข่ายการให้บริการ (Network) โดยใช้ (1) การขยายตัวจากโครงข่ายเดิมโดยการเปิดเส้นทางบินใหม่หรือขยายระยะทางการให้บริการไปยังจุดบินใหม่ที่ไกลขึ้น หรือ (2) ใช้การขยายตัวด้วยการเชื่อมโยงเข้ากับโครงข่ายการขนส่งของสายการบินอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- เพิ่มรายรับ : สายการบินต่าง ๆ เชื่อว่ากำไรหรือผลตอบแทนจากการดำเนินงานจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับขนาดโครงข่ายการให้บริการ ดังนั้นการขยายโครงข่ายการบริการให้มีขนาดใหญ่ขึ้นจะทำให้สายการบินสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่รายรับจากค่าโดยสาร (Total Passenger Revenue) เพิ่มขึ้นมิได้เป็นหลักประกันว่า กำไรสุทธิจะเพิ่มขึ้นแต่จะช่วยให้กิจการได้รับประโยชน์จากกระแสเงินสด (Cash Flow) สูงขึ้น ซึ่งการบริหารกระแสเงินสดนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารการเงินของธุรกิจสายการบิน
- รักษาและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด : จากประสบการณ์ด้านการบริหารของสายการบินต่าง ๆ พบว่า ธุรกิจจะต้องครอบครองส่วนแบ่งตลาดในตลาดหลักแห่งใดแห่งหนึ่งในระดับที่มากพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่กำลังเติบโต

จึงจะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ฉะนั้น สายการบินที่ให้บริการอยู่ในตลาดที่อิ่มตัวหรือใกล้จะอิ่มตัว จึงพยายามใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและหาโอกาสเจาะเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ พร้อมทั้งขยายขนาดการให้บริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรด้วย ซึ่งจากผลการวิจัยของ Tretheway และ Oum ในปี ค.ศ.1992 ค้นพบว่า ผู้บริโภคมักตัดสินใจเลือกใช้บริการของสายการบินขนาดใหญ่เพราะเชื่อว่าจะได้รับความสะดวกสบายในด้านต่าง ๆ มากกว่าสายการบินขนาดเล็ก เช่น ข้อมูลด้านตารางการบิน คุณภาพการให้บริการบนเครื่องและภาคพื้น ได้รับประโยชน์จากโปรแกรมสะสมไมล์ และสามารถเดินทางไปยังเมืองต่าง ๆ ได้มากกว่า เป็นต้น

- ลดต้นทุน : นอกเหนือจากสายการบินจะต้องการเพิ่มรายรับด้วยการขยายโครงข่ายการบินแล้ว ยังคำนึงถึงต้นทุนส่วนเพิ่มจากการขยายตัวที่ต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินของกิจการ อาทิ การขยายระยะทางบินจากฐานบินหลัก (Home Base) ซึ่งบางทีอาจจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุน จึงทำให้ต้องหันมาใช้ในการขยายตัวจากภายนอก เช่น จากการร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบินอื่นเพื่อขจัดข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนและสามารถเสนอบริการที่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำได้
- ใช้เป็นกลยุทธ์ป้องกันตนเอง : เพื่อปกป้องธุรกิจจากผลร้ายของการแข่งขันที่สูงขึ้นหรือป้องกันคู่ต่อสู้จะเข้ามาครอบงำ (Take Over) กิจการเนื่องจากตลาดธุรกิจการบินมีความหวุ่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพภูมิอากาศได้ง่ายจึงพยายามขยายโครงข่ายการให้บริการเพื่อกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ

3.2. แนวทางในการขยายตัว

แนวทางที่ธุรกิจสายการบินใช้ในการขยายตัวมี 5 แนวทาง ได้แก่

- การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliances) : การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่นิยมใช้กัน เช่น (1) การใช้รหัสร่วม (Code Sharing) ซึ่งหมายถึง การที่สายการบิน 2 หรือ 3 รายยินยอมให้เที่ยวบินเชื่อมต่อ (Connecting Flight) ระหว่างกัน ปรากฏอยู่ในระบบสำรองที่นั่งบนเครื่องบินทางคอมพิวเตอร์ (Computer Reservation Systems - CRSs) ในฐานะเป็นผู้ขนส่งรายเดียวกัน (2) การให้บริการร่วม (Interlining) เช่น สายการบินสวิสแอร์ สิงคโปร์แอร์ไลน์ เดลต้าแอร์ไลน์ และซิลด์แอร์ ร่วมกันให้บริการบินรอบโลก (Round the World Services) โดยผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วชนิดนี้จะสามารถแวะลงเมืองตามเส้นทางบินที่ทั้ง 4 สายการบินนี้มีอยู่ 80 ประเทศทั่วโลกได้ (3) การใช้โปรแกรมสะสมไมล์ร่วมกัน (Integrated Frequent Flier Programs) ซึ่งเป็นรายการส่งเสริมการจำหน่ายด้วยการเสนอเที่ยวบินฟรีหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่ผู้โดยสารที่สมัครเป็นสมาชิกและใช้บริการบินระยะทางไกลกับสายการบินนั้นเป็นประจำ สำหรับคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับสิทธิประโยชน์นี้จะขึ้นกับระยะทางที่เดินทางจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการ และประเภทตั๋วเดินทาง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่น ๆ อาทิ การเสนอค่าโดยสารร่วม (Joint Fares) การประสานตารางบิน และใช้อุปกรณ์อำนวยความสะดวกภาคพื้นร่วมกัน ตัวอย่างเช่น สายการบิน Qantas ได้ทำข้อตกลงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับ British Airways, Air New Zealand และ Canadian Airlines International ส่วนอีกกรณีหนึ่งได้แก่ สายการบิน Ansett ของออสเตรเลียได้ทำข้อตกลงทางการตลาดกับ All Nippon Airways, Singapore Airlines, Cathay Pacific, Swissair, United Airlines, Malaysia Airlines และ Austrian Airlines ทำให้

Ansett สามารถเชื่อมโยงโครงข่ายการให้บริการเข้ากับเอเชีย ยุโรป และอเมริกาเหนือ

- การรวมและการควบกิจการ (Mergers and Acquisitions) : ตัวอย่างเช่น การรวมตัวของสายการบิน British Airways และ British Caledonia ในปี ค.ศ.1987 และการที่สายการบิน Air France ของฝรั่งเศสซื้อกิจการของ Union de Transport Aeriens (UTA) ในปี ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นที่สังเกตว่า ทั้งการรวมและการควบกิจการจะสามารถทำได้ไม่ยากนักหากเป็นธุรกิจภายในประเทศเดียวกัน และส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่กิจการใดกิจการหนึ่งก่อนหน้านี้ล้มลงจนถึงขั้นล้มละลายทำให้อีกสายการบินหนึ่งต้องเข้ามาซื้อกิจการหรือสิทธิในเส้นทางการบิน ดังเช่นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับการขนส่งภายในประเทศของสหรัฐอเมริกา ลอนดอน ละตินอเมริกา และเอเชียแปซิฟิก อนึ่ง การที่สายการบินของอีกชาติหนึ่งจะทำการรวมหรือควบกิจการสายการบินของอีกชาติหนึ่งนั้นทำได้ลำบากและต้องประสบกับกระแสต่อต้านอย่างมาก เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านการถือหุ้นและการมีสิทธิออกเสียงในการบริหาร ซึ่งส่วนใหญ่การลงทุนข้ามชาติในกิจการขนส่งทางอากาศจะอนุญาตให้นักลงทุนถือหุ้นประเภทที่ไม่มีสิทธิออกเสียง ตัวอย่างเช่น การที่ Singapore Airlines, Delta Airlines และ Swissair สามารถลงทุนในกิจการของกันและกันได้ไม่เกิน 5% หรือในกรณีของ KLM ที่ลงทุนได้ไม่เกิน 49% ในกิจการสายการบิน Northwest Airlines
- การร่วมทุน (Joint Ventures) : ปกติมักจะเป็นการร่วมทุนกันตั้งแต่ 2 กิจการเพื่อก่อตั้งบริษัทใหม่ ซึ่งวิธีนี้จะสามารถทำได้สะดวกกว่าการรวมหรือควบกิจการ โดยผู้ร่วมทุนจะมีการแบ่งอำนาจรับผิดชอบด้านต่าง ๆ กันอย่างชัดเจน และเป็นการสร้างโอกาสในการประสานงานการตลาดและแบ่งปันค่าใช้จ่ายร่วมกัน

- **การปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงาน (Operational Strategies)** : เช่น การพัฒนาระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Reservation Systems- CRSs) ระบบดูแลการขนส่ง (Hub and Spoke System) โปรแกรมสะสมไมล์ (Frequent Flier Program) และระบบการบริหารผลตอบแทนด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerised Yield Management System) ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ช่วยให้ธุรกิจสายการบินสามารถเติบโตได้ในระยะสั้นและระยะกลาง ถึงแม้ว่าในระยะยาวความได้เปรียบทางการตลาดเหล่านี้จะค่อย ๆ หดไปเพราะสายการบินอื่น ๆ พยายามเลียนแบบจากผู้นำตลาดด้วยการพัฒนาระบบของตนเองหรือร่วมกันพัฒนาระบบที่ใช้เฉพาะกลุ่มขึ้น

3.2.1. การรวมสายการบิน

การรวมสายการบิน (Consolidation of Airlines) เป็นอีกปรากฏการณ์หนึ่งที่เป็นผลสืบเนื่องจากการตื่นตัวของกระแสการแข่งขัน การเติบโตในอุตสาหกรรมการบิน และการพัฒนาโครงข่ายการขนส่งที่สลับซับซ้อน ซึ่งเป็นไปได้ว่า หากกฎระเบียบด้านการขนส่งได้รับการผ่อนคลาย ณ ระดับที่เพียงพอแล้ว เราอาจพบว่า ภาพของการบินระหว่างประเทศในโลกจะอยู่ภายใต้การให้บริการของสายการบินขนาดใหญ่ (Megacarrier) เพียงไม่กี่สาย ซึ่งการรวมตัวเช่นนี้ ถือเป็นการปรับโครงสร้างครั้งยิ่งใหญ่ในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศอันเกิดจากการที่สายการบินขนาดธรรมดาขยายตัวเป็นสายการบินขนาดใหญ่

ปัจจุบันสายการบินที่มีศักยภาพพอจะพัฒนาเป็นผู้ขนส่งขนาดใหญ่ได้ ได้แก่ American Airlines, United, Delta, British Airways, Lufthansa, Japan Airlines, All Nippon Airways และ Singapore Airlines ซึ่งภายใต้ปรากฏการณ์เหล่านี้สายการบินอื่น ๆ ที่เหลืออาจต้องพิจารณาหยุดดำเนินการหรืออาจหันไปจับมือร่วมเป็นหุ้นส่วนกับผู้ขนส่งขนาดใหญ่ในฐานะที่เป็นสายการบินลำเลียง (Feeder Airlines)

ให้กับผู้ขนส่งขนาดใหญ่ หรือไม่ก็ต้องปรับรูปแบบเป็นการให้บริการเฉพาะตลาดใดตลาดหนึ่ง (Niche Market) การรวมตัวเพื่อให้บริการขนส่งระหว่างประเทศอาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการขนส่งขนาดเล็ก อีกทั้งยังมีผลต่อจุดบินปลายทางที่อยู่ห่างไกลจากตลาดการบินหลักของโลกได้ ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องสำรวจว่าสายการบินของตนมีความสามารถพอที่จะหยุดหรือแทรกแซงการพัฒนาของผู้ขนส่งโลก (Global Carrier) ที่ต้องการจะละทิ้งการให้บริการฐานบินที่อยู่ในประเทศของตน (Home-Base) หรือไม่

3.3. พันธมิตรทางการตลาด

พันธมิตรทางการตลาด (Marketing Alliances) เป็นกลยุทธ์ที่อุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศนำมาใช้ในการขยายตัวมากที่สุดเนื่องจากไม่ต้องประสบปัญหาข้อจำกัดด้านสิทธิการบิน การรวมกิจการ การควบกิจการ การลงทุนซื้อหุ้น และข้อจำกัดอื่น ๆ ที่กีดกันมิให้ชาวต่างชาติมาลงทุนและครอบครองสินทรัพย์ของชนในชาติ เช่น การจับมือเป็นพันธมิตรของ KLM-Northwest, BA-US Air, Air-France-Continental และ Lufthansa-United ที่หวังประโยชน์ด้านความสามารถเข้าไปให้บริการในตลาดระหว่างทวีปยุโรปและอเมริกาเหนือได้ นอกจากนี้การเป็นพันธมิตรช่วยให้คู่ค้าลดต้นทุนอันเป็นผลจากความร่วมมือจากต้นทุนบางชนิดที่สามารถใช้ร่วมกันได้ อาทิ ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายภาคพื้น ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม ค่าธรรมเนียมการใช้ระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยตลาด การซื้อน้ำมันเชื้อเพลิง การซื้อเครื่องบิน ฯลฯ ถึงกระนั้นก็ตามการร่วมเป็นพันธมิตรทางการตลาดทำให้อัตราต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น อาทิ ต้นทุนการทำสัญญา ต้นทุนการเจรจาต่อรอง และต้นทุนในการจัดทำนโยบายใหม่ เป็นต้น รูปแบบของพันธมิตรทางการตลาดในธุรกิจสายการบินสามารถทำได้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

- การใช้ประโยชน์จากระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ร่วมกัน
- การเสนออัตราค่าโดยสารร่วม (Joint Fares)
- การประสานตารางเวลาการบิน
- การดำเนินนโยบายการตลาดและการส่งเสริมการจำหน่ายร่วมกัน
- การร่วมในโปรแกรมสะสมไมล์ (Frequent Flier Program)
- ใช้โลโก้ร่วมกัน
- การฝึกอบรมบุคลากรร่วมกัน
- การร่วมให้บริการภาคพื้นฐาน เช่น การตรวจเช็คตั๋วโดยสาร การเคลื่อนย้ายสัมภาระ เป็นต้น

พันธมิตรทางการตลาดถือเป็นการเสริมสร้างระบบโครงข่ายการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ท่าอากาศยาน ตามที่ Towards 2000 ได้สำรวจข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 230 คน ที่ทำงานอยู่ในบริษัทการบินที่ขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้าจำนวน 97 แห่ง พบว่า 75% มีความเห็นว่า การที่กิจการมีโครงข่ายการให้บริการ (Network) ที่กว้างขวางมีส่วนช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจมากขึ้น (Aviation Daily, 1991) อย่างไรก็ตาม เส้นทางบินภายในโครงข่ายจะต้องไม่แข่งขันกันเอง ในทางตรงกันข้ามจะต้องมีส่วนเสริมกัน เช่น การที่ Qantas ขยายการให้บริการจาก Bangkok ไปยัง Melbourne จะต้องไม่กระทบกระเทือนปริมาณผู้โดยสารที่ใช้บริการจาก Bangkok-Sydney

3.3.1. ตัวอย่างของพันธมิตรทางการตลาด

- (1) *Delta Airlines, Swissair และ Singapore Airlines* : ในปี ค.ศ.1989 สายการบินทั้งสามรายได้ตกลงประสานงานด้านการตลาดร่วมกัน อาทิ ประสานงานด้านตารางการบิน แบ่งปันการใช้ท่าอากาศยาน ร่วมใช้อุปกรณ์ภาคพื้นสำหรับการตรวจเช็คก่อนเดินทาง อีกทั้งยังได้พัฒนาใช้ Code Sharing ในเส้นทาง

การบินสหรัฐอเมริกา-สิงคโปร์ โดยใช้เครื่องบินของ Delta Airlines นอกจากนี้ทั้งสามบริษัทได้ลงทุนถือหุ้นในกิจการของกันและกันจำนวน 5% ทุกวันนี้ทั้ง 3 สายการบินจัดเป็นผู้ขนส่งขนาดใหญ่ (Mega Carrier) ที่มีโครงข่ายการบินครอบคลุม 5 ทวีป ซึ่ง Delta Airlines แสดงเจตจำนงค์ที่จะลงทุนในกิจการ Aeropostal ของประเทศเวเนซุเอลาที่ทำหน้าที่เป็นสายการบินลำเลียง (Feeder Airlines) ให้แก่กิจการของตน ส่วน Singapore Airlines ได้สร้างความสัมพันธ์กับ Tradewinds ให้ทำหน้าที่เป็นสายการบินลำเลียงในเขตภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในทำนองเดียวกัน Swissair ได้ก่อตั้ง "European Quality Alliance-EQA" ร่วมกับ Austrian Airlines และ SAS ซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือทางการตลาดในยุโรป และในเร็ว ๆ นี้ มีแนวโน้มว่าจะผนวกเอา Spanair และ Airlines of Britain ซึ่งทาง SAS ถือหุ้นอยู่ 49% และ 24.9% ตามลำดับเข้าด้วย

- (2) *Northwest Airlines และ KLM Royal Dutch Airlines* : ในปี ค.ศ.1990 ทั้ง Northwest และ KLM ได้ทำข้อตกลงกัน โดยทาง KLM ได้ครอบครองหุ้นจำนวน 49% ของส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมดและมีหุ้นจำนวน 25% ของหุ้นที่มีสิทธิออกเสียง (Voting Stock) และในปี ค.ศ. 1992 ทางกรมการขนส่งสหรัฐอเมริกาได้อนุญาตให้ Northwest และ KLM ประกอบการเป็นสายการบินเดี่ยวและร่วมมือกันด้านการกำหนดราคาและวางกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น ใช้เครื่องหมายการค้า สีทากายนอกเครื่องบิน เครื่องแบบพนักงาน เครื่องบิน และเครื่องบินภายในเครื่องบินเหมือนกันถึงแม้ว่าโครงข่ายการขนส่งของ Northwest และ KLM จะครอบคลุมจุดบินในเอเชียแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีการแสวงหาพันธมิตรใหม่ ๆ ในเอเชียอยู่เสมอ ซึ่งสายการบินที่มีศักยภาพพอที่จะร่วมเป็นพันธมิตรได้แก่ Philippines Airlines และ Cathay Pacific Airways นอกจากนี้แล้ว สายการบิน Northwest และ British Airways ต่างก็สนใจที่จะลงทุนใน Philippines Airlines ที่กำลังมีการแปรรูปกิจการอยู่ ส่วนในภูมิภาคอื่น ๆ นั้น

KLM ได้ถือหุ้น 14.9% ในกิจการสายการบิน Air UK ในขณะที่ Northwest มีหุ้นอยู่ 20% ใน Hawaiian Airlines และสนใจที่จะลงทุนในสายการบิน Qantas Airways ของประเทศออสเตรเลียอีกด้วย

- (3) *Continental Airlines* และ *SAS* : ในปี ค.ศ.1989 สายการบิน Continental และ SAS ได้ทำข้อตกลงการตลาดซึ่งรวมถึง Code Sharing ในเส้นทางบินข้ามมหาสมุทรแอตแลนติกซึ่งสายการบิน SAS ให้บริการอยู่ โดยในระยะเริ่มแรกทาง SAS ได้ถือหุ้น 9.9% และค่อย ๆ เพิ่มขึ้นเป็น 18.4% ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การรวมโครงข่ายการขนส่งของสายการบินทั้งสองยังมิได้ครอบคลุมถึงภูมิภาคเอเชีย อเมริกาใต้ และแอฟริกา ดังนั้นทาง SAS จึงได้ทำ Code Sharing ร่วมกับ Thai International Airways และ All Nippon Airways เพื่อยกระดับความแข็งแกร่งในตลาดเอเชีย ตลอดจนทำข้อตกลงทางการตลาดกับ VASP ของประเทศบราซิลและซื้อหุ้นจำนวน 35% ในกิจการ LAN Chilean Airlines ซึ่งเป็นสายการบินลำเลียงให้ SAS ในตลาดอเมริกาใต้ ที่สำคัญที่สุดคือได้จับมือกับ Austrian Airlines และ Swissair ซึ่งเป็นที่คาดหมายว่าทั้ง 3 บริษัทจะได้รับการลงทุนในกิจการของกันและกันในอนาคตอันใกล้

3.3.2. ลักษณะของสายการบินที่จะเป็นพันธมิตรทางการตลาด

ลักษณะของการร่วมเป็นพันธมิตรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- (1) ผู้ขนส่งขนาดใหญ่ (Mega Carrier) หนึ่งรายร่วมเป็นพันธมิตรกับหุ้นส่วนกิจการขนาดเล็กในแต่ละภูมิภาคเพื่อสร้างโครงข่ายการให้บริการ : กรณีนี้ผู้ขนส่งขนาดใหญ่จะรับผิดชอบด้านการวางแผนนโยบายและประสานงานเรื่องต่าง ๆ อาทิ ระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ (CRSs) การตั้งราคา จำนวนเที่ยวบิน และการบินเชื่อมต่อระหว่างจุดบินหลักของแต่ละภูมิภาคที่อยู่ในโครงข่าย

- (2) ผู้ขนส่งขนาดใหญ่ของแต่ละภูมิภาคจับมือเป็นพันธมิตรโดยชักชวนให้ผู้ขนส่งขนาดเล็กเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนด้วยในฐานะเป็นสายการบินลำเลียง : กรณีนี้ ผู้ขนส่งขนาดใหญ่มักจะถือครองหุ้นจำนวนมากในกิจการของหุ้นส่วนที่เป็นผู้ขนส่งขนาดเล็กและรับผิดชอบเฉพาะการให้บริการในโครงข่ายภูมิภาคของตนเอง

หากจะเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองกรณีแล้ว จะพบว่า กรณีหลังมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าเนื่องจากผู้ขนส่งขนาดใหญ่แต่ละรายจะสามารถครอบครองโครงข่ายการให้บริการหลัก ส่วนแบ่งตลาดในภูมิภาค และสามารถเสนอความถี่การให้บริการระหว่างจุดบินหลักของภูมิภาคได้มาก นอกจากนี้ยังมีผลประโยชน์ร่วมอื่น ๆ อีก เช่น การจัดซื้อเครื่องบินร่วมกัน การประสานงานกิจกรรมบริการภาคพื้น และการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบินร่วมกัน ซึ่งมีข้อได้เปรียบเหนือกว่ากรณีแรก

การใช้พันธมิตรทางการตลาดเพื่อขยายโครงข่ายการให้บริการนี้ ก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น

- (1) เพิ่มขีดความสามารถการครอบคลุมตลาด (Market Coverage)
- (2) ผู้ขนส่งขนาดใหญ่จำเป็นต้องแสวงหาท่าอากาศยานที่มีปริมาณผู้โดยสารและสินค้าเพียงพอที่จะพัฒนาเป็นจุดบินเชื่อมต่อกับพันธมิตรการตลาดของภูมิภาคอื่น ซึ่งในที่สุด ท่าอากาศยานนั้นจะกลายเป็นท่าอากาศยานหลักของภูมิภาคที่มีศักยภาพพอจะเป็นประตูการค้าระหว่างประเทศได้
- (3) ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขปรัชญาการบริหาร สไตล์การทำงาน และภาพพจน์กิจการให้สอดคล้องกับพันธมิตรเนื่องจากการประสานงานในโครงข่ายการขนส่งต้องมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น จัดตารางการบิน ระบบการสำรองที่นั่ง ระบบการให้บริการภาคพื้น ฯลฯ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและภาพพจน์ในลักษณะเดียวกันอย่างมาก

- (4) มีการพัฒนาโครงสร้างต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการทำให้กิจการเป็นที่ดึงดูดต่อคู่พันธมิตร กิจการจะต้องถูกมองว่ามีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว ดังนั้นประสิทธิภาพของต้นทุนจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จนี้

แม้ว่าการจับมือเป็นพันธมิตรจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการขยายโครงข่ายการให้บริการอยู่มากก็ดี แต่ธุรกิจสายการบินก็ได้ใช้กลยุทธ์การรวมตัวในการขยายกิจการแต่เพียงวิธีเดียว บางสายการบินก็ไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์นี้ เช่น American, Lufthansa และ Delta โดยยังคงเน้นการขยายตัวจากกิจการเอง ในขณะที่สายการบิน เช่น British Airways, SAS, KLM และ Northwest เน้นการเติบโตด้วยการร่วมเป็นพันธมิตรและลงทุนในสายการบินของชาติอื่น รัฐบาลส่วนใหญ่ยอมให้ร่วมเป็นพันธมิตรกันได้โดยไม่มีการครอบครองสินทรัพย์ ไม่มีสิทธิออกเสียงทางกาบริหาร อีกทั้งไม่มีสิทธิใด ๆ ในการควบคุมกิจการ อย่างไรก็ตาม พันธมิตรเป็นสิ่งที่ไม่จริงยั่งยืน จึงไม่น่าแปลกใจเลยที่พันธมิตรระหว่างธุรกิจจะดำเนินอยู่ระยะเวลาดสั้น ๆ ตราบใดก็ตามที่ต่างฝ่ายยังให้ประโยชน์ซึ่งกันและกันได้อยู่หรือตราบใดก็ตามที่ยังคงเป็นทางเลือกที่ดีกว่าทางเลือกอื่นในขณะนั้น

4. กลยุทธ์ของธุรกิจสายการบิน

การประกอบธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น เทคโนโลยี กฎระเบียบข้อบังคับ การกำหนดราคาและความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง ลักษณะอุปสงค์ของผู้บริโภค และต้นทุนประกอบการ เป็นต้น สำหรับกลยุทธ์ที่จะได้กล่าวถึงนี้เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจสายการบินนำมาใช้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

4.1. การเสนอผลิตภัณฑ์รวมกลุ่มสำเร็จรูป (Product Bundling) และนโยบายโฆษณา

ผลิตภัณฑ์ที่สายการบินเสนอขายไม่จำเป็นว่าจะจำกัดอยู่เพียงบริการขนส่งทางอากาศจากจุดบินหนึ่งไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (Point - to - Point Services) เท่านั้น เนื่องจากในการซื้อบริการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ผู้โดยสารต้องการซื้อบริการที่มีคุณภาพ นั่นคือ ต้องมีทั้งการให้บริการบนเครื่อง (In-Flight Services) ความปลอดภัยและความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขบนตัวโดยสาร เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักท่องเที่ยวมักจะซื้อบริการสายการบินในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมท่องเที่ยว (Travel Package) ซึ่งจะรวมทั้งที่พัก ค่าเที่ยวชมสถานที่ ค่าอาหาร ทวีตตามรายการ ฯลฯ นอกเหนือจากการให้บริการขนส่งของสายการบิน ดังนั้นสายการบินต้องปรับปรุงการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการเดินทาง (Hooper, 1992)

ส่วนนโยบายโฆษณาก็มีส่วนสำคัญต่อการแข่งขันในฐานะที่เป็นวิธีการหลักที่ธุรกิจใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าว่าบริการที่เสนอมีลักษณะอย่างไรบ้าง ในอดีตสายการบินเน้นการสร้างภาพพจน์ของตัวสินค้าให้ดี เสนอบริการที่มีคุณภาพ และเสนอเส้นทางการบินและจุดหมายปลายทางใหม่ ๆ แต่ในปัจจุบันกลับเน้นการโฆษณาไปที่ราคาตัวโดยสาร สิ่งดึงดูดใจ ณ เมืองปลายทาง ความดีในการให้บริการ และเทคโนโลยีการออกตัวโดยสารและบัตรขึ้นเครื่อง เป็นต้น

4.2. โปรแกรมสะสมไมล์ (Frequent Flier Program)

เป็นที่ทราบดีว่า บริการที่สายการบินต่าง ๆ เสนอนั้น มีลักษณะคล้ายคลึงกันจนเป็นเรื่องยากพอสมควรที่แต่ละสายการบินจะรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ ด้วยเหตุนี้จึงได้พัฒนาโปรแกรมสะสมไมล์ (Frequent Flier Program) เพื่อรักษาความจงรักภักดีใน

ตราสินค้า (Brand Loyalty) สำหรับผู้ที่ต้องเดินทางด้วยเครื่องบินบ่อย ๆ โปรแกรมสะสมไมล์เป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการจำหน่ายที่สายการบินนำมาใช้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและกันมิให้ลูกค้าเดิมหันไปใช้บริการของสายการบินอื่นทำให้สายการบินคู่แข่งประสบความลำบากในการชักจูงผู้โดยสารให้มาใช้บริการของตนหากไม่เสนอบริการที่มีลักษณะเป็นโบนัสพิเศษเช่นเดียวกัน ยิ่งถ้าเป็นสายการบินที่มีโครงข่ายการบินขนาดใหญ่แล้ว การใช้โปรแกรมสะสมไมล์จะยิ่งมีประโยชน์มาก เพราะอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบเนื่องจากครอบคลุมจุดบินต่าง ๆ มากทำให้ลูกค้ามีโอกาสเลือกใช้นอกจากนี้ปัจจุบันสายการบินที่ร่วมเป็นพันธมิตรก็จะมีการเสนอให้โปรแกรมสะสมไมล์ร่วมกัน เช่น สายการบินที่ให้บริการระหว่างประเทศทำโปรแกรมสะสมไมล์ร่วมกับธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สายการบินภายในประเทศ โรงแรม รถเช่า ภัตตาคาร บัตรเครดิต ฯลฯ

ในปี ค.ศ.1981 สายการบิน American Airlines เป็นสายการบินแรกที่น่าโปรแกรมสะสมไมล์มาใช้จนประสบความสำเร็จและปัจจุบันได้พัฒนา American's Advantage Frequent Flier Program ซึ่งได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านของคุณภาพการบริการ รางวัล (Prize) และเที่ยวบินฟรีซึ่งถือเป็นส่วนลดราคา (Tretheway & Oum, 1992) โปรแกรมสะสมไมล์ทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ และมีอิทธิพลต่อทางเลือกของผู้ใช้บริการสายการบิน แม้ว่าต้นทุนการให้บริการจะสูงอยู่มากก็ตาม แต่เนื่องจากแนวโน้มของการสูญเสียรายได้จากนักเดินทางชั้นธุรกิจ (Business Traveller) ไปให้สายการบินอื่นจะกระตุ้นให้บริษัทต้องนํารายการส่งเสริมการจำหน่ายชนิดนี้มาใช้ ในขณะที่ผู้ใช้บริการกับผู้ซื้อตั๋วเดินทางอาจเป็นคนละคนกัน เช่น นักธุรกิจจะเดินทางโดยที่บริษัทหรือองค์กรจะเป็นผู้ออกค่าเดินทางให้และตัวนักธุรกิจเองก็จะเป็นผู้ได้รับรางวัลจากโปรแกรมสะสมไมล์เดินทาง ดังนั้นความสัมพันธ์แบบ Principal-Agent จึงเกิดขึ้น ส่วนในบางครั้งผู้เดินทางอาจจะซื้อบริการขนส่งมากกว่าระดับเหมาะสม (Optimal Levels) เช่น บินไกลเกินกว่าระยะที่กำหนด

หรือพยายามที่จะปรับระดับขึ้นเพื่อสะสมแต้ม (Frequent Flier Points) ให้มากขึ้นทำให้โปรแกรมสะสมไมล์ไม่ได้เป็นการให้ส่วนลดราคาอีกต่อไป

4.3. การรวมตัวในแนวดิ่งและแนวนอน

การรวมตัวในแนวดิ่งและแนวนอน (Vertical and Horizontal Integration) เป็นส่วนประกอบสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การดำเนินงานของอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศในปัจจุบัน การรวมกันตามแนวดิ่งในอุตสาหกรรมการบินเกิดขึ้นจากการเป็นเจ้าของของครอบครองธุรกิจหรือการตกลงทำสัญญากับธุรกิจที่เสนอสินค้าหรือบริการที่มีส่วนเสริมกัน เช่น การรวมตัวของสายการบินกับผู้จำหน่ายเครื่องมือหรืออุปกรณ์ซ่อมบำรุงเครื่องบิน ธุรกิจรับจัดเลี้ยง โรงแรม รีสอร์ท และบริษัทรถเช่า เป็นต้น การรวมตัวนี้จะช่วยให้ง่ายต่อการเสนอส่วนลดแก่ผู้โดยสารที่ซื้อบริการที่พักโรงแรมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของแพ็คเกจทัวร์ ส่วนการรวมตัวในแนวนอนเป็นเรื่องของการรวมกิจการ (Merger) หรือการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างสายการบินกับธุรกิจที่เสนอบริการที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ เช่น การรวมตัวเพื่อเสริมความผูกขาดในธุรกิจด้วยการจับมือเป็นพันธมิตรของสายการบินด้วยกัน เช่น British Airways ร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจกับสายการบินอื่น ๆ ในยุโรป สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลียเพื่อขยายตัวเสริมโครงข่ายของตน (Tirole, 1989)

สำหรับตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agent) นั้น เป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เหนียวแน่นกับธุรกิจสายการบิน ตัวแทนการท่องเที่ยวจะทำหน้าที่ขายตั๋วโดยสารในฐานะเป็นตัวแทนของสายการบินและได้รับเงินตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ค่านายหน้า นอกจากนี้ยังขายบริการท่องเที่ยวแบบอื่น ๆ รวมทั้งแพ็คเกจทัวร์ทำให้ผู้บริโภคสามารถสรรหาบริการครบวงจรได้จากสถานที่แห่งเดียว ที่จริงแล้วการที่ตัวแทนท่องเที่ยวมีสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสายการบินไม่ถือเป็นการรวมตัวตามแนวดิ่งทีเดียวนักเพราะตัวแทนท่องเที่ยวมิได้ขายตั๋วเครื่องบินของสายการบินเพียงแห่งเดียวแต่ยังขายของสายการบินอื่นด้วย

4.4. กลยุทธ์ราคา

นับจากอดีตเป็นต้นมา การกำหนดราคาในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศได้ อยู่ภายใต้การดูแลขององค์การการบินระหว่างประเทศ (The International Air Transport Association - IATA) ซึ่งเป็นองค์การการค้าที่คอยประสานงานด้านเทคนิค และการพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับสายการบินที่เป็นสมาชิก หน้าที่สำคัญของ IATA คือกำหนดว่า อัตราค่าโดยสารและค่าระวางจะถูกสร้างขึ้นมาอย่างไร ซึ่งขั้นตอน การกำหนดของ IATA ได้เป็นที่ยอมรับของสายการบินส่วนใหญ่ตลอดช่วงปี ค.ศ. 1950-1973 และเสื่อมความนิยมลงในช่วงปี ค.ศ. 1978-1983 อันเป็นผลจากกระแส การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะเรื่องอัตราค่าโดยสารลอยตัว ในปี ค.ศ.1979 ทาง IATA ได้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกและขั้นตอนการประสานงาน ด้านอัตราค่าขนส่งทำให้สายการบินที่เป็นสมาชิกมีอิสระในการเรียกเก็บค่าโดยสาร ได้ อย่างไรก็ตาม อัตราค่าโดยสารที่เรียกเก็บก็ยังต้องขึ้นกับข้อตกลงด้านการบิน ระหว่างประเทศอยู่

จากการที่สายการบินมีอิสระในการกำหนดราคามากขึ้นเป็นผลให้เกิดการพัฒนา กลยุทธ์ราคาในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศขึ้น โดยตลาดขนส่งผู้โดยสาร สายการบินสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นได้จากการแบ่งแยกตลาดตามกลุ่มของผู้บริโภค (Market Segmentation) ซึ่งจะเสนอบริการระดับที่แตกต่างกันสำหรับลูกค้าต่างกลุ่มกัน อันเป็นหลักของการตั้งราคาแบบเลือกปฏิบัติ (Price Discrimination) ที่นิยมใช้กันใน อุตสาหกรรมขนส่งทั่ว ๆ ไป เช่น แบ่งตามคุณภาพการบริการตามระดับชั้นผู้ โดยสาร (Economy Class, Business Class, First Class) หรือแบ่งตามประเภทตัว (Full Air Fares, Discount Air Fares) ซึ่งสายการบินจะเสนอบริการเหมือนกันแต่ ขายคนละราคาอีกทั้งอยู่ภายใต้เงื่อนไขคนละประเภท เช่น ไม่มีการคืนเงินให้ผู้ซื้อ ตัวลดราคาที่ยกเลิกการเดินทาง กำหนดระยะเวลาขึ้นต่ำ/ขั้นสูงที่สามารถพำนัก อยู่ในประเทศปลายทางสำหรับผู้โดยสารที่ซื้อตัวลดราคา ทั้งนี้เพื่อป้องกันผู้ซื้อตัว ราคาเต็มจะหันมาซื้อตัวลดราคา

ผลดีจากการแบ่งคุณภาพการให้บริการตามประเภทผู้โดยสารทำให้ธุรกิจสายการ บินสามารถแบ่งแยกตลาดตามความสามารถที่จะจ่าย (Ability to Pay) ของผู้ โดยสาร ซึ่งสายการบินได้พัฒนาเทคนิคการบริหารผลตอบแทน (Yield Management, Revenue Management, or Seat Management) เพื่อใช้ประมาณรายรับสูงสุด ที่จะได้รับจากแต่ละเที่ยวบิน โดยจะใช้ผลจากเทคนิคนี้มาตั้งราคาที่นั่งตามลักษณะ ของอุปสงค์ผู้บริโภค สำหรับการริเริ่มใช้การบริหารผลตอบแทนนี้ สายการบินจะ ต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่างคร่าว ๆ คือ (1) กำหนดขีดความสามารถในการให้ บริการของแต่ละเที่ยวบิน (2) พยากรณ์ว่า จะมีผู้โดยสารจำนวนเท่าใดที่ชำระค่าตัว ในราคาเต็ม (Full Fare) โดยอาศัยฐานข้อมูลจากอดีต (3) เลือกอัตราความน่าจะเป็น ที่ผู้โดยสารที่สำรองที่นั่งจะเดินทางในเที่ยวบินนั้นจริง (4) กำหนดสัดส่วนผู้โดยสาร ประเภทได้รับส่วนลดสำหรับที่นั่งส่วนที่เหลือพร้อมทั้งกำหนดเงื่อนไขแนบท้ายตัว โดยสาร ด้วยวิธีการนี้ ผู้โดยสารที่ประสงค์จะจ่ายเงินซื้อตัวเต็มราคาจะไม่ได้รับ ประโยชน์จากตัวลดราคา

การกำหนดอัตราค่าโดยสารและค่าระวางสินค้า ธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศ จะต้องคำนึงถึงตัวแปรที่สำคัญอีกตัวหนึ่ง นั่นคือ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ซึ่งทาง Forsyth (1983) ได้ระบุว่า มีปัญหาอยู่ 3 ประการที่ธุรกิจต้องเผชิญเมื่ออัตราค่า การแลกเปลี่ยนเกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) ต้องปรับปรุงแก้ไขอัตราค่าโดยสารและ ตีค่าเป็นเงินสกุลต่าง ๆ บ่อย (2) อาจทำให้ธุรกิจสูญเสียความได้เปรียบในกรณีที่ ค่าเงินของประเทศแข็งขึ้นเมื่อเทียบกับประเทศอื่น (3) อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบ การเดินทางและการดำเนินงานของสายการบิน เช่น การที่ค่าเงินของประเทศอ่อน ตัวลงอาจส่งผลให้นักเดินทางต่างประเทศสนใจปรับเปลี่ยนชั้นผู้โดยสารจากเดิมที่ ใช้ชั้นประหยัด เป็นชั้นนักธุรกิจ หรือชั้นหนึ่ง รวมทั้งอาจมีการให้บริการเพิ่มในเส้น ทางบินที่มีผู้โดยสารมากและยุบเลิกเส้นทางบินเดิมที่ขาดทุน เป็นต้น

4.5. กลยุทธ์การดำเนินงาน

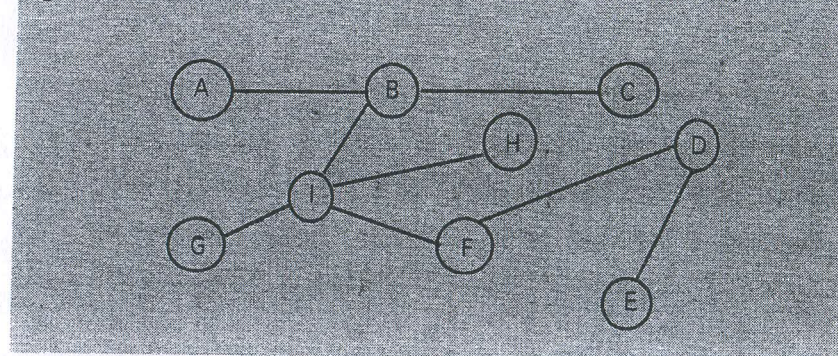
กลยุทธ์การดำเนินงานที่เด่นที่สุดของอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ ได้แก่ การพัฒนาโครงข่ายการขนส่ง (Network) โดยใช้ระบบดุมล้อการขนส่ง (Hub-and-Spoke System) อันเป็นผลพวงที่เกิดขึ้นหลังจากการประกาศผ่อนคลายกฎระเบียบการขนส่งทางอากาศภายในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1978 ซึ่งก่อนหน้านี้สายการบินต่าง ๆ ได้ให้บริการบินระบบเชิงเส้น (Linear Operating Systems) ระหว่างฝั่งตะวันตกกับฝั่งตะวันออกซึ่งมีลักษณะเหมือนกับการให้บริการจากจุดบินหนึ่งไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (Point to Point Services)

หลังจากปี ค.ศ.1978 โครงข่ายการบินในสหรัฐฯ มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นและได้พัฒนาจากเดิมที่มีศูนย์กลางการบิน (Hub) เพียงไม่กี่แห่งเป็นการพัฒนาให้เมือง Chicago, Dallas/Fort Worth, Nashville และ Raleigh/Durham กลายเป็นศูนย์กลางการบินหลัก โดยวางแผนให้ Chicago และ Dallas/Fort Worth เป็นท่าอากาศยานที่รองรับปริมาณการขนส่งระหว่างฝั่งตะวันออก-ตะวันตก และพัฒนาท่าอากาศยาน Nashville และ Raleigh/Durham เพื่อรองรับปริมาณการขนส่งทางอากาศตามแนวเหนือ-ใต้

ลักษณะโครงข่ายการขนส่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ (1) การให้บริการขนส่งแบบไปกลับ (Turnaround) (2) การให้บริการขนส่งแก่ตลาดอิสระ (Independent Markets) (3) การให้บริการขนส่งผ่านศูนย์กลางเดียว (Single Hub) (4) การให้บริการผ่านศูนย์กลางหลายแห่ง (Multiple Hub) จากรูป 1. การให้บริการขนส่งแบบไปกลับ คือ การที่สายการบินให้บริการขนส่งจากท่าอากาศยาน A ไปยังท่าอากาศยาน B แล้วก็นบินกลับมายังท่าอากาศยาน A อีก วิธีนี้จะเป็นการให้บริการบินตรงระหว่างสถานที่ต้นทางกับปลายทางโดยไม่มีการจอดแวะเชื่อมต่อ ณ ท่าอากาศยานใด ๆ จึงเป็นวิธีที่สะดวกต่อการจัดตารางการบินและการปฏิบัติงาน

อีกทั้งเป็นวิธีที่สายการบินจะได้รับประโยชน์จากการใช้เครื่องบินสูง (High Utilisation Rate) อีกด้วย ส่วนการให้บริการขนส่งแก่ตลาดอิสระ คือ การให้บริการในเส้นทางเพื่อสนองความต้องการของพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งโดยเฉพาะซึ่งแตกต่างกับวิธีแรกตรงที่ การให้บริการขนส่งแก่ตลาดอิสระจะมีความถี่การให้บริการไม่แน่นอน ไม่เสนอบริการบินตรงระหว่างสถานที่ต้นทางกับปลายทาง และจะหยุดแวะจอดตามท่าอากาศยานต่าง ๆ บ่อย เช่น จากรูปที่ 1. การเสนอบริการจากจุด C ไปยัง D สายการบินที่ให้บริการขนส่งแก่ตลาดอิสระจะใช้เส้นทาง $C \rightarrow B \rightarrow I \rightarrow F \rightarrow D$ แทนที่จะบินจากจุด C ไปยัง D โดยตรง

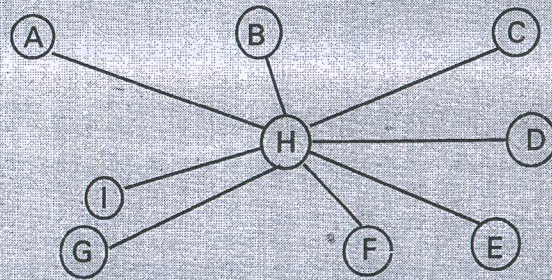
รูป 1: โครงสร้างเส้นทางตามแนวตรง (Linear Route Structure)



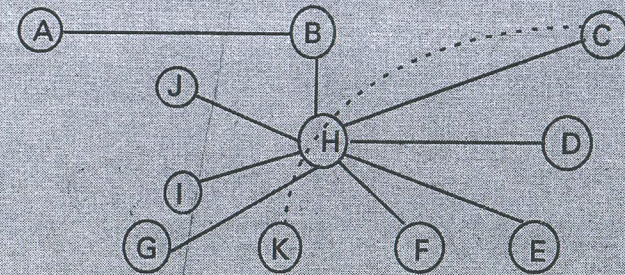
สำหรับโครงข่ายการบริการแบบที่ 2 3 และ 4 เป็นการให้บริการผ่านศูนย์กลางการขนส่ง (Hub) ซึ่งจากรูปที่ 2 แสดงโครงข่ายดุมล้อการขนส่งในอุดมคติ โดยจุด H ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการขนส่งที่รวบรวมและกระจายผู้โดยสาร รวมทั้งเป็นจุดแวะพักซ่อมบำรุงและเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน อย่างไรก็ตาม จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาหลังจากที่รัฐบาลประกาศผ่อนคลายกฎระเบียบขนส่งแล้วพบว่า บรรดาสายการบินเริ่มต้นขยายตัวจากเส้นทางเดิมที่ธุรกิจเคยให้บริการอยู่แต่ก็ไม่สามารถนำแนวคิดโครงข่ายดุมล้อการขนส่งในอุดมคติไปใช้ปฏิบัติได้เพราะ

ยังหาศูนย์กลางการขนส่งที่มีปริมาณผู้โดยสารและคุ้มค่าต่อการลงทุนได้ ถึงกระนั้น ก็ดี สายการบินต่าง ๆ ได้เลือกเมืองบางเมืองที่จะเป็นศูนย์กลางการขนส่งและเลือกเส้นทางบางเส้นทางที่จะเข้าไปให้บริการ ดังแสดงได้ตามรูป 3. ที่สายการบินต้องการเลือกจุด H เป็นศูนย์กลางการขนส่ง แต่เนื่องจากปริมาณขนส่งจากจุด A มาที่ H โดยตรงนั้น ไม่คุ้มค่าเพียงพอ สายการบินจึงต้องจอดรับผู้โดยสารที่จุด B เพิ่มอีก 1 จุด ก่อนมายังจุด H ในทำนองเดียวกันกับการบินจากจุด G มายัง H จะต้องแวะรับผู้โดยสารที่จุด I ก่อน นอกจากนี้ได้เพิ่มจุดบิน J และ K เชื่อมโยงกับ H แต่เนื่องจาก K มีปริมาณผู้โดยสารมากและคุ้มค่าจะบินตรงไปยังจุด C ได้ โดยไม่ต้องผ่านศูนย์กลาง H

รูป 2: โครงข่ายดุมล้อการขนส่งในอุดมคติ (Ideal Hub and Spoke Network)

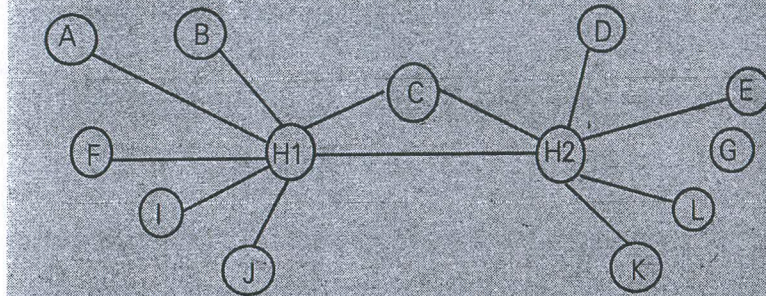


รูป 3: โครงข่ายดุมล้อการขนส่งที่เกิดขึ้นจริง (Typical Hub and Spoke Network)



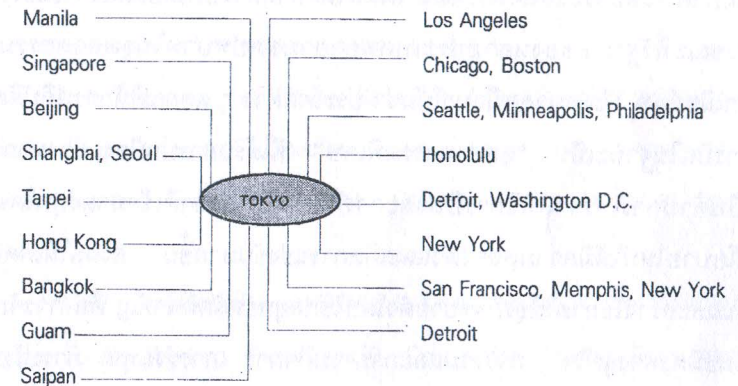
ในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ สายการบินต่าง ๆ นำแนวคิดของโครงข่ายศูนย์กลางการขนส่งหลายแห่ง (Multiple Hub Network) มาใช้ โดยที่การบินเชื่อมระหว่างศูนย์กลางการขนส่งกับจุดบินย่อยจะใช้เครื่องบินขนาดเล็กที่ทำหน้าที่เป็นผู้ขนส่งลำเลียงภูมิภาค (Regional Feeder Carrier) ส่วนการบินระหว่างศูนย์กลางการขนส่งหลักของภูมิภาคด้วยกัน (ซึ่งจากรูป 3 จะเป็นการบินเชื่อมระหว่างจุด H1 และ H2) จะใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ ข้อดีของโครงข่ายศูนย์กลางการขนส่งหลายแห่ง ได้แก่ การช่วยเพิ่มปริมาณบรรทุกเฉลี่ยระหว่างศูนย์กลางการขนส่งเพิ่มรายรับต่อเที่ยว และช่วยลดต้นทุนของผู้ประกอบการอันเกิดจากการใช้เครื่องบินประเภทเดียวกัน ระบบนี้ช่วยให้สายการบินใช้ประโยชน์จากเครื่องบินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ในเส้นทางที่มีปริมาณการขนส่งหนาแน่นและใช้เครื่องบินขนาดเล็กในเส้นทางที่มีปริมาณการขนส่งน้อยหรือใช้บินระยะใกล้ นอกจากนี้ยังให้อำนาจให้สายการบินเสนอจุดหมายปลายทางได้มากขึ้น

รูป 4: โครงข่ายศูนย์กลางการขนส่งหลายแห่ง (Multiple Hub Network)



หลายคนตั้งข้อสังเกตว่า ระบบศูนย์กลางการขนส่งอาจไม่เหมาะสมนักหากนำมาใช้ในภูมิภาคที่มีระยะทางบินค่อนข้างสั้น (เช่น การบินในทวีปยุโรป) และน่าจะนำไปใช้กับการขนส่งระยะไกล (เช่น การขนส่งข้ามทวีป) มากกว่า ทั้งนี้เพราะระบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อเวลาล่าช้าอันเกิดจากการจอดแวะ ณ ท่าอากาศยานมีสัดส่วนค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับระยะเวลาเดินทางทั้งหมด (OECD, 1992) ซึ่งข้อสังเกตนี้มีส่วนผลักดันให้สายการบินของสหรัฐอเมริกาหันมาใช้ท่าอากาศยานบางแห่งในเอเชียเพื่อจับตลาดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังแสดงตามรูป 5 ที่เป็นตัวอย่างของสายการบิน Northwest ที่สร้างศูนย์กลางการขนส่งขึ้นที่ Tokyo-Narita เชื่อมต่อกับจุดบินอื่น ๆ ได้ทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

รูปที่ 5 ตัวอย่างของสายการบิน Northwest ที่สร้างศูนย์กลางการขนส่งขึ้นที่ Tokyo-Narita เชื่อมต่อกับจุดบินอื่น ๆ ได้ทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก



ที่มา : ABC World Airways Guide, May 1993

5. สรุป

อุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ได้ประสบกับแรงกดดันอย่างต่อเนื่องมากกว่าทศวรรษ ซึ่งรวมถึงแนวโน้มการขยายตัวของแนวคิดการแปรรูปกิจการของรัฐ การผ่อนคลายกฎระเบียบ การเปิดเสรีธุรกิจ การรวมสายการบิน การรวมตัวของตลาดการบินภูมิภาค และกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ตลาดการบินโดยรวมมีการแข่งขันสูงขึ้น ในขณะที่รัฐบาลของหลายประเทศพยายามลดบทบาทในอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ลง ในอนาคตมีแนวโน้มว่า ประเทศต่าง ๆ ลดการให้การปฏิบัติต่อธุรกิจการบินในฐานะเป็น “อุตสาหกรรมพิเศษ” ที่ได้รับการปกป้องอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านการเจรจาสิทธิการบินและการกีดกันให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนโดยปรับรื้อนโยบายใหม่ให้มีความคล่องตัวและเกิดการแข่งขันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดแรงผลักดันและสร้างโอกาสให้ธุรกิจขยายตัวโดยใช้กลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ การจับมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การรวมและการควบกิจการ การร่วมทุน การปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงาน เช่น พัฒนาระบบดูแลลูกค้าขนส่ง ระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสะสมไมล์ ระบบการบริหารผลตอบแทน ฯลฯ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์บางประเภท เช่น การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศนั้นอาจประสบความสำเร็จเพียงระดับหนึ่งเท่านั้นเนื่องจากติดข้อจำกัดด้านการลงทุนในกิจการของชาวต่างชาติซึ่งต้องอาศัยการปรับตัวในระยะยาว

6. เอกสารอ้างอิง

1. Aviation Daily, 1991a., *Study sees increase in international carriers going private*, 8 Nov., p.260
2. Airline Business, Various issues
3. Baur, U 1992, *Is airline privatisation a positive-sum game?*, The Multimodal Airline, Airline Business Conference, London, June-July.
4. Dresner, M. & Tretheway, M. 1992a, *Canada and the changing regime in international air transport*, Canadian Foreign Policy and International Economic Regimes, University of British Columbia Press, Vancouver, pp. 189-214.
5. Forsyth, P.1983, *Competition in International Airline Industry Under Variable Exchange Rates*, Working Paper no.50, Centre for Applied Economic Research, University of New South Wales, Sydney.
6. Hooper, P. 1992, *Selling travel as part of a package: Implications for transport research*, Papers of the Australian Transport Research Forum, Vol.17, pp 619-35.
7. OECD 1992a, *New policy approaches to international air transport*, OECD Forum for the Future.
8. Tirole, J. 1989, *The Theory of Industrial Organisation*, MIT Press, Cambridge
9. Tretheway, M. & Oum, T. 1992, *Airline Economics: Foundations for Strategy and Policy*, Centre for Transportation Studies, University of British Columbia, Vancouver.