



## 1.1 ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันของธุรกิจการบินได้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น โดยมีสาเหตุมาจากสภาพเศรษฐกิจการค้าที่เปราะบางและมีการพึ่งพาด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทำให้การติดต่อสื่อสารและการคมนาคมขนส่งขยายตัวออกไปทั่วทุกมุมโลก ทำให้ธุรกิจการบินขนส่งทางอากาศขยายตัว มีการเพิ่มเส้นทางการบินและเที่ยวบินเพื่อให้เพียงพอต่ออุปสงค์ของการเดินทางที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนมีสายการบินใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย นอกจากนี้ความต้องการของผู้โดยสารก็เปลี่ยนแปลงไปด้วยความต้องการความสะดวกสบายตลอดการเดินทาง ตารางการบินที่หลากหลายและความรวดเร็วในการเดินทาง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจในการแข่งขันที่รุนแรงนี้ได้ สายการบินจึงมีการนำเครื่องบินที่ทันสมัยมาให้บริการ มีการปรับปรุงห้องโดยสารให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น ห้องพักผู้โดยสารระหว่างรอการต่อเครื่องที่สะดวกสบาย และทันสมัยต่อการส่งต่อกระเป๋าที่รวดเร็วและถูกต้อง แต่เนื่องจากธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และมีความยุ่งยากในเรื่องกฎระเบียบและข้อตกลงทางการบินระหว่างประเทศ ทำให้สายการบินใดสายการบินหนึ่งไม่สามารถที่จะให้บริการผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ประทับใจและครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วโลกได้เพียงลำพัง ทำให้สายการบินหันมาให้ความร่วมมือกันในการให้บริการผู้โดยสาร โดยเริ่มจากการร่วมมือในรูปแบบของการร่วมทุน (Joint Venture) การให้บริการในลักษณะเที่ยวบินร่วม (Code Sharing) ความร่วมมือทางด้านโปรแกรมการสะสมไมล์ (Frequent Flyer Program) และการร่วมมือในรูปแบบของพันธมิตรการบิน (Strategic Alliance) ที่ทำให้สายการบินมีเครือข่ายการบินกว้างขวางทั่วโลก และสามารถใช้กลยุทธ์การขนส่งโดยการส่งต่อสินค้าและผู้โดยสารไปยังจุดหมายปลายทางมีการใช้ทรัพยากรการบินร่วมกันทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อนลงได้

จะเห็นได้ว่า การร่วมมือในรูปแบบพันธมิตรการบินนั้นต้องอาศัยการบินในทุกภูมิภาคทั่วโลก จึงเป็นกลุ่มพันธมิตรที่มีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมและกว้างขวางทั่วโลก ดังนั้นสายการบินในแต่ละภูมิภาคจึงเป็นเสมือนศูนย์กลางในการเชื่อมต่อของเที่ยวบินของสายการบินในสมาชิกกลุ่มพันธมิตรเดียวกัน สำหรับสายการบินไทยซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยนั้นได้ร่วมมือกับสายการบินอีก 5-สายการบินในการก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรการบิน The Star Alliance ในปี ค.ศ. 1997

ปัจจุบันกลุ่มพันธมิตรสายการบิน The Star Alliance ถือว่าเป็นกลุ่มพันธมิตรการบินที่มีเครือข่ายการบินกว้างขวางที่สุดในโลก มีสมาชิกทั้งสิ้น 13-สายการบิน จาก 5 ทวีปทั่วโลก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลการขนส่งผู้โดยสารปี 1999 ของกลุ่มพันธมิตรการบิน The Star Alliance

สายการบินสมาชิก	เดือน/ปีที่ เข้าร่วม	อัตราส่วนการ บรรทุก (RPKs) (พันล้านตัน)	ส่วน แบ่ง ตลาดโล ก (%)	ผู้โดยสาร (ล้านคน)	ส่วน แบ่ง ตลาดโล ก (%)	ยอดขาย (พันล้าน เหรียญ สหรัฐ)
Thai Int'l	May - 97	38.5	1.4	16.6	1.1	2.9
SAS	May - 97	21.2	0.8	22.0	1.4	5.2
Air Canada	May - 97	39.0	1.4	15.2	1.0	4.4
United Airline	May - 97	201.9	7.2	87.2	5.6	18.0
Lufhansa	May - 97	86.2	3.1	41.9	2.7	12.9
Varig	Oct - 97	23.6	0.8	10.0	0.6	3.0
Air New Zealand	Mar - 99	19.3	0.7	6.4	0.4	1.8
Ansett Australia	Mar - 99	16.9	0.6	13.4	0.9	2.4
Austrian Airlines	Mar - 00	7.9	0.3	3.5	0.2	1.7
Singapore Airlines	Apr - 00	64.4	2.3	13.5	0.9	4.6
Mexicana	May - 00	10.8	0.4	7.1	0.5	1.0
British Midland	Jul - 00	3.4	0.1	6.5	0.4	1.0
All Nippon Airways	Oct - 00	60.9	2.2	49.4	3.2	10.9
<b>Total</b>		<b>594.0</b>	<b>21.3</b>	<b>292.7</b>	<b>18.9</b>	<b>69.8</b>

สายการบินในเครือ/ร่วมทุนของสายการบินสมาชิก The Star Alliance

US Airways	UAL Merger	66.7	2.4	55.8	3.6	8.6
Canadian Int'l	AC Merger	26.9	1.0	11.0	0.7	2.2
Virgin Atlantic	SIA stake	21.0	0.8	3.0	0.2	1.3
Spanair	SAS/UAL	5.0	0.2	3.5	0.2	0.5
<b>Total</b>		<b>119.6</b>	<b>4.4</b>	<b>73.3</b>	<b>4.7</b>	<b>12.6</b>

ที่มา : "The Global Grouping" 2000. Airline Business. (July 2000). pp.50 - 51.

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าสายการบินไทย และสายการบินสิงคโปร์ ซึ่งเป็นสายการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และต่างก็เป็นสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรเดียวกัน ทำให้ต้องแข่งขันซึ่งกันและกันในการที่จะเป็นศูนย์กลางการบินของกลุ่มพันธมิตร The Star Alliance

นอกจากการเป็นศูนย์กลางการบินของกลุ่มพันธมิตร The Star Alliance แล้วสายการบินไทย และสิงคโปร์ยังต้องแข่งขันกันในการเป็นศูนย์กลางการบินของโลกด้วย เนื่องจากรูปแบบการบินในปัจจุบันนั้นได้เปลี่ยนจากการบินในระยะไกลที่ทำให้เกิดต้นทุนสูง เป็นการบินในระยะกลางและระยะใกล้ เพราะทำให้ประหยัดน้ำมันและต้นทุนทางการบินอื่น ๆ สายการบินจึงนิยมใช้เส้นทางการบินในระยะกลางและระยะใกล้ และส่งต่อผู้โดยสารให้กับสายการบินอื่นในภูมิภาคนั้น ๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นสายการบินที่มีข้อตกลงร่วมกัน และรูปแบบความร่วมมือทางการบินที่เป็นที่นิยมที่สุดในปัจจุบันนอกเหนือจากความร่วมมือแบบพันธมิตรการบิน ได้แก่ การทำเที่ยวบินร่วมซึ่งเป็นลักษณะความร่วมมือแบบคู่สัญญา (Bilateral Agreement) บวกกับความเหมาะสมในการเป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ของโลกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีสภาพทางภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมในการเป็นจุดแวะพัก และเชื่อมต่อการเดินทางของผู้โดยสาร ตลอดจนพันธมิตรไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างทวีปอเมริกา ยุโรป เอเชียและทวีปออสเตรเลีย

นอกจากนี้ รัฐบาลของแต่ละประเทศเองยังเล็งเห็นประโยชน์จากการที่ประเทศของตนจะกลายเป็นศูนย์กลางการบิน เนื่องจากจะทำให้ประเทศไทยกลายเป็นศูนย์กลางการค้า และธุรกิจอื่น ๆ ด้วย ทำให้เกิดรายได้เข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก ดังนั้น รัฐบาลของแต่ละประเทศจึงมีนโยบายที่จะพัฒนาสนามบินของตนให้มีศักยภาพในการรองรับผู้โดยสาร สินค้า และเที่ยวบิน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งการเดินทางระหว่างสนามบินและตัวเมือง ที่พัก ร้านอาหาร รวมถึงการบริการภาคพื้นดินอื่น ๆ เช่น การบริการจอดเครื่องบิน การบริการเติมน้ำมัน การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน รวมถึง โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง อันจะทำให้สนามบินของตนเป็นที่ดึงดูด

ให้สายการบินจากภูมิภาคอื่น ๆ หันมาใช้สนามบินของประเทศตนเองในการลงจอด แวะพัก และ เชื่อมต่อการเดินทางของผู้โดยสาร

นอกจากความเหมาะสมในการเป็นศูนย์กลางการบินโลกของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แล้ว ในการประชุมของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) เมื่อเดือนตุลาคม ปี 2000 ยังได้มีการพยากรณ์แนวโน้มการขนส่งทางอากาศ ระหว่างทวีป ที่แสดงให้เห็นว่าเส้นทางภายในทวีปเอเชียนั้นมีการขยายตัวทางการขนส่งทางอากาศ สูงสุด ดังตารางที่ 2 รวมถึงการพยากรณ์อุปสงค์ของการเดินทางทางอากาศของทุกภูมิภาคทั่วโลก ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil and Aviation Organization : ICAO) พบว่าจะมีจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางภายในทวีปเอเชียซึ่งจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 67 ล้านคน ในปี 1998 เป็น 145 ล้านคนในปี 2014 หรือคิดเป็นร้อยละ 4.9 และผู้โดยสารที่เดินทางในเส้นทาง Trans Pacific จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 26 ล้านคน ในปี 1998 เป็น 72 ล้านคนในปี 2014 หรือคิดเป็น ร้อยละ 6.6 ทำให้สายการบินอื่น ๆ ในภูมิภาคนี้มองเห็นโอกาสในช่วงครองตลาดที่จะเกิดขึ้นใหม่นี้ และได้ดำเนินกลยุทธ์ทุกรูปแบบ ทั้งกลยุทธ์ด้านราคา (Price - Strategies) และกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ราคา (Non - Price Strategies) เช่น การนำเครื่องบินที่ทันสมัยมาให้บริการ การปรับปรุงห้องโดยสารให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น การจัดการตารางบินให้มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้โดยสารมากที่สุด เป็นต้น เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการที่จะเพิ่มขึ้นให้ได้มากที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 2 แนวโน้มการขยายของเส้นทางการบินระหว่างทวีปปี 2000 ถึง 2007

% การขยายตัว ภูมิภาค ปี	อเมริกา เหนือ	อเมริกาใต้	ยุโรป	แอฟ ริกา	ตะวันออก กลาง	เอเชีย	แปซิฟิก ใต้
2000	4.0	5.5	4.9	-	-	4.0	-
2001	5.5	4.5	6.0	-	-	-	-
2002	4.9	-	5.5	6.3	6.0	6.1	-
2003	-	-	6.3	5.5	-	-	-
2004	-	-	6.0	-	4.6	5.2	-
2005	4.0	-	6.1	-	5.2	6.9	6.1
2006	-	-	-	-	-	6.1	3.9
2007	-	-	7.2	-	-	7.2	-

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจ, 22 พ.ย. 2542

การศึกษาความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยเปรียบเทียบกับสายการบินสิงคโปร์ จึงเปรียบเสมือนการเปรียบเทียบความได้เปรียบเชิงแข่งขันในการเป็นศูนย์กลางในการบินในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย และการวิเคราะห์ครั้งนี้จะทำให้ทราบความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยที่มีต่อสายการบินสิงคโปร์ ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์เชิงแข่งขันของสายการบินไทยในการดำเนินธุรกิจการบินทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาโครงสร้างการดำเนินงานของสายการบินไทย
2. ศึกษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างสายการบินไทยที่มีต่อสายการบินสิงคโปร์
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสายการบินไทยในธุรกิจการบินระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงโครงสร้างการดำเนินงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สภาพการแข่งขันของสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์ และปัจจัยที่ทำให้สายการบินไทยมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันต่อสายการบินสิงคโปร์ โดยจะสามารถนำความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จุดแข็ง และโอกาสรวมถึงจุดอ่อนและอุปสรรค มาพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อให้สายการบินไทยสามารถดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

- วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์จะเป็นการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยที่มีต่อสายการบินสิงคโปร์ ใช้ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขันของ Michael – E. Porter (The Competitive Advantage of Nations (New York: The Free Press, 1990) ซึ่งประกอบด้วย

1. สภาพปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Condition)
2. อุปสงค์ภายในประเทศ (Demand Condition)
3. อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ (Supporting and Related Industries)

4. โครงสร้างตลาดและสภาพการแข่งขันในประเทศอุตสาหกรรม (Company Strategy Structure and Rivalry)

โดยข้อมูลที่จะนำมาใช้ศึกษาเปรียบเทียบส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 – เดือนตุลาคม พ.ศ. 2546

### 1.5 วิธีการศึกษา

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลธุรกิจการบิน และสายการบินที่ การศึกษาจากองค์การธุรกิจการบินต่าง ๆ เช่น ปรวัติบริษัท ฝูงบิน จำนวนพนักงาน เส้นทาง การบินที่ให้บริการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้ข้อมูลจากหนังสือพิมพ์นิตยสารสายการบิน เช่น The Airline Business และ Air Transport World เป็นต้น โดยได้ทำการค้นหาข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2546

### 1.6 วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์ จะ เป็นการวิเคราะห์แบบเชิงพรรณนา โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 อธิบายสภาพแวดล้อมและลักษณะการดำเนินงานโดยทั่ว ๆ ไปของธุรกิจการบิน

ส่วนที่ 2 อธิบายถึงโครงสร้างและลักษณะการดำเนินงานของบริษัทการบินไทย รวมถึงการ เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรของสายการบินไทย ตลอดจนผลดีผลเสียที่สายการบินไทยได้รับจาก การเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตร The Star Alliance และผลกระทบต่อสายการบินไทยจากการที่สาย การบินสิงคโปร์เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตร The Star Alliance

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์ โดยใช้ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขันของ Michael - E. Porter (The Competitive Advantage of Nations) (New York: The Free Press, 1990) เนื่องจากสายการบินไทย และสายการบินสิงคโปร์ต่างก็ เป็นสายการบินแห่งชาติเพียงสายการบินเดียวของประเทศไทยและประเทศสิงคโปร์ ดังนั้น ทั้งสอง สายการบินจึงเปรียบเสมือนตัวแทนของประเทศในการแข่งขันในธุรกิจการบินพาณิชย์

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน อันได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ โอกาส และอุปสรรค