

กลยุทธ์ความร่วมมือกันระหว่างสายการบิน และกลุ่มพันธมิตรสายการบิน

STRATEGY OF AIRLINES CO-OPERATION AND AIRLINES ALLIANCE GROUPS

จิรวัดน์ อรามรักษ์

คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดการธุรกิจการบิน สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Jirawat Aramraks

Faculty of Management Science, Aviation Business Management. Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินมีความเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะความต้องการของผู้โดยสารมีจำนวนเพิ่มขึ้นที่ต้องการเดินทางไปถึงยังจุดหมายปลายทางด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย แต่ด้วยยุคเศรษฐกิจปัจจุบันหลายประเทศประสบกับปัญหาทางด้านสภาวะทางเศรษฐกิจภายในประเทศ จึงทำให้อุตสาหกรรมการบินได้รับผลกระทบตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้สายการบินจึงเริ่มมองหาความร่วมมือระหว่างสายการบิน และก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินขึ้น ซึ่งรูปแบบความร่วมมือระหว่างบริษัทการบินมีอยู่ด้วยกัน 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมเป็นพันธมิตรกัน กลยุทธ์ความร่วมมือแบบสมรู้ร่วมคิดกัน กลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมทุน และกลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมตกลงในใบอนุญาต ซึ่งรูปแบบเหล่านี้จะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป โดยบริษัทสายการบินที่ต้องการการร่วมมือ ในลักษณะพันธมิตรสายการบินนั้น จะต้องเลือกลักษณะการร่วมมือ 1) การจัดการตารางบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน 2) ความร่วมมือด้านการขายและการตลาด 3) การผนึกตารางบินเข้าด้วยกัน 4) การจำกัดต้นทุนค่าใช้จ่าย 5) การให้บริการภาคพื้นและสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน 6) การสร้างอำนาจในการซื้อ 7) การลดข้อจำกัดทางการเมือง 8) การสร้างความเชื่อถือในบริการ และ 9) การใช้ฝูงบินร่วมกัน ซึ่งจากการร่วมมือของบริษัทสายการบินต่างๆ ทั่วโลก ทำให้ปัจจุบันมีกลุ่มพันธมิตรสายการบิน 3 กลุ่ม คือ Star Alliance, One World และ Sky Team

คำสำคัญ : ความร่วมมือกันระหว่างสายการบิน กลุ่มพันธมิตรสายการบิน

Abstract

Nowadays, Airlines industry have been increasing, especially, the demand of passengers that willing to travel quickly, conveniently and safe are increasing. However, many countries around the world face the in-house economics' problem. Therefore, Airlines start seeking the co-operation between airlines and establish the airlines alliance, which has 4 forms of co-operation. First is Strategic Alliance, second is Collusion, third is Joint Venture and last is Licensing Arrangement. The co-operation's objectives are different depending on the co-operation categories. The airlines company should choose categories to co-operate with others, such as 1) code sharing 2) market sharing 3) airlines schedule merging 4) cost controlling 5) ground services and facilities sharing 6) create a power purchasing 7) political restriction reducing 8) create reliable services and 9) fleet sharing. From the Airlines' co-operation, it affects the establish of 3 Airlines Alliance which are Star Alliance, One World and Sky Team.

Keywords : Airlines co-operation , Airlines Alliance

ความเป็นมาของความร่วมมือกันระหว่างสายการบิน

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินมีความเจริญเติบโตมาก โดยเฉพาะประเทศที่มีความต้องการในการเดินทางด้วยทางอากาศที่สูง ความต้องการของผู้โดยสารมีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะเดินทางไปถึงยังจุดหมายปลายทางด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย แต่ด้วยยุคเศรษฐกิจปัจจุบันที่หลายประเทศมีปัญหาทางด้านสภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้อุตสาหกรรมการบินได้รับผลกระทบตามไปด้วย ทำให้สายการบินจึงเริ่มมองหาความร่วมมือระหว่างสายการบิน และก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินขึ้น เพื่อประโยชน์ของสายการบินตนเอง และลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆของสายการบินตัวเองลง รวมถึงสามารถขยายเครือข่ายทางการบินของตนเองไปยังทุกทวีปทั่วโลกได้ ในอนาคตความร่วมมือกันระหว่างสายการบิน รวมถึงการก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบิน

จะมีมากขึ้น ด้วยอุตสาหกรรมการบินที่มีการแข่งขันที่สูงและภาวะเศรษฐกิจในอนาคตความร่วมมือและกลุ่มพันธมิตรจึงเป็นสิ่งสำคัญในอนาคตอุตสาหกรรมการบินการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบิน และการร่วมมือกันระหว่างสายการบินต่างๆ ทั่วโลก เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลกมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ ตลอดจนความต้องการของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ทรัพยากรของสายการบินเดียวไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สายการบินหลายๆ สายทั่วโลกต้องมองหาความร่วมมือกับสายการบินอื่นๆ เพื่อความอยู่รอดของสายการบินตัวเอง และสามารถสร้างเครือข่ายของสายการบินตัวเองให้ขยายไปทั่วโลก โดยอาศัยกลุ่มพันธมิตรที่เข้าร่วม โดยดูสถิติการเข้าร่วมของสายการบินได้จากตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 สถิติการเข้าร่วมของสายการบินต่างๆ (Demsey P., 2010)

ข้อมูลสายการบินที่ร่วมมือกัน	1997	2015
จำนวนสายการบิน	20	62
จำนวนผู้โดยสาร	195 ล้านคน	603.5 ล้านคน
จำนวนเครื่องบิน	3,294	4,338
จำนวนพนักงาน	396,195	439,232
รายได้จากการขาย (US \$)	44 billion	173.12 billion

โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกลุ่มพันธมิตร สายการบิน และความร่วมมือระหว่างสายการบิน (Peace B. and Doernhoefer G., 2012) มีดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลก

ปัจจุบันประเทศต่างๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทางเศรษฐกิจมากขึ้น ทำให้อุปสงค์การเดินทางและการขนส่งทางอากาศเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งยังกระจายไปยังจุดหมายปลายทางต่างๆ ทั่วโลก ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของการขนส่งทางอากาศมีการพัฒนาและขยายตัวตามไปจุดต่างๆ ทั่วโลกเช่นกัน

อีกด้านหนึ่งเศรษฐกิจในบางประเทศ เกิดภาวะล้มละลายขึ้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อสายการบินในประเทศนั้นๆ ทำให้สายการบินต้องดิ้นรนเพื่อให้ตัวเองอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจที่ล้มละลาย จึงทำให้หลายๆ สายการบิน

มองหาความร่วมมือต่างๆ ทางด้านการดำเนินงานสายการบิน ทางด้านการเงิน รวมถึงทางด้านการบริหารงาน จึงทำให้หลายสายการบินเกิดการควบรวมกิจการกับสายการบินภายในประเทศเดียวกัน หรือหลายสายการบินปล่อยหุ้นของสายการบินให้ต่างชาติเข้ามาซื้อเพื่อดำเนินการต่อไป

(2) การเกิดขึ้นของกลุ่มพันธมิตรสายการบินต่างๆ

ประเทศต่างๆ เริ่มการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจแบบเสรี การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การเปิดตลาด และนโยบายน่านฟ้าเสรี (Open Sky) ส่งผลให้ธุรกิจการบินระหว่างประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้สายการบินต่างๆ จำเป็นต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่มพันธมิตร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางด้านเครือข่ายเส้นทางบินที่ขยายไปทั่วโลก ซึ่งถ้าหากเป็นสายการบินเดียวดำเนินการก็ไม่มีเงินทุนและทรัพยากรเพียงพอที่จะดำเนินการดังกล่าวได้ นอกจากนี้

การรวมตัวเป็นพันธมิตรสายการบินยังช่วยให้บริษัทสามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองต่างๆ การใช้สำนักงานขายและสำรองที่นั่งร่วมกัน รวมถึงการใช้ห้องพักรับรองที่สนามบินร่วมกัน

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการ ของผู้โดยสาร

สังคมยุคข้อมูลข่าวสารผู้โดยสารเดินทางกันมากขึ้น และมีรูปแบบการเดินทางที่กระจายไปยังจุดหมายปลายทางทั่วโลก เช่น ผู้โดยสารต้องการความสะดวกสบายในการต่อเที่ยวบิน หรือเปลี่ยนเที่ยวบิน การร่วมมือกันของสายการบิน และการตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินขึ้นมา จึงจะสามารถรองรับความต้องการ ของผู้โดยสารรอบโลกที่ต้องการเดินทางไปยังจุดหมายต่างๆรอบโลกได้

นอกจากนั้นแล้ว ผู้โดยสารยังมีความต้องการ ในการสะสมไมล์ของสายการบินต่างๆ เพื่อสิทธิประโยชน์ในการแลกรับของรางวัล หรือนำไปใช้แลกสิ่งของต่างๆ จากทางสายการบิน หรือบริษัทภายนอก ทำให้สายการบินจึงต้องนำโปรแกรมสะสมไมล์ร่วมกัน (Integrated Frequent Flyer Program) เข้ามาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้โดยสารที่ต้องการสะสมไมล์ โดยสามารถสะสมไมล์ร่วมกันของสายการบินที่มีความร่วมมือกัน หรือกลุ่มพันธมิตรเดียวกันได้

จากผลกระทบทั้ง 3 ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลกเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ธุรกิจการบินต้องมองหากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการอยู่รอดในยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำ และส่งผลกระทบต่อผู้โดยสารที่มีความต้องการมากขึ้นในยุคที่ต้องใช้จ่าย ค่าเดินทางให้น้อยลง ประหยัดเวลาการเดินทาง และคุ้มค่ามากที่สุด ในการใช้จ่ายในยุคดังกล่าว จึงทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างธุรกิจการบินขึ้นมาเพื่อตอบสนองปัจจัยต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้น

รูปแบบการร่วมมือระหว่างบริษัทการบิน

ในปัจจุบันธุรกิจการบินมีการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากผลของเศรษฐกิจโลกขยายตัวขึ้น และมีการเปิดโอกาสให้สายการบินใหม่ๆ เข้ามาในธุรกิจการบิน เพิ่มมากขึ้น แต่ละธุรกิจการบินจะใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้เปรียบและชนะคู่แข่ง แต่ถ้าสามารถร่วมมือกันเพื่อลดการแข่งขัน ก็เป็นอีกกลยุทธ์ที่นิยมกัน ทำให้สายการบินต่างๆ พยายามจะร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกัน ดังนั้น กลยุทธ์ความร่วมมือระหว่าง 2 สายการบินขึ้นไปก็เป็นอีกวิธีที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่าง

2 สายการบินขึ้นไปมีอยู่ 4 รูปแบบ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2551) ดังนี้

รูปแบบที่ 1 กลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมเป็นพันธมิตรกัน (Strategic Alliances) เป็นความร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้รับประโยชน์ร่วมกัน การจับมือร่วมเป็นพันธมิตรกันระหว่างธุรกิจการบิน ตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป เป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในปัจจุบัน โดยสาเหตุของการร่วมมือกันแบบพันธมิตร คือ

- (1) เพื่อร่วมมือกันในด้านเทคโนโลยี ความรู้ ความชำนาญ ทรัพยากรบุคคล
- (2) เพื่อขยายตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย
- (3) เพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุน
- (4) เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปแบบที่ 2 กลยุทธ์ความร่วมมือแบบสมรู้ร่วมคิดกัน (Collusion) เป็นความร่วมมือในการให้สัญญาหรือตกลงกันที่จะลดกำลังการผลิตบริการขนส่งทางอากาศลง เพื่อเพิ่มราคาขายผลิตภัณฑ์บริการมากขึ้น และเป็นการลดการแข่งขันระหว่างธุรกิจการบินทั้งสองด้วย แต่วิธีการดังกล่าวในบางประเทศไม่สามารถกระทำได้เพราะผิดกฎหมาย ส่วนมากจะทำกันในทางลับ การใช้กลยุทธ์แบบนี้จะสำเร็จได้ในกรณี ดังต่อไปนี้

- (1) มีจำนวนคู่แข่งน้อย
- (2) ต้นทุนในการให้บริการของแต่ละสายการบินใกล้เคียงกัน
- (3) สายการบินหนึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำด้านราคา
- (4) มีความต้องการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ
- (5) มีข้อจำกัดและยากต่อการเข้ามาใหม่ ของคู่แข่ง

รูปแบบที่ 3 กลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการร่วมกันลงทุนตั้งธุรกิจการบินบริษัทใหม่ขึ้นมา เพื่อดำเนินการธุรกิจสายการบิน โดยใช้จุดแข็งหรือเทคโนโลยีที่ดีของบริษัทที่ร่วมทุนมาใช้ในบริษัทใหม่

รูปแบบที่ 4 กลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมตกลง ในใบอนุญาต (Licensing Arrangement) เป็นการตกลงในใบอนุญาตการบินที่อีกประเทศหนึ่งหรือในตลาดอื่น โดยไม่มาแย่งส่วนแบ่งตลาดธุรกิจการบินที่ตนเองดำเนินการอยู่ แต่จะได้รับค่าตอบแทนตามที่ตกลงกัน

จากรูปแบบกลยุทธ์ทั้ง 4 แบบ รูปแบบกลยุทธ์ที่ 1 และ 3 เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากธุรกิจการบินทั่วโลก โดยเป็นรูปแบบการร่วมมือที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจการบินให้ทำการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจตกต่ำได้ เช่น รูปแบบที่ 1 สายการบินไทยได้ร่วมก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินขึ้นมา ร่วมกับสายการบินที่มีศักยภาพสูงในธุรกิจการบินจากทั่วโลก ทำให้เกิดเป็นกลุ่มพันธมิตรขนาดใหญ่ และสามารถขยายตลาดไปยังทั่วโลกได้ ส่วนในรูปแบบที่ 3 เป็นอีกกลยุทธ์ที่กำลังเริ่มได้รับความนิยมจากธุรกิจการบินที่เพิ่งเปิดใหม่และสายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากเป็นการร่วมกันลงทุนระหว่างธุรกิจการบินเพื่อทำการเปิดธุรกิจการบินใหม่ๆ เช่น สายการบินนกแอร์ของประเทศไทย กับสายการบินสตูดิโอของประเทศสิงคโปร์ ใช้กลยุทธ์ความร่วมมือในแบบที่ 3 ตั้งสายการบินนกสตูดิโอขึ้นมาใหม่ โดยใช้จุดแข็งของนกแอร์ในด้านของกลุ่มลูกค้าในประเทศไทย และเทคโนโลยีที่ทันสมัยของสายการบินสตูดิโอเข้ามาประสานกัน ทำให้ได้ธุรกิจการบินใหม่ที่ขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นในยุคนี

ส่วนรูปแบบที่ 2 และ 4 นั้น เป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้รับความนิยมจากธุรกิจการบิน เนื่องจากรูปแบบที่ 2 เป็น กลยุทธ์ที่ผิดกฎหมายในบางประเทศจึงทำให้ธุรกิจการบิน จึงเลี่ยงใช้กลยุทธ์นี้ในการร่วมมือระหว่างธุรกิจการบิน เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 4 ก็มีความเสี่ยงทางด้านของเรื่องใบอนุญาตในประเทศต่างๆ ที่มีข้อกำหนดไม่เหมือนกัน อาจมีความเสี่ยงที่จะไปทำผิดกฎหมายในแต่ละประเทศได้ จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงมากสำหรับการร่วมมือระหว่างธุรกิจการบิน

วัตถุประสงค์ของพันธมิตรสายการบิน

จากรูปแบบกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบ ทำให้สายการบินต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจโลกในภาวะปัจจุบันและปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันในตลาดสายการบินที่มีการแข่งขันที่มากขึ้น ทำให้หลายๆ สายการบินต้องการสร้างพันธมิตรสายการบิน (Airline Alliance) ขึ้นมา โดยร่วมมือเป็นพันธมิตรกับสายการบินอื่นๆ เพื่อมุ่งผลประโยชน์ร่วมกันในการสร้างเครือข่ายการบริการให้มากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางด้วยระยะเวลาอันสั้นและสะดวก รวดเร็ว และสามารถครอบคลุมเครือข่ายไปยังจุดหมายปลายทางต่างๆ ทั่วโลกได้ เพราะฉะนั้นสายการบินต่างๆ จึง

มองถึงวัตถุประสงค์ในการเป็นพันธมิตรสายการบิน ว่าจะสามารถเป็นประโยชน์ได้มากเพียงใด

โดยวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสายการบิน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ 6 ประการ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2551) คือ

- (1) เพื่อลดการแข่งขันและเพิ่มบริการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการ
- (2) เพื่อร่วมมือกันจัดตารางเวลาเที่ยวบิน ให้ผู้โดยสารสามารถต่อเครื่องบินจากสายการบินหนึ่งไปยังอีกสายการบินหนึ่งได้อย่างสะดวกรวดเร็วขึ้น
- (3) เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้ไกล เกือบทุกมุมโลกอย่างสะดวกมากกว่าเดิม
- (4) เพื่อให้มีการสะสมไมล์บินและสามารถแลกรับรางวัลระหว่างสายการบินในเครือได้
- (5) เพื่อพยายามลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการดำเนินงาน ด้วยการลดคน ลดค่าใช้จ่าย และการใช้เครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- (6) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเปิดตลาดเสรี

จากรวัตถุประสงค์ทั้ง 6 ข้อ สำหรับการก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินกลุ่มๆ หนึ่งขึ้นมานั้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจการบินพยายามมองประโยชน์ในการจัดการค่าใช้จ่ายในธุรกิจการบินของตนเอง เพื่อให้อยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารที่จะมาใช้บริการธุรกิจการบินของตนเอง ซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจการบินเริ่มรวมกลุ่มพันธมิตรกัน

รูปแบบพันธมิตรสายการบิน

หลังจากที่สายการบินมองถึงวัตถุประสงค์ในการร่วมกันเป็นพันธมิตรสายการบินแล้ว สายการบินก็ต้องมองถึงรูปแบบในการเป็นพันธมิตรสายการบิน เพื่อให้เหมาะสม และได้ประโยชน์มากที่สุดกับสายการบินตัวเอง โดยรูปแบบในการสร้างพันธมิตรสายการบินมีอยู่ 4 รูปแบบ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2551) คือ

รูปแบบที่ 1 Comprehensive International Alliance หมายถึง สายการบินพันธมิตรที่ลงทุนถือหุ้นอีกสายการบินหนึ่ง

รูปแบบที่ 2 International Network Alliance หมายถึง การร่วมมือกันของสายการบินพันธมิตรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้ เน้นการทำตารางบินให้สอดคล้องกัน และความร่วมมือด้านการตลาด

รูปแบบที่ 3 Domestic Complement Network Alliance หมายถึง การร่วมมือระหว่างสองสายการบินภายในประเทศที่เสริมเครือข่ายกัน เน้นการทำตารางบินให้สอดคล้องกัน และความร่วมมือในด้านการดำเนินงาน

รูปแบบที่ 4 Free Alliance หมายถึง การร่วมมือระหว่างสายการบินในภูมิภาคกับสายการบินขนาดเล็ก ที่ป้อนผู้โดยสารให้ โดยปกติจะเป็นสายการบินในเครือเดียวกัน

จากรูปแบบพันธมิตรทั้ง 4 รูปแบบ ธุรกิจการบินที่ก้าวเข้ามาสู่กลุ่มพันธมิตรสายการบินจะเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับธุรกิจการบินของตนเองมากที่สุดในด้านของทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งในด้านของเส้นทางบิน เทคโนโลยีพนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อที่จะให้ธุรกิจการบินของตนเองได้เปรียบในตลาดอุตสาหกรรมการบินในยุคปัจจุบัน

ลักษณะการร่วมมือของพันธมิตรสายการบิน

เมื่อธุรกิจการบินมีรูปแบบที่แน่ชัดในการเข้าสู่กลุ่มพันธมิตรแล้ว ก็ต้องเกิดลักษณะความร่วมมือในการเป็นพันธมิตรสายการบิน (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2551) มีดังนี้

- (1) การจัดตารางบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน (Code Sharing)
- (2) ความร่วมมือด้านการขายและการตลาด
- (3) การฝึกตารางบินเข้าด้วยกัน เพื่อขยายเครือข่ายการบิน
- (4) การจำกัดต้นทุนค่าใช้จ่าย
- (5) การให้บริการภาคพื้น และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน
- (6) การสร้างอำนาจในการซื้อ
- (7) การลดข้อจำกัดทางการเมือง
- (8) การสร้างความเชื่อถือในบริการ
- (9) การใช้ฝูงบินร่วมกัน

สำหรับลักษณะการร่วมมือที่เป็นที่นิยมมากที่สุดในการเป็นพันธมิตรสายการบิน คือ การจัดตารางบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน (Code Sharing)

การจัดตารางบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน (Code Sharing) (Demsey P., 2010 ;บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2551) โดยลักษณะการร่วมมือของพันธมิตรสายการบิน ที่เป็นที่นิยมทำกันมากที่สุดในปัจจุบัน คือ การจัดตารางบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน (Code Sharing) ซึ่งมีความหมายว่ารูปแบบ

หนึ่งของความร่วมมือ ด้านการตลาดและการขายระหว่างสายการบิน ซึ่งสัญญาให้รหัสบนเที่ยวบินร่วมกันในเส้นทางที่ตกลงกัน เพื่อสร้างพันธมิตรสายการบิน (Alliance) ให้มีเครือข่ายการบินกว้างขวางไปในภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์ ที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

(1) เพื่อสร้างความร่วมมือและโอกาสด้านการตลาดและการขาย ให้ผู้โดยสารเดินทางในเที่ยวบินของกันและกัน โดยเชื่อมต่อเครือข่ายการบินเข้าด้วยกัน

(2) เพื่อรวมตัวกันสร้างความเข้มแข็ง สามารถแข่งกับสายการบินอื่นๆ ได้

(3) เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในการเพิ่มรายได้ เพิ่มส่วนแบ่งตลาด แสวงหาตลาดใหม่และลดต้นทุนประกอบการ โดยใช้เครือข่ายของพันธมิตรแทนทำการบินเอง

สำหรับวิธีการจัดตารางบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วม (Code Sharing) มี 5 วิธี (Demsey P., 2010) คือ

(1) วิธีวางแผนและประสานตารางบิน (Schedule Planning and Network Coordination) โดยวิธีการวางแผนจัดตารางบินและเครือข่ายร่วมกัน ให้มีเส้นทางบินเชื่อมต่อกันอย่างเหมาะสม ภายใต้สิทธิการบินของประเทศคู่สัญญา และประเทศที่เชื่อมโยงไปเส้นทางบินของเที่ยวบิน ซึ่ง Code Sharing สามารถแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1.1) เส้นทางระหว่างเมืองหลัก (Gateway to Gateway) หมายถึง เส้นทางระหว่างเมืองหลักของสองประเทศพันธมิตรสายการบินที่มีการจราจรหนาแน่น เช่น สายการบิน Japan Airlines บินในเส้นทาง Bangkok ไปยัง Nagoya ใช้รหัสเที่ยวบิน JL 3682 โดยการให้เที่ยวบินร่วมกับสายการบินไทย เที่ยวบิน TG 670 ซึ่งเป็นเครื่องบินของสายการบินไทยในการทำการบิน

(1.2) เส้นทางพ้นจากเมืองหลัก (Beyond Gateway) หมายถึง เส้นทางระหว่างเมืองที่พ้น Gateway ที่ตกลงกันของสองประเทศพันธมิตรไปยังประเทศที่สาม หรือไปยังเมืองภายในประเทศของกลุ่มพันธมิตรสายการบินเอง เช่น สายการบินไทย ทำการให้เที่ยวบินร่วมกับสายการบิน Japan Airlines ในเส้นทาง Nagoya ไปยัง Sapporo โดยสายการบินไทยใช้เที่ยวบิน TG 8990 ร่วมกับเที่ยวบินของ Japan Airlines เที่ยวบิน JL 230 ซึ่งใช้เครื่องบินของ Japan Airlines

(2) วิธีการกำหนดเที่ยวบินและหมายเลขเที่ยวบิน (Code Sharing Flight and Flight Number Assignment) เป็นวิธีการกำหนดเที่ยวบินและหมายเลขเที่ยวบิน Code Sharing ให้กันและกัน ได้แก่

(2.1) เที่ยวบิน Operating เป็นเที่ยวบินที่มีการปฏิบัติการจริงโดยผู้พันธมิตรสายการบิน

(2.2) เที่ยวบิน Marketing เป็นเที่ยวบินการตลาดที่สร้างขึ้นซ้อนลงบนเที่ยวบิน

(3) วิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูลตารางบิน (Schedule Exchange) เป็นวิธีการจัดเตรียมและแลกเปลี่ยนข้อมูลตารางการบินของเที่ยวบิน Code sharing ระหว่างสายการบินพันธมิตร และกำหนดขั้นตอนการทำงานร่วมกันเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบควบคุม เช่น สายการบินไทย

(4) วิธีการจัดพิมพ์ตารางบิน (Schedule Publication) เป็นวิธีการพิมพ์ตารางการบินสำหรับเที่ยวบิน Code Sharing โดยให้ข้อมูล Cross Reference ระหว่างเที่ยวบิน Operating และเที่ยวบิน Marketing เพื่อไม่ให้เกิดการสับสนทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ให้บริการ

(5) วิธีปรับมาตรฐานการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเข้าด้วยกัน (Integration of Services and Facilities) ได้แก่

(5.1) ใช้มาตรฐานลูกค้าสัมพันธ์และการควบคุมคลังสินค้า รวมถึงการใช้ระบบการสำรองที่นั่งร่วมกัน

(5.2) ใช้มาตรฐานราคาเรื่องค่าโดยสารและตัวโดยสารร่วมกัน

(5.3) ปรับมาตรฐานการบริการภาคพื้นและการเช็คอินเข้าด้วยกัน

(5.4) จัดบริการระหว่างบินร่วมกัน

(5.5) จัดการส่งเสริมการตลาดและการโฆษณาร่วมกัน

(5.6) ใช้ระบบการสะสมไมล์ร่วมกัน

(5.7) ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ร่วมกัน เช่น ห้องพักผู้โดยสาร สำนักงานขาย เป็นต้น สำหรับผลดีและผลเสียของ Code Sharing มีดังต่อไปนี้

(1) ผลดีของ Code Sharing

(1.1) สายการบินสามารถขยายเครือข่ายเส้นทาง (Route Network) ได้กว้างขวาง เปิดตลาดใหม่ และมีเส้นทางการบินครอบคลุมภูมิภาคอื่นทั่วโลก

(1.2) สร้างโอกาสด้านการแข่งขัน และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

(1.3) ลดค่าใช้จ่ายโดยไม่ต้องลงทุน

(1.4) เพิ่มรายได้ และเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร

(1.5) ผู้โดยสารมีทางเลือกในการเดินทางมากขึ้น โดยใช้บัตรโดยสารใบเดียวเดินทางได้ทั้งเครือข่ายของสายการบินพันธมิตร

(2) ผลเสียของ Code Sharing

(2.1) ผู้ใช้บริการเกิดความสับสน กรณีต้องต่อเครื่องบิน และได้รับบริการจากสายการบินอื่นอย่างไม่ได้คาดหวัง

(2.2) สายการบินสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และขาดอิสระในการดำเนินงาน โดยต้องประสานตรวจสอบควบคุมการบริการร่วมกันอย่างใกล้ชิด และต้องปรับตัวเข้าหากัน

(2.3) เกิดข้อจำกัดในการให้บริการ เนื่องจากความแตกต่างของมาตรฐานและวิธีให้บริการ ทำให้มีโอกาสผิดพลาด

กลุ่มพันธมิตรสายการบิน

ปัจจุบันเกิดกลุ่มพันธมิตรสายการบินหลายกลุ่มพันธมิตร โดยมีอยู่ 3 กลุ่มหลักๆ คือ Star Alliance, One World และ Sky Team

โดยมีสายการบินจากประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมการบิน เป็นสายการบินหลักในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินขึ้นมา โดยมีสมาชิกจากสายการบินทั่วโลกเข้าร่วมในแต่ละกลุ่มพันธมิตร ทำให้เกิดความร่วมมือทางด้านธุรกิจสายการบิน และเกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มพันธมิตรสายการบินมากขึ้น โดยจะขอยกตัวอย่างกลุ่มพันธมิตรสายการบินที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก และมีสายการบินจากประเทศไทยเป็นสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรดังกล่าว คือ กลุ่มพันธมิตรสายการบิน Star Alliance

กลุ่มพันธมิตรสายการบิน Star Alliance

กลุ่มพันธมิตรสายการบิน Star Alliance (<http://www.staralliance.com/en>) เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 ที่นครแฟรงก์เฟิร์ต (Frankfurt) ประเทศเยอรมัน โดยมีบริษัทสายการบิน 5 สายการบินเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรดังกล่าว โดยสายการบินทั้ง 5 สายการบิน ประกอบด้วย

ตารางที่ 2 บริษัทสายการบินที่ก่อตั้งกลุ่ม

ลำดับที่	สายการบิน	ประเทศ
1	Lufthansa (LH)	Germany
2	United Airlines (UA)	United State of America
3	SAS Scandinavian Airlines (SK)	Denmark , Norway , Sweden
4	Air Canada (AC)	Canada
5	Thai Airways International (TG)	Thailand

จากการก่อตั้งดังกล่าว ทำให้กลุ่มพันธมิตร Star Alliance เป็นกลุ่มพันธมิตรสายการบินที่แข็งแกร่งที่สุดในโลกมีเครือข่ายสายการบินไปยังทุกทวีปทั่วโลก โดยมี

สัญลักษณ์เป็นรูปดาว และมีสัญลักษณ์เป็นลวดลายบนเครื่องบินดังนี้



ภาพที่ 1 สัญลักษณ์ Star Alliance



ภาพที่ 2 เครื่องบินที่มีสัญลักษณ์ Star Alliance

หลังจากก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบิน Star Alliance ได้ประมาณ 10 ปี ก็มีสายการบินต่างๆ ทั่วโลกเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรเพิ่มมากขึ้น ทำให้กลุ่มพันธมิตร

สายการบิน Star Alliance กลายเป็นกลุ่มพันธมิตรสายการบินที่มีสมาชิกมากที่สุดในโลก โดยสายการบินที่มาเข้าร่วมเพิ่มมีดังนี้

ตารางที่ 3 สมาชิกสายการบินกลุ่ม Star Alliance

ลำดับที่	สายการบิน	ประเทศ
1	Adria Airways (JP)	Slovenia
2	Aegean Airlines (A3)	Greece
3	Air China (CA)	China
4	Air India (AI)	India
5	Air New Zealand (NZ)	New Zealand
6	All Nippon Airways (NH)	Japan
7	Asiana Airlines (OZ)	South Korea
8	Austrian Airlines (OS)	Austria
9	Avianca (AV)	Colombia
10	Brussels Airlines (SN)	Belgium
11	Copa Airlines (CM)	Panama
12	Croatia Airlines (OU)	Croatia
13	Egypt Air (MS)	Egypt
14	Ethiopian Airlines (ET)	Ethiopia
15	EVA Air (BR)	Chinese Taipei
16	LOT Polish Airlines (LO)	Poland
17	Shenzhen Airlines (ZH)	China
18	Singapore Airlines (SQ)	Singapore
19	South African Airways (SA)	South Africa
20	Swiss International Airlines (LX)	Switzerland
21	TAP Portugal (TP)	Portugal
22	Turkish Airlines (TK)	Turkey

ทำให้ปัจจุบันกลุ่มพันธมิตรสายการบิน Star Alliance มีสมาชิกทั้งหมด 27 สายการบิน จากทั่วโลก (<http://www.staralliance.com/en>) ซึ่งกลุ่มพันธมิตรมีการบริหารจัดการโดยใช้ลักษณะการร่วมมือตามทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

- (1) ด้านตารางบินที่ทำร่วมกัน
- (2) อุปกรณ์การให้บริการแก่ผู้โดยสาร ทั้งบนภาคพื้นและบนเที่ยวบิน
- (3) การกำหนดใช้รหัสร่วมกัน (Code Sharing) เพื่อให้สายการบินแต่ละสายสามารถจำหน่ายบัตรโดยสารของอีกสายการบินหนึ่งได้โดยใช้รหัสของตนเอง และอาศัยเครือข่ายของแต่ละสายการบินในภูมิภาคของตนเอง

จากการร่วมมือกันของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรทำให้เกิดประโยชน์มากมายแก่ผู้โดยสารที่เดินทางด้วยสายการบินในกลุ่มพันธมิตร Star Alliance ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) ผู้โดยสารสามารถเปลี่ยนเที่ยวบินได้สะดวกมากขึ้น สามารถใช้บัตรโดยสารใบเดียวตลอดเส้นทาง
- (2) สามารถนำแต้มสะสมที่ได้จากสายการบิน ในกลุ่มพันธมิตรไปสะสมหรือใช้แต้มกับรายการสะสมแต้มของสายการบินอื่นๆ ในกลุ่มพันธมิตรได้
- (3) ผู้ใช้บริการในชั้นธุรกิจและชั้นหนึ่งของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรสามารถใช้บริการห้องรับรองของสายการบินอื่นๆ ในกลุ่มพันธมิตรได้

สรุปผลและอภิปรายผล

การร่วมมือระหว่างบริษัทสายการบินทั่วโลก และการรวมกลุ่มพันธมิตรสายการบิน เกิดจากภาวะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมการบิน รวมถึงเศรษฐกิจที่ตกต่ำของบางประเทศ ความต้องการของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้หลายสายการบินต้องมองหาความร่วมมือระหว่างสายการบิน และเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรการบิน เพื่อให้สายการบินอยู่รอดในการแข่งขันยุคปัจจุบัน รวมถึงสามารถขยายเครือข่ายสายการบินของตัวเองไปยังจุดหมายปลายทางทั่วโลกได้ โดยอาศัยความร่วมมือและกลุ่มพันธมิตรสายการบิน

โดยกลยุทธ์ความร่วมมือแบบร่วมเป็นพันธมิตรกัน (Strategic Alliance) เป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับสายการบิน เนื่องจากมีความเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะเป็นการร่วมมือกันในด้านเทคโนโลยี ความรู้ ความชำนาญ และทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะขยายตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงลดความเสี่ยงในการลงทุนด้วย แน่แน่นอนว่าสายการบินมองจุดนี้เป็นสำคัญ ทำให้สายการบินของตนเองอยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน เพราะมีการลงทุนที่ไม่สูงมาก เมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่นๆ

เอกสารอ้างอิง

บุญเลิศ จิตต์วัฒนา. (2551). **ธุรกิจการบิน** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือท่องเที่ยวไทย

Brian Peace and Gary Doernhoefer (2011), **IATA Economic Briefing; The Economic Benefits Generated by Alliances and Joint Ventures**, IATA Journal. January 2012.

Paul Stephen Dempsey (2010), **Airlines Alliance**, Institute of Air Space and Law McGill University, Canada.

Star Alliance. (2558). **Member Airlines**. แหล่งที่มา: <http://www.staralliance.com/en> สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 20 2557.

โดยลักษณะความร่วมมือที่ดีที่สุดสำหรับสายการบิน คือ การจัดการการบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน (Code Sharing) เนื่องจากเป็นความร่วมมือที่สายการบินจะได้ประโยชน์จากการลงทุนที่น้อย และสามารถขยายเครือข่ายไปยังจุดหมายทั่วโลกมากขึ้น โดยอาศัยกลุ่มพันธมิตรสายการบินที่เข้าร่วมในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เครื่องบิน ห้องรับรองที่สนามบิน การจำหน่ายตั๋วเครื่องบินและการสำรองที่นั่ง และการสะสมไมล์ร่วมกัน เป็นการลดการใช้ทรัพยากรของสายการบินทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และบุคลากร แต่สายการบินได้รับผลประโยชน์กลับมามากมายจากการร่วมมือในลักษณะดังกล่าว

ในอนาคตอุตสาหกรรมการบินจะมีการขยายตัวมากขึ้นไปอีก เนื่องจากความต้องการของผู้โดยสาร ที่ต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มมากขึ้น และสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) ที่เกิดขึ้นมากมายทั่วโลก ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินจะเติบโตอย่างรวดเร็ว และสายการบินต่างๆ ก็ต้องมองหาช่องทาง ในความร่วมมือกับสายการบินอื่นๆ รวมถึงการตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อขยายตลาดของสายการบินตัวเองให้ได้เปรียบคู่แข่งและสามารถอยู่รอด ในอุตสาหกรรมนี้ได้