



กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย  
ANCILLARY REVENUE MANAGEMENT STRATEGY FOR  
AIRLINES IN THAILAND



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2566

# กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการบิน  
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ปีการศึกษา 2566

**ANCILLARY REVENUE MANAGEMENT STRATEGY FOR  
AIRLINES IN THAILAND**



**THIS THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT  
AVIATION MANAGEMENT  
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND  
ACADEMIC YEAR 2023**



## กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำ  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร. อภिरดา นามแสง)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร. วราภรณ์ เต็มแก้ว)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร. ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

กรรมการ

(อ. ยงยุทธ ลูจันตานนท์)

กรรมการ

(อ. ดร. พันศักดิ์ เนินทราย)

รักษาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ  
สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร. วราภรณ์ เต็มแก้ว)

ผู้อำนวยการกองวิชาวิทยาการการบิน  
สถาบันการบินพลเรือน



พจน เจิมสวัสดิ์: กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย (ANCILLARY REVENUE MANAGEMENT STRATEGY FOR AIRLINES IN THAILAND)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ. ดร. วราภรณ์ เต็มแก้ว, 90 หน้า

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย ประกอบกับศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย โดยการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารสายการบินสัญชาติไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่กำกับดูแลด้านนโยบายการหารายได้ของสายการบิน

จากการศึกษาพบว่าปัจจุบันสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ระหว่างปี พ.ศ. 2563-2565 ทำให้ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทยนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค ประกอบกับการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการสร้างรายได้ของสายการบิน

สำหรับกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ผ่านทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับใช้สำหรับการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของสายการบิน ให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในภาวะตลาดปัจจุบัน ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้เสริมให้กับสายการบินสัญชาติไทยในภาพรวม

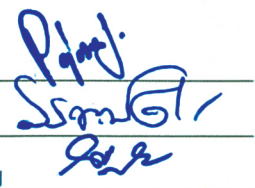
สาขาวิชาการจัดการการบิน

ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อนักศึกษา \_\_\_\_\_

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา \_\_\_\_\_

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม \_\_\_\_\_



POJANA JERMSAWAT : ANCILLARY REVENUE MANAGEMENT STRATEGY FOR AIRLINES IN THAILAND

THESIS ADVISOR: WARAPORN TEMKAEW, Ph.D., 90 PP

This thesis studies strategies aimed at augmenting ancillary revenue for Thai airlines, focusing on an in-depth analysis of the evolving business landscape in Thailand. The study encompasses an exploration of the dynamic factors shaping the operational environment of the airline industry in Thailand, coupled with an examination of the demand for products and services that contribute to additional revenue for airlines. Employing a qualitative research approach, data collection involves a comprehensive review of pertinent documents and in-depth interviews with key executives from a Thai airline listed on the Stock Exchange of Thailand, responsible for formulating income-earning policies.

The research identifies a substantial shift in the operational dynamics of the Thai airline industry between 2020 and 2022, primarily triggered by the ramifications of the COVID-19 outbreak. This shift has instigated changes in consumer needs and behavior, prompting a reassessment of the demand for ancillary products and services. Furthermore, the integration of new technologies has emerged as a catalyst for revenue generation within the airline sector.

In response to these findings, the researcher proposes strategic interventions aimed at increasing ancillary revenue for Thai airlines. Drawing upon the three levels of strategic management organizational, business, and operational the study provides a framework to guide the development and introduction of novel airline products and services. This framework is designed to align with the evolving consumer landscape and market conditions, ultimately fostering an inclusive growth in additional income for Thai airlines.

School of Aviation Management

Academic Year 2023

Student's Signature \_\_\_\_\_

Advisor's Signature \_\_\_\_\_

Co-Advisor's Signature \_\_\_\_\_

*Pojana Jermsawat*  
*Mr. Waraporn*  
*Pojat K.*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว ที่ช่วยในการแนะนำ ตรวจสอบ ติดตาม ความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ อ. ดร.อภิรดา นามแสง ประธานกรรมการสอบ อ. ดร.ชญญรัตน์ คำเพราะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่กรุณาสละเวลามาให้ข้อคิดเห็น ช่วยชี้แนะให้เห็นถึงข้อบกพร่องของการศึกษา โดยข้อคิดเห็นดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาและได้รับการแก้ไขโดยเรียบร้อยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากทั้ง 4 หน่วยงานเป็นจำนวนทั้งสิ้น 4 คน ที่กรุณา สละเวลาและให้ความอนุเคราะห์ในเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งข้อมูล ที่ได้รับเป็นข้อมูลเชิงลึกที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พจน เจิมสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	8
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	8
1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	8
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.5 คำอธิบายศัพท์	9
2 ปฏิทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินและสายการบินในประเทศไทย	10
2.1.1 จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจประเภทสายการบินในประเทศไทย	10
2.1.2 การแบ่งประเภทของสายการบินตามรูปแบบการจำหน่ายบัตรโดยสารและบริการ	14
2.1.3 สถิติการขนส่งทางอากาศภาพรวม 10 ปี จนถึง พ.ศ. 2565	14
2.1.4 ส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบินในประเทศไทยและที่ทำให้บริการมายังประเทศไทย	15
2.1.5 แนวโน้มการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินระหว่างปี พ.ศ. 2566-2568	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.1.6 รูปแบบและแนวคิดในการสร้างรายได้เสริมของสายการบิน	16
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และระดับชั้นของกลยุทธ์	19
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน	20
2.3.1 ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis	20
2.3.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์ Five Forces Model	21
2.3.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน The Growth Share Matrix (BCG Matrix)	24
2.4 แนวคิดและตัวอย่างเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการสร้างรายได้	25
2.4.1 ทฤษฎีวิเคราะห์การเปิดรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภค (Product Adoption Curve)	25
2.4.2 ตัวอย่างการสร้างรายได้เสริมที่ถือเป็นนวัตกรรมของสายการบินต่าง ๆ ในต่างประเทศที่นำนวัตกรรมมาเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร	27
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
2.5.1 กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินทำอากาศยานคอนเมือง	28
2.5.2 ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	28
2.5.3 ผลกระทบของสายการบินในประเทศไทยจากความตกต่ำทางเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด19	29
2.5.4 การศึกษาความคาดหวังของผู้โดยสารต่อนวัตกรรมบริการของสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ภายใต้แนวโน้มความปกติถัดไป (Next Normal)	30
2.5.5 The long-term implications of the COVID-19 pandemic on the aviation industry	31
3 วิธีดำเนินการวิจัย	32
3.1 วิธีการวิจัย	32



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	32
3.2.1 เกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion criteria)	33
3.2.2 เกณฑ์การคัดออก (Exclusion criteria)	33
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.3.1 แหล่งข้อมูล	33
3.3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	34
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
3.5 การพิทักษ์สิทธิ์ข้อมูล	35
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและพัฒนากลยุทธ์ช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบิน	36
4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	37
4.1.2 ผลการวิเคราะห์มุมมองด้านปัจจัยสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน	37
4.1.3 ผลการวิเคราะห์ด้านมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป	46
4.1.4 ผลการวิเคราะห์ด้านมุมมองด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสร้างรายได้ของสายการบิน	56
4.1.5 ผลการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ด้านการตลาด	59
4.1.6 ผลการวิเคราะห์ด้านความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ	65
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำมาใช้ร่วมกับทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน	66
4.2.1 ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หรือ PESTEL Analysis	66
4.2.2 ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาด หรือ Five Force Analysis	69

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน The Growth Share Matrix (BCG Matrix)	70
5 สรุปและอภิปรายผล	73
5.1 สรุปผลการศึกษา	73
5.1.1 สภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย	73
5.1.2 ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย	74
5.1.3 การนำเสนอกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย	75
5.2 การอภิปรายผล	79
5.3 ข้อเสนอแนะ	80
5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา	81
5.5 การประยุกต์ผลการศึกษา	81
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	85
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)	86
ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์	90

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ผลประกอบการของสายการบินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (หน่วยล้านบาท)	4
2.1 ข้อมูลใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน ประเภทการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์และประเภทการทำงานทางอากาศ	11
3.1 แสดงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	33
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	37
4.2 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบันอย่างไรบ้าง	38
4.3 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานการณ์การแข่งขันสายการบินในประเทศไทยก่อนสถานการณ์ โควิด-19 (สถานการณ์ปกติ) เป็นอย่างไรบ้าง	40
4.4 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยอย่างไรบ้าง	42
4.5 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นว่าในปัจจุบันสายการบินของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการปรับตัวในด้านของการหารายได้ อย่างไรบ้าง	44
4.6 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันอย่างไรบ้าง	46
4.7 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างในอนาคต	48
4.8 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นในประเด็นว่า สายการบินจะต้องปรับตัวอย่างไร เพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป	51



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9	53
4.10	56
4.11	57
4.12	59
4.13	62
4.14	63
4.15	65
5.1	75
5.2	78

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การคาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินจะกลับมาสู่ภาวะปกติได้ช้ากว่าเศรษฐกิจภาพรวม	1
1.2 ผลประกอบการทั้งกำไรสุทธิและกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีของสายการบินย้อนหลังและคาดการณ์ในปี 2564	2
1.3 ตารางแสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี (ปี 2556-2565)	3
1.4 จำนวนผู้โดยสารเปรียบเทียบกับรายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร	5
1.5 รายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสารเปรียบเทียบกับรายได้รวมทั้งหมดของสายการบิน	6
1.6 สัดส่วนรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารของสายการบินในประเทศไทย	7
2.1 สถิติการขนส่งทางอากาศด้านจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี จนถึง พ.ศ. 2565	15
2.2 ช่วงเวลาต่าง ๆ ของผู้โดยสารที่สายการบินสามารถสร้างรายได้	18
2.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์ Five Forces Model	21
2.4 ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน The Growth Share Matreix (BCG Matrix)	24
2.5 การเปิดรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภค (Product Adoption Curve)	25
4.1 แผนภาพการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน	71
5.1 แผนภาพกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย	77

# บทที่ 1

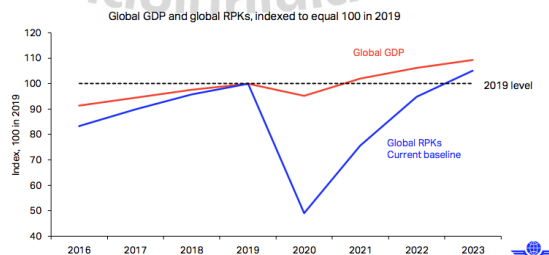
## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันการเดินทางทางอากาศกลายเป็นเรื่องปกติในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางกลับภูมิลำเนาหรือเดินทางท่องเที่ยวก็ตาม การเดินทางด้วยอากาศยานเข้ามาอยู่ในชีวิตคนไทยอย่างใกล้ชิด ปัจจัยดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งหนึ่งที่สวนทางกับตัวเลขการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยก็คือ ชีตความสามารถในการทำกำไร จากข้อมูลผลประกอบการสายการบินในประเทศไทยจะเห็นได้ว่า สายการบินส่วนใหญ่มีผลประกอบการขาดทุน

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ตลอดปี 2563 ต่อเนื่องถึงปี 2564 ยิ่งทำให้ความต้องการเดินทางทางอากาศลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างรายได้ของสายการบินทั่วโลก ส่งผลให้สายการบินเกือบทุกสายประสบกับภาวะการขาดทุนอย่างรุนแรง โดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่า การขนส่งทางอากาศจะสามารถกลับมาอยู่ในระดับเดียวกับปี 2562 หรือภาวะปกติก่อนเกิดการแพร่ระบาดได้ในปี 2566 เป็นต้นไป ซึ่งช้ากว่าการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยรวมของโลกที่จะกลับสู่ภาวะปกติได้ในปี 2564 ตามภาพด้านล่าง

Air travel may recover more slowly than most of economy  
Global RPKs recover 2019 levels in 2023, 2 years behind GDP recovery



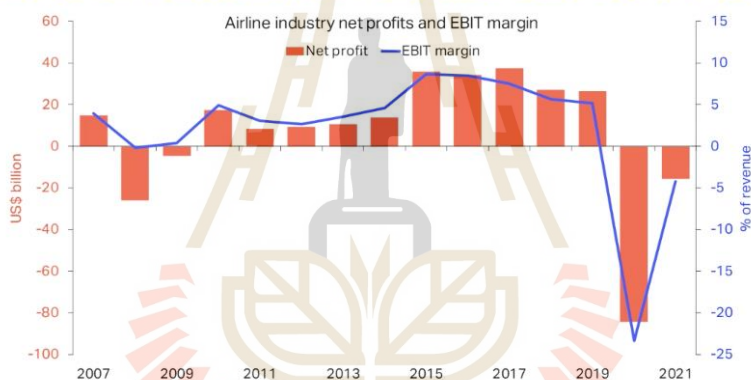
Source: IATA/Tourism Economics, Air Passenger Forecasts, April 2020

**ภาพที่ 1.1** การคาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินจะกลับมาสู่ภาวะปกติได้ช้ากว่าเศรษฐกิจภาพรวม

**ที่มา** สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA)

ในส่วนของผลการดำเนินงานของสายการบินทั่วโลกนั้น จากรายงานของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ระบุว่าสายการบินต่าง ๆ ทั่วโลกประสบกับภาวะการขาดทุนอย่างรุนแรงแบบที่ไม่เคยประสบมาก่อน อาทิ สายการบินเอมิเรตส์ จากสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประกาศผลประกอบการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ระหว่าง เม.ย. 2563-มี.ค. 2564) ประสบภาวะการขาดทุนครั้งแรกในรอบ 30 ปี รวมถึงสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ส จากประเทศสิงคโปร์ ประกาศผลประกอบการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ระหว่าง เม.ย. 2563-มี.ค. 2564) ขาดทุนสูงสุดเป็นประวัติการณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ยังระบุเพิ่มเติมว่า ในปี พ.ศ. 2563 สายการบินทั่วโลกประสบภาวะการขาดทุนสุทธิรวมกว่า 8,400 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือกว่า 265,000 ล้านบาท

### Unprecedented 2020 loss narrowed but not eliminated After \$84bn net loss this year we forecast further loss of \$15bn in 2021



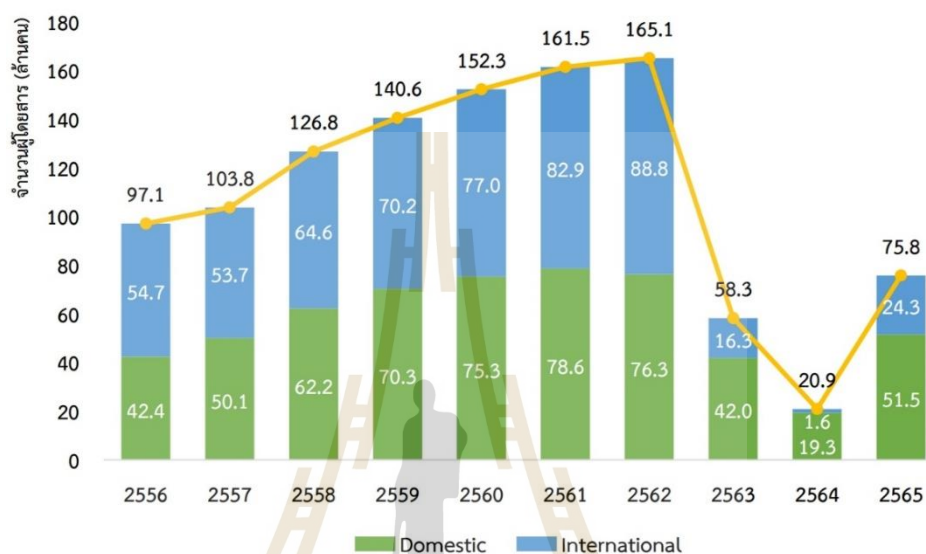
Source: IATA Economics Economic Performance of the Airline Industry, Mid-Year 2020

**ภาพที่ 1.2** ผลประกอบการทั้งกำไรสุทธิและกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีของสายการบินย้อนหลังและคาดการณ์ในปี 2564

**ที่มา** สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA)

ในส่วนของสายการบินในประเทศไทยนั้น ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างรุนแรงเช่นเดียวกัน ทำให้จากเดิมที่ต้องประสบกับภาวะการแข่งขันทางด้านราคาอยู่แล้ว ยิ่งซ้ำเติมผลประกอบการของแต่ละสายการบินต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งจากมาตรการจำกัดการเดินทางต่าง ๆ ที่ออกโดยภาครัฐ รวมถึงผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่ทำให้ผู้โดยสารลดการเดินทางทางอากาศลง

แม้ปัจจุบันจะผ่านพ้นวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด 19 มาแล้ว และการเดินทางทางอากาศได้กลับมาเติบโตอีกครั้ง โดยจำนวนผู้โดยสารได้เริ่มกลับมาฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญในปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นมาที่จำนวนผู้โดยสารเดินทางทางอากาศนั้นเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าที่ยังถือว่าอยู่ในช่วงของการแพร่ระบาด ดังข้อมูลสถิติการขนส่งต่อไปนี้



ภาพที่ 1.3 ตารางแสดงสถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี (ปี 2556-2565)

**ที่มา** รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ.2565 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

จากภาพที่ 1.3 จะเห็นได้ว่า ผู้โดยสารที่เดินทางทางอากาศทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้โดยสารรวมในปี พ.ศ.2565 เพิ่มขึ้นจาก 20.9 ล้านคน เป็น 75.8 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 350% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2564 และยังสูงกว่าปี พ.ศ.2563 โดยช่วงเวลาดังกล่าวยังอยู่ในช่วงที่ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีมาตรการต่าง ๆ ช่วยเหลือสายการบินในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็น การช่วยลดค่าใช้จ่ายของสายการบิน ทั้งค่าบริการในการขึ้นลงของอากาศยาน ค่าบริการที่เก็บอากาศยาน ค่าบริการการเดินทางอากาศ เป็นต้น รวมทั้งมาตรการทางการเงินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การออกมาตรการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ การลดอัตราภาษีสรรพสามิตสำหรับน้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินไอพ่น หรือการพิจารณาสินเชื่อซอฟท์โลน เป็นต้น จากระยะเวลาการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ยาวนานมากกว่าที่คาดการณ์ ทำให้มาตรการต่าง ๆ นั้นไม่ได้ส่งผลให้ผลประกอบการของสายการบินต่าง ๆ กลับมาเป็นบวกได้

ในด้านของผลประกอบการของสายการบินในประเทศไทยในปีล่าสุดที่มีการเปิดเผยข้อมูลแก่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยคือปี พ.ศ.2565 ทุกสายการบินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยังมีผลประกอบการขาดทุนแม้จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งมีสายการบินที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูกิจการจากคำสั่งของศาลล้มละลายกลาง ได้แก่ การบินไทย และ สายการบินนกแอร์ รวมทั้งทุกสายการบินมีการลดจำนวนบุคลากรครั้งใหญ่ มีมาตรการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็น ให้พนักงานลาไม่รับเงินเดือน ลดเงินเดือนเป็นอัตราส่วน จนไปถึงการเลิกจ้าง

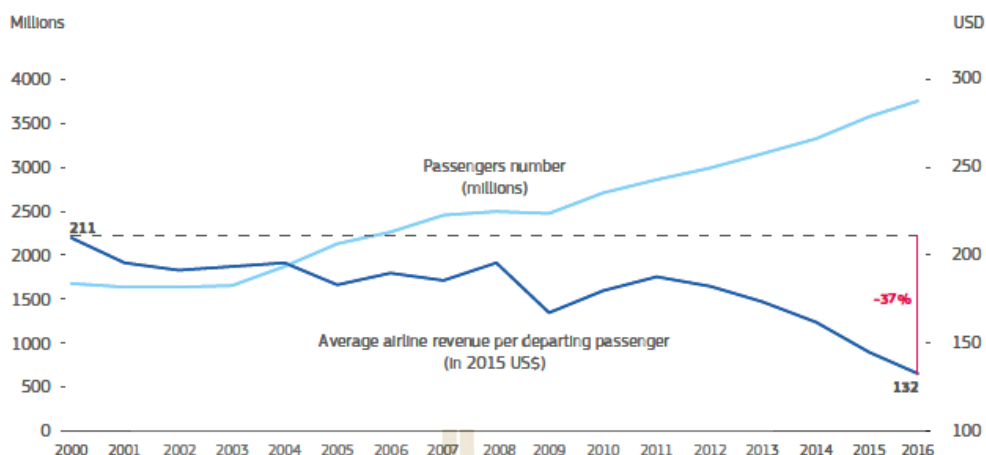
**ตารางที่ 1.1** ผลประกอบการของสายการบินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (หน่วยล้านบาท)

บริษัท	รายได้	กำไร (ขาดทุน)
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	105,041.48	(272)
บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)	18,291	(8,030)
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	7,467.66	(2,616.67)
บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	12,742	(2,110)

**ที่มา** ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565

จากข้อมูลผลประกอบการของสายการบินตามตารางที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า ผลประกอบการของสายการบินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้นขาดทุนทุกสายการบิน แม้จะอยู่ในช่วงการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารก็ตาม ทั้งนี้ เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบันนั้นมาจากรายได้บัตรโดยสารเป็นหลัก โดยก่อนเกิดวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 นั้น สายการบินต่าง ๆ มีการแข่งขันทางด้านราคาบัตรโดยสารเป็นอย่างมาก ทำให้รายได้หลักของสายการบินอย่างบัตรโดยสารนั้นลดลงเรื่อย ๆ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นทั่วโลกที่รายได้รวม รวมถึงรายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสารลดลง ทั้งที่มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารอย่างต่อเนื่องทุกปี (ก่อนการแพร่ระบาด)



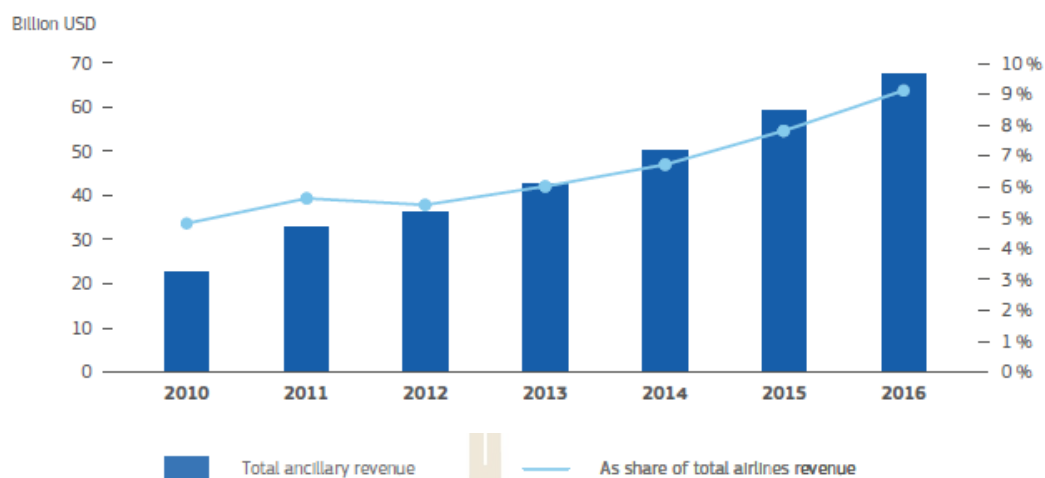


ภาพที่ 1.4 จำนวนผู้โดยสารเปรียบเทียบกับรายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร

ที่มา Accenture, Amadeus (2017)

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกนั้น มีการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร แต่รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสารมีการลดลงอย่างต่อเนื่องตามที่ปรากฏใน ภาพที่ 1.4 โดยในปี พ.ศ.2559 รายได้เฉลี่ยของผู้โดยสารอยู่ที่ 132 เหรียญสหรัฐต่อคน ลดลงจากปี พ.ศ. 2543 ถึงร้อยละ 37 ส่วนจำนวนผู้โดยสารในปี พ.ศ.2559 นั้นมีมากถึง 3,500 ล้านคนโดยประมาณ เติบโตจากปี พ.ศ. 2543 มากกว่าหนึ่งเท่าตัว โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมมีมากมาย ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนใหญ่ที่สุดในการปฏิบัติการบิน รวมถึงภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงและการเข้าสู่ตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำรายต่าง ๆ ที่มีกลยุทธ์การขายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้สายการบินที่ดำเนินกิจการมาก่อนต้องปรับกลยุทธ์การทำธุรกิจ สิ่งที่สำคัญนอกจากการควบคุมต้นทุนและการบริหารจัดการราคาขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว การหารายได้เสริมก็ถือเป็นช่องทางเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มโอกาสในการทำกำไรได้อย่างดีเช่นเดียวกัน

ในทางกลับกัน เมื่อสายการบินต่าง ๆ เริ่มเพิ่มช่องทางการหารายได้เสริม ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (เช่นการขายน้ำหนักระบาย บริการพิเศษต่าง ๆ บนเที่ยวบิน) และส่วนที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร รายได้ส่วนนี้ก็มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน



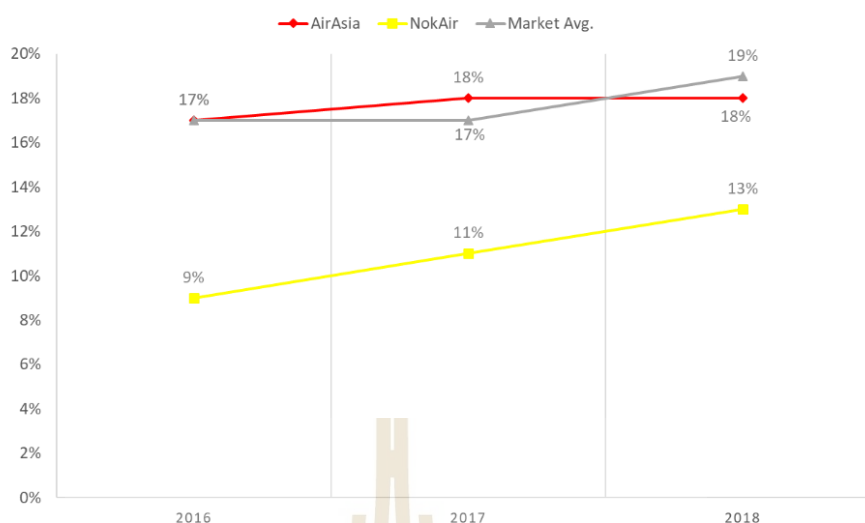
ภาพที่ 1.5 รายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสารเปรียบเทียบกับรายได้รวมทั้งหมดของสายการบิน  
ที่มา Accenture, Amadeus (2017)

จากภาพที่ 1.5 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสารมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ.2559 นั้นมีประมาณร้อยละ 10 จากรายได้ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 6 เมื่อปี พ.ศ. 2553 ซึ่งการเติบโตดังกล่าว เกิดขึ้นพร้อมกับการขยายตัวของการขายแบบดิจิทัล หรือ E-Commerce ที่ทำให้สายการบินสามารถเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มอย่างไม่มีขีดจำกัด

อย่างไรก็ตาม รายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร เป็นสิ่งสำคัญของการดำเนินงานสายการบิน สายการบินทุกสายพยายามที่จะเพิ่มสัดส่วนรายได้นี้ให้มากที่สุด รวมถึงหาช่องทางการสร้างรายได้ใหม่ ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน นอกจากจะเป็นการหารายได้ในช่วงที่ความต้องการเดินทางทางอากาศมีความไม่แน่นอนแล้ว ยังเป็นการบริหารความเสี่ยงในด้านการบริหารช่องทางการสร้างรายได้อีกด้วย

สำหรับสายการบินในประเทศไทย สัดส่วนของรายได้ดังกล่าวต่อรายได้ทั้งหมดยังมีสัดส่วนที่ไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมโดยรวม แต่ก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในด้านการเพิ่มช่องทางการขายและนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยสายการบินที่เน้นรายได้ส่วนนี้เป็นหลักคือสายการบินต้นทุนต่ำ รวมถึงมีสายการบินต้นทุนต่ำบางสายที่เคยรวมผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ไว้ในค่าบัตรโดยสารเพื่อสร้างจุดขายเมื่อเข้าสู่ตลาด แต่ต่อมาได้ทำการแยกออกมาคิดราคาแยกจากค่าบัตรโดยสาร รวมถึงสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบที่เริ่มมีการสร้างรายได้เพิ่ม เช่นการจำหน่ายอาหารพิเศษบนเครื่องบิน หรือคิดค่าบริการเลือกที่นั่งพิเศษ (เช่นที่นั่งบริเวณทางออกฉุกเฉินที่มีที่วางขากว้างพิเศษ) และการเพิ่มช่องทางการขายแบบดิจิทัล หรือ E-Commerce ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยเป็นอย่างมาก





**ภาพที่ 1.6** สัดส่วนรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารของสายการบินในประเทศไทย  
**ที่มา** รายงานประจำปี (AAV,NOK) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ CarTrawler Airline Report 2018

จากภาพที่ 1.6 สายการบินในประเทศไทยที่มีการเปิดเผยตัวเลขรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารมีจำนวน 2 สายการบินคือ สายการบินไทยแอร์เอเชียและสายการบินนกแอร์ จะสังเกตได้ว่าสายการบินแอร์เอเชียมีสัดส่วนรายได้ที่อยู่บริเวณเดียวกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ในรายงานที่จัดทำโดยบริษัท CarTrawler ในปี พ.ศ. 2560 ส่วนสายการบินนกแอร์ยังมีช่องว่างอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ยังมีการพัฒนาสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้นตลอด 3 ปีอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อมูลสัดส่วนรายได้ของสายการบินในประเทศไทยที่มีการเปิดเผยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการสร้างรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทยไม่ได้ต่างจากสายการบินทั่วโลกมากนัก แต่แท้จริงแล้วค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นรวมสายการบินทุกประเภทเข้าไปแล้ว สายการบินต้นทุนต่ำย่อมต้องมีสัดส่วนรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แสดงว่ายังมีช่องว่างที่สามารถพัฒนา สร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ในส่วนนี้อยู่ เพราะในปัจจุบัน ทั้งสองสายการบินมีการแยกผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับบัตรโดยสารออกมาจำหน่ายแยก (น้ำนักสัมภาระ, เล็กที่นั่ง, อาหารบนเที่ยวบิน) ดังนั้นการจะเพิ่มสัดส่วนรายได้เสริมจึงมาจากสิ่งที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร

จากเหตุผลข้างต้น ประกอบกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งจากการฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่สายการบินในประเทศไทยต้องมีการปรับกลยุทธ์การหารายได้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไร ประกอบกับโอกาสในการสร้างรายได้จากช่องทางใหม่ ๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง

ดังกล่าวเพื่อทำความเข้าใจมุมมองของสายการบินถึงสถานะอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทยต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ห้ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินสัญชาติไทย
- 2) เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจ และความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทยในอนาคต สำหรับขอบเขตการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินและสายการบินในประเทศไทย
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และระดับชั้นของกลยุทธ์
- 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน
- 4) แนวคิดและตัวอย่างเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการสร้างรายได้
- 5) งานวิจัย วารสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง

### 1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สำหรับผู้ให้ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการบริหารสายการบิน หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและพัฒนาช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบินภายในประเทศไทย ซึ่งทำการคัดเลือกจากสายการบินในประเทศไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่

- 1) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการภายใต้ชื่อสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย
- 3) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ในปัจจุบัน เพื่อนำไปวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงความคิดเห็นและมุมมองต่าง ๆ ของผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายของสายการบินในประเทศไทยเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การหารายได้ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทยต่อไป

## 1.5 คำอธิบายศัพท์

1) สายการบินในประเทศไทย หมายถึง สายการบินที่จดทะเบียนในประเทศไทย โดยในการวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากสายการบินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 สายการบิน ได้แก่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการภายใต้ชื่อสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการภายใต้ชื่อสายการบิน บางกอกแอร์เวย์ส

2) สายการบินต้นทุนต่ำ หมายถึง สายการบินที่มีแนวคิดการขายบัตรโดยสารแบบให้ผู้โดยสารสามารถซื้อได้เฉพาะสิ่งที่ต้องการ แยกบริการอื่น ๆ อาทิ น้ำหนักสัมภาระ อาหาร เลือกลงนั่ง ออกมาให้ซื้อเพิ่มนอกเหนือจากบัตรโดยสาร

3) สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หมายถึง สายการบินที่มีแนวความคิดขายบัตรโดยสารแบบรวมบริการที่จำเป็นไว้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น น้ำหนักสัมภาระ อาหาร เลือกลงนั่ง เมื่อผู้โดยสารซื้อบัตรโดยสารจะได้บริการเกี่ยวเนื่องดังกล่าวทั้งหมด

4) รายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร หมายถึง รายได้ของสายการบินนอกเหนือจากรายได้จากการบินปฏิบัติการบินหรือรายได้จากบัตรโดยสาร

5) สภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในสายการบิน และภายนอกสายการบิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของสายการบิน โดยใช้เครื่องมือทางกลยุทธ์และการตลาดต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าว

## บทที่ 2

### ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดขอบเขตการศึกษาและกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งบทนี้จะนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินและสายการบินในประเทศไทย แนวคิดและหลักการสร้างรายได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการสร้างรายได้ ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและอุตสาหกรรมการบินของไทย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินและสายการบินในประเทศไทย
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และระดับชั้นของกลยุทธ์
- 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน
- 4) แนวคิดและตัวอย่างเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการสร้างรายได้
- 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินและสายการบินในประเทศไทย

สำหรับการวิจัยกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทยนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินและสายการบินในประเทศไทย ดังนี้

##### 2.1.1 จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจประเภทสายการบินในประเทศไทย

จากข้อมูลการลงทะเบียนผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือนในประเทศไทยของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 42 ราย ดังตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1** ข้อมูลใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน ประเภทการขนส่งทางอากาศ  
เพื่อการพาณิชย์และประเภทการทำงานทางอากาศ

ลำดับ	ชื่อผู้รับใบอนุญาตฯ	เลขที่ ใบอนุญาตฯ	อายุใบอนุญาตฯ	ประเภทใบอนุญาตฯ
1	บริษัท แอร์ อินเตอร์ ทรานสปอร์ต จำกัด	1/2557	3 ม.ค.2557-2 ม.ค.2562 (อยู่ระหว่างต่ออายุใบอนุญาตฯ)	แบบไม่ประจำ
2	บริษัท เอซี เอวิเอชัน จำกัด	11/2558	21 ธ.ค.2558-20 ธ.ค.2563 (อยู่ระหว่างต่ออายุใบอนุญาตฯ)	แบบไม่ประจำ
3	บริษัท ฟลายอิงมีเดีย จำกัด	1/2559	10 ม.ค.2559- 9 ม.ค. 2564 (อยู่ระหว่างต่ออายุใบอนุญาตฯ)	แบบไม่ประจำ โดยใช้ฮอลลูนอากาศร่อน
4	บริษัท แอ็ควานซ์ เอวิเอชัน เจ็ท จำกัด	7/2559	26 ส.ค.2559-25 ส.ค.2564 (ยื่นคำขอต่ออายุใบอนุญาตฯ แล้ว)	แบบไม่ประจำ
5	บริษัท เอเชียัน แอร์โรสเปซ เซอร์วิส จำกัด	8/2559	16 ต.ค. 2559-15 ต.ค. 2564 (ยื่นคำขอต่ออายุใบอนุญาตฯ แล้ว)	แบบไม่ประจำ
6	บริษัท ศรีราชา เอวิเอชัน จำกัด	9/2559	29 พ.ย. 2559- 28 พ.ย. 2564	แบบไม่ประจำ
7	บริษัท เอ็มเจ็ท จำกัด	10/2559	6 พ.ย. 2559-5 พ.ย.2564 (ยื่นคำขอต่ออายุใบอนุญาตฯ แล้ว)	แบบไม่ประจำ
8	บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	2/2560	11 มิ.ย. 2560-10 มิ.ย. 2565	แบบไม่ประจำ โดยดำเนิน บริการบินทดสอบเครื่อง อำนวยความสะดวกในการ เดินอากาศ
9	บริษัท กรุงเทพเฮลิคอปเตอร์ จำกัด	3/2560	8 พ.ค. 2560-7 พ.ค. 2565	แบบไม่ประจำ โดยใช้เฮลิคอปเตอร์
10	บริษัท นิวเจน แอร์เวย์ส จำกัด	5/2560	4 ต.ค. 2560-3 ต.ค. 2565	แบบประจำมีกำหนด ภายในประเทศและระหว่าง ประเทศ และแบบไม่ประจำ
11	บริษัท ไทยเอเวชั่น เซอร์วิส จำกัด	6/2560	16 พ.ย. 2560-15 พ.ย. 2565	แบบไม่ประจำ
12	บริษัท แอ็ควานซ์ เอวิเอชัน จำกัด	7/2560	2 ต.ค. 2560-1 ต.ค. 2565	แบบไม่ประจำ
13	บริษัท ยูไนเต็ด ออฟเซอร์ เอวิเอชัน จำกัด	7/2561	5 เม.ย. 2561-4 เม.ย.2566	แบบไม่ประจำ โดยใช้เฮลิคอปเตอร์
14	บริษัท อาร์ฟิเอส ซิสเต็ม จำกัด	8/2561	19 ก.ค. 2561-10 ม.ค. 2566 (แบบประจำ) 11 ม.ค.2561-10 ม.ค. 2566 (แบบไม่ประจำ)	แบบประจำมีกำหนด ภายในประเทศและ แบบไม่ประจำ
15	บริษัท ไทยอีสตาร์เจ็ท จำกัด	9/2561	2 พ.ย.2561-1 พ.ย. 2566	แบบประจำมีกำหนดระหว่าง ประเทศ และแบบไม่ประจำ
16	บริษัท ไทยเวียดเจ็ท แอร์ จอยท์ สต็อก จำกัด	1/2562	2 ธ.ค.2561-1 ธ.ค.2566	แบบประจำมีกำหนด ภายในประเทศและระหว่าง ประเทศ และแบบไม่ประจำ

**ที่มา** สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2565)

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน ประเภทการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์และประเภทการทำงานทางอากาศ (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้รับใบอนุญาตฯ	เลขที่ใบอนุญาตฯ	อายุใบอนุญาตฯ	ประเภทใบอนุญาตฯ
17	บริษัท อวานดิแอร์ ชาร์เตอร์ จำกัด	3/2562	20 มี.ค. 2562-19 มี.ค. 2565	การบินพาณิชย์อื่น (เพื่อการบินชมภูมิประเทศที่ขึ้น-ลง ณ ที่เดียวกัน)
18	บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด	4/2562	6 พ.ย. 2561-5 พ.ย. 2571	แบบประจำมีกำหนดภายในประเทศและระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ
19	บริษัท ไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์ จำกัด	6/2562	8 ต.ค. 2561-7 ต.ค. 2566	แบบประจำมีกำหนดระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ
20	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	7/2562	1 เม.ย.2562-31 มี.ค. 2572	แบบประจำมีกำหนดภายในประเทศและระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ
21	บริษัท วีไอที เจ็ทส์ จำกัด	8/2562	9 ส.ค. 2561- 8 ส.ค. 2566	แบบไม่ประจำ
22	บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด	9/2562	10 ม.ค. 2562-9 ม.ค.2567	แบบประจำมีกำหนดภายในประเทศและระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ
23	บริษัท เอช เอส เอวิเอชั่น จำกัด	10/2562	25 มี.ค. 2562-24 มี.ค. 2567	แบบไม่ประจำ
24	บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	12/2562	1 ก.พ.2562-31 ม.ค.2572	แบบประจำมีกำหนดภายในประเทศและระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ
25	บริษัท ไทย โลอ็อน เมนทารี จำกัด	13/2562	27 ก.ย. 2561-26 ก.ย. 2566	แบบประจำมีกำหนดภายในประเทศและระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ
26	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	14/2562	18 มี.ย.2562-17 มี.ย 2572	แบบประจำมีกำหนดภายในประเทศและระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ
27	บริษัท ไทย เอ็กซ์เพรส แอร์ จำกัด	15/2562	21 พ.ค. 2562- 20 พ.ค. 2567	แบบประจำมีกำหนดภายในประเทศและระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ (ขนส่งเฉพาะสินค้า)
28	บริษัท ไทย ชัมมอร์ แอร์เวย์ จำกัด	16/2562	21 พ.ค. 2562-20 พ.ค. 2567	แบบไม่ประจำ
29	บริษัท แอ็ก โกลบอล จำกัด	17/2562	21 พ.ค. 2562-20 พ.ค. 2565	แบบการพาณิชย์อื่น (การใช้อากาศยานบินเพื่อทิ้งร่มอากาศ)
30	บริษัท เอเชีย แอทแลนติก แอร์ไลน์ส จำกัด	18/2562	25 เม.ย. 2561-24 เม.ย. 2566	แบบประจำมีกำหนดระหว่างประเทศ และแบบไม่ประจำ

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2565)

**ตารางที่ 2.1** ข้อมูลใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน ประเภทการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์และประเภทการทำงานทางอากาศ (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้รับใบอนุญาตฯ	เลขที่ใบอนุญาตฯ	อายุใบอนุญาตฯ	ประเภทใบอนุญาตฯ
31	บริษัท ไทย ฟลายอิง เซอร์วิส จำกัด	19/2562	11 ก.ค. 2562- 10 ก.ค. 2567	แบบไม่ประจำ
32	บริษัท สยามยามาฮ่ามอเตอร์โรบोटิกส์ จำกัด	1/2563	22 ก.ค.2563-21 ก.ค. 2566	ประเภทการทำงานทางอากาศ (อากาศยานซึ่งไม่มีนักบินเพื่อการเกษตร)
33	บริษัท เอสเอฟเอส เอวิเอชั่น จำกัด	2/2563	24 พ.ค. 2563-23 พ.ค. 2566	แบบไม่ประจำ โดยใช้เฮลิคอปเตอร์
34	บริษัท ทรอปโซน (ไทยแลนด์) จำกัด	3/2563	7 ธ.ค.2563-6 ธ.ค. 2566	ประเภทการทำงานทางอากาศ (เพื่อการทิ้งร่มอากาศ)
35	บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น แอนด์ เทคโนโลยี จำกัด	4/2563	14 ธ.ค.2563-13 ธ.ค.2566	ประเภทการทำงานทางอากาศ (บินชมภูมิประเทศที่ขึ้น-ลง ณ ที่เดียวกัน)
36	บริษัท ทีเอสเอสพี แพสเสจเจอร์ จำกัด	5/2563	14 ธ.ค.2563-13 ธ.ค.2566	แบบไม่ประจำ
37	บริษัท ไทย สกาย แอ็ดแวนเจอร์ จำกัด	6/2563	16 มิ.ย.2563-15 มิ.ย.2566	ประเภทการทำงานทางอากาศ (เพื่อการทิ้งร่มอากาศ)
38	บริษัท วินเซอ ฟลายอิง จำกัด	7/2563	17 ธ.ค.2563-16 ธ.ค.2566	แบบไม่ประจำ โดยใช้เฮลิคอปเตอร์
39	บริษัท สกาย เอกซ์ทรีม จำกัด	3/2564	2 ก.ค. 2564-1 ก.ค. 2567	ประเภทการทำงานทางอากาศ (เพื่อการทิ้งร่มอากาศ)
40	บริษัท เค-ไมล์ แอร์ จำกัด	5/2564	24 มิ.ย.2563-23 มิ.ย. 2568	แบบประจำมีกำหนด (สำหรับการขนส่งเฉพาะสินค้า)
41	บริษัท โซแลร์ เฮลิคอปเตอร์ เอวิเอชั่น เซอร์วิส จำกัด	4/2564	23 มิ.ค.2564-22 มิ.ค.2567	ประเภทการทำงานทางอากาศ (เพื่อการถ่ายภาพทางอากาศและบินชมประเทศที่ขึ้น-ลง ณ ที่เดียวกัน)
42	บริษัท สยามแลนด์ ฟลายอิง จำกัด	6/2564	12 พ.ค. 2563-11 พ.ค.2568	แบบไม่ประจำ โดยใช้อากาศยานปีกแข็งและเฮลิคอปเตอร์

**ที่มา** สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2565)

จากตารางที่ 2.1 มีสายการบินที่มีใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน ประเภทการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์และประเภทการทำงานทางอากาศที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก รวมทั้งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 4 สายการบิน ได้แก่



ได้แก่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการภายใต้ชื่อสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการภายใต้ชื่อสายการบิน บางกอกแอร์เวย์ส และ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินที่ผู้วิจัยใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 สายการบิน

### 2.1.2 การแบ่งประเภทของสายการบินตามรูปแบบการจำหน่ายบัตรโดยสารและบริการ

ประกาศคณะกรรมการการบินพลเรือน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณค่าโดยสารและค่าระวางสำหรับอากาศยานขนส่งในเส้นทางบินภายในประเทศ พ.ศ. 2561 มีการอธิบายรูปแบบการจำหน่ายบัตรโดยสารของสายการบินในประเทศไทยไว้ 2 รูปแบบหลักตามประเภทของบริการ ดังนี้

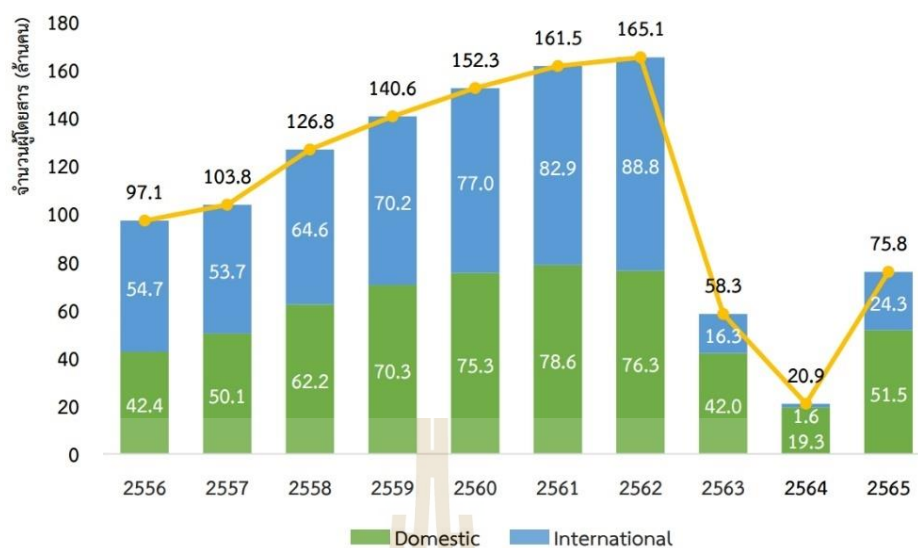
1) บริการเต็มรูปแบบ หมายถึง สายการบินที่มีบริการที่ผู้ประกอบการขนส่งจัดให้กับผู้โดยสารทุกรายอย่างเท่าเทียม อย่างน้อยครอบคลุมถึงน้ำหนักสัมภาระลงทะเลเบียนอย่างน้อย 20 กิโลกรัม บริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่อง และบริการเลือกที่นั่ง โดยไม่คิดค่าธรรมเนียมเพิ่มเติม

2) สายการบินบริการต้นทุนต่ำ หมายถึง สายการบินที่บริการน้อยกว่าบริการเต็มรูปแบบ

### 2.1.3 สถิติการขนส่งทางอากาศภาพรวม 10 ปี จนถึง พ.ศ. 2565

สถิติการขนส่งทางอากาศด้านจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี จนถึง พ.ศ. 2565 เผยแพร่ผ่านรายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย จัดทำโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ระบุว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อผู้โดยสารเริ่มมีความเชื่อมั่นที่จะเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นจากหลายปัจจัยเชิงบวก ส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารในปี พ.ศ. 2565 มีจำนวนฟื้นตัวจากปีก่อนหน้ามากถึงร้อยละ 262.3 หรือเพิ่มขึ้น 54.8 ล้านคน โดยจำนวนผู้โดยสารภายในประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 166.6 หรือเพิ่มขึ้น 32.2 ล้านคน และจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 1424.8 หรือเพิ่มขึ้น 22.6 ล้านคน และเมื่อพิจารณาสัดส่วนผู้โดยสารภายในประเทศและระหว่างประเทศ พบว่า สัดส่วนผู้โดยสารภายในประเทศเป็นร้อยละ 68.0 ขณะที่ผู้โดยสารระหว่างประเทศมีร้อยละ 32.0





ภาพที่ 2.1 สถิติการขนส่งทางอากาศด้านจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี จนถึง พ.ศ. 2565  
ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2566)

#### 2.1.4 ส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบินในประเทศไทยและที่ให้บริการมายังประเทศไทย

สำหรับสายการบินในประเทศไทยและที่ให้บริการมายังประเทศไทยสำหรับเส้นทางระหว่างประเทศในปี พ.ศ. 2565 เผยแพร่ผ่านรายงานสถานะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย จัดทำโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย สำหรับเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศ โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) สรุปได้ดังนี้

##### 1) เส้นทางภายในประเทศ

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย สัดส่วนร้อยละ 29.1 จำนวนผู้โดยสาร 14.8 ล้านคน
- สายการบินไทยเวียดเจ็ทแอร์ สัดส่วนร้อยละ 18.7 จำนวนผู้โดยสาร 9.5 ล้านคน
- สายการบินนกแอร์ สัดส่วนร้อยละ 17.2 จำนวนผู้โดยสาร 8.7 ล้านคน
- สายการบินไทยสมายล์ สัดส่วนร้อยละ 13.8 จำนวนผู้โดยสาร 7 ล้านคน
- สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สัดส่วนร้อยละ 12.6 จำนวนผู้โดยสาร 6.4 ล้านคน
- สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สัดส่วนร้อยละ 8.7 จำนวนผู้โดยสาร 4.4 ล้านคน

##### 2) เส้นทางระหว่างประเทศ

- การบินไทย สัดส่วนร้อยละ 19.7 จำนวนผู้โดยสาร 4.7 ล้านคน
- สายการบินไทยแอร์เอเชีย สัดส่วนร้อยละ 7.7 จำนวนผู้โดยสาร 1.8 ล้านคน
- สายการบินเอมิเรตส์ สัดส่วนร้อยละ 4.9 จำนวนผู้โดยสาร 1.1 ล้านคน

- สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สัดส่วนร้อยละ 4.6 จำนวนผู้โดยสาร 1.1 ล้านคน
- สายการบินกตาร์แอร์เวย์ส สัดส่วนร้อยละ 4.1 จำนวนผู้โดยสาร 1 ล้านคน
- อันดับ 6 เป็นต้นไป มีจำนวนผู้โดยสารรวมไม่ถึง 1 ล้านคน

### 2.1.5 แนวโน้มการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินระหว่างปี พ.ศ. 2566-2568

ศูนย์วิจัยกรุงศรี เผยแพร่บทวิเคราะห์ แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี พ.ศ.2566-2568 บริการขนส่งทางอากาศ ระบุว่า ระหว่างปี พ.ศ. 2566-2568 ธุรกิจขนส่งทางอากาศมีแนวโน้มเติบโต โดยการขนส่งผู้โดยสารทั้งในประเทศและระหว่างประเทศจะเติบโตตามการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยว ส่วนบริการขนส่งสินค้าทยอยฟื้นตัวตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ขณะที่การแข่งขันด้านราคามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ท่ามกลางภาระการฟื้นฟูธุรกิจและต้นทุนที่มีแนวโน้มปรับสูงขึ้นตามราคาพลังงาน

สำหรับปัจจัยท้าทายของธุรกิจ ได้แก่ ราคาเชื้อเพลิงทรงตัวสูง เพิ่มภาระต้นทุนแก่ผู้ประกอบการ รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ให้บริการต่างชาติรายใหญ่ ซึ่งเพิ่มความครอบคลุมของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารและสินค้ามายังภูมิภาคเอเชีย และภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติตามเกณฑ์ความปลอดภัยต่าง ๆ แม้สถานการณ์การแพร่ระบาดจะคลี่คลายลง ทำให้สายการบินต้องปรับตัวต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้อาจกระทบอัตรากำไรของธุรกิจ ขณะที่ผู้ประกอบการรายเล็กแข่งขันได้ยากจากข้อจำกัดด้านเงินทุน จำนวนฝูงบินและส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบิน

นอกจากนี้ บทวิเคราะห์ฉบับดังกล่าวยังได้ประเมินทิศทางของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งทางอากาศว่า บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศมีแนวโน้มการฟื้นตัวด้านรายได้ที่ดี ตามจำนวนผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าที่คาดว่าจะปรับดีขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและภาคท่องเที่ยว รวมถึงรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง อาทิ การรับฝากและกระจายสินค้า การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก การรับบริหารจัดการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า และพิธีการศุลกากรต่าง ๆ ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพมีแนวโน้มหาพันธมิตรที่มีเครือข่ายการบินครอบคลุมพื้นที่หลายเส้นทาง เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของกิจการ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจมีแนวโน้มเผชิญการแข่งขันรุนแรงด้านราคาเพื่อชิงส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารจากคู่แข่งในประเทศและสายการบินต่างชาติ

### 2.1.6 รูปแบบและแนวคิดในการสร้างรายได้เสริมของสายการบิน

เอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการจากงานสัมมนาและกิจกรรมให้ความรู้ด้านการบิน ครั้งที่ 1 จัดโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2562) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรายได้ของสายการบินไว้ว่า

รายได้เสริมของผลิตภัณฑ์ที่ทำการแยกออกจากบัตรโดยสารในอดีต เกิดขึ้นจากกลยุทธ์การขายของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ทำการขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางแบบแยก

(Unbundling/No frills) ทำให้ผู้โดยสารสามารถเลือกซื้อเฉพาะที่ต้องการ สามารถเดินทางอย่างเดียว โดยไม่มีสัมภาระหรืออาหารได้ในราคาต่ำ โดยผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่สร้างรายได้เสริมในส่วนนี้ ได้แก่

1) น้ำหนักสัมภาระลงทะเบีย่น (เช็คอิน) : เป็นผลิตภัณฑ์พื้นฐานของสายการบินต้นทุนต่ำ ถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้ให้สายการบินได้มากที่สุด เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการเดินทางของผู้โดยสาร

2) บริการเลือกที่นั่ง : จากที่สายการบินให้บริการเลือกที่นั่ง โดยไม่มีค่าใช้จ่ายในอดีต แต่ปัจจุบันมีการเก็บค่าเลือกที่นั่งเกือบทั้งหมดแล้ว โดยเฉพาะในสายการบินต้นทุนต่ำ ส่วนสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบส่วนใหญ่จะเก็บค่าเลือกที่นั่งในที่นั่งพิเศษที่มีความสะดวกสบายมากกว่าปกติ เช่นที่นั่งบริเวณทางออกฉุกเฉิน

3) บริการอาหารบนเที่ยวบิน : การบริการอาหารจะเป็นรูปแบบจำหน่ายในสายการบินต้นทุนต่ำ ส่วนสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบจะยังให้บริการแบบไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือคิดค่าใช้จ่ายในบางอย่าง เช่นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ หรือชุดอาหารตามเทศกาลที่สามารถนำกลับไปเป็นของฝากได้

4) ระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบิน (Inflight Entertainment) : สายการบินต้นทุนต่ำมีการสร้างนวัตกรรมให้มีรูปแบบการบริการที่ใกล้เคียงกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ เช่นระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบิน มีทั้งรูปแบบจอภาพที่นั่งปกติและแบบผ่านอุปกรณ์ส่วนตัวของผู้โดยสาร (Streaming) หรือระบบอินเทอร์เน็ต แต่การจะใช้บริการนั้นต้องเสียค่าใช้จ่าย

รายได้เสริมของผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร รวมถึงนวัตกรรมใหม่ เกิดขึ้นจากรูปแบบกิจการของสายการบิน (ทุกประเภท) ที่มีลูกค้าคือผู้โดยสารจำนวนมาก และกลุ่มลูกค้ายังเป็นกลุ่มคนที่มีอำนาจในการซื้อสูง ทั้งกลุ่มนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว และยังสามารถแยกกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจน ทั้งจากเส้นทางที่บิน ชั้นโดยสาร ความถี่ในการโดยสาร เป็นต้น ทำให้สายการบินสามารถหาผลิตภัณฑ์เสริมและนวัตกรรมใหม่ ๆ มารองรับกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ได้ และยังคงดึงดูดองค์กรภายนอกให้เข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกด้วย โดยมีตัวอย่างผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่

1) ผลิตภัณฑ์สินค้าปลอดภาษี ถือเป็นช่องทางการสร้างรายได้เสริมที่มีมาอย่างยาวนาน ปัจจุบันยังมีการจำหน่ายอย่างแพร่หลายในสายการบินทุกประเภท

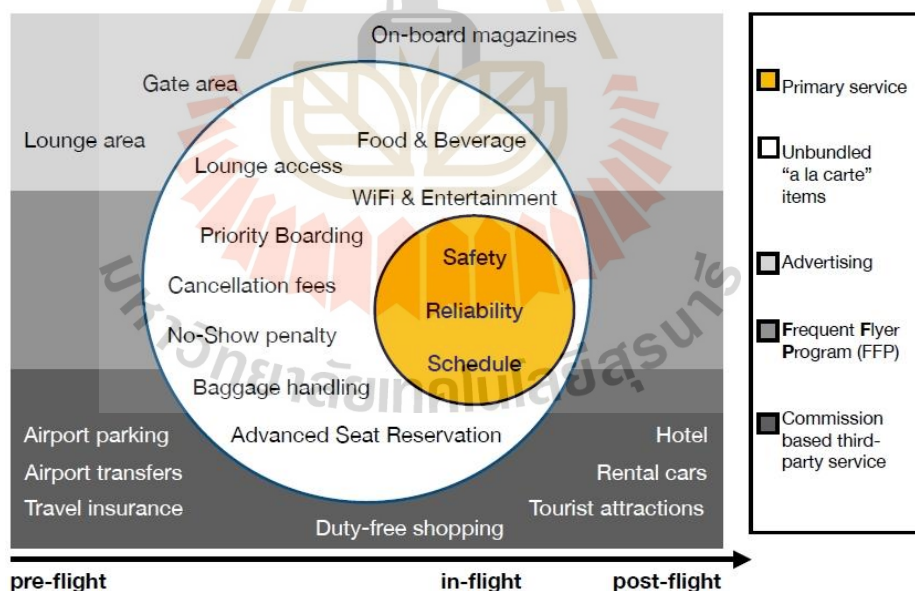
2) ประกันการเดินทาง ผู้โดยสารของสายการบินถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญของบริษัท ประกันภัยในการเสนอขายประกันการเดินทาง และผลิตภัณฑ์ประกันภัยยังเป็นสิ่งที่ผู้จำหน่ายได้ส่วนแบ่งจากการขายในอัตราที่สูง ปัจจุบันสายการบินต่าง ๆ มีการเสนอขายประกันการเดินทางอย่างแพร่หลาย

3) ค่าโฆษณา สายการบินมีจุดที่สัมผัส (Touch Point) กับผู้โดยสารมากมาย ที่สำคัญที่สุดคือตัวอากาศยาน ทุก ๆ จุดนั้นสามารถเปลี่ยนเป็นรายได้โดยการขายโฆษณา เช่น บัตรผ่านขึ้นเครื่อง (Boarding Pass) บริเวณอาหารที่รอนั่ง ที่เก็บสัมภาระ นิตยสารบนเที่ยวบิน แม้กระทั่งภายนอกของอากาศยานก็ถือเป็นสื่อโฆษณาเช่นกัน

4) ข้อมูลลูกค้าสำหรับการตลาดแบบย้ำความสนใจ (Retargeting) ปัจจุบันช่องทางการขายหลักของสายการบินส่วนใหญ่คือเว็บไซต์ ข้อมูลลูกค้าที่ผ่านเข้าและออกเว็บไซต์ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่องค์กรอื่น ๆ ต้องการ สายการบินสามารถนำข้อมูลตรงนี้สร้างรายได้จากองค์กรต่าง ๆ ที่สนใจในข้อมูล เช่น โรงแรม รถเช่า ทำการโฆษณาต่อ โดยไม่ได้ละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้โดยสารเพราะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเช่น ชื่อ นามสกุล หรือวันเดือนปีเกิด

5) ส่วนแบ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เสริมในการเดินทาง กลุ่มลูกค้าสายการบินคือผู้เดินทาง ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเดินทางเช่น โรงแรม รถเช่า เครือข่ายโทรศัพท์ จึงใช้สายการบินเป็นช่องทางการขาย โดยสายการบินจะได้รับส่วนแบ่งจากการขายตามที่ตกลงกัน ส่วนผู้โดยสารก็ได้รับความสะดวกสบายในการจองเช่นกัน

สำหรับช่วงเวลาต่าง ๆ ของผู้โดยสารที่สายการบินสามารถสร้างรายได้ได้ มีดังนี้



ภาพที่ 2.2 ช่วงเวลาต่าง ๆ ของผู้โดยสารที่สายการบินสามารถสร้างรายได้

ที่มา Applications of Statistical Methods in Airline Ancillary Pricing and Revenue Management, Shuai Shao

จากแผนภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า ช่องทางสร้างรายได้ของสายการบิน นอกจากบริการพื้นฐานที่จำเป็น (สี่เหลี่ยม) อย่าง ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และตารางบินแล้วนั้น สายการบินสามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมจากสิ่งที่เหลือระหว่างการเดินทาง รวมทั้งก่อนและหลังการเดินทางของผู้โดยสารได้ทั้งหมด

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และระดับชั้นของกลยุทธ์

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติ ที่เกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดี เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ เช่นเดียวกับการแบ่งระดับการบริหาร โดยแต่ละระดับจะมีแนวคิด หน้าที่ และผู้รับผิดชอบหลักในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับบริษัท

1) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับบริหารขั้นต้น เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) ผู้มีส่วนตัดสินใจการดำเนินกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับธุรกิจ ที่ปรึกษาทางธุรกิจ และบุคลากรในหน่วยธุรกิจทุกคน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) หรือกลยุทธ์ระดับบริหารชั้นกลาง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจของบริษัท ผู้มีส่วนตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหาร ที่ปรึกษาทางธุรกิจ ผู้บริหารระดับธุรกิจ และบุคลากรในหน่วยธุรกิจ

3) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) หรือกลยุทธ์ระดับบริหารขั้นสูง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการกำหนดขอบเขตของกิจการที่จะดำเนินการ เพื่อสร้างความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวโดยเน้นการวางตำแหน่งของกลุ่มธุรกิจเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรรวมของกลุ่มธุรกิจ ทั้งกลุ่ม ผู้มีส่วนตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์ระดับบริษัทประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหาร ที่ประชุมผู้ถือหุ้น ที่ปรึกษาทางธุรกิจ ผู้บริหารบริษัทในเครือ รวมทั้งบริษัทที่มาร่วมลงทุน



## 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน

### 2.3.1 ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (2555) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีเครื่องมือสร้างกลยุทธ์ธุรกิจผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หรือ PESTEL ว่าเป็นคำย่อมาจาก Political Economic Social Technology Environment และ Legal การวิเคราะห์ PESTEL ทำให้ธุรกิจเห็นภาพรวมปัจจัยภายนอกอย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือช่วงชิงโอกาส เป็นเครื่องมือที่ต่อยอดมา แต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

1) Political การเมือง-รวมถึงนโยบายและวิธีบริหารของรัฐบาลที่อาจจะกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมหรือต่ออุตสาหกรรมเป็นพิเศษ เช่น นโยบายระยะสั้น นโยบายระยะยาวที่ส่งผลกับธุรกิจหรือการดำเนินงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองที่ส่งผลต่อเสถียรภาพทางการเมือง ความร่วมมือระหว่างประเทศ

2) Economic เศรษฐกิจ-รวมถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงินต่าง ๆ เช่น เงินเฟ้อ ดอกเบี้ย ค่าแรง ต้นทุนทางการเงิน ราคาวัตถุดิบ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการจ้างงาน อัตราการว่างงาน

3) Social สังคม-วัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคน ธรรมเนียม ประเพณี รูปแบบการใช้ชีวิต รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภคต่าง ๆ ที่กระทบต่อรายได้และกำไรของธุรกิจ องค์กร

4) Technology เทคโนโลยี- การเข้าถึงเทคโนโลยีของคนในประเทศ การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่ได้รับการส่งเสริม ทิศทางด้านเทคโนโลยีที่อาจจะกระทบต่อวิธีการทำงานของพนักงานหรือกระทบต่อวิธีพัฒนาสินค้าในอนาคต

5) Environment สภาพแวดล้อม-การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ท่าเลที่ตั้ง สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางธรรมชาติ ภาวะโลกร้อน หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์

6) Legal กฎหมาย-รวมถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท องค์กร เช่น กฎหมายแรงงาน อัตราภาษี การยกเว้นภาษี กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค หรือมาตรฐานความปลอดภัยต่าง ๆ

ในการวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ จะต้องพิจารณาว่าจะส่งผลกระทบในแง่ลบ (อุปสรรค) หรือในแง่ดี (โอกาส) แค่ไหน และจะต้องทำอย่างไรถึงจะสร้างกลยุทธ์ที่นำปัจจัยเหล่านี้มาเกี่ยวข้องด้วยได้ (PESTEL Analysis : เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก, ม.ป.ป.)

## 2.3.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์ Five Forces Model



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์ Five Forces Model

ที่มา B2U (2559)

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กล่าวไว้ว่า Five Forces Model คือ เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาดของ Michael Potter ซึ่งเป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยเครื่องมือนี้ถูกนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดที่เรากำลังดำเนินธุรกิจอยู่ หรือกำลังจะเริ่มดำเนินธุรกิจเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสภาพตลาดที่เราอยู่ ซึ่งไม่จำเป็นว่าธุรกิจที่ทำจะต้องเป็นขนาดใหญ่เสมอไป เพราะความเป็นจริงแล้วธุรกิจเล็ก ๆ อย่างร้านขายเสื้อผ้าแฟชั่นในตลาดก็ควรที่จะใช้เครื่องมือนี้เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งปัจจัยที่จะทำการวิเคราะห์เป็น 5 ปัจจัยที่มีแรงกระทำกับธุรกิจโดยตรง ดังนี้คือ

### 1) อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Power of Customers)

สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ผู้ค้าต้องตระหนักว่าผู้ซื้อหรือลูกค้าก็มีอำนาจต่อรองเช่นกัน อย่างเช่นการกำหนดราคาซื้อสินค้าให้ต่ำลง หรือการขอเพิ่มคุณภาพสินค้ามากขึ้น หากผู้ค้ายื่นกรานที่จะไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าก็อาจจะทำให้ลูกค้าหันไปซื้อสินค้าจากเจ้าอื่นซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปท่านอาจจะไม่เหลือลูกค้าเลยก็เป็นได้ แต่หากผู้ค้ายอมลดราคาสินค้าก็ทำให้รายได้ลดลง หรือหากเพิ่มคุณภาพสินค้าก็ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นด้วย ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ทางนี้มีผลทำให้กำไรที่ผู้ค้าได้รับลดลงไปด้วย โดยเฉพาะธุรกิจที่มีความสนใจจากกลุ่มลูกค้าน้อยอยู่แล้วยิ่งจะทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น และจะยิ่งน่าเป็นห่วงยิ่งขึ้นหากลูกค้ารวมกลุ่มกัน

เพื่อต่อรองในสิ่งที่พวกเขาต้องการ ดังนั้นการแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวมีหลายหนทางด้วยการ อย่างเช่นสร้างการรวมกลุ่มกันของผู้ค้าสินค้าชนิดเดียวกันเพื่อกำหนดราคาขั้นต่ำที่สามารถจะ ขายได้ เมื่อเรตกลงกันกับร้านค้าหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้ก็จะทำให้ลูกค้าไม่สามารถต่อรอง ได้มากเท่าใดนัก แต่วิธีดังกล่าวก็เป็นการยากที่จะร่วมมือกับผู้ค้าสินค้าประเภทเดียวกันได้ทั้งหมด เพราะอย่าลืมว่าหากสภาวะตลาดโดยรวมฟื้นฟ้ູนขึ้นคู่แข่งที่เคยร่วมมืออาจเปลี่ยนไป อีกวิธีหนึ่งที่มีผู้ค้า สามารถเลือกใช้ได้คือการแข่งขันนอกเหนือด้านราคาเช่น ด้านคุณภาพ ด้านบริการ แพคเกจของ สินค้า การทำแบรนด์หรือการสร้างความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าโดยไม่ต้องลดราคาขายลง

### 2) อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Power of Suppliers)

แรงกระทำกับธุรกิจนี้มาจากซัพพลายเออร์ซึ่งมีหน้าที่ส่งวัตถุดิบสำหรับการ ผลิตให้กับเรา เช่นน้ำมันซัพพลายเออร์ที่ผลิตวัตถุดิบชนิดนั้น ๆ มีจำนวนน้อยรายด้วยแล้ว จะส่งผล ให้อำนาจการต่อรองของเราน้อยลงไปอีกเพราะซัพพลายเออร์ที่มีน้อยรายมักจะรวมกลุ่มกันกำหนด ราคาขายหรือลดคุณภาพลง โดยที่เราไม่สามารถต่อรองอะไรได้มากนัก และเมื่อเราซื้อวัตถุดิบมาใน ราคาสูงก็ส่งผลให้ต้นทุนผลิตของเราสูงขึ้น และหากราคาขายไม่สามารถขยับขึ้นได้ก็ยิ่งทำให้ธุรกิจ อยู่ในสภาวะเสี่ยงสูงขึ้น ดังนั้นวิธีที่จะรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวนี้ได้หลายทางยกตัวอย่างเช่น เราสามารถรวมกลุ่มในธุรกิจที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเพื่อต่อรองกับซัพพลายเออร์ หรืออาจ รวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าที่ละมาก ๆ เพื่อให้ราคาของวัตถุดิบถูกลง และเป็นการช่วยให้ซัพพลาย เออร์ลดต้นทุนภายในลงได้อีกทำให้รู้สึกว่าได้ประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย เป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีใน ระยะยาวอีกด้วย

### 3) การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ในหัวข้อนี้เรามาวาดกันด้วยความยากง่ายของการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการราย ใหม่ซึ่งมีผลต่อการคุกคามโดยการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยเราต้องเข้าใจก่อนว่าธุรกิจประเภทใด ๆ ก็ตาม หากอยู่ในช่วงขาขึ้นมียอดขายสูงกำไรดี ก็เป็นเรื่องปกติที่คนอื่นจะให้ความสนใจอยากจะทำธุรกิจ ประเภทเดียวกันเพิ่มขึ้น และยิ่งอุปสรรคในการเริ่มต้นธุรกิจมีน้อยด้วยแล้วยิ่งทำให้อัตรการเกิด ใหม่ของผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เราเคย ได้รับลดน้อยลงไป โดยธุรกิจขนาดใหญ่อาจจะไม่กังวลในข้อนี้เท่าไรนักเนื่องจากกำลังในการ ผลิตมาก ทำให้ได้รับวัตถุดิบมาในราคาถูกกว่าธุรกิจขนาดเล็กอีกทั้งระบบการบริหารจัดการมีประ สทธิภาพกว่าผู้ประกอบการรายใหม่จึงทำให้ไม่ค่อยมีผลกระทบเท่าใดนัก ในส่วนขอกิจการขนาด เล็กก็ต้องมีกลยุทธ์รับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวเช่น ข้อดีของธุรกิจขนาดเล็กคือเข้าถึงลูกค้า โดยตรงได้มากกว่าก็อาจจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยตรงซึ่งแน่นอนว่าส่งผลให้ลูกค้าที่ พึงพอใจจะหันมาซื้อสินค้าและบริการกับผู้ประกอบการรายย่อยบ่อยขึ้น หรืออาจกลายเป็นฐาน



ลูกค้าที่เหนียวแน่นจนนำมาซึ่งความจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้านั้น ๆ ในส่วนวิธีที่จะป้องกันการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการรายใหม่ก็มีมากมาย ยกตัวอย่างเช่นการสร้างความแตกต่างของสินค้าสร้างความโดดเด่นจนเลียนแบบได้ยากซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่คิดจะเข้ามาแข่งขันในตลาด

#### 4) การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

แรงกดดันในหัวข้อนี้กล่าวถึงสินค้าที่มาทดแทนสินค้าที่เราจำหน่ายอยู่ แต่ไม่ใช่สินค้าประเภทเดียวกันหากแต่วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกัน ทำให้เพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าทดแทนหากพิจารณาแล้วว่าคุณค่ากว่าสินค้าของเรา ยกตัวอย่างเช่นสินค้าประเภทกล้องถ่ายรูปในอดีตใช้ฟิล์มในการถ่ายภาพ ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกล้องดิจิทัลซึ่งมีความสะดวกมากกว่าแต่วัตถุประสงค์ยังคงเป็นการถ่ายภาพเช่นเดิม ถึงแม้ในยุคเริ่มแรกกล้องดิจิทัลจะไม่มีคุณภาพความละเอียดเทียบเท่ากับกล้องฟิล์มมีเพียงแค่ความสะดวก แต่ได้รับการพัฒนาจะมีความละเอียดสูงขึ้นจนปัจจุบันสามารถทดแทนฟิล์มถ่ายภาพได้เกือบทั้งหมด แต่ที่กล่าวมายังไม่ใช่ชัยชนะของสินค้าประเภทกล้องฟิล์มอย่างแท้จริง ปัจจุบันสมาร์ตโฟนสามารถถ่ายภาพได้มีความละเอียดและลูกเล่นไม่แพ้กัน อีกทั้งยังมีฟังก์ชันการใช้งานอื่น ๆ อาทิ เป็นโทรศัพท์ เครื่องคิดเลข แผนที่ และอีกมากมายรวมทั้งยังพกพาสะดวก ทำให้สมาร์ตโฟนก็เป็นหนึ่งในสินค้าทดแทนกล้องถ่ายรูปได้

#### 5) การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)

ในหัวข้อนี้คือการวิเคราะห์ความรุนแรงของตลาดอันประกอบจากปัจจัย 4 ข้อข้างต้น อำนาจต่อรองจากลูกค้า อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ และการคุกคามจากสินค้าทดแทน โดยหากวิเคราะห์โดยรวมแล้วตลาดนั้น ๆ มีการแข่งขันสูงเราก็ควรเตรียมพร้อมให้ดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมหากต้องการเข้าสู่ตลาดนั้น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งต่อไป

### 2.3.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน The Growth Share Matrix (BCG Matrix)



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน The Growth Share Matrix (BCG Matrix)

ที่มา Professional Academy (n.d.)

ในปัจจุบันมาผลิตภัณฑ์หลากหลายสำหรับแต่ละกลุ่มผู้บริโภคให้บริษัทได้เลือกลงทุน ซึ่งการวิเคราะห์ว่าหน่วยธุรกิจหรือสินค้าประเภทใดที่เหมาะสมกับการลงทุนในสถานะที่ทรัพยากรมีจำกัดเป็นสิ่งสำคัญมาก การนำทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุนมาใช้นับเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการตัดสินใจ

จากบทความโดย Kris Piros (นามแฝง, 2560) ได้กล่าวไว้ว่า BCG Matrix คือ โมเดลสำหรับวิเคราะห์ศักยภาพสินค้าแต่ละชนิดของธุรกิจในปัจจุบันว่ามีศักยภาพในการแข่งขันอยู่ระดับใด เพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละผลิตภัณฑ์ โดยตาราง BCG Matrix หรือ Growth Share Matrix จะประกอบด้วย 4 ช่องที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบระหว่างอัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth) ที่กำลังแข่งขันโดยรวม กับ ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ของสินค้านั้น ประโยชน์ของ BCG Matrix คือ ใช้วิเคราะห์สถานการณ์ของแต่ละผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้เห็นว่าเหมาะกับกลยุทธ์แบบไหน รวมถึงทำให้เห็นภาพรวมของทั้งธุรกิจ ซึ่งจะทำให้สามารถ

จัดลำดับได้ว่าควรให้ความสำคัญกับส่วนใดก่อนจึงจะสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับบริษัท (Portfolio Management)

BCG Matrix ทั้ง 4 ช่องจะประกอบด้วย Cash Cows, Stars, Question Marks และ Dogs โดยแต่ละช่องของ BCG Matrix หรือ Growth Share Matrix มีความหมายและควรเลือกใช้กลยุทธ์ดังนี้

1) Cash Cows คือ ส่วนแบ่งตลาดสูง ตลาดเติบโตต่ำ ควรนำเงินที่ได้ไปลงทุนต่อ (Reinvest)

2) Stars คือ ส่วนแบ่งตลาดสูง ตลาดเติบโตสูง ควรลงทุนเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดต่อ

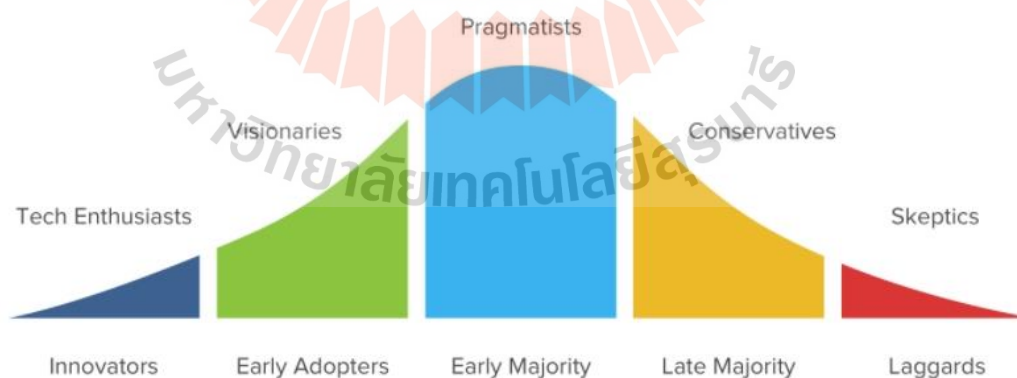
3) Question Marks คือ ส่วนแบ่งตลาดต่ำ ตลาดเติบโตสูง ต้องเลือกลงทุนให้กลายเป็น Star หรือทิ้ง

4) Dogs คือ ส่วนแบ่งตลาดต่ำ ตลาดเติบโตต่ำ ต้องปรับปรุงหรือทิ้ง

จะเห็นว่าทั้ง 4 ตำแหน่งใน BCG Matrix ก็คือสิ่งที่เป็นไปตามวัฏจักรของผลิตภัณฑ์หรือวงจรผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ในแต่ละช่วงเวลานั่นเอง ที่มา <https://greedisgoods.com/bcg-matrix>

## 2.4 แนวคิดและตัวอย่างเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการสร้างรายได้

### 2.4.1 ทฤษฎีวิเคราะห์การเปิดรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภค (Product Adoption Curve)



ภาพที่ 2.5 การเปิดรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภค (Product Adoption Curve)

ที่มา Threlfall (2017)

การที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ใด ๆ นั้น ต้องเข้าใจกระบวนการเปิดรับและปรับตัวเข้าหาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ของผู้บริโภค ซึ่งส่งผลกระทบต่อคาดการณ์ปริมาณรายได้และจุดคุ้มทุน เพราะบางผลิตภัณฑ์และบริการนั้นอาจจะไม่สามารถสร้างรายได้ได้อย่างเป็นกอบเป็นกำในช่วงแรก ดังนั้นการวิเคราะห์การเปิดรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภคเป็นสิ่งที่สำคัญในกระบวนการสร้างนวัตกรรม

จากบทความใน <http://supathraiam.blogspot.com/> กล่าวว่าการยอมรับในผลิตภัณฑ์ (Product adoption) เมื่อผู้บริโภคเข้าสู่ขั้นตอนการยอมรับผลิตภัณฑ์ เขาพร้อมที่จะซื้อสินค้าแล้ว บริษัทต้องทำให้กระบวนการจ่ายเงินเป็นเรื่องที่ง่าย ใช้งานง่าย ได้รับสินค้าง่าย ความแตกต่างของแต่ละบุคคลในการยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีทั้งหมด 5 กลุ่ม ที่มีค่านิยมแตกต่างกันออกไปได้แก่

- 1) กลุ่มผู้บุกเบิก (Innovators) เป็นผู้ชอบทดลองของใหม่ ซึ่งยังมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่น้อยอยู่
- 2) กลุ่มผู้ยอมรับผลิตภัณฑ์แรกเริ่ม (Early adopters) พวกนี้จะเป็นผู้นำทางความคิดของกลุ่มและยอมรับในแนวคิดใหม่ได้เร็ว แต่มีความรอบคอบในการซื้อสินค้ามาก
- 3) กลุ่มใหญ่ที่ใช้ผลิตภัณฑ์แรกเริ่ม (Early Majority) กลุ่มนี้แม้จะไม่ใช่นำ แต่ก็ยอมรับแนวคิดใหม่ก่อนคนอื่น
- 4) กลุ่มใหญ่ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ในภายหลัง (Late majority) กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ขี้สงสัย พวกเขาจะยอมรับนวัตกรรมใหม่หลังจากที่คนส่วนใหญ่ได้ทดลองใช้แล้ว
- 5) กลุ่มล่าช้า (Laggards) กลุ่มนี้คือกลุ่มอนุรักษ์นิยม ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ จะยอมรับก็ต่อเมื่อผลิตภัณฑ์นั้นเป็นที่นิยม จากการจัดประเภทผู้ยอมรับผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาดควรเน้นไปที่กลุ่มผู้บุกเบิก กลุ่มนี้มักเป็นกลุ่มที่อายุน้อย มีการศึกษาที่ดี รายได้ดีกว่ากลุ่ม ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ในภายหลัง กลุ่มบุกเบิก มีความกล้าเสี่ยง มีความจงรักภักดีในตราสินค้าน้อย และพร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสจากการส่งเสริมการตลาด เช่น ส่วนลด คูโปง การแจกสินค้าตัวอย่าง เป็นต้น (Unknown, 2015)

## 2.4.2 ตัวอย่างการสร้างรายได้เสริมที่ถือเป็นนวัตกรรมของสายการบินต่าง ๆ ในต่างประเทศที่นำนวัตกรรมมาเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร

### 1) Park and Fly สายการบิน Jazeera ประเทศคูเวต

สายการบิน Jazeera มีบริการจอดรถสำหรับผู้โดยสารของสายการบิน เพียงแค่ขับรถมาในวันเดินทาง และจะมีพนักงานนำรถไปจอดให้ สามารถเดินออกไปได้โดยสะดวกสบาย เป็นการแก้ไขปัญหาหลักของลูกค้า (Pain Point) ที่ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการหาที่จอดรถก่อนเดินทาง โดยสายการบินเข้ามาแก้ในจุดนี้ สามารถสร้างทั้งรายได้เสริม และความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของสายการบินเอง (Twofortyeightam, 2016)

### 2) จอรถโดยสารเข้าเมืองที่ปลายทางล่วงหน้าพร้อมบัตรโดยสาร

สายการบิน Ryanair ประเทศไอร์แลนด์ นำเสนอตัวเลือกรถโดยสารเข้าเมืองปลายทาง ทำให้ผู้โดยสารสามารถประหยัดเวลาเมื่อเดินทางถึง และยังช่วยปิดจุดอ่อนของสายการบินที่มักเดินทางไปยังท่าอากาศยานที่ไกลจากตัวเมือง แทนที่จะให้ผู้บริการท้องถิ่นได้รายได้ในส่วนนี้ สายการบินก็นำมาจำหน่ายพร้อมบัตรโดยสารเพื่อแบ่งรายได้เช่นกัน (Ryanair, 2022)

### 3) บริการรับประกันราคาเมื่อกลับมาจอง

สายการบิน Air France/KLM ประเทศฝรั่งเศสและเนเธอร์แลนด์ มีบริการรับประกันราคาบัตรโดยสารเมื่อจองผ่านเว็บไซต์ เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบราคา หรือต้องการเพื่อนร่วมเดินทางก่อนจะจอง แต่พอกลับมาจองทีหลังราคากลับเพิ่มขึ้น ถือเป็นอีกหนึ่งปัญหาที่สายการบินมองเห็นและสามารถเปลี่ยนเป็นรายได้ (KLM, 2022)

### 4) ศูนย์รวมสินค้า World Shop

สายการบิน Lufthansa ประเทศเยอรมนี มีศูนย์รวมสินค้าที่มีสินค้าทั้งเทคโนโลยีและสินค้าอุปโภคบริโภค (FMCG) ทั้งแบบเสียภาษีและปลอดภาษี โดยผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อได้ผ่านเว็บไซต์ก่อนการเดินทาง สามารถเลือกรับสินค้าได้ที่บนเที่ยวบินหรือจัดส่งถึงที่อยู่ปลายทาง ถือเป็นสายการบินที่ทำการปรับตัวกลายเป็นผู้ค้าปลีก (Retailer) ได้อย่างชัดเจนที่สุดสายการบินหนึ่ง (Worldshop, 2022)

### 5) บริการเปลี่ยนชั้นโดยสารหน้าประตูขึ้นเครื่อง โดยใช้อุปกรณ์ VR

สายการบิน Lufthansa ประเทศเยอรมนี เปิดโอกาสให้ผู้โดยสารสามารถเปลี่ยนชั้นโดยสารให้สูงขึ้นได้ถึงหน้าประตูขึ้นเครื่อง โดยใช้เทคโนโลยี VR (Visual Reality) เข้ามาประกอบแสดงให้เห็นถึงความสะดวกสบายของที่นั่งชั้นธุรกิจและชั้นหนึ่ง และยังเป็นการสร้างรายได้ในทุกระยะของการเดินทาง ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น (Kirby, 2017)

### 6) บริการสาระความบันเทิงผ่านอุปกรณ์ของผู้โดยสาร

สายการบิน Alaska ประเทศสหรัฐอเมริกา มีระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบินแบบ Streaming กล่าวคือ ใช้อุปกรณ์ส่วนตัวของผู้โดยสารในการรับสัญญาณบนเที่ยวบิน สามารถสร้างรายได้จากภาพยนตร์ เพลงต่าง ๆ และยังสามารถเพิ่มยอดขายอาหารและเครื่องดื่มบนเที่ยวบินอีกด้วย โดยบริการรูปแบบนี้ เริ่มมีการใช้งานอย่างแพร่หลาย และจะมีให้บริการในสายการบินในประเทศไทยในอนาคตอันใกล้ (Alaska Airlines, 2022)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานคอนเมือง

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานคอนเมือง ของ วราภรณ์ ยาป่าคาย (2560) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานคอนเมือง เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาการให้บริการผู้โดยสารของท่าอากาศยานคอนเมือง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น คำถามสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานคอนเมือง อีกทั้งศึกษาบทสัมภาษณ์ทางสื่อต่าง ๆ ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับการหารายได้ของท่าอากาศยานคอนเมืองและท่าอากาศยานที่อยู่ในความดูแลของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ท่าอากาศยานคอนเมืองควรเลือก คือ กลยุทธ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) มีการเร่งขยายสนามบินคอนเมืองเฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี ซึ่งท่าอากาศยานคอนเมือง สามารถหารายได้จากค่าใช้จ่ายต่อหัวของผู้โดยสารได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ให้ท่าอากาศยานคอนเมืองเป็นท่าอากาศยานแบบ Fast and Hassle Free Airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก เพื่อจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคมาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการ และมียุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้านและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) คือ การมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการและนำมาตรฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศยานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นจุดขายทั้งปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้เป็นมาตรฐานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

### 2.5.2 ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19

บทความวิชาการเรื่อง สถานการณ์โควิด-19 : ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินของรัชตะ จันทรพาณิชย์ (2564) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ผลกระทบและ



การปรับตัวของธุรกิจการบินที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยศึกษาจากบทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย และสถิติข้อมูลธุรกิจการบินในช่วงปลายปี พ.ศ. 2561-2563 สารสำคัญของบทความนี้ประกอบด้วย การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ทำให้การเดินทางระหว่างประเทศต้องหยุดชะงักไปเนื่องจากประเทศต่าง ๆ มีการปิดประเทศ (Lockdown) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก และประเทศไทย การหยุดให้บริการของสายการบินต่าง ๆ ทำให้รายได้หลักในการขนส่งทางอากาศของสายการบินลดลง สายการบินต้องหาวิธีการ และมาตรการมารับมือกับสถานการณ์นี้เพื่อความอยู่รอดของสายการบิน เช่น การเปลี่ยนอากาศยานโดยสารให้เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า ปัจจุบันมีสายการบินหลายสายการบิน ได้ดำเนินการตัดแปลงเครื่องบินโดยสารเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า (Cargo) เช่น Lufthansa, Korean Air, Emirates, Finnair, Austrian Airlines, Swiss Air และ Air Canada เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอบริการภายในประเทศที่คล้ายคลึงกัน เช่น การให้บริการเที่ยวบินไร้จุดหมาย การขายอาหาร และสินค้าของสายการบินในหลายรูปแบบ

### 2.5.3 ผลกระทบของสายการบินในประเทศไทยจากความตกต่ำทางเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด19

งานวิจัยเรื่องผลกระทบของสายการบินในประเทศไทยจากความตกต่ำทางเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด19 โดย ชลธาร โชคอนันต์ (2563) ได้นำเสนอผลกระทบจากการถูกแทรกแซงกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งทางด้านอุปสงค์และด้านอุปทานจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด19 ส่งผลให้เกิดปัญหาทางการเงิน นอกจากนี้ นโยบายจำกัดการเดินทางที่บังคับใช้อย่างเคร่งครัดในหลายประเทศได้ลดกิจกรรมการค้าดำเนินงานของสายการบินไปจนเหลือน้อยแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน สายการบินส่วนใหญ่ทั่วโลกคงเหลือการให้บริการเส้นทางภายในประเทศ และได้รับอนุญาตสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศบางเที่ยวบินเท่านั้น สายการบินพาณิชย์ต้องคืนรนเพื่อความอยู่รอดด้วยการเสนอราคาบัตรโดยสารที่สามารถแข่งขันได้ รวมถึงการหาแหล่งรายได้อื่น ลดกำลังการผลิต และลดค่าใช้จ่าย

ผลการศึกษาพบว่า ความสำคัญของปัจจัยภายนอกของการดำเนินงานของสายการบิน เช่น การหดตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล และปัจจัยทางภูมิศาสตร์ที่สะท้อนจากผลการดำเนินงานของสายการบินนั้น พบว่ากลยุทธ์การจัดการธุรกิจมีบทบาทสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน ยกตัวอย่างเช่นสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ที่ไม่พึ่งพารายได้จากบัตรโดยสารเส้นทางบินภายในประเทศอย่างเดียว แต่ยังบริหารสินทรัพย์และทุนสำรองทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความอยู่รอดของสายการบิน ซึ่งการเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) เส้นทางบินระยะสั้นภายในภูมิภาค เป็นสายการบินที่ได้รับผลกระทบ

กับสายการบินที่มีรูปแบบการให้บริการต่างออกไป เช่น การบินไทย ไทยแอร์เอเชีย แต่ในสถานการณ์อันไม่ปกติเช่นนี้ เส้นแบ่งรูปแบบการให้บริการของสายการบินจะชัดเจนน้อยลง ทุกสายการบินต้องวางกลยุทธ์ในการลดกำลังการผลิตในระยะสั้น และปรับกระบวนการคิดในการรับมือกับอุปสรรคภายนอก เนื่องจากธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาพเศรษฐกิจและกองกำลังวิกฤติวัฏจักรธุรกิจ

#### 2.5.4 การศึกษาความคาดหวังของผู้โดยสารต่อนวัตกรรมบริการของสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ภายใต้แนวโน้มความปกติถัดไป (Next Normal)

งานวิจัยเรื่องความคาดหวังของผู้โดยสารต่อนวัตกรรมบริการของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ภายใต้แนวโน้มความปกติถัดไป (Next Normal) ของ ธนายุทธ มาตราเงิน (2564) มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาค้นหาแนวโน้มที่จะทำให้สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพิ่มแนวทางรูปแบบการให้บริการในการที่จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันจากสถานะการณ์ความต้องการของผู้โดยสารที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งมีความต้องการเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้นในเรื่องของความปลอดภัยในการเดินทางทางอากาศที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน ดังนั้นการที่สายการบินต่าง ๆ ได้มีการศึกษาวางแผนทางล่วงหน้า ในการเตรียมการให้บริการต่อผู้โดยสารไว้ในอนาคตหรือในภาวะความปกติถัดไป ก็จะเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับสายการบินนั้น ๆ รวมถึงเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความยั่งยืนในการแข่งขันในอนาคตของสายการบินเองต่อไปอีกด้วย

ผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบิน ผู้เชี่ยวชาญด้านอนาคตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ผู้โดยสารที่เคยใช้บริการสายการบินการบินไทย ในการพัฒนาปรับปรุงในเรื่องของการบริการเพื่อรองรับความคาดหวังของผู้โดยสารต่อนวัตกรรมบริการของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ภายใต้แนวโน้มความปกติถัดไป (Next Normal) ลักษณะของการบริการที่แปรผลมาจากการสัมภาษณ์ของแต่ละกลุ่ม นั้นมีลักษณะสำคัญที่ตรงกันคือ สายการบินควรพัฒนารูปแบบของการให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วรวมถึงมีความต้องการที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละตัวบุคคลที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 แล้วรูปแบบการบริการของสายการบินยิ่งต้องมีความใส่ใจในเรื่องของความปลอดภัยของผู้โดยสารมากยิ่งขึ้นไปอีก โดยเน้นหนักไปในเรื่องของการสร้างความมั่นใจให้กับผู้โดยสารว่าจะสามารถเดินทางด้วยความมั่นใจ ลดความกังวลต่อการติดไวรัสโควิด-19 ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่สามารถช่วยในเรื่องดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้นเป็นเรื่องของการพัฒนานวัตกรรมบริการผ่านการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ในทุก ๆ ขั้นตอนของการ

เดินทางทางอากาศโดยเริ่มตั้งแต่ตั้งแต่ก่อนการเดินทาง ระหว่างการเดินทาง รวมถึง สุดท้ายคือ หลังจากที่เดินทางเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อตอบสนองในแนวโน้มนโยบายการลดการสัมผัสต่าง ๆ ระหว่างการเดินทาง ลดระยะเวลาในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นในการเดินทาง รวมถึงสร้างความบันเทิงให้กับผู้โดยสารในทุก ๆ ขั้นตอนของการเดินทาง

### 2.5.5 The long-term implications of the COVID-19 pandemic on the aviation industry

บทความวิจัยเรื่อง The long-term implications of the COVID-19 pandemic on the aviation industry โดย Hudáková (2021) ได้ระบุไว้ว่า อุตสาหกรรมการบินมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจ ความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ของหลายประเทศ รวมถึงมีบทบาทที่ไม่สามารถทดแทนได้ในระบบการขนส่งของโลก หนึ่งในภัยคุกคามที่แพร่หลายเป็นประวัติการณ์ที่สุดในอุตสาหกรรมการบินคือการเกิดโรคระบาดที่มีแนวโน้มจะทำลายเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2563

งานวิจัยนี้เน้นเรื่องการศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่ออุตสาหกรรมการบิน และกลยุทธ์ที่สายการบินใช้ในการประกอบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อวิกฤติดังกล่าว รวมถึงรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ๆ ของผู้โดยสารด้วย การศึกษาใช้การศึกษาเชิงปริมาณ การศึกษาเชิงประจักษ์ โดยศึกษาระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม พ.ศ. 2564 ผลการวิจัยระบุว่ามาตรการความปลอดภัยเพิ่มเติมของสายการบินมีแนวโน้มที่จะส่งผลเชิงบวกต่อความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้โดยสาร ขณะเดียวกันการให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของสายการบินยังแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของเงินค่าบัตรโดยสาร

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นและความรู้สึกคุ้มค่าเงินสามารถส่งผลเชิงบวกต่อผู้โดยสารในการเพิ่มโอกาสในการเดินทาง ในทางกลับกัน ยังมีการรับรู้ถึงความเสี่ยงต่อสุขภาพมากขึ้นแล้ว ผู้โดยสารมีโอกาที่จะเดินทางทางอากาศน้อยลง ซึ่งบ่งบอกถึงสถานการณ์เชิงลบสำหรับอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งปัจจุบันยังไม่สามารถคาดเดาสถานะตลาดในอนาคตได้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลทั้ง 2 ลักษณะได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยเทคนิควิธีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Study) และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-Interview) และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participation observation) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการรายได้เสริมของสายการบินบริบทประเทศไทยหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19

#### 3.1 วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด การสร้างรายได้ โดยเฉพาะแนวคิดการสร้างรายได้ในอุตสาหกรรมการบิน รูปแบบของการสร้างรายได้อื่น ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสมมติฐานการวิจัย กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ และนำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ หลังจากนั้นนำคำถามที่ได้รับ การตรวจสอบแล้วไปสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ หลังจากนั้นนำมาสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ได้แก่ผู้บริหารสายการบินและผู้บริหารงานนโยบาย ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การมีตำแหน่งผู้บริหารสายการบินและเกี่ยวข้องโดยตรง หรือมีประสบการณ์การบริหารสายการบินช่วงการระบอบและปฏิบัติหน้าที่โดยตรงกับส่วนการวางแผนนโยบายและพัฒนาช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบินภายในประเทศไทย

### 3.2.1 เกณฑ์การคัดเลือกเข้า (Inclusion criteria)

คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่

- 1) ตำแหน่งผู้บริหารสายการบิน
- 2) มีประสบการณ์การบริหารสายการบินช่วงการระบาดอย่างน้อย 1 ปี
- 3) ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงกับส่วนการวางแผน นโยบายและพัฒนาช่วงวิกฤติ

### 3.2.2 เกณฑ์การคัดออก (Exclusion criteria)

ผู้ที่ไม่อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกเข้า ได้แก่

- 1) ไม่ใช่ผู้บริหาร (การวางแผนระดับนโยบาย)
- 2) ไม่มีประสบการณ์การบริหารจัดการปัญหาช่วงการระบาดของโควิด-19
- 3) ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผน นโยบายและพัฒนาสายการบินช่วงวิกฤติ
- 4) ไม่ยินดีให้ข้อมูล

ทั้งนี้ จากเกณฑ์การคัดคุณสมบัติ สามารถสรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จาก 4 หน่วยงาน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)		รวม
การบินไทย	ผู้บริหารสายการบินและผู้บริหารงานนโยบาย	1
ไทยแอร์เอเชีย	ผู้บริหารสายการบินและผู้บริหารงานนโยบาย	1
นกแอร์	ผู้บริหารสายการบินและผู้บริหารงานนโยบาย	1
บางกอกแอร์เวย์ส	ผู้บริหารสายการบินและผู้บริหารงานนโยบาย	1
รวมทั้งสิ้น		4

## 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.3.1 แหล่งข้อมูล

1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) ได้แก่ ผู้บริหารสายการบินและผู้บริหารงานนโยบาย จำนวน 4 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ การมีตำแหน่งผู้บริหารสายการบิน มีประสบการณ์การบริหารสายการบินช่วงการระบาดและปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผน นโยบายและพัฒนาช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบิน

2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนความรู้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากวารสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานสถานการณ์การบิน เอกสารจากหน่วยราชการ ที่เกี่ยวกับสายการบินต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปและตอบประเด็นที่ทำการศึกษา โดยใช้แบบบันทึกเอกสารเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว

### 3.3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ประสานงานสถาบันการบินพลเรือน เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา
- 2) เมื่อประสานและได้รับการตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายการสัมภาษณ์เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3) โดยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษารายละเอียด ประเด็นคำถามที่จะสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 40 นาที-1 ชั่วโมง
- 4) ระหว่างที่ทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการขออนุญาตบันทึกข้อมูลลงในสมุดบันทึก และขอบันทึกเสียงผู้ให้ข้อมูลทุกครั้งเพื่อไม่ให้ข้อมูลตกหล่นและสามารถนำมาใช้ร่วมกับการวิเคราะห์ต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ข้อมูลจากการจดบันทึก และเทปบันทึกเสียง มาเรียบเรียงและจัดหมวดหมู่ใหม่เพื่อให้สามารถเห็นข้อมูลในแต่ละด้าน ได้ชัดเจน จากนั้นคัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกเหลือไว้เฉพาะเรื่องที่ต้องการศึกษา
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ โดยกำหนดประเด็นที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย จากนั้นจำแนกหมวดหมู่ของแต่ละประเด็นและพิจารณาข้อมูลที่เหมือนกันและต่างกัน ตรวจสอบความเชื่อมโยงกับประเด็นหลัก หลังจากนั้นกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของประเด็นเพื่อเสนอผลการวิเคราะห์ต่อไป
- 3) เมื่อทำการจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลในแต่ละประเด็นแล้ว ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง จากนั้นหาข้อสรุปและการตีความด้วยการเทียบคำตอบที่ตรงกันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ในแต่ละคนในประเด็นหรือคำตอบที่ตรงกันเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของข้อสรุป จากนั้นนำเสนอผลการศึกษาดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) (สุภางค์ จันทวานิช, 2550: 128-131)



### 3.5 การพิทักษ์สิทธิ์ข้อมูล

การดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงการพิทักษ์สิทธิ์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์การวิจัยและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รวมทั้งมีการขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างให้เข้าร่วมโครงการวิจัยด้วยความสมัครใจและมีสิทธิ์ปฏิเสธเข้าร่วมการวิจัยได้หากต้องการ ข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บเป็นความลับและนำข้อมูลมาใช้เฉพาะการศึกษานี้เท่านั้น การนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอโดยภาพรวม ซึ่งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากกลุ่มตัวอย่าง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด เทคโนโลยีในการสร้างรายได้ โดยเฉพาะแนวคิดการสร้างรายได้ในอุตสาหกรรมการบิน รวมทั้งการดำเนินการเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและพัฒนากลยุทธ์ช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบิน
- 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำมาใช้ร่วมกับทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและพัฒนากลยุทธ์ช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำข้อมูลเชิงลึกในกลยุทธ์ของแต่ละสายการบินมาวิเคราะห์ผล ซึ่งผู้วิจัยมีการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันไปในแต่ละหัวข้อของคำถามเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นตัวแทนของสายการบินที่ได้เลือกมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจาก 4 หน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2) มุมมองด้านปัจจัยสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน 3) มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป 4) มุมมองด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสร้างรายได้ของสายการบิน 5) มุมมองด้านกลยุทธ์ด้านการตลาด และ 6) ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่องานวิจัยเพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

#### 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิจัยนี้ คือ ตัวแทนจากสายการบินที่มีความรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและพัฒนากลยุทธ์ช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบิน รวมทั้งสิ้น 4 คน จาก 4 หน่วยงาน มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	บริษัท/องค์กร	ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ในอุตสาหกรรมการบิน	ประสบการณ์ การทำงานใน อุตสาหกรรมการบิน	รหัส
1	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ด้านการพาณิชย์ การวางแผนกลยุทธ์	18 ปี	A1
2	บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด	ด้านการพาณิชย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์	10 ปี	A2
3	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	ด้านการบริหารจัดการ องค์กรร่วม	5 ปี	A3
4	บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ด้านพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์	35 ปี	A4

จากตารางที่ 4.1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คัดเลือกจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบิน และรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและพัฒนากลยุทธ์ช่วงวิกฤติของแต่ละสายการบิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน เป็นผู้บริหารนโยบายจาก บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 1 คน บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด 1 คน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 1 คน และ บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 1 คน เป็นไปตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยวางกรอบไว้ในกระบวนการวิจัย

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์มุมมองด้านปัจจัยสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน

- 1) มุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	<p>สถานะตลาดโดยเฉพาะหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ความต้องการการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ตลาดฟื้นตัวกลับมาได้เร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ ทำให้อุปสงค์ (Demand) มีมากกว่าอุปทาน (Supply) ซึ่งเป็นภาวะที่เกิดกับหลายตลาดทั่วโลก ไม่ใช่เฉพาะประเทศไทย ซึ่งทำให้สายการบินเสียโอกาสในการสร้างรายได้และทำกำไร นอกจากนี้การจัดหาเครื่องบินมาให้บริการก็เป็นปัญหา เนื่องจากสายการบินทั่วโลกต้องการเหมือนกัน ทำให้หายาก มีราคาสูง ส่งผลกระทบให้อุปทาน (Supply) ยิ่งน้อยลงไปอีก</p> <p>นอกจากนี้ ปัจจุบันสายการบินทั่วโลกกำลังปรับตัวกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ซึ่งจะนำพาตลาดกลับไปสู่สภาวะก่อนการแพร่ระบาด และยังมีสายการบินใหม่เกิดขึ้นหลายสายการบินทั่วโลก ไม่ใช่แค่ในประเทศไทย หลายสายการบินที่ไม่เคยทำการบินมาประเทศไทยก็เริ่มเปิดเส้นทางบินมา โดยสรุปคือสถานะตลาดกลับไปสู่การแข่งขันคล้ายเดิม และยังมีผู้เล่นหน้าใหม่เพิ่มเข้ามาในตลาดมากกว่าผู้เล่นที่ปิดตัวไป</p>
A2	<p>สถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบันยังคงมีความท้าทายสูง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงจากสายการบินต้นทุนต่ำ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ยังส่งผลกระทบต่อการเดินทางระหว่างประเทศบ้าง แม้จะลดไปเกือบหมด แต่ยังคงส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลายประเภท ซึ่งส่งผลต่อเศรษฐกิจภาพรวม โดยเฉพาะกับกำลังซื้อของผู้โดยสาร ทำให้จำนวนผู้โดยสารยังน้อยเมื่อเทียบกับสภาวะปกติ</p> <p>เส้นทางบินต่าง ๆ รวมถึงความถี่ก็ยังไม่กลับมา 100% รายได้ของสายการบินก็ลดลงตามไปด้วย</p>

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	<p>สถานะตลาดปัจจุบันมีสถานะการแข่งขันเรื่องของราคาที่ยังมีสูงมาก นอกจากนั้นยังมีสถานะของอุปสงค์และอุปทานในแต่ละช่วงที่ไม่สมดุลกัน โดยเฉพาะอุปสงค์และอุปทานสำหรับเส้นทางภายในประเทศ ยกตัวอย่างเช่น พอเข้าสู่ช่วง “High Season” คนไทยนิยมเดินทางไปเที่ยวต่างประเทศ รวมถึงจังหวัดต่าง ๆ โดยเฉพาะจังหวัดที่เป็นที่นิยม ไม่ว่าจะเป็น เชียงใหม่ ภูเก็ต ในแต่ละเดือนจะมีอุปสงค์และอุปทานที่แตกต่างกันไป ซึ่งสายการบินต้องปรับตัว รวมถึงยังมีประเด็นเกี่ยวกับภาครัฐที่ข้อเท็จจริงแล้วยังไม่มีความยืดหยุ่นเกี่ยวกับการนำเครื่องบินเข้าหรือออก ทำให้ไม่สามารถปรับแผนการให้บริการและบริหารฝูงบินตามที่วางแผนไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงมาตรการช่วยเหลือสายการบินต่าง ๆ ที่ไม่มีการต่ออายุ</p>
A4	<p>สถานะตลาดปัจจุบันยังอยู่ในช่วงฟื้นตัว สถานะตลาดก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 แม้จะมีแนวโน้มของจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น แต่สภาพเศรษฐกิจโดยรวมมีปัจจัยของเงินเพื่อเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้อาจจะไม่ได้เป็นสภาพตลาดที่ดีนักอยู่แล้ว ส่วนสถานะตลาดหลังการแพร่ระบาดนั้น ในมุมมองของสายการบินนั้นเห็นว่าด้วยมาตรการช่วยเหลือต่าง ๆ อาทิ การผ่อนปรน โฆษณาต่าง ๆ มาตรการช่วยเหลือต่าง ๆ ก็ทำให้สถานะตลาดดีขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันแม้จะกลับมาได้ดีในเชิงของปริมาณผู้โดยสาร แต่ถ้ามองลึกกลงไปในตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ การกลับมาของตลาดภายในประเทศจะดูฟื้นตัวกลับมาปกติได้ดีกว่า ส่วนตลาดต่างประเทศที่เป็นตลาดสำคัญของสายการบินนั้นจะยังกลับมาได้ไม่เท่าเดิม ยังคงอยู่ที่ 70-80% เมื่อเทียบกับสถานะปกติ</p>

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบันมีความท้าทาย แม้ความต้องการเดินทางทางอากาศจะเพิ่มขึ้น แต่ถือว่ายังอยู่ในช่วงฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน เช่น สภาพเศรษฐกิจ กำลังซื้อ มาตรการจากภาครัฐ ยังคงส่งผลทั้ง

ทางตรงและทางอ้อมต่อทั้งอุตสาหกรรมการบิน รวมถึงด้านอุปสงค์และอุปทานที่ยังไม่สอดคล้องกัน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 A2 A4 ให้ความเห็นว่า สถานะตลาดปัจจุบันเริ่มมีการแข่งขันทางด้านราคากลับมาคล้ายกับสถานะตลาดช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A4 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ตลาดภายในประเทศฟื้นตัวได้ดีมากกว่าตลาดเส้นทางระหว่างประเทศ

2) มุมมองด้านสถานการณ์การแข่งขันสายการบินในประเทศไทยก่อนสถานการณ์โควิด-19 (สถานการณ์ปกติ)

**ตารางที่ 4.3** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานการณ์การแข่งขันสายการบินในประเทศไทยก่อนสถานการณ์ โควิด-19 (สถานการณ์ปกติ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	ก่อนสถานการณ์โควิด-19 สายการบินต่าง ๆ ที่มี Capacity (จำนวนที่นั่ง) จะพยายามโหม หรือเพิ่มจำนวนที่นั่งให้มากกว่าสายการบินคู่แข่ง จะเห็นได้จากการใช้เครื่องบินขนาดใหญ่อย่าง Airbus A380 ในหลายเส้นทาง แต่เมื่อจำนวนที่นั่งมีมากขึ้น ความสามารถในการทำราคาก็ลดลง ทำให้ราคาเฉลี่ยของบัตรโดยสารต่ำลง สายการบินต่าง ๆ จึงต้องเน้นการขยายเส้นทางบิน การเปิดสายการบินใหม่ในเครือ เพื่อพยายามหากลุ่มตลาดใหม่ ๆ หลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา รวมถึงเป็นการบริหารความเสี่ยงและช่องทางรายได้ให้มาจากหลายช่องทาง
A2	ก่อนสถานการณ์โควิด-19 การแข่งขันสายการบินในประเทศไทยค่อนข้างรุนแรง โดยมีสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น แน่แน่นอนว่าเป็นการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก การแข่งขันในรูปแบบนี้ส่งผลให้ราคาตั๋วโดยสารลดลง สายการบินจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องบิน การเปิดเส้นทางใหม่ ๆ ที่คู่แข่งน้อย การเพิ่มความถี่ เพิ่มจำนวนที่นั่งต่อเที่ยวบิน ทำให้ต้นทุนต่อที่นั่งลดลง (ยกตัวอย่างเช่นการนำเครื่องบินแบบ Airbus A320neo และ A321neo มาให้บริการ)



ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานการณ์การแข่งขันสายการบินในประเทศไทยก่อนสถานการณ์ โควิด-19 (สถานการณ์ปกติ) (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	<p>มีสถานะการแข่งขันรุนแรงมาก รุนแรงกว่าช่วงปัจจุบัน เนื่องจากก่อนสถานการณ์โควิด ค่าน้ำมันถูก เงินบาทแข็ง ซึ่งรายจ่ายส่วนใหญ่ของสายการบินนั้นจะเป็นค่าน้ำมัน ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน ซึ่งทั้ง 2 รายจ่ายจะชำระด้วยสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ นอกจากนี้หลายสายการบินช่วงก่อนสถานการณ์โควิดยังมีสถานะทางการเงินที่ค่อนข้างแข็งแกร่งกันอยู่ จึงทำให้สามารถสู้กันเรื่องราคาบัตรโดยสาร เพื่อเพิ่มอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เพิ่มเส้นทางใหม่ เพิ่มความถี่เที่ยวบิน และเน้นการออกโปรโมชั่นต่าง ๆ ที่เป็นด้านการลดราคาเป็นหลัก</p>
A4	<p>มุมมองการแข่งขันของสายการบินจะแตกต่างจากสายการบินอื่นในตลาดประเทศไทย เนื่องจากนับแต่ก่อตั้งสายการบินมา 55 ปีต้องพึ่งพาความอยู่รอดมาโดยตั้งแต่จัดตั้งสายการบิน เจอกับการแข่งขันมาทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการไม่สามารถทำการบินทับเส้นทางสายการบินอื่นได้ ไปจนถึงการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำ แต่สายการบินได้วางตำแหน่งตนเองให้ไม่ทับกับใคร แม้จะคงแนวคิดการเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) แต่ก็ยังเพิ่มเติมสิ่งอื่น อาทิ สนามบินของตัวเอง หรือห้องรับรองสำหรับผู้โดยสารทุกคน เป็นต้น</p> <p>โดยสรุปคือ การแข่งขันก่อนการแพร่ระบาดเป็นไปอย่างรุนแรง มีการแข่งขันด้านราคา แข่งขันกันเพิ่มอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร แข่งขันกันจูงใจผู้บริโภคด้วยแคมเปญทางการตลาด แต่สายการบินมองการแข่งขันให้ออกเพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ และวางตำแหน่งของสายการบินให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด</p>

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าสถานการณ์การแข่งขันสายการบินในประเทศไทยก่อนสถานการณ์โควิด-19 เป็นไปอย่างรุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา การแข่งขันด้านการเพิ่มอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร การเพิ่มจำนวน

ที่นั่งในแต่ละเส้นทาง สาเหตุหลักมาจากการที่มีจำนวนสายการบินแข่งขันอยู่ในตลาดเดียวกันเป็นจำนวนมากจากการเข้าสู่ตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A3 ให้ความเห็นเพิ่มเติมในเชิงเปรียบเทียบว่า ช่วงก่อนสถานการณ์โควิด-19 มีการแข่งขันรุนแรงกว่าในปัจจุบัน ปัจจัยหลักมาจากต้นทุนค่าน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยนเงินสกุลต่างประเทศ และสถานะทางการเงินของหลายสายการบินที่แข็งแกร่งกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบัน

3) มุมมองด้านสภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลต่อสภาวะตลาดของสายการบินในประเทศไทย

**ตารางที่ 4.4** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อสภาวะตลาดของสายการบินในประเทศไทย

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	กระทบกับทุกสายการบินอย่างรุนแรง โดยเฉพาะการบินไทยที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมาก เนื่องจากก่อนหน้าสถานการณ์การแพร่ระบาดนั้นก็มีปัญหาในการดำเนินงานอยู่แล้ว ผลประกอบการขาดทุนมาอย่างต่อเนื่องแม้สภาวะปกติเมื่อเจอการแพร่ระบาดยังเป็นการซ้ำเติมให้แย่ยิ่งขึ้นไป ไม่ต่างกับสายการบินอื่น ๆ ที่ต้องลดขนาดธุรกิจลง ทั้งการลดจำนวนเครื่องบิน ลดจำนวนเที่ยวบิน ลดจำนวนพนักงาน รวมถึงการเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการของหลายสายการบิน ไม่ว่าจะเป็นการบินไทย นกแอร์ ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ หรือปิดกิจการ ไปอย่างสายการบินนกสก็๊ต
A2	สภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อสภาวะตลาดของสายการบินในประเทศไทยอย่างรุนแรง ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารลดลง รายได้ของสายการบินลดลงตามไปด้วย เนื่องจากรายได้หลักของทุกสายการบินมาจากค่าบัตรโดยสาร ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อคนเกิดการเดินทาง แต่การแพร่ระบาดทำให้คนชะลอการเดินทาง โดยเฉพาะเส้นทางต่างประเทศที่มีการชะลอการเดินทางจากมาตรการต่าง ๆ ยาวนานกว่าตลาดภายในประเทศ สายการบินที่มีสัดส่วนเส้นทางต่างประเทศยิ่งเยอะ ย่อมได้รับผลกระทบมากกว่า ทั้งนี้ สายการบินจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์นี้ เช่น การลดจำนวนเที่ยวบิน การลดพนักงาน รวมทั้งหยุดกิจการชั่วคราว และถาวร

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทย (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	หลายสายการบินได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิดอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนเครื่องบินที่เป็นอุปกรณ์หลักในการหารายได้ของสายการบินต่าง ๆ ที่แทบทุกสายการบินมีการนำเครื่องบินออก ลดจำนวนเครื่องบินทั้งหมดลงไปในช่วงโควิด และในปัจจุบันนี้ยังไม่สามารถนำเข้ามาได้เท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีในเรื่องของบุคลากรที่มีการไหลออกไปทำธุรกิจอื่นและไม่กลับมา เพราะฉะนั้นต้องทำการฝึกอบรมใหม่ ต่อมาก็คือทางด้านผลประโยชน์ที่ซึ่งประสบปัญหาขาดทุนสะสมต่อเนื่องเกือบทุกสายการบิน ต่อมาก็คือทางด้านผู้ควบคุมกฎ (Regulator) ที่มีการปรับเปลี่ยนกฎและข้อกำหนดหลายประการ ทำให้สายการบินต้องปรับตัว ซึ่งเกือบทุกการปรับตัวมีต้นทุน
A4	ส่งผลอย่างรุนแรงต่อสถานะตลาด รวมถึงสายการบินทุกสาย ทุกสายมีมาตรการต่าง ๆ ทั้งการลดต้นทุน การลดจำนวนค่าจ้าง ลดจำนวนพนักงานสำหรับสายการบินก็มีมาตรการเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น การออกโครงการให้พนักงานสมัครใจลาออก การปรับโครงสร้างธุรกิจบางส่วน การขายสิทธิการเช่าสนามบินบางแห่ง เป็นต้น ซึ่งเมื่อสถานการณ์เริ่มกลับมาเป็นปกติในปัจจุบัน มาตรการต่าง ๆ ที่สายการบินดำเนินการช่วงวิกฤตนั้นก็ยังคงส่งผลต่อมาจนถึงทุกวันนี้ สะท้อนออกมาในผลกำไรขาดทุน จำนวนพนักงาน เป็นต้น

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าสถานะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยอย่างรุนแรง มาตรการจำกัดการเดินทางต่าง ๆ ทำให้จำนวนผู้โดยสารลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลต่อรายได้ของสายการบิน รวมทั้งมาตรการปรับโครงสร้างและลดขนาดองค์กรที่แต่ละสายการบินปรับใช้ ทั้งการลดจำนวนพนักงาน การลดเงินเดือน ลดจำนวนเครื่องบิน ไปจนถึงการเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการที่ยังส่งผลต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าสถานะการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นการซ้ำเติมสถานการณ์ของสายการบินที่อยู่ในสถานะปกติที่ไม่ได้มีผลการดำเนินงานที่มีกำไรอยู่แล้ว ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A3 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าส่งผลกระทบต่อผู้ควบคุมกฎ (Regulator) ที่มีการปรับเปลี่ยนกฎและข้อกำหนดหลายประการ ทำให้สายการบินต้องปรับตัว

#### 4) มุมมองการปรับตัวด้านของการหารายได้ของสายการบินในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในประเด็นมุมมองการปรับตัวด้านของการหารายได้ของสายการบินในปัจจุบัน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	ปรับตัวในการหารายได้เสริมเริ่มมาตั้งแต่ช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 และมาชัดเจนขึ้นในช่วงการแพร่ระบาด โดยเฉพาะการหากระแสเงินสด เช่น การขายแพคเกจสะสมไมล์ Royal Orchid Plus สถานะพิเศษ Platinum รวมถึงการให้ผู้โดยสารสามารถซื้อสถานะ Gold ที่ปกติจะต้องซื้อบัตรโดยสารและใช้บริการนานเป็นปี แต่มีการปรับตัวโดยสามารถนำเงินมาวางไว้และได้สถานะพร้อมส่วนลดพิเศษซึ่งสามารถสร้างกระแสเงินสดได้ดี รวมถึงริเริ่มการนำวัสดุเหลือใช้จากเครื่องบินมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จำหน่าย นอกจากนี้ยังเน้นไปที่การหาพันธมิตรทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น เพื่อทำการแลกเปลี่ยนกลุ่มลูกค้า เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้มากขึ้น
A2	ในปัจจุบันสายการบินมีการปรับตัวในด้านของการหารายได้ เช่น การหันมาเน้นตลาดภายในประเทศมากขึ้น การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น บริการเช่าเหมาลำ บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมาเป็นระยะ เช่น อาหารและเครื่องดื่มชนิดใหม่ บริการเสริมที่ทั้งเกี่ยวข้องกับบัตรโดยสาร และไม่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสาร เป็นต้น นอกจากนี้สายการบินยังมีการแตกหน่วยธุรกิจออกมาเพื่อดำเนินกิจการอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันที่รวมบริการทุกอย่างเอาไว้ (AirAsia Super App) ที่สามารถซื้อสินค้าและบริการที่หลากหลายไม่ใช่เพียงแค่บัตรโดยสาร ไม่ว่าจะเป็น เรียกรถ สั่งอาหาร ส่งของ ซึ่งสายการบินสามารถหารายได้เพิ่มเติมจากผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ รวมถึงหน่วยธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ (Teleport) ที่มีการแยกหน่วยออกมาดำเนินธุรกิจนั้น ๆ โดยเฉพาะ

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในประเด็นมุมมองการปรับตัวด้านของการหารายได้ของสายการบินในปัจจุบัน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	<p>มีการปรับตัวทั้งในด้านการตลาด ได้แก่การสร้างการรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งได้ทำการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หลักของสายการบิน จากเดิมที่จะเน้นไปทางสายการบินต้นทุนต่ำ มีการปรับภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ให้มีความพรีเมียมมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา แต่จะเน้นไปทางคุณภาพและการบริการมากขึ้นเพื่อให้ผู้โดยสารประทับใจในการเดินทาง สำหรับด้านผลิตภัณฑ์เดิมสายการบินมีผลิตภัณฑ์หลักอยู่ทั้งหมด 3 ชนิด ได้แก่ Nok Lite, Nok X-tra และ Nok MAX ได้มีการปรับปรุงโดยใช้แนวคิดที่ว่า ผู้โดยสาร Nok Lite ที่มีพฤติกรรมซื้อเฉพาะบัตรโดยสาร ไม่มีสัมภาระนั้น จะทำอย่างไรให้ต้องจ่ายแพงขึ้น เพื่อให้สายการบินมีกำไรสูงขึ้น สิ่งที่เราทำคือการเพิ่มจุดเด่นเข้าไปยกตัวอย่างเช่น ผู้โดยสารที่ติดโควิดสามารถเปลี่ยนวันเวลาเดินทางได้ หรือสามารถชำระเงินตามแต่ละระดับของบัตรโดยสารเพื่อเข้าห้องรับรองได้ เป็นต้น</p>
A4	<p>มีการปรับตัวด้านการนำเสนอบริการต่าง ๆ เช่นก่อนการแพร่ระบาดนั้น สายการบินไม่ได้เน้นหนักกับการขายระวางขนส่งสินค้ามากเท่าใดนัก มีแนวคิดเพียงว่า ถ้าขายบัตรโดยสารได้เต็ม ซึ่งสายการบินมีการให้น้ำหนักสัมภาระแบบไม่ต้องซื้อเพิ่ม จะเหลือพื้นที่ระวางสัมภาระเท่าไรก็ขายเท่านั้น แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแนวความคิดหลักคือ เน้นการขายระวางสินค้าควบคู่ไปกับบัตรโดยสารด้วย นอกจากนี้ยังได้มองเห็นความสำคัญของการมีแหล่งที่มาของหลายได้หลายตะกร้า ทำให้ไม่มีการปรับตัวโดยการตัดตะกร้าใด ๆ ออก โดยแหล่งที่มาของรายได้ทุกช่องทางมาจากรากฐานแนวคิดที่มีมาตั้งแต่ก่อตั้งสายการบิน ไม่ว่าจะเป็น รายได้จากสนามบิน ครีวการบิน การให้บริการภาคพื้น เป็นต้น</p>

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงแนวทางการปรับตัวในด้านการหารายได้ของแต่ละสายการบิน โดยทุกสายการบินมีการปรับตัวในด้านการหารายได้ไปตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทุกสายการบินมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสและช่องทางในการหารายได้

สำหรับการปรับตัวที่ชัดเจนนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A2 ให้ข้อมูลถึงการแตกหน่วยธุรกิจออกมาเพื่อดำเนินกิจการอื่น ๆ โดยเฉพาะ ส่วนผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 A3 A4 ให้ข้อมูลถึงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อาทิ การนำวัสดุเหลือใช้บนเครื่องบินมาแปรรูปและจำหน่าย การปรับรายละเอียดของผลิตภัณฑ์บัตรโดยสาร และการเน้นการขายระหว่างสินค้าควบคู่ไปกับบัตรโดยสาร เป็นต้น

#### 4.1.3 ผลการวิเคราะห์ด้านมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

- 1) มุมมองหรือความคิดเห็นต่อความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	ปัจจุบันพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ ชัดเจน ตามข้อมูลที่เคยมีการศึกษาและเผยแพร่ไว้ โดยการบินไทยได้แบ่งกลุ่มผู้บริโภคหลักออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้โดยสารที่เดินทางทางธุรกิจ กลุ่มผู้โดยสารที่เดินทางตามความต้องการของตนเอง กลุ่มที่ต้องการประสบการณ์การเดินทางที่ดีที่สุด ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีความต้องการและพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ ปัจจุบันผู้บริโภคยังมีการตัดสินใจซื้อบัตรโดยสารด้วยความรู้สึกและประสบการณ์ส่วนตัวเป็นหลัก ไม่ได้ยึดติดกับแบรนด์มากเท่าเดิมอีกต่อไป และยังมีความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitive) เช่นเดิม ซึ่งทั้งหมดมีสาเหตุจากการมีตัวเลือกจำนวนมากในตลาด ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกได้ตามความต้องการ
A2	ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็ว และคุ้มค่าน่ามากขึ้น ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับประสบการณ์การเดินทางมากขึ้น กล่าวคือ ตั้งแต่เริ่มจองบัตรโดยสารไปจนถึงเดินทางถึงจุดหมาย ผู้บริโภคมีความคาดหวังที่จะได้รับประสบการณ์การใช้บริการแบบดีที่สุด และผู้บริโภคยังมีความคุ้นชินมากขึ้นกับการหาข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล รวมถึงการเปรียบเทียบสินค้าและบริการจากหลากหลายผู้ให้บริการอีกด้วย



ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A2	<p>นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังมีพฤติกรรมและความคุ้นชินมาจากช่วงของการแพร่ระบาด ยกตัวอย่างเช่น การประชุมออนไลน์แทนการประชุมแบบพบหน้า ซึ่งส่งผลให้ความต้องการเดินทางทางธุรกิจลดลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนการแพร่ระบาด</p>
A3	<p>ผู้โดยสารมีความคาดหวังต่อการให้บริการมากขึ้น มีความคาดหวังที่จะได้บริการครบครันเมื่อซื้อบัตรโดยสาร นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมจองบัตรโดยสารก่อน จากนั้นจะมาซื้อบริการอื่น ๆ เพิ่มเติม อาทิ โรงแรม หรือ โปรโมชันต่าง ๆ ที่สายการบินนำเสนอ นั่นคือผู้โดยสารใช้จ่ายกับสายการบินมากขึ้น</p> <p>นอกจากนี้ ปัจจุบันผู้โดยสารจะจองในลักษณะที่จองล่วงหน้าสั้นลง ช่วงก่อนสถานการณ์โควิดนั้น ผู้โดยสารที่จองล่วงหน้ามากกว่า 90 วันจะมีกว่า 30% แต่ปัจจุบันช่วงเวลาการจองล่วงหน้าลดลงเป็นอย่างมาก อาจจะมีไม่ถึง 10% เท่านั้น จะมีเพียงแต่มาจากโปรโมชันต่าง ๆ เท่านั้น ปัจจุบันผู้โดยสารจะจองระยะสั้นมากขึ้น โดยเฉพาะตลาดภายในประเทศที่ปัจจุบันจะจองระยะที่ล่วงหน้า 3 วันเท่านั้น โดยเฉพาะบางจังหวัดที่เห็นได้ชัดเจนมาก</p>
A4	<p>สำหรับพฤติกรรมของผู้บริโภคก่อนการแพร่ระบาดนั้น ยกตัวอย่างกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติจะมาเป็นลักษณะกรุ๊ปทัวร์มากกว่า มีการจองล่วงหน้ามาเป็นระยะเวลานาน รวมถึงการเดินทางมาเป็นแบบครอบครัวหลายคน แต่พอหลังการแพร่ระบาด มีความเปลี่ยนแปลงคือนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาเป็นกลุ่มเล็กลง เริ่มมีการแปรสภาพจากกรุ๊ปทัวร์ (GIT) เป็นการเดินทางด้วยตนเองมากขึ้น (FIT) และยังมีพฤติกรรมบางอย่างที่เปลี่ยนที่สายการบินมองเห็นคือ ผู้โดยสารต้องการความเป็นสัดส่วน ความเป็นส่วนตัวมากขึ้น เช่นเดินทางมา 4 คน พอถึงสนามบินจะเรียกรถขนาด 7 ที่นั่งมารับ ซึ่งเป็นภาพที่เปลี่ยนไปและเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนในกลุ่มผู้โดยสารของสายการบินช่วงหลังนี้</p>

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าปัจจุบันความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนให้ความเห็นในหลายแง่มุม โดยสรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 และ A4 ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มของผู้บริโภค ที่ปัจจุบันมีการแบ่งกลุ่มที่ชัดเจนตามวัตถุประสงค์การเดินทาง และปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาเป็นกลุ่มที่เดินทางด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคพิจารณาข้อมูลจากหลากหลายแหล่งก่อนการตัดสินใจซื้อบัตรโดยสาร ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A3 และ A2 ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญและคาดหวังกับประสบการณ์การเดินทางมากขึ้น โดยต้องการรับประสบการณ์การเดินทางที่ดีตั้งแต่เริ่มจองบัตรโดยสาร ไปจนถึงการเดินทางถึงจุดหมาย ซึ่งเป็นโอกาสที่สายการบินจะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง

2) มุมมองแนวโน้มความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองแนวโน้มความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะมีความชัดเจนในแต่ละกลุ่มมากขึ้น ผู้บริโภคจะใช้ความรู้สึกประกอบกับประสบการณ์ของตนเองในการเลือกใช้บริการมากขึ้น ประกอบกับแหล่งการหาข้อมูลที่แพร่หลายและเข้าถึงได้ง่ายมากกว่าในอดีตเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้บริโภคสามารถใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง โดยเฉพาะข้อมูลจากผู้ที่ใช้งานจริงมาประกอบการเลือกใช้บริการมากขึ้นไป ผู้บริโภคจะเลือกใช้บริการโดยคาดหวังกับประสบการณ์ที่ได้รับมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่นกลุ่มที่เรียกว่า GOAT-Greatest Of All Trip ต้องการการเดินทางที่ดีที่สุด สะดวกสุด สบายสุด สะอาดที่สุด อาหารดีสุด เวลาดีสุด ราคาไม่เกี่ยง หรือกลุ่มที่อ่อนไหวด้านราคา ก็เลือกที่ราคาต่ำที่สุดเสมอ โดยภาพรวมความภักดี (Loyalty) จะลดระดับลงไปไม่เหมือนเดิม อาจยังมีความภักดีอยู่ แต่เป็นความภักดีกับประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับการใช้บริการ ไม่ใช่ภักดีต่อแบรนด์แบบที่เคยเป็น หมายความว่า การตัดสินใจซื้อในแต่ละครั้งนั้น ผู้บริโภคจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน ส่งผลให้ตัวเลือกการให้บริการสายการบินก็แตกต่างกันออกไปในแต่ละครั้ง

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองแนวโน้มความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A2	<p>ในอนาคต ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคจะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ผู้บริโภคจะนิยมเดินทางและใช้บริการในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ผู้บริโภคจะนิยมเดินทางในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น หมายความว่าผู้บริโภคจะหันมาใช้บริการเดินทางในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น เช่น การซื้อตั๋วเครื่องบิน จองโรงแรม เช่ารถ จอจทัวร์ ฯลฯ แทนการเดินทางแบบเดิมที่ต้องเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ เพื่อจองหรือซื้อด้วยตัวเอง โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้แก่เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ผู้บริโภคมีเวลาน้อยลง จึงต้องการความสะดวกและรวดเร็วในการใช้บริการ ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขอนามัยมากขึ้น จึงหลีกเลี่ยงการเดินทางแบบเดิมที่ต้องสัมผัสกับผู้คนจำนวนมาก ตัวอย่างของการเดินทางในรูปแบบดิจิทัล ได้แก่ การซื้อตั๋วเครื่องบินออนไลน์ การจองโรงแรมออนไลน์ การเช่ารถออนไลน์ การจองทัวร์ออนไลน์ การชมสถานที่ท่องเที่ยวเสมือนจริง</p>
A3	<p>ผู้โดยสารมีความเป็นปัจเจก (Individual) มากขึ้น โดยเฉพาะในการจองบัตรโดยสาร การเดินทางเป็นกรุปจะลดน้อยลง กรุปทัวร์ต่าง ๆ จะน้อยลง เปลี่ยนจากกรุปเป็น การเดินทางด้วยตนเอง (FIT) รวมถึงการซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของสายการบินด้วย พฤติกรรมการจองบัตรโดยสารจะจองสั้นลงเรื่อย ๆ และผลิตภัณฑ์ประเภทที่ทำให้ผู้โดยสารตัดสินใจได้ง่ายขึ้น อาทิ บินก่อน จ่ายทีหลัง จะได้รับความนิยมมาก</p> <p>นอกจากนี้ ผู้โดยสารจะมีพฤติกรรมไปซื้อบัตรโดยสารกับตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (OTA) มากขึ้น รวมถึงช่องทางอื่น ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประกอบการขายบัตรโดยสารที่สามารถมอบความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภค เนื่องจากมีหลายทางเลือกให้เปรียบเทียบ และยังรอซื้อบัตรโดยสารเฉพาะช่วงโปรโมชันมากขึ้นกว่าเมื่อก่อน</p>

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองแนวโน้มความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A4	ผู้บริโภคจะเปลี่ยนพฤติกรรมมาเดินทางด้วยตัวเอง (FIT) มากขึ้น ใช้การจองบัตรโดยสารด้วยตัวเองผ่านเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก เช่น โปรแกรมเปรียบเทียบราคาบัตรโดยสาร นอกจากนี้ด้วยกระแสการรักษาสิ่งแวดล้อมทั่วโลก ผู้บริโภคจะเริ่มนำปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเข้ามาพิจารณามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการเริ่มใช้ SAF (เชื้อเพลิงการบินเพื่อความยั่งยืน) ในหลายสายการบินทั่วโลก การชดเชยคาร์บอนเครดิตของสายการบิน ซึ่งกำลังจะกลายมาเป็นพฤติกรรมของผู้บริโภคในอนาคต

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าผู้ข้อมูลสำคัญทุกคนให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าในอนาคต ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงตามสถานะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่มีแพร่หลายมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 และ A3 ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในอนาคตจะมีการตัดสินใจจากข้อมูลและประสบการณ์ส่วนตัวมากขึ้น การตัดสินใจจะเป็นปัจเจกมากขึ้น และยังเปรียบเทียบกับหลากหลายทางเลือก ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) จะลดบทบาทลง กระบวนการตัดสินใจจะใช้ปัจจัยด้านราคาเข้ามามากขึ้น ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A2 ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปใช้กระบวนการตัดสินใจที่มากขึ้น ตั้งแต่กระบวนการจองบัตรโดยสารไปจนถึงการเดินทาง รวมถึงการให้ความสำคัญกับสุขอนามัยมากยิ่งขึ้นกว่าปัจจุบัน นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เกี่ยวกับการรักษาสีสิ่งแวดล้อมที่กำลังจะกลายเป็นเรื่องปกติสำหรับตลาดการบินในประเทศไทย

3) มุมมองการปรับตัวของสายการบินเพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็น มุมมองการปรับตัวของสายการบินเพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	สายการบินใดสายการบินหนึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม สายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่มีความอ่อนไหวต่อราคาได้ เป็นต้น ดังนั้นสายการบินต้องนำเสนอบริการให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ยังต้องมีบริการที่ตอบโจทย์กลุ่มอื่น ๆ เช่นกัน เช่น กลุ่มลูกค้าต่อเครื่อง ต้องให้ระยะเวลาการต่อเที่ยวบินไม่เกิน 2 ชั่วโมง ต้องสามารถเดินทางได้แบบไร้รอยต่อ รวมถึง
A2	สายการบินจะต้องปรับตัวเพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน การนำเสนอบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น นอกจากนี้อย่างที่กล่าวไปในเรื่องของพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สายการบินจะต้องพัฒนาช่องทางการขายให้สามารถตอบรับกับผู้บริโภคได้ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมไปถึงสามารถเพิ่มโอกาสในการซื้อซ้ำ และจะต้องเสนอบริการอื่น ๆ ทั้งที่เกี่ยวเนื่องกับการเดินทาง และไม่เกี่ยวเนื่องกับการเดินทางให้ผู้บริโภคได้ ทำให้เพิ่มยอดขายของผู้บริโภคกับสายการบินได้ เช่น เมื่อก่อนเดินทางต่างประเทศซื้อบัตรโดยสารกับสายการบินคิดเป็น 30% ของค่าใช้จ่ายตลอดการเดินทาง แต่ปัจจุบันสายการบินสามารถเสนอบริการเพิ่มเติมให้มียอดขายกับสายการบินมากกว่า 50% เป็นต้น

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็น มุมมองการปรับตัวของสายการบิน เพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	<p>สายการบินต้องปรับตัวทางด้านคุณภาพของเครื่องบินก่อน ภายในใหม่แน่นอนว่าต้องสะอาด รวมถึงด้านความปลอดภัยที่ยังต้องเป็นลำดับแรก ต่อมาคือด้านเทคโนโลยีและด้านไอทีที่จะมีส่วนอย่างมาก เริ่มตั้งแต่ การสร้างการรับรู้ (Awareness) ต่าง ๆ การทำโปรโมชั่นต่าง ๆ ที่ต้องเหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งสายการบินแต่ละสายการบินจะเน้นพัฒนาให้ลูกค้าจองบัตรโดยสารตรงกับสายการบินให้ได้มากที่สุด เพราะฉะนั้น สายการบินจะมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงระบบแอปพลิเคชันให้เป็น One Stop Service ให้ได้ เมื่อลูกค้าจองบัตรโดยสารเสร็จต้องมีผลิตภัณฑ์และบริการอื่นนำเสนอ เช่น โรงแรม รถเช่า รวมถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จุดหมายปลายทาง รวมถึงการซื้อบริการเสริมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Fly 'n' Ride, Fly 'n' Ferry เป็นต้น</p> <p>นอกจากนี้สายการบินต้องปรับเปลี่ยนเรื่องของเส้นทางการบิน ปรับเปลี่ยนความถี่ที่ใช้ ให้ยืดหยุ่นมากขึ้น สอดคล้องกับอุปสงค์และอุปทานในแต่ละช่วงเวลา</p>
A4	<p>สายการบินจะต้องปรับตัวตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งสิ่งเดิมที่มีอยู่ ส่วนใดไม่เหมาะสมก็ต้องปรับปรุง รวมถึงวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานด้าน R&amp;D หรือการวิจัยและพัฒนาจะเข้ามามีบทบาทสำคัญ รวมถึงพวกเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สายการบินสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ใครทำได้ก่อนก็จะได้พื้นที่ในใจผู้บริโภคไปก่อน นับจากนี้จะได้เห็นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ แปลก ๆ จากสายการบินกันอย่างต่อเนื่อง</p> <p>การลงทุนของสายการบินในการสร้างรายได้แบบใดแบบหนึ่งคงจะเห็นได้น้อย เพราะปัจจุบันผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็วจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย รวมถึงเป็นเรื่องของช่วยวัยด้วย ถ้าสายการบินไปลงทุนกับโครงการพัฒนาใดแล้วไม่สำเร็จ หรือสำเร็จแค่ช่วงเวลาสั้น ๆ จะส่งผลเสียกับสายการบินอย่างมาก</p>



จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่าสายการบินต้องปรับตัวเพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ให้ตอบรับกับความต้องการของผู้บริโภค ผ่านทั้งการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเดิม และการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดภายใต้แนวคิดใกล้เคียงกันคือ “One Stop Service” หรือการนำเสนอบริการเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางแบบครบจบในที่เดียว

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สายการบินใดสายการบินหนึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม ดังนั้น สายการบินต้องนำเสนอบริการให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นอย่างแรก ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A2 และ A3 ให้ความเห็นเพิ่มเติมไปในทิศทางเดียวกันว่า สายการบินต้องปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน เพื่อให้รองรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการสุขอนามัยในการเดินทาง รวมถึงเป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้เพิ่ม เช่น การขายที่นั่งที่เว้นที่ว่างตรงกลางไว้ ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A4 ให้ความเห็นเพิ่มเติมถึงการลงทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของสายการบิน ว่าในอนาคตสายการบินจะไม่ทุ่มเงินลงทุนและสรรพกำลังไปในโครงการใดโครงการหนึ่ง แต่จะเป็นในรูปแบบการกระจายความเสี่ยง

4) มุมมองเกี่ยวกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ของสายการบิน

**ตารางที่ 4.9** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองเกี่ยวกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ของสายการบิน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	เห็นด้วย เป็นเรื่องที่ดี ปัจจุบันการบินไทยเองก็พยายามเน้นรายได้จากส่วนนี้มากขึ้น แต่ที่ผ่านมายังไม่ได้ได้รับความนิยมเท่าที่ควร เนื่องจากธุรกิจหลักเป็นสายการบินที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร การมีธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสาร ซึ่งก็คือการมีพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนบริษัทประกัน สำหรับประกันการเดินทาง

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองเกี่ยวกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ของสายการบิน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	<p>รดับส่งสนามบิน โรงแรม เป็นต้น ซึ่งถ้าทำได้ดี ผู้บริโภคก็จะได้รับความสะดวกสบายในการซื้อสิ่งที่จำเป็นในการเดินทางได้จากที่เดียว ยกตัวอย่างเช่นสายการบินหนึ่งในประเทศไทยที่ทำจุดนี้ได้ดีและชัดเจน นอกจากนี้ สิ่งที่เคยทำมาและสามารถสร้างรายได้ได้ดี เช่น การจองคิวตรวจ ATK/PCR ซึ่งก็ถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเดินทาง รวมถึงการขายแพคเกจท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่ปัจจุบันกำลังจะนำกลับมาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ การให้สิทธิพิเศษข้าราชการในการเดินทางที่ปัจจุบันทุกสายการบินให้หมด การบินไทยก็เป็นผู้ริเริ่ม</p> <p>ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่า การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับการเดินทางและไม่เกี่ยวกับการเดินทางเป็นเรื่องที่ดี สายการบินควรมีกลยุทธ์การหารายได้เช่นนี้อย่างจริงจัง</p>
A2	<p>เห็นด้วย สายการบินจำเป็นต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากขึ้น นอกจากบัตรโดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ เช่น การนำเสนอบริการเช่าเหมาลำ บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมถึงสินค้าและบริการอื่น ๆ ที่ผู้บริโภคต้องซื้ออยู่แล้วในการเดินทาง เช่น การจองโรงแรม ที่ผู้บริโภคจะไปจองโดยตรง หรือไปจองกับเว็บไซต์จองโรงแรมอื่น ๆ ก็เป็นช่องทางที่สายการบินสามารถเสนอบริการเกี่ยวเนื่องเข้าไปเป็นอีกช่องทางการสร้างรายได้</p>

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองเกี่ยวกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ของสายการบิน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	เห็นด้วย นอกจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีขายกันอยู่แล้ว เช่นของที่ระลึก ยังต้องนำอย่างอื่นมาขาย เช่น แพ็กเกจ ไม่ว่าจะแพ็กเกจทัวร์ ส่วนลดราคา โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวหรือการเดินทางต่าง ๆ มากขึ้น นอกจากนั้นแล้ว สายการบินต้องพยายามที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตัวเอง ไม่ว่าจะแพ็กเกจอาหารที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสายการบิน (Signature) หรือการร่วมมือกับสินค้าแบรนด์อื่น ๆ ให้มากขึ้น นอกจากนี้จะต้องเพิ่มความร่วมมือกับบริษัทพันธมิตรให้มากขึ้น ไม่ว่าจะแพ็กเกจพันธมิตรกับบัตรเครดิต เครือข่ายโทรศัพท์มือถือ ร้านอาหาร ของฝาก พันธมิตรทางการศึกษา สถาบันการศึกษา ในการผลิตบุคลากร รวมถึงพันธมิตรสายการบินในการทำเที่ยวบินร่วม เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้โดยสาร
A4	เห็นด้วย เพราะปัจจุบันการมีรายได้เพียงไม่กี่ช่องทางนั้นมีความเสี่ยงสูงสำหรับสายการบินที่ทำอยู่ ขายบัตรโดยสารโดยรวมบริการไว้ทุกอย่าง (Bundle) ไม่ว่าจะแพ็กเกจ น้่านักสัมภาระ อาหาร เล็กที่นั้ง ไปจนถึงห้องรับรองผู้โดยสาร ดังนั้น การจำกัดความรายได้นอกเหนือจากบัตรโดยสาร อาจจะต่างกันไป ของสายการบินคือการมีรายได้จากสนามบินที่เป็นเจ้าของและบริหารงานเอง 3 แห่ง คือ สมุย ตราด สุโขทัย นอกจากนี้ยังมีการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่เพิ่มเติมอย่าง โครงการพัฒนาสนามบินอุตะเถาและเมืองการบินภาคตะวันออก ที่ในอนาคตจะกลายมาเป็นแหล่งรายได้ใหม่ของสายการบิน

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเห็นด้วยกับการที่สายการบินจะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากขึ้นนอกจากบัตรโดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ โดยแต่ละสายการบินก็จะมีแนวทางการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของแต่ละสายการบิน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A4 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จะเป็นการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้แล้วนั้น ยังเป็นการบริหารความเสี่ยงของกิจการ เนื่องจากปัจจุบันการมีช่องทางสร้างรายได้เพียงไม่กี่ช่องทางนั้นมีความเสี่ยงสูง การสร้างช่องทางสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับช่องทางเดิม เช่น การบริหารจัดการสนามบิน การเข้าลงทุนโครงการของรัฐ ถือเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านรายได้ที่ดี

#### 4.1.4 ผลการวิเคราะห์ด้านมุมมองด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสร้างรายได้ของสายการบิน

- 1) มุมมองการนำเทคโนโลยีที่มาใช้เป็นกลยุทธ์เข้าถึงผู้โดยสาร

**ตารางที่ 4.10** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อการนำเทคโนโลยีที่มาใช้เป็นกลยุทธ์เข้าถึงผู้โดยสาร

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	เห็นด้วย ไม่ใช่เฉพาะธุรกิจการบินเพียงอย่างเดียวที่มีความจำเป็น จริง ๆ แล้วมีความจำเป็นสำหรับทุกธุรกิจ สำหรับธุรกิจการบิน โดยเฉพาะสายการบินนั้น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจได้ ยิ่งนำมาใช้มากเท่าไรยิ่งดี แต่ปัญหาที่จะตามมาคือค่าใช้จ่ายในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งงบประมาณในการลงทุนเป็นปัจจัยที่แตกต่างกันไปในแต่ละสายการบิน
A2	เห็นด้วย การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์เข้าถึงผู้โดยสารเป็นแนวทางที่ดี ช่วยให้สายการบินสามารถเข้าถึงผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยี AI ในการแนะนำเส้นทางการบิน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจองตั๋วโดยสาร การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำการตลาดให้ตรงจุด และการใช้เทคโนโลยีในสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้บริโภควงกว้างมากขึ้น

**ตารางที่ 4.10** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองหรือความคิดเห็นต่อการนำเทคโนโลยีที่มาใช้เป็นกลยุทธ์เข้าถึงผู้โดยสาร (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	เห็นด้วย แอปพลิเคชันและเว็บไซต์จะต้องใช้งานง่ายกับผู้โดยสารทุกกลุ่มทุกเพศทุกวัย ซึ่งเราได้มีการปรับปรุงครั้งใหญ่ไปแล้ว นอกจากนี้ยังต้องทำเป็น One Stop Service ให้ได้ มีผลิตภัณฑ์ครบในที่เดียว
A4	เห็นด้วย เพราะจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะเดียวกันยังช่วยลดต้นทุนได้ โดยเฉพาะการนำมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังร่วมมือกับพันธมิตรสายการบินของเราในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อปรับใช้กับตลาดของตัวเอง

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเห็นด้วยกับการนำเทคโนโลยีที่มาใช้เป็นกลยุทธ์เข้าถึงผู้โดยสาร เนื่องจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้โดยสาร รวมถึงช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สิ่งที่ต้องพิจารณาอีกประการในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือค่าใช้จ่ายในการใช้งาน ซึ่งงบประมาณในการลงทุนเป็นปัจจัยที่แตกต่างกันไปในแต่ละสายการบิน

- 2) มุมมองการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน

**ตารางที่ 4.11** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	สามารถนำมาใช้ได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มรายได้ทางตรง หรือทางอ้อม ยกตัวอย่างเช่น บางสายการบินมีอุปกรณ์มือถือ (iPhone, iPad) สำหรับลูกเรือทุกคน ซึ่งสามารถใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นช่องทางการขายสินค้าและสื่อสารบนเที่ยวบิน เพิ่มโอกาสใน

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้  
ในการเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	การสร้างรายได้ได้ รวมถึงระบบการสำรองที่นั่งต่าง ๆ ที่ปัจจุบันมีเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาให้มีขีดความสามารถมากขึ้นกว่าอดีตมาก จากที่เปลี่ยนจากการใช้คนในการดำเนินการ เปลี่ยนมาเป็นใช้ระบบคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ไปจนถึงการใช้ AI เข้ามามีส่วนช่วยในการสำรองที่นั่งเพื่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น
A2	สายการบินสามารถนำมาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการเพิ่มรายได้ได้ เช่น การใช้เทคโนโลยี Big Data ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคสำหรับใช้ในการทำการตลาดให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย การใช้เทคโนโลยี Blockchain ในการลดต้นทุนการดำเนินงาน
A3	ทำได้หลายประการ สายการบินนกแอร์ก็มีการทำอย่างต่อเนื่อง พวก AI ต่าง ๆ Chatbot ต่าง ๆ AI, Chatbot AI แยกประเภทและวัตถุประสงค์ในการใช้งานได้เยอะมาก ไม่ว่าจะเป็นการใช้ในการแบ่งกลุ่มผู้บริโภคในการโฆษณาให้ได้ตรงกลุ่มมากขึ้น เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ซึ่งทำให้การโฆษณามีประสิทธิภาพและใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสบการณ์การเดินทางของผู้โดยสาร รวมถึงเมื่อเดินทางถึงที่หมายแล้ว จะทำอย่างไรให้กลับมาซื้อซ้ำหรือทำอย่างไรให้แนะนำต่อ
A4	เห็นด้วย สายการบินสามารถนำเทคโนโลยีปัจจุบันเข้ามาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานได้หลายภาคส่วน โดยเฉพาะในด้านของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ยกตัวอย่างที่สายการบินกำลังทำอยู่ เช่น การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการราคาขายบัตรโดยสาร (Revenue Management) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้โดยสารเพื่อหาราคาเหมาะสมที่จะเสนอขายบัตรโดยสาร นอกจากนี้ยังใช้ในด้านปรับปรุงบริการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ AI ทำการตรวจสอบข้อมูล จัดหมวดหมู่ แสดงแผนภาพ และการวิเคราะห์ความรู้สึก (Sentimental Analysis) จากข้อความจากผู้โดยสาร เพื่อให้สามารถตอบสนองได้มีประสิทธิภาพสูงสุด การใช้ระบบส่งข้อความ



**ตารางที่ 4.11** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	อัตโนมัติเพื่อลดภาระงานของพนักงาน การใช้ระบบเช็คอินอัจฉริยะ CUUB-kiosk self checking เป็นต้น ที่กล่าวมาข้างต้น บางการใช้เทคโนโลยีอาจจะไม่ได้เป็นการเพิ่มรายได้โดยตรง แต่ทุกการใช้เทคโนโลยีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลง ทำให้ความสามารถในการสร้างรายได้ของสายการบินนั้นเพิ่มขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการเพิ่มรายได้ของสายการบิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญยกตัวอย่างแนวทางการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มรายได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมของแต่ละสายการบิน โดยเทคโนโลยีสำคัญที่ถูกนำมาใช้คือ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence -AI) และเทคโนโลยี Blockchain

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 และ A4 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติการ ยกตัวอย่างเช่น การใช้อุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ของลูกเรือบนเที่ยวบิน การใช้ระบบเช็คอินอัจฉริยะ ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ทางอ้อมเช่นกัน

#### 4.1.5 ผลการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ด้านการตลาด

1) มุมมองด้านกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสายการบินเพื่อให้สายการบินเข้าถึงกลุ่มลูกค้า

**ตารางที่ 4.12** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองด้านกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสายการบินเพื่อให้สายการบินเข้าถึงกลุ่มลูกค้า

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	กลยุทธ์ที่การบินไทยเน้นในปัจจุบันคือการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งในด้านของจำนวน และความหลากหลายของธุรกิจนั้น ๆ ไม่ใช่เฉพาะพันธมิตรสายการบินที่มีการดำเนินกลยุทธ์นี้มาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างการดำเนินการ

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองด้านกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสายการบินเพื่อให้สายการบินเข้าถึงกลุ่มลูกค้า (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	<p>ล่าสุดคือการสร้างความร่วมมือกับสายการบินเตอร์กิช แอร์ไลน์ จากเดิมที่เป็นพันธมิตรกันอยู่แล้วผ่านกลุ่มการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ แต่ได้เพิ่มขอบเขตของความร่วมมือให้มากยิ่งขึ้นไป โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเครือข่ายการบินผ่านจุดบินของทั้ง 2 ประเทศ</p> <p>นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์สร้างความร่วมมือกับธุรกิจอื่น ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า ในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนพื้นที่สื่อ บัตรโดยสาร กิจกรรมทางการตลาด สิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าของทั้งสายการบินและห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ถือเป็นความร่วมมือที่ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย</p>
A2	<p>หากต้องการให้สายการบินเข้าถึงกลุ่มลูกค้าของสายการบิน จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การตลาดที่หลากหลาย เช่น กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด กลยุทธ์การจัดจำหน่าย โดยทุกกลยุทธ์ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วยเช่นกัน</p>
A3	<p>กลยุทธ์ที่เน้นของทางสายการบินจะเน้นในส่วนของการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ ในส่วนของเส้นทางใหม่ ๆ เนื่องจากว่า การรับรู้ (Awareness) ของกลุ่มลูกค้าภายในประเทศค่อนข้างแข็งแกร่ง และมีส่วนแบ่งตลาดที่ค่อนข้างดี ทุกคนรู้จักสายการบินแอร์อยู่แล้ว แต่ในต่างประเทศที่เป็นตลาดใหม่ของสายการบินในปัจจุบันยังมีจุดอ่อนทางด้านรับรู้ (Awareness) และช่องทางการจัดจำหน่าย</p> <p>สำหรับกลยุทธ์การตลาดในต่างประเทศ จะเน้นไปที่การใช้บุคคลผู้มีชื่อเสียงเฉพาะกลุ่ม (Influencer) ในการช่วยประชาสัมพันธ์ รวมถึงการผนึกกับพันธมิตรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐที่ประเทศไทยเอง หน่วยงานการท่องเที่ยวของต่างประเทศ นอกจากนี้ยังหาพันธมิตรต่าง ๆ ของต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น โรงแรม สถานท่องเที่ยวต่าง ๆ รวมถึงสายการบินต่าง ๆ ด้วย เพราะมันสามารถขยายเครือข่ายการบินได้โดยไม่ต้องทำการบินเอง</p>

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองด้านกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสายการบินเพื่อให้สายการบินเข้าถึงกลุ่มลูกค้า (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	สำหรับตลาดประเทศไทย มีกลยุทธ์คือ อะไรที่เป็นจุดเด่นอยู่แล้ว ต้องทำให้เด่นขึ้น อะไรที่เป็นจุดอ่อนต้องเร่งแก้ไข อันไหนที่แข่งขันไม่ได้ ต้องป้องกัน
A4	กลยุทธ์สำหรับเข้าถึงกลุ่มลูกค้าของสายการบินที่ชัดเจนที่สุดคือการเป็นพันธมิตรกับสายการบินทั่วโลกเพื่อขายบัตรโดยสารแบบ Codeshare และ Interline ทำให้สายการบินสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ผ่านฐานลูกค้าของสายการบินทั่วโลกที่เป็นพันธมิตรด้วย นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มการเข้าถึงฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่แล้วของสายการบิน เนื่องจากการมีพันธมิตรเป็นสายการบินทั่วโลกทำให้ตัวสายการบินเองมีความยืดหยุ่นในผลิตภัณฑ์ที่จะเสนอขาย เพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้ามากขึ้นนั่นเอง

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่สายการบินเลือกใช้ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนให้ข้อมูลถึงกลยุทธ์ต่างกัน โดยใช้การวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันไปของแต่ละสายการบิน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 และ A4 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะการเน้นความร่วมมือกับสายการบินอื่น ๆ ในกรอบความร่วมมือที่กว้างกว่าเดิม สามารถเพิ่มเพิ่มการเข้าถึงฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่แล้วของสายการบิน เนื่องจากการมีพันธมิตรเป็นสายการบินทั่วโลกทำให้ตัวสายการบินเองมีความยืดหยุ่นในผลิตภัณฑ์ที่จะเสนอขาย นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์สร้างความร่วมมือกับธุรกิจอื่น ๆ ที่เป็นการสร้างความร่วมมือที่ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

## 2) มุมมองด้านกลยุทธ์ด้านการตลาดในปัจจุบันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน

**ตารางที่ 4.13** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมุมมองด้านกลยุทธ์ด้านการตลาดในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	สามารถเพิ่มรายได้ให้กับสายการบินได้ เพราะกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับธุรกิจอื่น หัวใจหลักคือการแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่างกัน สามารถสร้างการรับรู้ (Awareness) กับกลุ่มลูกค้าของพันธมิตร ซึ่งอาจจะไม่ได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมายหลักของสายการบินที่ทำการตลาดตามปกติ ทั้งหมดนี้จะส่งผลให้เพิ่มโอกาสในการซื้อบัตรโดยสารของกลุ่มลูกค้าจากพันธมิตร แปรเปลี่ยนมาเป็นโอกาสในการเพิ่มรายได้ให้กับสายการบินในภาพรวม
A2	กลยุทธ์ด้านการตลาดปัจจุบันสามารถเพิ่มรายได้ให้กับสายการบินได้ อย่างไรก็ตาม สายการบินควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา
A3	สายการบินในปัจจุบันเนี่ยทุกสายต้องหันไปหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ จากสถานการณ์การแข่งขันเรื่องราคาบัตรโดยสาร ทำให้ทุกสายการบินต้องดิ้นรนหารายได้อื่น ๆ เพื่อเข้ามาเป็นการหล่อเลี้ยง ต้องลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นแกนต์ตั้ง (Vertical) หรือแกนต์นอน (Horizontal) ต่าง ๆ เช่น บางสายการบินไปลงทุนในสนามบิน บางสายการบินจัดซื้อเครื่องบินจำนวนมากแล้วปล่อยเช่าต่อ ส่วนนกแอร์ก็พยายามเข้าหาพันธมิตรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทในเครือ เช่น แกรมมี่ ชองวัน Se-ed Book เพื่อหารายได้อื่น ๆ แต่ก็ต้องแลกมาด้วยการลงทุนที่สูงขึ้นไป
A4	กลยุทธ์ที่สายการบินใช้อยู่คือการหาพันธมิตรสามารถเพิ่มรายได้ให้สายการบินได้ เนื่องจากเป็นการเพิ่มช่องทางการขาย เพิ่มผลิตภัณฑ์ เพิ่มฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น แม้จะต้องแลกมาด้วยความซับซ้อนในกระบวนการขาย แต่การเน้นกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถเพิ่มรายได้ให้กับสายการบินได้มาอย่างยาวนาน

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า กลยุทธ์ด้านการตลาดปัจจุบันสามารถเพิ่มรายได้ให้กับสายการบินได้ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้สามารถเพิ่มช่องทางการหารายได้ได้มากกว่าการขายบัตรโดยสารเพียงอย่างเดียว รวมถึงการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการสร้างการแข่งขันแกร่งให้กับผลิตภัณฑ์เดิมของสายการบินเช่นกัน

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A2 ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สายการบินควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

### 3) มุมมองความเหมาะสมของกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบินในปัจจุบัน

**ตารางที่ 4.14** ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองความเหมาะสมกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบินในปัจจุบัน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	มีความเหมาะสมในระดับกลยุทธ์ภายใน แต่ยังคงการปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เข้ามาเสริมทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ โดยเฉพาะมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและการเดินทางของรัฐบาล นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว ยกตัวอย่างที่มีการดำเนินการไปแล้วเช่น ฟรีวีซ่าสำหรับนักท่องเที่ยวชาวจีน คาซัคสถาน อินเดีย เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมให้กลยุทธ์ที่สายการบินเลือกใช้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป
A2	กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบินในปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สายการบินควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สายการบินต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ให้มากขึ้น การที่จะทุ่มทุกสรรพกำลังไปกับรายได้ที่เกิดจากบัตรโดยสารเพียงอย่างเดียวผ่านการ เพิ่มเที่ยวบิน เพิ่มความถี่ ลดราคา นั้น ไม่สามารถทำได้แล้วในสภาวะปัจจุบัน สายการบินต้องเริ่มที่จะหาสินค้าและบริการมาเสนอเพิ่มเติม นอกจากจะทำให้สามารถเพิ่มรายได้แล้ว ยังสามารถสร้างการจดจำให้สายการบินแตกต่างจากคู่แข่งอีกด้วย

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเด็นมุมมองความเหมาะสมกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบินในปัจจุบัน (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A3	<p>เหมาะสม แต่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาปรับปรุงมากกว่านั้นอีก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นยังคงมองว่า รายได้หลักจริง ๆ มาจากบัตรโดยสารอยู่ดี เพราะฉะนั้น ถ้าเกิดไม่มีการลงทุนเพิ่มอะไรอย่างเป็นนัยสำคัญ หรือมีพันธมิตรรายใหญ่ที่มาเติมเต็มทางด้านนี้ ทุก ๆ สายการบินถ้าเกิดไม่ลงทุนอะไรต่าง ๆ ก็ต้องมาเพิ่มในส่วน of รายได้ค่าบัตรโดยสารอยู่ดี หรือจำนวนรายได้ที่เกี่ยวข้องกับตัวโดยสาร เช่น เพิ่มอัตราการันทุกผู้โดยสาร เพิ่มจำนวนผู้โดยสาร เพิ่มความถี่ของเส้นทางการบิน เพิ่มชั่วโมงการใช้งานของเครื่องบิน รวมถึงการนำเครื่องบินเพิ่มเข้ามา เพราะมันจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ</p>
A4	<p>เหมาะสม เห็นได้จากการกลับมาเน้นกลยุทธ์สร้างพันธมิตรสายการบิน หลังจากการแพร่ระบาดที่มีการชะลอไปช่วงหนึ่ง โดยสายการบินได้ลงนามสัญญาอย่างเป็นทางการกับสายการบิน Singapore Airlines แสดงให้เห็นถึงการยอมรับจากสายการบินชั้นนำของโลก โดยปัจจุบันสายการบินมีพันธมิตรถึง 24 สายการบินทั่วโลก แม้ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรการบินใด ๆ เลยก็ตาม ซึ่งการยอมรับนี้ก็มาจากการวางตำแหน่งของสายการบินที่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การทำการบินเส้นทางไม่เกิน 5 ชั่วโมงในภูมิภาค</p> <p>นอกจากนี้ ปัจจุบันกำลังเจรจาเพิ่มเติมกับหลายสายการบินชั้นนำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนด้วยกลยุทธ์นี้นั่นเอง</p>

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีความเห็นในทิศทางคล้ายกันว่า กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบินในปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่ยังคงต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้เหมาะสมกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป



อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า กลยุทธ์ปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับกลยุทธ์ภายใน แต่ยังต้องการปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เข้ามาเสริมทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

#### 4.1.6 ผลการวิเคราะห์ด้านความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ในประเด็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบิน

รหัสผู้ให้ข้อมูล	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
A1	ความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการบินทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น สายการบิน หน่วยงานดูแลสนามบิน หน่วยงานควบคุมกฎ ในการช่วยส่งเสริมและผลักดันอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยในภาพรวมให้ดียิ่งขึ้นไป โดยเฉพาะการให้สิทธิพิเศษบางประการสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับสายการบินต่างชาติได้มากยิ่งขึ้น
A2	นอกจากประเด็นที่ระบุไว้ในแบบสอบถามแล้ว ยังมีมุมมอง ประเด็นที่น่าสนใจ หรือการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบิน เช่น การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสาร เช่น ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านความปลอดภัย ปัจจัยด้านความสะดวกสบาย การศึกษาถึงการแข่งขันของสายการบินในตลาด การศึกษาถึงเทคโนโลยีใหม่ที่อาจนำมาใช้เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้จะช่วยให้สายการบินสามารถพัฒนากลยุทธ์การเพิ่มรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
A3	ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
A4	ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากตารางที่ 4.15 แสดงประเด็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A1 มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการศึกษาความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการบินทุกภาคส่วนในการช่วยส่งเสริมและผลักดันอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยในภาพรวมให้ดียิ่งขึ้นไป โดยเฉพาะการให้สิทธิพิเศษบางประการสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับสายการบินต่างชาติได้มากยิ่งขึ้น

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรหัส A2 มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบิน เช่น การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นเดินทางของผู้โดยสาร เช่น ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านความปลอดภัย ปัจจัยด้านความสะดวกสบาย การศึกษาถึงการแข่งขันของสายการบินในตลาด การศึกษาถึงเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสายการบิน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำมาใช้ร่วมกับทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 4 คน ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลที่ได้จากแต่ละหัวข้อการสัมภาษณ์ ก่อนนำมาใช้ร่วมกับทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขัน ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หรือ PESTEL Analysis และ 3) ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน The Growth Share Matrix (BCG Matrix)

##### 4.2.1 ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หรือ PESTEL Analysis

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน สำหรับประกอบการวางกลยุทธ์การหารายได้ของสายการบินในประเทศไทย จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวกและปัจจัยเชิงลบ มีดังนี้

1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political) มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

ปัจจัยเชิงบวก-โครงการลงทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน ไม่ว่าจะเป็นโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน โครงการพัฒนาท่าอากาศยานอู่ตะเภา รวมถึงมาตรการกระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศ เช่นมาตรการยกเว้นวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติ

ปัจจัยเชิงลบ-มาตรการเกี่ยวกับการดำเนินงานบางประการจากภาครัฐที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสายการบิน เช่น มาตรการในการนำเครื่องบินเข้าและออกที่ยังไม่มีความยืดหยุ่นเท่าที่ควร ทำให้สายการบินไม่สามารถปรับแผนการให้บริการและการบริหารฝูงบินได้ตามที่วางแผนไว้ มาตรการช่วยเหลือสายการบินต่าง ๆ ที่ไม่มีการต่ออายุ เช่น มาตรการการลดภาษีสรรพสามิตเครื่องบินไอพ่น รวมถึงการปรับเปลี่ยนกฎและข้อกำหนดหลายประการจากผู้ควบคุมกฎ (Regulator)

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) เกิดสถานะไม่แน่นอนในด้านเศรษฐกิจโดยเฉพาะจากผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่ยังมีปัจจัยเชิงบวกจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจภายหลังการแพร่ระบาด

ปัจจัยเชิงบวก-การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่จะกลับมาเป็นบวกหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ผ่อนคลายลง แม้จะเติบโตได้ไม่เท่ากับหลายประเทศ แต่ก็ถือเป็นปัจจัยเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมการบิน

ปัจจัยเชิงลบ-ความผันผวนของราคาสินค้า โดยเฉพาะสินค้าโภคภัณฑ์หลักที่จำเป็นในอุตสาหกรรมการบินอย่างน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีราคาปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของการปฏิบัติงาน รวมถึงตัวเลขทางเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น อัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้นส่งผลต่ออัตราดอกเบี้ย ทำให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ กำลังซื้อที่ยังไม่กลับมาเป็นปกติ นอกจากนี้ยังมีสถานะความไม่มั่นคงจากปัจจัยภายนอกส่งผลโดยตรงต่อราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่จำเป็นในอุตสาหกรรมอย่างน้ำมันเชื้อเพลิง

3) ปัจจัยด้านสังคม (Social) สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยเฉพาะความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่สายการบินต้องปรับตัวตามให้ทัน

ปัจจัยเชิงบวก-ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในการเดินทางด้วยเครื่องบิน ปัจจุบันมีการแบ่งกลุ่มที่ชัดเจนตามวัตถุประสงค์การเดินทาง และปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาเป็นกลุ่มที่เดินทางด้วยตนเองมากขึ้น รวมทั้งเปลี่ยนไปใช้กระบวนการด้านดิจิทัลมากขึ้น

ปัจจัยเชิงลบ-ผู้บริโภคพิจารณาข้อมูลจากหลากหลายแหล่งก่อนการตัดสินใจซื้อบัตรโดยสาร และให้ความสำคัญและคาดหวังกับประสบการณ์การเดินทางมากขึ้น โดยต้องการรับประสบการณ์การเดินทางที่ดีตั้งแต่เริ่มจองบัตรโดยสารไปจนเดินทางถึงจุดหมายปลายทาง นอกจากนี้ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) จะลดบทบาทลง กระบวนการตัดสินใจจะใช้ปัจจัยด้านราคาเข้ามามากขึ้น

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงมีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการพิจารณาข้อผลิตภัณฑ์และบริการของสายการบินของผู้บริโภค รวมถึงในด้านการดำเนินงานของสายการบิน

ปัจจัยเชิงบวก-การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางทางอากาศ เช่น การยืนยันตัวตนด้วยชีวมิติ (Biometrics) เพื่อลดการสัมผัส การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ ของสายการบินด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence - AI) และเทคโนโลยี Blockchain รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการหารายได้นอกเหนือจากบัตรโดยสารจากผู้ผลิตทั่วโลก

ปัจจัยเชิงลบ-การพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานทางไกลสะดวกสบายมากขึ้น ทั้งระบบการจัดประชุมออนไลน์ ระบบการรายงานและติดตามงานต่าง ๆ ทำให้ลดความจำเป็นในการเดินทางด้วยเครื่องบินไปในบางโอกาส

5) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและภูมิประเทศบ้างจะสภาวะโลกร้อนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสายการบิน

ปัจจัยเชิงบวก-มีการพัฒนาเชื้อเพลิงอากาศยานเพื่อความยั่งยืน (SAF) และเริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายในสายการบินทั่วโลก นอกจากนี้เป็นการลดต้นทุนการทำการบินแล้วยังเป็นการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมให้กับผู้บริโภค

ปัจจัยเชิงลบ-มาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น การชดเชยคาร์บอนเครดิต การจำกัดอายุการใช้งานของเครื่องบินเพื่อลดภาวะทางเสียด

6) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) มีการพัฒนาและประกาศใช้กฎระเบียบต่าง ๆ เพิ่มเติมจากผลของการแพร่ระบาดของโควิด-19 และการสนับสนุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของผู้ประกอบการ

ปัจจัยเชิงบวก-การสนับสนุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของผู้ประกอบการ เพิ่มโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับสายการบิน

ปัจจัยเชิงลบ-การออกกฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับสุขอนามัยและความปลอดภัยในการเดินทาง ซึ่งทำให้การเดินทางมีความยากลำบากมากขึ้น รวมถึงยังเป็นการเพิ่มต้นทุนการปฏิบัติงานให้กับสายการบินโดยที่ไม่สามารถเรียกเก็บค่าโดยสารเพิ่มจากผู้โดยสารได้ นอกจากนี้ยังมีข้อกำหนดของกระบวนการฟื้นฟูกิจการที่สายการบินบางสายไม่สามารถขยายธุรกิจได้เท่าที่ควร

#### 4.2.2 ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาด หรือ Five Force Analysis

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาด เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดที่สายการบินกำลังดำเนินธุรกิจอยู่ หรือกำลังจะเริ่มดำเนินธุรกิจ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสภาพตลาดต่าง ๆ สำหรับประกอบการวางกลยุทธ์การหารายได้ของสายการบินในประเทศไทย จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1) อำนาจต่อรองจากลูกค้า หรือผู้บริโภค (Power of Customers)-ในสภาวะตลาดปัจจุบันที่มีความท้าทายจากความต้องการเดินทางทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้น สภาวะตลาดปัจจุบันเริ่มมีการแข่งขันทางด้านราคากลับมาคล้ายกับสภาวะตลาดช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาเป็นกลุ่มที่เดินทางด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคพิจารณาข้อมูลจากหลากหลายแหล่งก่อนการตัดสินใจซื้อบัตรโดยสาร รวมถึงให้ความสำคัญและคาดหวังกับประสบการณ์การเดินทางมากขึ้น ทำให้อำนาจต่อรองของผู้บริโภคมีสูง

2) อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Power of Suppliers)-ในมุมมองของสายการบินประกอบไปด้วยหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน บริษัทผู้ให้เช่าเครื่องบิน บริษัทผู้ให้บริการน้ำมัน ระบบจัดการบัตรโดยสาร เป็นต้น ในด้านการจัดหาเครื่องบินนั้น อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์มีสูง เนื่องจากอุปสงค์ (Demand) มีมากกว่าอุปทาน (Supply) ส่วนในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของสายการบิน อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์มีต่ำ เนื่องจากสายการบินมีการปรับตัวในกลยุทธ์การหารายได้ที่ไม่ได้จำกัดเพียงแค่ผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสาร เปิดโอกาสให้มีตัวเลือกของซัพพลายเออร์มากขึ้นกว่าการดำเนินกลยุทธ์การหารายได้แบบเดิม

3) การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)-แม้ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 จะมีสายการบินเกิดใหม่หลายสายการบินทั่วโลก ยกตัวอย่างเช่น สายการบิน Avelo, Breeze จากสหรัฐอเมริกา สายการบิน Norse Atlantic จากประเทศนอร์เวย์ รวมถึงสายการบินใหม่ในประเทศไทย เช่น สายการบินเรียลลิตี้ และสายการบินพี 80 แอร์ แต่ก็เทียบไม่ได้กับหลายสายการบินที่ต้องปิดตัวลงไป ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศไทยคือสายการบินนกสกาย แสดงให้เห็นถึงสภาวะอุตสาหกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน ทั้งจากมูลค่าเงินลงทุนที่สูง รวมถึงสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีการควบคุมจากหน่วยงานต่าง ๆ มาก (Barriers to Entry สูง) ทำให้ในช่วงนี้และอนาคตอันใกล้ การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่จะยังมีน้อย หรือถ้ามีจะเป็นแนวทางที่สายการบินรายใหญ่ปรับกลยุทธ์การแข่งขัน



4) การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)-แม้การเดินทางทางอากาศจะเป็นการเดินทางที่ใช้เวลาน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับการเดินทางประเภทอื่น แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมา ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขอนามัยมากขึ้น หลีกเลี่ยงการเดินทางแบบเดิมที่ต้องสัมผัสกับผู้คนจำนวนมาก ในด้านพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลกระทบต่อเช่นเดียวกัน กล่าวคือการเข้ามามีบทบาทและสร้างความคุ้นชินในการประชุมออนไลน์ผ่านระบบต่าง ๆ ที่สามารถลดความถี่ในการเดินทางไปเข้าร่วมประชุมที่เป็นเรื่องปกติในอดีตอีกด้วย นอกจากนี้ โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทย โดยเฉพาะโครงการรถไฟความเร็วสูงจะเข้ามาเป็นทางเลือกการเดินทางทดแทนการเดินทางทางอากาศในระยะยาว

5) การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)-ปัจจัยด้านการแข่งขันเริ่มกลับมาเหมือนกับสภาวะก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 กล่าวคือ เริ่มกลับมาแข่งขันด้านราคาเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ใช้บริการสำหรับสายการบินที่ให้บริการ หรือมีเส้นทางการบินในตลาดเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สำหรับสายการบินที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกันโดยตรงนั้น มีความร่วมมือในกรอบความร่วมมือที่กว้างกว่าเดิม สามารถเพิ่มเพิ่มการเข้าถึงฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่แล้วของสายการบิน เนื่องจากการมีพันธมิตรเป็นสายการบินทั่วโลกทำให้ตัวสายการบินเองมีความยืดหยุ่นในผลิตภัณฑ์ที่จะเสนอขาย

#### 4.2.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน The Growth Share Matrix (BCG Matrix)

การวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน เพื่อให้เหมาะสมกับการวางกลยุทธ์และเลือกลงทุนในสภาวะตลาดในปัจจุบัน รวมถึงความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการจัดหมวดหมู่สายการบินในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างว่าอยู่ในหมวดหมู่ใดจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับประกอบการวางกลยุทธ์การหารายได้ของสายการบินในประเทศไทย มีดังนี้

1) Cash Cows คือ ส่วนแบ่งตลาดสูง ตลาดเติบโตต่ำ ได้แก่ บัตรโดยสารทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศ ที่ยังเป็นสัดส่วนรายได้หลักของทุกสายการบิน อย่างไรก็ตาม การเติบโตของตลาดต่ำ เนื่องจากสภาวะการแข่งขันของตลาดกลับไปสู่การแข่งขันด้านราคา คล้ายกับสภาวะก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 นอกจากนี้ ยังรวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับบัตรโดยสาร เนื่องจากการเติบโตจะแปรผันกับบัตรโดยสาร

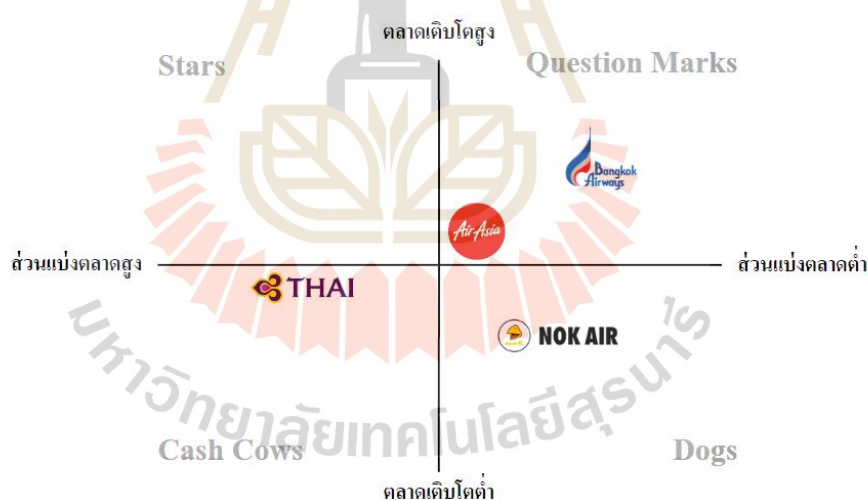


2) Stars คือ ส่วนแบ่งตลาดสูง ตลาดเติบโตสูง ได้แก่ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับสายการบินในกรอบความร่วมมือที่กว้างกว่าเดิม รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่น ๆ ที่เป็นการสร้างความร่วมมือที่ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย เนื่องจากการแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่างกัน ทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและสร้างการเติบโตได้รวดเร็ว

3) Question Marks คือ ส่วนแบ่งตลาดต่ำ ตลาดเติบโตสูง ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบัตรโดยสารที่สายการบินพัฒนาเพื่อนำเสนอผู้บริโภค รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานของสายการบิน ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence -AI) และเทคโนโลยี Blockchain เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสร้างการรับรู้ในตลาด แต่เป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มที่ดี

4) Dogs ส่วนแบ่งตลาดต่ำ ตลาดเติบโตต่ำ ได้แก่ การแข่งขันด้านราคาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากมีคู่แข่งในตลาดหลายราย ทำให้โอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มมีน้อยลง

การจัดหมวดหมู่สายการบินในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างว่าอยู่ในหมวดหมู่ใดเพื่อประโยชน์ในการวางกลยุทธ์การหารายได้ของสายการบินในประเทศไทย มีดังนี้



ภาพที่ 4.1 แผนภาพการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน  
ที่มา จัดทำโดยผู้วิจัย

หมวดหมู่ Cash Cows ได้แก่ การบินไทย จากการมีรายได้หลักมาจากบัตรโดยสารทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศ รวมถึงรายได้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบัตรโดยสาร ซึ่งเป็นตลาดที่มีการเติบโตต่ำเนื่องจากสถานะตลาดมีการกลับไปแข่งขันด้านราคาเป็นหลัก แต่ยังสามารถสร้างกระแสรายได้เข้ามาให้กับสายการบินได้อย่างต่อเนื่อง

หมวดหมู่ Stars-ไม่มีสายการบินใดจัดอยู่ในหมวดหมู่นี้

หมวดหมู่ Question Marks-ได้แก่ สายการบินไทยแอร์เอเชีย จากการมีรายได้หลักจากบัตรโดยสารทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางภายในภูมิภาคเป็นหลัก อีกทั้งยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นบริการอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร เช่น การเปิดตัวแอปพลิเคชันที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ แบบครบจบในที่เดียว (AirAsia Super App) แต่สถานะของการแข่งขันในตลาดดังกล่าวก็เป็นไปอย่างรุนแรงเช่นเดียวกัน

สายการบินบางกอก แอร์เวย์ส จากการมีรายได้หลักจากบัตรโดยสารทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางภายในภูมิภาคเป็นหลัก อีกทั้งยังมีการขยายการลงทุนไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการดำเนินงานของสายการบิน เช่นการลงทุนในโครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก ที่ในอนาคตจะกลายมาเป็นแหล่งรายได้ใหม่ของสายการบิน แต่ทั้งนี้ เป็นโครงการระยะยาวที่ไม่สามารถสร้างรายได้เข้ามาในระยะสั้น รวมถึงยังมีปัจจัยความเสี่ยงด้านสถานะเศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง

หมวดหมู่ Dogs-ได้แก่ สายการบินนกแอร์ จากการมีรายได้หลักจากบัตรโดยสารเส้นทางภายในประเทศเป็นหลัก ซึ่งเป็นตลาดที่มีรายได้ต่อบัตรโดยสารต่ำ มีการแข่งขันด้านราคาสูง นอกจากนี้ยังไม่มีการสร้างรายได้ทั้งที่เกี่ยวเนื่องกับบัตรโดยสาร และไม่เกี่ยวเนื่องกับบัตรโดยสารได้มากเท่าที่ควร

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย 2) ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย และ 3) เพื่อนำเสนอกฎยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย โดยทำการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบิน รวมจำนวนทั้งสิ้น 4 หน่วยงาน 4 คน สามารถสรุปผลการศึกษา และอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปผลการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ดังนี้

##### 5.1.1 สภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย แบ่งตามหมวดหมู่ที่ผู้วิจัยทำการจัดหมวดหมู่ มีดังนี้

1) สภาพแวดล้อมด้านความต้องการเดินทาง-มีความต้องการเดินทางทางอากาศสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 หรืออยู่ในช่วงการฟื้นตัวของความต้องการเดินทาง อ้างอิงจากสถิติการขนส่งทางอากาศด้านจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี จนถึง พ.ศ. 2565 จัดทำโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นว่าความต้องการเดินทางทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศในปี พ.ศ. 2565 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับ 2 ปีที่ผ่านมา และมีแนวโน้มเติบโตดี

2) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน-มีสถานะการแข่งขันด้านราคาเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ใช้บริการสำหรับสายการบินที่ให้บริการ หรือมีเส้นทางการบินอยู่ในตลาดเดียวกัน จำนวนสายการบินในประเทศไทยมีลดลงจากการที่บางสายการบินปิดกิจการไปก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม มีสายการบินรายใหม่ที่กำลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในตลาดเช่นเดียวกัน

3) สภาพแวดล้อมด้านมาตรการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง-มีการปรับปรุง และปรับเปลี่ยนมาตรการ ข้อกำหนดบางประการจากภาครัฐที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสายการบิน

4) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ- มีการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจจากการฟื้นตัวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความผันผวนของราคาสินค้า โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิง นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงจากอัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย กำลังซื้อของผู้บริโภค

5) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี-มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของสายการบิน ส่งเสริมการเดินทางในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น อย่างไรก็ตาม มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงานระยะไกลที่ไม่ต้องการการเดินทางทางอากาศอีกต่อไป

### 5.1.2 ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย

ตามที่คุณวิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและศึกษาข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปเป็นประเด็นความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทยได้ดังนี้

1) ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป-มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นปัจเจก (Individual) มากขึ้น กล่าวคือมีพฤติกรรมเดินทางด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคพิจารณาข้อมูลจากหลากหลายแหล่งก่อนการตัดสินใจซื้อบัตรโดยสาร รวมถึงให้ความสำคัญและคาดหวังกับประสบการณ์การเดินทางตั้งแต่กระบวนการจองบัตรโดยสารไปจนถึงเดินทางถึงปลายทาง นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ให้ความสำคัญต่อสุขอนามัยในการเดินทาง รวมถึงจะเดินทางและใช้บริการในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น

2) การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบิน-สายการบินมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ โดยผลิตภัณฑ์และบริการนั้นจะสอดคล้องไปกับการต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงใช้ในการดำเนินงานของสายการบินที่จะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการลดต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลทางอ้อมในการสร้างรายได้เสริมด้วยเช่นกัน

จากความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบิน สามารถสรุปความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย

ลำดับ	ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป	การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบิน
1	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นปัจเจก (Individual) มากขึ้น	นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการภายใต้แนวคิด “One Stop Service” หรือการนำเสนอบริการเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการเดินทางแบบครบจบในที่เดียว
2	ให้ความสำคัญและคาดหวังกับประสบการณ์การเดินทางตั้งแต่กระบวนการจองบัตรโดยสารไปจนถึงเดินทางถึงปลายทาง	พันธมิตรทางธุรกิจกับสายการบินและธุรกิจอื่น
3	ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และสุขอนามัยในการเดินทาง	ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่บนเครื่องบิน
4	เดินทางและใช้บริการในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น	ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

### 5.1.3 การนำเสนอกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย

ตามที่มีผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและศึกษาข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถสรุปสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย รวมถึงความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย ผ่านการใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจเพื่อเลือกกลยุทธ์การลงทุน (The Growth Share Matrix-BCG Matrix) และนำมานำเสนอเป็นกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ด้วยทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร-ใช้กลยุทธ์ Growth Strategy หรือกลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ โดยใช้กลยุทธ์การบริการผลิตภัณฑ์แบบเชิงรุกในการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องไปกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางสร้างรายได้ และความสามารถในการทำกำไร

ด้านกลยุทธ์ย่อย ใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบบูรณาการแบบแนวดิ่ง (Horizontal Integrative Growth Strategy) หรือกลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องด้วยการขยายธุรกิจที่เกี่ยวกับกระบวนการของธุรกิจที่ทำอยู่ โดยเน้นการขยายธุรกิจสู่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร แต่ยังคงอยู่ในหมวดหมู่การเดินทางเพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการบริการแบบครบจบในที่เดียว และยังเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ-ใช้กลยุทธ์ Customer Centric หรือกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้า ผ่านการเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ Cost Leadership หรือกลยุทธ์สร้างราคาค้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้และทำกำไร

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) จะช่วยให้สายการบินสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการได้ตามความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน รวมถึงในอนาคตที่พฤติกรรมของผู้บริโภคมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่วนกลยุทธ์สร้างราคาค้นทุนที่ต่ำกว่า (Cost Leadership) นั้นสนับสนุนโดยการพัฒนาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ และสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ-ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ขั้นสูงขึ้นไปอย่าง กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการมีส่วนร่วมในรายได้ของพนักงานระดับปฏิบัติการทุกฝ่ายผ่านกลยุทธ์ด้านบริการงานบุคคล รวมถึงการบริหารผลตอบแทนสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในการขายผลิตภัณฑ์และบริการเสริม





**ภาพที่ 5.1** แผนภาพกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย  
**ที่มา** จัดทำโดยผู้วิจัย

เมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย รวมถึงความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย ผ่านการใช้ทฤษฎีต่าง ๆ จนถึงการนำเสนอกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทยแล้ว สามารถใช้แนวทางการเพิ่มรายได้เสริมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่นำเสนอ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร- ใช้กลยุทธ์ Growth Strategy หรือกลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโต และกลยุทธ์การเติบโตแบบบูรณาการแบบแนวนอนตั้ง (Horizontal Integrative Growth Strategy) ผ่านการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้แก่ บริการจองบริการและจำหน่ายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง บริการสาระความบันเทิงผ่านอุปกรณ์ของผู้โดยสาร รวมถึงการเข้าลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสายการบิน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ-ใช้กลยุทธ์ Customer Centric หรือกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้า ผ่านการเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ Cost Leadership หรือกลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้และทำกำไร ผ่านการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการ ได้แก่ บริการรับประกันราคาเมื่อกลับมาจอง บริการเลือกที่นั่งที่ไม่มีผู้โดยสารนั่งด้านข้างเพื่อสุขอนามัย บริการการเดินทางแบบไร้สัมผัส ส่วนด้านกลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าสามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของสายการบินเพื่อลดต้นทุน ได้แก่ ระบบจัดจำหน่ายบัตรโดยสารยุคใหม่ ระบบบริหารเอกสารการเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบินแบบไร้สาย

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ-ใช้การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริหารผลตอบแทนสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การจัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่โดยพนักงานทุกระดับ การให้ผลตอบแทนพนักงานระดับปฏิบัติการเมื่อสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเสริมได้

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างแนวทางการเพิ่มรายได้เสริมตามระดับกลยุทธ์

ลำดับ	ระดับกลยุทธ์	ตัวอย่างแนวทางการเพิ่มรายได้เสริม
1	กลยุทธ์ระดับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการจองบริการและจำหน่ายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง</li> <li>- บริการสาระความบันเทิงผ่านอุปกรณ์ของผู้โดยสาร</li> <li>- การเข้าลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน</li> </ul>
2	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการรับประกันราคาเมื่อกลับมาจอง</li> <li>- บริการเลือกที่นั่งที่ไม่มีผู้โดยสารนั่งด้านข้างเพื่อสุขอนามัย</li> <li>- บริการการเดินทางแบบไร้สัมผัส</li> <li>- ระบบจัดจำหน่ายบัตรโดยสารยุคใหม่</li> <li>- ระบบบริหารเอกสารการเดินทางอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>- ระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบินแบบไร้สาย</li> </ul>

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างแนวทางการเพิ่มรายได้เสริมตามระดับกลยุทธ์ (ต่อ)

ลำดับ	ระดับกลยุทธ์	ตัวอย่างแนวทางการเพิ่มรายได้เสริม
3	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการใหม่</li> <li>- การจัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่โดยพนักงานทุกระดับ</li> <li>- การให้ผลตอบแทนพนักงานระดับปฏิบัติการเมื่อสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเสริม</li> </ul>

## 5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย ความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย รวมถึงการนำเสนอกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย โดยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1) การปรับตัวในด้านการหารายได้ของสายการบิน-จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า สายการบินมีการปรับตัวครั้งใหญ่ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในด้านการหารายได้ให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผ่านการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชตะ จันทรพาณิชย์ (2564) ที่ระบุว่า สายการบินต้องหาวิธีการ และมาตรการรับมือกับสถานการณ์นี้เพื่อความอยู่รอดของสายการบิน และ ชลธาร โชคอนันต์ (2563) ที่ระบุว่า สายการบินพาณิชย์ต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดด้วยการเสนอราคาบัตรโดยสารที่สามารถแข่งขันได้ รวมถึงการหาแหล่งรายได้อื่น ลดกำลังการผลิต และลดค่าใช้จ่าย

2) โอกาสและความท้าทายจากสภาวะตลาดปัจจุบัน-จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า สภาวะตลาดในปัจจุบันและอนาคตมีความท้าทายต่อการดำเนินงานของสายการบิน รวมถึงการวางกลยุทธ์เกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ของสายการบิน โดยเฉพาะจากความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องในระยะยาว สายการบินสามารถใช้การเปลี่ยนแปลงนี้ไปในทางบวก คือการพัฒนาและนำเสนอ

ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ ในทางกลับกัน อาจจะเป็นความท้าทายในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเดิมให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Hudáková (2564) ที่ระบุว่า ว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นและความรู้สึกคุ้มค่าเงินสามารถส่งผลเชิงบวกต่อผู้โดยสารในการเพิ่มโอกาสในการเดินทาง ในทางกลับกัน ยังมีการรับรู้ถึงความเสี่ยงต่อสุขภาพมากขึ้นแล้ว ผู้โดยสารมีโอกาที่จะเดินทางทางอากาศน้อยลง และการศึกษาของ ธนายุทธ มาตราเงิน (2564) ที่ระบุว่า สายการบินควรพัฒนารูปแบบของการให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วรวมถึงมีความต้องการที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละตัวบุคคลที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น

3) กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย-ผู้วิจัยได้จัดทำกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ใช้พื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และระดับชั้นของกลยุทธ์ โดยเน้นการจากพื้นฐานของสถานะตลาด ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน พร้อมทั้งนำข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาปรับใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง-การจัดทำความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการบินทุกภาค โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสายการบิน ให้มีส่วนในการช่วยส่งเสริมและผลักดันอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยในภาพรวมให้ดียิ่งขึ้นไป โดยเฉพาะการให้สิทธิพิเศษบางประการสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับสายการบินต่างชาติได้มากยิ่งขึ้น

2) ข้อเสนอแนะสำหรับสายการบิน-นำกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทยที่ได้จากการวิจัย ปรับใช้กับกลยุทธ์การดำเนินงานของแต่ละสายการบินให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสาร รวมถึงการพิจารณาลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้วยวัตถุประสงค์หลักในการเพิ่มรายได้เสริมของสายการบิน

3) ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป-การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสายการบินและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทผู้พัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายบัตรโดยสาร บริษัทตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภค ทำให้ได้ข้อมูลจากทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

#### 5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในเชิงความคิดเห็นและการวิเคราะห์จัดทำภายใต้บริบทของประเทศไทยเท่านั้น รวมถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาจากสายการบินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีการเผยแพร่ข้อมูลเชิงลึกออกสู่สาธารณะตามกฎหมาย อาจนำไปใช้อธิบายหรืออ้างอิงในการศึกษาอื่นเฉพาะการศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกันเท่านั้น

#### 5.5 การประยุกต์ผลการศึกษา

1) ด้านการวางกลยุทธ์การหารายได้เสริม โดยสายการบินในประเทศไทย ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจเดียวกันในปัจจุบัน รวมถึงมีวัตถุประสงค์หลักในการประกอบธุรกิจคือการเพิ่มรายได้เช่นเดียวกัน โดยสามารถใช้กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย ไปปรับใช้ในขั้นตอนการวางกลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ แต่รายละเอียดอื่น ๆ จะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของแต่ละสายการบินที่มีต่างกัน

2) ด้านการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยสายการบินในประเทศไทยสามารถใช้ปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ในการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคให้มากที่สุด

3) ด้านการศึกษา แม้ว่าการวิจัยนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งจะประกอบด้วยข้อมูลเชิงลึก และมีความละเอียดในเชิงหลักการ เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ มากขึ้น ควรศึกษาเชิงปริมาณจากกลุ่มผู้รับบริการเพิ่มเติมเพื่อความครบถ้วนของข้อมูล

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2560) *ทฤษฎีการวิเคราะห์ Five Forces*. เข้าถึงเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2566.  
แหล่งที่มา <https://bsc.dip.go.th/th/category/sale-marketing/sm-5forcesanalysis>
- ชลธาร โขคอนันต์. (2563). *ผลกระทบของสายการบินในประเทศไทยจากความตกรุดำทางเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจและการจัดการ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565) *รายงานงบการเงิน บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)*
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565) *รายงานงบการเงิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565) *รายงานงบการเงิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565) *รายงานงบการเงิน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)*
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ : การศึกษานโยบายและกลยุทธ์การบริหารขององค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร
- ธนายุทธ มาตราเงิน. (2564). *การศึกษาคำคาดหวังของผู้โดยสารต่อนวัตกรรมบริการของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ภายใต้แนวโน้มความปกติถัดไป (Next Normal)*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. (2555) *ทฤษฎีสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis*. คู่มือการสอน หน้า 2-6
- รัชตะ จันทรพาณิชย์. (2564). *ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19)*. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 13(1), 1-20.
- วราภรณ์ ยาป่าคาย. (2560). *กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินทำอากาศยานคอนเนคติ้ง*. *วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการการบินสถาบันการบินพลเรือน)*. นครราชสีมา: วิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2562). *หนังสือเผยแพร่ผลงานวิชาการงานสัมมนาและ กิจกรรมให้ความรู้ด้านการบิน ครั้งที่ 1*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2565) *ใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน ประเภทการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์และประเภทการทำงานทางอากาศ*
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2566) *รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของ ประเทศไทย พ.ศ.2565*
- Accenture, Amadeus. (2017) *Merchandising '17 : Trends in airline ancillaries*.
- Alaska Airlines. (2022). *Our inflight entertainment*. Retrieved November 19, 2022, from <https://www.alaskaair.com/content/travel-info/flight-experience/inflight-entertainment>
- B2U:Business to You. (2016) *Porter's Five Forces*. Retrieved November 19, 2022, from <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>
- Brian Pearce. (2020) *COVID-19 Outlook for air travel in the next 5 years*. International Air Transport Association.
- Brian Pearce. (2020) *COVID-19 Outlook for the airline industry 2020-2021*. International Air Transport Association.
- Hudáková, M. (2021). *The long-term implications of the COVID-19 pandemic on the aviation industry*. Bachelor Thesis of Business Administration (Tourism, Hotel Management & Operations). Austria: Modul University.
- IdeaWorksCompany. (2018) *The 2018 CarTrawler year book of ancillary revenue*.
- Kirby, M. (2017). *How VR convinced Lufthansa passengers to uA4rade their seats*. Retrieved November 19, 202, from <https://runwaygirlnetwork.com/2017/10/how-vr-convinced-lufthansa-passengers-to-uA4rade-their-seats/>
- KLM. (2022). *Securing your ticket price*. Retrieved November 19, 2022, from <https://www.klm.co.th/information/ticket-services/securing-your-ticket-price>
- Kris Piros. (นามแฝง, 2560). *SWOT Analysis คืออะไร? และมีวิธีการอย่างไร*. สืบค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://greedisgoods.com/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- PESTEL Analysis : เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก. (ม.ป.ป.). สืบค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://www.ubu.ac.th/web/mod/km/files/cf202208251435205698.pdf>
- Professional Academy. (n.d.). *Boston Consulting Group*. Retrieved November 19, 2022, from [www.professionalacademy.com](http://www.professionalacademy.com)
- Ryanair. (2022). *Homepage*. Retrieved November 19, 2022, from <https://airporttransfers.ryanair.com/>
- Suai Shao. (2019) *Applications of Statistical Methods in Airline Ancillary Pricing and Revenue Management*. Dissertation at the Faculty of Mathematics, Computer Science and Statistics. Ludwig Maximilian University of Munich
- Supathraitham. (2558) *Consumer Adoption Process* เข้าถึงเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2566. แหล่งที่มา <http://supathraiam.blogspot.com/2015/>
- Threlfall, D. (2017). *Understanding The Product Adoption Curve Could Totally Transform Your SaaS Marketing*. Retrieved November 19, 2022, from <https://www.crazyegg.com/blog/product-adoption-to-transform-marketing/>
- Twofortyeightam. (2016). *Jazeera Airways Park & Fly*. Retrieved November 19, 2022, from <https://248am.com/mark/travel/jazeera-airways-park-fly>
- Unknown. (2015). *Consumer Adoption Process*. Retrieved November 19, 2022, from <http://supathraiam.blogspot.com/2015/09/consumer-adoption-process.html>
- Worldshop. (2022). *Homepage*. Retrieved November 19, 2022, from <https://www.worldshop.eu/en/?p=eSC-QhhZzpA>







### แบบสัมภาษณ์

## งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย (ANCILLARY REVENUE MANAGEMENT STRATEGY FOR AIRLINES IN THAILAND)”

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย (ANCILLARY REVENUE MANAGEMENT STRATEGY FOR AIRLINES IN THAILAND) มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจของสายการบินในประเทศไทย ณ ปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการที่เป็นรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบินสัญชาติไทย สำหรับการดำเนินการครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สถาบันการบินพลเรือน โดยแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
  - ส่วนที่ 2 ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ตามกรอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอยืนยันให้ท่านมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในวันนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ชื่อของท่านจะไม่ถูกกล่าวถึงว่าเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปในภาพรวม และเขียนรายงานการวิจัยโดยมีการคัดเลือกและอ้างอิงข้อมูลบางส่วนของท่าน โดยไม่มีการอ้างอิงชื่อของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลประกอบการวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้นเป็นอย่างสูง

นาย พจน ใจสวัสดิ์

นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

อายุการทำงาน .....

ตำแหน่งงาน .....

หน่วยงาน .....

ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ (อธิบายพอสังเขป)

.....

วันสัมภาษณ์ ..... เริ่มสัมภาษณ์เวลา .....

สถานที่/ช่องทางในการสัมภาษณ์ .....

## ส่วนที่ 2 แบบข้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์การเพิ่มรายได้เสริมสำหรับสายการบิน

### 1. คำถามเกี่ยวกับ “ปัจจัยสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบัน”

1.1 ท่านมีมุมมองหรือความคิดเห็นต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยในปัจจุบันอย่างไรบ้าง

1.2 ท่านคิดว่าสถานการณ์การแข่งขันสายการบินในประเทศไทยก่อนสถานการณ์ โควิด-19 (สถานการณ์ปกติ) เป็นอย่างไรบ้าง

1.3 ท่านคิดว่าสถานะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อสถานะตลาดของสายการบินในประเทศไทยอย่างไรบ้าง

1.4 ในปัจจุบันสายการบินของท่านมีการปรับตัวในด้านของการหารายได้ได้อย่างไรบ้าง

### 2. คำถามเกี่ยวกับ “ปัจจัยด้านความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป”

2.1 ท่านมีมุมมองหรือความคิดเห็นต่อความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันอย่างไรบ้าง

2.2 ท่านคิดว่าในอนาคต ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง

2.3 ท่านคิดว่า สายการบินจะต้องปรับตัวอย่างไร เพื่อรองรับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป



2.4 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในการที่สายการบินจะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากขึ้น นอกจากบัตรโดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้

3. คำถามเกี่ยวกับ “ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสร้างรายได้ของสายการบิน”

3.1 ท่านมีมุมมองหรือความคิดเห็นอย่างไรกับการนำเทคโนโลยีที่มาใช้เป็นกลยุทธ์เข้าถึงผู้โดยสาร

3.2 ท่านคิดสายการบินจะสามารถนำเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาใช้ในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไรบ้าง

4. คำถามเกี่ยวกับ “กลยุทธ์ด้านการตลาด”

4.1 ท่านคิดว่าหากต้องการให้สายการบินเข้าถึงกลุ่มลูกค้าของสายการบิน ท่านนำกลยุทธ์ใดมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสายการบิน

4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์ด้านการตลาดปัจจุบันสามารถเพิ่มรายได้ให้กับสายการบินหรือไม่

4.3 ท่านคิดว่ากลยุทธ์การเพิ่มรายได้ของสายการบินในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับมุมมอง ประเด็นที่น่าสนใจ หรือการศึกษา เพิ่มเติมในเรื่องใด อย่างไรบ้าง

## ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	นายพจน เจิมสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 6213200120
สาขาวิชา	การจัดการการบิน
วัน-เดือน-ปีเกิด	15 มกราคม พ.ศ. 2533
จังหวัดที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	125/29 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2557
ประวัติการอบรม	หลักสูตร New Distribution Capability-NDC (IATA) หลักสูตร Geography in Travel Planning (IATA) หลักสูตร Airport Management Program (IAAA)

