

# วิเคราะห์ถึงความท้าทายทางด้านกลยุทธ์ของสายการบิน ในกลุ่มพันธมิตรและสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร

## An Analysis on the Strategic Challenges of Airline Alliance and Unaligned Airlines in the Airline Business

ณัฐพงศ์ ปะกอบการดี  
Nutthapong Prakobkandee

### บทคัดย่อ

กลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้นมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมการบินเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการสร้างความร่วมมือดังกล่าวหากมองในมุมของสายการบิน พบว่าจะส่งผลดีต่อสายการบินในด้านการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต้นทุนและเส้นทางบิน นอกจากนี้ การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินยังช่วยให้การเดินทางของผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายและรวดเร็วยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังมีสายการบินอีกหลายสายการบินที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน และหากพิจารณาถึงสาเหตุของการไม่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้น อาจกล่าวได้ว่าสายการบินยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่ากลุ่มพันธมิตรกลุ่มใดที่จะเหมาะสมกับแผนการธุรกิจของตนมากที่สุด หรือสายการบินต้องการมีอิสระและความรวดเร็วในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง และยังคงไม่เห็นประโยชน์ที่ได้จากการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน ดังนั้น บทความนี้จะวิเคราะห์สาเหตุของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน ประโยชน์และผลกระทบจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน นอกจากนี้ยังวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่สายการบินนอกกลุ่มจะต้องเผชิญรวมทั้งอธิบายถึงแนวทางแก้ไข

**คำสำคัญ:** พันธมิตรทางการบิน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร

### Abstract

The strategy of global airline alliances has an increasingly important role in the aviation industry. From the airline perspective, it can be clearly seen that the airline alliances have positive effects on reinforcing competitive advantage by network expansions and cost reduction. In addition, the airline alliance can offer a better travel experience to passengers as they can have a wide range of networks access, seamless travel and frequent flyer benefits. However, there are still many airlines outside the alliances. As for the reasons why they remain outside the alliance, it seems to indicate that those airlines may have not decided which alliances fit for their business plans or they may wish to operate independently, or they may not yet see the benefit of joining the alliances. Therefore, the main argument of this article attempts to analyze and evaluate the strategy of airline alliance, focusing on the problems faced by the airlines outside the alliances, including their management challenges and solutions.

**Keywords:** Airline Alliances, Competitive Advantage, Unaligned Airlines

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
Bangkok University  
E-mail: nutthapong.p@bu.ac.th

## บทนำ

นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรีในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแถบยุโรป นอกจากจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจสายการบินให้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังทำให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นทั้งในตลาดเส้นทางบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากตลอดช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ที่มีสายการบินเกิดขึ้นจำนวนมาก ซึ่งบางสายการบินก็ประสบความสำเร็จจากการดำเนินธุรกิจ เช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airlines) สายการบินบริติชแอร์เวย์ (British Airways) และสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก (Cathay Pacific) แต่บางสายการบินก็ต้องปิดกิจการ เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้ เช่น สายการบินทราน เวิลด์แอร์ไลน์ (Trans World Airlines) สายการบินซิลเวอร์เจ็ต (Silverjet) และสายการบินอะโลฮาแอร์ไลน์ (Aloha Airlines) นอกจากนี้ปัจจัยเรื่องของการแข่งขันที่สูงขึ้นแล้ว ธุรกิจสายการบินยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น ความผันผวนของราคาน้ำมัน ภาวะเศรษฐกิจถดถอย การก่อการร้าย ปัญหาโรคระบาด ฯลฯ ซึ่งปัจจัยลบต่างๆ ข้างต้นนั้นล้วนส่งผลกระทบต่อรายได้และการพัฒนาในธุรกิจสายการบิน (Iatrou & Oretti, 2007) อย่างไรก็ตามสายการบินก็ได้สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา โดยเริ่มจากทำข้อตกลงในการจำหน่ายบัตรโดยสารร่วมกันระหว่างสายการบิน (Interline) จากนั้นยังมีการทำข้อตกลงในการบินร่วมกัน (Codeshares) และพัฒนาเป็นการทำข้อตกลงร่วมกันของสายการบินตั้งแต่ 2 สายการบินขึ้นไปในลักษณะของสัญญาระยะยาว เพื่อสร้างความร่วมมือด้านการบริหารจัดการและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต้นทุนและเส้นทางบิน (Airline Alliance) (IATA, 2013) ดังนั้นนอกจากสายการบินจะได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินแล้ว หากมองในมุมมองของผู้โดยสารจะพบว่าผู้โดยสารมีทางเลือกในการเดินทางเพิ่มมากขึ้น

กลุ่มพันธมิตรทางการบินส่วนใหญ่เกิดจากการรวมกลุ่มของสายการบินปกติที่เน้นรูปแบบการให้บริการที่หรูหรา สะดวกสบายและมีอัตราค่าบริการค่อนข้างสูง (Full-Service Carrier: FSCs) ซึ่งมีอยู่ 3 กลุ่มในปัจจุบัน คือ กลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) กลุ่มวันเวิลด์ (Oneworld) และกลุ่มสกายทีม (Sky Team) โดยกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ครองส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุดในปัจจุบัน คือ ร้อยละ 24 ตามมาด้วยกลุ่มสกายทีมที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 18 และกลุ่มวันเวิลด์ครองส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 12 (OAG, 2013) ทั้งนี้ กลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน

สามารถช่วยให้สายการบินในกลุ่มสมาชิกครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากถึงร้อยละ 54 และปัจจุบันนี้แนวคิดการรวมกลุ่มพันธมิตรไม่ได้มีเฉพาะกลุ่มของสายการบินปกติเท่านั้น แต่ยังเกิดขึ้นกับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Carrier: LCCs) เช่น สายการบินเจ็ทสตาร์ (Jetstar Airways) และสายการบินแอร์เอเชีย (AirAsia) ได้ประกาศก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบินต้นทุนต่ำขึ้นมาใน ค.ศ. 2010 (CAPA, 2010)

หากพิจารณาถึงจำนวนสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางการบินของสายการบินปกติทั้ง 3 กลุ่มในปัจจุบันจะพบว่าสายการบินเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินจำนวนทั้งสิ้น 59 สายการบิน (OAG, 2013) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีสายการบินอีกจำนวนมากที่ยังไม่ตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน เช่น สายการบินเอมิเรตส์ (Emirates) สายการบินเวอร์จินแอตแลนติก (Virgin Atlantic) สายการบินเอทิฮัด (Etihad Airways) และสายการบินโอมานแอร์ (Oman Air) ในการนี้ สาเหตุที่สายการบินข้างต้นไม่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ (Iatrou & Oretti, 2007)

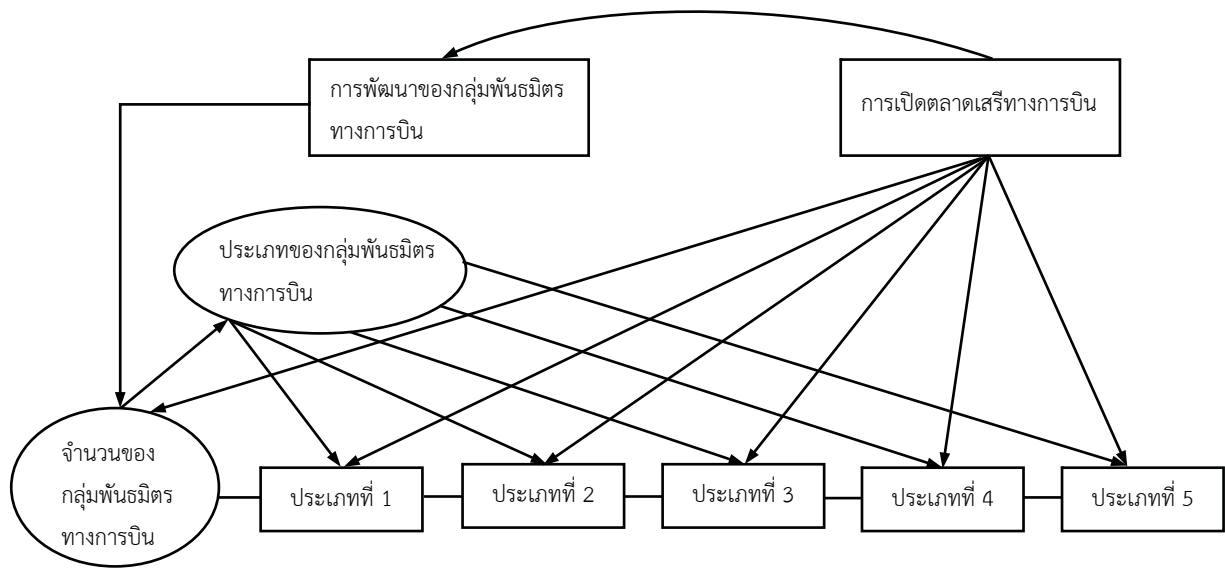
กรณีที่ 1 สายการบินยังไม่ได้ตัดสินใจว่ากลุ่มพันธมิตรทางการบินกลุ่มใดที่เหมาะสมกับสายการบินของตนมากที่สุด ซึ่งในกรณีนี้มีความเป็นไปได้ที่สายการบินจะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในอนาคต

กรณีที่ 2 สายการบินต้องการมีอิสระในการดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง ไม่ต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางการบินกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ดังนั้น บทความนี้จะวิเคราะห์ประโยชน์และผลกระทบของสายการบิน ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางการบิน รวมทั้งปัญหาด้านการจัดการและความท้าทายทางด้านกลยุทธ์ที่สายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินจะต้องเผชิญและแก้ไข

## จุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน

จุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้นเกิดจากการที่ภาครัฐได้ผ่อนปรนกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ให้สายการบินมีอิสระในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้การแข่งขันระหว่างสายการบินเพิ่มสูงขึ้น (ICAO, 2009) ดังนั้น แนวคิดการสร้างร่วมมือทางธุรกิจระหว่างสายการบินเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันจึงถือกำเนิดขึ้น (ภาพที่ 1) (Wang & Evans, 2002)



ภาพที่ 1 แบบจำลองผลกระทบของการเปิดเสรีทางการบินต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน  
ที่มา: Wang และ Evans (2002)

แนวคิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินมีแนวโน้มเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลังจากรัฐได้มีนโยบายเปิดเสรีทางการบิน อย่างไรก็ตาม ในช่วงแรกสภาพภาพของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินยังไม่มีชัดเจนมากนัก เนื่องจากบ่อยครั้งที่ข้อตกลงระหว่างสายการบินเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาไม่นาน เช่น กลุ่มวิงส์ (Wings Alliance) ที่เกิดจากการรวมกลุ่มระหว่างสายการบินเคแอลเอ็ม โรยัลดัตช์แอร์ไลน์ (KLM Royal Dutch Airlines) และสายการบินนอร์ทเวสแอร์ไลน์ (Northwest Airlines) แต่ยุติข้อตกลงรวมกลุ่มพันธมิตรใน ค.ศ. 2004 (Czipura & Jolly, 2007) หลังจากนั้น สภาพภาพของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินเริ่มมีความชัดเจนขึ้น โดยปัจจุบันนี้ กลุ่มพันธมิตรทางการบินที่สำคัญแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 1)

### กลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

กลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1997 โดย 5 สายการบิน ได้แก่ สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ (United Airlines) สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม (Scandinavian Airlines System: SAS) สายการบินลูฟท์ฮันซ่า (Lufthansa) สายการบินไทยแอร์เวย์ อินเตอร์เนชันแนล (Thai Airways International) และสายการบินแอร์แคนาดา (Air Canada) (Czipura & Jolly, 2007) ทั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนกระทั่งถึงปี ค.ศ. 2014 มีสายการบินเข้าร่วมเป็นสมาชิก

ทั้งสิ้น 27 สายการบิน (Star Alliance, 2014) ซึ่งจัดเป็นกลุ่มพันธมิตรทางการบินที่มีจำนวนสมาชิกมากที่สุดในปัจจุบัน โดยมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี (OAG, 2013) มีเส้นทางบินครอบคลุมเกือบทุกภูมิภาคของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเส้นทางบินในเขตอเมริกาเหนือ เอเชีย ยุโรป และแอฟริกา แต่ก็ยังขาดเส้นทางบินระหว่างกลุ่มประเทศในเขตตะวันออกกลาง เนื่องจากไม่มีสายการบินจากตะวันออกกลางเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบินกลุ่มนี้ ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเส้นทางบินระหว่างยุโรปและเอเชีย เนื่องจากกลุ่มประเทศจากตะวันออกกลางเป็นฐานการบินที่สำคัญในการต่อเที่ยวบินของผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างทวีปยุโรปและทวีปเอเชีย

### กลุ่มวันเวิลด์ (Oneworld)

กลุ่มพันธมิตรทางการบินวันเวิลด์ ก่อตั้งขึ้นปี ค.ศ. 1999 โดยสายการบินอเมริกันแอร์ไลน์ (American Airlines) สายการบินบริติชแอร์เวย์ สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก สายการบินแควนตัสแอร์เวย์ (Qantas Airways) และสายการบินแคนาเดียนแอร์ไลน์ (Canadian Airlines) จากนั้นไม่นานนัก สายการบินแคนาเดียนแอร์ไลน์ ได้ถอนตัวจากกลุ่มวันเวิลด์ไปเข้าร่วมกับกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ เนื่องจากถูกซื้อกิจการโดยสายการบินแอร์แคนาดา ซึ่งเป็นสายการบินที่อยู่ในกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ (Czipura & Jolly, 2007) ปัจจุบันกลุ่ม

กลุ่มวันเวิลด์ถือเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กที่สุดและมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยเพียงแค่อ้อยละ 1 ต่อปี (OAG, 2013) ซึ่งในปี ค.ศ. 2014 กลุ่มวันเวิลด์มีสมาชิกเพียง 15 สายการบิน (Oneworld, 2014) อย่างไรก็ตาม จากการที่สายการบินกาตาร์แอร์เวย์ (Qatar Airways) และสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ (Malaysia Airlines) ประกาศเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มวันเวิลด์ในปี ค.ศ. 2013 รวมถึงการควบรวมกิจการของสายการบินแลนแอร์ไลน์ (LAN Airlines) และสายการบินแทมแอร์ไลน์ (TAM Airlines) ส่งผลให้กลุ่มวันเวิลด์มีเส้นทางบินที่ครอบคลุมพื้นที่ในเขตอเมริกาใต้ เอเชียและยุโรป แต่ยังคงขาดเส้นทางภายในเขตทวีปแอฟริกาเนื่องจากยังไม่มีสายการบินจากทวีปแอฟริกาเข้าร่วมเป็นสมาชิก (OAG, 2013)

### กลุ่มสกายทีม (Sky Team)

กลุ่มสกายทีมก่อตั้งอย่างเป็นทางการปี ค.ศ. 2000 โดย 4 สายการบินในแต่ละภูมิภาค ได้แก่ สายการบินแอร์โรเม็กซิโก (Aeromexico) สายการบินแอร์ฟรานซ์ (Air France) สายการบินเดลต้าแอร์ไลน์ (Delta Airlines) และสายการบินโคเรียนแอร์ (Korean Air) (Czipura & Jolly, 2007)

ถึงแม้ว่ากลุ่มสกายทีมจะเป็นกลุ่มที่ก่อตั้งภายหลังกลุ่มอื่นๆ แต่ปัจจุบันจัดเป็นกลุ่มพันธมิตรทางการบินที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับสองรองจาก กลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ โดยในปี ค.ศ. 2014 กลุ่มสกายทีมมีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 20 สายการบิน (Sky Team, 2014) ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตของสมาชิกโดยเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี (OAG, 2013) โดยมีเส้นทางบินครอบคลุมเกือบทุกภูมิภาคของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเส้นทางบินในเขตภูมิภาคเอเชีย เนื่องจากมีสายการบินขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายเส้นทางบินที่ครอบคลุมทั่วภูมิภาคเอเชียเข้าร่วมเป็นสมาชิกถึง 3 สายการบิน เช่น สายการบินเวียดนามแอร์ไลน์ (Vietnam Airlines) สายการบินการ์ดูต้า อินโดนีเซีย (Garuda Indonesia) และสายการบินไชน่าแอร์ไลน์ (China Airlines) นอกจากนี้กลุ่มสกายทีมยังมีสายการบินเคนย่าแอร์เวย์ (Kenya Airways) จากทวีปแอฟริกาเข้าร่วมเป็นสมาชิก จึงทำให้กลุ่มสกายทีมสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านเส้นทางที่แตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มวันเวิลด์ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มสกายทีมยังคงขาดเส้นทางบินภายในเขตภูมิภาคโอเชียเนียเนื่องจากไม่มีสายการบินจากกลุ่มประเทศในเขตภูมิภาคโอเชียเนียเข้าร่วมเป็นสมาชิก

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มพันธมิตรทางการบิน

ชื่อกลุ่ม	สตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)	วันเวิลด์ (Oneworld)	สกายทีม (Sky Team)
ปีที่ก่อตั้ง	ค.ศ. 1997	ค.ศ. 1999	ค.ศ. 2000
จำนวนสมาชิก	27 สายการบิน	15 สายการบิน	20 สายการบิน
ข้อมูลล่าสุด ปี ค.ศ. 2014			
รายชื่อสายการบินที่เข้าร่วมเป็นสมาชิก	1.สายการบินเอเดรียแอร์เวย์ (Adria Airways)	1.สายการบินแอร์เบอร์ลิน (Air Berlin)	1.สายการบินแอโรฟลอต (Aeroflot)
ข้อมูลล่าสุด ปี ค.ศ. 2014	2.สายการบินเอเจียนแอร์ไลน์ (Aegean Airlines)	2.สายการบินอเมริกันแอร์ไลน์ (American airlines)	2.สายการบินแอโรลีเนียสอาร์เจนตินัส (Aerolineas Argentinas)
	3.สายการบินแอร์แคนาดา (Air Canada)	3.สายการบินบริติชแอร์เวย์ (British Airways)	3.สายการบินแอร์โรเม็กซิโก (Aeromexico)
	4.สายการบินแอร์ไชน่า (Air China)	4.สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก (Cathay Pacific)	4.สายการบินแอร์ยุโรป (Air Europa)

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มพันธมิตรทางการบิน (ต่อ)

ชื่อกลุ่ม	สตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)	วันเวิลด์ (Oneworld)	สกายทีม (Sky Team)
	5. สายการบินแอร์อินเดีย (Air India)	5. สายการบินฟินแนร์ (Finnair)	5. สายการบินแอร์ฟรานซ์ (Air France)
	6. สายการบินแอร์นิวซีแลนด์ (Air New Zealand)	6. สายการบินไอบีเรีย (Iberia)	6. สายการบินออลิตาเลีย (Alitalia)
	7. สายการบินออลนิปปอน แอร์เวย์ (All Nippon Airways)	7. สายการบินเจแปนแอร์ไลน์ (Japan Airlines)	7. สายการบินไชน่าแอร์ไลน์ (China Airlines)
	8. สายการบินเอเชียาน่า (Asiana Airlines)	8. สายการบินแลนแอร์ไลน์ (LAN Airlines)	8. สายการบินไชน่าอีสเทิร์น แอร์ไลน์ (China Eastern Airlines)
	9. สายการบินออสเตรียน แอร์ไลน์ (Austrian Airlines)	9. สายการบินแทมแอร์ไลน์ (TAM Airlines)	9. สายการบินไชน่าเซาเทิร์น แอร์ไลน์ (China Southern Airlines)
	10. สายการบินอาเวียงก้า (Avianca)	10. สายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ (Malaysia Airlines)	10. สายการบินไชน่าเซาเทิร์น แอร์ไลน์ (China Southern Airlines)
	11. สายการบินบรัสเซลส์แอร์ไลน์ (Brussels Airlines)	11. สายการบินควอนตัสแอร์เวย์ (Qantas Airways)	10. สายการบินเช็กแอร์ไลน์ (Czech Airlines)
	12. สายการบินโคปาแอร์ไลน์ (Copa Airlines)	12. สายการบินกาตาร์แอร์เวย์ (Qatar Airways)	11. สายการบินเดลต้าแอร์ไลน์ (Delta Airlines)
	13. สายการบินโครเอเชียแอร์ไลน์ (Croatia Airlines)	13. สายการบินรอยัลจอร์แดนเนียน (Royal Jordanian)	12. สายการบินการ์ดูต้าอินโดนีเซีย (Garuda Indonesia)
	14. สายการบินอียีปต์แอร์ (EGYPTAIR)	14. สายการบินเอสเซเวนแอร์ไลน์ (S7 Airlines)	13. สายการบินเคนย่าแอร์เวย์ (Kenya Airways)
	15. สายการบินเอธิโอเปียแอร์ไลน์ (Ethiopian Airlines)	15. สายการบินศรีลังกาแอร์ไลน์ (SriLankan Airlines)	14. สายการบินเคแอลเอ็ม โรยัลดัตช์แอร์ไลน์ (KLM Royal Dutch Airlines)
	16. สายการบินอีวีเอแอร์ (EVA Air)		15. สายการบินโคเรียนแอร์ (Korean Air)
	17. สายการบินล็อตโปแลนด์ (LOT Polish Airlines)		16. สายการบินมิดเดิลอีสต์แอร์ไลน์ (Middle East Airlines)
	18. สายการบินลูฟท์ฮันซ่า (Lufthansa)		17. สายการบินซาอุดีเย (Saudia)
	19. สายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ซิสเต็ม (Scandinavian Airlines System)		18. สายการบินทารอม (TAROM)
	20. สายการบินเซินเจิ้นแอร์ไลน์ (Shenzhen Airlines)		19. สายการบินเวียดนามแอร์ไลน์ (Vietnam Airlines)
			20. สายการบินเซียะเหมินแอร์ (XiamenAir)

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มพันธมิตรทางการบิน (ต่อ)

ชื่อกลุ่ม	สตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)	วันเวิลด์ (Oneworld)	สกายทีม (Sky Team)
	21. สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airlines)		
	22. สายการบินเซาแอฟริกัน แอร์เวย์ (South African Airways)		
	23. สายการบินสวิสอินเตอร์ เนชันแนลแอร์ไลน์ (Swiss International Air Lines)		
	24. สายการบินแท็บโปรตุเกส (TAP Portugal)		
	25. สายการบินไทยแอร์เวย์ อินเตอร์เนชันแนล (Thai Airways International)		
	26. สายการบินเตอร์กิชแอร์ไลน์ (Turkish Airlines)		
	27. สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ (United Airlines)		
จำนวนเที่ยวบินที่ให้บริการ ต่อวัน	18,504 เที่ยวบิน	14,011 เที่ยวบิน	15,465 เที่ยวบิน
ประเทศที่หมายปลายทาง	192 ประเทศ	152 ประเทศ	187 ประเทศ
จำนวนอากาศยาน	4,456 ลำ	3,324 ลำ	2,734 ลำ

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก OAG (2013)

## วัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน

ผลกระทบของการเปิดเสรีทางการบินในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ส่งผลให้สายการบินแข่งขันกันสูงขึ้นทั้งตลาดเส้นทางบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งหากไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน อาจส่งผลให้สายการบินไม่สามารถขยายเส้นทางบินเพิ่มขึ้นได้ อันเนื่องมาจากปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่ไม่เพียงพอ งบประมาณที่มีอย่างจำกัด และการให้สิทธิทางการบินแก่สายการบินต่างชาติ ดังนั้น กลยุทธ์พันธมิตรทางการบินเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้สายการบินฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ข้างต้นได้ (Iatrou & Oretti, 2007; Hanlon, 2007) ดังจะเห็นได้จากกรณีที่สายการบินขนาดใหญ่ เช่น สายการบินแอร์ฟรานซ์ สายการบินเดลต้าแอร์ไลน์ และสายการบินโคเรียนแอร์ ได้สร้างความร่วมมือทางการบินระหว่างกันเป็นกลุ่มสกายทีม ซึ่งอาจเกิดจากแรงกดดันจากการแข่งขันของตลาดในธุรกิจสายการบินที่สูงขึ้น สายการบินจึงต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ทั้งด้านการลดต้นทุนจากการดำเนินงานด้านเส้นทางบินและเที่ยวบิน (Doganis, 2006)

## ประโยชน์ที่ได้จากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินจากมุมมองของสายการบิน

จากการศึกษางานวิจัยและบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องถึงประโยชน์ที่สายการบินจะได้รับหลังจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้น สามารถแบ่งเป็น 3 ลักษณะดังต่อไปนี้ (IATA, 2013)

1. สายการบินมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น
2. สายการบินสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน
3. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างสายการบิน

หากพิจารณาถึงรายได้ของสายการบิน จะพบว่าสายการบินที่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้นสามารถเข้าถึงตลาดเส้นทางบินใหม่ๆ เพิ่มขึ้นและด้วยต้นทุนที่ถูกลง เนื่องจากสามารถทำข้อตกลงในการบินร่วมกัน (Codeshares) ระหว่างสายการบินในกลุ่มพันธมิตรทางการบินเดียวกัน เช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airlines) และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม (Scandinavian Airlines System: SAS) ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ที่มีข้อตกลงในการบินร่วมกัน ทำให้ทั้ง 2 สายการบินมีเส้นทางบินทั้งในยุโรปและเอเชียเพิ่มมากขึ้น โดยผู้โดยสารที่ซื้อบัตรโดยสารของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สามารถใช้เที่ยวบินและการบริการ

ของสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็มเพื่อเดินทางภายในยุโรปได้ ในขณะที่เดียวกันผู้โดยสารที่ซื้อบัตรโดยสารของสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม ก็สามารถใช้เที่ยวบินและการบริการของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์เพื่อเดินทางภายในเอเชียได้ด้วยเช่นกัน (ยุทธศักดิ์, คณาสวัสดิ์, 2550) และหากพิจารณาเรื่องต้นทุนการดำเนินงานจะพบว่าสายการบินสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบินสามารถลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็นได้ เช่น ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและอุปกรณ์บริการภาคพื้นต่างๆ โดยสายการบินสามารถใช้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หรือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลของสายการบินที่เป็นพันธมิตรร่วมกัน อีกทั้งยังลดค่าใช้จ่ายด้านการตลาด โดยสายการบินในกลุ่มพันธมิตรสามารถกำหนดแผนการส่งเสริมการขายและ/หรือแผนการตลาดร่วมกัน นอกจากนี้ยังสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการจัดซื้อหรือจัดจ้าง โดยที่สายการบินในกลุ่มพันธมิตรเดียวกันจะมีอำนาจเพิ่มมากขึ้นในการเจรจาต่อรองด้านราคากับบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน บริษัทผู้ให้บริการอาหารบนเครื่องบินและบริษัทผู้ให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ส่วนด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างสายการบิน พบว่าสายการบินในกลุ่มพันธมิตรทางการบินเดียวกันสามารถกำหนดตารางเที่ยวบินให้เหมาะสมกับเวลาต่อเที่ยวบินของผู้โดยสาร ทำให้สายการบินได้รับผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้นในเรื่องเส้นทางบินและความถี่ของเที่ยวบิน อีกทั้งยังได้รับผลประโยชน์เรื่องการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน และยังสามารถลดคู่แข่งที่มีเส้นทางบินทับซ้อนกัน (Holtz, 2007; IATA, 2013)

## ประโยชน์จากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินจากมุมมองของผู้ใช้บริการ

หากพิจารณาถึงประโยชน์ที่ผู้โดยสารจะได้รับจากการที่สายการบินเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน พบว่าผู้โดยสารที่เดินทางบ่อย และถือบัตรสะสมไมล์เดินทางของสายการบินจะได้รับประโยชน์สูงกว่าผู้โดยสารกลุ่มอื่นๆ (IATA, 2013) โดยประโยชน์ที่ได้รับมี 4 ประเด็น คือ (Blacking, 2009)

1. เส้นทางบินและเที่ยวบินเพิ่มขึ้น
2. ลดระยะเวลาการต่อเที่ยวบินของผู้โดยสาร
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการเดินทางของผู้โดยสารให้สะดวกสบายและราบรื่น
4. เพิ่มโอกาสในการสะสมไมล์เดินทางและการใช้ห้องพักรับรองของสายการบิน

ดังนั้น การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินช่วยให้ผู้โดยสารได้รับประสบการณ์การเดินทางที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน โดยผู้โดยสารสามารถวางแผนการเดินทางได้หลากหลายจากเส้นทางบินและความถี่ของเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเดินทางของผู้โดยสารมากที่สุด นอกจากนี้ยังช่วยลดระยะเวลาต่อเที่ยวบินของผู้โดยสารเนื่องจากสายการบินในกลุ่มพันธมิตรเดียวกันจะกำหนดช่วงเวลาของเที่ยวบินและเข้าพื้นที่บริการของท่าอากาศยานในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันและอยู่ภายในอาคารผู้โดยสารเดียวกัน อีกทั้งยังช่วยอำนวยความสะดวกในการตรวจรับบัตรโดยสารและการขนถ่ายสัมภาระของผู้โดยสารที่มีการต่อเที่ยวบินมากกว่า 1 ครั้ง โดยผู้โดยสารสามารถส่งกระเป๋าสัมภาระจากสถานีต้นทางไปยังสถานีปลายทางภายในขั้นตอนเดียว ทำให้ลดความกังวลผู้โดยสารในการรับกระเป๋าสัมภาระที่สถานีระหว่างทาง นอกจากนี้ผู้โดยสารที่ถือบัตรสะสมไมล์ของสายการบินมีโอกาสสะสมไมล์เดินทางมากขึ้นเพราะผู้โดยสารสามารถสะสมไมล์จากสายการบินในกลุ่มพันธมิตรเดียวกันโดยถือบัตรสะสมไมล์เดินทางเพียงใบเดียว อีกทั้งยังสามารถใช้บริการห้องพักรับรองของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรเดียวกันได้อีกด้วย

### ผลกระทบด้านลบจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน

นอกจากประโยชน์ที่สายการบินและผู้โดยสารจะได้รับหลังจากเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน เช่น การกำหนดเส้นทางและตารางบินร่วมกัน การขายบัตรโดยสารร่วมกัน การใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกัน ฯลฯ ซึ่งช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจสายการบิน และทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายจากการเดินทางเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินส่งผลต่อการแข่งขันในตลาดธุรกิจการบิน ทำให้สายการบินมีอัตราการแข่งขันลดลงเนื่องจากสายการบินทำข้อตกลงทางการบินร่วมในเส้นทางบินเดียวกัน ตัวอย่างเช่น สายการบินลุฟท์ฮันซ่า มีเส้นทางบินจากแฟรงค์เฟิร์ต ไปโคเปนเฮเกนจำนวน 4 เที่ยวบินต่อวัน ส่วนสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม มีเส้นทางบินจากจากแฟรงค์เฟิร์ต ไปโคเปนเฮเกนจำนวน 3 เที่ยวบินต่อวัน แต่หลังจากที่ทั้ง 2 สายการบินเข้าร่วมกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์แล้ว ได้ทำข้อตกลงในการบินร่วมกันโดยให้สายการบินลุฟท์ฮันซ่า ทำการบินในเส้นทางบินนั้นเพียงสายการบินเดียว จำนวน 8 เที่ยวบินต่อวัน ทำให้สายการบินสามารถกำหนดราคาโดยผู้โดยสารสูงขึ้นได้ตามความ

ต้องการ ซึ่งอาจกระทบถึงผู้โดยสารที่ต้องจ่ายอัตราค่าโดยสารในการเดินทางสูงขึ้น (Doganis, 2006; Hanlon, 2007) และหากพิจารณาถึงมุมมองด้านการบริหารจัดการของสายการบิน การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้นอาจส่งผลถึงความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการรวมถึงความล่าช้าในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานของสายการบินเนื่องจากสายการบินที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรทางการบินต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสมาชิกในกลุ่ม (Iatrou & Oretti, 2007) นอกจากนี้ การใช้ตราสินค้าของกลุ่มพันธมิตรทางการบินร่วมกับตราสินค้าของสายการบินตนเองนั้น อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสายการบิน เนื่องจากแม้สายการบินจะอยู่ในกลุ่มพันธมิตรทางการบินเดียวกันแต่ก็มีคุณภาพการให้บริการที่ต่างกัน ดังนั้นหากสายการบินหนึ่งในกลุ่มพันธมิตรการบินมีการให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐานก็อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์โดยรวมของสายการบินที่เป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้นทั้งหมด (Kalligiannis, Iatrou, & Mason, 2006)

### ความท้าทายด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการของสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร

สำหรับความท้าทายด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการของสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้น พบว่าปัญหาส่วนใหญ่ที่สายการบินจะต้องเผชิญ มีต่อไปนี้ (O'Connell & Williams, 2011)

1. ภาวะเปื้อนข้อบังคับ
2. ความผันผวนของราคาน้ำมัน
3. สภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย
4. ต้นทุนการดำเนินงาน

แม้ว่าในปัจจุบันหลายๆ ประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศแถบทวีปยุโรปและอเมริกาเหนือ ได้ผ่อนปรนกฎเกณฑ์ควบคุมสายการบินต่างชาติเพื่อให้มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น แต่หลายประเทศแถบทวีปเอเชีย แอฟริกา และอเมริกาใต้ รัฐยังคงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการควบคุมการแข่งขันในธุรกิจการบิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินในการขยายเส้นทางบินไปยังประเทศเหล่านั้น หากไม่ได้มีการทำข้อตกลงร่วมกับสายการบินประจำชาติอื่นๆ (Wang & Evans, 2002) นอกจากนี้สายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาระหนี้สินของธุรกิจเพียงลำพัง ตัวอย่างเช่น ความผันผวนของราคาน้ำมันค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างและพัฒนาบุคลากร และสภาวะเศรษฐกิจโลก

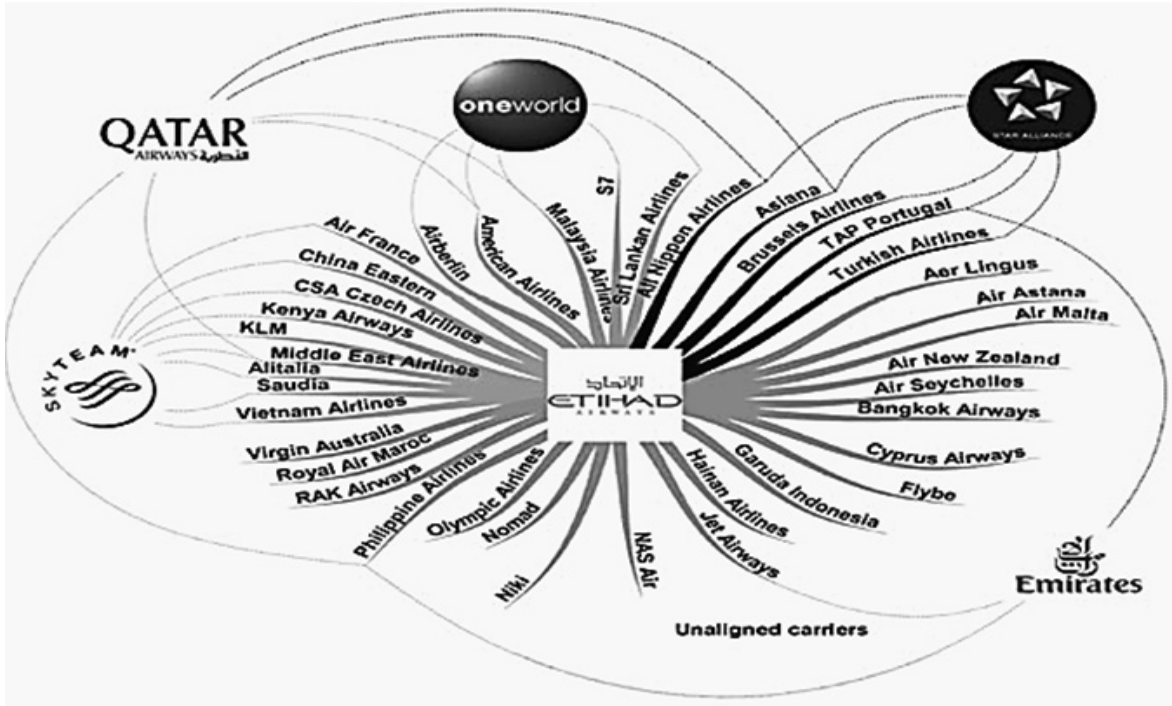


ถดถอยที่ทำให้การเดินทางของผู้โดยสารมีแนวโน้มลดลง จึงนำไปสู่ปัญหาและอุปสรรคด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจที่ทางสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรอาจจะไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านต้นทุนและเส้นทางบินกับสายการบินที่ตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินได้ แต่หากพิจารณาถึงสายการบินในกลุ่มพันธมิตรทางการบิน ปัญหาต่างๆ ข้างต้นอาจแก้ไขได้โดยทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินในกลุ่มพันธมิตรทางการบินเดียวกันในเส้นทางที่รัฐควบคุม หรือในเส้นทางที่มีผู้โดยสารเดินทางไม่มาก รวมทั้งอาจปรับตารางบินให้สอดคล้องกันเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารต่อเที่ยวบินให้รวดเร็วขึ้น กำหนดให้สายการบินในกลุ่มพันธมิตรทางการบินอยู่ในอาคารผู้โดยสารเดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงการใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกัน อีกทั้งยังพัฒนาแผนการส่งเสริมการขายและ/หรือแผนการตลาดร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวเดินทางโดยเครื่องบินเพิ่มมากขึ้น

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่ายังมีสายการบินอีกจำนวนมากที่ยังไม่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เนื่องจากเชื่อว่าการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินไม่สามารถตอบโจทย์แผนการดำเนินธุรกิจของสายการบินนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ (Iatrou & Oretti, 2007) ตัวอย่างเช่น สายการบินเอมิเรตส์ และสายการบินเวอร์จินแอตแลนติก โดยผู้บริหารของสายการบินเอมิเรตส์ระบุว่า สายการบินไม่มีแผนที่จะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินในขณะนี้ เนื่องจากสายการบินสามารถสร้างผลกำไรกว่า 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี ค.ศ. 2013 และมีอัตราการเจริญเติบโตร้อยละ 4 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ ผ่านมา (CAPA, 2013) อีกทั้งสายการบินยังมีสถานะทางการเงิน

ที่เข้มแข็งเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นๆ (Iatrou & Oretti, 2007) ในขณะที่สายการบินเวอร์จินแอตแลนติกได้นำแนวคิดความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งโดยเน้นการให้บริการการบินแบบจุดต่อจุด (Point-to-Point) เป็นหลัก ดังนั้นสายการบินจึงเชื่อว่าในขณะนี้ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน (Iatrou & Oretti, 2007)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาอีกประการหนึ่งของสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินคือ ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสายการบินในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อจำกัดเรื่องเส้นทางบิน และต้นทุนที่สูงในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินมักจะแก้ปัญหาโดยการทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินอื่นๆ (Codeshares) ซึ่งจะช่วยให้สายการบินสามารถขยายเส้นทางบินไปในเส้นทางที่ต้องการ และลดต้นทุนการดำเนินงานเนื่องจากสามารถใช้เครื่องบินและบุคลากรในการดำเนินงานร่วมกัน อีกทั้งยังช่วยให้สายการบินมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากกว่าการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรทางการบิน เช่น สายการบินเวอร์จินแอตแลนติกได้ประกาศทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ เพื่อเปิดเส้นทางบินไปยังทวีปเอเชีย (Manning, Salter, & Tuinzing, 2005) สายการบินเอมิเรตส์ทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบิน อีซีเจ็ท สายการบินเจ็ทบูลแอร์เวย์ และสายการบินแควนตัสแอร์เวย์ เพื่อเพิ่มเส้นทางบินสู่ทวีปยุโรป อเมริกาเหนือและเอเชีย (OAG, 2013) ในขณะที่สายการบินเอทิฮัดแอร์เวย์ได้เพิ่มเส้นทางบินให้ครอบคลุมทั่วโลกโดยทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินในกลุ่มพันธมิตรทางการบินทั้ง 3 กลุ่มและนอกกลุ่ม พันธมิตรทางการบินอีกด้วย (OAG, 2013) (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 แบบจำลองข้อตกลงทางการบินร่วมของสายการบินเอทิฮัดแอร์เวย์ (Etihad Airways)  
ที่มา: OAG (2013)

ภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าสายการบินเอทิฮัดแอร์เวย์ เลือกทำข้อตกลงทางการบินร่วม ซึ่งเป็นความร่วมมือแบบ 2 ฝ่าย (Memorandum of Understanding: MOU) กับแต่ละสายการบินที่แสดงตามภาพที่ 2 เช่น สายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ โดยข้อตกลงนี้ครอบคลุมถึงการใช้โปรแกรมสะสมไมล์เดินทางร่วมกัน การใช้ห้องพักรับรองผู้โดยสารร่วมกัน และการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศร่วมกัน (Huang, 2014) วิธีการนี้นอกจากจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านเส้นทางบิน และต้นทุนการดำเนินงานของสายการบินแล้ว ยังช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบินอีกด้วย เนื่องจากสายการบินมีอิสระในการตัดสินใจเลือกสายการบินที่ตนประสงค์จะเป็นพันธมิตรทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้โดยง่าย มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### อนาคตของสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันนี้ยังมีสายการบินจำนวนมากที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน แต่โอกาสของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางการบินยังคงเปิดกว้าง (Iatrou & Oretti, 2007) และหากสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทาง

การบินเห็นว่าไม่สามารถทำกำไรในเส้นทางที่มีอยู่และกำลังจะสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับสายการบินคู่แข่ง สายการบินเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะพิจารณาเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินในอนาคตอันใกล้ (Iatrou & Oretti, 2007) ซึ่งก่อนที่สายการบินจะตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับปัจจัยดังต่อไปนี้ (Doganis, 2006; IATA, 2013)

1. ประโยชน์ที่จะได้รับการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน
2. ความเสี่ยงจากการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน
3. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

หากสายการบินเห็นว่าการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินอาจจะส่งผลกระทบต่อด้านลบกับสายการบินมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น สูญเสียความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการหรือสูญเสียเอกลักษณ์ของสายการบิน ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสับสน สายการบินเหล่านั้นก็จะเลือกที่จะอยู่นอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินต่อไป แต่อย่างไรก็ตามสายการบินเหล่านั้นสามารถเลือกทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินอื่นๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังจะเห็นได้จาก 3 สายการบินขนาดใหญ่จาก

ตะวันออกกลาง เช่น สายการบินเอมิเรตส์ สายการบินเอทิฮัดแอร์เวย์ และสายการบินกาตาร์แอร์เวย์ ที่ไม่เคยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบินก่อนหน้าปี ค.ศ. 2012 แต่หลังจากปี ค.ศ. 2013 สายการบินกาตาร์แอร์เวย์ ได้ประกาศเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินวันเวิลด์ (IATA, 2013) ในขณะที่สายการบินเอมิเรตส์ และสายการบินเอทิฮัดแอร์เวย์ แม้ไม่ได้ตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน แต่พยายามทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินอื่นๆ ทั่วโลก (IATA, 2013; OAG, 2013) ดังนั้น สายการบินที่อยู่นอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินอาจไม่สามารถดำเนินธุรกิจเพียงลำพังได้ แต่การตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน หรือทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินอื่นๆ นั้น ขึ้นอยู่กับแผนการดำเนินธุรกิจของแต่ละสายการบินได้กำหนดไว้ และในอนาคตการสร้างความร่วมมือระหว่างสายการบินนั้นจะมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นที่จะพัฒนาไปสู่การควมรวมกิจการระหว่างสายการบิน (Holtz, 2007)

## การวิเคราะห์ความท้าทายด้านกลยุทธ์ของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรและสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร

จากการที่ธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่สูง สายการบินจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจสายการบินเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแบ่งการดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินในปัจจุบันเป็น 2 กลุ่ม คือ การดำเนินกลยุทธ์ของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรทางการบิน และสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน โดยสายการบินในกลุ่มพันธมิตรจะเน้นกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต้นทุนและเส้นทางบินที่หลากหลาย ในขณะที่สายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินจะเน้นกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการของสายการบิน (ตารางที่ 2) (Chang & Hsu, 2005)

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์ของสายการบินกลุ่มพันธมิตรทางการบินและสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน

การดำเนินกลยุทธ์	
กลุ่มพันธมิตรทางการบิน	นอกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน
✓ ทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินที่อยู่ในกลุ่มพันธมิตรทางการบินเดียวกัน	✓ ทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับทั้งที่อยู่ในกลุ่มพันธมิตรทางการบินและนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน
✓ กำหนดตารางบินและอัตราค่าโดยสารร่วมกัน	✓ เน้นการให้บริการการบินแบบจุดต่อจุด (Point-to Point)
✓ ใช้แรงงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในท่าอากาศยานร่วมกัน	✓ เน้นการเป็นผู้นำนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการ
✓ ใช้ตราสินค้าของกลุ่มพันธมิตรทางการบินร่วมกับตราสินค้าของสายการบินตนเอง	
✓ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสำรองที่นั่งและขายบัตรโดยสารร่วมกัน	

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Chang และ Hsu (2005)

## unสรุป

จากการศึกษาบทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินพบว่า วัตถุประสงค์หลักของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางการบินนั้นคือความต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนและเส้นทางบิน โดยการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบินสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับสายการบินที่เป็นสมาชิก และสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางการบินทั้ง 3 กลุ่ม สามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากถึงร้อยละ 54 อย่างไรก็ตาม ยังมีสายการบินอีกจำนวนมากที่ยังคงไม่ตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน เนื่องจากต้องการความอิสระและความรวดเร็วในการตัดสินใจดำเนินงานตามแผนธุรกิจ ทั้งนี้ สายการบินที่ไม่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบินเหล่านี้ อาจต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น กฎเกณฑ์ข้อบังคับในการเปิดเส้นทางบินไปต่างประเทศ ความผันผวนของราคาน้ำมัน และภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งหากสายการบินไม่มีความร่วมมือกับสายการบินอื่นๆ ก็มีแนวโน้มที่จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น บางสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบินจึงเลือกทำข้อตกลงทางการบินร่วมกับสายการบินอื่นๆ ทั้งที่อยู่ในกลุ่มพันธมิตรทางการบิน และนอกกลุ่มพันธมิตรทางการบิน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของสายการบินให้สามารถอยู่รอดในธุรกิจที่มีอัตราการแข่งขันที่สูง

### บรรณานุกรม

ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. (2550). สายการบินกับการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตร. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม 2558, จาก <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9500000134151>

Aviation Worldwide Ltd (OAG). (2013). Love on the rocks: A closer look at global alliances. Retrieved November 5, 2014, from <http://www.oag.com/sites/default/files/Love%20on%20the%20Rocks.pdf>

Blacking, D. (2009). Do the global alliances provide real benefits for the consumer? An examination of Star Alliance, Oneworld and Skyteam. Retrieved January 25, 2015, from [https://www.tcd.ie/Economics/assets/pdf/SER/2009/Deena\\_Blacking.pdf](https://www.tcd.ie/Economics/assets/pdf/SER/2009/Deena_Blacking.pdf)

Centre for Aviation (CAPA). (2010). Jetstar and AirAsia form a new “world-first” alliance; Qantas cancels AAPA membership. Retrieved November 5, 2014, from <http://centreforaviation.com/analysis/jetstar-andairasia-form-a-new-world-first-alliance-qantas-cancels-aapa-membership-17932>

Centre for Aviation (CAPA). (2013). Emirates report a USD600 million 1HFY2014 profit but sees a “challenging” environment. Retrieved February 12, 2015, from <http://centreforaviation.com/analysis/emirates-reports-a-usd600-million-1hfy2014-profit-but-sees-a-challenging-environment-138790>

Chang, Y., & Hsu, C. (2005). Ally or merge-airline strategies after the relaxation of ownership rules. Retrieved April 16, 2015, from [http://www.easts.info/on-line/proceedings\\_05/545.pdf](http://www.easts.info/on-line/proceedings_05/545.pdf)

Czipura, C., & Jolly, D. R. (2007). Global airline alliances: Sparking profitability for a troubled industry. *Journal of Business Strategy*, 28(2), 57-64.

Doganis, R. (2006). *The Airline business* (2<sup>nd</sup> ed.). Abingdon: Routledge Taylor & Francis Group.

Hanlon, P. (2007). *Global airline: Competition in a transnational industry* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Elsevier.

- Holtz, M. (2007) . Airline alliances and mergers in Europe: An analysis with special focus on the merger of Air France and KLM. Retrieved anuary 25, 2015, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.521.1148&rep=rep1&type=pdf>
- Huang, C. (2014, July 10). Etihad signs agreement with Philippine Airlines. Business Traveller Asia-Pacific. Retrieved April 16, 2015, from <http://www.businesstraveller.asia/asia-pacific/news/etihad-partners-with-philippine-airlines>
- latrou, K., & Oretti, M. (2007). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- International Civil Aviation Organization (ICAO). (2009). Overview of trends and developments in international air transport. Retrieved November 7, 2014, from <http://www.icao.int/sustainability/Documents/OverviewTrends.pdf>
- International Air Transport Association (IATA). (2013). *Airline marketing* (2<sup>nd</sup> ed.). Montreal: International Training Program.
- Kalligiannis, K., latrou, K., & Mason, K. (2006). How do airlines perceive that strategic alliances affect their individual branding? *Journal of Air Transportation*, 11(2), 3-21.
- Manning, D., Salter, J. E., & Tuinzing, A. (2005). Virgin Atlantic marketing case study. Retrieved February 14, 2015, from <http://www.scribd.com/doc/127190097/Virgin-Atlantic-Marketing-Case-Study#scribd>
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2011). *Air Transport in the 21st century: Key strategic developments*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Oneworld. (2014). Member airlines: Overview. Retrieved December 2, 2014, from <http://www.oneworld.com/member-airlines/overview>
- Star Alliance. (n.d.). Travel the world with the Star Alliance network. Retrieved November 10, 2014, from [http://www.staralliance.com/en/about/member\\_airlines/](http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/)
- Sky Team. (n.d.). Sky Team members airlines. Retrieved December 27, 2014, from <http://www.skyteam.com/en/About-us/Our-members/>
- Wang, Z. H., & Evans, M. (2002). The impact of market liberalization on the formation of airline alliances. *Journal of Air Transportation*, 7(2), 25-51.

#### Translated Thai References

- Kanasawat, Y. (2008). Airline and airline alliances. Retrieved January 21, 2015, from <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9500000134151> (in Thai)