



การจัดการ ธุรกิจสายการบิน เบื้องต้น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรศ เทพเฉลิม

โครงการทุนสนับสนุนการจัดทำตำราและหนังสือ
สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



การจัดการ **ธุรกิจ**สายการบิน เบื้องต้น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรศ เทพเฉลิม



โครงการทุนสนับสนุนการจัดทำตำราและหนังสือ
สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ชื่อหนังสือ การจัดการธุรกิจสายการบินเบื้องต้น

ผู้แต่ง อธิศ เทพเฉลิม

พิมพ์ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2569 จำนวน 5,000 เล่ม

ISBN (e-book) 978-616-470-132-8

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อธิศ เทพเฉลิม.

การจัดการธุรกิจสายการบินเบื้องต้น.-- เชียงราย : โครงการทุนสนับสนุนการจัดทำตำรา
และหนังสือ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2569.

247 หน้า.

1. สายการบิน. I. ชื่อเรื่อง.

387.7

978-616-470-132-8

ผู้จัดทำ โครงการทุนสนับสนุนการจัดทำตำราและหนังสือ
สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
333 หมู่ 1 ตำบลท่าสุด อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย 57100
โทรศัพท์: 0 5391 7897 ต่อ 8080
อีเมล: mlai@mfu.ac.th
เว็บไซต์: mlai.mfu.ac.th

ผู้จัดทำหน่วย บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ออกแบบปก ผกากรอง ปันทะนัน

จัดรูปเล่ม รุ่งอรุณ รุ่งรัตนกาล

ราคา 220 บาท

หนังสือเล่มนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น
ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

คำนำ

โลกของการบินพาณิชย์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีพลวัตมากที่สุดในประวัติศาสตร์มนุษยชาติ จากจุดเริ่มต้นเมื่อกว่าศตวรรษที่ผ่านมา จนถึงวันนี้ที่การเดินทางทางอากาศได้กลายเป็นส่วนสำคัญของชีวิตผู้คนทั่วโลก หนังสือเล่มนี้ถูกรวบรวมขึ้นด้วยความตั้งใจที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้อันลึกซึ้งเกี่ยวกับธุรกิจการบิน โดยนำเสนอมุมมองที่ครอบคลุมตั้งแต่ความเป็นมาของการบินพาณิชย์ ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 ซึ่งได้สร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ให้กับอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก เนื้อหาภายในเล่มได้รับการออกแบบให้เข้าถึงได้ง่าย เหมาะสำหรับทั้งผู้ที่อยู่ในแวดวงการบิน นักวิชาการ นักศึกษา และผู้ที่สนใจในธุรกิจสายการบิน โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้งในด้านการปฏิบัติการ การตลาด การเงิน กฎหมายการบิน และการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งวิเคราะห์แนวโน้มและความท้าทายที่รออุตสาหกรรมในอนาคต

การรวบรวมข้อมูลในหนังสือเล่มนี้อาศัยการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียดจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการทั้งของผู้เขียนเอง และของนักวิชาการทั่วโลก รวมถึงกรณีศึกษาจากสายการบินชั้นนำทั่วโลก โดยนำเสนอผ่านภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง ภาพประกอบในหนังสือเล่มนี้ทั้งหมดอยู่ภายใต้ลิขสิทธิ์สัญญาอนุญาตครีเอทีฟคอมมอนส์ (Creative Commons Licenses) ที่อนุญาตให้นำรูปไปใช้เพื่อการพาณิชย์

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประตูด่านสำคัญที่เปิดสู่ความเข้าใจในธุรกิจการบินอย่างลึกซึ้ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับและพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ธีรศ เทพเฉลิม

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	จ
สารบัญตาราง	ฉ

01 ความเป็นมาของธุรกิจสายการบิน 1

ประวัติศาสตร์การบินโดยสังเขป	2
ความเป็นมาของสายการบินพาณิชย์	4
ความเป็นมาของการบินพาณิชย์ในประเทศไทย	7
องค์ประกอบเชิงบูรณาการในการจัดการธุรกิจสายการบิน	9
สรุป	10
คำถามท้ายบท	11
เอกสารอ้างอิง	11

02 แบบจำลองธุรกิจสายการบิน 13

แบบจำลองธุรกิจ	14
แบบจำลองธุรกิจสายการบิน	16
รูปแบบธุรกิจของสายการบิน	18
ทิศทางของรูปแบบธุรกิจสายการบิน – สายการบินต้นทุนต่ำมาก (Ultra Low-Cost Airline).....	21
กลยุทธ์การแข่งขันของสายการบินภายใต้รูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกัน	23
ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	27
กรณีศึกษา: AirAsia – โมเดลธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จ	28
สรุป	30
คำถามท้ายบท	30
เอกสารอ้างอิง	31

สารบัญ

03	อุปสงค์ และอุปทานของธุรกิจสายการบิน	33
	อุปสงค์ในธุรกิจการบิน	34
	อุปทานในธุรกิจการบิน	43
	ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน	49
	ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์-อุปทาน กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	50
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	54
	สรุป	55
	คำถามท้ายบท	56
	เอกสารอ้างอิง	56
04	การปฏิบัติการในธุรกิจสายการบิน	59
	การปฏิบัติการการบิน (Flight Operations)	60
	การปฏิบัติการภาคพื้น (Ground Operations)	64
	การปฏิบัติการด้านซ่อมบำรุง (Maintenance Operations)	65
	การปฏิบัติการของสถานีสายการบิน (Station Operations)	68
	การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสายการบิน	70
	กรณีศึกษา: การออกแบบเทคโนโลยีบริการตนเองให้ผู้โดยสารอย่างแท้จริง	76
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	78
	สรุป	78
	คำถามท้ายบท	79
	เอกสารอ้างอิง	79
05	การตลาดสายการบิน	83
	การแบ่งส่วนตลาดและกลุ่มเป้าหมาย	84
	ส่วนประสมทางการตลาดสายการบิน (4Ps)	86
	การกำหนดกลยุทธ์การตลาดจากการแบ่งส่วนลูกค้า	95
	กลุ่มผู้โดยสารยุคใหม่กับแนวโน้มการแบ่งส่วนตลาดในอุตสาหกรรมการบิน	102
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	106
	สรุป	107
	คำถามท้ายบท	107
	เอกสารอ้างอิง	108

สารบัญ

06	การจัดการการเงิน และตัวชี้วัดทางการเงินในธุรกิจสายการบิน	111
	โครงสร้างการเงินของสายการบิน (Airline Financial Structure).....	112
	โครงสร้างรายได้	116
	ตัวชี้วัดทางการเงิน	119
	โครงสร้างทางการเงินของสายการบินแบบบริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำ	123
	เปรียบเทียบโครงสร้างการเงินระหว่างสายการบิน Full-Service และ Low-Cost	126
	ผลกระทบของโครงสร้างทางการเงินต่อกลยุทธ์สายการบิน	128
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	131
	สรุป	132
	คำถามท้ายบท	132
	เอกสารอ้างอิง	133
07	กฎหมาย และกฎระเบียบในธุรกิจการบิน	135
	กฎหมาย และข้อบังคับของประเทศไทย	136
	กฎหมายระดับนานาชาติ	140
	การจัดการการปฏิบัติตามกฎหมายในอุตสาหกรรมสายการบิน	143
	กรณีศึกษา: ธงแดง ICAO ของประเทศไทย – บทเรียนด้านการบริหารความเสี่ยง ภายใต้ข้อกำหนดระหว่างประเทศ	145
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	148
	สรุป	149
	คำถามท้ายบท	150
	เอกสารอ้างอิง	150
08	การจัดการความเสี่ยงในธุรกิจสายการบิน	151
	ความหมาย และประเภทของความเสี่ยง	152
	การจัดการความเสี่ยง	156
	เครื่องมือสำหรับจัดการความเสี่ยงของสายการบิน	164
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	169
	สรุป	169
	คำถามท้ายบท	170
	เอกสารอ้างอิง	170

สารบัญ

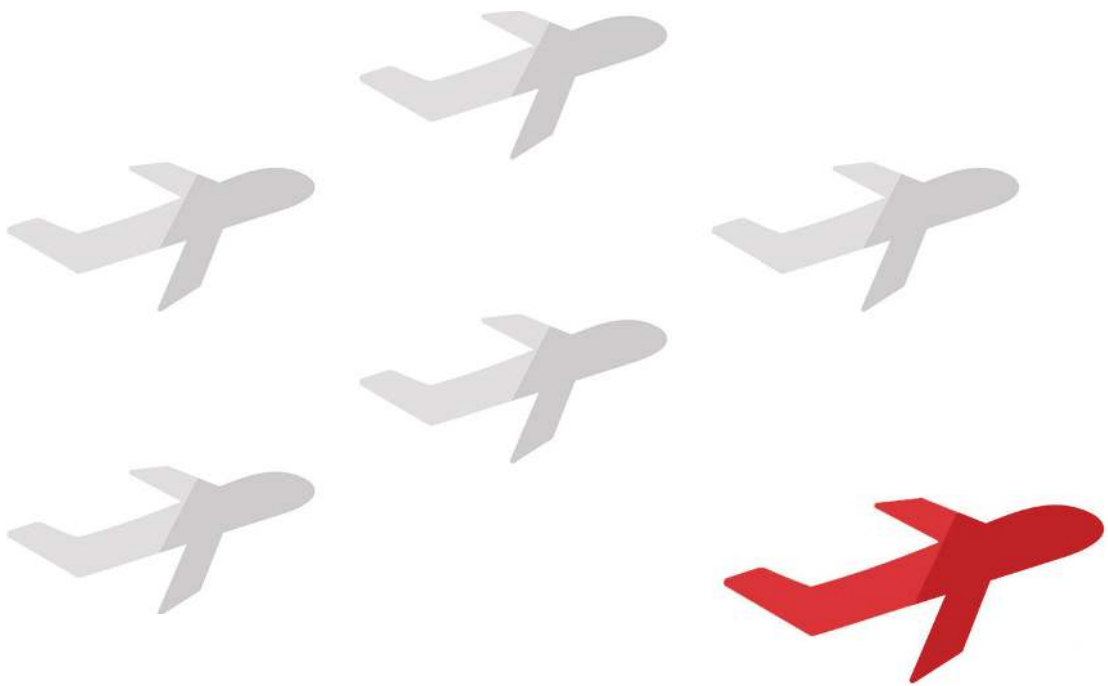
09	ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของสายการบิน	173
	ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากธุรกิจสายการบิน	174
	แนวโน้มและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมการบิน	178
	วงจรชีวิตของเชื้อเพลิงการบินยั่งยืน (Sustainable Aviation Fuel: SAF)	181
	ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมของสายการบิน	184
	ข้อจำกัดและอุปสรรคในการดำเนินมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมของสายการบิน	187
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	188
	สรุป	189
	คำถามท้ายบท	189
	เอกสารอ้างอิง	190
10	กรณีศึกษา การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา – 2019 ผลกระทบต่อธุรกิจสายการบิน	193
	ผลกระทบของโควิด-19 ต่อสายการบิน	194
	เครื่องมือบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องธุรกิจ (BCM)	198
	กลยุทธ์การรับมือและการปรับตัวของสายการบิน	200
	กรณีศึกษา Emirates	202
	การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินหลังโควิด-19	204
	ประเด็นเชิงการจัดการและการประยุกต์ใช้ในธุรกิจสายการบิน	205
	สรุป	206
	คำถามท้ายบท	206
	เอกสารอ้างอิง	207
11	ทิศทางในอนาคตของอุตสาหกรรมการบิน	209
	ทิศทางของอุตสาหกรรมการบินในระยะสั้น (2025–2027)	210
	แนวโน้มระยะกลาง (2028–2035)	215
	แนวโน้มระยะยาวของอุตสาหกรรมการบิน (2036–2045)	222
	สรุป	226
	เอกสารอ้างอิง	227
	บรรณานุกรม	229
	บรรณานุกรมรูปภาพ	244
	ดัชนี	245

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	แบบร่างเครื่องบินของ ดา วินชี	3
ภาพที่ 2	เครื่องบินทิ้งระเบิดแบบ Boeing B-29	4
ภาพที่ 3	สายการบินแรกที่ให้บริการเที่ยวบินพาณิชย์เส้นทาง Tampa-St. Petersburg	5
ภาพที่ 4	เครื่องบินลำตัวกว้างแบบ Boeing - 747	6
ภาพที่ 5	เครื่องบินของสายการบิน KLM	7
ภาพที่ 6	ตัวอย่างผ้าแบบจำลองธุรกิจ	16
ภาพที่ 7	เครื่องบินแบบ Boeing B-777	63
แผนภาพที่ 1	เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์การบินของประเทศไทย	9
แผนภาพที่ 2	แผนภาพเสรีภาพทางการบิน	142
แผนภาพที่ 3	แผนภาพกังปลา	158

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1:	ตารางสรุปลักษณะสำคัญของสายการบินรูปแบบต่าง ๆ	22
ตารางที่ 2:	ตารางสรุปลักษณะสำคัญของลูกค้าสายการบิน	39
ตารางที่ 3:	วงจร DMAIC	73
ตารางที่ 4:	ตัวชี้วัดทางการเงินของสายการบิน	122
ตารางที่ 5:	ตารางเปรียบเทียบโครงสร้างทางการเงิน	127
ตารางที่ 6:	ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)	160



บทที่

01

ความเป็นมาของ
ธุรกิจสายการบิน

บทที่ 1

ความเป็นมาของธุรกิจสายการบิน

ปัจจุบันการเดินทางด้วยเครื่องบินกลายเป็นเรื่องที่เข้าถึงได้ง่ายและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากมีสายการบินพาณิชย์จำนวนมากที่ให้บริการเส้นทางการบินที่หลากหลาย ส่งผลให้ผู้โดยสารมีทางเลือกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านราคา เวลาเดินทาง เส้นทางการบิน หรือระดับการบริการ อย่างไรก็ตาม ในอดีตการเดินทางด้วยเครื่องบินไม่ได้เป็นวิธีที่เข้าถึงได้ง่ายหรือแพร่หลายเช่นปัจจุบัน ต้องผ่านการพัฒนาและปรับปรุง ซึ่งใช้เวลากว่า 100 ปี นับตั้งแต่มนุษย์สามารถประดิษฐ์อุปกรณ์สำหรับทำการบินได้

ประวัติศาสตร์การบินโดยสังเขป

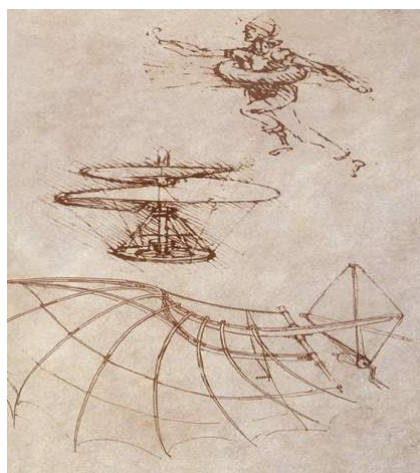
พี่น้องตระกูลไรท์ (Wright's Brothers) เป็นผู้ประดิษฐ์เครื่องบินลำแรกและทำการบินสำเร็จในปี ค.ศ. 1903 แต่จุดเริ่มต้นของการบินนั้นเกิดขึ้นก่อนหน้านั้นนับร้อยปี มนุษย์ใฝ่ฝันที่จะบินได้เหมือนนกมาเป็นเวลานาน เป็นแรงบันดาลใจให้เกิดเรื่องเล่าที่น่าตื่นตาตื่นใจ ดังที่ปรากฏในตำนานกรีกโบราณเกี่ยวกับอิคารัส (Icarus) และเดดาลัส (Daedalus) ผู้ประดิษฐ์ปีกจากขนนกและขี้ผึ้งเลียนแบบปีกของนก ปีกดังกล่าวสามารถใช้บินได้ แต่ท้ายที่สุดปีกนั้นถูกเผาโดยแสงอาทิตย์ ทำให้อิคารัสตกลงจากฟ้าและเสียชีวิต¹

สิ่งประดิษฐ์ทางการบินที่เก่าแก่ที่สุดที่ถูกค้นพบคือว่าวโบราณของชาวจีน ซึ่งคาดว่าถูกสร้างขึ้นเมื่อราว 1,000 ปีก่อนคริสตกาล ต่อมาในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาการ ลีโอนาร์โด ดา วินชี (Leonardo Da Vinci) ร่างแบบอุปกรณ์การบินที่แปลกใหม่และหลากหลาย (ภาพที่ 1) อย่างไรก็ตามอุปกรณ์เหล่านั้นไม่สามารถใช้บินได้จริง ก้าวต่อมาที่สำคัญเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1783 พี่น้องมงกอลฟีเย (Montgolfier's Brothers) สร้างบอลลูนอากาศร้อน และส่งขึ้นสู่อากาศพร้อมผู้โดยสารได้สำเร็จ นับเป็นการเดินทางทางอากาศที่มีมนุษย์เป็นผู้โดยสารครั้งแรก

เทคโนโลยีการบินได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งพี่น้องตระกูลไรท์สามารถสร้างเครื่องบินที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์และบินได้สำเร็จในปี ค.ศ. 1903 เครื่องบินลำแรกที่พวกเขาสร้างขึ้นมีชื่อว่า “ฟลายเออร์” (Flyer) ซึ่งสามารถทำการบินครั้งแรกได้ที่เมืองคิตตีฮอว์ก รัฐนอร์ทแคโรไลนา สหรัฐอเมริกา² อย่างไรก็ตาม เครื่องบินในยุคแรกยังมีประสิทธิภาพต่ำ โดยฟลายเออร์สามารถบินได้ในระยะทางเพียง 37 เมตร และทำการบินได้เพียง 12 วินาทีเท่านั้น นอกจากนี้ การควบคุมทิศทางและความเสถียรในการบินไม่มีประสิทธิภาพดีพอ แม้ว่าเรื่องนี้จะสามารถนับได้ว่าเป็นก้าวสำคัญในประวัติศาสตร์การบิน แต่เทคโนโลยีการบินยังจำเป็นต้องถูกพัฒนาอีกมากในด้านความเร็ว ระยะทางบิน และความปลอดภัย ซึ่งต้องอาศัยการทดลองและปรับปรุงต่อเนื่องในช่วงหลายปีถัดมา

สงครามโลกครั้งที่ 1 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้เทคโนโลยีการบินพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเครื่องบินเริ่มมีบทบาทในปฏิบัติการทางทหาร แม้ว่าในช่วงเริ่มต้นของสงคราม เครื่องบินจะถูกใช้เพียงเพื่อการสำรวจพื้นที่และถ่ายภาพทางอากาศ แต่ไม่นานนัก เครื่องบินก็ได้รับการพัฒนาเพื่อใช้ในการโจมตีและสู้รบทางอากาศอย่างจริงจัง ในช่วงต้นของสงคราม เครื่องบินที่ใช้กันอยู่มีเพดานบินและความเร็วต่ำ เครื่องบินเหล่านี้มักมีโครงสร้างเป็นไม้หรือผ้า และมีเครื่องยนต์กำลังต่ำ ถึงกระนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีการบินในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยเฉพาะในช่วงท้ายของสงคราม ได้ส่งผลให้เครื่องบินมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น สามารถบินได้ระยะทางไกลมากขึ้น และนานขึ้น มีระบบควบคุมการบินที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการทางทหาร มีการติดตั้งอาวุธปืนและระเบิดเพื่อใช้ในการโจมตีทางอากาศ รวมถึงมีการพัฒนาระบบการเล็งอาวุธและการต่อสู้ในอากาศ (Dogfights) อย่างเต็มรูปแบบ

การพัฒนาเทคโนโลยีการบินอย่างก้าวกระโดดอีกครั้งหนึ่งเกิดขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง (ค.ศ. 1939–1945) เนื่องจากเครื่องบินถูกนำมาใช้เป็นอาวุธยุทธศาสตร์ที่สำคัญในสนามรบ ไม่ว่าจะเป็นการทิ้งระเบิด การขนส่งทหาร หรือการสอดแนม ทำให้แต่ละประเทศเร่งพัฒนาเครื่องบินของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านวัสดุ เครื่องยนต์ และการออกแบบตามหลักอากาศพลศาสตร์ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาของเครื่องบินที่มีความเร็วและความสูงในการบินที่มากขึ้น การใช้โลหะที่แข็งแรงแต่น้ำหนักเบาอย่างอะลูมิเนียมแทนที่ไม้ และการปรับปรุงระบบควบคุมการบินที่ทันสมัยมากขึ้น³ เครื่องบินทิ้งระเบิดอย่างเช่น B-29 Superfortress ของสหรัฐอเมริกา และเครื่องบินขับไล่ Spitfire ของสหราชอาณาจักร กลายเป็นสัญลักษณ์ของเทคโนโลยีการบินในยุคนั้น ด้วยเครื่องยนต์ที่ทรงพลังขึ้นและการออกแบบที่สามารถรับมือกับความกดอากาศที่สูงกว่าและความเร็วที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก การพัฒนาเหล่านี้ยังส่งผลให้การออกแบบเครื่องบินมีขนาดใหญ่ขึ้น สามารถบรรทุกเชื้อเพลิงได้มากขึ้น ทำให้เครื่องบินสามารถบินได้ไกลกว่าและนานกว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการบินดังกล่าวนำไปสู่โอกาสที่จะใช้เครื่องบินในเชิงพาณิชย์ เพื่อการขนส่งผู้โดยสาร และสินค้าทางอากาศอย่างกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 แบบร่างเครื่องบินของ ดา วินชี

จาก Lifebuoy and Flying Machines โดย Wikimedia Commons

(https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Leonardo_Da_Vinci_-_Lifebuoy_and_Flying_Machines.jpg). สาธารณสมบัติ



ภาพที่ 2 เครื่องบินทิ้งระเบิดแบบ Boeing B-29

จาก Boeing B-29 Superfortress โดย Flickr

(<https://www.flickr.com/photos/37467370@N08/42142060064>). สาธารณสมบัติ

ความเป็นมาของสายการบินพาณิชย์

ต้นกำเนิดของการบินพาณิชย์สามารถย้อนกลับไปได้ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่การพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องบินเริ่มเป็นรูปเป็นร่างและมีการนำมาใช้ด้านการทหารเป็นหลัก แต่หลังจากสงครามโลกครั้งที่หนึ่งสิ้นสุดลง อดีตนักบินที่ผ่านการฝึกฝนมาอย่างดี และเครื่องบินที่มีเหลือจากสงครามกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบินเชิงพาณิชย์ให้เริ่มต้นขึ้น

ในปี ค.ศ. 1914 ได้เกิดสายการบินเชิงพาณิชย์สายแรกของโลกที่ชื่อว่า St. Petersburg-Tampa Airboat Line ซึ่งเป็นสายการบินที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารในเส้นทางระหว่างเมืองเซนต์ปีเตอส์เบิร์กและเมืองแทมปา รัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา แม้ว่าการดำเนินการของสายการบินนี้จะมีระยะเวลาเพียง 4 เดือน แต่ก็ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการบินพาณิชย์³

การขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบินพาณิชย์เติบโตอย่างรวดเร็ว ในปี ค.ศ. 1918 รัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้เปิดให้บริการ Air Mail Service⁶ ซึ่งเป็นบริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศระหว่างกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. และเมืองนิวยอร์ก การขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศนี้ช่วยให้การสื่อสารรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้เครื่องบินได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการด้านความเร็วและความปลอดภัย

หลังจากสงครามโลกครั้งที่หนึ่งสิ้นสุดลงในปี ค.ศ. 1919 สายการบินพาณิชย์เริ่มมีจำนวนมากขึ้นและได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากอดีตนักบินทหารที่มีทักษะการบินสูงเริ่มผันตัวมาเป็นนักบินพาณิชย์ และเครื่องบินทหารที่ถูกปลดประจำการยังถูกนำมาดัดแปลง สำหรับใช้ในเชิงพาณิชย์เพื่อขนส่งผู้โดยสารและสินค้า หนึ่งในสายการบินพาณิชย์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้คือ KLM Royal Dutch Airlines ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1919 ที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ และยังคงดำเนินกิจการอยู่จนถึงปัจจุบัน การก่อตั้งสายการบิน KLM สะท้อนถึงความต้องการในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าในระดับสากล ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าการเดินทางทางอากาศได้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำตลาดได้ในวงกว้าง



ภาพที่ 3 สายการบินแรกที่ให้บริการเที่ยวบินพาณิชย์เส้นทาง Tampa-St. Petersburg

จาก Benoist Flying Boat โดย Smithsonian Institution

(<https://www.flickr.com/photos/publicresourceorg/494131821>). CC BY 2.0

หลังจากสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่สองในปี ค.ศ. 1945 การพัฒนาของอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นในช่วงสงคราม โดยเฉพาะเครื่องยนต์ไอพ่น ซึ่งเดิมทีถูกใช้เพื่อการทหาร ได้ถูกนำมาใช้กับเครื่องบินพาณิชย์ สิ่งนี้ทำให้การเดินทางทางอากาศกลายเป็นวิธีการขนส่งที่รวดเร็วและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น หนึ่งในสายการบินที่มีบทบาทสำคัญในช่วงเวลานี้คือ Pan American World Airways (Pan Am) ซึ่งในปี ค.ศ. 1958 ได้เปิดตัวการให้บริการเครื่องบินโดยสารเครื่องยนต์ไอพ่นเป็นครั้งแรกด้วยเครื่องบินแบบ Boeing - 707

นอกจากนี้ เทคโนโลยีทางการบิน และการออกแบบเครื่องบินได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้มีความเหมาะสมสำหรับการขนส่งผู้โดยสาร เช่น เครื่องบินลำตัวกว้างแบบ Boeing - 747 ถูกนำมาใช้ในช่วงปลายทศวรรษ 1960 ซึ่งสามารถบรรทุกผู้โดยสารได้มากขึ้นและบินได้ในระยะทางไกล ทำให้การเดินทางทางอากาศไม่ได้มีเพียงแค่ความรวดเร็ว แต่ยังสามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารจำนวนมากได้ เครื่องบินลำตัวกว้างกลายเป็นมาตรฐานในเส้นทางการบินระหว่างประเทศ โดยเฉพาะเส้นทางการบินที่มีระยะทางไกล นอกจากนั้นสายการบินทั่วโลกได้ขยายเส้นทางการบินและให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค

การก่อตั้งขององค์กรทางการบินระหว่างประเทศ อาทิ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ในปี ค.ศ. 1944⁷ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ ICAO มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานและระเบียบการด้านความปลอดภัยและการบินระหว่างประเทศ ซึ่งช่วยให้สายการบินสามารถดำเนินงานภายใต้ระบบระเบียบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้การขนส่งทางอากาศมีประสิทธิภาพและปลอดภัยมากขึ้น

การพัฒนาสายการบินราคาประหยัด (Low-Cost Airlines) ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เช่น Southwest Airlines ในสหรัฐอเมริกา และ Ryanair ในยุโรป ช่วยให้การเดินทางทางอากาศเป็นสิ่งที่ผู้คนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้มากยิ่งขึ้น ด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงานและให้บริการจำหน่ายตั๋วโดยสารในราคาที่ถูกลง ส่งผลให้การเดินทางทางอากาศกลายเป็นทางเลือกหลักสำหรับการเดินทางในระยะไกลและการเดินทางระหว่างประเทศ ข้อมูลของ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association, IATA) ระบุว่าในปี ค.ศ. 2023 จำนวนผู้โดยสารของสายการบินทั่วโลกมีจำนวนรวมกันมากกว่า 4,400 ล้านคนแสดงให้เห็นว่าการเดินทางด้วยเครื่องบินได้กลายเป็นหนึ่งในวิธีการเดินทางหลักในปัจจุบัน⁸



ภาพที่ 4 เครื่องบินลำตัวกว้างแบบ Boeing - 747

จาก Boeing - 747 โดย Dave Subelack

(<https://www.flickr.com/people/22946558@N00>). CC BY-SA



ภาพที่ 5 เครื่องบินของสายการบิน KLM

จาก KLM (Royal Dutch Airlines) โดย Alf Van Beem

(https://snl.no/KLM_-_Royal_Dutch_Airlines). สารานุกรมสมบัติ

ความเป็นมาของการบินพาณิชย์ในประเทศไทย

การบินในประเทศไทยเริ่มต้นขึ้นใน พ.ศ. 2453 เมื่อนักบินชาวเบลเยียมชื่อว่า Mr. Charles Van Den Born ทำการบินแสดงที่สนามม้าสระปทุม (ปัจจุบันคือราชกรีฑาสโมสร) การบินครั้งนี้สร้างความตื่นเต้นและเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ชม รวมถึงนายพันตรีหลวงศักดิ์ศัลยาวิรุ (สุณี สุวรรณประทีป) ผู้ที่ได้ทดลองนั่งเป็นผู้โดยสารในเครื่องบินแบบอังกีร์พาร์มิงในโอกาสนี้ด้วย ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการบินในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ¹¹

ต่อมาในปี พ.ศ. 2454 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริให้ส่งนายทหารไปศึกษาวิชาการบินที่ประเทศฝรั่งเศส ได้แก่ นายพันตรีหลวงศักดิ์ศัลยาวิรุ (ภายหลังได้รับพระราชทานยศนายทหารและราชทินนามเป็น พลอากาศโทพระยาเฉลิมอากาศ) นายร้อยเอกหลวงอาวุธสิทธิกร และนายร้อยโททิพย์ เกตุทัต หลังจากสำเร็จการศึกษา นายทหารทั้งสามนายนี้ได้กลายมาเป็นนักบินกลุ่มแรกของประเทศไทย เมื่อกลับมาถึงประเทศไทย นายทหารกลุ่มนี้ได้มีส่วนสำคัญในการก่อตั้งหน่วยบินของกองทัพบก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการบินทางทหารในประเทศไทย

เมื่อการบินในประเทศไทยเริ่มขยายตัวขึ้นส่งผลให้มีความจำเป็นต้องมีสนามบินที่มีขนาดใหญ่ และมีเครื่องมือสนับสนุนการทำการบินที่ทันสมัย พลอากาศโทพระยาเฉลิมอากาศจึงเสนอให้ก่อสร้างสนามบินในบริเวณพื้นที่ดอนเมือง เนื่องจากเป็นที่ดอนน้ำไม่ท่วม กระทรวงกลาโหมจึงเริ่มก่อสร้างสนามบินดอนเมือง สนามบินดอนเมืองก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2457 ต่อมาในปี พ.ศ. 2462 จึงเริ่ม

ทำการบินขนส่งไปรษณีย์เส้นทางระหว่างสนามบินดอนเมือง¹² กับจังหวัดจันทบุรีโดยใช้เครื่องบินทหารที่ได้รับ การดัดแปลงสำหรับใช้ขนส่งไปรษณีย์ และในปี พ.ศ. 2465 ทำการบินเส้นทางระหว่างท่าอากาศยานดอนเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด และจังหวัดอุบลราชธานี จนกระทั่งปี พ.ศ. 2467 สายการบิน KLM Royal Dutch Airlines ได้ เข้ามาสำรวจเส้นทางการบินไปยังประเทศอินโดนีเซียนับเป็นสายการบินต่างชาติสายการบินแรกที่เข้ามาใน ประเทศไทย¹⁵

กิจการการบินพาณิชย์ของประเทศไทยเริ่มต้นขึ้นในวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2473 ภายใต้ชื่อ บริษัท เติ่นอากาศ จำกัด (Aerial Transport Of Siam Co., Ltd.) ก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มนักธุรกิจชาวไทยเพื่อตอบสนอง ความต้องการในการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ และทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้กับสายการบินต่างประเทศที่ เข้ามาให้บริการในประเทศไทย กิจการเริ่มแรกนี้มุ่งเน้นการพัฒนาการบินภายในประเทศ โดยกระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นหลัก อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง กิจการต้องหยุดชั่วคราวเนื่องจากขาดแคลนอุปกรณ์ และอะไหล่ หลังจากสงครามยุติลง บริษัท เติ่นอากาศได้รับการฟื้นฟูกิจการอีกครั้ง โดยในวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2490 คณะรัฐมนตรีอนุมัติการจัดตั้ง บริษัท เติ่นอากาศ จำกัด (Siamese Airways Co., Ltd.; Sac) เพื่อ ดำเนินการการบินพาณิชย์อย่างเป็นทางการ โดยรับโอนกิจการการบินพาณิชย์จากกองทัพอากาศมาดำเนินงานต่อ บริษัทฯ ยังได้ใช้สัญลักษณ์เป็นภาพช้างเอราวัณสามเศียรและปีกนกซ้อนปีกเครื่องบินเป็นเครื่องหมายการค้า ในปี พ.ศ. 2494 บริษัท เติ่นอากาศ จำกัดได้ควบรวมกิจการกับ สายการบินแปซิฟิกโพ้นทะเล (สยาม) จำกัด (Pacific Overseas Airline (Siam) Limited) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนของรัฐบาลไทยกับเอกชนของประเทศ สหรัฐอเมริกา และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เติ่นอากาศไทย จำกัด เพื่อยุติการแข่งขันกันเองและพัฒนาบริการขนส่ง ทางอากาศอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2503 บริษัท เติ่นอากาศไทย จำกัด ร่วมทุนกับบริษัทสายการบิน Scandinavian Airlines System (SAS) ก่อตั้งบริษัทการบินไทย จำกัด โดยได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการและด้าน เทคนิคจาก SAS เพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นก้าวสำคัญในการสร้างสายการบินแห่งชาติของ ประเทศไทย โดยมีทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท มีบริษัท เติ่นอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 ขณะที่ SAS ถือหุ้นร้อยละ 30 ในระยะแรก การบินไทยได้มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการและขยายเส้นทางการบินระหว่าง ประเทศ ทำให้ประเทศไทยมีบทบาท และเป็นที่รู้จักในอุตสาหกรรมการบินโลก

หลังจากการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2520 สายการบิน SAS ได้ขาย และโอนหุ้นทั้งหมดให้แก่บริษัท เติ่นอากาศไทย จำกัดซึ่งขณะนั้นมีรัฐบาลไทย โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น ทั้งหมด ส่งผลให้บริษัทการบินไทยกลายเป็นบริษัทที่รัฐบาลไทยถือหุ้นทั้งหมด ต่อมาในปี พ.ศ. 2531 คณะรัฐมนตรีมีมติควบรวมกิจการของบริษัท เติ่นอากาศไทยเข้ากับบริษัท การบินไทย เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพ ให้กับสายการบินแห่งชาติ ส่งผลให้ทุนจดทะเบียนของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท และยังคงเติบโตอย่าง ต่อเนื่องจนเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2534¹³

อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยขยายตัวอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทั้งในด้านของจำนวนผู้ให้บริการ เส้นทางการบินในประเทศ และเส้นทางการบินระหว่างประเทศ จำนวนสนามบิน จำนวนผู้โดยสาร และจำนวนเที่ยวบิน ข้อมูลจากรายงานของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2566) ระบุว่า มีสายการบินพาณิชย์จดทะเบียนดำเนินการในประเทศไทยจำนวน 23 สายการบินในปี พ.ศ. 2565 ในด้านจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารในปี 2566 มีเที่ยวบินทำการบินรวมมากกว่า 470,000 เที่ยวบิน และผู้โดยสารรวมมากกว่า 74 ล้านคน¹⁵



แผนภาพที่ 1 เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์การบินของประเทศไทย

องค์ประกอบเชิงบูรณาการในการจัดการธุรกิจสายการบิน

จากการศึกษาประวัติศาสตร์การบินในบทที่ 1 เราได้เห็นพัฒนาการและรากฐานสำคัญของอุตสาหกรรมนี้ แต่การบริหารจัดการสายการบินในโลกปัจจุบันนั้นซับซ้อนกว่าเดิมมาก ไม่ใช่แค่เรื่องของเทคโนโลยีการบินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการผสมผสานศาสตร์การจัดการหลายสาขาเข้าด้วยกัน เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกัน หนังสือเล่มนี้จึงนำเสนอองค์ประกอบสำคัญเหล่านั้นเพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมของธุรกิจสายการบินอย่างเป็นระบบ ดังนี้

เมื่อเข้าใจอดีตแล้ว สิ่งสำคัญคือการวางแผนอนาคต บทที่ 2 ที่ว่าด้วยเรื่องแบบจำลองธุรกิจสายการบิน จะช่วยกำหนดทิศทางว่าสายการบินควรดำเนินไปในรูปแบบใด ไม่ว่าจะเป็น Full Service Carrier หรือ Low Cost Carrier เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ธุรกิจทุกประเภทต้องขับเคลื่อนด้วยความต้องการของลูกค้า บทที่ 3 เรื่องอุปสงค์และอุปทาน และบทที่ 5 เรื่องการตลาดสายการบิน จึงทำหน้าที่สำคัญในการจับสัญญาณความต้องการของผู้โดยสาร วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร

การให้บริการต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น บทที่ 4 เรื่องการปฏิบัติการ จึงเป็นแกนหลักที่ทำงานตลอด 24 ชั่วโมงทั้งภาคพื้นและในอากาศ เพื่อให้การเดินทางของผู้โดยสารเป็นไปอย่างปลอดภัยและตรงเวลา

ธุรกิจจะดำเนินไปไม่ได้หากขาดทรัพยากรและการควบคุมที่ดี บทที่ 6 เรื่องการจัดการการเงิน มีบทบาทในการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน ในขณะที่บทที่ 7 เรื่องกฎหมาย และบทที่ 8 เรื่องการจัดการความเสี่ยง ทำหน้าที่คุ้มครองให้ธุรกิจดำเนินไปภายใต้กฎกติกาและรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในท้ายที่สุดแล้ว สายการบินต้องดำรงอยู่อย่างกลมกลืนกับสังคมและสิ่งแวดล้อม บทที่ 9 เรื่องสิ่งแวดล้อม สะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น ส่วนบทที่ 10 เรื่องวิกฤตการณ์และการบริหารความต่อเนื่อง เป็นบทเรียนสำคัญในการสร้างความพร้อมรับมือ เพื่อให้สายการบินสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ท่ามกลางวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

เนื้อหาทั้งหมดนี้ถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้อ่านไม่เพียงแค่เข้าใจในแต่ละส่วนงาน แต่ยังเห็นความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่แยกออกจากกันไม่ได้ ซึ่งนี่คือหัวใจสำคัญของการจัดการธุรกิจสายการบินอย่างแท้จริง

สรุป

ประวัติศาสตร์การบินเริ่มต้นจากความฝันของมนุษย์ที่จะบินได้เหมือนนก ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจของการประดิษฐ์เครื่องบินและทำการบินครั้งแรกโดยพี่น้องตระกูลไรท์ในปี ค.ศ. 1903 นำไปสู่การบินเชิงพาณิชย์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1914 เมื่อสายการบิน St. Petersburg-Tampa Airboat Line เปิดให้บริการขนส่งผู้โดยสารเป็นครั้งแรก สงครามโลกทั้งสองครั้งนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีทางการบิน เช่น โครงสร้างของเครื่องบินที่แข็งแรงมากขึ้น เครื่องยนต์ที่มีพลังกำลังมากขึ้น ขนาดของเครื่องบินที่ใหญ่ขึ้น พัฒนาการเหล่านี้เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้การบินพาณิชย์หลังสงครามโลกทั้งสองครั้งเติบโตอย่างรวดเร็ว

สำหรับประเทศไทย ประวัติศาสตร์การบินเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2453 เมื่อมีการนำเครื่องบินมาบินแสดงที่สนามม้าสระปทุม ต่อมาในปี พ.ศ. 2473 ได้มีการก่อตั้งบริษัท เดินอากาศ จำกัด เพื่อให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ และในปี พ.ศ. 2503 บริษัท การบินไทย จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นจากการร่วมทุนกับสายการบิน Scandinavian Airlines System (SAS) เพื่อให้บริการเส้นทางการบินระหว่างประเทศ อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจนมีจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารจำนวนมากในแต่ละปี

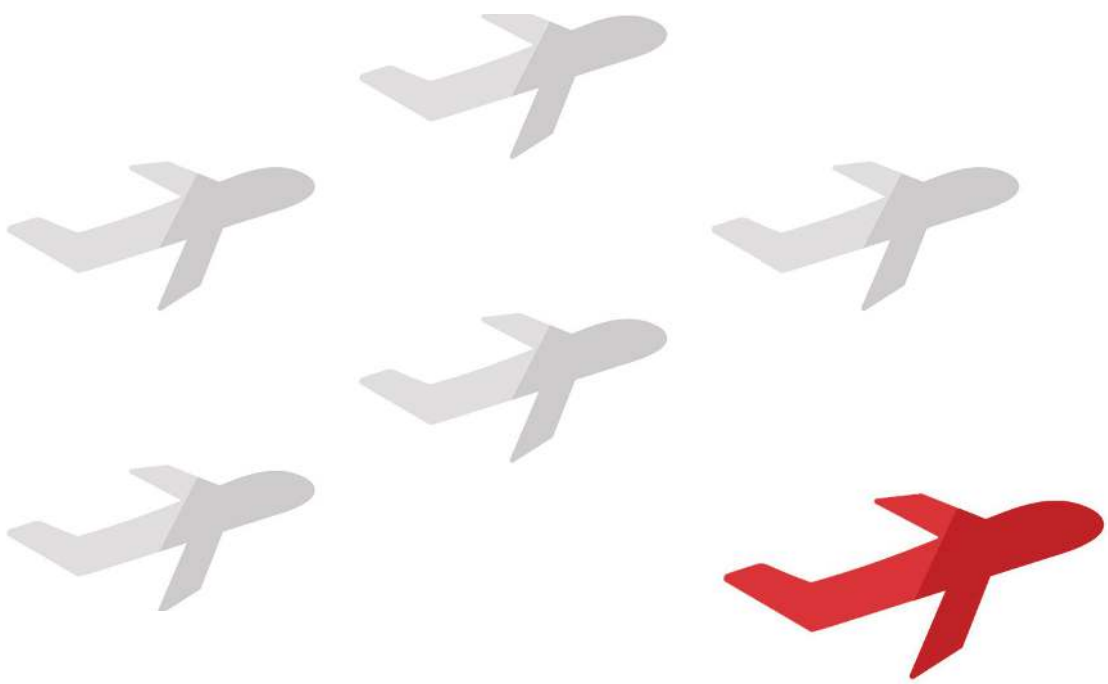
คำถามท้ายบท

1. สงครามโลกครั้งที่หนึ่งและสงครามโลกครั้งที่สองมีผลต่อการพัฒนาเทคโนโลยีการบินอย่างไรบ้าง ยกตัวอย่างการพัฒนาเครื่องบินที่เกิดขึ้นในช่วงสงครามเหล่านี้
2. จุดเริ่มต้นของการบินพาณิชย์เกิดขึ้นเมื่อใด และปัจจัยใดที่ทำให้การบินพาณิชย์เติบโตอย่างรวดเร็วหลังสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง
3. อธิบายเหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาการบินของประเทศไทย ตั้งแต่การนำเครื่องบินมาบินแสดงในปี พ.ศ. 2453 จนถึงการจัดตั้งบริษัทการบินไทย จำกัด

เอกสารอ้างอิง

1. อัครธามา. ตำนาน “อิคาร์ส” มนุษย์วิหคประดิษฐ์ บินเข้าใกล้ดวงอาทิตย์ ทำทนายเทพอพอลโล. ศิลปวัฒนธรรม. Accessed 30 กันยายน 2567, 2567. https://www.silpa-mag.com/culture/article_94691
2. Crouch TD. *First Flight: The Wright Brothers and the Invention of the Airplane*. 1 ed. Division of Publications Harpers Ferry Center National Park Service; 2003.
3. Chant C, Batchelor J. *A century of triumph : the history of aviation*. Free Press; 2002.
4. Flickr. Boeing B-29 Superfortress Accessed 30 September 2024, <https://www.flickr.com/photos/37467370@N08/42142060064>
5. Wikimedia Commons. Lifebuoy and Flying Machines. Accessed 30 September 2024, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Leonardo_Da_Vinci_-_Lifebuoy_and_Flying_Machines.jpg
6. Linden RVd. *AIRLINES & AIRMAIL: The Post Office and The Birth of Commercial Aviation*. The University Press of Kentucky; 2002.
7. AIR TRANSPORT LIBERALIZATION AND THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES. 2016. https://www.icao.int/meetings/a39/documents/wp/wp_189_en.pdf
8. IATA. IATA - Global Outlook for Air Transport <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/industry-statistics/>
9. Subelack D. Boeing - 747. Accessed 30 September 2024, <https://www.flickr.com/people/22946558@N00>
10. Beem Av. KLM (Royal Dutch Airlines) Accessed 30 September 2024, 2024. https://snl.no/KLM_-_Royal_Dutch_Airlines

11. โครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ. สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ. vol 1. มุลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ; 2516.
12. ปิยะดา อินทร์สงค์. พระยาเฉลิมอากาศ. หอจดหมายเหตุแห่งชาติ จังหวัดสุพรรณบุรี. Accessed 30 กันยายน 2567, 2567. https://www.finearts.go.th/storage/contents/2022/12/detail_file/4ox11UglLh7DO2mqxZZrESoiQgsTcFY8kNSwcUhJ.pdf
13. การบินไทย. รายงานประจำปี 2562. 2563.
14. สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. รายงานประจำปี 2566. 2566.
15. ท่าอากาศยานไทย. สถิติขนส่งทางอากาศ. 2567.



บทที่

02

**แบบจำลองธุรกิจ
สายการบิน**

บทที่ 2

แบบจำลองธุรกิจสายการบิน

การดำเนินธุรกิจสายการบินมีความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ตั้งแต่กฎระเบียบความปลอดภัย เทคโนโลยี ไปจนถึงความเข้าใจในองค์ประกอบ และกลไกต่าง ๆ ของธุรกิจสายการบิน จึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นบทที่ 2 นี้จะนำเสนอภาพรวมของธุรกิจสายการบินโดยใช้ ฝืนผ้าแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นเครื่องมือหลักในการอธิบายโครงสร้างและการดำเนินงานของธุรกิจสายการบิน ฝืนผ้าแบบจำลองธุรกิจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการแสดงให้เห็นว่าธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสร้างรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ในอุตสาหกรรมการบินนั้นมีหลากหลายรูปแบบธุรกิจที่สายการบินต่าง ๆ นำไปใช้ เช่น สายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full-Service Carrier) ที่เน้นการให้บริการครบวงจร หรือ สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Carrier) ที่เน้นประหยัดต้นทุนและลดค่าโดยสาร ในบทนี้จะอธิบายองค์ประกอบสำคัญของแบบจำลองธุรกิจ ได้แก่ การจำแนกประเภทลูกค้า ข้อเสนอคุณค่า ช่องทางการให้บริการ คู่ความร่วมมือ กิจกรรมหลักของธุรกิจ ทรัพยากรหลัก ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ และต้นทุนของสายการบิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจองค์ประกอบ และลักษณะสำคัญของธุรกิจสายการบิน

แบบจำลองธุรกิจ

แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นแบบจำลองลักษณะแผนภาพที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และออกแบบธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบหลัก 9 ส่วนซึ่งครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงานของธุรกิจและการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า แต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญและเชื่อมโยงกัน แสดงให้เห็นวิธีการสร้างรายได้และการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- **กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)** ธุรกิจจำเป็นต้องระบุและแบ่งกลุ่มลูกค้าตามความต้องการที่แตกต่างกันของตลาด โดยสามารถจำแนกลูกค้าตามลักษณะประชากร พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ พฤติกรรมการบริโภค หรือแม้กระทั่งคุณลักษณะทางจิตวิทยา กลุ่มลูกค้าที่ต่างกันจะมีความต้องการและคาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนั้น การแบ่งกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนจึงเป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- **ข้อเสนอคุณค่า (Value Propositions)** ข้อเสนอคุณค่าเป็นสิ่งที่ธุรกิจส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งสร้างความแตกต่างและดึงดูดใจให้ลูกค้าเลือกใช้บริการของธุรกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่าข้อเสนอคุณค่า คือ วิธีการที่ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร ข้อเสนอคุณค่า

สามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีกสองระดับได้แก่ ข้อเสนอคุณค่าพื้นฐาน คือ สิ่งที่ธุรกิจประเภทเดียวกัน ต้องทำ หรือต้องมีเพื่อให้สามารถดำเนินการในธุรกิจนั้นได้ และ ข้อเสนอคุณค่าเฉพาะ คือ สิ่งที่ทำให้ ธุรกิจหนึ่งแตกต่างหรือโดดเด่นจาก ธุรกิจประเภทเดียวกัน

- **ช่องทาง (Channels)** หมายถึงวิธีที่ธุรกิจใช้ในการเข้าถึงลูกค้าและนำเสนอข้อเสนอคุณค่า รวมถึง ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ช่องทางเหล่านี้อาจเป็นช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน หรืออาจเป็นช่องทางออฟไลน์ เช่น ศูนย์บริการลูกค้า ร้านค้า ฯลฯ ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อที่จะเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากที่สุด
- **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)** การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างความจงรักภักดี ส่งผลให้ลูกค้าเลือกใช้บริการในระยะยาว ความสัมพันธ์นี้อาจ เกิดขึ้นผ่านการเป็นสมาชิก การสร้างชุมชนของลูกค้า การจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ การสนับสนุน การให้บริการที่รวดเร็วและมีคุณภาพ หรือการมอบประสบการณ์การที่ดียิ่งให้กับลูกค้า ซึ่งจะช่วย เพิ่มโอกาสให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก
- **กิจกรรมหลัก (Key Activities)** กิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บริการ ตามที่ได้สัญญาไว้กับลูกค้า หรือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง และส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ตามที่ระบุไว้ในข้อเสนอคุณค่า
- **ทรัพยากรหลัก (Key Resources)** ทรัพยากรหลักเป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องมีเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจ ได้อย่างราบรื่น โดยทรัพยากรหลักคือสิ่งต่าง ๆ ที่ธุรกิจต้องใช้เพื่อดำเนินกิจกรรมหลัก ดังนั้นจึงต้อง สอดคล้องกับกิจกรรมหลักที่ได้รับระบุไว้หากขาดทรัพยากรหลักนี้ไป จะส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนิน การได้ ทั้งนี้ทรัพยากรหลัก อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น เครื่องจักร อาคาร พนักงาน ฯลฯ หรือ จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะของพนักงาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร องค์กรความรู้ ฯลฯ
- **กระแสรายได้ (Revenue Streams)** กระแสรายได้เป็นแหล่งรายได้ที่ธุรกิจสร้างขึ้นจากการ ให้บริการลูกค้า โดยทั่วไปกระแสรายได้จะมาจากการดำเนินกิจกรรมหลักของธุรกิจ อาจกล่าวได้ว่า กระแสรายได้ของธุรกิจคือสิ่งที่ลูกค้าแลกเปลี่ยนกับคุณค่าที่ธุรกิจส่งมอบให้แก่ลูกค้า
- **พันธมิตรหลัก (Key Partnerships)** ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ธุรกิจไม่สามารถ ดำเนินการกิจกรรมทุกกิจกรรมได้ด้วยตนเอง หรือหากดำเนินการเองก็จะมีต้นทุนสูง ดังนั้นจึงต้อง อาศัยพันธมิตรทางธุรกิจเข้ามาช่วยในเรื่องต่าง ๆ เช่น ซัพพลายเออร์ หรือ การจ้างงานบุคคลภายนอก ให้มาดำเนินการบางขั้นตอนแทน (Outsourcing)
- **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)** โครงสร้างต้นทุนหมายถึงต้นทุนที่ธุรกิจต้องแบกรับในการ ดำเนินธุรกิจ โดยอาจแบ่งเป็นต้นทุนคงที่ คือ ต้นทุนที่มีมูลค่าเท่าเดิมไม่ว่าปริมาณการผลิต จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง และ ต้นทุนแปรผัน คือ ต้นทุนที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามปริมาณการผลิต

