



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์  
เรื่อง นโยบายและกลยุทธ์สายการบินชั้นนำของจีน  
กรณีศึกษา สายการบิน Air China และ Cathay Pacific

โดย

นางสาว วรางคณา ยังเจริญ

รหัสนักศึกษา 05520578

เสนอ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิเสก ปั่นสุวรรณ

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษารายวิชา 450 460 การศึกษาเอกเทศ  
สาขาวิชาเอเชียศึกษา คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2555

**ชื่องานวิจัย** นโยบายและกลยุทธ์สายการบินชั้นนำของจีน กรณีศึกษา สายการบิน Air China และ Cathay Pacific

**ผู้นำเสนอ** นางสาวรวงคณา ยังเจริญ รหัสนักศึกษา 05520578

**อาจารย์ที่ปรึกษาหัวข้อ** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิเศก ปั้นสุวรรณ

### **บทคัดย่อ**

สายการบินแอร์ไชน่า(Air China) และ คาเธ่ย์แปซิฟิก(Cathay Pacific) ถือได้ว่าเป็นสายการบินในลำดับต้นๆ ของประเทศจีนและเขตเศรษฐกิจพิเศษฮ่องกง รวมทั้งยังเป็นส่วนช่วยผลักดันให้มีการเข้ามาลงทุนในประเทศจีนมากขึ้น ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำเสนอ นโยบายและกลยุทธ์ทางการตลาด การพัฒนาระบบและการจัดการ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งยังทำการศึกษาผลประกอบการ และนำมาเปรียบเทียบกัน ผลจากการศึกษาพบว่า นโยบายของสายการบินแอร์ไชน่าและ คาเธ่ย์แปซิฟิก ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งแต่เพียง ประการเดียว แต่ต้องใช้นโยบายในการรวมกลุ่มพันธมิตร และในปัจจุบันหันมาพัฒนาในเรื่องของคุณภาพการบริการ แทนที่จะสนใจแต่เรื่องราคาเพียงอย่างเดียว สำหรับผลประกอบการของ แอร์ไชน่ามีแนวโน้มขยายตัวสูงขึ้นแต่ในขณะที่ คาเธ่ย์แปซิฟิก มีแนวโน้มลดลง สืบเนื่องมาจากสาเหตุการสนับสนุนของรัฐบาลจีน ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อ แอร์ไชน่าในขณะที่ คาเธ่ย์แปซิฟิก มีข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าวมากกว่า

**คำสำคัญ** แอร์ไชน่า , คาเธ่ย์แปซิฟิก , ธุรกิจสายการบินสายการบิน

## คำนำ

รายงานวิจัยเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา 450 460 การศึกษาเอกเทศ สาขาวิชาเอเชียศึกษา คณะอักษรศาสตร์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยเรื่องนโยบายและกลยุทธ์ของสายการบิน Air China และ Cathay Pacific ทั้งนี้ในรายงานวิจัยมีเนื้อหาประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของสายการบิน นโยบายและกลยุทธ์ทางการตลาด รวมทั้งศักยภาพและแนวโน้มในอนาคต ตลอดจนนำมาประยุกต์กับสายการบินประจำชาติไทย

ผู้วิจัยได้เลือกหัวข้อนี้ในการศึกษา เนื่องจากเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะปัจจุบันธุรกิจสายการบินมีการเติบโตและการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณอาจารย์อภิเศก ปั้นสุวรรณ ผู้ให้ความรู้และแนวทางการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานวิจัยฉบับนี้จะให้ความรู้และเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทุกท่าน หากมีข้อเสนอแนะประการใด ผู้วิจัยขอรับไว้ด้วยความขอบพระคุณยิ่ง

วรางคณา ยังเจริญ

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
คำนำ .....	ข
สารบัญ .....	ค
บทนำ .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	1
ขอบเขตของการศึกษา .....	1
วิธีการดำเนินการศึกษา .....	1
ทบทวนวรรณกรรม .....	2
ผลการศึกษา .....	4
อภิปรายผลการศึกษา .....	8
สรุปผลการศึกษา .....	9
บรรณานุกรม .....	10
ภาคผนวก	

## บทนำ

อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการพัฒนาและมีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมการบินโลก โดยในปัจจุบันเป็นภูมิภาคที่มีการขนส่งทางอากาศมากที่สุดในโลก ซึ่ง สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) กล่าวว่าในปี ค.ศ. 2012 กำไรของสายการบินจากประเทศจีนนั้นมีส่วนแบ่งมากกว่าครึ่งของส่วนแบ่งในตลาดโลก ซึ่งประเทศจีนตั้งอยู่ศูนย์กลางเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียมีการลงทุนของอุตสาหกรรมต่างๆที่มาตั้งฐานการผลิตในจีนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ต้องมีการคมนาคมที่สะดวกสบายเพื่อรองรับการลงทุนจากต่างชาติ ด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นผลดีในการพัฒนาให้จีนกลายเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบินของภูมิภาค (สำนักงานสถิติแห่งชาติจีน, 2008)

แอร์ไชน่า เป็นสายการบินพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดของจีน อยู่ภายใต้การจัดการของหน่วยงานรัฐบาลกลาง รายได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007 –2011 มีอัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ยต่อปีถึงร้อยละ 20.1 (Air China Annual Report, 2007-2011) สำหรับ คาเธ่ย์แปซิฟิก เป็นสายการบินหลักของเขตเศรษฐกิจพิเศษฮ่องกง มีอัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ยตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007-2011 คิดเป็นร้อยละ 30.5 (Cathay Pacific Annual Report, 2007-2011) จำนวนตัวเลขที่เพิ่มขึ้นนี้ชี้ให้เห็นถึงเศรษฐกิจที่กำลังขับเคลื่อนไปข้างหน้าของจีนอย่างไม่หยุดยั้ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเปรียบเทียบสายการบินทั้ง 2 สายถึงความเป็มา นโยบาย กลยุทธ์ และปัญหา ในการก้าวไปสู่สายการบินชั้นนำในระดับโลกเพื่อที่จะเป็นกรณีศึกษาให้กับสายการบินในประเทศไทยและนำมาปรับใช้กับสายการบินแห่งชาติของไทยต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษานโยบายและกลยุทธ์ของสายการบิน แอร์ไชน่าและ คาเธ่ย์แปซิฟิก
2. เพื่อศึกษาผลประกอบการของสายการบิน แอร์ไชน่าและ คาเธ่ย์แปซิฟิก
3. เพื่อศึกษาถึงศักยภาพ ปัญหาและแนวโน้มของสายการบิน แอร์ไชน่าและ คาเธ่ย์แปซิฟิก

## ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษานโยบายและกลยุทธ์ของสายการบิน แอร์ไชน่าและ คาเธ่ย์แปซิฟิก ในช่วงปี ค.ศ. 1949-2012

## วิธีการวิจัย

วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การศึกษานโยบายในช่วงปี ค.ศ. 2008-2012 ของสายการบินแอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิก โดยทำการศึกษาและเปรียบเทียบกิจกรรมในรูปแบบของตาราง

2. การศึกษาผลประกอบการ โดยใช้ผลประกอบการและจำนวนผู้โดยสารนำมาเปรียบเทียบระหว่างสองสายการบิน

โดยทำการศึกษาและเปรียบเทียบออกมาในรูปแบบของตาราง

3. การศึกษาศักยภาพ ปัญหา และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นของสายการบิน โดยทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจากสายการบินแอร์ไชน่าและบทสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสายการบินแอร์ไชน่า นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธี SWOT Analysis

### ทบทวนวรรณกรรม

ในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมสามารถแบ่งหัวข้อได้เป็น 2 ส่วนดังนี้ แนวความคิดเกี่ยวกับสายการบิน ประวัติความเป็นมาของธุรกิจการบินพาณิชย์ ประวัติความเป็นมาของสายการบินแอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริการ กลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรและกลยุทธ์สายการบิน

#### 1.แนวความคิดเกี่ยวกับสายการบิน ประวัติความเป็นมาของธุรกิจการบินพาณิชย์ ประวัติความเป็นมาของสายการบินแอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิก

การเดินทางโดยพาหนะเครื่องบินในเชิงพาณิชย์ มีขึ้นเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1903 โดยสายการบินท้องถิ่นในประเทศเยอรมัน ได้เปิดเส้นทางบินระหว่าง Berlin กับ Leipzig และ Weimar ซึ่งสายการบินนี้ ในระยะเวลาต่อมาเป็นที่รู้จักกันดีในนามของสายการบิน Deutsche Lufthansa (ชยาภรณ์ ชื่อ รุ่งโรจน์, 2537)

สายการบินแอร์ไชน่าก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1989 เนื่องจาก รัฐบาลแยกหน่วยงานการบินของกรมการบินพลเรือน (Civil Aviation Administration of China : CAAC) ออกเป็น 6 สายการบินอิสระ และหนึ่งในนั้นคือ แอร์ไชน่า (ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์, 2550) สำหรับสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก ก่อตั้งขึ้นวันที่ 24 กันยายน ค.ศ. 1946 ในเขตเศรษฐกิจพิเศษฮ่องกง โดยมีกลุ่ม Swire Group เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

#### 2.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริการ กลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรและกลยุทธ์สายการบิน

##### 2.1 กลยุทธ์การบริการ

การตลาดบริการมีส่วนประกอบ 3 ประการ คือ

- 1.องค์ประกอบของการบริการ คือส่วนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้
- 2.รูปแบบการบริการ คือการตั้งราคาแบบเบ็ดเสร็จเป็นบริการทั้งชุด การตั้งราคาแยกกันสำหรับแต่ละบริการ และใช้ทั้ง 2 รูปแบบรวมกัน
- 3.ระดับการบริการ คือคุณภาพและปริมาณของผลประโยชน์ที่ได้รับ (ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์, 2548)

## 2.2 กลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตร

มีไปเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีลักษณะการดำเนินงานร่วมกัน แบ่งปันความรับผิดชอบและแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และความสามารถ แบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา คือความร่วมมือระหว่าง 2องค์กรขึ้นไปเซ็นสัญญาเพื่อร่วมทำกิจกรรมทางธุรกิจ มีความผูกพันกันน้อย และเป็นอิสระต่อกัน
2. พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน คือธุรกิจมีความร่วมมือกันด้านต้นทุนในการประกอบธุรกิจ
3. พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน คือเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Teerapon Tanomsakyut , 2009)

## 2.3 กลยุทธ์สายการบิน

การประกอบธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น เทคโนโลยี ภาวะบีบข้อมบังคับ การกำหนดราคาและความพร้อมของ โครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง ลักษณะอุปสงค์ของผู้บริโภค และต้นทุนประกอบการ เป็นต้น สำหรับกลยุทธ์ที่ธุรกิจสายการบินนำมาใช้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน ที่สำคัญมีดังนี้

1. การเสนอผลิตภัณฑ์รวมกลุ่มสำเร็จรูป คือมีการให้บริการบนเครื่อง ความปลอดภัยและความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขบนตัวโดยสาร
2. โปรแกรมสะสมไมล์ คือโปรแกรมที่ทำให้ลูกค้าจรรู้ภักดีในตราสินค้า สำหรับผู้ที่ต้องเดินทางด้วยเครื่องบินบ่อยๆ นำมาใช้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและกันไม่ให้ลูกค้าไปใช้บริการของผู้อื่น
3. กลยุทธ์ราคา คือการกำหนดราคาภายใต้การกำหนดของ องค์กรการบินระหว่างประเทศ (The International Air Transport Association : IATA) โดยให้อิสระในการเรียกเก็บค่าโดยสารแต่อัตราค่าโดยสารก็ยังต้องขึ้นอยู่กับข้อตกลงด้านการบินระหว่างประเทศ (สถาบันพาณิชยนาวิ, 1996)

## ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาที่ได้จากงานวิจัย มีประเด็นสำคัญคือ นโยบายและกลยุทธ์ของสายการบินในรูปแบบต่างๆ ผลประกอบการของสายการบินซึ่งจะเป็นตัววิเคราะห์รายได้และความสำเร็จของสายการบิน และศักยภาพ ปัญหาและแนวโน้มของสายการบินในอนาคต

### 1. นโยบายและกลยุทธ์ของสายการบินในรูปแบบต่างๆ

เมื่อเปรียบเทียบนโยบายและกลยุทธ์ของทั้งสองสายการบินพบว่า ช่วงทศวรรษ 1980 ของสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกใช้นโยบายการจัดระบบเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งรัฐบาลฮ่องกงประกาศใช้นโยบาย “1 เส้นทาง1สายการบิน” เพื่อจำกัดการแข่งขันระหว่างสายการบิน ในทศวรรษที่1990 บริษัทใช้แผนกลยุทธ์ “Operation Better Shape” เน้นที่การใช้บริการจากภายนอกองค์กร (Outsource) เพื่อลดต้นทุนและสิ่งสำคัญคือการนำระบบสารสนเทศต่างๆมาใช้เพิ่มมากขึ้น

สำหรับแอร์ไชน่าในช่วงทศวรรษ 2000 บริษัทมีเป้าหมายในการสร้างกลุ่มคนให้มีความสามารถเพื่อที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนบริษัท เอาใจใส่พนักงานและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนการบริการที่เรียกว่า “Four Heart Project” คือความไว้วางใจในความปลอดภัย ความสะอาดสบาย ความช่วยเหลือที่ตรงจุดและความพึงพอใจของผู้โดยสาร

เมื่อเปรียบเทียบแผนการตลาดรวมถึงแนวทางในการพัฒนาของทั้งสองสายการบินพบว่าสายการบินแอร์ไชน่ามีการพัฒนาระบบการจัดการ อาทิเช่น มีนำความคิดเที่ยวบินสีเขียวหรือ Smiling China มาใช้ ขณะเดียวกันสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกเน้นพัฒนาเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ อาทิเช่น ระบบ New Revenue Management System เพื่อเพิ่มการจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในส่วนของการสร้างภาพลักษณ์องค์กร แอร์ไชน่าให้คนร่วมสนุกโดยการ Check-in บนfacebook เพื่อสร้างชื่อเสียงให้บริษัท ขณะที่คาเธ่ย์แปซิฟิกเปลี่ยนภาพลักษณ์บริษัทด้วยการเปลี่ยนโลโก้ใหม่ นอกจากนั้นแอร์ไชน่ายังพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้วยการใช้โปรแกรมสะสม ไมล์สำหรับผู้เดินทางบ่อย มีให้บริการ wifi บนเครื่องบิน เป็นต้น สำหรับ คาเธ่ย์แปซิฟิกมีการเพิ่มบริการอาหารและสื่อความบันเทิง มี Mobile Check-In เพื่อเพิ่มความสะดวก และมีโปรแกรมสะสมไมล์เช่นกัน

### 2. ผลประกอบการของสายการบิน

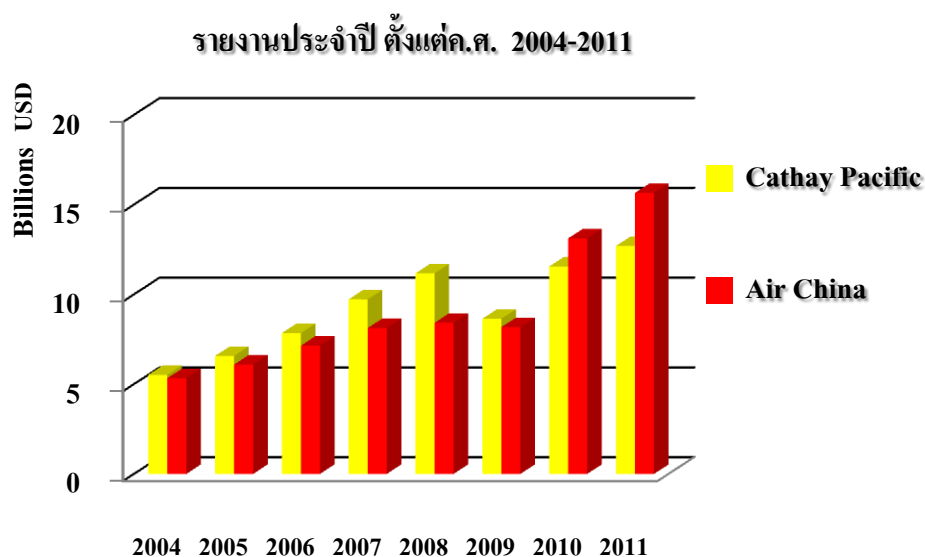
ผลประกอบการของสายการบินจะเป็นตัววัดความสำเร็จ ความอยู่รอดและความก้าวหน้าของสายการบิน ซึ่งผลกำไรและขาดทุนในแต่ละปีจะปรากฏออกมาในรูปแบบของรายงานประจำปี (Annual Report) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบผลประกอบการของสายการบินแอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิก ในช่วงปีค.ศ. 2004-2011 พบว่า ในปีค.ศ. 2004-2008 ทั้งสองสายการบินมีผลประกอบการที่สูงขึ้นแต่ในปีค.ศ. 2009 เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองสายการบินประสบปัญหามูลค่าการซื้อขายที่ลดลง โดยเฉพาะ คา



เซี่ยแปซิฟิกที่ต้องเผชิญกับภาวะตกต่ำอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่ปรับสูงขึ้น อย่างรวดเร็ว และในปีเดียวกันนี้เองก็เกิดการระบาดของเชื้อไขหวัดใหญ่ สายพันธุ์ใหม่ 2009 ส่งผลให้นักเดินทางมีการระมัดระวังเรื่องการเดินทางด้วยสายการบิน

คาเซี่ยแปซิฟิกจึงเน้นกลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก โดยเฉพาะด้านการตลาด เน้นให้บริการระดับพรีเมียม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าหรือผู้โดยสารที่ใช้บริการ สำหรับแอร์ไชน่าปฏิบัติการเชิงรุกและมีประสิทธิภาพ เพิ่มเครือข่ายผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงการจัดการการผลิต จึงทำให้ช่วงเวลาต่อมาทั้งสองบริษัทมีผลประกอบการที่ขยับสูงขึ้น ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 ผลประกอบการของทั้งสายการบินแอร์ไชน่าและคาเซี่ยแปซิฟิกระหว่างปีค.ศ. 2004-2011



แผนภูมิที่ 1 แสดงผลประกอบการของสายการบิน Air China และ Cathay Pacific

ที่มา : คำเนินการ โดยผู้วิจัย (2555) รวบรวมข้อมูลจาก Annual report ของสายการบิน Air China และ Cathay Pacific ปีค.ศ. 2004-2011

### 3. ศักยภาพ ปัญหาและแนวโน้มของสายการบินแอร์ไชน่า

ในปัจจุบันพบว่าจุดแข็งของสายการบินแอร์ไชน่าได้รับการยอมรับในสากลและมีชื่อเสียง เนื่องจากมีขนาดของฝูงบินที่ใหญ่ มีความพร้อมของลูกเรือรวมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกโดยมีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้มีตัวเลขในการใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันจุดอ่อนของแอร์ไชน่าคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ในด้านการบริการถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบไปใช้ สำหรับโอกาสของสายการบินคือ เศรษฐกิจของประเทศขยายตัวจึงส่งผลให้แอร์ไชน่าเติบโตตามไปด้วย รวมทั้งมี

ข้อตกลงในการเปิดเส้นทางการบินทำให้มีโอกาสเติบโตมากขึ้น อุปสรรคของสายการบินคือปัญหาเรื่องราคาเชื้อเพลิงที่เพิ่มสูงขึ้นและผู้โดยสารมีทางเลือกในการเดินทางที่เพิ่มมากขึ้น (โดยมีรายละเอียดที่ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ศักยภาพ ปัญหา โอกาสและอุปสรรคของสายการบินแอร์ไชน่า

SWOT Analysis	แอร์ไชน่า
<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แอร์ไชน่ามีบทบาทอย่างสูงในการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารทางอากาศของประเทศจีน ซึ่งมีปริมาณการจราจรและจำนวนสินทรัพย์ของบริษัทมากที่สุด มีพนักงานมากกว่า 20,000 คนที่มีการฝึกฝนอย่างดี ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและการบริการอย่างเป็นสากล</li> <li>2. Air China เป็นสายการบินที่มีความทันสมัย มีความเชี่ยวชาญในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา</li> <li>3. มีระบบสารสนเทศที่มีความทันสมัยที่สุด ทั้งระบบปฏิบัติการและการบริการที่สอดคล้องกัน</li> <li>4. มีคุณภาพการบริการและมีตัวเลขการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Air China มีการดำเนินงานระหว่างประเทศเป็นวงกว้าง แต่สำหรับตลาดภายในประเทศ สายการบินยังขาดความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์</li> <li>2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ในด้านบริการที่บริษัทนำออกมาใช้ถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบไปใช้อย่างง่ายดาย</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อตกลงในการเปิดเส้นทางการบิน ทำให้ง่ายที่จะขยายเส้นทางการบิน</li> <li>2. เศรษฐกิจของจีนเติบโตขึ้นส่งผลให้ธุรกิจสายการบินโตตามไปด้วย</li> <li>3. จำนวนนักท่องเที่ยวและนักลงทุนชาวต่างชาติที่มายังประเทศจีนมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การท่องเที่ยวที่ขยับขึ้นจะเพิ่มความต้องการในการใช้บริการสายการบินให้มากขึ้น</li> <li>4. กรมการบินพลเรือนแห่งประเทศจีน มีกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดที่จะควบคุมประสิทธิภาพและโอกาสในการพัฒนาของสายการบิน</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค (Threats)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แอร์ไลน์ต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่รุนแรงกับสายการบินชั้นนำระดับโลก</li> <li>2. ปัญหาเรื่องราคาเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจสายการบินแนวโน้มทั้งระบบได้รับผลกระทบจากต้นทุนที่สูงขึ้น</li> <li>3. ผู้โดยสารยังมีทางเลือกอื่น ๆ อีกมากมายที่สามารถเดินทางได้ เช่น รถไฟ รถโดยสาร เป็นต้น รถไฟและรถโดยสารได้ปรับปรุงให้มีความเร็วมากขึ้นและมีการบริการในระยะทางไกลเพื่อดึงดูดผู้โดยสารให้มาเลือกใช้บริการเดินทางอย่างอื่นแทนการโดยสารทางอากาศ</li> </ol>

ที่มา : [www.scribd.com/doc/6723930/SWOT-Analysis-for-Air-ChinaA-CASE-STUDY](http://www.scribd.com/doc/6723930/SWOT-Analysis-for-Air-ChinaA-CASE-STUDY) (2012)

## อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษากลยุทธ์และนโยบายของสองสายการบินพบว่า รูปแบบการพัฒนานั้นเรื่องของการรวมกลุ่มพันธมิตรของสายการบินแอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิคมิลักษณะการพัฒนาแบบหุ้นส่วน แต่มีความแตกต่างกันโดยที่ แอร์ไชน่าเข้าร่วมกลุ่มกับ Star Alliance สำหรับคาเธ่ย์แปซิฟิกรวมกลุ่มกับ One World ซึ่งการรวมกลุ่มนั้นมีไปเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Teerapon Tannomsakyut (2009) ที่ว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรจะมีลักษณะการดำเนินงานร่วมกัน แบ่งปันความรับผิดชอบและผลประโยชน์รวมถึงแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้และความสามารถ

จากภาพรวมของธุรกิจสายการบินผลประกอบการของสายการบินแอร์ไชน่า มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ในขณะเดียวกันก็มีบางปีที่ได้รับผลกระทบ เรื่องราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีราคาสูงขึ้น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือประเทศปลายทางประสบปัญหาเศรษฐกิจอย่างประเทศในทวีปยุโรป เป็นต้น ส่งผลให้ธุรกิจสายการบินที่มีเส้นทางการบินในทวีปยุโรปได้รับผลกระทบตามไปด้วย สำหรับสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิคมิแนวโน้มในการเจริญเติบโตที่ชะลอตัว เนื่องด้วยตัวเลขผลประกอบการที่คงที่ มีการลดลงของผู้โดยสารและรายได้จากการขนส่งสินค้า แต่ในขณะเดียวกันบริษัทก็ยังคงดำเนินกิจการไปได้ด้วยการที่แอร์ไชน่ากลายเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

สำหรับโอกาสในการพัฒนาของสายการบินแอร์ไชน่า เนื่องจากเป็นธุรกิจสายการบินที่มีสินทรัพย์มากที่สุด มีการขนส่งทางอากาศที่ขยายตัวมากที่สุด ทั้งยังมีความโชคดีที่รัฐบาลจีนนั้นเข้ามาควบคุมและให้การช่วยเหลือโดยตรง จึงทำให้แนวโน้มของสายการบินมีโอกาสในการแข่งขันที่สูง ขึ้นขยายเส้นทางให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งนักลงทุนและนักท่องเที่ยวก็ยังเข้ามาประเทศจีนมากขึ้น แต่ในการพัฒนายังมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขที่พบได้จากไทยคือ สายการบินมีสาขาประจำประเทศไทยเพียงสาขาเดียวคือในกรุงเทพฯ ทำให้ยังคงเป็นอุปสรรคในการประชาสัมพันธ์และขยายตลาดภายในภูมิภาคนี้ ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักมากพอ และยังขาดความไว้วางใจจากผู้ใช้บริการสำหรับสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกโอกาสในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงคือมีรัฐบาลกลางของจีนให้การช่วยเหลือ ซึ่งก็ทำให้บริษัทยังดำเนินกิจการต่อไปได้แต่ทั้งนี้ บริษัทก็ต้องมีมาตรการในผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาให้สายการบินมีประสิทธิภาพและมีผลประกอบการที่สูงขึ้นเหมือนแต่ก่อน เพื่อสอดคล้องกับการคาดการณ์ของกรมการบินพลเรือนจีน (2553) ที่ว่า ปีค.ศ. 2020 จะมีผู้โดยสารเดินทางมายังประเทศจีนกว่า 700 ล้านคน และเพิ่มเป็นสองเท่าในปี ค.ศ. 2030

รวมไปถึงเรื่องของโอกาสในการแข่งขันระหว่างสองสายการบินด้วยกันเอง ต้องคำนึงถึงเรื่องราคาด้วย เพราะราคาเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อผลประกอบการของสายการบิน สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพาณิชยนาวิ (1996) ที่ว่า การกำหนดอัตราค่าโดยสารและค่าระวางสินค้าจะส่งผลต่อการเลือกซื้อของผู้ใช้บริการและการดำเนินงานของสายการบิน เช่น ราคาค่าโดยสารอาจทำให้มีการเพิ่มเส้นทางการบินที่มีผู้โดยสารมากและขุดเส้นทางการบินเดิมที่ขาดทุน เป็นต้น แต่ในปัจจุบันสายการบินทั้งหลายต้องเผชิญกับแรงกดดันในการแข่งขันทางด้านราคาเป็นอย่างมาก จึงทำให้หลายสายการบินหันมาสนใจในการพัฒนาการบริการเพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Merlin Stone, Ron Mathison and Dania Spier (1997) ที่ว่า การแข่งขันไม่สามารถแข่งขันกันด้วยราคาเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องแข่งขันในการบริการที่มีคุณภาพด้วย ต้องตระหนักถึงความมีประสิทธิภาพและการทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อสายการบิน

### สรุปผลการศึกษา

สายการบินสัญชาติจีนอย่าง แอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิกลือได้ว่าเป็นสายการบินหลักของประเทศจีนและเขตเศรษฐกิจพิเศษฮ่องกง นโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ นั้นล้วนมีส่วนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจจีนให้เติบโตมากขึ้น นโยบายของสายการบินในอนาคตไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องเกี่ยวกับการเข้มแข็งได้เพียงคนเดียว แต่ต้องใช้นโยบายในการรวมกลุ่มพันธมิตร แต่ขณะนั้น นโยบายเรื่องการพัฒนาเชิงคุณภาพการบริการกลับมาเป็นเรื่องที่สายการบินให้ความสำคัญมากกว่า วิธีการบริหารการจัดการและลดต้นทุน บริษัทได้ตั้งระบบสารสนเทศ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การจัดการด้วยวิธีการสมัยใหม่ที่ดึงเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนสำคัญ ส่งผลทำให้ธุรกิจสายการบินสามารถแข่งขันต่อไปได้ภายใต้ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจเชิงต้นทุนค่าเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ดีผลจากการศึกษาเปรียบเทียบของทั้งสองสายการบินพบว่า ธุรกิจสายการบินของแอร์ไชน่า มีแนวโน้มการขยายตัวสูงขึ้น ซึ่งพบได้จากผลประกอบการที่มีมูลค่าด้านการตลาดรวมทั้งรายรับที่สูงขึ้น แต่ในขณะที่คาเธ่ย์แปซิฟิกมีแนวโน้มลดลง สืบเนื่องมาจากสาเหตุการสนับสนุนของรัฐบาลจีนทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่มีต่อแอร์ไชน่าในขณะที่คาเธ่ย์แปซิฟิกมีข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าวมากกว่า

## บรรณานุกรม

### เอกสารภาษาไทย

ชยาภรณ์ ช่อรุ่งโรจน์ และณรงค์ ศิริรัมย์. (2549). “ความต้องการบุคลากรด้านการบริการใน  
อุตสาหกรรมการบิน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบ้านและชุมชน คณะ  
มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สถาบันพาณิชยนาวิ (2539). “กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจสายการบิน.”  
สถาบันพาณิชยนาวิ ปีที่1, ฉบับที่1(12): 63-96.

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์. (2548). การตลาดบริการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

เกรแฮม นอร์ริส. (2012). แอร์ ไลน์า เปิดตัวด้วยสารรูปแบบใหม่. เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม. เข้าถึงได้  
จาก [http://www.logisticsclinic.com/logistics-news/?cont\\_id=5542&page=2&cat\\_id=3113](http://www.logisticsclinic.com/logistics-news/?cont_id=5542&page=2&cat_id=3113)

ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. (2550). จับตาธุรกิจสายการบินในประเทศจีน. เข้าถึงเมื่อ 29 มิถุนายน.  
เข้าถึงได้จาก [http://ns.boi.go.th/thai/download/publication.../boitoday\\_may\\_7\\_07.pdf](http://ns.boi.go.th/thai/download/publication.../boitoday_may_7_07.pdf)

สถาบันการบินพลเรือน. (2554). สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย. เข้าถึงเมื่อ 29  
มิถุนายน. เข้าถึงได้จาก <http://www.iata.org/pressroom/Documents/annual-report-2011.pdf>

สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิค. (2555). รายงานประจำปีค.ศ. 2007-2011. เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม.  
เข้าถึงได้จาก <http://www.cathaypacific.com>

สายการบินแอร์ไชน่า. (2555). รายงานประจำปีค.ศ. 2007-2011. เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม. เข้าถึง  
ได้จาก <http://www.china-airlines.com/en/about/96ap.pdf>

Agoda. (2011). ออกกำลังกายกับพันธมิตรแอร์ไชน่า. เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.agoda.co.th/info/air-china-partnership.html>

IATA. (2009). จำนวนผู้โดยสารทางอากาศลดลง 3.1 เปอร์เซ็นต์ในปี 2009. เข้าถึงเมื่อ 24 ธันวาคม.  
เข้าถึงได้จาก [http://www.dae.mi.th/aero-  
update/08\\_World%20air%20travel%20falls%20record%203.1%20percent%20in%202009\\_T  
H.htm](http://www.dae.mi.th/aero-update/08_World%20air%20travel%20falls%20record%203.1%20percent%20in%202009_TH.htm)

### เอกสารภาษาอังกฤษ

An International Journal. (2012). **SWOT analysis for Air China**. Accessed July 13. Available from  
<http://www.scribd.com/doc/6723930/SWOT-Analysis-for-Air-ChinaA-CASE-STUDY>

Merlin Stone, Ron Mathison and Dania Spier. (1997). **Frequent flyer programmes: Where East meets West -- The Cathaypacific case study**. Accessed July 6. Available from  
<http://jvm.sagepub.com/content/3/2/132>

Sunita Naomijaison. (2008). **Problems and Challenges in International Market - A case study of Air China**. Accessed July 6. Available from

Teerapon Tanomsakyut. (2012). **Strategy Management**. Accessed July 25. Available from  
[http://www.mbakku.com/STD/CourseSyllabus1-52/1\\_52/Sm-  
Teerapon/SM%20for\\_1August.pdf](http://www.mbakku.com/STD/CourseSyllabus1-52/1_52/Sm-Teerapon/SM%20for_1August.pdf)

### การสัมภาษณ์

Hu Haitao. สัมภาษณ์เรื่อง “นโยบายและกลยุทธ์การตลาดของสายการบินแอร์ไชน่า”. เมื่อวันที่ 13  
ธันวาคม 2555

ภาคผนวก

ตารางที่ 1 นโยบายและกลยุทธ์ของสายการบินแอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิก

ปี	แอร์ไชน่า	คาเธ่ย์แปซิฟิก
ปลายยุค 1980		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนชื่อนโยบายจาก “การพัฒนา ระบบ และการสนับสนุน ” เป็น “การจัดระบบ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป”</li> <li>- Data Center ของบริษัท ได้แบ่งออกเป็น 3 แห่ง คือที่ Kowloon , สนามบิน Kaitak และ 2 จุดบริเวณท่าเรือฮ่องกง</li> </ul>
1986		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มต้นการจัดซื้อ Software Package</li> <li>- รัฐบาลฮ่องกงประกาศใช้นโยบาย “1 เส้นทาง 1 สายการบิน” เพื่อจำกัดการแข่งขันระหว่างสายการบินของฮ่องกง</li> <li>คาเธ่ย์แปซิฟิกถูกบังคับให้ยกเลิกสิทธิ์ในการบิน ไปเซี่ยงไฮ้และปักกิ่ง เพื่อให้ประโยชน์กับ Dragon Air</li> </ul>
1992		<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนกลยุทธ์ “<b>Operation Better Shape</b>” ตั้งขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติแบบเดิม เพื่อสร้างรายได้เปรียบ ลดต้นทุน สร้างระบบการจัดการที่ดีขึ้น โดยไม่ต้องมีบางแผนกหรือบางหน่วยงานขึ้นมา</li> <li>- การ Outsourcing อีกกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้ในการลดต้นทุน การติดต่อกับภายนอกจะมีความเป็นอิสระและความเชี่ยวชาญสูง ได้</li> </ul>



		<p>ทำการ Outsourcing บางส่วนในการทำธุรกิจ เช่น การดูแลรักษาอาคารสถานที่ การดูแลรักษา Lift การปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องพิมพ์ การขนส่ง การรักษาพยาบาล</p>
กลางปี1994		<p>- กำหนดกลยุทธ์ทางด้าน IT มีแนวคิดทางด้าน IT แบบใหม่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว</li> <li>2.รับแนวคิดใหม่ๆ มาบริหาร มากกว่าที่จะนำวิธีการเก่ามาพัฒนา</li> <li>3.ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ใช้กับ supplier</li> </ol>
1997		<p>- กลยุทธ์ Smartsourcing ถูกนำมาใช้ในช่วงเวลาที่บริษัทเผชิญกับความกดดันครั้งใหญ่เพื่อลดต้นทุน Smartsourcing นำมาใช้ในสองเรื่องคือ Infrastructure กับบริษัท IBM Global services และ Application กับบริษัท Sabre Airline</p>
ช่วงทศ.2000	<p>- ปีค.ศ. 1988-2000 กลยุทธ์ที่ใช้คือ “small but comprehensive, big and comprehensive”</p> <p>- ปีค.ศ. 1989 ร่วมทุนกับสายการบิน Lufthansa เพื่อก่อตั้งโรงงานซ่อมแซมและดูแลรักษาเครื่องบิน</p> <p>- ปีค.ศ. 2000 กลยุทธ์ช่วงแรกที่บริษัทนำมาใช้คือ “Sit tight” หมายถึง keeping one’s personal position และ “Stand form” หมายถึง uphold one’s</p>	<p>- ปีค.ศ. 2001 ทำสัญญากับ IBM เข้ามาดูแลรับผิดชอบในส่วนของ Desktop PC</p> <p>- ปีค.ศ. 2006 สายการบิน Dragon Air ถูกผนวกเข้ากับคาเธ่ย์แปซิฟิก</p>

	<p>performance and virtues</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลังจากทีรวมเป็นสายการบิน แอร์ไชน่า แล้วนั้นบริษัทมีมุ่งเป้าหมายไปยัง 5 ลักษณะ</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มคนและคนดูแลรักษาให้กับสายการบินที่มีความสามารถในการผลิต</li> <li>2. สร้างศูนย์ควบคุม ที่ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนของบริษัท</li> <li>3. สร้างระบบการตลาดและการเงิน ที่เป็นตัวสร้างผลกำไรให้กับบริษัท</li> <li>4. ทำให้กลยุทธ์ “Four Heart Project” เป็นเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท</li> <li>5. ทำให้กิจการมีเสถียรภาพและพัฒนาก้าวหน้าขึ้น</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเป้าหมายที่จะปรับตลาดการบินภายในประเทศให้สูงขึ้น</li> <li>- พัฒนาและเอาใจใส่กับพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่ทำให้เขาอยากจะทำงานต่อไป</li> </ul> <p>โดยเฉ พาะสนใจเรื่องความเป็นอยู่ ความเป็นส่วนตัวในการทำงาน และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้านายและลูกน้องอย่างนุ่มนวล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทโดยการใช้สัญลักษณ์ของนกฟีนิกซ์ เพื่อที่จะสื่อให้ผู้โดยสารเห็นถึง ความปลอดภัย , มีชื่อเสียง , ความอบอุ่น และความโชคดี</li> </ul>	
--	---	--

	<p>- วางแผนการบริการใหม่ โดยใช้ชื่อว่า “Four Heart project” ประกอบไปด้วย ความไว้วางใจในเรื่องความปลอดภัยของการบิน , ความสะดวกสบายในเรื่องของเที่ยวบินที่ตรงเวลาและการบริการ , ความช่วยเหลือที่ตรงจุด และความพึงพอใจของผู้โดยสารแต่ละท่าน</p> <p>- เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยบริษัทรวมลงทุนกับ AMEGO เพื่อการซ่อมแซมและรักษาฝูงบิน และยังลงทุน 1 พันล้านหยวน สร้างศูนย์ฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน</p> <p>- ปีค.ศ. 2003 United Airlines เริ่มเซ็นสัญญาข้อตกลงกับ แอร์ไชน่า ทั้งสองบริษัทจึงส่งเสริมธุรกิจซึ่งกันและกัน</p> <p>- ปีค.ศ. 2005 สายการบินประสบความสำเร็จจากนโยบาย 4 ข้อ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นผู้นำในตลาด</li> <li>2. มีความตั้งใจในกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น</li> <li>3. ลดขนาดของทุนให้น้อยที่สุด</li> <li>4. สร้างกำไรให้ได้มากที่สุด</li> </ol> <p>- ปีค.ศ. 2006 เซ็นสัญญา MOU กับ Star Alliance</p> <p>- ปีค.ศ. 2007 เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม Star Alliance และมีเส้นทางการบิน 912 เมืองทั่วโลก</p> <p>- ในช่วงโอลิมปิกปีค.ศ. 2008 ที่ปักกิ่ง</p>	
--	---	--

	<p>บริษัทก็ได้ออก Application เพื่อเป็น เครื่องมือช่วยในการคมนาคมสำหรับ ผู้โดยสาร และติครูปโลโก้ โอลิมปิกที่ตัวเครื่องบินเพื่อ ช่วยโปร โมต</p> <p>- ออกกลยุทธ์ “Olympic marketing” นั่นก็คือ “Olympic suite tickets” เป็น บัตรที่รวมการชมกีฬาและค่าที่พัก</p>	
--	---	--

ที่มา : คำเนินการโดยผู้วิจัย (2555) รวบรวมข้อมูลจาก [www.dae.mi.th/](http://www.dae.mi.th/) , [r68.wikidot.com/cathay-pacific](http://r68.wikidot.com/cathay-pacific) และหนังสือ The Eight Strategies of Air China

ตารางที่ 2 แผนการตลาดของสายการบินแอร์ไชน่าและคาเธ่ย์แปซิฟิก

	แอร์ไชน่า	คาเธ่ย์แปซิฟิก
1.การพัฒนาาระบบและการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เพิ่มเครื่องบิน 20 ลำนักบินมากกว่า 100 คนเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดโอลิมปิกที่ปักกิ่ง</li> <li>-สร้าง Codeshare Agreements กับอีก 29 สายการบิน</li> <li>-พัฒนาระบบเพื่อที่จะเพิ่มเที่ยวบินแบบ Non-stop flights จาก Houston ไปยังปักกิ่ง</li> <li>-มีแนวความคิดเที่ยวบินสีเขียว หรือเรียกว่า smiling China โดยสั่งซื้อเครื่องบิน Boeing B777-300ER เพราะมีการเผาผลาญเชื้อเพลิงที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เริ่มระบบจำลองการบินและการนำคอมพิวเตอร์มาใช้สำหรับการจองตั๋ว</li> <li>-นำเอา COINS หรือ Revenue Management System มาใช้</li> <li>-เสนอให้มี Interline e-tickets ให้เกิดขึ้นกับสมาชิก Oneworld</li> <li>-Interline e-ticketing ได้ถูกนำมาใช้กับสมาชิก Oneworld ทั้งหมด</li> <li>-มี New Revenue Management System จาก PROS มาใช้</li> <li>-มีนวัตกรรม Virtual tour (ทัวร์เสมือนจริง) ออนไลน์เกิดขึ้น</li> <li>-เปลี่ยนระบบสำรองที่นั่งใหม่ทั้งระบบ เป็นระบบอัลเทีย</li> </ul>
2. การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>-บริษัทเลือกร้านอาหารเอเชียในสวีเดนเพื่อให้คนร่วมสนุกโดยการ Check-in บน Facebook ของ Air China เพื่อสร้างชื่อเสียงให้มากขึ้น</li> <li>บริษัทจะแจกตั๋วเครื่องบินไป-กลับเอเชีย 2 ใบแก่ผู้ที่เช็คอินมากที่สุด</li> <li>- มี Social Network คือ Facebook Twitter Youtube และ Application บนมือถือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เปลี่ยนภาพลักษณ์บริษัทและเปลี่ยนโลโก้ใหม่เป็น Brush wing</li> <li>-มี Social Networking คือ Facebook Twitter Youtube Channel และ Blog</li> <li>-เป็นหนึ่งในสายการบินแรกๆ ที่มี Google+ Brand page</li> </ul>
3.การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เที่ยวบินภายในประเทศ เปลี่ยนจากที่เคยเสิร์ฟอาหารหรูหราราคา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เพิ่มการบริการบนเครื่องบินรวมถึงอาหารและนำเสนอความบันเทิง</li> </ul>

<p>แพงอย่าง sashimi ในชั้น first class และ business class เนื่องจากมีราคาแพง ขาดต่อการเก็บรักษา และมีผู้สนใจทานน้อย เป็นเสิร์ฟขนมขบเคี้ยวที่มีชื่อเสียงของท้องถิ่นและขนมหวานแทน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phoenix Miles เป็นโปรแกรมสะสมไมล์สำหรับผู้ให้บริการที่เดินทางบ่อย</li> <li>- ให้บริการตัวโดยสารแบบรวม ซึ่งประกอบด้วยตัวเครื่องบินในประเทศและตัวรถโดยสารจากสนามบินไปยังเมืองใกล้เคียง ในระยะเริ่มต้นรถโดยสารจากสนามบินจะขนส่งผู้โดยสารระหว่างเมืองเทียนจินกับเที่ยวบินในประเทศผ่านกรุงปักกิ่ง และในอนาคตจะมีการขยายบริการไปยังเมืองสำคัญอื่นๆ อาทิ เชียงไฮ้ และเฉิงตู</li> <li>- ได้รับการอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการบินพลเรือนของจีนในการใช้ wifi บนเครื่องบิน การค้นหาบนอินเทอร์เน็ตจะถูกจำกัด ให้ความบันเทิงและบริการบางอย่างรวมทั้งการท่องเที่ยวข้อปิ้งจองห้องพักและบริการรถเช่า และไม้ออนุญาตให้ใช้มือถือเพื่อความปลอดภัย</li> </ul>	<p>ระดับ Premium ของ Marco Polo Club และการสะสมไมล์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นหนึ่งในสายการบินแรกๆ ที่มี In-Flight email เกิดขึ้นใน First class , Business class รวมทั้งบางส่วนของ Economy class</li> <li>- In-Flight Purchases ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อตั๋วล่วงหน้าก่อนออกเดินทาง ขณะอยู่บนเครื่องบิน</li> <li>- มี Mobile Check-In เกิดขึ้น</li> <li>- มี City Guides website เกิดขึ้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถ Download ข้อมูลของเมืองปลายทางต่างๆ ได้</li> <li>- 100% e-ticket</li> <li>- มี Self-Print Boarding Pass เกิดขึ้น</li> <li>- มี Manage My Booking เกิดขึ้น ทำให้ลูกค้าสามารถดูข้อมูลการจองของตัวเอง Update ข้อมูลส่วนตัว</li> <li>- มี Online Special Meal and Special Service Request รวมทั้งการจองแบบปฏิสัมพันธ์</li> <li>- เป็นหนึ่งในสายการบินลำดับแรกๆ ที่มี Application ที่ทำให้สามารถจองผ่าน Ipad ได้</li> <li>- เป็นสายการบินของเอเชียรายแรกที่มี On-line ticket change function</li> <li>- มี Mobile Boarding Pass Service เกิดขึ้น</li> <li>- มี Marketing Automation System</li> </ul>
---	--

	<p>- ร่วมมือกับ Agoda ผู้ให้บริการ สำรองห้อง พักรายใหญ่ สมาชิก ของสายการบินจะได้รับการสะสม ไมล์เพิ่มจากการจองห้องพักกับ Agoda</p>	<p>เกิดขึ้น -ขยาย Application ให้สามารถ ใช้ได้กับ Ipad Iphone Android และ Balckberry Playbook</p>
--	---	---

ที่มา : คำเนิกร โดยผู้วิจัย (2555) รวบรวมข้อมูลจาก [www.logisticsclinic.com](http://www.logisticsclinic.com) ,  
[www.researchinchina.com/Htmls/News/201111/26049.html](http://www.researchinchina.com/Htmls/News/201111/26049.html) , [r68.wikidot.com/cathay-pacific](http://r68.wikidot.com/cathay-pacific) ,  
[rodolfo.se/case/check-in-with-air-china/](http://rodolfo.se/case/check-in-with-air-china/), [www.positioningmag.com](http://www.positioningmag.com) , [www.click2houston.com](http://www.click2houston.com) ,  
[www.bangkokbiznews.com](http://www.bangkokbiznews.com) , [en.wikipedia.org/wiki/Air\\_China](http://en.wikipedia.org/wiki/Air_China) และ หนังสือ The Eight Strategies of  
Air China

บทสัมภาษณ์ Mr. Hu Haitao ตำแหน่ง Passenger sales manager บริษัทแอร์ไชน่า  
ประจำประเทศไทย วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2555

**ผู้วิจัย :** กลยุทธ์หรือแผนการตลาดที่บริษัทเคยใช้ในอดีตมีอะไรบ้าง?

**Mr. Hu :** ทางบริษัทมีกลยุทธ์ทางการตลาดมากกว่า 20 ปีแล้ว และมีบริษัททัวร์หลายแห่งที่ทำงานกับ Air China สำหรับในประเทศไทยนั้นค่อนข้างยากที่จะขายบัตรโดยสารให้กับผู้โดยสารโดยตรง ทางบริษัทรู้ว่ามิใช่ผู้โดยสารในประเทศไทยค่อนข้างมาก แต่ทางบริษัทมีเพียงสำนักงานเล็กๆที่นี่ จึงไม่สามารถที่จะให้บริการแก่ผู้โดยสารชาวไทยได้อย่างทั่วถึง เพราะฉะนั้นเราจึงต้องการบริษัททัวร์หลายแห่งเพื่อที่จะเป็นตัวแทนขายบัตรโดยสารกับเรา และคิดว่านี่คือสิ่งสำคัญมากสำหรับทุกๆสายการบินทางสายการบินก็ยังมีโปรโมชั่นที่หลากหลาย มีบัตรโดยสารราคาพิเศษ มีบัตรฟรีให้กับบริษัททัวร์ เป็นต้น

**ผู้วิจัย :** กลยุทธ์ที่ทำไปมีผลตอบรับอย่างไรบ้าง ทั้งในอดีตและปัจจุบัน?

**Mr. Hu :** เราคิดว่าผลตอบรับที่ทำกับบริษัททัวร์ให้ผลดีมาก เที่ยวบินของเรามีผู้โดยสารมาใช้บริการมากขึ้น 80% เที่ยวบินจากกรุงเทพฯ ไปยังประเทศจีนมีผลกำไรที่ดีขึ้น และคิดว่านี่คือผลตอบรับที่ดีมากต่อบริษัทเรา

**ผู้วิจัย :** บริษัทประสบกับปัญหาใดบ้าง? และแก้ไขอย่างไร?

**Mr. Hu :** เราคิดว่าตลาดที่นี้เป็นตลาดที่ใหญ่มาก เรามีพนักงานในประเทศไทยไม่เพียงพอที่จะดูแลตลาดทั้งหมด มันค่อนข้างยากที่จะแก้ไขปัญหานี้เพราะเรามีสำนักงานแค่ในกรุงเทพฯ ข้อมูลต่างๆของสายการบินก็ไม่ได้ไปทั่วทุกพื้นที่ของประเทศ สิ่งแก้ไขได้ก็คือเราใช้บริษัททัวร์เพื่อที่จะแนะนำและจำหน่ายบัตรโดยสารให้กับลูกค้า และภายใน 2-3ปีจากนี้คาดว่าบริษัทจะมีชื่อเสียงมากขึ้นในประเทศไทย

**ผู้วิจัย :** บริษัทมีกลยุทธ์หรือแผนการตลาดในอนาคตอย่างไร?

**Mr. Hu :** สิ่งแรกที่เราคิดคืออยากที่จะเพิ่มเที่ยวบินระหว่างไทย-จีนให้มีจำนวนมากขึ้น เมื่อปีค.ศ. 2011 จำนวนนักท่องเที่ยวจีนที่มาประเทศไทยมากถึง 1,760,000 คน และในปีนี้เพียงแค่ 10 เดือนมีจำนวนนักท่องเที่ยวจีนมายังประเทศไทยถึง 2 ล้านคน เราไม่สามารถจินตนาการได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในปีหน้า แต่สิ่งแรกที่เราต้องการคือการเปิดเที่ยวบินระหว่างกันให้มากขึ้น สองคือมองหาคือความร่วมมือภายในตลาดให้มากขึ้น เพื่อที่จะเข้าถึงตลาดผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น และทำการตลาดผ่านเว็บไซต์มากขึ้น



**ผู้วิจัย :** ลูกค้าประเภทไหนที่บริษัทให้ความสำคัญ?

**Mr. Hu :** เราคิดว่าประเภทของลูกค้าที่สำคัญลำดับแรกคือ นักธุรกิจที่มีธุรกิจในประเทศจีนเพราะมีความสำคัญต่อบริษัท สามารถซื้อบัตรโดยสารราคาสูงได้ อย่างที่สองคือลูกค้าที่ติดต่อผ่านทางบริษัททัวร์ต่างๆ เพราะเขาสามารถเตรียมพร้อมด้านการบริการต่างๆ ให้กับลูกค้าได้ อย่างเช่นการไปเที่ยวประเทศจีนเป็นกลุ่มทัวร์ แต่ทั้งที่ทั้งนั้นคนทุกประเภทในไทยก็คือเป้าหมายของเรา ทุกคนคือองค์ประกอบของเป้าหมาย และคิดว่าสิ่งคือสิ่งที่สายการบินทั่วไปให้ความสำคัญ



ภาพ Mr. Hu Haitao