**แผนธุรกิจสายการบิน (Business Plan) ตามข้อ ๒๐ (๘) ของข้อบังคับ กบร. ฉบับที่ ๙๗**

องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

๑. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้พิจารณาแผนธุรกิจสายการบินได้ทราบภาพรวมทั้งหมดของโครงการประกอบการสายการบิน และผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน รายละเอียดประกอบด้วย

๑.๑ ลักษณะและแนวคิดของธุรกิจสายการบิน

๑.๒ โอกาสและกลยุทธ์หลักที่ใช้

๑.๓ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

๑.๔ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจสายการบิน

๑.๕ ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

๑.๖ คณะผู้บริหาร

ความยาวประมาณ ๑ – ๒ หน้า เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจภาพรวมของแผนธุรกิจสายการบิน (แต่ไม่ใช่บทนำ) อยู่หน้าแรกสุด แต่เขียนขึ้นหลังสุด

๒. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อชี้ให้เห็นว่า มีช่องทาง หรือโอกาส หรือแนวความคิดอย่างไรที่จะประกอบธุรกิจสายการบินประเภทนี้

๓. กลยุทธ์ทางธุรกิจ รายละเอียดประกอบด้วย

๓.๑ สมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับธุรกิจการบิน

๓.๒ การประเมินโอกาสและอุปสรรค

๓.๓ แหล่งเงินทุนและอากาศยาน (Source of Capital)

-แหล่งเงินทุน

-แหล่งที่มาของอากาศยาน (ซื้อหรือเช่า, แนบเอกสารแสดงที่มาของ Initial Fleet)

-กลยุทธ์ทางทรัพยากรอื่น ๆ เช่น บุคลากร การเงิน

๔. โครงสร้างอุตสาหกรรมสายการบินในขณะที่เสนอขอประกอบธุรกิจ บอกถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมของโครงการประกอบการสายการบิน วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการประกอบการสายการบิน รายละเอียดประกอบด้วย

๔.๑ ประวัติกิจการ/ผู้ประกอบการอย่างสั้น

๔.๒ สถานที่ตั้ง

๔.๓ วิสัยทัศน์ (Vision) ระบุว่า จะทำอะไร และต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคตข้างหน้า

๔.๔ ภารกิจหลัก (Mission) หรือ พันธกิจ

๕. แผนการตลาด (Marketing Plan)

๕.๑ กำหนดตลาดเป้าหมาย หรือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

๕.๒ เป้าหมายทางธุรกิจด้านการตลาดและการบริการ ในปัจจุบันและอนาคต

๕.๓ กำหนดส่วนแบ่งตลาด โดยการทำวิจัยตลาด

๕.๔ กลยุทธ์ทางการตลาดที่จะนำมาใช้ เพื่อทำให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕.๕ แผนการจัดหาอากาศยาน ควรต้องระบุว่าจะจัดหาด้วยวิธีใด เช่า หรือ ซื้อ

๕.๖ ช่องทางการจัดจำหน่าย การโฆษณาประชาสัมพันธ์

๖. การวิเคราะห์ตลาด (Market Analysis)

๖.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

-ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หรือกิจกรรมสนับสนุน ของสายการบินเอง เช่น การจัดซื้อการวิจัยและพัฒนา การบริหารงานบุคคล ฯลฯ

-ต้นทุนในแต่ละกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

-นโยบายราคาและการกำหนด Revenue Management System (RMS) ของสายการบินเอง

-กลยุทธ์การใช้ตัวแปรตัดสินใจการตลาด (Marketing Decision Variables) ต่าง ๆ

-กลยุทธ์ความสมดุลของ Actual Load Factor กับ Breakeven Load Factor

๖.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

-กฎเกณฑ์ด้านต่าง ๆ ทุกรูปแบบ

-ปัจจัยประชากร เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมืองการปกครอง ค่านิยม วัฒนธรรม

-การแข่งขันในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competition) กับสายการบินอื่น ๆ

-ส่วนแบ่งการตลาด

๖.๓ การทำ SWOT Analysis

-วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายใน

-วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ จากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกเขียนเป็นข้อๆ
สั้นๆ กระชับ มีความชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจทันที ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องระหว่างธุรกิจการบินกับกิจการที่เสนอขอ เพื่อนำไปกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

๗. แผนการด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากร คือ การเขียนแผนผังโครงสร้างขององค์กร โดยระบุตำแหน่ง หน้าที่ และประโยชน์ของหน่วยงานในองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดเตรียมคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญในงานที่ทำ

๘. แผนการดำเนินการระยะ ๕ ปี

๘.๑ ประเภทการให้บริการ รวมถึงจุดบิน เส้นทางบิน และความถี่

๘.๒ รายละเอียดฝูงบินและแบบอากาศยานที่มาใช้ให้บริการ และเอกสารประกอบที่มาของอากาศยาน และชั่วโมงบินต่อวัน (Aircraft Utilization)

๘.๓ การผลิต (Production) ASK และหรือ ATK

๘.๔ การบรรทุก (Load) RPK และหรือ RTK

๘.๕ ผลการดำเนินงาน

๑) สำหรับเที่ยวบินประจำ ประกอบด้วย

-อัตราการบรรทุก (Cabin or Load Factor-CF/LF)

-เส้นทางบินและความจุ/ความถี่ของการให้บริการ

-รายได้ต่อหน่วย (Yield) บาทต่อ RPK และหรือ RTK แล้วแต่กรณี

-ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit Cost) บาทต่อ ASK และหรือ ATK แล้วแต่กรณี

-อัตราการบรรทุกที่จุดคุ้มทุน (Breakeven LF/CF)

-รายได้ รายจ่าย

-รายได้อื่น ๆ (ถ้ามี)

-กำไรขาดทุน

๒) สำหรับเที่ยวบินไม่ประจำ ประกอบด้วย

-รายได้ต่อชั่วโมงบิน

-รายจ่ายชั่วโมงบิน

-จำนวนชั่วโมงบิน

-รายได้ รายจ่าย

-กำไรขาดทุน

๙. แผนธุรกิจสนับสนุน (ถ้ามี) ประกอบด้วย

๙.๑ รายละเอียดของธุรกิจ

๙.๒ การลงทุน

๙.๓ รายรับ รายจ่าย และกำไร ขาดทุน

๑๐. แผนการเงิน ประกอบด้วย

๑๐.๑ สมมติฐานการทางด้านการเงินต่าง ๆ แหล่งของเงินทุนที่ไม่ได้มาจากการดำเนินกิจการปกติ
(ถ้ามี)

๑๐.๒ ประมาณการงบการเงิน (Financial statements) 5 ปี ประกอบด้วย

๑) งบแสดงฐานะการเงิน (Statement of financial position)

-ทรัพย์สินรวม

-หนี้สินรวม

-ส่วนของผู้ถือหุ้น

-อัตราหนี้ทั้งหมดต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt/ Equity Ratio)

๒) งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ (Comprehensive income statement)

-รายได้ รายจ่าย

-กำไรก่อนดอกเบี้ยและค่าเสื่อมราคา (EBITDA)

-กำไรก่อนหักภาษี (Profit before Tax)

-Profit Margin before Tax

-กำไรสุทธิ (NPAT)

๓) งบกระแสเงินสด (Statement of cash flows)

-เงินสดต้นปี

-แหล่งที่มาของเงินสด (จากการดำเนินงาน หรือจากแหล่งอื่น เช่น กู้ยืม)

-การใช้เงินสด

-เงินสดปลายปี

๑๑. เงื่อนไขในการขนส่ง (Conditions of Carriage)

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**\_\_