

ทางรอดของการแข่งขันภายใต้น่านฟ้าและเส้นทางเดียวกัน
SURVIVAL OF THE COMPETITION UNDER THE AIRSPACE AND THE SAME

จิตลดา ปิยะทัต

สาขาการจัดการธุรกิจการบิน, คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Jitlada Piyatat

Aviation Business Management, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

ปัจจุบันการเดินทางด้วยเครื่องบินโดยสารเป็นการเดินทางที่สะดวกประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมากเนื่องจากมีหลายสายการบินให้เลือกหลากหลายเพิ่มขึ้นตามความต้องการของผู้เดินทางโดยอาจแบ่งเป็นหลักตามธุรกิจคือ สายการบินบริการเต็มรูปแบบประเภท(Full service) มีบริการที่สะดวกครบครันสามารถเลือกชั้นที่นั่งได้ สายการบินประเภทต้นทุนต่ำ (Budget Low-cost หรือ Low fare) หรือ สายการบินราคาประหยัดและสายการบินประเภทเอกลักษณ์เฉพาะตัว(Boutique)เน้นการเดินทางที่เป็นเส้นทางการบินใหม่ ไม่ซ้ำซ้อนกับใคร ในสภาวะการณ์ช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดนี้หลายสายการบินต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด เช่น การสร้างรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างและหลากหลายเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกที่คู่แข่งไม่มีหรือพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมรวมไปถึงมีเส้นทางตารางการบินไปยังที่ใหม่ๆที่มีสนามบินรองรับ แต่อาจไม่ได้มีความถี่ของเที่ยวบินมากนักโดยเน้นจุดขายและแหล่งท่องเที่ยวปลายทางที่เป็นเอกลักษณ์ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธุรกิจสายการบินที่มีการแข่งขันสูงภายใต้เส้นทางการบินที่เหมือนหรือแตกต่างกันเช่นในกรณีที่เกี่ยวข้องบินที่อาจไม่มีการให้บริการตารางการบินไปยังจุดหมายปลายทางนั้นแต่แรกแต่มีแนวโน้มความต้องการในการท่องเที่ยวพื้นที่นั้นสูงและอาจเกิดจากข้อจำกัดที่บางสายการบินไม่มีเที่ยวบินไปยังสนามบินนั้นเนื่องจากขีดความสามารถของอากาศยานและฝูงบินในรุ่นที่มีอยู่ หากมีพันธมิตรทางการบินซึ่งสายการบินเองได้อยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแล้วสามารถแชร์เส้นทางการบินร่วมกันโดยนำเที่ยวบินลงจอดแล้วให้สายการบินพันธมิตรนำผู้โดยสารบินต่อแสดงให้เห็นถึงการร่วมมือทางธุรกิจและลดการขาดทุนขององค์กร

คำสำคัญ: สายการบินบริการเต็มรูปแบบ สายการบินต้นทุนต่ำ สายการบินประเภทเอกลักษณ์เฉพาะตัว การแข่งขันในธุรกิจสายการบิน

Abstract

Nowadays, Travelling by aircraft is the convenient way to save time and costs as there are many airlines for the passenger's choices. Airlines can be divided by the type of business; Full service, Low cost/Low budget and boutique airlines, focus on new routes linking cultural heritage sites and natural wonders. Recently, competition in Thailand's airline industry has been ramped up after many airline operators most airlines require adaptation to survive by creating different service, facilities and new routes focusing on unique destination and tourism. This article aimed to analyze strategies and business platform among airlines which are different in routes and service. However it might have limitation for airlines operating due to capacity of aircraft fleets. Alliance is the way that airlines can share point of destination for business corporate and reduce losing profits.

Keywords: Full service Airlines, Budget Airlines, Boutique Airlines, Competition

บทนำ

ความสะดวกสบายของผู้คนในปัจจุบันในการเดินทางไม่ว่าจะเป็นระยะทางใกล้-ไกลสามารถย่อโลกได้โดยใช้เวลาไม่นานอีกทั้งมีทางเลือกที่หลากหลายในการใช้ประเภทเครื่องบินโดยสารให้ตรงตามความต้องการของผู้โดยสารได้คือ ประเภทแรกรายการบินเต็มรูปแบบ (Full-service airlines) ที่มีการให้บริการครบครัน 'ไม่มีการเรียกเก็บเงินเพิ่มหากผู้โดยสารปฏิบัติตามเงื่อนไขที่สายการบินระบุในบัตรโดยสารเรียบร้อยแล้วแบ่งเป็นชั้นให้บริการที่แพงและดีที่สุดคือ (First class) บัตรโดยสารชั้นหนึ่งมีการให้บริการเช็คอินพิเศษบางสายการบินสามารถทำการเช็คอินภายในห้องพักรับรองผู้โดยสารได้ในส่วนเมนูอาหารให้เลือกได้และคัดสรรวัตถุดิบมาเป็นอย่างดี ที่นั่งกว้างขวางพร้อมทั้งราคาที่แพงกว่าชั้นประหยัดประมาณสามเท่าโดยรวมในการเลือกใช้บริการในชั้นนี้ส่วนมากเป็นนักธุรกิจที่ต้องเดินทางระยะไกล การรับสัมภาระที่ปลายทางจะมีการลำเลียงออกมาก่อนผู้โดยสารชั้นอื่นด้วยความรวดเร็ว ตามด้วยชั้นธุรกิจ (Business class) ซึ่งการบริการอาจแตกต่างเล็กน้อยในความกว้างของที่นั่งและอุปกรณ์หรืออาหารเครื่องดื่มที่ให้บริการระหว่างเที่ยวบินแต่การให้บริการภาคพื้นดินยังให้บริการที่มีเน้นความสำคัญของลูกค้า (priority) มีแถวเช็คอินที่ไม่ต้องต่อแถวรอจนถึงการเชิญขึ้นเครื่องก่อนพร้อมมีการให้บริการห้องพักรับรองผู้โดยสารขาออกที่มีไว้ที่สนามบิน (lounge) และชั้นประหยัด (Economy class) ที่มีความสะดวกสบายน้อยสุดในห้องโดยสารและราคาที่ถูกที่สุดเช่นกัน

ประเภทที่สองสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Low fare airlines) ซึ่งเน้นขายตั๋วถูกและลดสิ่งที่ไม่จำเป็นบนเที่ยวบินออกไปซึ่งสิ่งไหนที่ผู้โดยสารต้องการเพิ่มเติมก็จะคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มโดยผลักภาระให้ผู้โดยสารจ่ายเงินเอง เช่นอาหารและเครื่องดื่มการโหลดสัมภาระรวมถึงการเลือกชั้นที่นั่งรูปแบบธุรกิจสายการบินแบบสุดท้ายคือเน้นสีสันและความแตกต่างในเส้นทางการบินเน้นการท่องเที่ยวแปลกใหม่ (Boutique) ในประเทศไทยจะเห็นได้ชัดเจนคือสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ซึ่งมีจุดเด่นของธุรกิจคือเน้น

การเดินทางท่องเที่ยวเชิงอารยธรรมวัฒนธรรมหรือที่แปลกใหม่ที่มีจุดเด่น (unseen place) เช่น นครวัด นครธม เขียะเหมิน ซืออัน (มรดกโลก) เป็นต้น หรือที่สายการบินลงทุนสร้างสนามบินจังหวัด ตราด สมุทรสาคร โดยสนามบินสมุทรเป็นสนามบินที่ชาวต่างชาตินิยมเดินทางมาท่องเที่ยวจำนวนมากและยังได้รับรางวัลเป็นสนามบิน Smart Travel Asia 2006-2008 Best Airports Worldwide polls สาขา 1 ใน 10 สนามบินยอดเยี่ยมจากการประกาศจากเว็บไซต์ยอดนิยมสกายแทร็กซ์ เวิลด์ แอร์ไลน์ อวอร์ด ที่มีการร่วมแสดงความคิดเห็นจากผู้เดินทางจริง ทางสายการบินได้เพิ่มเครือข่ายพันธมิตรทางการบินผ่านการทำข้อตกลงเที่ยวบินร่วม (Code-share Agreement) อีก 4 สายการบิน จากปัจจุบันมีเครือข่ายทั่วโลก 22 สายการบิน โดย 4 รายใหม่จะเน้นพันธมิตรการบินในเอเชีย เช่น เขียะเหมินแอร์ไลน์ เป็นต้น ที่เป็นสายการบินในเครือของไชน่า เซาเธิร์น แอร์ไลน์ และในปี 2019 ได้รับมอบรางวัลสายการบินภูมิภาคยอดเยี่ยมของโลก และรางวัลสายการบินภูมิภาคยอดเยี่ยมของเอเชีย ประจำปี 2562 จากการประกาศผลรางวัล สกายแทร็กซ์ เวิลด์ แอร์ไลน์ อวอร์ด (SKYTRAX World Airline Awards 2019) ณ งานปารีสแอร์โชว์ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส การที่สายการบินสร้างความแตกต่างอีกอย่างหนึ่งคือผู้โดยสารชั้นประหยัดสามารถใช้ห้องพักรับรองได้เช่นเดียวกับผู้โดยสารที่ซื้อบัตรโดยสารราคาแพง ในลักษณะธุรกิจของบางกอกแอร์เวย์สคงต้องการทำธุรกิจเพื่อหนีการแข่งขันที่สูงภายใต้การแข่งกันลดราคาบัตรโดยสารโดยเลือกใช้กลยุทธ์ที่เป็นกลุ่มตลาดเฉพาะ (niche market) จึงต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแตกต่างและเน้นการให้บริการแทนโดยลูกค้ากลุ่มนี้ก็มีกำลังซื้อสูงเพราะเน้นจากสัดส่วนเส้นทางเหล่านี้เป็นชาวต่างชาติส่วนใหญ่ 90% ต่อเนื่องจากเส้นทางบางแห่งใช้สนามบินของตนที่ลงทุนรองรับธุรกิจเองโดยมีเที่ยวบินตรงช่วงหนึ่งสายการบินแห่งชาติการบินไทยนำเครื่องบินไปจอดอยู่ที่สนามบินสมุทรซึ่งก่อนหน้านี้จะมีเฉพาะเที่ยวบินที่ไปลงจอดยังจังหวัดสุราษฎร์ธานีแล้วต่อเรือข้ามฟากเฟอร์รี่ไปเกาะสมุยแต่เนื่องจากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการลงจอดที่เป็นต้นทุนของสายการบินมีราคาค่อนข้างสูงบัตรโดยสารจึงออกมากำหนดราคาจำหน่ายสูงไปด้วยซึ่งดูแล้วไม่ค่อยคุ้มทุนเท่าไรจึงยุติการการบินไทยประกาศยกเลิกเที่ยวบินไปเกาะสมุย โดยเริ่มมีผลตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2018 เป็นต้นไป โดยปกติสายการบินไทยจะทำการบินด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 ไปยังเส้นทางเกาะสมุย โดยไม่ได้ใช้เที่ยวบินโค้ดแชร์กับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ และอีกสาเหตุที่ทำให้การยกเลิกเที่ยวบินเนื่องจากการปลดประจำการเครื่องบินรุ่นดังกล่าว ซึ่งมีอายุการใช้งานมากกว่า 20 ปี โดยเครื่องบินรุ่นใหม่ ๆ ที่สายการบินไทยสั่งเข้ามาจะไม่สามารถนำเครื่องลงจอดที่สมุยโดยมีทางวิ่งที่สั้น จากรายงานประจำปี 2560 ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ได้ระบุว่าสนามบินสมุทรสามารถรองรับเครื่องบินแบบเอทีอาร์ 72-500/72-600 เครื่องบิน แบบแอร์บัส เอ 319 และเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 รวมทั้งเครื่องบินไอพ่นที่ใช้ในเที่ยวบินธุรกิจและเที่ยวบินส่วนบุคคล และมีการลงจอดของสายการบินไทย 2 เที่ยวบิน/วัน (บริษัทการบินกรุงเทพ, 2560)

ปัจจุบันให้การบริการมีแค่เพียงสายการบินบางกอกแอร์เวย์สเท่านั้นที่ยังให้บริการและหากลูกค้ายังยืนยันที่จะไปเส้นทางนี้โดยไม่มีคู่แข่งทางธุรกิจสายการบินก็สามารถตั้งราคาและประกอบธุรกิจให้เกิดกำไรได้ไม่ยากเพราะการสร้าง ความแตกต่างต้องดูความต้องการของลูกค้าและสถานการณ์ธุรกิจให้ได้ การปรับตัวทางธุรกิจเพื่อรักษาสัดส่วนตลาดนี้ตามมุมมองจะเห็นได้ว่าสายการบินบางกอกแอร์เวย์สได้เลือกใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้าคราม (Blue ocean strategy) ยกระดับสร้างความแตกต่างและไม่เน้นตลาดที่แข่งขันกันลดราคา เพราะผลิตภัณฑ์สามารถนำเสนอความเป็นตัวเองได้ที่เป็นเอกลักษณ์ไม่ซ้ำซ้อนกับใครไม่เหมือนตลาดของ

สายการบินต้นทุนต่ำซึ่งบางครั้งการที่หลายสายการบินแข่งกันลดราคานั้นเท่ากับว่าสิ่งที่พึงมีให้กับผู้โดยสารก็จะลดการให้และเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้โดยสารจึงจะเกิดจุดคุ้มทุนหรือรายได้จากการเรียกเก็บหรือแม้กระทั่งการผัดเจื่อนใจทางการบินมาซ้ำไม่ทันที่เวียนเปลี่ยนวันเดินทางไม่ได้ เป็นต้น หากสายการบินใดที่มีเงินทุนมากก็จะเป็นผู้รอดภายใต้การแข่งขันลดราคาหรือในทางกลยุทธ์น่านน้ำสีแดงเดือด (Red ocean strategy) บาทเจ็บจากการต่อสู้ในธุรกิจระดับเดียวกันซึ่งไม่ได้เน้นการให้บริการที่ดีและไม่สร้างความแตกต่างภายใต้ความเหมือนการแข่งขันก็จะสูงตามเพราะลูกค้าก็จะเลือกสิ่งหรือราคาที่ดีที่สุดในเส้นทางที่เหมือนกันและเป็นเส้นทางระยะสั้นราคาบัตรโดยสารคงเป็นเหตุผลต้นๆที่ลูกค้าจะเลือกใช้บริการสายการบินแต่ผู้โดยสารหากต้องการบัตรโดยสารราคาถูกก็ต้องมีการวางแผนในการสำรองที่นั่งนั้น ๆ ยิ่งถ้าเป็นบัตรโดยสารต้นทุนต่ำกลมกลืนในการเล่นราคาจะเหมือนขั้นบันไดคือซื้อก่อนถูกกว่า (First come, First serve) หากซื้อในช่วงเวลาใกล้เดินทางบัตรโดยสารราคาอาจแพงเท่ากับสายการบินที่เป็นการให้บริการแบบเต็มรูปแบบ ก็อาจเป็นไปได้



ที่มา: W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2005)

ในยุคก่อนหน้านี้ที่ผู้โดยสารอาจไม่มีทางเลือกในการเดินทางกับเครื่องบินโดยสารมากนักสายการบินที่เป็นประเภทตัวราคาแพงที่เป็น (Full service) ยังมีคู่แข่งน้อยและมีการผูกขาดแค่สายการบินใหญ่ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติจึงไม่ค่อยปรับตัวและมีกลยุทธ์ไม่หลากหลายเพราะคิดว่าสามารถขายได้แต่หลังจากมีการผ่อนคลายทางการบินภายในประเทศ (Domestic deregulation) เพื่อให้มีการจัดตั้งสายการบินอื่น ๆ สามารถบินในเส้นทางการบินเดียวกันได้ก็เริ่มเปิดโอกาสมากขึ้นเพื่อสร้างสิทธิ์และเสรีของผู้ประกอบการหน้าใหม่และทางเลือกของผู้โดยสาร

การวางแผนธุรกิจต่อมาคือส่วนมากสายการบินที่ขายบัตรโดยสารที่เน้นการให้บริการที่ดีเป็นหลักจะทำความร่วมมือกับสายการบินที่อยู่ในกลุ่มพันธมิตรทางการบินโดยการเป็นพันธมิตรทางการบินสามารถลดค่าใช้จ่ายและมีผลประโยชน์ร่วมกันคือ

Sales offices >> ส่งเสริมการขายร่วมกันทำการตลาดเพื่อโปรโมทเส้นทางการบินที่สามารถนำเที่ยวบินไปเชื่อมต่อกันได้โดยมีตัวแทนหรือที่สายการบินแต่งตั้งเป็นคนขายบัตรโดยสาร

Maintenance facilities >> ลดค่าใช้จ่ายเรื่องค่าซ่อมบำรุงเนื่องจากใช้อุปกรณ์ภาคพื้นในประเทศของสายการบินพันธมิตรจะให้บริการส่วนนี้กับอากาศยานตามข้อตกลงร่วมกัน

Operational facilities, e.g. catering or computer systems >> ใช้การบริหารจัดการที่เอื้อประโยชน์ต่อกัน เช่น ครีวการบินเมื่อมีเที่ยวบินไปลงจอดที่ปลายทางก็สามารถใช้บริการครัวของสายการบินกลุ่มพันธมิตรรวมถึงอุปกรณ์ภาคพื้น, ระบบสำรองที่นั่งหรือระบบต่างเชื่อมกันอย่างเหมาะสมและนำเส้นทางบางแห่งที่สายการบินของตนมีให้บริการไม่ถึงปลายทางสามารถใช้โดยมีการใช้รหัสเที่ยวบินร่วมกัน (code-share) และส่งต่อผู้โดยสารไปถึงยังจุดหมายปลายทางเดียวกันทำให้เกิดข้อดีคือลดค่าใช้จ่ายหากต้องนำเครื่องบินที่อยู่ในพันธมิตรในเครื่องออกบินเส้นทางเดียวกันและผู้โดยสารมีจำนวนไม่มากจะทำให้จำนวนที่นั่งหรือความจุบนเที่ยวบินน้อยลง และอาจให้สายการบินที่จะนำผู้โดยสารไปยังปลายทางซึ่งเป็นสายการบินที่มีตารางบินประจำอยู่แล้ว (schedule service) ทำการบินต่อไปจะสร้างรายได้มากกว่าลดการขาดทุนเพราะสายการบินที่รับช่วงต่อต้องบินกลับไปยังต้นทางของตนเองอยู่แล้ว

ในความร่วมมือนี้อุปกรณ์ที่มีธุรกิจการบินที่แตกต่างกันเช่น สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส และการบินไทย ซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันมายาวนานกว่า 20 ปี ได้ร่วมลงนามในสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินร่วม (Code-share) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายเส้นทางการบินรองรับการขยายช่องทางการขายและเพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในการเดินทางเชื่อมโยงเส้นทางการบินของสายการบินทั้ง 2 แห่ง

นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว (2560) รักษาการกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เปิดเผยว่า การบินไทย และ บางกอกแอร์เวย์ส ได้ร่วมลงนามในสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินร่วม (Code-share) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายเส้นทางการบินสำหรับการลงนามความร่วมมือเที่ยวบินจะแบ่งเป็นเที่ยวบินที่ทำการบินโดยสายการบินบางกอกแอร์เวย์สในส่วนของเส้นทางบินภายในประเทศ 10 เส้นทางบินได้แก่ เส้นทางไป-กลับ กรุงเทพฯ-สมุย กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-เชียงราย กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ กรุงเทพฯ-ลำปาง กรุงเทพฯ-สุโขทัย กรุงเทพฯ-ตราด เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน

ส่วนเส้นทางบินระหว่างประเทศ 4 เส้นทางบิน ได้แก่ เส้นทางบินไป-กลับ กรุงเทพฯ-ดานัง กรุงเทพฯ-หลวงพระบาง กรุงเทพฯ-มัลดีฟส์ และกรุงเทพฯ-เสียมราฐ ส่วนเส้นทางบินที่ทำการบินโดยสายการบินไทยได้แก่ เส้นทางบินระหว่างประเทศเส้นทางบินไป-กลับกรุงเทพฯ-สิงคโปร์และเส้นทางในอนาคตอื่น ๆ ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณา

ประเด็นต่อมาคือเรื่องของต้นทุนของแต่ละสายการบินว่าจะสามารถลดค่าใช้จ่ายตรงนี้ได้หรือไม่ ซึ่งต้นทุนของเครื่องบินจะมีทั้งค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct cost) และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (In-direct cost) และโดยค่าใช้จ่ายหลักทางตรงซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นราคาของน้ำมันเชื้อเพลิงสายการบินหากต้องการลดความเสี่ยงในส่วนนี้มักใช้วิธีการทำประกันราคาน้ำมันเชื้อเพลิงล่วงหน้า (hedging program) กับบริษัทน้ำมันโดยมีข้อตกลงว่าในระยะเวลาไม่กี่เดือนที่ราคาน้ำมันจะคงเดิมตามที่กำหนดไว้เป็นการแบ่งรับความเสี่ยงทั้งสองฝ่ายหากมีการผันผวนของราคาน้ำมันสายการบินมีค่าใช้จ่ายเท่าเดิมแต่หากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงลดอย่างต่อเนื่องความเสี่ยงก็จะตกอยู่ที่สายการบินดังนั้นต้องวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายส่วนนี้ว่าจะประกัน

ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงในระยะเวลาสั้นหรือยาวเท่าใด ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อมสามารถทำให้ลดลงได้โดยการลดต้นทุนที่จำเป็นต้องจ่ายหลีกเลี่ยงให้น้อยลงเช่นการซื้อประกันน้ำมันนโยบายการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน (fuel hedging) Economic Intelligence Center (EIC) ธนาคารไทยพาณิชย์อ็อกบทวิเคราะห์ (EIC Industry review) เรื่องTransport and Logistic Industry 2019: Air Transport ระบุว่ายังคงมีความสำคัญต่อสายการบินในการรองรับความผันผวนของราคาน้ำมันในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงกำลังการผลิตของโอเปก (OPEC) และสหรัฐฯ ทั้งนี้ต้นทุนน้ำมันคิดเป็นราว 30% ของต้นทุนการดำเนินงานทั้งหมด ขณะที่อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีแนวโน้มแข็งค่าขึ้นเล็กน้อยเป็น 31-32 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ จาก 32.3 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2018 จะส่งผลด้านรายได้เพียงเล็กน้อยเนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเงินบาท แต่จะช่วยให้หนี้สินและค่าใช้จ่ายเป็นสกุลเงินตราต่างประเทศลดลง เช่น ค่าน้ำมันค่าเช่าเครื่องบิน หรือการใช้สนามบินรองรับการลงจอดสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำเพื่อหลีกเลี่ยงค่าจอด ค่าลงจอดที่มีราคาสูงกว่าสนามบินหลักสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันผู้ประกอบการเป็นชาวไทยและสายการบินต่างชาติเข้ามาเปิดให้บริการหลายสายในเวลาที่มีการลดราคาบัตรโดยสารหรือบัตรโดยสารที่มีราคาแตกต่างกันไม่มากนักจึงต้องใช้วิธีการเพิ่มด้านบริการเพื่อจูงใจโดยบางครั้งการให้ที่เพิ่มนี้เกิดเป็นภาวะและต้นทุนของสายการบินในที่สุด การเพิ่มความแตกต่างโดยการให้บริการที่มากกว่าสายการบินคู่แข่งอาจทำให้เกิดการกระตุ้นผู้โดยสารที่จะเลือกใช้บริการสายการบินนั้นเพิ่มมากขึ้น

บทสรุป

ธุรกิจสายการบินในประเทศไทยสามารถแบ่งโมเดลธุรกิจได้เป็น 3 แบบ คือ Full Service (major) Airline/Budget Airline/Boutique Airline



โดยการบินไทยเป็นธุรกิจหลักเน้นการให้บริการแบบเต็มรูปแบบ (Full service) และเป็นสายการบินแห่งชาติมีการให้บริการชั้นการให้บริการที่หลากหลายและมีเส้นทางการบินที่ครอบคลุม ในฐานะที่การบินไทยเป็นสายการบินที่มีราคาบัตรโดยสารค่อนข้างแพงและปัจจุบันมีการแข่งขันซึ่งเปิดโอกาสให้มีหลายสายการบินทางเลือกให้บริการโดยอาจมีราคาต่ำกว่า การบินไทยจึงไม่ต้องการเสียกลุ่มลูกค้าไปเลยสร้างทางเลือกใหม่และมีการทำธุรกิจสร้างแบรนด์ใหม่ขึ้นมาในส่วนของสายการบินต้นทุนต่ำคือ “นกแอร์” โดยสร้างมาเพื่อแข่งขัน

กับกลุ่มธุรกิจในระดับเดียวกันเพื่อการบินไทยจะได้ไม่ลดภาพลักษณ์เดิมและไม่มีการลงมาเล่นกับธุรกิจที่แตกต่างกับตนในการลดราคา

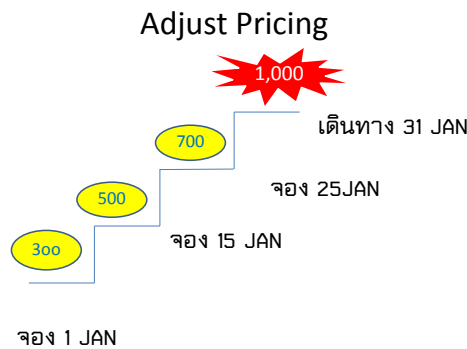
จากบทสัมภาษณ์สื่อกรุงเทพธุรกิจ (2562) กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) บมจ.การบินไทย หรือ THAI กล่าวว่า ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลกระทบกับผลประกอบการโดยรวมของทุกสายการบิน โดยบริษัทจึงร่วมกันกำหนด 6 กลยุทธ์ “การลดรายจ่ายเพิ่มรายได้” คือ กลยุทธ์ SaveTG Co-Creation เป็นกลยุทธ์การควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการกลยุทธ์ Zero Waste Management โดยจะเริ่มที่บริหารจัดการห่วงโซ่การผลิตอาหารเพื่อลดการสูญเสียทางด้านทรัพยากร (Food Waste) ก่อนเป็นโครงการที่จะช่วยประหยัดและสร้างมูลค่าเพิ่ม (Circular Economy) ให้ทั้งกับองค์กรและประเทศชาติ กลยุทธ์การรุกตลาดใหม่ในไตรมาส 4 ของปีนี้ คือ บินตรงสู่เซนได อีกหนึ่งเมืองใหญ่ที่สวยงามทุกฤดูกาล ในภูมิภาคโทโฮคุของญี่ปุ่นกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ โดยใช้ Digital Marketing อาทิ การออกโปรโมชั่นผ่านสื่อดิจิทัลทุกช่องทางอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่ม ที่ทำผ่านระบบออนไลน์ มากขึ้น กลยุทธ์ การบินไทยมีสินค้าและบริการที่สามารถผสมผสานกับพันธมิตร (THAI Synergy)

ขณะที่ “วุฒิชัย จุฬานุกร” ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการบริหาร บมจ.สายการบินนกแอร์ หรือ NOK เปิดเผยว่า บริษัทยังคงเดินไปตามแผนพลิกฟื้นธุรกิจ (Turnaround Plan) ที่วางได้อย่างต่อเนื่อง โดยเร่ง “เพิ่มรายได้และลดรายจ่าย” สิ่งสำคัญที่กำลังดำเนินการคือ การจัดการฝูงบินและการบิน (Aircraft Utilization) ให้บินไกลขึ้น ใช้เครื่องบินให้คุ้มค่าและลดต้นทุนลง รวมทั้งเตรียมเพิ่มบริการใหม่ ๆ ในรูปแบบ segmentation by lifestyle ให้ผู้โดยสารเลือกได้ตามความต้องการไทยแอร์เอเชียก็ยังคงเดินกลยุทธ์เชิงรุก ขยายเครือข่ายเส้นทางบินไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ ในตลาดสำคัญ ได้แก่ ภูมิภาคอินโดจีนและอินเดีย รวมถึงพิจารณาเพิ่มความถี่เที่ยวบินในเส้นทางอื่น ๆ ที่ได้รับความนิยม เพื่อสร้างความสมดุลและเสถียรภาพ ทำให้ในไตรมาส 2 ปี 2562 บริษัทมีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นถึง 5%

การบินไทย	นกแอร์	ไทยแอร์เอเชีย
ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น มุ่งทำตลาดให้ตรงเป้า ออกโปรโมชั่นผ่านสื่อดิจิทัลทุก ช่องทางอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์เส้นทางการบิน/ทบทวน แผนการสั่งซื้ออากาศยาน	เพิ่มรายได้อื่นนอกเหนือบัตรโดยสาร หาพันธมิตรธุรกิจที่หลากหลาย เพิ่มอัตราการใช้เครื่องบินโดยเพิ่มบิน กลางคืนและมีระยะทางไกลขึ้นในเส้น ทางระหว่างประเทศ บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมาก ขึ้น	ขยายเครือข่ายเส้นทางบิน เพิ่มความถี่เที่ยวบินในเส้นทาง อื่น ๆ ที่ได้รับความนิยม

ที่มา: ผู้เขียนทำประกอบขึ้นมาเองโดยเฉพาะ

โดยธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำจะลดทุกอย่างที่เกินความจำเป็นออกไปเพราะส่วนนี้คือการสร้างให้เกิดต้นทุนและเป็นภาระกับสายการบินและจะหารายได้จากสิ่งที่เกินความจำเป็นในการบริการในเที่ยวบินเพื่อนำเสนอขายให้กับผู้โดยสารที่ต้องการในส่วนนี้แทนเช่น อาหารและเครื่องดื่มระหว่างเที่ยวบิน การโหลดสัมภาระ การเลือกที่นั่งและอีกเหตุผลที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำสามารถทำธุรกิจได้โดยไม่ขาดทุนจากการขายบัตรโดยสารราคาถูกคือการปรับราคาตามลำดับขั้นจากน้อยไปสู่มากหากผู้โดยสารดำเนินการจองล่วงหน้าก่อนการเดินทางเวลานานสายการบินจะได้รับเงินค่าสำรองที่นั่งเข้ามาก่อนการเดินทางจริงและอาจนำเงินส่วนนี้มาทำประโยชน์หมุนในธุรกิจก่อนค่าใช้จ่ายจริงจะเกิดขึ้น



เช่น การส่งเสริมการขายของสายการบินไทย แอร์เอเชียเริ่มต้นศูนย์บาท โดยราคายังไม่รวมค่าภาษีน้ำมันเชื้อเพลิง และในเที่ยวบินจะมีขายที่นั่งตามจำนวนที่กำหนดไว้ไม่ให้เกิดเพื่อจะได้ไม่ขาดทุนและจะนำค่าเฉลี่ยของผู้โดยสารที่ซื้อแพงกว่าราคาโปรโมชั่นมาเฉลี่ยราคาค่าโดยสารที่ถูกและแพงร่วมกันเพื่อให้เกิดจุดคุ้มทุน ไทยไลอ้อนแอร์ก็เคยนำจุดขายด้านราคาพร้อมรวมการเสริมบริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่ม เช่น อนุญาตฟรี 15 กก. ไม่มีการเรียกเก็บภาษีน้ำมันและค่าธรรมเนียมในการจอง

BOUTIQUE AIRLINES



สายการบินบางกอก แอร์เวย์ส์ปรับแผนธุรกิจของตนเองโดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่สูงขึ้นโดยสำรวจเส้นทางการบินใหม่ๆที่ไม่ซ้ำซ้อนกับใครโดยลงทุนธุรกิจมีสนามบินเป็นของตัวเองด้วยจึงทำให้เกิดข้อได้เปรียบเพราะหากผู้โดยสารต้องการเดินทางไปยังเส้นทางนั้นการตั้งราคาย่อมไม่ต้องแข่งขันลดราคากับใคร ทั้งยังหาพันธมิตรทางการบินใหม่เพื่อเชื่อมเส้นทางการบินให้เดินทางไปถึงจุดหมายปลายทางร่วมกัน

ปรียา จุลกะรัตน์ (2561) ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการพาณิชย์ดิจิทัลและการตลาดรายได้เสริมองค์กรบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า ธุรกิจการบินต้องอาศัยการปรับตัวอยู่เสมอไม่มีกลยุทธ์ใดเหมาะสมได้ตลอดไปเพราะผู้โดยสารก็มองหาสิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับการเดินทางของตน สถานการณ์รอบข้างสังคม เศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาดจึงเป็นปัจจัยที่ต้องแก้ไขไปตามเหตุการณ์ สายการบินต้องมีวิสัยทัศน์ปรับเปลี่ยนมุมมองคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจระดับเดียวกันหรือมีเส้นทางบินที่เหมือนกัน นอกจากนี้ความเป็นไปได้ของธุรกิจปัจจุบันมีการเน้นและให้ความสำคัญที่จะเข้าถึงลูกค้าได้อย่างง่ายขึ้นโดยใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เน้นการเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าเช่นการบินไทยได้ยกระดับประสบการณ์การบริการลูกค้าด้วยการนำเสนอผ่าน “น้องฟ้า” แชนบอทที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้ในการตอบคำถามและข้อสงสัยของลูกค้า โดยสามารถสนทนากับลูกค้าได้ทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งพัฒนาโดยชุดเครื่องมือของไมโครซอฟท์ (Microsoft Bot Framework) และบริการบอทสำหรับแพลตฟอร์มคลาวด์ ไมโครซอฟท์ อาซัวร์ (Azure Bot Service) ทำให้สามารถตอบสนองข้อซักถามต่าง ๆ ได้ทันท่วงทีตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนี้การติดตั้งนวัตกรรมสมัยใหม่ในท่าอากาศยานก็แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นในหลายแห่งก็จะมีการใช้ตู้เช็คอินอัตโนมัติ (KIOSK) เพื่อความรวดเร็วโดยสามารถเช็คอินได้โดยสะดวกโดยเครื่องโหลดสัมภาระอัตโนมัติ (self bag drop) รวมถึงหุ่นยนต์ที่เดินวนทั่วท่าอากาศยานชื่อ “ทรอยก้า” เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นที่จำเป็นกับผู้โดยสาร เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติอินชอนมีหุ่นยนต์ให้บริการถามเพื่อถามทางหรือสอบถามข้อมูลพื้นฐาน นำทางผู้โดยสารไปยังบอร์ดดิ้งเกตเพียงแคผู้โดยสารสแกนบอร์ดดิ้งพาสสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาจีน อังกฤษและญี่ปุ่น แสดงได้ว่าการปรับเปลี่ยนโมเดลของธุรกิจหลายส่วนไม่ว่าจะเป็นสายการบินเองหรือในส่วนที่ให้บริการพื้นที่ท่าอากาศยานจะต้องตระหนักและทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีก สำหรับสายการบินที่มีเส้นทางเหมือนกันที่เปิดให้บริการหลายสายจะต้องสร้างความคุ้มค่าให้เกิดขึ้นกับผู้เดินทางในการซื้อบัตรโดยสารอาจมีการเพิ่มการให้บริการเหนือกว่าคู่แข่งหรือกำหนดราคาให้ถูกลง ปัจจัยผู้บินใหม่มีนวัตกรรมเข้ามาช่วยดูแลผู้โดยสารรวมถึงสะดวกในการจอง มีการส่งเสริมการขายในเส้นทางการบินใหม่ทำแผนการตลาดดึงดูดลูกค้าในราคาส่งเสริมการตลาดเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงทั้งสิ้น

การแข่งขันที่สูงขึ้นของธุรกิจการบินเพราะมีการเปิดเส้นทางการบินที่เหมือนกันและมีหลายสายเปิดให้บริการไม่ว่าจะเป็นสายการบินขนาดใหญ่ ขนาดเล็กรวมถึงสายการบินจากต่างชาติที่มาทำธุรกิจในประเทศจึงเป็นช่องทางให้ผู้โดยสารสามารถเลือกเดินทางได้อย่างหลากหลาย ดังนั้นจึงต้องเกิดการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดอาจต้องสร้างความแตกต่างในด้านราคา การจัดตารางเวลาเที่ยวบินที่เหมาะสมกับการเดินทางการเพิ่มบริการที่ดีใหม่ ๆ ให้กับผู้เดินทางรวมถึงนำนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ามาช่วยเป็นการลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวกกับผู้โดยสาร ขณะเดียวกันในการอยู่รอดของแต่ละสายการบินต้องหารายได้เสริมเพิ่มให้ธุรกิจตนเองเช่น สายการบินต้นทุนต่ำที่มีการให้ลูกค้าจ่ายเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องน้ำหนักสัมภาระ อาหาร

เครื่องบินเที่ยวบินอีกส่วนที่สำคัญทุกแห่งจะต้องตระหนักถึงการลดและควบคุมค่าใช้จ่ายให้เกิดต้นทุนน้อยที่สุดเช่นกัน ประสบการณ์จากการเดินทางที่ดีจะช่วยให้เกิดการซื้ออย่างต่อเนื่องหากว่ามีการเดินทางครั้งต่อไป ผู้โดยสารก็มั่นใจในการเลือกใช้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของเงินที่เสียไป การปรับตัวของสายการบินขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์แต่ละช่วงและเทรนด์ความต้องการของผู้โดยสารที่มีความเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัวต้องสร้างทางเลือกในความต้องการที่หลากหลายให้ได้ ธุรกิจการบินมีการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นจากการแข่งขันที่สูงขึ้นในทุกมิติทั้งตลาดในประเทศ ในภูมิภาค และข้ามทวีป ปัญหาเศรษฐกิจโลกชะลอตัว จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลง ค่าเงินบาทที่แข็งค่าทำให้นักท่องเที่ยวต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการเดินทาง การแข่งขันอุตสาหกรรมการบินที่รุนแรง ต้นทุนราคาน้ำมันที่ผันผวน เป็นต้น และนอกจากนี้ท่ามกลางนวัตกรรมที่เข้ามาแทรกแซงที่มีการแข่งขันอย่างสูงที่สายการบินต่างเลือกมานำเสนอนั่นคือศักยภาพของตนเองแล้วนั้น การให้บริการหรือการแสดงความอ่อนน้อมที่ดึงดูดใจของทางเอเชียใส่ใจในรายละเอียด นำเสนอของที่มีการให้บริการบนเที่ยวบินอย่างปราณีต การตั้งแถวยินโบกมือและแสดงความเคารพต่อนักบินเมื่อนำเครื่องขึ้นทำให้ผู้โดยสารประทับใจเบื้องต้นแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในการให้บริการท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของเทคโนโลยี

เอกสารอ้างอิง

- ดาริน โขสูงเนิน. (2562). *ลู่ทางรอด “4 หุ่นการบิน” ปรับทัพธุรกิจพวงอุยานะ*. สืบค้น 11 ธันวาคม 2562. เข้าถึงจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/845721>.
- บริษัทการบินกรุงเทพ. (2560). *FLY HIGH WITH PRIDE รายงานประจำปี 2560*. สืบค้น 17 กันยายน 2562. จาก <https://ba.listedcompany.com/misc/ar/20180327-ba-ar2017-th-03.pdf>
- บุญญภาพ ตันติปิฎก. (2562). *บทวิเคราะห์ (EIC Industry review) เรื่อง Transport and Logistic Industry 2019: Air Transport*. สืบค้น 25 กันยายน 2562. จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/5827>.
- บุญญภาพ ตันติปิฎก. (2562). *อนาคตธุรกิจการบิน : ผันผวน-ชะลอตัวและเต็มไปด้วยการแข่งขัน*. สืบค้น 10 กันยายน 2562. จาก <https://marketeeronline.co/archives/9901813>.
- ปรียา จุลละรัตน์. (2561). *ปรับรับ Digital Transformation “การบินไทย” ฟังเทคโนโลยี ตอบโจทย์ Customer Journey*. สืบค้น 10 มิถุนายน 2562. จาก <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/digital-transformation-thai-airways/>.
- อุษณีย์ แสงสิงแก้ว. (2560). *การบินไทย จับมือ บางกอกแอร์เวย์ส เปิดเที่ยวบินร่วม 15 เส้นทาง*. สืบค้น 22 กรกฎาคม 2562. จาก <https://www.thairath.co.th/news/business/market-business/910126>.
- Garret Moon. (2014). *Want To Make Your Blog Stand Out? Use The Blue Ocean Strategy*. From <https://coschedule.com/blog/blue-ocean-strategy/>.

W. Chan Kim and Renée Mauborgne. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิตลดา ปิยะทัต

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

85/1 หมู่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

e-mail : jitladapiy@pim.ac.th