

กลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทย

Competitive strategies in the low cost airline in Thailand.

วิรมล เวศสุนทรเทพ<sup>1</sup>

นักวิจัยอิสระ , อาจารย์พิเศษหลักสูตรทวิมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Email Address : viramol@hotmail.com

ABSTRACT

The purpose of a study of competitive strategies in the Thai low cost airline industry. To present strategies or strategies appropriate to the current situation. By document analysis The study was conducted in three airlines, including Thai Smile, AirAsia, Nok Air. Businesses can compete with a combination of strategy, cost leadership, and differentiation strategies. Also known as integration strategies, cost leadership and differentiation. And make the best performance.

**Keywords :** Competitive strategies in the low cost airline in Thailand

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทย เพื่อนำเสนอแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในยุคปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์เชิงเอกสาร และศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างใน 3 สายการบิน ที่ประกอบไปด้วย ไทยสมายล์ ,แอร์เอเชีย, นกแอร์ ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจที่สามารถดำเนินการแข่งขันด้วยการใช้กลยุทธ์ผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์บูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง และทำให้ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์/การแข่งขัน/สายการบิน/ราคาประหยัด

บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกันยังคงทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ผูกบิน และการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลางสายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยการ

รวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ในปี 2558-2559 อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เติบโตอย่างรวดเร็ว



เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของภูมิภาค ส่งผลให้จำนวนสายการบินราคาประหยัดในภูมิภาคนี้ เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางทางอากาศที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้โดยสารที่จะมีทางเลือกในการเดินทางเพิ่มขึ้น ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศในภูมิภาคนี้ ที่มีปริมาณผู้โดยสารเดินทางเข้ามาเพิ่มมากขึ้น และเพื่อเป็นการรองรับการให้บริการจึงทำให้ผู้ประกอบการมีการขยายฝูงบินอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจการบินในประเทศเกิดภาวะการณแข่งขันด้านด้านการตลาดอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ระหว่างผู้ประกอบการสายการบินราคาประหยัดที่เป็นรายเดิมและผู้ประกอบการรายใหม่ในปีที่ผ่านมา ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบ คอบ และสอดคล้องกันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน และเพื่อพัฒนาต่อยอดกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน (Strength Building) พร้อมทั้งให้ ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและทำกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth)

ในประเทศไทยมีสายการบินทั้งสิ้น 5 สายการบินหลักที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศภายในประเทศไทย (Domestic Flight) โดยอาจแบ่งสายการบินได้เป็น 2 ประเภท คือ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2558, หน้า 11)

ถึงแม้ว่าสายการบินทั้ง 2 ประเภท มีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันและมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากเส้นทางการบินที่จำกัดและการให้บริการที่สามารถทดแทนกันได้ ทำให้อาจมีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มสายการบินทั้งสองกลุ่ม ถึงแม้ว่าการแข่งขันจะไม่สูงเท่ากับการแข่งขันกันภายในกลุ่มผู้ประกอบการสายการบินประเภทเดียวกันเอง สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมีผู้ประกอบการธุรกิจหลักอยู่ 2 สายการบิน ได้แก่ การบินไทย (รวมไทยสมายล์) และบางกอกแอร์เวย์ส โดยเน้นการให้บริการแบบครบวงจร สำหรับสายการบินราคาประหยัด ประกอบด้วย ผู้ให้บริการหลัก 3 สายการบิน ได้แก่ นกแอร์ ไทยแอร์เอเชีย

ไทยไลอ้อนแอร์ โดยแต่ละสายการบินมีตำแหน่งทางการตลาดและส่วนแบ่งตลาดที่ต่าง กัน

ในส่วนของสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ การบินไทยถือเป็นผู้ประกอบการที่ให้บริการการบินมาอย่างยาวนาน จึงเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในด้านการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ สอดคล้องกับลักษณะการให้บริการตามรูปแบบ Premium Airline แต่จากภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและความนิยมที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้โดยสารต่อสายการบินราคาประหยัด ทำให้การบินไทยได้มีการปรับกลยุทธ์โดยเปิดสายการบินไทยสมายล์เพื่อให้บริการในรูปแบบ Light Premium ซึ่งเป็นการให้บริการในรูปแบบสายการบินเต็มรูปแบบในราคาย่อเมเยาและ



ให้บริการที่ลดลง และเน้นการให้บริการกับผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ต้องการเดินทางเชื่อมต่อภายในประเทศเป็นหลัก สำหรับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ซึ่งจัดเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ แต่มีตำแหน่งทางการตลาดแตกต่างจากการบินไทย โดยวางตำแหน่งการตลาดเป็นสายการบินบูติก (Boutique Airline) ซึ่งให้บริการเฉพาะบางเส้นทางการบินที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ อีกทั้งมีกลยุทธ์ในการแข่งขันด้วยการเป็นเจ้าของท่าอากาศยานทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในเส้นทางการบินบางเส้นทางได้

ในส่วนของสายการบินราคาประหยัด สายการบินแอร์เอเชียเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่ดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศที่เน้นกลยุทธ์ในการขายตั๋วโดยสารด้วยราคาต่ำที่สุด โดยราคาตั๋วโดยสารไม่รวมการให้บริการเสริมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน ส่วนสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ซึ่งได้เริ่มเข้ามาในตลาดสายการบินราคาประหยัด ตั้งแต่ช่วงปลายปี 2556 โดยมีกลยุทธ์ในการเสนอราคาต่ำโดยสารที่รวมบริการต่างๆ ไว้ อาทิ น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระอาหารว่าง และบริการระบุที่นั่งบนเครื่องล่วงหน้า และสายการบินนกแอร์นั้นต้องการจัดวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินราคาประหยัดคุณภาพสูง โดยตั้งราคาตั๋วโดยสารในอัตราที่สูงกว่าสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ แต่เป็นราคาที่รวมบริการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น บริการระบุที่นั่งบนเครื่องล่วงหน้า บริการ อาหารว่าง และน้ำหนักกระเป๋าสัมภาระไว้เรียบร้อยแล้ว โดย

ผู้โดยสารไม่ต้องชำระเงินส่วนต่างเพิ่มสำหรับบริการดังกล่าว

การแข่งขัน

การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินผู้ดำเนินการธุรกิจสายการบินในประเทศไทยประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด แต่มีสภาวะการแข่งขันที่ไม่มีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนตลาดอย่างเบ็ดเสร็จ เนื่องจากการขยายฝูงบินและเส้นทางการบินของสายการบินราคาประหยัดสามารถทำได้ง่าย โดยผ่านการใช้เครื่องบินที่มีขนาดเล็กและเหมาะสมกับเส้นทางที่มีระยะทางสั้น ทำให้ปัจจุบันสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบค่อยๆ สูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับสายการบินราคาประหยัด เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ โดยในปี 2558 สายการบินราคาประหยัดมีส่วนแบ่งตลาดภายในประเทศที่ร้อยละ 69.5 (บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน), 2558, หน้า 33) ซึ่งถือเป็นส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุด นับตั้งแต่มีสายการบินราคาประหยัดเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย การแข่งขันภายในกลุ่มสายการบินราคาประหยัดสำหรับเส้นทางการบินในประเทศ และมีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 31.3 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 26 และสายการบินไทยและไทยสมายล์ เป็นสายการบินที่มีการขนส่ง ผู้โดยสารจำนวน 6.1 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 28.8 คิดเป็น



ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 19.6 ในปี 2558 (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2558, หน้า 25)

สำหรับสายการบินไทยสมายล์ทำการบินในเส้นทางบินในประเทศเป็นส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 83.3 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด ส่งผลให้สายการบินไทยสมายล์ ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคาจากสายการบินราคาประหยัด ในปัจจุบันสายการบินราคาประหยัดหรือต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) มีการเติบโตเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งเห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนเที่ยวบินเข้า-ออก ของสายการบินราคาประหยัด จากสนามบินดอนเมืองและสุวรรณภูมิ ในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 32.3 นอกจากนี้ จำนวนผู้โดยสารที่โดยสารกับสายการบินต้นราคาประหยัด ในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึง ร้อยละ 34 โดยเฉพาะเส้นทางบินภายในประเทศ มีการเติบโตของสายการบินราคาประหยัดค่อนข้างสูงมาก ซึ่งจากข้อมูลจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารเข้า-ออกจากสนามบินดอนเมืองและสุวรรณภูมิในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 30.8 และ 34.0 ตามลำดับ (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2559)

การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินราคาประหยัดในประเทศไทย

การแข่งขันภายในกลุ่มสายการบินราคาประหยัด สำหรับเส้นทางการบินภายในประเทศสายการบินราคาประหยัด ซึ่งเป็นสายการบินที่เน้นการให้บริการระหว่างศูนย์การบิน (Point-to-Point) ที่ให้บริการการบินภายในประเทศมีผู้ให้บริการหลักประกอบด้วย สายการบินนกแอร์ สายการบินไทย

แอร์เอเชีย และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ โดยสายการบินราคาประหยัดกำลังได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเส้นทางการบินในประเทศมีระยะเวลาการเดินทางค่อนข้างสั้น ส่งผลทำให้ปัจจัยราคาเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้การแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินราคาประหยัดสูงกว่ากลุ่มสายการบินเต็มรูปแบบ การเข้ามาของผู้ให้บริการรายใหม่ ซึ่งได้แก่ ไทยไลอ้อนแอร์ ส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการรายเดิมในตลาดทั้งนกแอร์ และไทยแอร์เอเชียลดลงจากปีก่อน (บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน), 2558, หน้า 34)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจจะเกิดผลกระทบต่ออุตสาหกรรม โดยพิจารณาความสามารถในการแข่งขันตามแบบ Five Force Model ของ Michael E. Porter มาเป็นเกณฑ์ประเมินในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ โดยพิจารณาพลังผลักดันการแข่งขันจากภายนอก (Competitive Five Forces Analysis) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. สภาพภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน (Rivalry Among Airlines)

จากสภาพภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากอัตราการขยายตัวของสภาวะเศรษฐกิจ จึงทำให้เกิดสายการบินคู่แข่งเพิ่มขึ้นรวมทั้งสายการบินต้นทุนต่ำได้เข้ามามีบทบาทในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลให้ผู้โดยสารมีทางเลือกและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางไปใช้บริการสายการบินของคู่แข่งได้ง่าย



ขึ้น ในระยะเวลา 3-4 ปี ที่ผ่านมา ซึ่งสายการบิน ต้นทุนต่ำได้ขยายเส้นทางการบินภายในประเทศและ ทำการบินทับเส้นทาง และสามารถแย่งชิงส่วนแบ่ง การตลาดในหลายๆ เส้นทาง จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อ รายได้ ทั้งนี้ เนื่องจากสายการบินต้นทุนราคา ประหยัดส่วนใหญ่เป็นสายการบินที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก จึงมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถ ทุ่มเทพยายามในการมุ่งเน้นการแข่งขันในแต่ละ ตลาดได้ดีกว่า

2. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

จากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการขยายตัวในภาคอุตสาหกรรมสายการบินและ มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสภาวะ ทางเศรษฐกิจมีความเอื้ออำนวยมากขึ้น ส่งผลให้ ผู้โดยสารมีความต้องการในการใช้บริการ การเดินทางโดยเครื่องบินซึ่งมีความสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งปัจจุบันความต้องการดังกล่าวได้รับความนิยม มากขึ้น จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเดินทางโดย เครื่องบิน อย่างไรก็ตาม จากการที่อุตสาหกรรมสาย การบินภายในประเทศมีอัตราการเจริญเติบโตอย่าง ต่อเนื่อง และมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง อำนาจ ทางการตลาดจึงเป็นของผู้ซื้อ โดยผู้โดยสาร ภายในประเทศจะมีทางเลือกมากขึ้นและมีอำนาจใน การต่อรองค่อนข้างสูง เพราะมีสายการบินคู่แข่ง จำนวนมากให้เลือกใช้บริการ อีกทั้งเที่ยวบินมี ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

3. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการ บินภายในประเทศ ที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วจึง ทำให้เกิด สายการบินคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นจำนวนมาก ทั้งสายการบินราคาประหยัด สายการบิน ภายในประเทศที่ทำการบินอยู่เดิม และสายการบิน ใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สายการบินราคาประหยัด ส่วนใหญ่ใช้เครื่องบินลำตัวแคบขนาดความจุ ประมาณ 150 ที่นั่ง การดำเนินงานส่วนใหญ่ใช้ วิธีการเช่าเครื่องบิน ซึ่งทำให้ต้นทุนสูง

4. สินค้าทดแทน (Rivalry with Substitute Products)

การที่มีสายการบินราคาประหยัดเกิดขึ้น จำนวนมาก ในอุตสาหกรรมสายการบิน ภายในประเทศ รวมทั้งปัจจัยในด้านการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการการเดินทางของผู้โดยสาร ซึ่งมีการ ปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะเศรษฐกิจ ประกอบกับ รายได้ของประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น จึงส่งผลต่อสภาวะ การแข่งขันของธุรกิจการบินและทำให้อัตราค่า โดยสารเครื่องบินปรับตัวลดลง ผู้โดยสารสามารถ เดินทางได้สะดวก รวดเร็วและเสียค่าบริการที่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับเวลาที่ใช้ในการเดินทางโดยพาหนะอื่น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ดึงดูดให้การเดินทางโดยเครื่องบิน เป็นทางเลือกทดแทนที่ได้รับการตอบรับจาก ผู้โดยสารเป็นอย่างดี ในขณะที่การเดินทางโดยรถ โดยสารหรือรถไฟยังเป็นทางเลือกทดแทนที่ใช้เวลา เดินทางนานกว่ามาก

5. ภัยคุกคามจากผู้ลงทุนหรือคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)



การที่สายการบินราคาประหยัดหรือสายการบินใหม่ๆ เข้ามาทำการบินภายในประเทศโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเข้ามายึดครองส่วนแบ่งตลาดนั้น ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล เช่น ลงทุนจัดหาเครื่องบิน และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติการภาคพื้น การซ่อมบำรุงอากาศยาน และการฝึกอบรม ฯลฯ ส่วนเสียเปรียบในด้านค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงกว่า จึงจำเป็นต้องพิจารณาปรับลดต้นทุน และพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทย

คำว่า “กลยุทธ์” ในที่นี้เป็นหลักพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันทางธุรกิจ Porter (1998) ปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์องค์การ ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ก็คือ การสร้างความแตกต่าง ซึ่งหมายถึง การเลือกชุดของกิจกรรมที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าจากส่วนผสมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แก่ลูกค้า” ดังตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้

Southwest Airlines (อ้างถึงใน สุขใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556, หน้า 6) เป็นสายการบินที่ทำกำไรสูงสุดในอเมริกา Southwest สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งด้วยกลยุทธ์ตัวเครื่องบินราคาถูกมีเที่ยวบินที่บริการเฉพาะจุดถึงจุด Southwest เลี้ยงที่ลงจอดสนามบินขนาดใหญ่ และไม่บินระยะทางไกล ผู้โดยสารที่ใช้บริการ Southwest มีความอ่อนไหวต่อราคาตัวเครื่องบินมาก Southwest เลือกใช้กลยุทธ์ตัวเครื่องบินราคาถูกเพื่อเป็นการจูงใจลูกค้า มิฉะนั้น

ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้บริการของรถโดยสารหรือรถยนต์แทน นอกจากนั้น Southwest ยังเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบวิธีการดำเนินงานของ Southwest ได้

แนวคิดทฤษฎีของ Porter (1980) นำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป 2 กลยุทธ์ ที่ให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ได้แก่ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง คือ การที่องค์การพยายามที่จะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นสำหรับลูกค้ามากกว่ามูลค่าที่คู่แข่งนำเสนอให้แก่ลูกค้า ด้วยวิธีการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะ ในขณะเดียวกัน องค์การพยายามรักษาระดับต้นทุนให้เหมือนหรือใกล้เคียงกับคู่แข่ง ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ การที่องค์การพยายามที่จะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีมูลค่าหรือใกล้เคียงสำหรับลูกค้าเช่นเดียวกับมูลค่าที่คู่แข่งนำเสนอให้แก่ลูกค้า ด้วยวิธีการนำเสนอสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้องค์การสามารถนำเสนอขายสินค้าหรือบริการในราคาที่ต่ำกว่าให้แก่ลูกค้า

สำหรับ กลยุทธ์ การแข่งขัน สำหรับอุตสาหกรรมการบินราคาประหยัดในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่จะกำหนดกลยุทธ์ด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ดังตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้



สายการบินไทยสมายล์ (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2558, หน้า 34) ภายใต้การบริการงานของการบินไทย ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินแบบเต็มคุณภาพ (Full Service (Light-Premium) Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับความคุ้มค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการที่สายการบินจัดหาเพื่อให้ลูกค้าเดินทางอย่างไร้ข้อกังวล ตั้งแต่เริ่มต้นการเดินทางจนถึงจุดหมายปลายทางโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความตรงต่อเวลา มีรูปแบบของผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการเดินทางในระยะใกล้ “Trendy-Friendly-Worthy” ยังคงเป็นแบรนด์คาร์แรกเตอร์ของไทยสมายล์ ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่มีความทันสมัยและให้ความสำคัญกับการเลือกสินค้าและบริการ นอกจากนี้จะแข่งขันกับสายการบินที่อยู่ระดับเดียวกันแล้ว ยังคงมุ่งเน้นในการเพิ่มยอดขายเส้นทางบินภายในประเทศ และเส้นทางบินภายในภูมิภาค การขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำทั้งในประเทศและในภูมิภาคเอเชีย สายการบินไทยสมายล์ จึงกำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ในตราสินค้า (Brand Differentiation) ภายใต้มาตรฐานการบริการเช่นเดียวกับของการบินไทย ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายแรก นอกจากจะเน้นกลุ่มคนในช่วงอายุประมาณ 30-40 ปี ยังสะท้อนมาจากภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่แสดงถึงความ

สมบูรณ์แบบ(Smart) โดยการให้บริการเที่ยวบินที่ตรงเวลา การมีเคาน์เตอร์สำรองบัตรโดยสารและเช็คอินที่มีประสิทธิภาพผ่านการให้บริการโดยพนักงานที่มีความสมบูรณ์แบบ (Smart) กลุ่มเป้าหมายในลักษณะที่สอง จะสะท้อนมาจากภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่แสดงถึงความสะดวกสบาย โดยการมอบความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยให้ผู้โดยสารรู้สึกตั้งแต่เคาน์เตอร์เช็คอิน และให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้โดยสารบนเครื่องโดยลูกเรือ ซึ่งจะทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายตลอดเที่ยวบิน

สายการบินแอร์เอเชีย (AirAsia, 2016) เป็นผู้ประกอบการรายแรกที่ดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศที่เน้นกลยุทธ์ในการขายตัวโดยสารด้วยราคาต่ำที่สุด และเป็นบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำชั้นนำขนาดใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชีย ที่ให้บริการเครือข่ายการบินที่กว้างขวางที่สุด โดยราคาตัวโดยสารไม่รวมการให้บริการเสริมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน เช่น น้ำหนักกระเป๋า สัมภาระลงทะเลเบียน การขอรู้นั่งบนเครื่องล่วงหน้า อาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้ หากผู้โดยสารต้องการซื้อบริการเสริมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากราคาตัวโดยสาร ปัจจุบันแอร์เอเชียภูมิใจที่ได้เป็นสายการบินสัญชาติอาเซียน (สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้) ที่มีฐานการดำเนินธุรกิจในประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย และประเทศไทย โดยมีเครือข่ายบริการในประเทศอาเซียน จีน อินเดีย บังกลาเทศ ศรีลังกา และออสเตรเลีย ซึ่งเมื่อผนวกกับแอร์เอเชียเอ็กซ์ แแบรนด์ที่เปิดขึ้นเพื่อขยายการบริหารงาน สายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการเที่ยวบิน



TCI กลุ่มที่ 2 มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ตรงไปยังจีน ออสเตรเลีย ไต้หวัน อินเดีย อิหร่าน ญี่ปุ่น เกาหลี นิวซีแลนด์ ฝรั่งเศสและอังกฤษ ทำให้แอร์เอเชียสามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น แอร์เอเชียสร้างความแตกต่าง (Competitive Advantage) ด้วยกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) จากการมีเส้นทางการบินกว่าร้อยละเส้นทางกระจายไปทั่วอาเซียน และเอเชีย รวมถึงการแตกแบรนด์แอร์เอเชีย เอ็กซ์ วางตำแหน่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ บินระยะไกลข้ามทวีป ทำให้แอร์เอเชียสามารถทำราคาตัวโดยสารให้ผู้โดยสารทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งการส่งเสริมการตลาด ที่มีโปรโมชั่นออกมาทุกสองสัปดาห์เกี่ยวกับเรื่องจองตั๋วและราคาโปรโมชั่น หรือการจัดกิจกรรมเล่นเกม ซึ่งทำให้แตกต่างกันจากคู่แข่งในระดับสายการบินราคาประหยัดด้วยกัน

สายการบินนกแอร์ (บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน), (2558)) กำหนดกลยุทธ์ด้วยการวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินราคาประหยัด คุณภาพสูง (Premium Low Cost Airlines) โดยตั้งราคาตัวโดยสารในอัตราที่สูงกว่าสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ แต่เป็นราคาที่รวมบริการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น บริการระบุที่นั่งบนเครื่องล่วงหน้า บริการอาหารว่าง และน้ำหนักกระเป๋าสัมภาระไว้เรียบร้อยแล้ว โดยผู้โดยสารไม่ต้องชำระเงินส่วนต่างเพิ่มสำหรับบริการดังกล่าว เรียกได้ว่า เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแบบราคาเดียว การแบ่งระดับราคาในบางเส้นทางการบินเป็นที่ทราบกันว่าสายการบินราคาประหยัด นอกจากต้องแข่งขันกันในเรื่องราคา แต่นกแอร์ไม่ได้ใช้ราคา

เพียงอย่างเดียว นกแอร์เลือกใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน เพราะการตั้งราคาเป็นระดับทำให้ได้ผลกำไรที่ดีกว่า ราคาของนกแอร์จึงไม่แพงเหมือนสายการบินปกติ และไม่ถูกที่สุดในระดับสายการบินราคาประหยัดด้วยกัน สำหรับจุดเด่นของนกแอร์ คือมาตรฐานการบินไทย โดยการดูแลแบบเดียวกับการบินไทย ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวทำให้สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

จากกรณีศึกษาดังกล่าว พบว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ที่แข่งขันด้วยการใช้เกณฑ์ต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือการแข่งขันด้วยการใช้เกณฑ์ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการของสายการบินแอร์เอเชียหรือนกแอร์นั้น นอกจากที่จะแข่งขันด้วยต้นทุน เช่น แข่งขันในเรื่องของคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น แต่ก็ยังมีการแข่งขันแบบเผชิญหน้ากับคู่แข่งหลักเพื่อหาช่องทางเพิ่มส่วนครองให้ได้มากที่สุด หรือการแข่งขันด้วยการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งเป็นการขายสินค้าหรือบริการให้แก่กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม แต่เป็นส่วนของตลาดที่สามารถทำกำไร เช่น สายการบินนกแอร์ หรือสายการบินไทยสมายล์ เป็นต้น

จากการที่ได้กล่าวมาข้างต้น การที่กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมสายการบิน โดยไม่ต้องคำนึงว่าเป็นขนาดเล็กหรือใหญ่ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2551, หน้า 18) กลยุทธ์เหล่านั้นสามารถนำไปใช้กับทุกองค์การ ไม่ว่าจะธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร หรือธุรกิจที่ไม่แสวงหาผล





กำไร รวมทั้งสามารถใช้ได้กับทุกสภาวะแวดล้อมในทุกอุตสาหกรรมอีกด้วย ซึ่งกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำด้านต้นทุนกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการทำกำไรและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ (Porter, 1980 ; Wheelen & Hunger, 2012)

ดังนั้น เมื่อลูกค้ามีความคาดหวังสูงเมื่อซื้อสินค้าหรือบริการ ลูกค้าต้องการซื้อสินค้าหรือบริการที่มีราคาต่ำและเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเนื่องจากความคาดหวังเหล่านี้ บริษัทจำนวนมากพยายามที่จะดำเนินงานกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในแนวทางที่ทำให้บริษัทปฏิบัติงานด้วยต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง โดยวัตถุประสงค์ของการใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยให้ผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยคุณลักษณะที่แตกต่างบางประการ การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแหล่งที่มาในการช่วยรักษาต้นทุนให้ต่ำ ขณะที่คุณลักษณะที่แตกต่างบางประการของผลิตภัณฑ์เป็นที่มาของคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น บริษัทที่ประสบความสำเร็จในเรื่องของการใช้กลยุทธ์บูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสืบเนื่องจากเหตุผลดังกล่าว การมุ่งพัฒนาสองแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจจึงควรจำเป็นต้องบูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง (Integrated Cost

Leadership and Differentiation Strategy) (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007) ธุรกิจที่สามารถดำเนินการแข่งขันด้วยการใช้กลยุทธ์ผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์บูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง และทำให้ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Hill, 1988) แต่ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานต่ำที่สุด ปรากฏว่า ธุรกิจนั้นมิได้ระบุนำได้ใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบแม้เพียงกลยุทธ์เดียว ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ Porter (1998) เรียกว่า “ติดอยู่ตรงกลาง” กล่าวคือ เมื่อองค์การไม่สามารถพัฒนากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์หนึ่ง กลยุทธ์ใดระหว่างกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ดังนั้น องค์การจึงตกอยู่ในสภาวะที่เรียกว่า “ติดอยู่ตรงกลาง” เมื่อต้นทุนของบริษัทสูงมาก เมื่อแข่งขันกับบริษัทอื่นที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือเมื่อสินค้าหรือบริการของบริษัทไม่มีความแตกต่างเพียงพอ ที่จะแข่งขันกับบริษัทอื่นที่สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ ควรตัดสินใจในการดำเนินงานด้วยกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย สุขใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556, หน้า 34-35)

สรุป

การดำเนินธุรกิจสายการบินในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น เพื่อการดำรงอยู่อย่างมั่นคง จึงต้องสร้างภูมิคุ้มกันและกลไกการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง



โดยการเพิ่มรายได้บริหารโครงสร้างต้นทุนและเงินทุน บริหารการใช้ทรัพย์สิน ตลอดจนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต้องเตรียมความพร้อมการดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อการแข่งขันอย่างเสรี การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการผู้โดยสาร สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นทางคุณค่าและคุณภาพการให้บริการที่ประทับใจ โดยการยกระดับและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบินให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางต่อเที่ยวบินได้ด้วยความสะดวกเร็ว การใช้

โอกาสที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการกำหนด กลยุทธ์และวิธีการด้านการตลาดให้เข้ากับการแข่งขันในธุรกิจสายการบินให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้นให้แก่องค์การ รวมถึงผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น

#### เอกสารอ้างอิง

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2558). รายงานประจำปี 2558. กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน). (2558). รายงานประจำปี 2558. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน).

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2559). ข้อมูลสถิติการขนส่ง ทางอากาศจากการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ปี 2558. ค้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2559 จาก <http://airportthai.co.th/main/th/1115-air-transport-statistic>

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2551). ธุรกิจการบิน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือท่องเที่ยวไทย.

สุขใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สามลดา.

AirAsia (2016). AirAsia 2010 Annual Report. Retrieved December 15, 2016, from <http://www.airasia.com/iwov-resources/my/common/pdf/AirAsia/IR/annual-report-2016.pdf>

Porter, M. E. (1998). The Competitive Advantage of Nations: Whith a New introduction. New York: The Free Press.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). Management of Strategy: Concepts and Cases. Ohio: Thomson South-Western.



Hill, C. W. L. (1988) Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.

Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations: Whith a New introduction*. New York: The Free Press.

Wheelen, T. L., & Hunger, J., D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.



Name: Viramol Vestsoonthontap

Address: RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

Education: Golden Gate University, San Francisco, CA, USA.  
Assumption University, Bangkok, Thailand.

Work: . RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

InstructorDual Master's Degree Program in Public and  
Business Administration