

## กลยุทธ์การประกอบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

### The Strategy of Low-Cost Airline Business in Thailand

ภัทรภร จิรมหาโกคา\*

Pattaraporn Jiramahapoka

มหาวิทยาลัยสยาม

Siam University

\*pattaraporn.jir@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดกลยุทธ์การประกอบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ซึ่งใช้วิธีการวางตำแหน่งสินค้าของบริษัทเพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้ดี มุ่งเน้นที่ความสามารถในการทำกำไรได้เหนือกว่าคู่แข่งที่อยู่ในตลาดทั่วไป (Mass Marketing) การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าจะทำให้องค์กรจับทางลูกค้าได้ดี ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในท้ายที่สุด ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ความสามารถในการทำกำไรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องกำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจนรวมทั้งการมีกลยุทธ์ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมให้ทันกับสภาวะปัจจุบันอยู่เสมอ รวมถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย อาทิ สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ (Thai Smile Airways) สายการบินไทยแอร์เอเชีย (Thai AirAsia) และสายการบินไทยไลออนแอร์ (Thai Lion Air) ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานในการประกอบธุรกิจทั้งเรื่องกลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงกับใจลูกค้า ทั้งยังจะช่วยให้องค์กรพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่องและสามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างกำไรอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์ การประกอบธุรกิจ สายการบินต้นทุนต่ำ ประเทศไทย

## Abstract

The study aims to present the strategy of low cost airline business in Thailand. The company's positioning system is designed to meet the needs of its target customers. The goal is to encounter the needs of the customers. The study focuses on the ability to be a competitive advantage beyond competitors in the mass market. Focusing on the customers will create the organization keeps on the right tracks with a competitive advantage in the further. Low cost airline business increasing continually in Thailand. The sustainable capability of low cost airline business, therefore the entrepreneurs should have the right directions that includes the strategies according to the environment and the current business conditions. Moreover, the business's ability can create the competitive advantage that will lead to business achievement.

The results of the study indicates that low-cost airline business in Thailand: Thai Smile Airways, Thai AirAsia and Thai Lion Air. Apply a mix business strategies that are cost-leadership strategy, difference strategies in goods and services, differentiation strategy and focus strategy assist the organizations to design products and services to meet their customers' needs. Especially, those strategies benefit to the sustainable growth of organization consistently and effectively.

**Keywords :** strategy, business, low-cost airline, Thailand

## บทนำ

ผู้นำธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากลูกค้าในประเทศไทยที่โดดเด่นติด 1 ใน 5 ของสายการบินที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ได้แก่ สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ (Thai Smile Airways) สายการบินไทยแอร์เอเชีย (Thai AirAsia) และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ (Thai Lion Air) โดยทั่วไปลักษณะของสายการบินต้นทุนต่ำคือ ความเรียบง่าย มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา และการปรับเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการเพื่อลดต้นทุนในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ (Sumana Nilramphai, 2007; Pichpiya Pengpong, 2015)

จากแนวคิดด้านกลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic Competitive Strategy) ของ Porter (1980) ได้เสนอกยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันโดยแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการให้ความสนใจกับตลาดเฉพาะ (Niche Market) ซึ่งลักษณะพิเศษของกลยุทธ์ทั้งสามนี้คือ จะต้องผสมวิธีระหว่างกลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation Strategy) ที่ยึดความเร็ว ความน่าเชื่อถือ การบริการ การออกแบบสินค้าและบริการ ซึ่งกลยุทธ์ข้างต้นนี้จะช่วยให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(Warawan Chuwiruch et al., 2016) กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะช่วยควบคุมต้นทุนโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (Greg & Mark, 2010) ดังนั้นลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าและบริการได้ในราคาที่คุ้มค่าง่าโดยที่ธุรกิจยังสามารถทำกำไรได้ ในขณะที่กลยุทธ์การสร้างความต่างให้กับสินค้าและบริการ มีข้อดีคือมีจุดเด่นไม่เหมือนใคร นำเสนอในสิ่งที่แตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ (Unique Offering) สามารถทราบถึงความต้องการของลูกค้าและตอบโจทย์ลูกค้าเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) มีข้อแตกต่างจากกลยุทธ์ผู้นำด้านราคาและกลยุทธ์ความแตกต่างกล่าวคือ กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจลูกค้าเฉพาะกลุ่มจะมุ่งเน้นลูกค้าในแนวลึกจากลูกค้าในตลาดโดยทั่วไป การเลือกกลุ่มลูกค้าอาจทำได้โดยคัดเลือกจากลูกค้าในพื้นที่หรือความต้องการเฉพาะของลูกค้าที่ใช้สินค้าและบริการ ซึ่งสินค้าและบริการนั้นนั้นจะถูกผลิตขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าดังกล่าว วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การมุ่งสนใจลูกค้าเฉพาะนั้นเพื่อจะทำให้ได้ดีกว่าคู่แข่งชั้นในตลาด การมุ่งเน้นความสนใจกับตลาดเฉพาะ (Niche Market) มีเงื่อนไขในการทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันคือ 1) การมีต้นทุนหรือราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งชั้นในตลาดมุ่งสนใจเฉพาะกลุ่ม 2) ความสามารถในการสร้างคุณค่าที่ดีกว่าและเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าได้รู้สึกถึงความมีเอกลักษณ์และชอบมากกว่าที่คู่แข่งชั้นเสนอให้ (Thompson, 1940)

การผลิตและการขายสินค้าและบริการถูกออกแบบมาเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การทำงานขององค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดส่งผลให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทำให้องค์กรสามารถมุ่งสู่เป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจได้ (Warawan Chuwiruch et al., 2016) การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) ต้องใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาทั้งในส่วนของลูกค้า สินค้าและบริการ สภาพการแข่งขันในตลาดและคู่แข่ง เพื่อให้การตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอแนวคิดกลยุทธ์การประกอบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยผ่านกรณีศึกษาและบริบทของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการในประเทศไทย

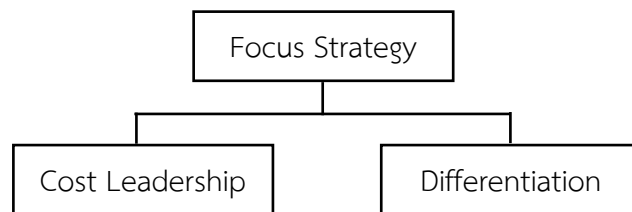
## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะกลุ่ม

กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) หมายถึงกลวิธีที่องค์กรหรือธุรกิจใช้ในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าและออกแบบสินค้าและบริการโดยใช้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของตนให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อนกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดทั่วไป (Ovidiu et al., 2010) เพื่อดึงดูดลูกค้าให้ใช้สินค้าและบริการขององค์กรจนเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำไปเรื่อยๆ (Suchonnee Metiyothin, 2012) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อสกัดกั้นคู่แข่งรายอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจที่มีสินค้าและบริการประเภทเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจนี้จะมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และพัฒนาตลอดเวลา เพื่อตอบสนองลูกค้าที่มีสถานภาพที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา เช่น

แนวโน้มความนิยมในสังคม ค่านิยม ความคิดความเชื่อ ทักษะคติต่อสิ่งต่างๆ ในสังคม ซึ่งกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินธุรกิจคือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่สินค้าและบริการ คุณภาพของสินค้าที่เหนือกว่าราคากลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มจะช่วยประหยัดแรงงาน เงินทุน และเวลาขององค์กร ทั้งยังมีเวลาในการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย คิดวางแผนในการทำตลาด และสามารถจัดสรรงบประมาณในการทำตลาดให้ตรงจุดเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ (Rust et al., 2004) เช่น กลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบกีฬาหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความบกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น

**เงื่อนไขที่องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจลูกค้าเฉพาะกลุ่ม**



รูปที่ 1 กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

ที่มา : Whiteley (1991)

กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีต้นทุนที่ต่ำกว่า และมีราคาขายให้กับลูกค้าได้ถูกกว่าคู่แข่งในตลาด ซึ่งจะต้องถูกกำหนดมาจากความต้องการของลูกค้า ลูกค้าจะมีอยู่ 2 ประเภทหลักคือ กลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับราคา และกลุ่มลูกค้าที่สนใจในความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการที่องค์กรมีให้

ในธุรกิจสายการบิน (Airline Business) การใช้กลยุทธ์มุ่งสนใจลูกค้าเฉพาะ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำกับธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบจะเห็นถึงความแตกต่างกันอย่างชัดเจนถึงสินค้าและบริการ และกลุ่มลูกค้าของทั้ง 2 องค์กร ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำกับธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ

ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ	ธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ
<p>เน้นกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสนใจในเรื่องราคาประหยัด นักเดินทางที่ต้องการความสะดวก ราคาถูกเพื่อจะพักค้างคืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เลือกที่จะใช้สนามบินรองที่ราคาค่าใช้บริการไม่สูงนัก คือ ท่าอากาศยานรอง อยู่ห่างจากใจกลางเมือง</li> <li>สร้างเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ไม่มีน้ำหนักระเป๋า และการบริการอาหารและเครื่องดื่มระหว่างการเดินทาง</li> </ul>	<p>เน้นกลุ่มลูกค้าระดับบน มีกำลังใช้จ่ายสูงเพื่อแลกการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างดียอดเยี่ยมมาตรฐานระดับโลก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งอยู่บนทำเลทอง ใกล้ใจกลางเมือง</li> <li>มีการตกแต่งอย่างมีสไตล์เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า</li> <li>มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มอย่างดี มีเซฟที่มีชื่อเสียง</li> <li>มีห้องพักรับรองที่สะดวกสบายหรูหรา</li> </ul>

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำกับธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (ต่อ)

ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ	ธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการตกแต่งภายในห้องโดยสารเท่าที่จำเป็น</li> </ul> <p>ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำสามารถดำเนินกิจการได้เพียงมีตัวสินค้าหลักและสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็น เพราะแนวคิดหลักคือการให้บริการที่การเดินทางแก่ผู้โดยสาร ความสะดวกสบายและให้ความสำคัญที่ราคาประหยัด (Doganis, 2001; Williams, 2001; Graham et al., 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการให้บริการความบันเทิงเพื่อให้ลูกค้าได้ใช้เวลาว่างได้อย่างดี เช่น การมีภาพยนตร์ให้ชมระหว่างการเดินทาง มีบริการ Wi-Fi บนเครื่องบิน</li> <li>ที่นั่งอย่างดี มีขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำ</li> <li>มีพนักงานเพียงพอและได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี พร้อมให้บริการผู้โดยสารให้ได้รับประสบการณ์การเดินทางที่ประทับใจ (O'Connell &amp; Williams, 2005; Sean, 2004)</li> </ul>

จากตารางที่ 1 พบว่าการเลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะพิจารณาได้จากราคาที่ให้บริการกับสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งการกำหนดกลุ่มลูกค้าขององค์กรจากความยินดีที่จะจ่ายของลูกค้า (Willing to pay) เพื่อแลกกับสินค้าและบริการที่ต้องการ เช่นเดียวกับในธุรกิจสายการบิน กลุ่มลูกค้าสายการบินต้นทุนต่ำ/ราคาประหยัด (Low Cost Airline) ลูกค้าจะมีความอ่อนไหวในเรื่องราคาเป็นพิเศษ (Malighetti et al., 2009) ไม่ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ มากนัก เช่น ไม่ต้องการน้ำหนักระเป๋า อาหารและเครื่องดื่ม สิ่งให้ความบันเทิงบนเครื่องบิน และขนาดของที่นั่ง เช่น แอร์เอเชีย นกแอร์ ไทยไลอ้อนแอร์ แตกต่างจากกลุ่มลูกค้า (Full Service Flight or 5-Star Airline) เช่น สายการบิน ANA สายการบินไทย (Thai Airways) สายการบินการ์ต้า (Qatar Airways) และสายการบินเอมิเรตส์ (Emirate Airline) เป็นต้น ที่ซึ่งลูกค้าจะมองหาสิ่งที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุดจากผู้ให้บริการ

### ประเภทของกลยุทธ์การมุ่งเน้นความสนใจ

กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะ (Focused Strategy) ตั้งอยู่บนฐานระหว่างการเป็นผู้นำด้านราคา ต้นทุนต่ำกับความแตกต่างของสินค้าและบริการ เงื่อนไขที่จะทำให้กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะมีความน่าสนใจ มีดังต่อไปนี้คือ เป้าหมายและส่วนแบ่งทางการตลาดมีขนาดใหญ่มากพอที่จะทำให้มีผลกำไร และมีศักยภาพในการเติบโตของตลาด ผู้นำในอุตสาหกรรมจะต้องพยายามที่จะลดจำนวนของคู่แข่งลง การทำให้คู่แข่งเข้ามาในตลาดได้ยากขึ้นคือ การเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบโจทย์ลูกค้าให้มากขึ้น จนกระทั่งสามารถทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากกว่าที่คาดหวังไว้ (Thompson, 1940) ในตลาดเฉพาะสิ่งที่ผู้ให้บริการจะต้องละเอียดและใส่ใจคือ ความชอบและไม่ชอบของลูกค้า (Formisano, 2004)



ภาพที่ 1 สภาพแวดล้อมของการมุ่งจุดสนใจเฉพาะ (Focus)

ที่มา : Nigel (2015)

จากภาพที่ 1 พบว่าสิ่งที่จะทำให้การแข่งขันประสบความสำเร็จได้ นั่นคือความท้าทายในธุรกิจที่จะแข่งขันในกลุ่มลูกค้าเดียวกัน องค์กรและคู่แข่งมีทรัพยากรและความสามารถใกล้เคียงกัน แต่จะทำอย่างไรให้ลูกค้าชื่นชอบในสินค้าและบริการของตนเอง การครองใจผู้บริโภคส่งผลต่อการประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงและมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างยั่งยืน

**กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน**

ในความหมายของสายการบินต้นทุนต่ำหมายถึง สายการบินที่เน้นการลดต้นทุนในการดำเนินการ เช่น การใช้เครื่องบินรุ่นเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการดูแล ซ่อมแซมเครื่องยนต์ สามารถใช้อะไหล่ร่วมกัน และช่างประจำเครื่องบิน (Waraporn Urkarn & Irsara Udomprasert, 2010) ไม่จำเป็นต้องเสียเงินและเวลาในการอบรมพนักงานประจำเครื่องบินหลากหลายรุ่นให้บริการเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น ไม่มีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม หากผู้บริโภคร้องขอก็สามารถซื้อเพิ่มเติมได้ การประหยัดกระดาษในการพิมพ์ตั๋วเครื่องบินโดยใช้ตัวรูปแบบใหม่เป็นแบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Ticket) ส่งผลให้ธุรกิจสายการบินสามารถให้บริการในราคาที่ต่ำกว่าสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Jira Buatong, 2004)

กระบวนการดำเนินงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับการจำหน่ายตั๋วเครื่องบินออนไลน์ (E-ticketing) ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภครุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ข้อดีของการใช้ช่องทางออนไลน์ในการสำรองที่นั่งมีหลากหลาย อาทิ การช่วยลดระยะเวลาในการทำธุรกรรม ความสะดวกสบายที่สามารถทำการจอง การค้นหาข้อมูลต่างๆ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลของการให้บริการ แม้กระทั่งการชำระเงินออนไลน์ ก็ทำได้สะดวกทุกที่และทุกเวลา (Agarwal & Prasad, 1998)

### กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ

การเพิ่มคุณภาพของการให้บริการ เน้นคน ผู้ให้บริการ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ชุดเครื่องแบบพนักงาน จุดขายของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเฉพาะการให้บริการบนเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เน้นความสนุกสนาน การประกาศบนเครื่องบินที่ใช้ภาษาท้องถิ่นสร้างความพึงพอใจและเป็นทีกล่าวถึงในหมู่ผู้บริโภคนั้น จุดนี้เองที่จะช่วยสร้างความแปลกใหม่และแตกต่างให้กับสายการบินไทยแอร์เอเชียให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำอื่นๆ สายการบินไทยไลออนแอร์ (Thai Lion Air) เน้นการเปิดเส้นทางบินใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวของลูกค้าตลาดใหม่ๆ เพื่อให้เครื่องบินที่มีอยู่ใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในปี 2561 สายการบินไทยไลออนแอร์ (Thai Lion Air) เปิดเส้นทางใหม่เดินทางไปไทเป ซางโจว จีหนาน เจิ้งโจวและซีอาน ซึ่งเน้นกลุ่มลูกค้าชาวจีนมากขึ้น (Thai Lion Air, 2018) สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ (Thai Smile Airways) เป็นสายการบินต้นทุนต่ำรายเดียวที่ให้บริการ ณ สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ และยังเป็นสายการบินเดียวที่ให้บริการผู้โดยสารด้วยการบริการของว่างและเครื่องดื่มสำหรับทุกที่นั่ง ทั้งเที่ยวบินในประเทศและเที่ยวบินต่างประเทศ ผู้โดยสารสามารถสำรองที่นั่งที่ต้องการได้ล่วงหน้าถึง 120 วันก่อนการเดินทางโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ และพรีนาหนักสัมภาระ 20 กิโลกรัม เมื่อซื้อตั๋วโดยสารชั้นสมายล์คลาสและ 30 กิโลกรัมสำหรับตั๋วโดยสารชั้นสมายล์พลัส ในขณะที่สายการบินต้นทุนต่ำอื่นๆ จะไม่ให้บริการในส่วนนี้ซึ่งถือเป็นความโดดเด่นและเป็นสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าสายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ (Thai Smile Airways, 2018)

### ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในการใช้กลยุทธ์ประกอบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

ในอดีตที่ผ่านมาการที่อุตสาหกรรมและองค์กรภาคธุรกิจต่างๆ ในโลก ใช้การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อให้เป็นกลยุทธ์และจุดแข็งของตนเอง การแข่งขันไม่ว่าจะเป็นการแข่งของตลาดภายในประเทศและการแข่งขันระหว่างประเทศ แต่เมื่อเวลาผ่านไปภาคธุรกิจและบริษัทต่างๆ เรียนรู้ที่จะเป็นอิสระต่อกัน โดยมีทรัพยากรเป็นของตนเองใช้หลักการ (Know-How) เพื่อให้ประสบความสำเร็จ แต่เมื่อถึงยุคโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของเทคโนโลยีเปิดโอกาสให้มีการสร้างฐานลูกค้าในตลาดต่างๆ ทั่วโลก เอเชีย ยุโรป ละตินอเมริกา เศรษฐกิจภายในกลายมาเป็นเศรษฐกิจโลก เมื่อมีผลกระทบดีขึ้นหรือแย่ลงก็จะส่งผลถึงกันไม่มากนัก การสร้างเครือข่ายพันธมิตรกลายมาเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีบริษัทไม่น้อยที่พบว่า การแข่งขันอย่างยั่งยืนประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ

1. การแข่งขันระดับโลกจะต้องสร้างตลาดที่มีอยู่จากหลายๆ ประเทศ และเพื่อดึงดูดตำแหน่งทางการตลาดในการเป็นผู้นำสินค้าและบริการที่โดดเด่น
2. ความสามารถในการแข่งขันของเทคโนโลยี ปัจจุบันการแข่งขันแข่งขันกันที่ข้อมูลที่ปรากฏบน Social Media และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรจะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษคือ เมื่อไหร่ก็ตามที่คู่แข่งสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การรักษารฐานลูกค้าเก่าก็อาจทำได้ยาก ทั้งนี้ราคาที่สายการบินกำหนดจะต้องสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เสนอให้แก่ผู้โดยสาร ให้มองเห็นถึงความคุ้มค่าในการตัดสินใจที่จะซื้อสินค้าและบริการของสายการบิน รวมทั้งสามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพที่ดีกว่าในขณะที่ราคาต่ำกว่าที่องค์กรเสนอในตลาด (Attapol Moungsawad & Dusit Sirisombat, 2018)

### ความเสี่ยงของกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

การใช้กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจมีความเสี่ยงหลายประการ หนึ่งในนั้นคือการที่คู่แข่งสามารถเข้ามาแทนที่ได้ในตลาด โดยการจับคู่ความต้องการของลูกค้าและสิ่งที้องค์กรเสนอให้ ในบางครั้งอาจจะให้มากกว่าสินค้าที่มีอยู่ในตลาด แต่ยังเพิ่มความเชี่ยวชาญและความสามารถลงไปถึงก็จะนำไปสู่จุดแข็งในการให้ความสำคัญเฉพาะ ประการที่สองคือศักยภาพในการตอบสนองความต้องการและความนิยมของลูกค้าในกลุ่มลูกค้าเฉพาะไปเป็นลูกค้าในตลาดหลัก ซึ่งหมายถึงความแตกต่างไม่มีผลต่อลูกค้าแล้ว การเข้ามาของคู่แข่งในตลาดสามารถทำให้กลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เปลี่ยนใจไป ประการสุดท้ายคือการที่ตลาดเฉพาะมีความน่าสนใจมาก ทำให้เกิดการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด มีจำนวนคู่แข่งมากขึ้นในตลาดเฉพาะ

มีอยู่บ่อยครั้งที่การปรับใช้กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจล้มเหลว สาเหตุสำคัญส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นจากคุณภาพของการดำเนินงานที่ยังไม่เพียงพอ หนึ่งในสาเหตุนั้นคือการขาดการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ขาดความรู้เรื่องความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และในบางกรณีการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วก็อาจเป็นสาเหตุของปัญหาได้ คือ ปัญหาบางอย่างไม่สามารถแก้ไขได้ภายในคืนเดียวแต่สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและต้องการคือการแก้ไขและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เสี่ยงตอบรับจากลูกค้าเป็นได้ทั้งแรงผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (Richard, 1991) การให้ความสำคัญกับคน/พนักงานและภาวะการเป็นผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจสายการบินให้ประสบผลสำเร็จได้

### ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยให้บริการมากกว่าทศวรรษ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและสามารถครองใจผู้โดยสารที่มีความต้องการความคุ้มค่าและราคาประหยัด การโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงเข้ามามีส่วนร่วมจะช่วยสร้างความเข้มแข็งด้านภาพลักษณ์ของสายการบิน เช่นในกรณีของสายการบินไทยแอร์เอเชีย (Thai AirAsia) ที่มีการเปิดตัวณเดชน์ คุกกี้มยะ พระเอกขวัญใจของประชาชนชาวไทยให้เป็น Brand Ambassador หลายปีต่อเนื่องกันโดยเน้นเรื่องความตรงต่อเวลา ความปลอดภัย และมีเส้นทางครอบคลุมหลายเส้นทาง (Brand Buffet, 2015) ซึ่งเป็นปัจจัยการในการเลือกใช้บริการของผู้บริโภคที่รองลงมาจากรีราคาเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ารู้สึกคุ้นเคยและไว้วางใจใช้บริการ จะช่วยส่งผลต่อความสามารถในการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน

สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ (Thai Smile Airways) ใช้แนวคิดใหม่ “สู่พรีเมียมไลฟ์สไตล์ครบวงจร” เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบการเดินทางด้วย “กลยุทธ์ 3S: Smart-Sabai-Smile” ที่ตอบสนองความต้องการในการบริการที่สะดวกสบาย โดยมีกลยุทธ์ที่ 1 สมาร์ท (Smart) ในการค้นหาไฟล์ทจองและซื้อตั๋วเครื่องบินที่ครอบคลุมทุกเส้นทางด้วยการเช็คอินออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ (Online Check-in) และโมบายแอปพลิเคชัน (Mobile Application) ที่ใช้งานได้อย่างง่ายดาย รวมถึงการสะสมไมล์กับรอยัลออร์คิด พลัส (ROP Mileage) กลยุทธ์ที่ 2 ความสบาย (Sabai) ผู้โดยสารสามารถเลือกเดินทางได้ทั้งจากสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิและสนามบินนานาชาติดอนเมือง (Dual Airport) ในการเดินทางด้วยเครื่องบินแอร์บัส A320-200 ใหม่ และกลยุทธ์ที่ 3 สมายล์ (Smile) ด้วยการบริการอันเป็นเลิศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crews) ที่มุ่งมั่นมอบบริการที่อ่อนน้อมจริงใจ เปี่ยมด้วยรอยยิ้ม



อันเป็นเอกลักษณ์ของไทยและเป็นที่ยอมรับในระดับโลก บวกกับภาพลักษณ์ใหม่ล่าสุดของเหล่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยไทยสมายล์ได้เลือกมิลิน (Milin) แบรินด์แฟชั่นระดับชั้นนำของเมืองไทยในการออกแบบและผลิตยูนิฟอร์ม (Uniform) ใหม่ (Thai Smile Airways, 2015)

สายการบินไทยไลออนแอร์ (Thai Lion Air) นิยามตนเองว่าไม่ใช่แค่เพียงสายการบินต้นทุนต่ำ แต่ยังเป็นสายการบินที่พร้อมจะบริการผู้โดยสารอย่างดีเลิศ ดังคำขวัญที่ว่า “Freedom to fly” ที่พร้อมส่งมอบคุณค่าด้านความสะดวกสบาย ผ่อนคลายในการเดินทางและมีความภูมิใจที่ได้ให้บริการผู้โดยสารด้วยเครื่องบินลำใหม่ Boeing 737-900ER และ Boeing 737-800 ลำแรกของประเทศไทยส่งตรงจากโรงงาน Boeing ในปี 2018 นี้เอง นอกเหนือจากนั้นสายการบินไทยไลออนแอร์ (Thai Lion Air) มีการเปิดเส้นทางบินใหม่อยู่อย่างเสมอเพื่อส่งมอบการบริการให้แก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุด อาทิ กรุงเทพฯ (ดอนเมือง) สุวีเมืองกาฐมาณฑุ ประเทศเนปาล เทียวบินสู่ไทเป ประเทศไต้หวัน และเทียวบินสู่เซี่ยงไฮ้ จีหนาน เจียงโจว และซีอาน ประเทศจีนในปี 2018 (Thai Lion Air, 2018)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า คุณภาพการบริการที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้ จะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อบริษัทสายการบินและกลับมาใช้บริการต่อเนื่อง (Kornnatapornkrongpop Stantripop et al., 2017) ในขณะที่เดียวกันพบว่า ความเสี่ยงของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ คือลูกค้าที่ใช้บริการมีความวิตกกังวลเรื่องความเป็นส่วนตัวจากการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทสายการบิน แนวทางแก้ไขคือควรสร้างความเชื่อมั่นโดยการให้ข้อมูลการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ระบบการทำงาน และการรักษาความปลอดภัยของลูกค้า (Suparat Chaisavetkanon & Paweena Khampukka, 2017)

## บทสรุป

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การประกอบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจะต้องใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานจากทั้งกลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน และกลยุทธ์ความโดดเด่นแตกต่างของสินค้าและบริการ ตัวอย่างเช่นในธุรกิจสายการบิน เช่น ที่นึ่ง การมุ่งเน้นลักษณะเฉพาะของพนักงาน คุณภาพการบริการ รุ่นเครื่องบินและอาหาร รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ของทางสายการบิน เคล็ดลับที่ดีที่สุดในการทำให้สินค้าและบริการสามารถทำกำไรได้อย่างยั่งยืน คือ การให้สินค้าสามารถขายตัวเองได้หมายถึง สินค้าสามารถตอบโจทย์ความต้องการและสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้ซึ่งเป็นการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนที่สุด การนำเสนอสินค้าและบริการที่เหนือกว่าที่คู่แข่งมอบให้แก่ลูกค้าในตลาดการแข่งขันคือการส่งมอบคุณค่า (Sompong Amnuay-Ngerntra, 2016) การใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ และผู้บริหารสายการบินจำเป็นจะต้องกล้าที่จะตัดสินใจ เพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงการทำงานภายใต้ภาวะความกดดันนี้ หลายองค์กรธุรกิจสายการบินจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรม และความต้องการของผู้โดยสารมากขึ้นด้วยการใช้รูปแบบธุรกิจแบบผสมผสาน (Hybrid Business Model) เพื่อสามารถผลิตสินค้าและบริการให้ตรงใจลูกค้าที่ช่วยให้ธุรกิจสายการบินยังคงยืนระยะให้บริการได้ต่อไปในระยะยาว (Ekkarat Suwannakul & Rugphong Vongsaraj, 2018)

## References

- Agarwal, R. & Prasad, J. (1998). A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204–215.
- Attapol Moungsawad & Dusit Sirisombat. (2018). The Service Operations Guidelines for Ultra Low-cost Carriers in Thailand. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, 14(2), 52–63.
- Barnet, R. (2014). **Strategic Management: Formulation and Implementation**. Retrieved from <http://www.strategy-formulation.24xls.com/en509>
- Barrett, S. D. (2004). How do the Demands for Airport Service Differ between Full-Service Carriers and Low-Cost Carriers?. *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 33–39.
- Barsky, J. D. & Labagh, R. (1992). A Strategy for Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 32–40.
- Brand Buffet. (2015). **AirAsia is not afraid of Presenter Bruised “Nadech” Contract with 3 Years to break the Point of Sale on Time**. Retrieved from <https://www.brandbuffet.in.th/2015/09/thai-air-asia-nadech-presenter-3rd>
- Doganis, R. (2001). **The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century**. London: Routledge.
- Ekkarat Suwannakul & Rugphong Vongsaroj. (2018). The Adaptation of Low-Cost Airline Business Model in Thailand: The Consequences of Competitive Pressures and Challenges. *Journal of Thai Hospitality & Tourism*, 14(2), 102–115.
- Evans, N. (2015). **Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events**. 2<sup>nd</sup> ed. Routledge.
- Farzana, G. R. J. & Ilayaraja, D. (2015). Decision Making of Consumers in the Consumption of Wedding Services with Special Reference to Femina Hotel. *International Journal of Management*, 6(1), 46–58.
- Formisana, R. A. (2004). **Manager’s Guide to Strategy**. New York: McGraw-Hill, pp.113–122.
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. & Aicken, M. (2006). Where Next for Low Cost Airlines?: A Spatial and Temporal Comparative Study. *Journal of Transport Geography*, 14(2), 83–94.
- Jira Buatong. (2004). **Low Cost Airlines and their Impact on Tourism**. Retrieved from <http://etatjournal.com/upload/11/LowCost.pdf>
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in the Hotel Industry: the Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346–351.

- Kornnatapornkrongpop Stantripop, Thanakorn Sirisugandha & Suthinan Promsuwan. (2017). The Relationships Among Service Quality Perceived Value Image Airline and Customer Satisfaction Affecting Buying Intention of Low-Cost Airlines Service in Thailand. *Journal of Yala Rajabhat University*, 12(2), 139–152.
- Malighetti, P., Palaeri, S. & Redondi, R. (2009). Pricing Strategies of Low-Cost Airlines: The Ryanair Case Study. *Journal of Air Transport Management*, 15, 195–203.
- O’Connell, J. F. & Williams, G. (2005). Passengers’ Perceptions of Low Cost Airlines and Full Service Carriers: A Case Study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259–272.
- Ovidiu, N. B., Anca, I. B., Razvan, L. N. & Catalina, S. M. (2010). The Use of Michael Porter’s Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173–178.
- Pichpiya Pengpong. (2015). **Technology Acceptance, Trust, Price-saving Orientation, and Innovativeness Affecting the Intention to Purchase Low-cost Airlines’ Online Flight Tickets of Customers in Bangkok.** Master’s Thesis. Faculty of Business Administration, Bangkok University.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, pp.127–133.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. & Zeithaml, U. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Market Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Sirithon Korbangyang & Phapruek Ussahawanitchakit. (2010). Organizational Adaptability Competency and Its Antecedents and Consequences: An Empirical Investigation of Hotel Businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 10(2), 20–31.
- Sompong Amnuay-ngerntra. (2016). Value Added Creation in Hotel Business with Blue Ocean Strategy. *Silpakorn University Journal*, 36(1), 1–23.
- Suchonnee Metiyothin. (2012). Competitive Strategies. *Executive Journal*, 32(3), 127–133.
- Sumana Nilramphai. (2007). **Affecting Low-cost Airline Usage.** Master’s Thesis. Faculty of Economics, Thammasat University.
- Suparat Chaisavetkanon & Paweena Khampukka. (2016). Risk Perception of Low-Cost Airline Service. *FEU Academic Review*, 10(3), 128–142.
- Thai Lion Air. (2018). **Our Destinations.** Retrieved from <http://www.lionairthai.com/th/cheap-flights>
- Thai Smile Airways. (2015). **Smile News.** Retrieved from [https://www.thaismileair.com/th/newsupdates/news\\_166](https://www.thaismileair.com/th/newsupdates/news_166)

- Thompson, A. A. (1940). **Strategic Management: Concepts and Cases**. 12<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill Higher Education, Strickland.
- Tolkach, D. & Tse, T. S. M. (2016). Reflections on the Asian Hotel Attributes: the Russian Gaze. *Journal of China Tourism Research*, 12(3-4), 331–354.
- Tourism Authority of Thailand. (2012). **Situations and Market Trends for Honeymoon and Wedding Travel**. Retrieved from <http://etatjournal.com/mobile/index.php/menu-read-tat/menu-2012/menu-2012-jul-sep/35-32555-honeymoon>
- Waraporn Urkarn & Irsara Udompresert. (2010). **The Study of Marketing Factors Affecting the Repurchasing of Low-cost Airline Customers**. Kasetsart University.
- Warawan Chuwiruch, Prathanporn Jhundra-Intra & Sutana Boonlue. (2016). Service Excellence Strategy and Firm Performance: A Study on Hotel Businesses in Thailand. *BU Academic Review*, 15(2), 144–160.
- Whiteley, R. C. (1991). Why Customer Focus Strategies Often Fail. *Journal of Business Strategy*, 12(5), 34–37.
- Williams, G. (2001). Will Europe’s Charter Carriers be replaced By “No Frills” Scheduled Airlines?. *Journal of Transport Management*, 7(5), 277–286.