

ผนวก ก
สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

ความเป็นมา

สายการบินต้นทุนต่ำหรือสายการบินราคาประหยัด หมายถึง สายการบินที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้วิธีบริหารด้วยต้นทุนต่ำ (Low Cost Management) มีการกำหนดราคาที่ต่ำลง โดยลดบริการบางด้านที่เกินความจำเป็น (No Frill) ออกไป เป็นการลดต้นทุนในการบริหารต้นทุน และการลดต้นทุนทำให้เกิดเป้าหมายใหม่ที่จะช่วยก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มและการสรรหาเทคนิคใหม่ๆที่จะสร้างค่านิยมให้แก่สินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งชั้นในระยะยาวใช้การลดต้นทุนที่ไม่ลดคุณภาพ โดยการปรับปรุงการผลิตหรือบริการ ลดความสูญเปล่า เพิ่มคุณภาพ ศึกษางานและอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มกลยุทธ์ การวางแผน และลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการบริการด้านอาหารฟรี แต่มีจำหน่ายเมื่อลูกค้าต้องการ พยายามขายบัตรโดยสารให้หมดในแต่ละเที่ยวบิน เพื่อไม่ให้สูญเปล่า ราคาตัวจะมีราคาถูกและไม่เท่ากัน ลูกค้าที่ต้องการราคาตัวถูกที่สุดสามารถจองล่วงหน้าก่อนค่อนข้างนาน แต่ในขณะที่ลูกค้าอีกหลายคนรู้สึกสะดวกที่จะจองตัวในนาทีสุดท้าย โดยอาจที่ต้องเสียเงินเพิ่มอีกหลายเท่า กลยุทธ์นี้จึงนำมาใช้ในการจำหน่ายตัวโดยสารโดยแบ่งตามช่วงราคา ตัวราคาต่ำมากมีไว้สำหรับคนที่มึงบจำกัดในขณะที่ตัวราคาสูงมีไว้สำหรับคนที่พร้อมจะจ่ายแพงกว่า เพื่อแลกกับความสะดวกสบาย นอกจากนี้การโฆษณาก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ ที่กำหนดราคาขั้นต่ำถึงราคาขั้นสูงสุด แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าในราคาขั้นต่ำนั้นมีที่นั่ง โดยที่สายการบินต้นทุนต่ำนั้นจะใช้เครื่องบินที่มีเพียงชั้น(Class)เดียว มีหลายคนเห็นว่าการดำเนินการบินในระบบต้นทุนต่ำควรเรียกว่า Low Fare หรือ Budget Airline คือ มีงบประมาณค่าเดินทางที่จำกัด ใช้ระบบการเดินทางที่ไม่ต้องมีบริการเสิร์ฟอาหาร คือ จ่ายเฉพาะค่าเดินทางจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามสายการบินต้นทุนต่ำนั้นต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. ดำเนินการให้เครื่องบินออกจากสถานีได้ตรงตามตารางบิน (On-time Departure)
2. กำหนดราคาให้ต่ำลง (Low Fare)
3. มีความถี่ของเที่ยวบินให้เลือกบินได้บ่อยๆ (High Frequency)

4. มีการบริการที่โดดเด่นเหนือสายการบินคู่แข่ง (Outstanding Service) และต้องมีประสิทธิภาพสูง อาจไม่ต้องมีระบบการตรวจรับบัตรโดยสาร (Check-in) หรือเจ้าหน้าที่ต้อนรับมีการจำหน่ายตั๋วโดยไม่ต้องผ่านนายหน้า (Agency)

สายการบินต้นทุนต่ำหรือสายการบินราคาประหยัดนั้นมีแพร่หลายในต่างประเทศ แต่สำหรับผู้บริโภคชาวไทย ยังถือว่าเป็นของใหม่และมีความคาดหวังกับการบริการประเภทนี้ แต่เมื่อทราบถึงราคาค่าโดยสารทำให้ผู้บริโภคหันมาใช้บริการโดยที่ยังไม่มีประสบการณ์หรือความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสายการบินราคาประหยัด นอกจากนี้ สุรพันธ์ยังได้กล่าวว่าสายการบิน Southwest Airline เป็นต้นแบบของสายการบินต้นทุนต่ำที่ก่อตั้งมาประมาณ 30 ปีแล้วในสหรัฐอเมริกาและได้พิสูจน์ว่าเป็น “ของดีราคาถูก” โดยทำให้เกิดความพึงพอใจกับผู้บริโภคในฐานะที่เป็นสายการบินที่วางใจได้ สะดวกสบาย สนุกสนาน บริหารจัดการของอุตสาหกรรมการบิน มีการจัดการเรื่องกระเป๋าของผู้โดยสารได้ดีที่สุด และรักษาเวลาขอดีเยี่ยม โดยใช้ปรัชญาการบริหารที่มุ่งเน้นสนองความต้องการของผู้บริโภค (Customer Focus) ผสมผสานกับมาตรฐานการบินระดับสูง (Service excellence) หัวใจของธุรกิจอยู่ที่การควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด โดยไม่กระทบกับคุณภาพของการบริการ ผลลัพธ์ก็คือลูกค้าสามารถมั่นใจได้ว่าจะได้รับการบริการที่มีคุณภาพสูงในราคาประหยัดและต้องใช้ 3P's เป็นส่วนประกอบการตลาดของธุรกิจบริการ ดังนี้

1. People (คน)

ปรัชญาการบริหาร คือ “พนักงานมาก่อน ไม่ใช่ลูกค้า” เน้นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการทำงานและแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างสนุกสนานและมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานมีความสุขกับงานอัตราการลาออกของพนักงานก็จะอยู่ในระดับต่ำ คัดเลือกพนักงานที่มีบุคลิกภาพสนุกสนาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองกับลูกค้า และสนองความต้องการของลูกค้าได้ฉับไว

2. Process (กระบวนการ)

กระบวนการทำงานทั้งในส่วนบริการและปฏิบัติการมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันสูง (highly standardized) เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายต่ำสุด ดังนี้

- ใช้เครื่องบินรุ่นเดียวกันเท่านั้น ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและการฝึกอบรมช่างเทคนิค

- ไม่มีการถ่ายโอนกระเป๋า เพื่อขึ้นเครื่องบินของสายการบินอื่น (Interline baggage transfer) ปัญหาเรื่องกระเป๋าหายจึงน้อย ทำให้ตัดความจำเป็นของแผนกชดเชย (Claim)

กระเป๋าสูญหาย

- เน้นบริการเส้นทางบินที่มีระยะไม่ไกลมาก ลดการบริการที่ไม่จำเป็นบนเครื่อง เช่น การเสิร์ฟอาหาร ทำให้เครื่องบินไม่ต้องจอดพักนาน (fast turnaround time) เมื่อเครื่องบินขึ้นสู่ท้องฟ้าได้ถี่มากขึ้น ผลผลิตและกำไรก็เพิ่มขึ้น

- ไม่มีการจองที่นั่งล่วงหน้า ผู้โดยสารเลือกที่นั่งได้ตามใจชอบในลักษณะ “ใครมาก่อนได้ก่อน”

- เน้นระบบการสั่งซื้อตั๋วผ่านทางออนไลน์ (on-line reservation) ประหยัดค่าธรรมเนียมที่จ่ายให้เอเยนต์ขายตั๋วได้มหาศาล ค่าใช้จ่ายการจองตั๋วผ่านทางออนไลน์แค่ 1 เหรียญ เปรียบเทียบกับการจองตั๋วผ่านทางเอเยนต์ที่สูงถึง 10 เหรียญ

- ไม่มีโครงสร้างระบบที่รองรับการเดินทางที่เชื่อมต่อกับสายการบินอื่น ไม่จำเป็นต้องมีบริการห้องพักผู้โดยสาร

- ใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถควบคุมการรักษาเวลาได้ดีเยี่ยมที่สุดในอุตสาหกรรมการบิน

3. Physical Evidence (สิ่งที่สัมผัสได้)

- พนักงานแต่งตัวสไตล์ลำลอง บุคลิกสนุกสนานว่าเจี๊ยง สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง และเสริมสร้างภาพพจน์ “สบายๆ” ของบริษัท

- เว็บไซต์เชื่อมโยงกับระบบจองตั๋วอัตโนมัติที่ใช้งานง่าย (User friendly)

- ไม่เสิร์ฟอาหารบนเครื่องบิน

- ผู้โดยสารหาที่นั่งเอง ไม่มี boarding pass

Southwest Airlines เป็นกรณีศึกษาที่สายการบินราคาประหยัดของเมืองไทยได้นำมาเป็นแบบอย่าง แต่ละสายการบินราคาประหยัดจะใช้กลยุทธ์อย่างไรนั้นก็ขึ้นกับการบริหารงาน แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือให้ผู้บริโภคได้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องและเพื่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเอง

สำหรับสายการบินต้นทุนต่ำที่จัดให้บริการในประเทศไทย มีดังนี้ (เดลินิวส์, 2547)

1. **สายการบินโอเรียนท์ไทย** เป็นสายการบินรายแรกในเมืองไทยที่เป็น Low Cost Airline โดยใช้ชื่อว่า “วัน-ทู-โก บายโอเรียนท์ไทย” เริ่มให้บริการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2546 ในเส้นทางจากกรุงเทพฯ ไปเชียงใหม่ โดยคิดค่าโดยสารทุกที่นั่งเท่ากันหมดคือ 999 บาท ในช่วงโปรโมชัน และเปลี่ยนมาเป็นราคาปกติคือ 1400 บาททุกที่นั่งโดยใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ว่า

“ทุกที่นั่ง ทุกเที่ยว ไม่ต้องจอง” ต่อมาได้เปิดบริการเพิ่มอีก 3 เส้นทางจากกรุงเทพฯไปเชียงรายในราคา 1199 บาท จากกรุงเทพฯไปภูเก็ตในราคา 1199 บาทและจากกรุงเทพฯไปหาดใหญ่ในราคา 1299 บาท

2. สายการบินแอร์เอเชีย เริ่มให้บริการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2547 ที่ผ่านมาโดยเริ่มบินใน 4 เส้นทางจากกรุงเทพฯไปขอนแก่น เชียงใหม่ ภูเก็ตและหาดใหญ่ และในเวลาต่อมาคือเดือนเมษายนได้เปิดเส้นทางเพิ่มอีก 3 เส้นทางคือ กรุงเทพฯไปเชียงราย อุดรธานี และนครราชสีมา โดยมีโปรโมชั่นว่า “99 บาท ใครๆก็ติดลมบน” นั่นคือ เปิดตลาดการบินด้วยราคาเริ่มต้นที่ 99 บาท แต่มีเพียง 16 ที่นั่ง ในแต่ละเที่ยวบิน ที่เหลือก็จะมีราคาที่ไล่เลี่ยกันขึ้นกับระยะเวลาในการจอง และราคาจะยิ่งสูงขึ้นถ้าจองใกล้วันเดินทาง ในปัจจุบันได้ขยายเส้นทางบินจากกรุงเทพฯไปสิงคโปร์

และมาเก๊า โดยกลยุทธ์ของสายการบินแอร์เอเชีย คือ ใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ว่า “ใครใคร่บินได้” และ “เดินทางประหยัดและปลอดภัยเมื่อบินไปกับเรา...แอร์เอเชีย”

3. สายการบินนกแอร์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการหลังสุด คือ เริ่มบินเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2547 โดยให้บริการแรกเริ่มเพียง 3 เส้นทาง คือ จากกรุงเทพฯไปเชียงใหม่ อุดรธานี และหาดใหญ่ จากนั้นได้เพิ่มอีก 2 เส้นทางในเดือนตุลาคม 2547 คือ จากกรุงเทพฯไปพิษณุโลก และภูเก็ต โดยมีเป้าหมายให้คนไทยทุกภูมิภาคใช้การเดินทางโดยเครื่องบินเหมือนการเดินทางปกติในชีวิตประจำวัน และมีกลยุทธ์การขาย คือ “ยิ่งจองเร็วยิ่งได้บินในราคาที่คุ้มกว่า” นั่นคือ มีการกำหนดราคาเริ่มต้นให้สำหรับผู้ทำการจองบัตรโดยสารล่วงหน้าก่อนถึงเวลาที่บินจริงประมาณ 3 สัปดาห์ จากนั้นราคาก็จะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา ยิ่งใกล้เวลาเดินทางราคาก็จะสูงขึ้น และจะเป็นราคาสูงสุดถ้าซื้อในวันที่เดินทาง