

Low Cost Airline

เป็นทางรอดของสายการบินจริงหรือ?

ในช่วง 4 – 5 ปีที่ผ่านมา ดูเหมือนว่าอุตสาหกรรมสายการบินจะได้รับผลกระทบในทางลบอย่างต่อเนื่องและรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ จากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจซบเซา การก่อวินาศกรรมที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อ 11 กันยายน 2544 สงครามอิรักเมื่อต้นปี 2546 และสถานการณ์เกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (Severe Acute Respiratory Syndrome : SARS) ส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารของสายการบินในเอเชีย อเมริกาและยุโรป ลดลงอย่างมากจนประสบภาวะขาดทุนและอาจนำไปสู่การล้มละลาย ทำให้สายการบินต่าง ๆ เริ่มมองหาแนวทางการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบการให้บริการ เพื่อสามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับลดเที่ยวบินที่ให้บริการ การลดการให้บริการ ที่เครื่องบิน (งดเสิร์ฟอาหาร และเครื่องดื่ม) การปรับลดพนักงาน รวมไปถึงแนวคิดในการปรับเปลี่ยนธุรกิจ โดยการจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline หรือ Budget Airline) เพื่อให้บริการ

รูปแบบของสายการบินต้นทุนต่ำจะแตกต่างจากรูปแบบสายการบินอื่น ๆ คือ ในขณะที่สายการบินทั่วไปมุ่งเน้นการให้บริการแบบหรูหรา สะดวกสบาย แล้วเรียกเก็บค่าโดยสารสูง แต่สายการบินต้นทุนต่ำจะมุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดการบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่จำเป็นออกไป รวมทั้งเน้นการทำให้ต้นทุนการให้บริการของสายการบินต่ำที่สุด เพื่อให้สามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารต่ำมาก ๆ ได้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้มีผู้โดยสารเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้สายการบินต้นทุนต่ำไม่เพียงแต่ประสบความสำเร็จอย่างมากเท่านั้น แต่ยังสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ แม้สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและสายการบินอื่น ๆ กำลังประสบปัญหาสายการบินหลายสายจึงเริ่มสนใจรูปแบบในการทำธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากเห็นว่าการประสบความสำเร็จของสายการบินต้นทุนต่ำหลายแห่งอยู่ในสถานะที่แข็งแกร่ง เป็นผลมาจากการที่ผู้บริโภคให้การต้อนรับการให้บริการที่ขยับบินราคาถูกลงในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจซบเซา และคิดว่าการมีสายการบินต้นทุนต่ำจะเป็นทางออกและทางรอดในระยะยาว แต่แนวคิดดังกล่าว จะเป็นทางออกและทางรอดสำหรับสายการบินที่ได้รับผลกระทบจากจำนวนผู้โดยสารที่ปรับลดลงจากภาวะวิกฤติอยู่ในขณะนี้หรือไม่ คงต้องพิจารณารูปแบบของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำให้ถ่องแท้ เพราะเชื่อว่าสายการบินต้นทุนต่ำทุกสายการบินจะประสบความสำเร็จและอยู่รอด เนื่องจากธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่เปราะบาง มีต้นทุนสูงและอ่อนไหวต่อการลดลงของผู้โดยสารได้ง่าย ทำให้รายได้ลดลงขณะที่ต้นทุนไม่ลด และหากการบินทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีขนาดไม่ใหญ่พอหรือถูกสาย

การบินอื่นแย่งส่วนแบ่งการตลาด โอกาสที่สายการบินต้นทุนต่ำจะประสบความสำเร็จและอยู่รอด จึงไม่ใช่เรื่องง่าย

หากศึกษาลักษณะของสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการ พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สายการบินเหล่านี้ประสบความสำเร็จ คือ แนวทางในการประหยัดและลดต้นทุนในการดำเนินงาน แนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่และให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางการกำหนดอัตราค่าโดยสาร และลักษณะของตลาดการบิน

1. แนวทางการประหยัดและลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ สายการบินนี้มีแนวทางหลายวิธีในการประหยัดและลดต้นทุน เริ่มตั้งแต่การใช้ระบบ IT (Information Technology) ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในเรื่องของการสำรองที่นั่งเพื่อเดินทาง การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อลดต้นทุนในการบริหาร ลดจำนวนบุคลากร ลดการใช้เอกสารในสำนักงาน ลดขั้นตอนในการออกบัตรโดยสารและการจำแนกแจกจ่าย รวมไปถึงการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มฟรีบนเครื่องบิน การประหยัดค่าใช้จ่ายในเส้นทางบิน เช่น ค่าโรงแรมที่พัก สำหรับนักบินและลูกเรือ เป็นต้น

2. แนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่และให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางนี้เริ่มจากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ประโยชน์จากเครื่องบิน (Aircraft Utilization) การใช้เครื่องบินให้เหมาะกับระยะทางบินและใช้เครื่องบินแบบเดียวกันในฝูงบินที่ให้บริการ ซึ่งจะทำให้การฝึกอบรมบุคลากรทำได้มีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และการซ่อมบำรุง นอกจากนี้รวมถึงการใช้บุคลากรหรือลูกเรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบินอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้เวลาที่สนามบินให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้กับสนามบิน เป็นต้น แนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ จะทำให้สายการบินสามารถลดต้นทุนของธุรกิจลงได้มากกว่าแนวทางที่ 1 เนื่องจากต้นทุนในการทำธุรกิจการบินที่ลงไปกับทรัพย์สิน ส่วนนี้ค่อนข้างมีมูลค่าสูง และเป็นต้นทุนส่วนใหญ่ของสายการบิน

3. แนวทางการกำหนดอัตราค่าโดยสาร แนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ ที่สายการบินต้นทุนต่ำ นำมาใช้ในการลดต้นทุนการดำเนินงาน ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการต่ำ ส่งผลให้สายการบินสามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารได้ต่ำมาก ๆ (โดยเฉลี่ยต่ำกว่าสายการบินทั่ว ๆ ไปประมาณ 3 เท่า) และจะใช้กลยุทธ์ด้านราคามนการส่งเสริมการขาย โดยกำหนดอัตราค่าโดยสารให้แตกต่างกันในแต่ละเที่ยวบินและละวันและเวลาในเส้นทางบินนั้น ๆ และการกำหนดอัตราค่าโดยสารให้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงขึ้นลงอยู่ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับกำหนดเวลาการจอง เวลาเดินทาง และช่วง Peak Time หรือการกำหนดอัตราค่าโดยสารที่ต่ำสุด ๆ เพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ (โดยมีจำนวนจำกัด ใครมาก่อนได้ก่อน) การกำหนดอัตราค่าโดยสารที่ต่ำมาก ๆ ผนวกกับการใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการส่งเสริมการขาย จึงมีส่วนกระตุ้นให้มีการเดินทางทางอากาศเพิ่มมากขึ้น

4. ลักษณะของตลาดการบิน หากพิจารณาตลาดการบินของสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จอย่างเช่น Southwest Airline ของอเมริกา Ryan Air ในยุโรป และ Easy Jet ของอังกฤษ จะพบว่า ลักษณะของตลาดการบินมีเครือข่ายการบินระหว่างประเทศเป็นตลาดเดียว ทั้งสหภาพยุโรป (อียู) และสหรัฐอเมริกา การรวมตลาดยุโรปหรืออเมริกา ทำให้การบินระหว่างประเทศเป็นเสมือนการบินภายในประเทศ จึงไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสิทธิการบิน ส่งผลให้ไม่มีข้อจำกัดในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นเส้นทางบิน หรือความถี่ในการให้บริการ ทำให้ตลาดการบินภายในประเทศ และระหว่างประเทศมีเครือข่ายการเชื่อมโยงที่สะดวกและมีขอบเขตกว้างขวาง ตลาดการบินจึงมีขนาดใหญ่

จะเห็นว่า สายการบินต้นทุนต่ำเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แนวทางการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มีต้นทุนต่ำจะครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ทั้งในเรื่องของบุคลากร การใช้ประโยชน์ของเครื่องบิน การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยแทนการใช้คน การลดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่จำเป็นออกไป และอื่น ๆ อีกมาก ทำให้ต้นทุนในการให้บริการลดลงและสามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารต่ำมาก ๆ ได้ ดังนั้น หากบางสายการบินเพียงแค่ลดการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบินคงไม่ทำให้อัตราค่าโดยสารต่ำลงมากนัก และไม่อาจเรียกว่าเป็นสายการบินต้นทุนต่ำได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำประสบความสำเร็จ คือ แนวทางการให้ต้นทุนของธุรกิจต่ำที่สุด เพื่อให้สามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารได้ต่ำ ซึ่งจะกระตุ้นให้มีการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น แต่เชื่อว่าสายการบินทุกสาย จะสามารถปรับลดต้นทุนและกำหนดอัตราค่าโดยสารให้ต่ำมาก ๆ ได้เนื่องจากธุรกิจสายการบินเป็นกิจการลงทุนที่ใช้ทุนสูง เพราะเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูง ไม่ว่าจะเป็นเครื่องบิน อะไหล่ เครื่องยนต์ และวัสดุคืบที่ใช้ อย่างเช่น น้ำมัน อีกทั้งต้องมีมาตรฐานความปลอดภัยในการให้บริการ จึงอาจมีข้อจำกัดในการประหยัดหรือลดต้นทุนในการให้บริการ นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำมีกำไรหรือคุ้มกับการลงทุนรวมไปถึงประสบความสำเร็จและอยู่รอดในตลาดได้ตลอดไป คือ จำนวนผู้โดยสารหรือตลาดการบิน ซึ่งจะต้องมีขนาดใหญ่มากพอที่จะดำเนินการในเชิงธุรกิจได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพราะธุรกิจนี้อาจใช้ระยะเวลาในการคืนทุนหรือกำไรในการลงทุน

ประเด็นสำคัญที่สายการบินควรคำนึงถึงให้มากที่สุด คือ โดยธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจในภาวะที่ตลาดมีการแข่งขัน เมื่อผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งมีการปรับลดราคา ผู้ประกอบการรายอื่น ก็จะปรับตัวตามไปด้วย เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดได้ ดังนั้น หากสายการบินส่วนใหญ่ที่กำลังประสบภาวะการถดถอยของจำนวนผู้โดยสารจากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหาทางออกโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเป็นสายการบินต้นทุนต่ำหรือจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำขึ้นมา โอกาสที่จะได้รับการโต้ตอบจากสายการบินที่มีความเข้มแข็งและพร้อมจะแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำจึงมีความเป็นไปได้สูง แม้ว่าการมีสายการบินต้นทุนต่ำจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค แต่ลองหลับตานึกภาพดูว่า หากทุกสายการบินปรับลดต้นทุน เพื่อให้

เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ การแข่งขันระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้น สุดท้ายอาจไม่มีผู้ประกอบการเหลือรอด เนื่องจากการลงทุนด้านการบินเป็นกิจการที่ใช้ทุนสูง หากตลาดการบินมีขนาดไม่ใหญ่มากพอ โอกาสที่สายการบินต้นทุนต่ำจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดจึงไม่ใช่เรื่องง่าย