

การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยผลที่ตามมา จากแรงกดดันจากการแข่งขันและความท้าทาย

The Adaptation of Low-Cost Airline Business Model in Thailand: The Consequences of Competitive Pressures and Challenges

เอกรัตน์ สุวรรณกุล*

Ekkarat Suwannakul

รักษ์พงศ์ วงศาโรจน์

Rugphong Vongsaroj

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

National Institute of Development Administration

*ekkarat.s@bu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของไทย จากแนวคิดแบบดั้งเดิมไปสู่แนวคิดแบบผสมผสานมากขึ้น ซึ่งเป็นการที่สายการบินต้นทุนต่ำประยุกต์ใช้ลักษณะบริการ ผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานบางประการของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมากขึ้น นอกจากนี้ยังศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยของเปลี่ยนแปลงไปของรูปแบบธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งพบว่าเป็นผลจากความท้าทาย อุปสรรคหลายประการและความกังวลเกี่ยวกับแนวโน้มของธุรกิจสายการบินอาจต้องเผชิญ รวมถึงแรงกดดันจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าสายการบินต้นทุนต่ำนิยมนำกลยุทธ์ด้านราคามาใช้ เนื่องจากจัดทำได้ง่ายและเห็นผลได้เร็ว อย่างไรก็ตาม นักวิชาการจำนวนมากระบุว่ากลยุทธ์ดังกล่าว ไม่อาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรให้แก่สายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคอื่นทั่วโลกและในประเทศไทย จึงปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ในสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในส่วนท้ายของบทความยังอธิบายถึงกลยุทธ์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สายการบินต้นทุนต่ำควรคำนึงถึง ในการลดผลกระทบและหลีกเลี่ยงการเข้าสู่วัฏจักรสงครามราคา ซึ่งไม่อาจสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ : สายการบินต้นทุนต่ำ รูปแบบธุรกิจแบบผสมผสาน ความท้าทาย อุปสรรค การแข่งขันด้านราคา

Abstract

This academic article aims to study the adaptation of business models and strategies by low-cost airline business in Thailand. By adopting hybrid strategies, low-cost airlines incorporate some service characteristics, product features and operations of full-service

airlines into their attributes. This article also attempts to understand the factors influencing those changes which resulted from the challenges, obstacles, and concerns that the airline industry faces as a result of increasingly fierce competition, especially in terms of costs. It is widely known that price strategy is common among low-cost airlines due to its easy implementation and quick results. Nonetheless, many scholars have argued that such a strategy does not contribute to sustainable competitive advantage and profitability. Consequently, low-cost airlines, both in Thailand and worldwide, must adapt in order to survive in a rapidly changing market. The final section of this article offers appropriate strategies that low-cost airlines should consider to lessen the impacts of those challenges and avoid price competition, in order to achieve true business sustainability.

Keywords : low-cost airlines, hybrid business model, challenges, threats, price competition

บทนำ

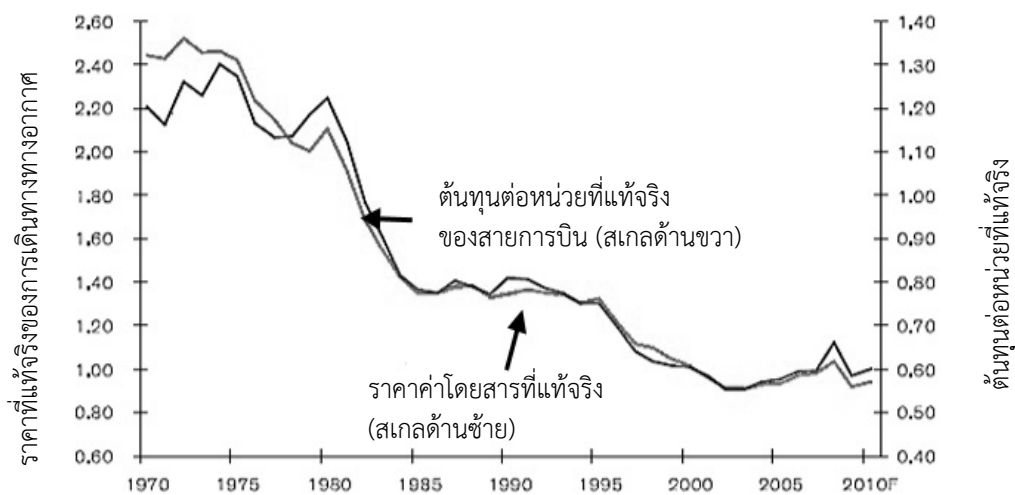
การเดินทางทางอากาศได้รับความนิยมและเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เห็นได้จากในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา จำนวนผู้ใช้บริการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มขึ้นกว่า 10 เท่า (IATA, 2011) เฉพาะในปี ค.ศ. 2015 อัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นถึง 6.8% จากปีก่อนหน้า ด้วยจำนวนผู้โดยสารกว่า 3,500 ล้านคน โดยเฉพาะในภูมิภาคตะวันออกกลางและเอเชียแปซิฟิก มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศเติบโตสูงถึง 12.1% และ 8.2% ตามลำดับ (ICAO, 2015)

Airbus (2016) คาดการณ์ว่า 20 ปีข้างหน้า อุปสงค์การเดินทางทางอากาศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีก 2 เท่า และสายการบินต่างๆ ทั่วโลกจะต้องการจัดหาเครื่องบินโดยสารรวมกันเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัว (Boeing, 2015)

ในบริบทของไทย บมจ.ท่าอากาศยานไทย หรือ AOT (2016b) รายงานว่า ในปี ค.ศ. 2016 ปริมาณผู้โดยสารรวมที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานในสังกัดทั้ง 6 แห่ง มีจำนวน 121,692,744 คน เพิ่มขึ้น 10.81% จากปีก่อน ขณะที่ท่าอากาศยานในสังกัดกรมท่าอากาศยาน 26 แห่ง มีผู้โดยสารที่ใช้บริการ 17,270,208 คน (Department of Airports, 2017) เพิ่มขึ้น 11.54% เห็นได้ว่าความนิยมในการโดยสารเครื่องบินในไทยขยายตัวต่อเนื่อง เป็นไปในทิศทางเดียวกับการเติบโตของภูมิภาคและของโลก โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Airlines หรือ LCAs)

การเดินทางด้วย LCAs มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จากข้อมูลสถิติของ AOT (2016c) พบว่า เฉพาะเที่ยวบินภายในประเทศของ LCAs ในปี ค.ศ. 2016 มีปริมาณการจราจรทางอากาศถึง 227,032 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้น 9.13% จากปีก่อนหน้า มีจำนวนผู้โดยสารรวม 34,510,018 คน เติบโตถึง 15.41%

การเติบโตของ LCAs เป็นผลมาจากความเชื่อมั่นที่มีแนวโน้มดีขึ้นต่อสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ การแข่งขันด้านราคาและราคาน้ำมันที่ลดลง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทำให้ผู้โดยสารมีต้นทุนการเดินทางที่ถูกลง (AOT, 2016a) สอดคล้องกับ IATA (2011) ที่ชี้ว่าตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ต้นทุนการเดินทางทางอากาศ (Travel Cost) ของผู้โดยสารลดลงกว่า 60%



ภาพที่ 1 การเปลี่ยนแปลงต้นทุนการเดินทางทางอากาศและราคาตั๋วโดยสารที่แท้จริงในช่วงระยะเวลา 40 ปี
ที่มา : ปรับปรุงจาก IATA (2011)

แม้อุปสงค์การเดินทางเพิ่มสูงขึ้นแต่ส่วนต่างกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ของธุรกิจสายการบินกลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและไม่แน่นอน โดยตลอด 40 ปีที่ผ่านมาธุรกิจสายการบินมีส่วนต่างกำไรโดยเฉลี่ยเพียง 0.1% ของรายได้เท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมต้นทุนการดำเนินงานของสายการบิน (IATA, 2011)

มีการคาดการณ์ว่าผลประกอบการของสายการบินยังจะมีความผันผวน และการแข่งขันยังดำเนินต่อไปอย่างเข้มข้น สายการบินต้องมุ่งเน้นด้านวินัยในการบริหารต้นทุนมากขึ้น (Association of Asia Pacific Airlines, 2016) โดยเฉพาะสายการบินที่ดำเนินธุรกิจด้วยรูปแบบต้นทุนต่ำ (Low-cost Airline Business Model) ซึ่งส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับนโยบายการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้วที่สำคัญ LCAs หลายรายได้เริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินและสงครามราคา

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา สายการบินจำเป็นต้องปรับตัวมากขึ้นในหลายด้าน เพื่อรองรับกับการแข่งขันและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต่างเห็นตรงกันว่าหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดที่สายการบินต้องเผชิญก็คือการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินกลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies) ในลักษณะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการลดราคาตั๋วโดยสารหรือจัดแคมเปญส่งเสริมการขาย เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและแย่งชิงลูกค้า รวมถึงสกัดกั้นการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ (Gilbert, 1996; Ostrowski, O'Brien, & Gordon, 1993)

แม้ว่ากลยุทธ์ด้านราคาจัดทำได้ง่ายและเห็นผลลัพธ์รวดเร็วกว่ากลยุทธ์รูปแบบอื่น แต่อาจดึงดูดลูกค้าได้เพียงในระยะสั้นเท่านั้น และสายการบินไม่สามารถใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้บ่อยครั้ง เพราะลูกค้าอาจมีความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitive) มากจนเกินไป ที่สำคัญอาจส่งผลให้ธุรกิจประสบปัญหาทางการเงินตามมา และกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งไม่ส่งเสริมให้สายการบินมีความสามารถในการทำกำไร (Profitability) อย่างแท้จริง

ด้วยเหตุนี้ สายการบินหลายรายจึงประสบกับปัญหาจากรายได้และกำไรที่ลดลงอย่างมาก ซึ่งยากที่จะฟื้นฟูในเวลาอันสั้น เนื่องจากโครงสร้างต้นทุนของสายการบินส่วนใหญ่มีสัดส่วนของต้นทุนคงที่ค่อนข้างสูง (High Fixed Costs) แต่มีอัตรากำไรต่ำ (Low Margin) (IATA, 2011) หมายความว่าหากสายการบินใดมีปริมาณผู้โดยสารลดลงเพียงเล็กน้อย ก็อาจทำให้ประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงานได้ทันที (Lawton, 2003) นอกจากนี้ สายการบินรายใหม่รวมทั้งนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจแบบ LCA เป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น (Boeing, 2015)

ความท้าทายและอุปสรรคในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

การเติบโตของธุรกิจการบินผนวกกับการผ่อนปรนกฎระเบียบและการเปิดเสรีการบิน เป็นปัจจัยเสริมแรงกดดันให้เกิดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม สายการบินไม่ว่ารูปแบบใดอาจเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบินระบุว่าความท้าทายเหล่านั้น มาจาก 4 ด้าน ได้แก่ ความท้าทายจากสงครามราคา ความเสี่ยงและอุปสรรคที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนเพิ่มจากการสร้างความแตกต่าง และข้อจำกัดของท่าอากาศยานและเส้นทางบิน

(1) ความท้าทายจากสงครามราคา

ในบริบทของ LCAs กลยุทธ์การแข่งขันที่พบว่าถูกนำมาใช้กันมาก ได้แก่ การเสนอราคาต่ำโดยสารให้ต่ำที่สุด (Lowest Price Strategy) ซึ่งแท้จริงแล้วไม่อาจสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Lawton, 2003) แม้ว่าการแข่งขันของ LCAs ได้เปรียบในด้านการควบคุมต้นทุน แต่กลยุทธ์ประเภทนี้คู่แข่งลอกเลียนได้ไม่ยาก จึงไม่เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Doganis, 2002) การศึกษาของ Lawton (2003) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ากลยุทธ์ลดราคามีได้เป็นกลยุทธ์ที่ดี เพราะยิ่งสายการบินแข่งขันกันลดราคามากเท่าใด ยิ่งกลายเป็นตัวจุดฉนวนสงครามราคาที่ไม่อาจมีผู้ชนะ อีกทั้งผู้โดยสารยังไม่เห็นความแตกต่างของสายการบินแต่ละรายได้ชัดเจน ตรงกันข้ามการลดราคาต่ำโดยสารลงบ่อยครั้งจะยิ่งทำให้ผู้โดยสารมีความอ่อนไหวต่อราคามากขึ้น และส่งผลให้ต้นทุนการเปลี่ยนใจของผู้โดยสารอยู่ในระดับต่ำ (Low Switching Cost) กล่าวคือลูกค้าอาจเปลี่ยนใจไปใช้บริการของสายการบินรายอื่นได้ง่าย เพราะปราศจากแรงยึดเหนี่ยวของความสัมพันธ์กับสายการบิน

LCAs หลายรายจึงหารายได้เพิ่มควบคู่กับกลยุทธ์การกำหนดราคาให้อยู่ในระดับต่ำ ด้วยการเพิ่มรายได้เสริม (Ancillary Revenues) จากการให้บริการส่วนเพิ่มอื่นและคิดค่าบริการเพิ่ม อาทิ ค่าธรรมเนียมน้ำหนักกระเป๋าและค่าปรับ ซึ่งผลกำไรส่วนนี้อาจช่วยให้ LCAs ยังคงกำหนดราคาให้อยู่ในระดับต่ำอยู่ได้ แต่ประเด็นที่น่ากังวลก็คือ เมื่อถึงระดับหนึ่งที่ไม่สามารถเพิ่มรายได้เสริมจากส่วนใดได้อีก LCAs อาจต้องกลับมาแสวงหากำไรจากกลยุทธ์ด้านราคาจากการขายบัตรโดยสารเช่นเดิม ในที่สุดธุรกิจจะกลับเข้าสู่ยุคของสงครามราคาอีกครั้ง (Doganis, 2002)

(2) ความเสี่ยงและอุปสรรคที่สูงขึ้น จากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ถึงแม้รูปแบบธุรกิจของ LCAs ได้เปรียบด้านการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน แต่ LCAs อาจเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้อีก นอกเหนือจากความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกแล้ว เช่น วิกฤติการเงินราคาน้ำมัน หรือความกังวลต่อการก่อการร้ายยังมีความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน ซึ่งมาจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเติบโตของภาคการท่องเที่ยว

ซึ่งผลักดันให้ LCAs เติบโตมากขึ้น โดยเฉพาะในเส้นทางบินระยะสั้น (Short-Haul Routes) LCAs บางรายไม่สามารถหลีกเลี่ยงกับการแข่งขันโดยตรงกับ LCAs เจ้าตลาด และ FSCs นอกจากนี้ยังมีความท้าทายเกี่ยวกับการขยายตัวของความต้องการการเดินทางทางอากาศ ที่อาจมีผู้ประกอบการ LCA รายใหม่เพิ่มขึ้น ขณะที่ตลาดมีขนาดค่อนข้างจำกัด จึงอาจกระทบต่อผลตอบแทนที่ลดต่ำลงได้ (Lower Yield) รวมทั้งทำให้ตลาดธุรกิจสายการบินมีเสถียรภาพน้อยลงด้วย (Doganis, 2010)

ด้วยเหตุนี้ LCAs จำนวนมากทั่วโลก ต้องประสบปัญหาทางการเงินจนถึงขั้นล้มละลาย ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 43 บางรายเผชิญกับสภาพเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน จนประสบผลขาดทุนและหยุดให้บริการไป (ร้อยละ 18) บางสายการบินควรวรมกิจการเพื่อความอยู่รอด (ร้อยละ 22) ขณะที่มี LCAs ร้อยละ 17 จัดตั้งขึ้นใหม่ แต่ต้องออกจากตลาดธุรกิจการบินไป ทั้งที่ยังไม่ทันได้เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ (Lück & Gross, 2013)

ตารางที่ 1 จำนวน LCAs ในภูมิภาคต่างๆ ที่หยุดให้บริการ ระหว่างปี ค.ศ.1991–2011

	ล้มละลาย	เลิกกิจการ	M&A	ไม่สามารถเปิดให้บริการ	รวม
ภูมิภาคแอฟริกา	1	0	1	1	3
ภูมิภาคเอเชีย	4	0	3	1	8
ภูมิภาคยุโรป	18	4	12	8	42
ภูมิภาคตะวันออกกลาง	1	1	0	3	5
ภูมิภาคอเมริกาเหนือ	8	10	1	0	19
ภูมิภาคโอเชียเนีย	3	2	1	2	8
ภูมิภาคอเมริกาใต้	5	0	3	1	9
รวม	40 (43%)	17 (18%)	21 (22%)	16 (17%)	94

ที่มา: ดัดแปลงจาก Lück และ Gross (2013)

(3) ความท้าทายจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากความพยายามสร้างความแตกต่าง

การแข่งขันกดดันให้สายการบินหลายรายปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiate) มากขึ้น (Doganis, 2010; Han, Hyun, & Kim, 2014) ที่ผ่านมา LCAs พยายามปรับเปลี่ยนและนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ทั้งแบบที่ไม่คิดค่าใช้จ่ายและแบบที่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่ม ตัวอย่างเช่นการบริการอาหารระหว่างเที่ยวบิน การเลือกที่นั่งได้เอง การปรับเพิ่มความกว้างของที่นั่งระหว่างแถว การติดตั้งสารระงับกลิ่นบนเที่ยวบิน การเพิ่มขึ้นโดยสารแบบพรีเมียม เป็นต้น

การปรับตัวลักษณะนี้เกิดขึ้นในภูมิภาคยุโรปและสหรัฐอเมริกา รวมถึงในเอเชีย-แปซิฟิก ซึ่ง LCAs จำเป็นต้องลดปริมาณที่นั่งในห้องโดยสารลงไปจำนวนหนึ่ง (Seat Capacity) เพื่อเพิ่มบริการและผลิตภัณฑ์ บางประเภทให้แก่ผู้โดยสาร ซึ่งกระทบต่อสัดส่วนรายได้จากการขายที่นั่งที่ต้องลดลงตามไปด้วย

กล่าวได้ว่าการสร้างความแตกต่างของสายการบินด้วยการปรับปรุงและเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Costs) ของสายการบินเพิ่มขึ้น เป็นความเสี่ยงและอาจรทบต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาในที่สุด

(4) ข้อจำกัดของท่าอากาศยานรองและเส้นทางบิน

LCAs แบบดั้งเดิม มีแนวคิดที่มุ่งให้บริการ ณ ท่าอากาศยานรอง (Secondary Airport) มากกว่า ตัวอย่างเช่น LCAs ในสหราชอาณาจักรและประเทศไอร์แลนด์ มักเลือกปฏิบัติการบิน ณ ท่าอากาศยานรองที่ยังไม่ได้รับความนิยมนัก เพราะมีค่าธรรมเนียมการลงจอดและค่าธรรมเนียมอื่นต่ำกว่า ซึ่งส่งเสริมให้ LCAs สร้างการเติบโตได้ง่ายกว่าการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานหลักที่แพงกว่าและมีความแออัด

อย่างไรก็ดี การเลือกใช้ท่าอากาศยานรองในบางประเทศ มีข้อจำกัดในด้านความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน (Carrying Capacity) ที่ไม่อาจจัดสรรเวลาการใช้ท่าอากาศยาน (Slot Allocation) ให้แก่ LCAs ได้อย่างยืดหยุ่นหรือตามที่สายการบินต้องการ ดังเช่นที่เกิดขึ้นกับท่าอากาศยานดอนเมือง (Prachachart Turakij Online, 2017) รวมถึงมีข้อจำกัดเชิงพื้นที่ภายในอาคารผู้โดยสาร ความแออัดและสิ่งอำนวยความสะดวกที่อาจไม่เพียงพอสำหรับบริการสายการบินและผู้โดยสาร ข้อจำกัดเหล่านี้กระทบต่อความต้องการเปิดหรือขยายเส้นทางบินเพิ่มของ LCAs นอกจากนั้นยังกระทบต่อความตรงต่อเวลาและการหมุนเวียนการใช้เครื่องบิน ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น (Francis, Humphreys, Ison & Aicken, 2006)

แนวโน้มและอนาคต

Doganis (2010) วิเคราะห์ว่า LCAs มีแนวโน้มที่จะดำรงกลยุทธ์ด้วยวิธีควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำต่อไป เพราะเป็นช่องทางสำคัญในการสร้างการเติบโต แต่ทว่า LCAs ขนาดเล็กและรายใหม่มีโอกาสประสบปัญหาผลประกอบการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่อยู่รอดจากการแข่งขันได้จะเป็น LCAs ที่มีขนาดใหญ่กว่าและดำเนินงานมานานกว่า เนื่องจากได้เปรียบจากแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากกว่า มีสถานภาพทางการเงินแข็งแกร่ง และพร้อมเผชิญกับสภาพเศรษฐกิจขาลงหรือผลกระทบจากปัจจัยภายนอกได้ดีกว่า

ปัจจุบัน LCAs หลายรายเริ่มปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและอุปสรรคข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเป็นจุดขายควบคู่กับการควบคุมต้นทุน รวมถึงเพิ่มบริการเสริมให้เป็นทางเลือกแก่ลูกค้า โดยคัดเลือกบริการที่กระทบต่อต้นทุนของสายการบินน้อยที่สุด

อย่างไรก็ดีความท้าทาย อุปสรรคและแนวโน้มที่กล่าวมาสอดคล้องกับรายงานของ IATA (2011) ที่ยืนยันถึงการดำเนินงานของ LCAs ในช่วงต่อไปว่า รายได้จากการให้บริการส่วนเพิ่ม (Ancillary Services) ของ LCAs จะมีสัดส่วนสูงชันกว่ารายได้ที่มาจากการขายบัตรโดยสารเพียงอย่างเดียว รวมทั้งยังต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆ ต่อไป ที่สำคัญ LCAs จะปรับรูปแบบธุรกิจของตนเพิ่มขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ LCAs จากแบบดั้งเดิมไปสู่แบบผสมผสาน (Hybrid Airlines)

ปัจจุบันสายการบินต่างปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) การดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะ LCAs เพื่อเตรียมรับมือกับความท้าทาย อุปสรรคและการเปลี่ยนแปลง รวมถึงพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกดดันให้ LCAs ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของตลาดและแรงกดดันจากการแข่งขัน

กล่าวได้ว่า LCAs หลายรายทั่วโลกได้หลุดออกจากกรอบของรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิม (Original Business Model) ด้วยการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategies) มากขึ้น เพื่อให้รูปแบบธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป (Klophaus, Conrady, & Fichert, 2012; Schlumberger & Weisskopf, 2014)

Taneja (2014) ชี้ให้เห็นมุมมองสำคัญเกี่ยวกับการผสมผสาน (Hybridization) ในธุรกิจ LCAs ว่า ยิ่งสายการบินพยายามสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์/บริการมากขึ้นเท่าใด ขอบเขตที่ใช้แบ่งประเภทรูปแบบธุรกิจของสายการบินยิ่งจางลงเท่านั้น (Blurring) ดังนั้นสายการบินหลายประเภท เรียกได้ว่ามีลักษณะแบบผสมผสาน (Hybrid Airlines) เห็นได้จาก ทั้ง FSCs และ LCAs หลายรายประยุกต์ใช้รูปแบบธุรกิจของฝ่ายหนึ่งมาผสมผสานกันมากขึ้น

ในฝั่งของ FSCs พบว่าบางรายประยุกต์ใช้ลักษณะเด่นบางประการของ LCAs ในการดำเนินงาน และให้บริการในบริบทของไทย ไทยสมายล์ได้วางตำแหน่งการตลาด (Market Positioning) ว่าเป็นสายการบินแบบพรีเมียม แต่ในด้านปฏิบัติการ (Operations) ไทยสมายล์นำวิธีการบริหารแบบ LCA บางส่วนมาใช้ เห็นได้จากการเลือกมีเครื่องบินประจำฝูงบินเพียง 1 แบบ (Single Type) หมุนเวียนการใช้เครื่องบินให้มากที่สุดในแต่ละวัน (Utilizing Aircraft) การให้บริการในเส้นทางรอง (Secondary Routes) การบริหารเวลาการจอดที่ภาคพื้นให้สั้นที่สุด (Minimizing Ground Time) และเน้นช่องทางการตลาดแบบออนไลน์ ขณะที่ยังคงการให้บริการส่วนเพิ่มและเงื่อนไขราคาโดยสารที่ยืดหยุ่นมากกว่า LCA แบบดั้งเดิม

ขณะเดียวกัน LCAs นำลักษณะเด่นบางประการของ FSCs มาใช้ในการให้บริการเช่นกัน เช่นสายการบิน EasyJet จัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่ม โดยใช้บริการระบบจัดจำหน่าย GDSs (Global Distribution Systems) เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มองค์กรได้มากขึ้น (CNN, 2016) หรือกรณีของ Air Berlin ได้เข้าเป็นสมาชิกพันธมิตรการบิน OneWorld และจัดทำโค้ดแชร์เที่ยวบิน ส่งต่อผู้โดยสารระหว่างสายการบินพันธมิตร รวมทั้งเข้าร่วมโปรแกรมส่งเสริมความภักดี (Loyalty Programs) กับพันธมิตรในเครือข่าย (Centre for Aviation, 2012) เห็นได้ว่าลักษณะการดำเนินงานที่กล่าวมา เป็นวิธีการที่ FSCs ดำเนินการอยู่ก่อนแล้วทั้งสิ้น

การปรับเปลี่ยนที่พบได้ใน LCAs ในภูมิภาคต่างๆ มีอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategies)

(1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Adaptation of Business Model) ท่ามกลางการเติบโตของ LCAs ในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง LCAs ต่างแย่งชิงลูกค้าด้วยยุทธวิธีต่างๆ ไม่เพียงแต่การแข่งขันด้านราคาเท่านั้น แต่รวมถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่าง เป็นผลให้ลักษณะและพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนไป ลูกค้าคาดหวังกับการบริการที่มากขึ้นและดีขึ้น โดยเฉพาะบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเที่ยวบิน ห้องโดยสารที่สวยงามกว้างขวาง บริการเสริมและอุปกรณ์เพิ่มอื่นๆ

ปัจจุบัน LCAs หลายรายปรับการให้บริการ โดยเพิ่มบริการและผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป กล่าวได้ว่าด้วยแรงกดดันต่างๆ ทำให้ LCAs หาดหนทางสร้างความพึงพอใจและบริการลูกค้าในรูปแบบที่แตกต่างกัน ขณะที่ LCAs ยังต้องดำเนินกลยุทธ์ด้านราคาถูกอยู่ต่อไป เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงมีความอ่อนไหวต่อราคาสูง (Han et al., 2014)

ดังที่กล่าวไปแล้วว่าแนวคิดการบริการของ LCAs ได้ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพตลาด โดยปรับเปลี่ยนจากแนวคิดแบบดั้งเดิม (Original Concept) ไปสู่แนวคิดแบบผสมผสาน (Hybrid Concept) โดยเฉพาะ LCAs ในภูมิภาคเอเชียที่พบว่าต่างช่วงชิงลูกค้าด้วยการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่ให้บริการเพียงผลิตภัณฑ์/บริการพื้นฐานและเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย (Basic and Frilled Product/Services) โดย LCAs ได้เพิ่มผลิตภัณฑ์/บริการบางประเภทให้เป็นทางเลือกแก่ผู้โดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการและเพิ่มความพึงพอใจและจูงใจผู้โดยสารด้วยการสร้างความรับรู้ถึงความคุ้มค่าเงิน อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์/บริการที่เพิ่มขึ้นนี้ ยังไม่เทียบเท่ากับที่มีให้บริการใน FSCs

แต่เดิม LCAs ให้บริการเพียงผลิตภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นพื้นฐาน เพื่อตอบสนองบริการหลักเท่านั้น (Core Service) แต่เมื่อ LCAs ต้องปรับเปลี่ยนไปตามพฤติกรรมของลูกค้า จึงพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปแบบการบริการมากขึ้น อาทิ บริการอาหารและเครื่องดื่ม (ทั้งแบบจำหน่ายและไม่คิดค่าบริการเพิ่มเติม) สิทธิการเลือกที่นั่งก่อน และการสะสมคะแนน แสดงให้เห็นว่า LCAs พยายามอย่างมากในการสร้างความแตกต่าง ทำให้รูปแบบการบริการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากขึ้น

จากการรวบรวมการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของ LCAs 4 รายในไทย พบว่าได้เพิ่มเติมผลิตภัณฑ์บริการและเงื่อนไขบางรายการมากขึ้นไปจากแนวคิด LCAs แบบดั้งเดิม ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลิตภัณฑ์ บริการและเงื่อนไขต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย (FD) นกแอร์ (DD) ไทยสมายล์ (WE) และไทยไลออนแอร์ (SL) ของระดับราคาต่ำสุด

	การจอง/ การสำรองที่นั่ง		การให้บริการเช็คอิน			การบริการกระเป๋า/ สัมภาระ (น้ำหนักสูงสุด)		สินค้าและบริการบนเที่ยวบิน				ความยืดหยุ่นของราคาโดยสาร (ค่าธรรมเนียมและค่าปรับ)				โปรแกรม ส่งเสริม ความภักดี
	ระบบ ออนไลน์	ตัวแทน เจ้าหน้าที่	เคาเตอร์ เช็คอิน	เช็คอิน Online	เลือก ที่นั่งได้	สัมภาระ ติดตัว	สัมภาระ ใต้ท้อง เครื่องบิน	อาหาร/ เครื่องดื่ม	หมอน/ ผ้าห่ม	Wi-Fi ภายใน อากาศยาน	ชั้น โดยสารที่ ให้บริการ	เปลี่ยน เที่ยวบิน/ เที่ยวบิน-เวลา	เปลี่ยน ชื่อ	เปลี่ยน เส้นทาง	ยกเลิก/ รีเฟ้นด์	
FD	✓	✓	✓	✓	\$	7 kg	\$	\$	\$	x	ชั้น เดียว	\$	x	x	x	✓
DD	✓	✓	✓	✓	\$	7 kg	15 kg	✓ และ \$	\$	✓ (บางลำ)	2 ชั้น (\$)	\$	\$	x	x	✓
WE	✓	✓	✓	✓	✓	7 kg	20 kg	✓	✓	x	2 ชั้น (\$)	\$	\$	\$	x	✓
SL	✓	✓	✓	✓	✓	7 kg	15 kg	✓ และ \$	\$	x	ชั้น เดียว	\$	x	x	\$	x

ที่มา: Nok Air (2019); Thai AirAsia (2016); Thai Lion Air (2016); Thai Smile Air (2016)

หมายเหตุ: ✓ = available/allowed x = not available/not allowed \$ = available at a fee

รวบรวมจากเงื่อนไขของระดับราคาต่ำสุดของแต่ละสายการบิน (Lowest Fare)

(2) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Adaptation of Strategy) เป็นไปเพื่อรับมือกับการแข่งขัน ในช่วงที่ผ่านมารัฐกิจสายการบินต้องเผชิญกับความผันผวนค่อนข้างมาก ซึ่งกระทบต่อ LCAs จำนวนหนึ่งที่ต้องปิดตัวลง โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง เช่นในภูมิภาคยุโรป

Lawton (2003) ระบุว่ากลยุทธ์ด้านราคายังจำเป็นสำหรับ LCAs แต่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าส่งเสริมให้ผู้โดยสารมีความภักดี (Loyal Customers) มากขึ้นได้ ด้วยเหตุผลนี้ LCAs จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนมากขึ้นกว่าเพียงการกำหนดราคาค่าโดยสารให้ถูกที่สุด ซึ่งกลยุทธ์ด้านราคาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่ดุเดือด ความท้าทายและอุปสรรคในปัจจุบันและในอนาคต

จากการรวบรวมกลยุทธ์การดำเนินงานและกลยุทธ์การตลาดหลักของ LCA ในไทยที่ระบุไว้ในรายงานประจำปีของสายการบิน (ตารางที่ 3) เห็นได้ว่าแต่ละรายใช้กลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operating Strategies) ที่ต่างกัน ขณะที่บางรายมีความใกล้เคียงกัน อาทิ ไทยแอร์เอเชียและไทยไลอ้อนแอร์ ใช้มุ่งบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำ ร่วมกับการบริหารจัดการราคาน้ำมัน และเน้นเพิ่มรายได้จากการบริการส่วนเพิ่ม ในขณะที่นกแอร์และไทยสมายล์ ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategies) มากกว่า

กลยุทธ์การตลาดเป็นส่วนที่บ่งบอกถึงสภาพการแข่งขันในตลาด LCA ของไทยได้เป็นอย่างดี LCAs เลือกใช้กลยุทธ์การตลาดค่อนข้างหลากหลาย แต่ทุกรายได้ใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาแบบขั้นบันได (Dynamic Pricing) เพื่อจูงใจให้ผู้โดยสารเลือกใช้บริการจากช่วงราคาที่ต่างกัน รวมถึงแต่ละรายมักจัดทำสื่อโฆษณาและโปรโมชั่นที่ดึงดูดใจด้วยค่าโดยสารราคาถูกลงบ่อยครั้ง และเน้นการขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุม (Route Expansion and Coverage) และเพิ่มความถี่ของเที่ยวบิน อย่างไรก็ตาม LCAs แต่ละรายจัดทำกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่นตามนโยบายของตน อาทิ ไทยสมายล์เน้นการเชื่อมต่อเที่ยวบินกับสายการบินไทย ขณะที่นกแอร์จัดทำข้อตกลงการเชื่อมต่อการเดินทางกับบริการเรือเฟอร์รี่ หรือรถโดยสารปรับอากาศไปยังจุดหมายปลายทางเดินทางกับบริการเรือเฟอร์รี่ หรือรถโดยสารปรับอากาศไปยังจุดหมายปลายทาง และทั้งไทยสมายล์และนกแอร์ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างของการบริการ และคุณภาพการบริการเป็นหลัก ส่วนไทยแอร์เอเชียและไทยไลอ้อนแอร์ ยังคงเน้นการนำเสนอราคาที่ต่ำกว่า

ตารางที่ 3 กลยุทธ์หลักที่สายการบินต้นทุนต่ำในไทยเน้นในการดำเนินงานและการแข่งขันในปี ค.ศ. 2015

	ไทยแอร์เอเชีย	นกแอร์	ไทยไลอ้อนแอร์	ไทยสมายล์
กลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operating Strategies)				
- Cost Leadership	✓		✓	
- Ancillary Revenues	✓		✓	
- Dual Airport Operations				✓
- Fuel Management	✓	✓		✓
กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies)				
- Lower Fares	✓		✓	
- Dynamic Pricing	✓	✓	✓	✓
- Quality of Service	✓	✓		✓

ตารางที่ 3 กลยุทธ์หลักที่สายการบินต้นทุนต่ำในไทยเน้นในการดำเนินงานและการแข่งขันในปี ค.ศ. 2015 (ต่อ)

	ไทยแอร์เอเชีย	นกแอร์	ไทยไลอ้อนแอร์	ไทยสมายล์
กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies)				
- Route Expansion & Coverage	√	√	√	√
- Connection Service				√
- Alliance		√		√
- Flight Frequencies	√	√	√	√
- Service Differentiation		√		√

ที่มา: Asia Aviation (2015); Nok Air (2016) และ Thai Airways (2016)

นอกจากนี้ นกแอร์ และ ไทยสมายล์ กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของตนสูงกว่ารายอื่น โดยที่ นกแอร์ กำหนดค่าโดยสารสูงกว่าไทยแอร์เอเชียและไทยไลอ้อนแอร์เล็กน้อย แต่รวมบริการต่างๆ เอาไว้แล้ว (Nok Air, 2016) ขณะที่ในช่วงเริ่มต้นของการให้บริการของไทยสมายล์นั้น ได้แสดงจุดยืนว่าเป็นสายการบินแบบ Light Premium เพื่อวางตำแหน่งแบรนด์ให้อยู่ระหว่างสายการบินไทย (FSC) กับสายการบินนกแอร์ (LCA) แต่ในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2016 ไทยสมายล์ยกเลิกการให้บริการ ณ ฐานปฏิบัติการทั้งสองแห่ง (Duo Airport Operation) และให้บริการ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเพียงแห่งเดียว รวมทั้งปรับจุดยืนและภาพลักษณ์ให้เป็นสายการบินพรีเมียมในเส้นทางบินภูมิภาคอย่างชัดเจนมากขึ้น

บทสรุป

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมใดๆ ที่ผู้ประกอบการต่างมุ่งใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก แน่แน่นอนว่าสภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมจะเกิดแรงกดดันจากการแข่งขัน (Competitive Pressures) เพิ่มขึ้น รวมถึงอุปสรรคและความท้าทายจากสภาพแวดล้อมนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมกับธุรกิจ ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้

ทั้งนี้ธุรกิจสายการบิน โดยเฉพาะ LCAs ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา เผชิญกับแรงกดดันจากภายในและความท้าทายจากภายนอก เนื่องจากอุปสงค์การเดินทางทางอากาศเติบโตอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเข้ามาของสายการบินรายใหม่จำนวนมาก ทำให้การดำเนินงานของสายการบินไม่ราบรื่นนัก หลายสายการบินจึงพยายามปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมภายใน และปรับตัวเพื่อรองรับการแนวโน้มของความท้าทายและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ ทั้ง LCAs หรือ FSCs เมื่อดำเนินธุรกิจภายใต้แรงกดดันและความท้าทาย จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้โดยสารมากขึ้น การบริการและผลิตภัณฑ์ของสายการบินที่เข้าสู่รูปแบบธุรกิจแบบผสมผสานนี้ (Hybrid Business Model) จะช่วยให้ธุรกิจสายการบินโดยรวมยังคงให้บริการอย่างยั่งยืนได้ต่อไป และสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้โดยสารที่จะมีทางเลือกของการบริการที่หลากหลาย และรับรู้ถึงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นจากการได้รับการบริการและผลิตภัณฑ์จากสายการบินที่ตรงใจมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

แม้พบว่า LCAs ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ไปบ้าง แต่ทว่ายังคงมีความกังวลบางประการที่ต้องระมัดระวังเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานและการให้บริการของ LCAs และการเสพติดกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งเปรียบเสมือนกับดักที่นำพา LCAs เข้าสู่การแข่งขันในสมรภูมิสงครามราคาอีกครั้งได้ ดังนั้นจำเป็นที่ LCAs ควรสรรหากยุทธ์อื่นที่เหมาะสมและสามารถสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง กลยุทธ์ดังกล่าวต้องสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านการบริหารต้นทุนที่เป็นเลิศอีกด้วย (Cost Leadership)

จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันด้านราคาของ LCAs นักวิชาการเห็นพ้องกันว่า การสร้างความภักดีของผู้โดยสาร (Passenger Loyalty Building) เป็นกลยุทธ์ทางเลือกหนึ่ง ที่อาจช่วยให้สายการบินดำเนินงานอยู่ได้ในระยะยาวและมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้มากกว่าการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นตัวนำ (Akamavi, Mohamed, Pellmann, & Xu, 2015; Mikulić & Prebežac, 2011; Nadiri, Hussain, Haktan Ekiz, & Erdogan, 2008) และการที่จะเข้าถึงคุณค่าที่แท้จริง (True Value) ของผู้โดยสารได้ LCAs ควรต้องค้นหาปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม (Behavioral Determinants) และเจตคติ (Attitudinal Determinants) ที่ส่งผลให้ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกใช้บริการ รวมถึงคุณลักษณะ (Attributes) ที่ช่วยสร้างความพึงพอใจและส่งเสริมความภักดีแก่ผู้โดยสารได้ นอกเหนือจากปัจจัยด้านราคา

References

- Airbus. (2016). **Mapping Demand 2016–2035**. Retrieved July 15, 2016, from http://www.airbus.com/company/market/global-market-forecast-2016-2035/?eID=maglisting_push&tx_maglisting_pi1%5BdocID%5D=109011.
- Akamavi, R. K., Mohamed, E., Pellmann, K., & Xu, Y. (2015). Key Determinants of Passenger Loyalty in the Low-Cost Airline Business. *Tourism Management*, 46, 528–545.
- AOT. (2016a). **Annual Report 2015–Airports of Thailand Public Company Limited**. Retrieved July 18, 2016, from <http://aot.listedcompany.com/misc/AR/20160112-aot-ar-2015-en.pdf>.
- AOT. (2016b). **AOT Air Traffic Calendar Year 2016 (Jan–Dec 2016)**. Retrieved March 03, 2017, from <http://aot.listedcompany.com/misc/statistic/2017/20170123-aot-traffic-calendar-2016-12m.pdf>.
- AOT. (2016c). **AOT LCCs Air Traffic Calendar Year 2016**. Retrieved March 15, 2017, from <http://aot.listedcompany.com/misc/statistic/2016/20161025-aot-lccs-traffic-fiscal-2016.xlsx>.
- Asia Aviation. (2015). **Annual Report 2015**. Retrieved June 07, 2015, from <http://aav.listedcompany.com/misc/AR/20160404-aav-ar2015-en.pdf>.

- Association of Asia Pacific Airlines. (2016). **Asia Pacific Airlines Traffic Results–May 2016**. Retrieved June 28, 2016, from http://www.aapairlines.org/resource_centre/AAPA_PR_Issue09_MayTrafficResults_28Jun16.pdf.
- Boeing. (2015). **Current Market Outlook 2015–2034**. Retrieved July 15, 2016, from http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/boeing_current_market_outlook_2015.pdf.
- Centre for Aviation. (2012). **AirBerlin Joins Oneworld Alliance, But Its Full Potential will not be Immediately Realised**. Retrieved June 18, 2016, from <http://centreforaviation.com/analysis/airberlin-joins-oneworld-alliance-but-its-full-potential-will-not-be-immediately-realised-70096>.
- CNN.com. (2016). **Low-Cost Airlines: They Changed the World–But What Next?**. Retrieved June 18, 2016, from <http://edition.cnn.com/2016/03/20/aviation/budget-airline-trends-2016/>.
- Department of Airport. (2016). **Air Transport Traffic at DCA’s Domestic Airport in 2016**. Retrieved March 15, 2017, from <http://www.airports.go.th/th/content/349/1394.html>.
- Doganis, R. (2010). **Flying Off Course: Airline Economics and Marketing**. 4th ed. New York: Routledge.
- 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.
- Gilbert, D. (1996). Relationship Marketing and Airline Loyalty Schemes. *Tourism Management*, 17(8), 575–582.
- Han, H., Hyun, S. S., & Kim, W. (2014). In-flight Service Performance and Passenger Loyalty: A Cross-National (China/Korea) Study of Travelers Using Low-cost Carriers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 589–609.
- IATA. (2011). **Vision 2050–Shaping Aviation’s Future**. Retrieved June 30, 2016, from http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf.
- ICAO. (2015). **Continuing Traffic Growth and Record Airline Profits Highlight 2015 Air Transport Results**. Retrieved July 15, 2016, from <http://www.icao.int/Newsroom/Pages/Continuing-Traffic-Growth-and-Record-Airline-Profits-Highlight-2015-Air-Transport-Results.aspx>.
- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low-Cost Carriers Going Hybrid: Evidence From Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54–58.
- Lawton, T. C. (2003). Managing Proactively in Turbulent Times: Insights from the Low-fare Airline Business. *Irish Journal of Management*, 24(1), 183–203.
- Lück, M., & Gross, S. (2013). **Low-Cost Carrier Worldwide**. Ashgate Publishing Ltd.

- Mikulić, J., & Prebežac, D. (2011). What drives Passenger Loyalty to Traditional and Low-cost Airlines? A Formative Partial Least Squares Approach. *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 237–240.
- Nadiri, H., Hussain, K., Haktan Ekiz, E., & Erdogan, S. (2008). An Investigation On the Factors Influencing Passengers' Loyalty in the North Cyprus National Airline. *The TQM Journal*, 20(3), 265–280.
- Nok Air. (2015). **Travel Classes**. Retrieved June 14, 2016, from http://www.nokair.com/contents/on_board/travel_class/en-US/index.html.
- Nok Air. (2016). **Annual Report 2015**. Retrieved June 07, 2016, from <http://nok.listedcompany.com/ar.html>.
- Ostrowski, P. L., O'Brien, T. V., & Gordon, G. L. (1993). Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry. *Journal of Travel Research*, 32(2), 16–24.
- Prachachart Turakij Online. (2017). **Don Muang Airport–Expanding Phase 3 to increase its Capacity From 35 Million to 40 Million Passengers per Year**. Retrieved March 15, 2017, from http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1489495623.
- Schlumberger, C. E., & Weisskopf, N. (2014). **Ready for Takeoff?: The Potential for Low-cost Carriers in Developing Countries**. World Bank Publications.
- Taneja, N. K. (2014). **Designing Future-oriented Airline Businesses**. Burlington, VT: Burlington, VT: Ashgate.
- Thai AirAsia. (2016). **Fare Types**. Retrieved June 14, 2016, from <http://www.airasia.com/th/en/our-fares/fare-types.page>.
- Thai Airways. (2016). **Annual Report 2015**. Retrieved Dec 4, 2016, from <http://thai.listedcompany.com/misc/ar/20160325-thai-ar2015-en.pdf>.
- Thai Lion Air. (2016). **Terms and Conditions**. Retrieved June 14, 2016, from <http://www.lionairthai.com/en/Terms-And-Conditions>.
- Thai Smile Air. (2016). **Terms & Conditions**. Retrieved June 14, 2016, from <http://www.thaismileair.com/en/Terms-and-Conditions>.