

**การศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางที่สามารถใช้ปรับปรุงกลยุทธ์
การแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสายการบินทั่วไปกับสายการบินต้นทุนต่ำ**
**A Study and a Comparison of Methods for Improving Competitive Strategy
between Regular Airline and Low-cost Airline**

ศุภัญญา สมมณีดวง และ สุจิต ห่วงสุวรรณ

Sukanya Sommanedoung, and Sutit Huangsuwan

คณะการบิน มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

Faculty of Aviation, Eastern Asia University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางที่สามารถใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสายการบินทั่วไปกับสายการบินต้นทุนต่ำ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มผู้ใช้บริการสายการบินทั่วไปและสายการบินต้นทุนต่ำ โดยใช้เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (convenience sampling) ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลในการตัดสินใจเลือกสายการบินไทย กลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีวัตถุประสงค์หลักในการเดินทางโดยเครื่องบินเพื่อไปท่องเที่ยว ในภาพรวมผู้ใช้บริการสายการบินไทยมีเหตุผลหลักในการเลือกใช้บริการสายการบินไทย แยกเป็นรายด้าน โดยมีความพึงพอใจของผู้รับบริการของสายการบินไทยสามอันดับ คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านพนักงานและการบริการ และด้านราคา (2) ปัจจัยส่วนบุคคลในการตัดสินใจเลือกสายการบินนกแอร์ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีวัตถุประสงค์หลักในการเดินทางโดยเครื่องบินเพื่อไปประกอบธุรกิจ ในภาพรวมผู้ใช้บริการสายการบินนกแอร์ มีเหตุผลหลักในการเลือกใช้บริการสายการบินนกแอร์ แยกเป็นรายด้าน โดยมีความพึงพอใจของผู้รับบริการของสายการบินไทยสามอันดับ คือ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านขั้นตอนการให้บริการ (3) ผลการเปรียบเทียบเปรียบเทียบแนวทางที่สามารถใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสายการบินทั่วไปกับสายการบินต้นทุนต่ำ โดยมีปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินในแต่ละสายการบินไม่เท่ากันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินไทยใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านพนักงานและการบริการ และด้านราคา ในขณะที่ปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินนกแอร์ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านขั้นตอนการให้บริการ

คำสำคัญ: ความเปรียบเทียบ, สายการบินทั่วไป, สายการบินต้นทุนต่ำ

Abstract

The purpose of this research is to study and compare the methods of improving competitive strategy in the airline industry – between regular airline and low-cost airline. The study participants of this research are selected from the customers of both types of airlines, using the convenience sampling approach. The research result that ; (1) Personal factors that influence the decision in choosing Thai Airways Airline. All in all, the top 3 areas that affect customers' decision in choosing Thai Airways, based on their level of satisfaction, are product, staff and service, and cost, respectively. (2) Personal factors that influence the decision in choosing Nok Air Airline.

According to the survey, the top 3 reasons for choosing Nok Air are cost, product, physical appearance and service procedure, respectively. (3) The results of the comparison of the methods to improve competitive strategies between regular airlines and low-cost airlines. The factor that the passengers decide to choose the airlines in each airline is not equal at the significance level 0.05. The top 3 factors that influence the decision in choosing Thai Aitways are product, staff and service, and cost while the top 3 factors that help them choose Nok Air are cost, product, physical appearance and service procedure, respectively.

Keywords: comparison, regular airline, low-cost airline



บทนำ

การขนส่งทางอากาศ (air transport) เป็นอุตสาหกรรมชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจในด้านการขนส่งผู้โดยสาร จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ทั้งผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อธุรกิจ การทำงาน และผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อการท่องเที่ยว ซึ่งมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีส่วนที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวด้วย นอกจากนี้การขนส่งทางอากาศยังมีบทบาทในการขนส่งสินค้า พืชพันธุ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศ ซึ่งเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่ต้องการความรวดเร็วและความปลอดภัยสูง

ธุรกิจสายการบินยังคงเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างจริงจัง เพราะปัจจัยแห่งความล้มเหลวอยู่ที่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงมาก ในขณะที่มีข้อจำกัดด้านการปรับเพิ่มราคาตั๋วโดยสาร หากไม่สามารถปรับมูลค่าเพิ่มบางประการในงานบริการของสายการบินอย่างเพียงพอที่จะทำให้ผู้โดยสารพอใจเพิ่มขึ้น และมีความเต็มใจที่จะจ่ายเงินค่าบริการแพงขึ้นกว่าเดิม สายการบินแทบทุกสายการบินที่ยังวางเป้าหมายที่จะขยายตลาดและรักษาอัตราการเติบโต จึงต้องใช้ทีมงานทางการตลาดที่เข้มแข็งและมีความสามารถ เพื่อที่จะได้มีศักยภาพในการดำเนินความพยายามทางการตลาดอย่างหนักที่จะทำให้ผู้โดยสารรับรู้ว่าการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการของสายการบิน ในขณะที่สามารถลดค่าธรรมเนียมบางด้านลง ที่น่าสนใจคือ ได้มีกระแสข่าวออกมาว่า ในการปรับปรุงงานบริการ และการแสวงหาแนวคิดการให้บริการแบบใหม่ๆ สายการบินมักจะส่งสายลับของตนไปใช้บริการของสายการบินที่เป็นคู่แข่ง

แข่งขัน เพื่อคว่ามีหนทางไหนที่จะนำมาปรับบริการของตนให้ดีกว่านั้น ได้อีกหรือไม่ (บุญเลิศจิตตั้งวัฒนา, 2548)

สำหรับการเดินทางโดยเครื่องบินนั้น ก่อนข้างจะกระจุยตัวอยู่กับผู้มีฐานะการเงินที่ดีเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากมีอัตราค่าโดยสารที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับการเดินทางโดยระบบขนส่งมวลชนรูปแบบอื่น ดังนั้นหากมีรูปแบบการบริการที่มีอัตราค่าโดยสารต่ำลง การบริการโดยเครื่องบินจึงยังมีช่องว่างของตลาดที่จะเติบโตได้อีกมาก การเดินทางโดยเครื่องบิน มีความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบันที่ต้องการความรวดเร็ว แต่การเดินทางโดยเครื่องบินแต่ละครั้งมีราคาสูงพอสมควร โดยส่วนใหญ่ผู้ที่มียรายได้ปานกลาง ถึง รายได้สูง เท่านั้น จึงจะมีโอกาสใช้บริการ ทำให้ผู้บริโภคที่มีรายได้น้อยไม่สามารถใช้บริการได้ จึงเป็นช่องทางที่ทำให้เกิดบริษัทสายการบินใหม่ขึ้นมาเพื่อรองรับผู้บริโภค ระดับล่าง – กลาง ซึ่งเป็นผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ อีกทั้งยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกสาเหตุหนึ่งคือการเกิดวิกฤตในสภาวะการณ์ปัจจุบันเช่น การแข่งขันกันทางธุรกิจของสายการบินที่มีมากขึ้น ทั้งในด้านของราคาและการให้บริการ อีกทั้งทรัพยากรน้ำมันที่มีไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการบริโภคของอุปสงค์ ในตลาดโลก ซึ่งส่งผลให้ราคาน้ำมันปรับตัวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จึงทำให้ผู้ประกอบการทางด้านสายการบินจำต้องหาวิธีการปรับลดต้นทุน ทางด้านต่าง ๆ ที่สามารถกระทำได้ ซึ่งการลดต้นทุนในการดำเนินการที่สามารถทำได้ จะต้องทำการลดจำนวนพนักงาน รูปแบบการให้บริการ การให้บริการอาหารบนเครื่องบินและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ในการอำนวยความสะดวก จากการลดการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำให้ลดต้นทุนต่างๆ ได้ซึ่งจะทำให้ราคาในการให้บริการ

ต่ำลงแต่จะทำให้บริษัทสายการบินที่ทำการลดต้นทุนนั้นเสียตำแหน่ง ทางตลาดและภาพลักษณ์ของ สายการบินในมุมมองของผู้บริโภค ทางออกของปัญหาที่ทางสายการบินแก้ไขก็คือ การเพิ่ม Brand ออกมาในลักษณะเป็น Fighting Brand เพื่อทำการแข่งขันทางการตลาดด้วยราคา และไม่ทำให้ Brand เก่าที่สร้างชื่อเสียงมานานต้องเสียไปถ้าเกิดความบกพร่องจากการดำเนินงาน การให้บริการที่ผู้บริโภคไม่ได้รับความพึงพอใจ อุบัติเหตุหรือความล้มเหลว ในการทำธุรกิจซึ่งก็คือ สายการบินต้นทุนต่ำ (อมรทิพย์ อาจสมิติ, 2549)

การปรับตัวด้านโครงสร้างธุรกิจลักษณะดังกล่าวของสายการบินบางแห่งควบคู่กับการปรับลดพนักงานจำหน่ายตั๋วที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป ตัดทอนเที่ยวบินบางเที่ยวที่ไม่ทำเงิน พร้อม ๆ กับการเข้มงวดควมมีวินัยทางการเงินมากขึ้น การลดขนาดของอาคารสำนักงานใหญ่ให้หุรหราน้อยลงจากเดิม ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้กับกิจการได้เพราะในที่สุดผู้ให้บริการจะบอกกันแบบปากต่อปากในลักษณะที่ทำให้เห็นข้อเปรียบเทียบกันระหว่างสายการบินต่างๆ ที่แข่งขันในตลาดย่านเดียวกัน และทำให้การเดินทางโดยสารครั้งต่อไปเปลี่ยนแปลงไปที่ละน้อย อย่างกรณีของสายการบินในเอเชีย นั้น กิจการที่ถือว่ามีการแข่งขันกันเองอย่างเอาจริงเอาจังได้แก่ สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ที่แข่งขันกับสายการบิน คาเธ่ย์ แปซิฟิก กับไทยแอร์เวย์ และกัลฟ์แอร์ ที่หวังผู้โดยสารกลุ่มเดียวกันมาตลอด โดยเฉพาะลูกค้าชั้นธุรกิจที่มีการปรับปรุงหลายอย่าง ตั้งแต่ที่นั่งที่ถือว่าทำให้เกิดความสะดวกสบายแตกต่างกันไม่น้อย ไปจนถึงการให้บริการที่ภาคพื้นดิน เพื่อให้เกิดการพฤติกรรมการให้บริการที่ครบวงจร ที่จริงแล้วในมุมมองทางการตลาดนั้น ต้องถือว่าแต่ละสายการบินมีจุดเด่นหรือจุดด้อยที่แตกต่างกันในแง่มุมที่ไม่เหมือนกันทีเดียว จึงต้องอยู่ที่การศึกษาและวิจัยฐานลูกค้าเป้าหมายของแต่ละสายการบินเองว่าจะเลือกเอาแนวทางไหน จะเลือกการปรับปรุงภาคพื้นดินหรือการให้บริการระหว่างการเดินทางมากกว่ากันเพื่อให้เกิดจุดเด่นที่น่าจะมีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าที่ใช้บริการและเป็นตัวทำกำไรแก่กิจการมากกว่ากัน การตัดสินใจของสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ที่จะใช้การปรับลดราคาจำหน่ายตั๋วโดยสารเพื่อลงมาแข่งขันกับสายการ

บินที่ขายตั๋วราคาถูกก็ถือว่าเป็นการเลือกตัดสินใจหนึ่งที่จะสะท้อนถึงความเชื่อและปรัชญาของการประกอบการที่อาจจะแตกต่างจากสายการบินอื่นๆ ในย่านเอเชียด้วยกัน สิ่งที่สำคัญมากประการหนึ่งที่จะทำให้โมเดลทางธุรกิจที่มีการปรับปรุงใหม่ได้ผลในการเพิ่มกำไรในขั้นสุดท้ายนั้น มักจะมีการทำไรด์โชว์ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับลูกค้าเป็นระยะเวลาหนึ่งติดต่อกันในตลาดและบนเที่ยวบินที่แตกต่างกัน เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าเป้าหมายของกิจการจะได้รับข้อมูลครบถ้วนและตระหนักเกิดการยอมรับในความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันออกไป ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงวิถีทางในการคิด และมายด์เซต (mindset) ตลอดจนปรับทักษะความสามารถที่แท้จริงของพนักงานภายในสายการบินที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรงทั้งลูกเรือและพนักงานต้อนรับภาคพื้นดิน อย่างเช่น บางสายการบินมีเป้าหมายถึงขนาดให้กัปตันเครื่องบินมีความรู้เกี่ยวกับภูมิศาสตร์ และภูมิประเทศ ตลอดจนสามารถใช้ภาษาท้องถิ่นของลูกค้าเป้าหมายได้เพื่อให้เกิดความสัมพันธที่ใกล้ชิดกันมากขึ้นระหว่างทีมงานให้บริการบนเครื่องบินกับผู้โดยสาร และสามารถสร้างความประทับใจได้มากขึ้น เมื่อผู้โดยสารได้มีโอกาสรับฟังเรื่องที่เป็นรายละเอียดจากกัปตันเครื่องบินโดยตรง เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ นัก โดยเฉพาะในสายการบินบางสายที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพราะในช่วงเวลาที่ไม่นานนัก อาจมีการปรับเปลี่ยนวิธีหรือกระบวนการให้บริการใหม่นับร้อยอย่าง ซึ่งหากไม่ทำให้เกิดความเข้าใจในพนักงานที่กระจายในจุดต่างๆ ทั่วโลกและเป็นประชากรของต่างชาติต่างภาษาที่อาจเป็นไปได้ว่าการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการที่ดำเนินการไปนั้นได้กลายเป็นอุปสรรคในการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างความสับสนและความไม่มั่นใจแก่ทั้งพนักงานบริการและลูกค้าของกิจการอย่างมากมาย

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาบริหารกิจการการบิน คณะการบิน จึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การแข่งขันด้านการลดต้นทุนทางการจัดการ การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะของสายการบินทั่วไปกับสายการบินต้นทุนต่ำเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้กับนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และผู้ที่สนใจทั่วไป เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางที่สามารถใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสายการบินทั่วทั้งสายการบินต้นทุนต่ำ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การตลาดคือ การทำกิจกรรมทางธุรกิจในการที่จะนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค ทั้งนี้ในการนำเสนอสินค้าหรือบริการนั้นต้องมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคและในขณะเดียวกันก็ต้องมุ่งดำเนินกิจการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ด้วยสภาวะสังคมโลกในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไร้พรมแดน การไหลทะลักของข้อมูลข่าวสารก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การดำเนินงานทางการตลาดและการแข่งขัน

ทางธุรกิจประสบความสำเร็จ นักการตลาดหรือนักธุรกิจจึงต้องกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดที่ได้รับการยอมรับและถูกนำมาประยุกต์อย่างแพร่หลาย คือ “กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage)” ของ Micheal E. Porter ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง (differentiation), การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) และการมุ่งเฉพาะกลุ่ม (focus) ซึ่งสองกลยุทธ์แรกเป็นกลยุทธ์สำหรับผู้รับบริการทั่วไป (board target) โดยไม่ได้มุ่งเน้นการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่กลุ่มผู้บริโภคใดเป็นการเฉพาะเจาะจง ในขณะที่กลยุทธ์ที่สามเป็นการให้บริการสำหรับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (narrow target) ที่มีความต้องการที่แตกต่างออกไป โดยการใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งระหว่างการสร้างแตกต่างกับการลดต้นทุนการผลิต หรือใช้ทั้งสองกลยุทธ์ควบคู่กัน อย่างไรก็ตามถ้าผู้ผลิตส่วนเล็กละเลือกใช้กลยุทธ์เหมือนกัน ในบริบทเช่นเดียวกัน “ราคา” จะเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค (Weber & Polo, 2012)

Competitive Advantage

Competitive	Broad target	Differentiation	Cost Leadership
Scope	Narrow target	Differentiation Focus	Cost Focus

ภาพ 1 แสดงกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของ Micheal E. Porter

การสร้างแตกต่าง (differentiation) คือ การพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะพิเศษ แตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นในธุรกิจเดียวกัน หรือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (add valued) ให้แก่ผู้บริโภค

ความแตกต่าง (Points of Difference--PODs) คือ คุณสมบัติที่สร้างให้ผู้บริโภครับรู้ได้ว่าสินค้าหรือบริการนั้นโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ (unique) ดึงดูดให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจและเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับ

ตราสินค้ามีความภักดีต่อแบรนด์ (brand royalty) ตลอดจนเชื่อว่าไม่สามารถหาสินค้าหรือบริการเช่นนี้ได้จากผู้ผลิตรายอื่น เป็นการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค (Keller, K. L., 2009)

ผลกำไรของบริษัทเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริโภคพร้อมจ่ายค่าสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างในราคาที่สูงกว่า (premium prices) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายอื่นด้วยความเต็มใจ เป็นผลให้ผู้ผลิตสามารถลดความเสี่ยงจากความอ่อนไหวต่อราคาของสินค้าหรือบริการลงได้เนื่องจากผู้บริโภคมีความภักดีต่อแบรนด์โดยไม่คำนึงถึงเรื่องราคาและยังเป็นการป้องกันผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้าสู่การแข่งขัน เพราะผู้ผลิตรายใหม่จำเป็นต้องหาวิธีการเอาชนะความภักดีต่อตราสินค้าที่มีอยู่เดิม

อย่างไรก็ตามผู้ผลิตที่เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในการต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายด้านที่เกิดขึ้นควบคู่กับการเลือกใช้กลยุทธ์ ได้แก่

การมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการโฆษณาลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนั้นนับว่าเป็นการลงทุนหรือต้นทุนการผลิตประเภทหนึ่ง

นอกจากนี้การมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความต่างหรือล้ำหน้ากว่าคู่แข่งเป็นสิ่งสำคัญ อาจไม่ตรงตามความต้องการหรือเกินความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้ผู้บริโภคไม่เห็นความจำเป็นในการต้องจ่ายค่าสินค้าหรือบริการนั้นในราคาที่สูงกว่าราคาตลาด นอกจากนี้การสร้างแตกต่างเพื่อสนองความต้องการต่อตลาดขนาดใหญ่ อาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม อันเป็นช่องทางให้ผู้ผลิตรายอื่นเข้าสู่ตลาดเฉพาะกลุ่มนั้นได้

การสร้างสินค้าหรือบริการที่ได้รับความนิยมและโดดเด่นจนกระทั่งกลายเป็นความแตกต่างซึ่งเป็นจุดขายนับเป็นสิ่งท้าทาย แต่สิ่งที่จำเป็นในการกำหนดตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด (competitive positioning) ของผู้ผลิต ซึ่งการสร้างแตกต่างนั้นก็มีหลายวิธี เช่น การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างความด้านบริการ เป็นต้น

การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) คือกลยุทธ์ในการขายสินค้าหรือบริการใน “ราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง” โดยผู้ผลิตจะพยายามลดต้นทุนในทุกกระบวนการผลิต

การลดต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ รูปแบบแรก คือ การลดต้นทุนต่อหน่วยการผลิตโดยการเพิ่มปริมาณการผลิต หรือ Economy of scale ที่แปลว่า การประหยัดต่อขนาด หมายถึง ถ้าบริษัทผลิตสินค้าในปริมาณมากๆ ย่อมเป็นการประหยัดต้นทุน ทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำลง และสามารถแข่งขันได้ ซึ่งสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมจะใช้กลยุทธ์นี้จะมีระดับความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการในระดับต่ำ (low level of differentiation) กล่าวคือจะมีมาตรฐาน (standard) เดียวกัน โดยจะมีความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการที่ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของสินค้าและบริการของคู่แข่ง นอกจากนี้ผู้ผลิตจะพยายามไม่เป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างในอุตสาหกรรม แต่จะรองจนกว่าผู้บริโภคมีความต้องการในสินค้าและ

บริการมากพอที่จะเริ่มแนะนำสินค้าของตนสู่ตลาด และจะไม่สนใจต่อความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคขนาดเล็ก แต่จะมุ่งเน้นการผลิตแบบ Mass production ประการที่สองคือการควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างเคร่งครัด และประการที่สาม คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านบริหาร (discretionary cost) คือ ค่าใช้จ่ายที่จะเป็นจำนวนเงินเท่าใดก็ได้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร เช่น งบการให้บริการ งบการส่งเสริมการขาย งบการโฆษณา หรือ งบการวิจัยและพัฒนา (R & D) ซึ่งบริษัทจะมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย แต่จะลดต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการ

ผลจากกระบวนการลดต้นทุนการผลิต ผู้ผลิตจึงสามารถกำหนดราคาได้ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง เป็นผลให้ไม่ถูกผู้บริโภคมัดคดดันให้ลดราคา ในขณะที่เดียวกันคู่แข่งจะไม่พยายามสร้างสงครามราคา (price war) เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงกว่าและขาดประสบการณ์ (experience curve) นอกจากนี้ผู้ผลิตยังสามารถลดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากซัพพลายเออร์ (suppliers) ได้ดีกว่าผู้ผลิตรายอื่นที่มีต้นทุนสูงกว่า และเมื่อมีการแข่งขันด้านราคาเกิดขึ้น ผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำจะอยู่สถานะที่ดีกว่า

ทั้งนี้ผู้ผลิตซึ่งเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำต้องประสบความเสี่ยง เนื่องจากความแตกต่างในด้านต้นทุนจะค่อยๆ ลดน้อยลงเมื่ออยู่ใกล้ช่วงที่ตลาดอิ่มตัว (maturity) เพราะเมื่อถึงเวลานั้นทุก ๆ กิจกรรมในอุตสาหกรรมก็มักจะผลิตสินค้าในปริมาณมาก โดยคู่แข่งอาจจะลอกเลียนแบบได้ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต และการจ้างแรงงานราคาถูกในการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำลง

การมุ่งเฉพาะกลุ่ม (focus) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มขนาดเล็ก (niche) ซึ่งยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือผู้บริโภคมีความต้องการใหม่ ๆ อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม เทคโนโลยี หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ

Porter (1980) กล่าวว่า การมุ่งเฉพาะกลุ่มอาจ

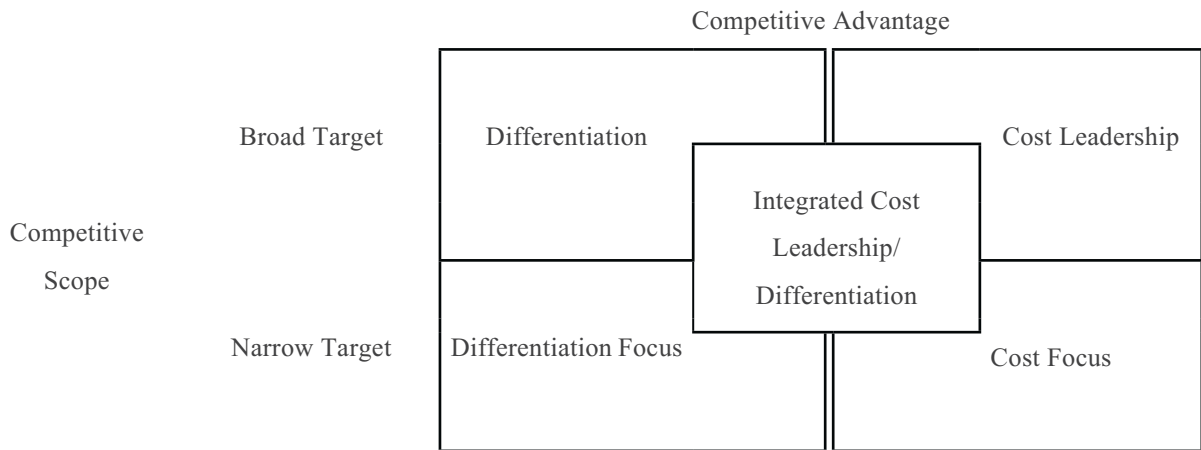
แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคที่เฉพาะเจาะจง (particular buyer group) กลุ่มเฉพาะสายการผลิต (segment of the product line) และกลุ่มตลาดเฉพาะพื้นที่ (geographic market) นอกจากกลุ่มผู้บริโภคที่เฉพาะเจาะจง อีกสองกลุ่มนั้นแตกต่างกันและเป็นการยากที่จะตีความ เช่น จะเชื่อมโยงกลุ่มเฉพาะสายการผลิตเข้ากับกลุ่มผู้บริโภคอย่างไร ทั้งนี้ การจะสร้างหรือเพิ่มสายการผลิตนั้น สินค้าหรือการบริการนั้นต้องมีลักษณะคล้ายกัน สามารถใช้ช่องทางการจำหน่ายร่วมกันได้ หรือจะมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดขอบเขตของผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับลักษณะทางกายภาพหรือผู้บริโภคในพื้นที่ ผลิตภัณฑ์เดียวกันที่ผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศบราซิลจะมีลักษณะที่แตกต่างจากเพื่อจำหน่ายในประเทศกลุ่มยุโรป ซึ่งเป็นการยากที่จะวิเคราะห์พฤติกรรม การซื้อของกลุ่มผู้บริโภคในพื้นที่ที่แตกต่างกัน

กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่มสำหรับทั้งสามกลุ่มข้างต้น สามารถดำเนินการได้ด้วย 2 กลยุทธ์แรก คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้แก่ผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (differentiation focus) โดยผู้ผลิตที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องค้นหาความต้องการของผู้บริโภคในกลุ่มเป้าหมายที่ถูกผู้ผลิตรายอื่น หรือผู้ผลิตในตลาดผู้บริโภคทั่วไป (board market) ละเลยไป โดยจะพยายามสร้างความแตกต่างในระบบการผลิต การจัดจำหน่าย และการให้ความต้องการแก่ผู้บริโภคที่มีความต้องการพิเศษเฉพาะ เช่น โรงพยาบาลโรคหัวใจ เป็นต้น กลยุทธ์ที่สอง คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำให้แก่ผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (cost focus) ด้วยการขายสินค้าหรือบริการในราคาที่ต่ำกว่า ซึ่งผู้ผลิตต้องหาวิธีการสร้างรายได้เปรียบทางด้านต้นทุนในตลาดขนาดเล็ก (narrow market) โดยต้องมุ่งการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อตลาดเป้าหมายเพียงแห่งเดียว เช่น กิจการขนส่งของเอกชนที่รับขนส่งเฉพาะภาค เป็นต้น ทั้งนี้ขนาด และลักษณะของกลุ่มสินค้าเฉพาะ (segments of products) สามารถนำมาเป็นปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ระหว่างการสร้างความแตกต่างให้แก่ผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม

(differentiation focus) และการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำให้แก่ผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (cost focus)

กลยุทธ์การมุ่งกลุ่มเฉพาะ จะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง แต่ผู้ผลิตที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องวิเคราะห์แล้วว่ากลุ่มผู้บริโภคต้องมีขนาดใหญ่พอที่จะทำให้ธุรกิจมีผลกำไรและมีศักยภาพที่จะคงอยู่ไม่หวั่นไหว ผู้ผลิตที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้มักเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรเกิดใหม่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

จากกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของ Micheal E. Porter Porter กล่าวว่าได้วางกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) เป็น 2 กลยุทธ์หลักในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่ง Porter ได้เน้นว่าผู้ผลิตไม่สามารถเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างร่วมกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำได้ เนื่องจากการสร้างความแตกต่างมักจะสร้างให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และรู้สึกว่าคุณได้ได้รับสินค้าหรือบริการที่พิเศษสุด (exclusive) ซึ่งมักจะมียุติราคาที่สูง (costly) นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่าคุณผลิตหรือบริษัทที่ไม่สามารถเลือกได้ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งจะไม่สามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้และส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางการเงินที่ต่ำ อย่างไรก็ตามมีผู้ที่ไม่เห็นด้วยโดย Kay (1983) ซึ่งได้ยกตัวอย่างบริษัทซึ่งใช้ทั้งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำแล้วประสบความสำเร็จ เช่น Toyota เป็นต้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำสามารถใช้ร่วมกันได้ซึ่งสามารถทำให้บริษัทที่เลือกใช้ทั้งสองกลยุทธ์ร่วมกันประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกันหรือมากกว่าการเลือกใช้เพียงกลยุทธ์กลยุทธ์หนึ่ง ทั้งนี้ปัจจุบันหนังสือคู่มือทางด้านกลยุทธ์จำนวนมากได้เสนอว่ากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมี (Dostaler & Flouris, 2004)



ภาพ 2 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของ Dostaler & Flouris

หากเปรียบเทียบประสิทธิภาพระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ Porter (1980) กล่าวว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำมีประสิทธิภาพที่ดีเท่าเทียมกันในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

อย่างไรก็ตามมีผู้ที่ไม่เห็นด้วย อาทิ Hambrick (1983) ซึ่งมีความเห็นว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่าเนื่องจากผู้นำส่วนแบ่งการตลาดมีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันด้วยการสร้างแตกต่างมากกว่าการแข่งขันด้วยการลดต้นทุน

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ใช้บริการสายการบินเส้นทางการบิน กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ประกอบด้วย ผู้ใช้บริการสายการบินไทย จำนวน 100 คน และผู้ใช้บริการสายการบินนกแอร์ จำนวน 100 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 200 คน

กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (convenience sampling) โดยในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามได้อาศัยวิธีการคำนวณ คิดเป็นจำนวน 200 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามการรับรู้การให้บริการของผู้โดยสารสายการบิน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านมีการตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการหาค่าอัลฟา ครอ ได้ค่าความเชื่อมั่นในด้านความคาดหวัง 0.80 โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี วัตถุประสงค์หลักในการเดินทางโดยเครื่องบิน ความถี่

ในการเลือกใช้บริการสายการบินไทย หรือ สายการบินนกแอร์ วัตถุประสงค์หลักในการเลือกใช้บริการสายการบินไทย หรือ สายการบินนกแอร์ จำนวนทั้งหมด 8 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบหลายตัวเลือก โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงตัวเลือกเดียวที่สอดคล้องกับตนเองมากที่สุด

ตอนที่ 2 เหตุผลในการเลือกใช้บริการสายการบินไทย เป็นคำถามเกี่ยวกับเหตุผลหลักในการเลือกใช้บริการสายการบินไทย ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านพนักงานและการบริการ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านขั้นตอนการให้บริการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอให้มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียออกหนังสือถึงบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการของสายการบินไทย และผู้ให้บริการสายการบินนกแอร์ บิน เส้นทางการบิน กรุงเทพฯ – เชียงใหม่

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้บริการสายการบิน เส้นทางการบิน กรุงเทพฯ – เชียงใหม่

ประกอบด้วยผู้ให้บริการสายการบินไทยจำนวน 100 คน และผู้ให้บริการสายการบินนกแอร์ จำนวน 100 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 200 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบ่งได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มผู้ให้บริการสายการบิน เส้นทางการบิน กรุงเทพฯ – เชียงใหม่ ของสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์ ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และ ร้อยละ

2. เหตุผลในการเลือกใช้บริการสายการบินไทย เป็นคำถามเกี่ยวกับเหตุผลหลักในการเลือกใช้บริการสาย

การบินไทยประกอบด้วยด้านผลิตภัณฑ์ด้านราคาช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านพนักงาน และการบริการ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านขั้นตอนการให้บริการ นำข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ พร้อมนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศของผู้โดยสารสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์ แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

สายการบินไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 51 คน (คิดเป็นร้อยละ 51) รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 49 คน (คิดเป็นร้อยละ 49) สายการบินนกแอร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 55 คน (คิดเป็นร้อยละ 55) รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน 45 คน (คิดเป็นร้อยละ 45)

ด้านอายุของผู้โดยสารสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์ แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้ สายการบินไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 29 คน (คิดเป็นร้อยละ 29) และรองลงมา คืออายุ 41 – 50 ปี จำนวน 22 คน (คิดเป็นร้อยละ 22) อายุ 21 – 30 ปี จำนวน 19 คน (คิดเป็นร้อยละ 19) อายุ 51 – 60 ปี จำนวน 12 คน (คิดเป็นร้อยละ 12) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 10 คน (คิดเป็นร้อยละ 10) และ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน (คิดเป็นร้อยละ 8) สายการบินนกแอร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 29 คน (คิดเป็นร้อยละ 29) และรองลงมา คืออายุ 31 – 40 ปี จำนวน 27 คน (คิดเป็นร้อยละ 27) อายุ 21 – 30 ปี จำนวน 23 คน (คิดเป็นร้อยละ 23) อายุ 51 – 60 ปี จำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 11) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 8 คน (คิดเป็นร้อยละ 8) และ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน (คิดเป็นร้อยละ 2)

ด้านอาชีพของผู้โดยสารสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์ แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้ สายการบินไทยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพประกอบธุรกิจส่วนตัว มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 29 คน (คิดเป็นร้อยละ 29) และรองลงมา คือ อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 28 คน

(คิดเป็นร้อยละ 28) อาชีพรับราชการ จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 13) อาชีพพนักงาน/นักศึกษา จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 13) อาชีพอื่นๆ จำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 11) และพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 6) สายการบินนกแอร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพประกอบธุรกิจส่วนตัว มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 44 คน (คิดเป็นร้อยละ 44) และรองลงมาคือ อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 27 คน (คิดเป็นร้อยละ 27) อาชีพพนักงาน/นักศึกษา จำนวน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 17) อาชีพรับราชการ จำนวน 9 คน (คิดเป็นร้อยละ 9) อาชีพอื่นๆ จำนวน 2 คน (คิดเป็นร้อยละ 2) และพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 1 คน (คิดเป็นร้อยละ 1)

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้โดยสารสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์ แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้ สายการบินไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 13) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 24 คน (คิดเป็นร้อยละ 24) และรองลงมาคือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 22 คน (คิดเป็นร้อยละ 22) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 18 คน (คิดเป็นร้อยละ 18) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 18 คน (คิดเป็นร้อยละ 18) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 13) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 12 คน (คิดเป็นร้อยละ 12) และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 11) สายการบินนกแอร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 27 คน (คิดเป็นร้อยละ 27) และรองลงมาคือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 21) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 18 คน (คิดเป็นร้อยละ 18) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 16 คน (คิดเป็นร้อยละ 16) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 10 คน (คิดเป็นร้อยละ 10) และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 8 คน (คิดเป็นร้อยละ 8)

ด้านความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี ของผู้โดยสารสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์

แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้ สายการบินไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มีจำนวน 1-3 ครั้ง/ปี จำนวน 35 คน (คิดเป็นร้อยละ 35) รองลงมา คือ ความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มากกว่า 9 ครั้ง/ปี จำนวน 34 คน (คิดเป็นร้อยละ 34) ความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มากกว่า 4-6 ครั้ง/ปี จำนวน 25 คน (คิดเป็นร้อยละ 25) และความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มากกว่า 7-9 ครั้ง/ปี จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 6) สายการบินนกแอร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มีจำนวน 4-6 ครั้ง/ปี จำนวน 38 คน (คิดเป็นร้อยละ 38) รองลงมา คือ ความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มากกว่า 9 ครั้ง/ปี จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 30) ความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มากกว่า 1-3 ครั้ง/ปี จำนวน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 17) และความถี่ในการเดินทางโดยเครื่องบินในรอบ 1 ปี มากกว่า 7-9 ครั้ง/ปี จำนวน 15 คน (คิดเป็นร้อยละ 15)

ด้านวัตถุประสงค์หลักในการเลือกใช้บริการสายการบิน ของผู้โดยสารสายการบินไทยและสายการบินนกแอร์ แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้ สายการบินไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หลักในการเลือกใช้บริการสายการบินเพื่อการท่องเที่ยว มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 32 คน (คิดเป็นร้อยละ 32) และรองลงมา คือ การเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อประกอบธุรกิจ จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 30) การเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อการประชุมและสัมมนา จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 21) การเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ จำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 11) และการเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อการศึกษา จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 6) สายการบินนกแอร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หลักในการเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อประกอบธุรกิจ มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 38 คน (คิดเป็นร้อยละ 38) และรองลงมา คือ การเลือกใช้บริการสายการบินเพื่อการท่องเที่ยว จำนวน 34 คน (คิดเป็นร้อยละ 34) การเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อการประชุมและสัมมนา จำนวน 19 คน

(คิดเป็นร้อยละ 19) การเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ จำนวน 8 คน (คิดเป็นร้อยละ 8)

และการเลือกใช้บริการสายการบินในการเดินทางเพื่อการศึกษา จำนวน 1 คน (คิดเป็นร้อยละ 1)

ตาราง 1

แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบิน

ปัจจัย	สายการบินไทย (n = 100)		สายการบินนกแอร์ (n = 100)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านผลิตภัณฑ์	30	100	13	100
1.1 ขนาดของเครื่องบิน ได้มาตรฐาน	3	10	4	30.77
1.2 ความสะดวกสบายของที่นั่งโดยสาร	10	33.33	-	-
1.3 มีจำนวนเที่ยวบินแต่ละวันให้เลือกเดินทาง อย่างเพียงพอ	4	13.33	7	53.85
1.4 มีที่นั่งหลายระดับชั้นให้เลือกใช้บริการ	2	6.67	-	-
1.5 ชื่อเสียงและภาพพจน์ของสายการบิน	9	30.00	2	15.38
1.6 สถิติของการเกิดอุบัติเหตุศูนย์	1	3.33	-	-
1.7 มีประกันชีวิต	1	3.33	-	-
1.8 มีบริการขนส่งสินค้าทางอากาศ	-	-	-	-
2. ด้านราคา	14	100	55	100
2.1 ราคาถูกกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่น	4	28.57	16	29.09
2.2 มีหลายราคาให้เลือกตามโอกาส และเวลาการจอง	4	28.57	19	34.55
2.3 ราคาที่ชัดเจนของแต่ละเที่ยวบิน	3	21.43	1	1.82
2.4 ราคาเหมาะสมกับการบริการ	3	21.43	11	20
2.5 ราคาเหมาะสมกับระยะทาง	-	-	6	10.91
2.6 มีการจำหน่ายตั๋วแบบแพ็คเกจซึ่งมีราคาถูกกว่าปกติ	-	-	2	3.64
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	4	100	5	100
3.1 มีบริการจองตั๋วผ่าน Internet /Application	1	25	5	100
3.2 มีสำนักงานให้บริการจำหน่ายตั๋ว	-	-	-	-
3.3 มีตัวแทนจำหน่ายตั๋วจำนวนมาก สะดวกต่อการติดต่อ	1	25	-	-
3.4 มีบริการจองตั๋วผ่าน Call center	-	-	-	-
3.5 มีการชำระเงินหลายช่องทาง	2	50	-	-
3.6 มีความสะดวกในการชำระเงิน	-	-	-	-

ตาราง 1 (ต่อ)

แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบิน

ปัจจัย	สายการบินไทย (n = 100)		สายการบินนกแอร์ (n = 100)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. ด้านส่งเสริมการตลาด	4	100	4	100
4.1 การสะสมไมล์เพื่อรับสิทธิพิเศษ	2	50	-	-
4.2 การบริการห้องรับรองพิเศษ	-	-	-	-
4.3 มีการลดราคาค่าโดยสารในช่วงต่างๆ	-	-	3	75
4.4 มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์โปรโมชันผ่านสื่อต่างๆ ง่ายต่อการรับข่าวสาร	-	-	-	-
4.5 การแนะนำคนรู้จัก เช่นญาติ เพื่อน	-	-	-	-
4.6 การให้เปลี่ยนวันและเวลาเดินทางได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย	1	25	-	-
4.7 มีบริการอาหาร ของว่าง และเครื่องดื่มฟรีบนเครื่องบิน	1	25	1	25
4.8 มีบริการหนังสือ และนิตยสารบนเครื่องบิน	-	-	-	-
5. ด้านพนักงานและการบริการ	26	100	7	100
5.1 พนักงานให้บริการด้วยความสุภาพเป็นมิตร เอาใจใส่ และให้เกียรติผู้โดยสาร	18	69.23	5	71.43
5.2 พนักงานให้บริการทุกขั้นตอน และให้บริการด้วยความรวดเร็ว	6	23.08	-	-
5.3 พนักงานสามารถให้ข้อมูลและตอบข้อซักถามได้ถูกต้องชัดเจน	1	3.85	-	-
5.4 พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที	-	-	-	-
5.5 พนักงานแต่งกายสะอาด เรียบร้อย	1	3.85	2	28.57
6. ด้านลักษณะทางกายภาพ	12	100	8	100
6.1 เครื่องบินมีการตกแต่งภายนอกซึ่งดึงดูดความสนใจ และง่ายต่อการจดจำ	-	-	-	-
6.2 ห้องโดยสาร และห้องน้ำบนเครื่องบินสะอาด มีระเบียบ และถูกสุขอนามัย	5	41.67	2	25
6.3 มีเอกสารชี้แจงการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ บนเครื่องบินอย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย	3	25	5	62.50

ตาราง 1 (ต่อ)

แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบิน

ปัจจัย	สายการบินไทย (n = 100)		สายการบินนกแอร์ (n = 100)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6.4 อุปกรณ์บนเครื่องบินทันสมัย และอยู่ในสภาพเรียบร้อยพร้อมใช้	3	25	5	62.50
6.5 ช่องเก็บสัมภาระบนเครื่องบินมีขนาดเพียงพอในการเก็บสัมภาระ	4	33.33	1	12.50
7. ด้านขั้นตอนการให้บริการ	10	100	8	100
7.1 เครื่องบินออกเดินทางและถึงเป้าหมายตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ในตารางบิน	4	40	5	62.50
7.2 หากมีการเปลี่ยนแปลงเที่ยวบินโดยสายการบินเองผู้โดยสารจะได้รับการชดเชยด้วยบัตรโดยสารในเส้นทางการบินเดียวกัน หรือคืนเป็นเงินเต็มจำนวน	2	20	-	-
7.3. แจ้งเหตุผลให้ผู้โดยสารทราบล่วงหน้าอย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดกรณีเครื่องบินเสียเวลา หรือทัศนวิสัยไม่ดี	3	30	2	25
7.4 บริการ Check-in ด้วยความสะดวก และรวดเร็ว	1	10	-	-
7.5 มีบริการ Check-in ผ่าน Internet	-	-	-	-
7.6 บริการดูแลสัมภาระเป็นอย่างดี และมีการชดเชยค่าเสียหายเมื่อสัมภาระชำรุดสูญหาย	-	-	-	-
7.7 ไม่มีการถ่ายโอนสัมภาระไปยังเครื่องบินของสายการบินอื่น	-	-	-	-
7.8 บริการดูแลผู้โดยสารกลุ่มคนชรา แม่และเด็กเล็กเป็นพิเศษ	-	-	1	12.50
7.9 บริการแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านทาง Internet/Application	-	-	-	-

ตาราง 2

แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบิน

ปัจจัย	สายการบิน	
	ไทย	นกแอร์
ด้านผลิตภัณฑ์	30	13
ด้านราคา	14	55
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	4	5
ด้านส่งเสริมการตลาด	4	4
ด้านพนักงานและการบริการ	26	7
ด้านลักษณะทางกายภาพ	12	8
ด้านขั้นตอนการให้บริการ	10	8
Pearson Chi-Square	Sig = 0.000	

จากตารางปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินในแต่ละสายการบินไม่เท่ากันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินไทยใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านพนักงานและการบริการ และด้านราคา ในขณะที่ปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินนกแอร์ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านขั้นตอนการให้บริการ

การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางที่สามารถใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสายการบินทั่วไประหว่างสายการบินต้นทุนต่ำพบว่าปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินไทยใน 3 อันดับแรกคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านพนักงานและการบริการ และด้านราคา ในขณะที่ปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินนกแอร์ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านขั้นตอนการให้บริการ ซึ่ง Porter (1980) กล่าวว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำมีประสิทธิภาพที่ดีเท่าเทียมกันในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นั้น

หมายถึงแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสายการบินทั่วไประหว่างสายการบินต้นทุนต่ำมีปัจจัยที่ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ “กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive Advantage)” ของ Micheal E. Porter ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง (differentiation), การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership), และการมุ่งเฉพาะกลุ่ม (focus) ซึ่งสองกลยุทธ์แรกเป็นกลยุทธ์สำหรับผู้รับบริการทั่วไป (board target) โดยไม่ได้มุ่งเน้นการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่กลุ่มผู้บริโภคใดเป็นการเฉพาะเจาะจง ในขณะที่กลยุทธ์ที่สามเป็นการให้บริการสำหรับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (narrow target) ที่มีความต้องการที่แตกต่างออกไป โดยการใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งระหว่างการสร้างความแตกต่างกับการลดต้นทุนการผลิต หรือใช้ทั้งสองกลยุทธ์ควบคู่กัน อย่างไรก็ตามถ้าผู้ผลิตล้วนเลือกใช้กลยุทธ์เหมือนกัน ในบริบทเช่นเดียวกัน “ราคา” จะเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค (Weber & Polo, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากผู้โดยสารที่ตัดสินใจเลือกสายการบินต้นทุนต่ำนั้น ตัดสินใจโดยเลือกราคาเป็นตัวตั้งซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้าง ความ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้จากผลการศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางที่สามารถใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสายการบินทั่วไประหว่างสายการบินต้นทุนต่ำ ปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินไทยใน 3 อันดับแรก คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านพนักงานและการบริการ และด้านราคา ในขณะที่ปัจจัยที่ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกสายการบินนกแอร์ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านขั้นตอนการให้บริการ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการบริการของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบิน
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ให้บริการของสายการบินในแต่ละสายการบิน
3. ควรมีการศึกษาการตัดสินใจเลือกใช้บริการการขนส่งในแต่ละประเภท เพื่อศึกษาความแตกต่างในแต่ละประเภทเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



References

- Ardsamiti, A. (2006). *The attitudes of Thai passengers toward of low-cost airline*. Master of Business Administration Thesis. Thonburi Rajabhat University. (in Thai)
- Dostaler & Flouris. (2004). *Business strategy and competition for the future in the airline industry*. Retrieved from http://www.aerlines.nl/issue_28/28_Dostaler_Flouris.pdf
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Tangjitwatthana B. (2006). *Airline business*. Bangkok: Thai Travel Book Center. (in Thai)
- Weber & Polo. (2012). Evolution of generic competitive strategies and the importance of Michael E. Porter. *Revista de Gestao USP*, 17(1), 99-117.

