



## เปิดกรณด์การบินเข้าเหมาลำรถตลาดเส้นทางการบินแบบประจำในมาบฟ้าไทย



### Highlight

- อีไอซีคาดธุรกิจสายการบินเข้าเหมาลำ (Chartered flight) เตรียมเปิดเกมรุกเข้าสู่ตลาดการบินแบบเส้นทางการประจำ (Scheduled flight) ในขณะที่สายการบินต้นทุนต่ำมีการปรับตัวผ่านค่าโดยสารให้ต่ำลงและเพิ่มความถี่รอบการบินให้มากขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งภาพการแข่งขันข้างต้นส่งผลบวกต่อผู้โดยสารทั้งในแง่ของราคาค่าโดยสารที่จะลดลงและยังมีบริการที่หลากหลายขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม การรุกตลาดธุรกิจการบินแบบเส้นทางการประจำนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย จึงเป็นคำถามที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการสายการบินเข้าเหมาลำว่าควรใช้กลยุทธ์ในการเจาะตลาดกลุ่มนี้ให้ประสบความสำเร็จ

อุตสาหกรรมการบินไทยมีพัฒนาการอย่างรวดเร็ว โดยมีกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำเป็นดาวรุ่ง และมีสายการบินเข้าเหมาลำ (Charter Carrier) ที่ปรากฏตัวในฐานะสายการบินที่มีอนาคตไกลด้วยอัตราการเติบโตถึงราว 50% ตั้งแต่ปี 2009 จนถึงปัจจุบัน ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการบินไทยเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งในแง่ขนาดและการแข่งขันที่รุนแรง โดยการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่คึกคักเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันรายได้ของอุตสาหกรรมการบิน รวมถึงเป็นแรงจูงใจในการเข้ามาทำธุรกิจของผู้เล่นหน้าใหม่ เช่น Air Asia X NokScoot Thai Lion Air และ ThaiVietJet ทั้งนี้ ในปี 2013 รายได้ในอุตสาหกรรมการบินไทยสูงถึง 370,000 ล้านบาท และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ถึง 13% นับจากปี 2009 ถึงปี 2013 ผู้เล่นหลัก 4 รายหลัก ได้แก่ การบินไทย, Bangkok Airways, Nok Air และ Air Asia มีรายได้รวมกันมากกว่า 70% ของตลาดอุตสาหกรรมการบิน ทั้งนี้ การบินไทย และ Bangkok Airways ดำเนินธุรกิจลักษณะบริการแบบเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier, FSC) ในขณะที่ Nok Air และ Air Asia นั้นประกอบธุรกิจการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier, LCC) ถึงแม้ว่า ในระหว่างปี 2009-2013 การประกอบธุรกิจทั้งสองแบบจะเติบโตไปด้วยกัน แต่ทว่า กลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ (LCC) มีอัตราการเติบโตสูงถึง 49% CAGR ในขณะที่กลุ่มสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ (FSC) กลับเติบโตเพียง 7% CAGR อย่างไรก็ตาม กลุ่มสายการบินที่มีการเติบโตไม่แพ้กับกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ คือ กลุ่มการให้บริการการบินแบบเช่าเหมาลำที่เติบโตถึง 48% CAGR ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน

การผูกพันมิตรกับบริษัททัวร์เพื่อนำเสนอแพ็คเกจทัวร์แบบบริการครบวงจรส่งผลให้กลุ่มธุรกิจสายการบินเข้าเหมาลำมีการเติบโตทั้งในด้านผู้โดยสารและรายได้ที่สูงขึ้น ธุรกิจสายการบินเข้าเหมาลำได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นจากการที่ผู้โดยสารต้องการแสวงหาบริการรูปแบบใหม่ โดยในปี 2013 การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย (AOT) ได้มีการบันทึกสถิติผู้โดยสารที่ใช้บริการเครื่องบินเช่าเหมาลำสูงถึง 4.6 ล้านคนหรือเพิ่มขึ้น 3 ล้านคนจากปี 2009 และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการท่องเที่ยวแบบครบวงจรที่เพิ่มขึ้นนี้ จึงเป็นโอกาสให้บริษัททัวร์ต่างๆ จับมือกับสายการบินแบบเช่าเหมาลำเพื่อนำเสนอแพ็คเกจทัวร์ที่รวมค่าเครื่องบินและห้องพักไว้ด้วยกัน ซึ่งผลจากการสร้างพันธมิตรนี้ ทำให้สายการบินแบบเช่าเหมาลำได้ Load factor ที่สูงขึ้น โดยใช้งบประมาณในการจำหน่ายตั๋วและค่าการตลาดที่น้อยกว่าสายการบินลักษณะอื่นๆ รวมทั้งยังขยาย

Disclaimer: The information contained in this report has been obtained from sources believed to be reliable. However, neither we nor any of our respective affiliates, employees or representatives make any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any of the information contained in this report, and we and our respective affiliates, employees or representatives expressly disclaim any and all liability relating to or resulting from the use of this report or such information by the recipient or other persons in whatever manner.

Any opinions presented herein represent our subjective views and our current estimates and judgments based on various assumptions that may be subject to change without notice, and may not prove to be correct.

This report is for the recipient's information only. It does not represent or constitute any advice, offer, recommendation, or solicitation by us and should not be relied upon as such. We, or any of our associates, may also have an interest in the companies mentioned herein.



ฐานลูกค้าให้กว้างขึ้นด้วย ในขณะที่ผู้โดยสารสายการบินแบบเช่าเหมาลำจะได้รับประโยชน์จากแพ็คเกจที่ประหยัดกว่าการแยกซื้อตั๋วโดยสารและที่พัก นอกจากนี้ยังสามารถจัดสรรเวลาในการเดินทางได้อย่างเต็มที่อีกด้วย

**แม้ว่าการบริการสายการบินเช่าเหมาลำจะมีสถิติการเติบโตที่สูง แต่ก็มีผู้ประกอบการบางรายเริ่มพยายามรักษาการเติบโตทางธุรกิจให้ยั่งยืนโดยการขยายบริการเข้าสู่การดำเนินธุรกิจแบบเส้นทางประจำ** ในช่วงครึ่งหลังของปี 2014 เราเริ่มเห็นแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของสายการบินเช่าเหมาลำในไทย โดยสายการบินเหล่านี้ได้มีการเพิ่มเส้นทางบินแบบประจำคู่ขนานไปกับการให้บริการแบบเช่าเหมาลำที่ทำอยู่ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้คล้ายคลึงกับกรณีสายการบินเช่าเหมาลำในทวีปยุโรป เราพบว่าผู้ประกอบการได้เผชิญกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเช่าเหมาลำที่ทำหายนามากขึ้นจากภาวะ oversupply ในเส้นทางระยะสั้น และการแข่งขันที่รุนแรงจากสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้เราตั้งคำถามถึงข้อได้เปรียบเสียเปรียบของการดำเนินธุรกิจสายการบินแบบเช่าเหมาลำในปัจจุบัน

ธุรกิจการบินแบบเช่าเหมาลำเปรียบเสมือนผู้รับจ้างผลิตสินค้าที่ไม่มียี่ห้อ (OEM) เพราะสายการบินเหล่านี้ไม่ได้มีแบรนด์หรือมีกลุ่มลูกค้าเป็นของตนเอง อีกทั้งบริการของสายการบินแบบเช่าเหมาลำนั้นสามารถถูกทดแทนได้อย่างง่ายดายหากคู่แข่งตั้งราคาตัวที่ถูกกว่า เครื่องบินที่ใหม่กว่า หรือแม้กระทั่งสายการบินต้นทุนต่ำที่เพิ่มเส้นทางการบินมาซ้อนทับกับเส้นทางที่สายการบินเช่าเหมาลำบินอยู่ และด้วยเหตุนี้เอง เราอาจเห็นสายการบินแบบเช่าเหมาลำก้าวรุกเข้าสู่ธุรกิจแบบเส้นทางประจำและดำเนินธุรกิจทั้งสองควบคู่กันไปเพื่อลดจุดอ่อนที่กล่าวมาและนำไปสู่ความมั่นคงในรายได้ในอนาคต

**อย่างไรก็ตาม การก้าวเข้าสู่ธุรกิจแบบเส้นทางประจำย่อมมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น** ในอดีตที่ผ่านมาตัวอย่างของสายการบินที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแบบเส้นทางประจำมาก่อนหน้านี้แล้ว เช่น ในปี 2009 สายการบิน PB Air ซึ่งดำเนินการแบบเส้นทางการบินแบบประจำทั้งภายในและระหว่างประเทศได้ประสบความล้มเหลวจากค่าดำเนินการที่สูง และจำต้องปิดตัวลงในที่สุด

สายการบินแบบเช่าเหมาลำที่มีความต้องการจะก้าวขึ้นสู่สายการบินแบบเส้นทางการบินประจำจะต้องประสบกับสถานการณ์ที่ต้องเลือกระหว่างอัตราค่าโดยสารที่สูงจากการให้บริการแบบเช่าเหมาลำ หรือรายได้ที่สม่ำเสมอจากการให้บริการแบบเส้นทางประจำ ซึ่งนอกเหนือไปจากความเสี่ยงในด้าน Load factor ที่จะลดลงแล้ว การผันตัวมาบินเส้นทางประจำยังต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่สูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายตั๋วและค่าการตลาด การสร้างแบรนด์เพื่อให้เป็นที่รู้จักในตลาดซึ่งต้องใช้งบประมาณอย่างมหาศาล แต่เป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่การบินแบบเส้นทางประจำ เพราะเมื่อสายการบินเหล่านี้ได้รับความนิยมหรือติดตลาดแล้วก็จะสามารถรักษารายได้ที่สม่ำเสมอได้ในระยะยาว ด้วยปัจจัยแวดล้อมเหล่านี้เอง **อีไอซีจึงมองว่ามีปัจจัยสำคัญอยู่ 5 ปัจจัยที่จะทำให้สายการบินแบบเช่าเหมาลำผันตัวเข้าสู่การให้บริการเส้นทางประจำได้อย่างราบรื่น ซึ่งได้แก่ 1) รูปแบบการบริการที่มีความพิเศษ 2) ประสบการณ์ของผู้โดยสาร 3) แอร์คราฟต์ 4) ช่องทางการจำหน่ายตั๋ว และ 5) ความเหมาะสมระหว่างขนาดของฝูงบินและความจุของเครื่องบิน**

**การเปิดเส้นทางการบินแบบประจำที่มี niche หรือเส้นทางใหม่เป็นรายแรกสามารถทำให้สายการบินกลายเป็นผู้นำและจับความต้องการจากลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ได้** สายการบินเช่าเหมาลำสามารถบุกเบิกเส้นทางใหม่ตามความต้องการของลูกค้าโดยไม่ต้องแะพักเพื่อต่อเครื่องบินที่กรุงเทพฯ ตัวอย่างสายการบินที่เริ่มให้บริการเส้นทางที่มี niche ได้แก่ กานต์ แอร์ ซึ่งดำเนินธุรกิจแบบเช่าเหมาลำและมีฐานบินอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการเปิดเส้นทางการบินประจำ เชียงใหม่-หัวหิน และ เชียงใหม่-อุบลราชธานี ซึ่งหากได้รับความนิยมจะทำให้สายการบินสร้างกำไรได้อย่างงดงามจากการแข่งขันที่ยังไม่สูงนัก ทั้งนี้ การขยายบริการของสายการบินแบบเช่าเหมาลำสู่เที่ยวบินประจำนั้นสามารถใช้จุดแข็งด้านบริการที่มีความพิเศษ และ

Disclaimer: The information contained in this report has been obtained from sources believed to be reliable. However, neither we nor any of our respective affiliates, employees or representatives make any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any of the information contained in this report, and we and our respective affiliates, employees or representatives expressly disclaim any and all liability relating to or resulting from the use of this report or such information by the recipient or other persons in whatever manner.

Any opinions presented herein represent our subjective views and our current estimates and judgments based on various assumptions that may be subject to change without notice, and may not prove to be correct.

This report is for the recipient's information only. It does not represent or constitute any advice, offer, recommendation, or solicitation by us and should not be relied upon as such. We, or any of our associates, may also have an interest in the companies mentioned herein.



การสร้างประสบการณ์เดินทางที่แปลกใหม่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะได้อีกด้วย ซึ่งในปัจจุบันนี้ จุดมุ่งหมายของการเดินทางมีหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่จากการเดินทาง การทำธุรกิจ จนถึงการจาริกแสวงบุญ จุดประสงค์ในการเดินทางที่หลากหลายเหล่านี้เป็นโอกาสในการเปิดเส้นทางใหม่และจัดทริปอีกมากมาย ยกตัวอย่างเช่น สายการบินอาจจะทำการจัดทริปเพื่อการนำผู้โดยสารไปทำสมาธิและแสวงบุญยังประเทศอินเดีย เป็นต้น

**การสร้างภาพลักษณ์แบรนด์สินค้าให้เป็นที่ยอมรับจะส่งผลให้สายการบินแบบเช่าเหมาลำปรับตัวเข้าสู่การให้บริการเส้นทางประจำได้ดียิ่งขึ้น** ความท้าทายประการหนึ่งของการดำเนินธุรกิจเที่ยวบินประจำ คือ การสร้างภาพลักษณ์ให้กับแบรนด์สินค้า ในกรณีทั่วไปผู้โดยสารของสายการบินเช่าเหมาลำแทบจะไม่ได้ตระหนักถึงชื่อของสายการบินที่ใช้เดินทาง ผู้โดยสารส่วนหนึ่งทราบเพียงชื่อของสายการบิน ณ จุดซื้อตั๋วโดยสาร ขณะที่อีกส่วนอาจทราบชื่อของสายการบินเมื่อขึ้นเครื่องแล้ว การไม่ตระหนักถึงแบรนด์สายการบิน นอกจากจะทำให้ลูกค้าได้ยากแล้ว ยังรวมถึงสร้างปัญหาในการสรรหาพนักงานใหม่อีกด้วย รวมไปถึงการหานักบินที่สามารถบินเครื่องบินได้หลายๆ รุ่นจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก ทั้งนี้ไอเอ็มซีมองว่าการโฆษณาบนสื่อที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้แบรนด์ของสายการบินมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

**เมื่อสายการบินแบบเช่าเหมาลำปรับตัวเข้าสู่การให้บริการเส้นทางประจำควรยกระดับความสัมพันธ์กับบริษัททัวร์ให้ดียิ่งขึ้น** ขณะเดียวกันก็ควรมองหาช่องทางอื่นๆ ในการขายตั๋วโดยสาร จุดแข็งอย่างหนึ่งของสายการบินแบบเช่าเหมาลำ คือ การเป็นพันธมิตรกับบริษัททัวร์ สายการบินเช่าเหมาลำที่ต้องการรุกสู่สายการบินเส้นทางประจำควรรักษาความสัมพันธ์ไว้เพื่อรักษา load factor ในขณะเดียวกัน ก็ควรมองหาโอกาสติดต่อกับ Global Distribution System (GDS) หรือบริษัทจองตั๋วเครื่องบินออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางให้ผู้โดยสารได้ซื้อตั๋วเครื่องบินได้ง่ายขึ้น

**การมีฝูงบินที่มีขนาดและความจุที่เหมาะสมจะช่วยให้สายการบินแบบเช่าเหมาลำปรับตัวสู่การให้บริการแบบเส้นทางประจำได้ราบรื่น** การมีฝูงบินที่เหมาะสมทั้งขนาดและความจุจะทำให้สายการบินสามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุดผ่านการให้บริการทั้งแบบเช่าเหมาลำและเส้นทางบินประจำ ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายรวมไปถึงช่วยให้การดำเนินธุรกิจเช่าเหมาลำควบคู่กับธุรกิจการบินเส้นทางประจำมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ประกอบการต้องประเมินถึงข้อดีข้อด้อยของขนาดเครื่องบินให้ครอบคลุม เพราะจะมีผลโดยตรงต่อ Load factor และรายได้โดยรวม

ไอเอ็มซีเชื่อว่าการมีองค์ประกอบทั้งห้าอย่างที่กำลังมาจะทำให้สายการบินเช่าเหมาลำที่ต้องการรุกเข้าสู่สายการบินแบบเส้นทางประจำสามารถสร้างเอกลักษณ์ของตนเองและขยายธุรกิจใหม่ได้อย่างราบรื่น โดยมีผู้โดยสารอีกจำนวนมากที่ยินดีจะจ่ายเงินเพิ่มเพื่อแลกกับบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ อย่างไรก็ดี การเพิ่มราคาค่าโดยสารที่สูงเกินไปก็อาจทำให้ความต้องการใช้บริการลดลงเช่นกัน

## Implication

ไอเอ็มซีมองการรุกเข้าสู่ธุรกิจการบินแบบเส้นทางประจำของสายการบินที่ให้บริการแบบเช่าเหมาลำในปัจจุบัน เป็นคลื่นลูกใหม่ในอุตสาหกรรมการบินในไทยที่อาจส่งผลกระทบต่อการบินโดยของอุตสาหกรรมได้ในอนาคตเมื่อเทียบได้กับการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำในอดีต เนื่องจากผู้เล่นขนาดใหญ่ 4 ราย (การบินไทย, Bangkok Airways, Nok Air และ Air Asia) มีสัดส่วนรายได้ในตลาดอุตสาหกรรมการบินถึง 70% ทั้งนี้ การเข้ามาในธุรกิจใหม่ของสายการบินแบบเช่าเหมาลำอาจจะยังไม่เปลี่ยนแปลงกลไกทางการตลาดในเวลาอันสั้น อย่างไรก็ตาม ผู้โดยสารจะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนาตลาดที่กำลังจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากราคาตั๋วที่ลดลงและตัวเลือกที่หลากหลายยิ่งขึ้น

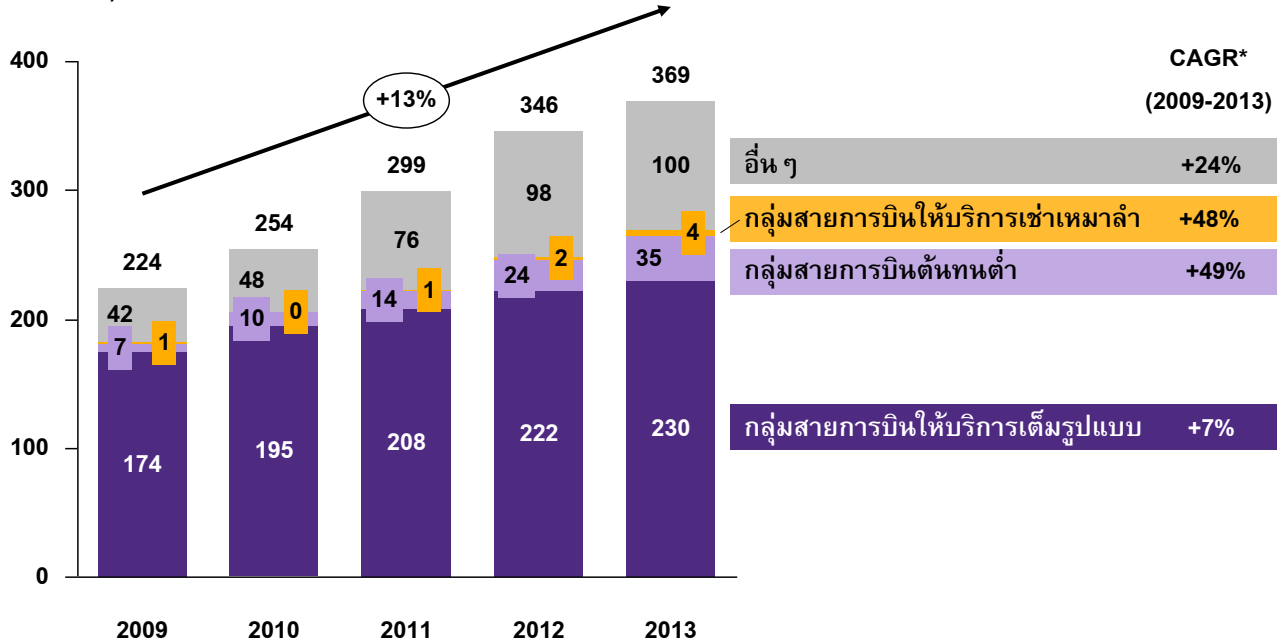
Disclaimer: The information contained in this report has been obtained from sources believed to be reliable. However, neither we nor any of our respective affiliates, employees or representatives make any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any of the information contained in this report, and we and our respective affiliates, employees or representatives expressly disclaim any and all liability relating to or resulting from the use of this report or such information by the recipient or other persons in whatever manner.

Any opinions presented herein represent our subjective views and our current estimates and judgments based on various assumptions that may be subject to change without notice, and may not prove to be correct.

This report is for the recipient's information only. It does not represent or constitute any advice, offer, recommendation, or solicitation by us and should not be relied upon as such. We, or any of our associates, may also have an interest in the companies mentioned herein.

รูปที่ 1: รายได้ของกลุ่มสายการบินให้บริการแบบเช่าเหมาลำมีการเติบโตแบบก้าวกระโดดไม่แพ้กับกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ

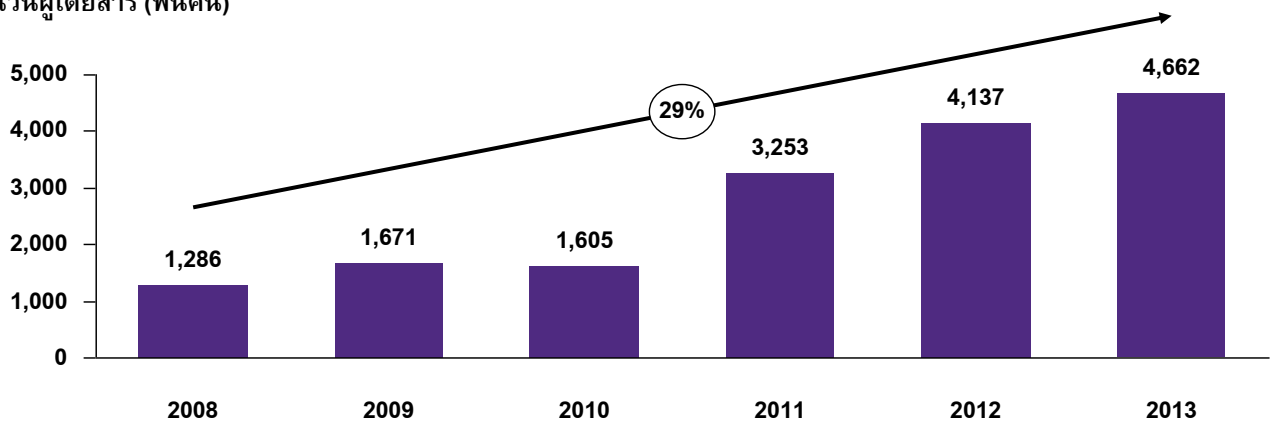
รายได้แบ่งตามกลุ่ม  
(พันล้านบาท)



หมายเหตุ: \*CAGR: อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี | การคำนวณมูลค่าการตลาดไม่ได้รวมกับรายได้ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย (AOT) | ผู้เล่นในกลุ่มอื่น ๆ ได้แก่ ผู้จำหน่ายตัวเครื่องบินและตัวแทนจำหน่ายตัวของสายการบินต่างชาติ  
ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ Business Online และ Bloomberg

รูปที่ 2: จำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการการบินแบบเช่าเหมาลำเติบโตสูงถึง 29% จากปี 2008

จำนวนผู้โดยสาร (พันคน)



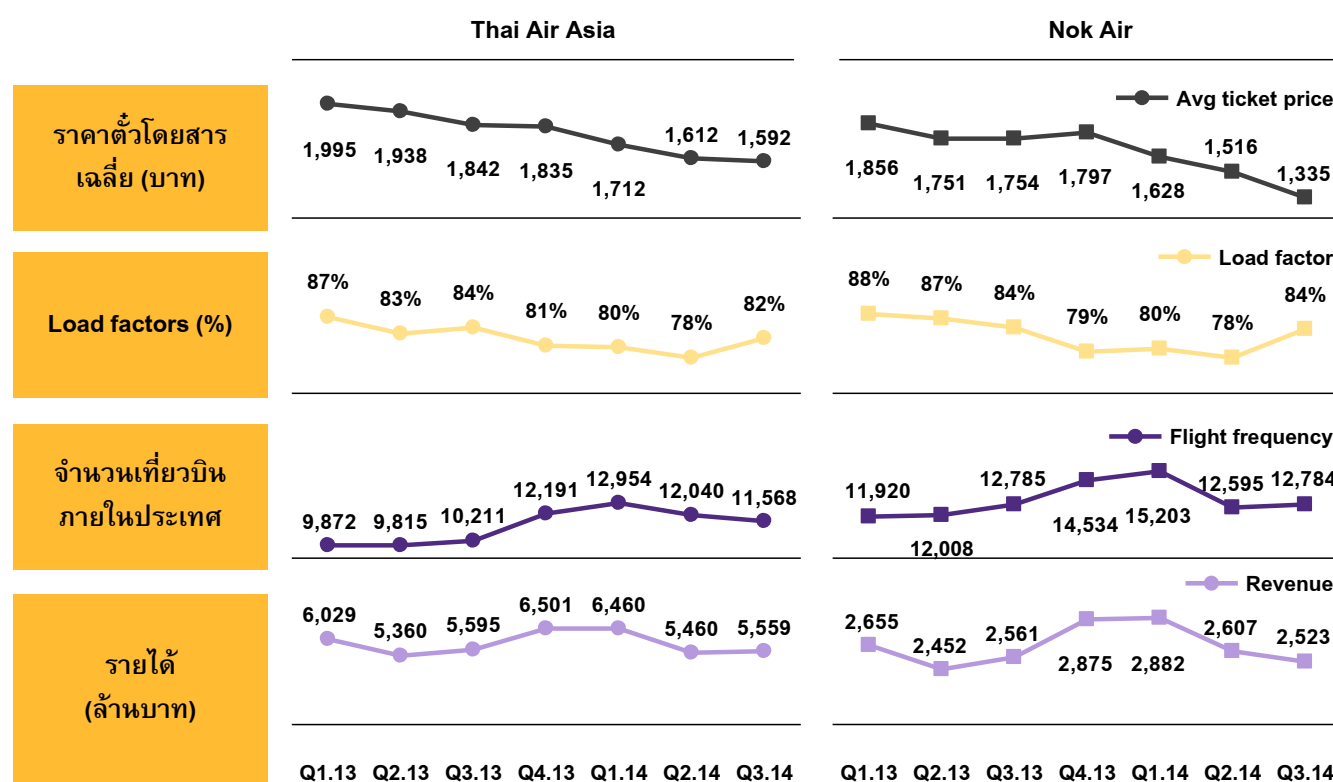
ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

Disclaimer: The information contained in this report has been obtained from sources believed to be reliable. However, neither we nor any of our respective affiliates, employees or representatives make any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any of the information contained in this report, and we and our respective affiliates, employees or representatives expressly disclaim any and all liability relating to or resulting from the use of this report or such information by the recipient or other persons in whatever manner.

Any opinions presented herein represent our subjective views and our current estimates and judgments based on various assumptions that may be subject to change without notice, and may not prove to be correct.

This report is for the recipient's information only. It does not represent or constitute any advice, offer, recommendation, or solicitation by us and should not be relied upon as such. We, or any of our associates, may also have an interest in the companies mentioned herein.

รูปที่ 3: ผู้เล่นในธุรกิจการบินมีการเพิ่มความถี่ในการบินเพื่อชดเชยราคาตั๋วที่ลดลงและรักษาการเติบโตของรายได้



ที่มา การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลบทวิเคราะห์และข้อมูลของบริษัท

โดย: ดร.สุปรีย์ ศรีสำราญ (supree.srisamran@scb.co.th)  
วิสสุตา แจ้งประจักษ์ (wisuta.jaengprajak@scb.co.th)

Economic Intelligence Center (EIC)

EIC Online: [www.scbeic.com](http://www.scbeic.com)

Disclaimer: The information contained in this report has been obtained from sources believed to be reliable. However, neither we nor any of our respective affiliates, employees or representatives make any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any of the information contained in this report, and we and our respective affiliates, employees or representatives expressly disclaim any and all liability relating to or resulting from the use of this report or such information by the recipient or other persons in whatever manner.

Any opinions presented herein represent our subjective views and our current estimates and judgments based on various assumptions that may be subject to change without notice, and may not prove to be correct.

This report is for the recipient's information only. It does not represent or constitute any advice, offer, recommendation, or solicitation by us and should not be relied upon as such. We, or any of our associates, may also have an interest in the companies mentioned herein.