



Thai Group ก้าวสำคัญของการบินไทย



Highlight

- การตั้ง Thai Group เพื่อบริหารการบินไทย ไทยสมายล์ และนกแอร์ เป็นการปรับตัวของกลุ่มสายการบินเพื่อให้บริการที่ครอบคลุมและหลากหลาย ทั้งในรูปแบบสายการบินเต็มรูปแบบ (full-service carrier) สายการบินต้นทุนต่ำ (low cost carrier) รวมถึงสายการบินที่ผสมผสานลักษณะของสองรูปแบบข้างต้นหรือที่เรียกว่าสายการบินไฮบริด (hybrid carrier) ซึ่งการปรับตัวนี้ สอดคล้องกับเทรนด์การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการบินโลก
- อีไอซีมองว่า การตั้ง Thai Group สร้างผลบวกในหลายๆ ด้าน อาทิ การช่วยรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดเดิม การช่วยเจาะกลุ่มตลาดใหม่ การลดความทับซ้อนในการบริหาร และการสร้างความร่วมมือในการแข่งขัน เป็นต้น การปรับตัวนี้จะช่วยให้ Thai Group มีความแข็งแกร่งในการเผชิญกับความท้าทายจากผู้เล่นหน้าใหม่ จากการบริหารสายการบินภายใต้สายการบิน (Airlines within Airlines: AWA)

การบินไทยเตรียมจัดตั้ง Thai Group เพื่อบริหารการบินไทย ไทยสมายล์ และนกแอร์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่ดุเดือดและรุนแรงในธุรกิจการบิน โดยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้การบินไทยเป็นสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (full-service carrier) เพื่อให้บริการในเส้นทางระยะกลางและไกล (เอเชียและระหว่างทวีป) ไทยสมายล์เป็นสายการบินบริการเต็มรูปแบบแบบพรีเมียมอีโคโนมี (premium economy) และวางแผนเป็นสายการบินภูมิภาค (regional airline) เพื่อให้บริการในเส้นทางระยะกลางและใกล้ (ภายในประเทศ CLMV และเอเชีย) และนกแอร์เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ (low cost carrier) ให้บริการเฉพาะในเส้นทางระยะใกล้ (ภายในประเทศและ CLMV) (รูปที่ 1) ซึ่งทำให้ Thai Group สามารถให้บริการได้ครอบคลุมตามความต้องการของผู้โดยสารแต่ละกลุ่ม

การปรับตัวนี้ สอดคล้องกับเทรนด์สายการบินทั่วโลก ซึ่งกำลังพัฒนาไปสู่สายการบินที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างสายการบินบริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำ หรือเรียกว่าสายการบินไฮบริด

จากพฤติกรรมของผู้โดยสารที่พร้อมจะยอมจ่ายค่าโดยสารที่มากขึ้นเพื่อแลกกับเวลาและความสะดวกสบายในการเดินทาง ประกอบกับการแข่งขันด้านต้นทุนและราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้สายการบินต้องมีความยืดหยุ่นในการผสมผสานการบริการทั้งในรูปแบบสายการบินเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น หรือที่เรียกว่าสายการบินไฮบริด (hybrid carrier) โดยในต่างประเทศ รูปแบบการบริการดังกล่าว สามารถเกิดได้ทั้งจากการขยายระดับการบริการจากสายการบินบริการเต็มรูปแบบสู่สายการบินไฮบริด เช่น Aer Lingus (Ireland), British Airways (UK) และการขยายระดับการบริการจากสายการบินต้นทุนต่ำสู่สายการบินไฮบริด เช่น JetBlue Mint (US), Vueling (Spain), Norwegian Air shuttle (Norway) ทั้งนี้ การปรับตัวสู่สายการบินไฮบริดจะเริ่มเห็นชัดมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งปัจจุบัน พบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของสายการบินต้นทุนต่ำที่ใหญ่ที่สุดในยุโรปตามขนาดความจุ เป็นสายการบินไฮบริดหรือคล้ายคลึงสายการบินไฮบริด



จากกรณีศึกษาของ Qantas พบว่า การขยายตัวจากสายการบินบริการเต็มรูปแบบสู่สายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินไฮบริด จะช่วยในการรักษา ขยายส่วนแบ่งการตลาด และนำไปสู่การเติบโตในอนาคต ในอดีต การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางที่ทับซ้อนกับสายการบินบริการเต็มรูปแบบ ทำให้สายการบินเต็มรูปแบบโดนแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดไป ทำให้ในปัจจุบัน สายการบินบริการเต็มรูปแบบจึงได้มีการปรับกลยุทธ์ตั้งสายการบินต้นทุนต่ำของตัวเองเพื่อชิงส่วนแบ่งตลาดคืน ยกตัวอย่างเช่น Qantas Airways (Qantas) มีการตั้ง Jetstar airways (Jetstar) เพื่อรักษาและชิงส่วนแบ่งตลาดคืนจาก Virgin Australia ที่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ด้วยการใช้กลยุทธ์แบรนด์คู่ขนาน (dual-brand strategy) โดยให้ทั้ง Qantas และ Jetstar ร่วมบริการในเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้ Qantas สามารถชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งจาก 49% เป็น 60% ภายในปีเดียว (รูปที่ 2) นอกจากนี้ ยังส่งผลให้ Qantas สามารถกำหนดค่าตัวได้สูงกว่าสายการบินคู่แข่งด้วยคุณภาพการบริการที่เพิ่มขึ้น จากความถี่เที่ยวบินที่สูงขึ้น ทำให้ลดโอกาสที่เที่ยวบินจะล่าช้า หรือในกรณีที่เที่ยวบินยกเลิกเนื่องจากผู้โดยสารสามารถใช้บริการเที่ยวบินของกลุ่มได้อย่างสะดวก โดยเมื่อพิจารณาในรายได้ของกลุ่ม พบว่า Jetstar เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รายได้ของกลุ่มยังรักษาระดับได้ค่อนข้างดี (รูปที่ 3)

อีไอซีประเมินว่า การปรับตัวของ Thai Group จะสร้างประโยชน์ทั้งในด้านการสร้างรายได้และการดำเนินงาน

นกแอร์และไทยสมายล์จะช่วยรักษาและขยายส่วนแบ่งการตลาดใหม่ ซึ่งช่วยสร้างการเติบโตในระยะยาวแก่กลุ่มคล้ายคลึงกับกรณีของกลุ่ม Qantas นอกจากนี้แล้ว Thai Group จะช่วยสร้างเส้นทางการบินใหม่จากการเชื่อมโยงเส้นทางของสายการบินภายในกลุ่ม ประกอบกับโปรแกรมสะสมแต้ม จะสามารถช่วยเพิ่มจำนวนผู้โดยสารใหม่และผู้โดยสารที่มีความภักดีต่อแบรนด์ (brand loyalty) ได้ อีกทั้งการปรับตัวนี้จะช่วยลดความทับซ้อนในการบริหาร การปฏิบัติงาน และการสร้างความร่วมมือในการแข่งขันซึ่งอาจจะทำให้ Thai Group สามารถกำหนดราคาโดยอิสระ จากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) ซึ่งจะส่งผลให้รายได้มีความมั่นคงและมีอัตราการเติบโตสูง สุดท้าย Thai Group ช่วยเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและลดต้นทุนการบริหารจัดการด้านบุคลากรและเพิ่มอำนาจการต่อรองกับกลุ่ม supplier ที่มากขึ้น

ท่ามกลางโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น Thai Group ต้องเตรียมเผชิญกับความท้าทายทั้งในด้านการแข่งขันและการบริหาร

ซึ่งได้แก่ 1) ความท้าทายในการบริการรูปแบบใหม่ของสายการบินต้นทุนต่ำ เช่น การขยายการให้บริการในเส้นทางระยะไกล หรือในชั้นธุรกิจ 2) ความท้าทายในการบริหารสายการบินภายใต้สายการบิน (Airlines within Airlines: AWA) ทั้งด้านการแข่งขันกับสายการบินแบบเดี่ยว (stand alone) และด้านการประสานงานกับสายการบินภายในกลุ่มและกับสายการบินที่กลุ่มถือหุ้นส่วน เพื่อให้ทุกสายการบินมีอัตราการเติบโตที่เหมาะสม และเพื่อไม่ให้เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดกันเอง (cannibalization) และ 3) ความท้าทายต่อความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนในการดำเนินงานของสายการบิน

Implication ■ อีไอซีมองว่าไทยสมายล์จะเป็นกุญแจสำคัญของ Thai Group ในการรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดเพื่อสร้างการเติบโตในอนาคต

เนื่องจากไทยสมายล์จะต้องร่วมให้บริการกับนกแอร์ในตลาดในประเทศ และร่วมให้บริการกับการบินไทยในตลาดต่างประเทศ ดังนั้นทิศทางการให้บริการของไทยสมายล์จะต้องสอดคล้องกับสายการบินภายในกลุ่ม เพื่อรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดให้แก่กลุ่ม นอกจากนี้ ไทยสมายล์ยังต้องสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ที่นิยมใช้บริการสายการบินแบบไฮบริดหรือนิยมเดินทางในเส้นทางรอง เพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของไทยสมายล์

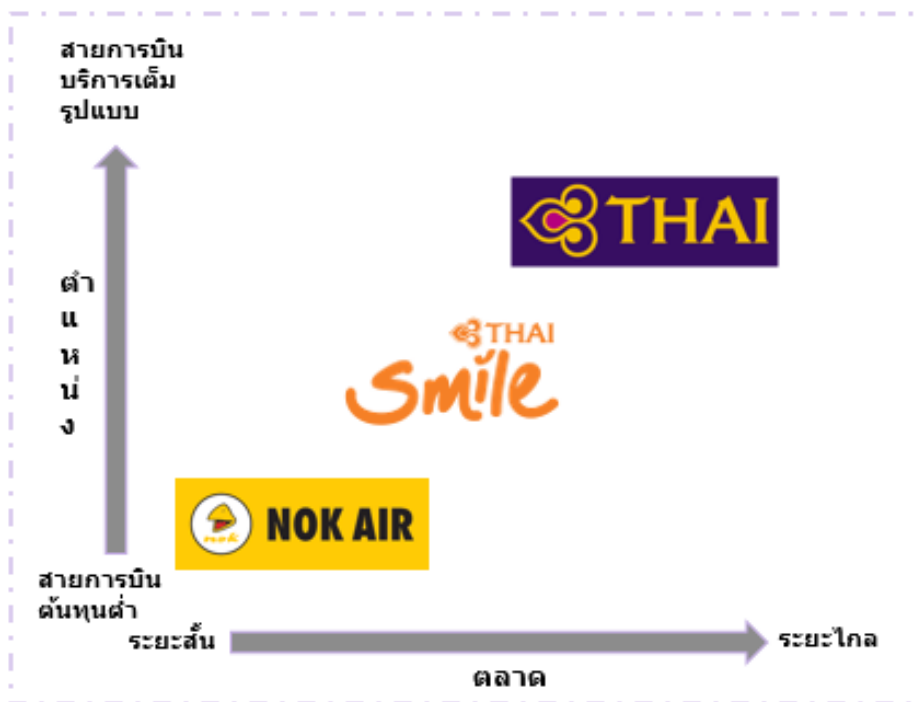
■ นอกจากนี้ ควรมีการเร่งพัฒนาสนามบินภูมิภาคให้ทันสมัยและเป็นสนามบินระหว่างประเทศ เพื่อรองรับการเดินทางแบบจุดต่อจุด (point to point) เนื่องจาก

รูปแบบเส้นทางของสายการบินต้นทุนต่ำ สายการบินไฮบริด เน้นขนส่งผู้โดยสารจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง โดยไม่ผ่านฮับการเดินทาง ดังนั้น การเติบโตของสายการบินดังกล่าว ทำให้ความจุ

ของสนามบินไม่เพียงพอต่อปริมาณเที่ยวบินและการเดินทางที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว และสร้างผลกระทบแก่ธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศและด้านความปลอดภัยในธุรกิจการบิน

- **การเร่งพัฒนาการขนส่งเชื่อมต่อระหว่างสนามบินสุวรรณภูมิกับสนามบินดอนเมือง เพื่อรองรับผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น** จากการใช้บริการนกแอร์กับไทยสมายล์หรือการบินไทย ซึ่งอยู่คนละสนามบิน แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการเชื่อมต่อระหว่างทั้ง 2 สนามบิน ด้วยรถบัสแล้ว แต่หากปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้น ก็จำเป็นต้องขยายความถี่และปริมาณรถบัสในการให้บริการ นอกจากนี้ การพัฒนาโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ เพื่อเชื่อมต่อระหว่างสนามบินดอนเมืองและสุวรรณภูมิจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง ที่ช่วยสร้างความสะดวกสบายและปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร รวมถึงช่วยให้เกิดการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องกังวลในความล่าช้าจากปัญหาสภาพจราจร

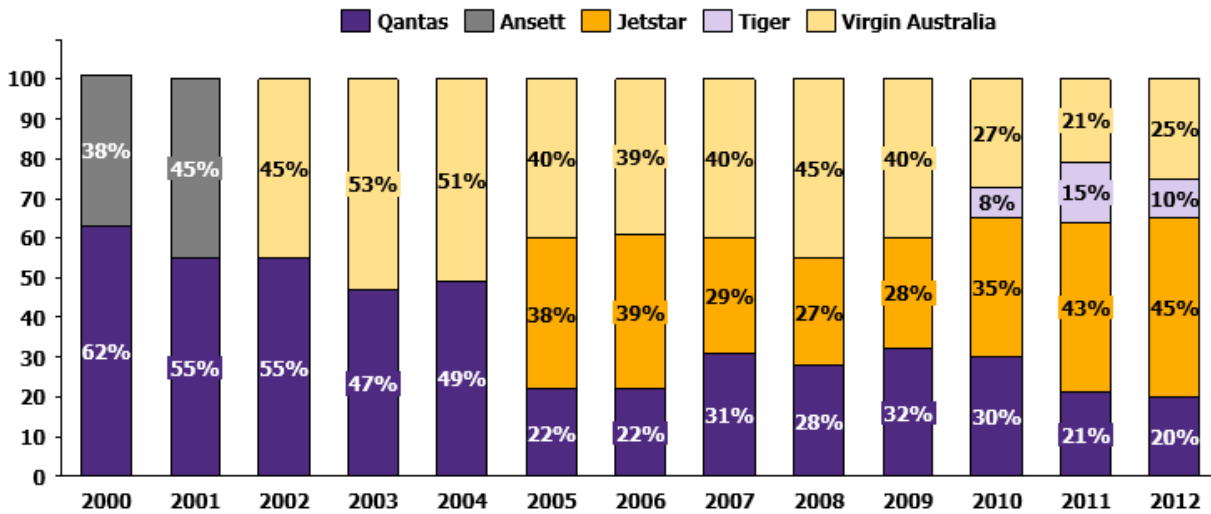
รูปที่ 1: Thai Group



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC

รูปที่ 2: ส่วนแบ่งการตลาดของตลาดการบินในออสเตรเลีย

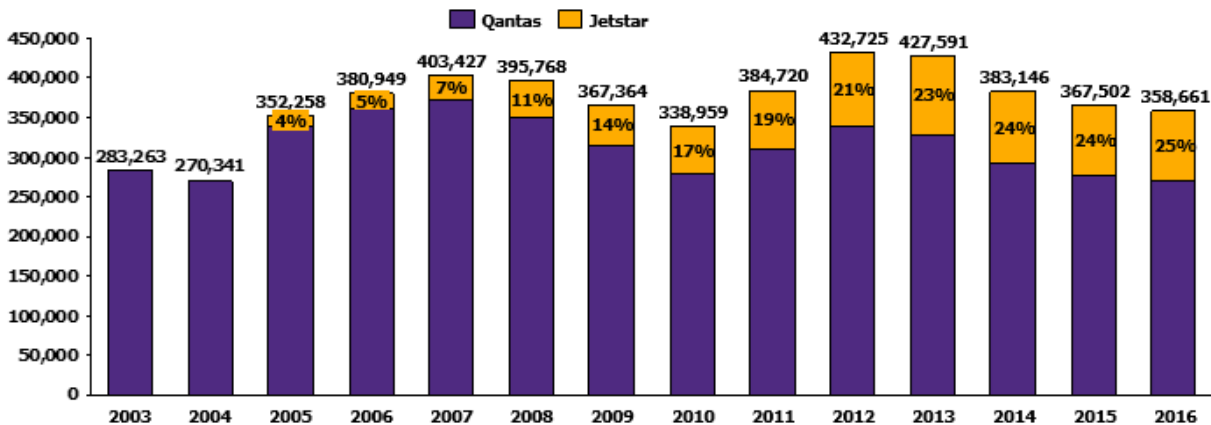
หน่วย: %



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ Klophaus et al. (2012)

รูปที่ 3: รายได้กลุ่ม Qantas

หน่วย: ล้านบาท



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ Bloomberg

โดย: ปุณณภพ ตันติปิฎก (Punypob.Tantipidok@scb.co.th)

Economic Intelligence Center (EIC)

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

EIC Online: www.sceic.com