

ความสำคัญของรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสาร (Ancillary Revenue) ต่อรายได้ของสายการบิน

พจน ภิรมย์สวัสดิ์

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยและภูมิภาคดำเนินไปอย่างรุนแรง ทั้งในด้านของเครือข่ายการบิน ความทันสมัยของอากาศยาน การให้บริการผู้โดยสาร แต่ที่สำคัญที่สุดและเป็นปัจจัยในการตัดสินใจซื้อหลักของผู้โดยสารก็คือ การแข่งขันกันด้านราคาบัตรโดยสาร

ในอดีต สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service/Legacy Carrier) ใช้การกำหนดราคาแบบเหมารวม กล่าวคือ ราคาที่ผู้โดยสารต้องจ่ายนั้นรวมทุกอย่างเข้าไว้ด้วยแล้ว ทั้งบัตรโดยสารและบริการเสริมอื่นๆเช่น สัมภาระเช็คอิน บริการอาหาร เลือกที่นั่ง ตลอดจนบริการเสริมอื่นๆเพื่อความสะดวกสบาย เช่น บริการหนังสือพิมพ์ ระบบสารบรรณเท็กและห้องรับรอง หลังจากการเข้าสู่ตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) ที่มีแนวความคิดและกลยุทธ์ที่ต่างออกไป ผู้โดยสารสามารถจ่ายเฉพาะสิ่งที่ต้องการ เพราะผู้โดยสารแต่ละคนย่อมมีความต้องการในการเดินทางแต่ละครั้งที่แตกต่างกันออกไป จากแนวคิดนี้ขึ้น ทำให้สายการบินสามารถตั้งราคาบัตรโดยสารที่ต่ำกว่าเดิม ดึงดูดผู้บริโภคได้มากขึ้นและสร้างรายได้จากบริการเสริมอื่นๆ กลยุทธ์นี้สามารถมองได้ว่าเป็นการตั้งราคาแบบล่อตาล่อใจ หรือ Loss Leader Pricing Strategy

ทุกวันนี้ไม่มีการแบ่งขั้วรูปแบบที่ชัดเจนของสายการบินในด้านของการสร้างรายได้อีกต่อไปแล้ว สายการบินต่างๆพยายามปรับตัวและหาช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มให้มากที่สุด มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อความสะดวกสบายของผู้โดยสาร รวมถึงการขายสินค้าที่เกี่ยวข้องโดยสายการบินเป็นสื่อกลางในการขาย กล่าวได้ว่า ในปัจจุบัน สายการบินได้ปรับตัวจากผู้ให้บริการด้านการบินเพียงอย่างเดียวไปเป็น “คลังสินค้า” (Marketplace) และขยับเข้าใกล้ธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างมาก จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆในอุตสาหกรรมการบินมากมาย หลายผลิตภัณฑ์เป็นไปได้ถึง “นวัตกรรม” ที่สามารถเปลี่ยนโฉมหน้าอุตสาหกรรมการบินได้เลย

คำสำคัญ

รายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร (Ancillary Revenue)

สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier)

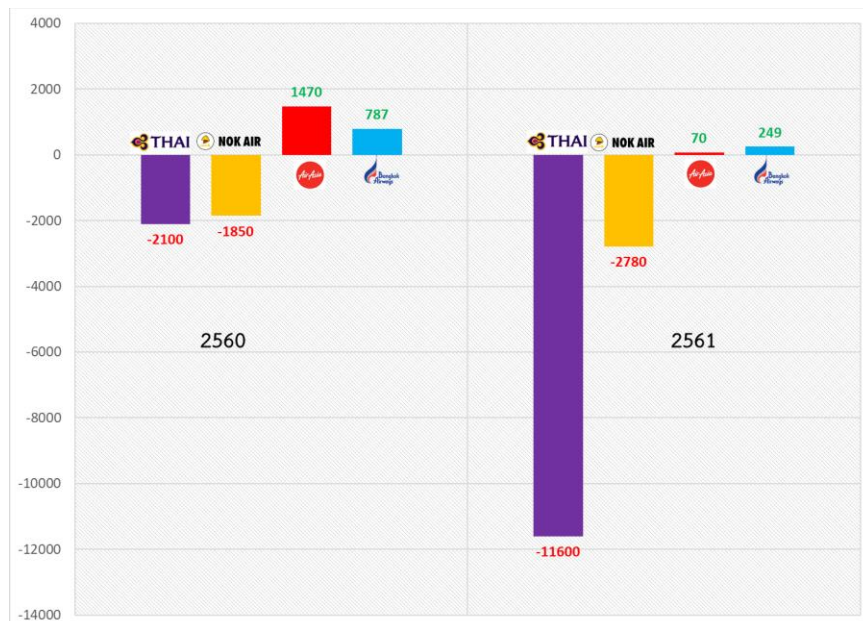
สายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier)

บทนำ

ปัจจุบันการเดินทางทางอากาศกลายเป็นเรื่องปกติในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางกลับภูมิลำเนาหรือเดินทางท่องเที่ยวก็ตาม การเดินทางด้วยอากาศยานเข้ามาอยู่ในชีวิตคนไทยอย่างใกล้ชิด ปัจจัยดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งหนึ่งที่สวนทางกับตัวเลขการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยก็คือ ซีตความสามารถในการทำกำไร จากข้อมูลผลประกอบการสายการบินในประเทศไทยจะเห็นได้ว่า สายการบินส่วนใหญ่มีผลประกอบการขาดทุน สายการบินที่ทำกำไรได้ก็มีทิศทางในการทำกำไรที่ลดลง

ผลประกอบการของสายการบินในประเทศไทย ปี2560และ2561(เฉพาะที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)

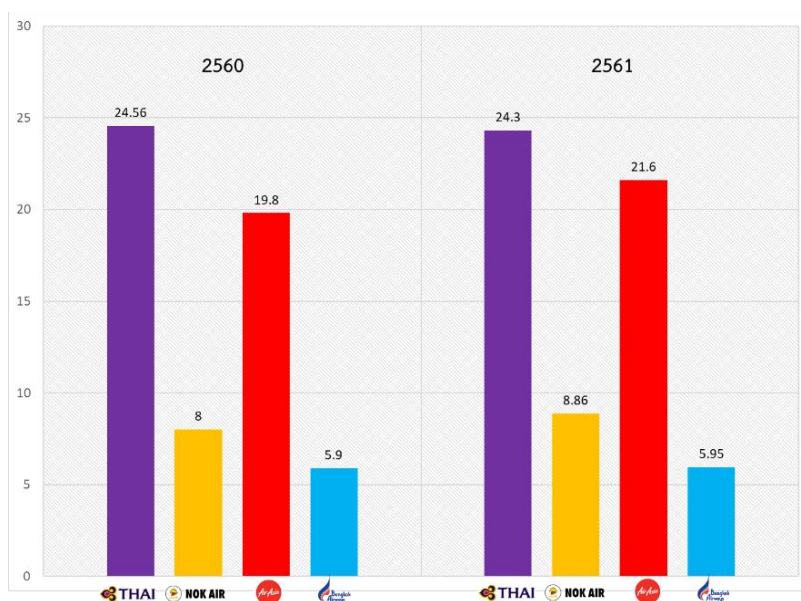
ข้อมูลจาก : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (หน่วยล้านบาท)



จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผลประกอบการของสายการบินลดลงอย่างมีนัยสำคัญ สายการบินที่ขาดทุนก็ขาดทุนเพิ่มขึ้นในปี 2561 แม้กระทั่งสายการบินที่มีผลกำไรก็ทำกำไรได้ลดลง ทั้งๆที่การเดินทางทางอากาศดูเหมือนจะขยายตัวทั้งในด้านความรู้สึกของผู้ใช้บริการ เช่น การเพิ่มจำนวนอากาศยานของสายการบิน การเปิดเส้นทางใหม่ๆ มากมายหรือรายการส่งเสริมการตลาดต่างๆ ประกอบกับจำนวนผู้โดยสารที่มีการขยายตัวอย่างเล็กน้อยระหว่างปี 2560 และ 2561

จำนวนผู้โดยสารของสายการบินในประเทศไทย ปี2560และ2561(เฉพาะที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)

ข้อมูลจาก : รายงานประจำปี (THAI,NOK,AAV,BA) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (หน่วยล้านคน)



จากข้อมูลดังกล่าว มีแค่สายการบินไทยเท่านั้นที่จำนวนผู้โดยสารหดตัวลงเพียงเล็กน้อย สายการบินที่เหลือมีการขยายตัวของจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด ซึ่งสวนทางกับรายได้ที่ลดลงดังที่กล่าวไปก่อนหน้านี้ จึงเกิดคำถามขึ้นว่า เพราะเหตุใด รายได้ของสายการบินจึงไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสาร มีวิธีใดบ้างที่สายการบินจะสามารถเพิ่มรายได้ในยุคที่การแข่งขันสูงเช่นนี้

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มเติมนอกเหนือจากธุรกิจหลักของสายการบิน นั่นคือรายได้จากบัตรโดยสารและระหว่างสัมภาระ หรือเรียกอีกอย่างว่า “รายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสาร” (Ancillary Revenue) ที่นับวันจะยิ่งเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อผลกำไรและขาดทุนของสายการบิน เพราะบางครั้งรายได้จากบัตรโดยสารสามารถครอบคลุมได้แค่ต้นทุนค่าปฏิบัติการบินต่างๆ ส่วนกำไรนั้นมาจากกระแสรายได้ดังกล่าว ซึ่งจะกล่าวต่อไปในส่วนของเนื้อหาว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง โดยมีทั้งผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับบัตรโดยสารและไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร รวมถึงตัวอย่างที่สายการบินทั่วโลกได้เริ่มใช้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าช่องทางในการเติบโตของสายการบินยังเปิดกว้างอยู่ เพราะอุตสาหกรรมการบินในทุกวันนี้ไม่ใช่แค่การขนส่งผู้โดยสารและสินค้าอีกต่อไปแล้ว แต่คือการจะทำอย่างไรให้สิ่งที่มีค่าในทางธุรกิจเป็นอย่างมากมายจากผู้โดยสาร เกิดเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสายการบิน กล่าวคือ ไม่ใช่แค่ขนส่งผู้โดยสารจากจุดหนึ่งไปจุดหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องสามารถเป็น

“ผู้ให้บริการอย่างครบวงจร” หรือ “Total Solution Service Provider” ให้ได้นั่นเอง

ความหมายของรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารหรือ Ancillary Revenue

ถ้ากล่าวถึงรายได้ของสายการบิน ส่วนที่สำคัญที่สุดย่อมหนีไม่พ้นรายได้จากการปฏิบัติการบินหรือก็คือรายได้จากบัตรโดยสารนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามไปข้างหน้า ปัจจุบันรายได้เสริมต่างๆเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการทำกำไรของสายการบิน รายได้เสริมดังกล่าว สามารถอธิบายได้คร่าวๆดังนี้

รายได้เสริมของผลิตภัณฑ์ที่ทำการแยกออกจากบัตรโดยสารในอดีต – เกิดขึ้นจากกลยุทธ์การขายของสายการบิน ต้นทุนต่ำ ที่ทำการขายผลิตภัณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางแบบแยก (Unbundling/No frills) ทำให้ผู้โดยสารสามารถเลือกซื้อเฉพาะที่ต้องการ สามารถเดินทางอย่างเดียวโดยไม่มีสัมภาระหรืออาหารได้ในราคาต่ำ โดยผลิตภัณฑ์ต่างๆที่สร้างรายได้เสริมในส่วนนี้เช่น

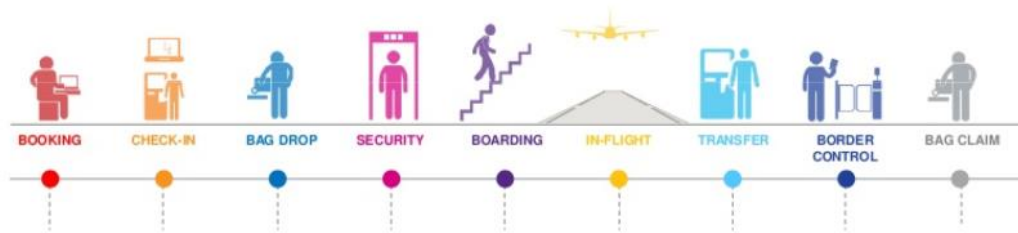
- น้ำหนักสัมภาระเช็คอิน : เป็นผลิตภัณฑ์พื้นฐานของสายการบินต้นทุนต่ำ ถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้ให้สายการบินได้มากที่สุด เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการเดินทางของผู้โดยสาร
- บริการเลือกที่นั่ง : จากที่สายการบินให้บริการเลือกที่นั่งโดยไม่มีค่าใช้จ่ายในอดีต แต่ปัจจุบันมีการเก็บค่าเลือกที่นั่งเกือบทั้งหมดแล้วโดยเฉพาะในสายการบินต้นทุนต่ำ ส่วนสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบส่วนใหญ่จะเก็บค่าเลือกที่นั่งในที่นั่งพิเศษที่มีความสะดวกสบายมากกว่าปกติ เช่นที่นั่งบริเวณทางออกฉุกเฉิน
- บริการอาหารบนเที่ยวบิน : การบริการอาหารจะเป็นรูปแบบจำหน่ายในสายการบินต้นทุนต่ำ ส่วนสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบจะยังให้บริการแบบไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือคิดค่าใช้จ่ายในบางอย่าง เช่นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ หรือชุดอาหารตามเทศกาลที่สามารถนำไปเป็นของฝากได้
- ระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบิน (Inflight Entertainment) : สายการบินต้นทุนต่ำมีการสร้างนวัตกรรมให้มีรูปแบบการบริการที่ใกล้เคียงกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ เช่นระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบิน มีทั้งรูปแบบจอภาพหน้าที่นั่งปกติและแบบผ่านอุปกรณ์ส่วนตัวของผู้โดยสาร (Streaming) หรือระบบอินเทอร์เน็ต แต่การจะใช้บริการนั้นต้องเสียค่าใช้จ่าย

รายได้เสริมของผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร รวมถึงนวัตกรรมใหม่ – เกิดขึ้นจากรูปแบบกิจการของสายการบิน (ทุกประเภท) ที่มีลูกค้าคือผู้โดยสารจำนวนมาก และกลุ่มลูกค้ายังเป็นกลุ่มคนที่มีอำนาจในการซื้อสูง ทั้งกลุ่มนักธุรกิจนักท่องเที่ยว และยังสามารถแยกกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจน ทั้งจากเส้นทางที่บิน ชั้นโดยสาร ความถี่ในการโดยสาร เป็นต้น ทำให้สายการบินสามารถหาผลิตภัณฑ์เสริมและนวัตกรรมใหม่ๆมารองรับกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ได้ และยังดึงดูดองค์กรภายนอกให้เข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกด้วย โดยมีตัวอย่างผลิตภัณฑ์ต่างๆเช่น

- ผลิตภัณฑ์ปลอดภาษีและของที่ระลึก : ถือเป็นช่องทางการสร้างรายได้เสริมที่มีมาอย่างยาวนาน ปัจจุบันยังมีการจำหน่ายอย่างแพร่หลายในสายการบินทุกประเภท

- *ประกันการเดินทาง* : ผู้โดยสารของสายการบินถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญของบริษัทประกันภัยในการเสนอขายประกันการเดินทาง และผลิตภัณฑ์ประกันภัยยังเป็นสิ่งที่ผู้จำหน่ายได้ส่วนแบ่งจากการขายในอัตราที่สูง ปัจจุบันสายการบินต่าง ๆ มีการเสนอขายประกันการเดินทางอย่างแพร่หลาย
- *ค่าโฆษณา* : สายการบินมีจุดที่สัมผัส (Touch Point) กับผู้โดยสารมากมาย ที่สำคัญที่สุดคือตัวอากาศยาน ทุกๆจุดนั้นสามารถเปลี่ยนเป็นรายได้โดยการขายโฆษณา เช่น บัตรผ่านขึ้นเครื่อง (Boarding Pass) บริเวณลาดอาหาร ที่รอนั่ง ที่เก็บสัมภาระ นิตยสารบนเที่ยวบิน แม้กระทั่งภายนอกของอากาศยานก็ถือเป็นสื่อโฆษณาเช่นกัน
- *ข้อมูลลูกค้าสำหรับการตลาดแบบย้ำความสนใจ (Retargeting)* : ปัจจุบันช่องทางการขายหลักของสายการบินส่วนใหญ่คือเว็บไซต์ ข้อมูลลูกค้าที่ผ่านเข้าและออกเว็บไซต์ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่องค์กรอื่นๆต้องการ สายการบินสามารถนำข้อมูลตรงนี้สร้างรายได้จากองค์การต่างๆที่สนใจในข้อมูล เช่น โรงแรม รถเช่า ทำการโฆษณาต่อ โดยไม่ได้ละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้โดยสารเพราะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเช่น ชื่อ นามสกุล หรือวันเดือนปีเกิด
- *ส่วนแบ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เสริมในการเดินทาง* : กลุ่มลูกค้าสายการบินคือคนเดินทาง ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางเช่น โรงแรม รถเช่า เครื่องสำอางโทรศัพท์ จึงใช้สายการบินเป็นช่องทางการขาย โดยสายการบินจะได้รับส่วนแบ่งจากการขายตามที่ตกลงกัน ส่วนผู้โดยสารก็ได้รับความสะดวกสบายในการจองเช่นกัน

ระยะต่างๆของการเดินทางที่สามารถสร้างรายได้เสริมได้



ภาพประกอบจาก : Technology and Innovation, The Aviation of the Future / SITA

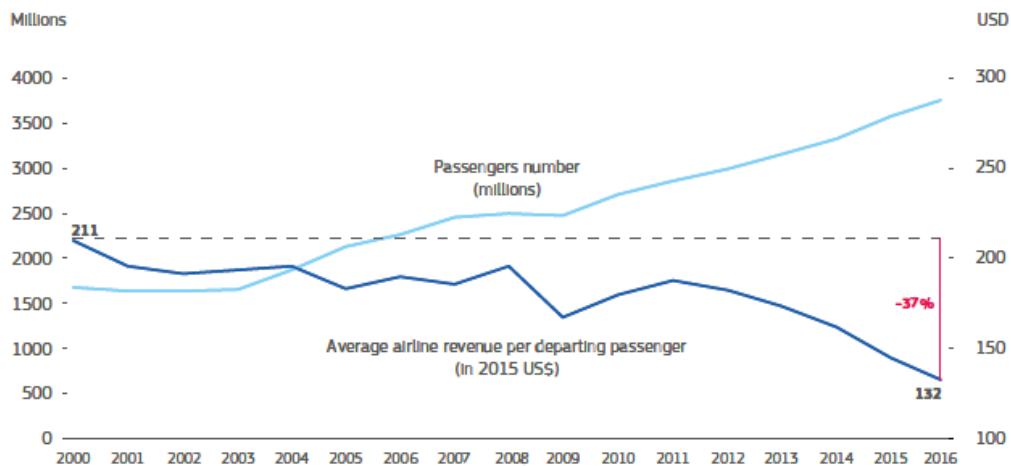
จากภาพประกอบด้านบน จะเห็นได้ว่า การเดินทางด้วยอากาศยานแต่ละครั้ง ผู้โดยสารแต่ละคนจะมีระยะของการเดินทางหลายระยะ เกือบทุกระยะคือจุดสัมผัส (Touch Point) ของสายการบินกับตัวผู้โดยสาร ความสำคัญคือสายการบินสามารถสร้างรายได้เสริมได้จากทุกจุดสัมผัสดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นในขั้นตอนการจองบัตรโดยสาร การเช็คอิน ระหว่างเที่ยวบิน หรือแม้แต่หลังจากเดินทางเสร็จเรียบร้อยแล้วด้วยเช่นกัน ดังนั้นการเข้าใจในพฤติกรรมของผู้โดยสารในแต่ละระยะเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการกระตุ้นยอดขาย เช่น ผู้โดยสารในระยะซื้อตั๋วเพื่อที่จะเดินทางในอีก 3 เดือน เปรียบเทียบกับเดินทางในอีก 3 วัน ย่อมมีความต้องการในผลิตภัณฑ์เสริมที่แตกต่างกัน หรือผู้โดยสารที่เดินทางคนเดียวย่อมไม่สนใจผลิตภัณฑ์รถเช่า แต่อาจจะสนใจตัวรถไฟเข้าเมืองที่ปลายทาง เป็นต้น

ความสำคัญของรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสาร

จากรายได้ที่ลดลงของสายการบินในประเทศไทยจากข้อมูลที่ได้กล่าวไปแล้ว สายการบินทั่วโลกก็ประสบปัญหาการลดลงของรายได้เช่นกัน ทั้งรายได้รวม รวมถึงรายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร ทั้งที่มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารอย่างต่อเนื่องทุกปี

จำนวนผู้โดยสารเปรียบเทียบกับรายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร

ข้อมูลจาก : Accenture Amadeus Alliance Ancillary Merchandising Report 2017 , IATA

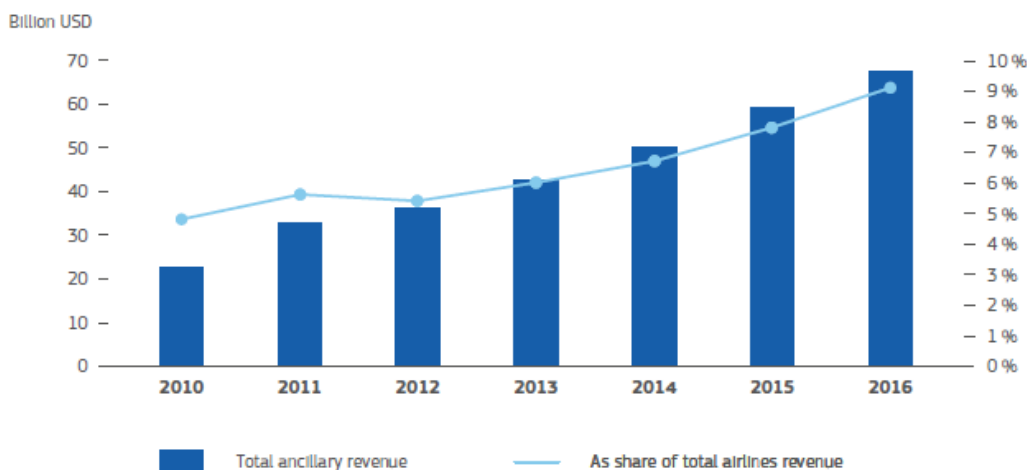


จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้น มีการเติบโตในแง่ของจำนวนผู้โดยสาร แต่รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสารมีการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2559 อยู่ที่ 132 เหรียญสหรัฐต่อคน ลดลงจากปี 2543 ถึงร้อยละ 37 ส่วนจำนวนผู้โดยสารมีมากถึง 3,500 ล้านคนโดยประมาณ เติบโตจากปี 2543 มากกว่าหนึ่งเท่าตัว โดยปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมมีมากมาย ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งถือเป็นต้นทุนก้อนใหญ่ที่สุดใน การปฏิบัติการบิน รวมถึงภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงและการเข้าสู่ตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำต่างๆ ที่มีกลยุทธ์การขายที่ต่างออกไป ทั้งนี้ ทำให้สายการบินที่ดำเนินกิจการมาก่อนต้องปรับตัว สิ่งที่สำคัญนอกจากการควบคุมต้นทุนและการบริหารจัดการราคาขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว การหารายได้เสริมก็ถือเป็นช่องทางเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มโอกาสในการทำกำไรได้อย่างดีเช่นเดียวกัน

ในทางกลับกัน เมื่อสายการบินต่างๆ เริ่มเพิ่มช่องทางการหารายได้เสริม ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (เช่น การขายน้ำหมักสัมภาระ บริการพิเศษต่างๆบนเที่ยวบิน) และส่วนที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร ตัวเลขรายได้ในส่วนนี้ก็มี การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

รายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสารเปรียบเทียบกับรายได้รวมทั้งหมดของสายการบิน

ข้อมูลจาก : Accenture Amadeus Alliance Ancillary Merchandising Report 2017 , IATA



จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสัดส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสารมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2559 นั้นมีประมาณร้อยละ 10 จากรายได้ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 6 เมื่อปี 2553

การเติบโตดังกล่าว เกิดขึ้นพร้อมกับการขยายตัวของการขายแบบดิจิทัล หรือ E-Commerce ที่ทำให้สายการบินสามารถเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้เพิ่มอย่างไม่มีขีดจำกัด โดยจะกล่าวถึงในขั้นต่อไป

ความแตกต่างของรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารในสายการบินแบบให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) และสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier)

สายการบินทั้งสองรูปแบบ มีกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พื้นฐานผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการวิธีการเพิ่มรายได้ที่ต่างกันเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น สายการบินแบบให้บริการเต็มรูปแบบ รวมบริการต่างๆไว้ในค่าบัตรโดยสารแล้วทั้งหมด จึงต้องไปเพิ่มรายได้จากบริการเสริมอื่นๆ เช่น ประกันการเดินทาง หรือระบบสมาชิก (Frequent Flyer Program) ส่วนสายการบินแบบต้นทุนต่ำ สามารถสร้างรายได้เสริมได้จากบริการพื้นฐานที่ไม่รวมในค่าบัตรโดยสารได้เลย เช่น ค่าสัมภาระ ค่าเลือกที่นั่ง อาหาร รวมไปถึงบริการเสริมอื่นๆเช่นเดียวกัน

จากพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ข้างต้น ดูเหมือนสายการบินต้นทุนต่ำ จะสามารถสร้างรายได้เสริมได้มากกว่า เพราะได้นับรายได้จากสัมภาระ เลือกที่นั่ง อาหาร เข้าไปรวมด้วย โดยเป็นสิ่งที่สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ นับรวมเข้าไปในรายได้จากบัตรโดยสาร แต่จากการจัดอันดับสายการบินที่ทำรายได้เสริมมากที่สุดในโลกในปี 2561 สายการบินที่ทำรายได้เสริมได้มากที่สุดกลับกลายเป็นสายการบิน American Airlines ซึ่งเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และใน 10 อันดับ มีสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบติดอันดับมากถึง 6 อันดับ ดังนี้

ลำดับสายการบินที่มีรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารมากที่สุดในปี 2561

ข้อมูลจาก : 2018 Top 10 Ancillary Revenue Rankings / IdeaWorks Company

Annual Results		Source of Ancillary Revenue	
		Frequent Flyer Program	Other Products and Travel Retail
American	\$7,245,000,000	77%	23%
United	\$5,802,000,000	73%	27%
Delta	\$5,570,000,000	74%	26%
Southwest	\$4,049,000,000	84%	16%
Ryanair	\$2,801,536,938	-	100%
Lufthansa Group	\$2,628,328,912	32%	68%
Air France/KLM	\$2,579,438,796	21%	79%
Easyjet	\$1,597,900,258	-	100%
Spirit	\$1,490,108,000	3%	97%
Air Canada	\$1,452,733,488	39%	61%

เป็นที่น่าสังเกตว่า สายการบินอันดับ 1-3 เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบทั้งหมด แต่ถ้าดูในสัดส่วนของรายได้ จะพบว่ารายได้ส่วนใหญ่มาจากระบบสมาชิก (Frequent Flyer Program) ที่สามารถสร้างรายได้จากธนาคารและบัตรเครดิตพันธมิตร รวมถึงการขายคะแนนหรือไมล์สะสมให้ลูกค้าทางธุรกิจนำไปใช้ในกิจกรรมทางการตลาด ส่วนรายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์ต่างๆยังถือเป็นสัดส่วนน้อยอยู่และถือว่ามีโอกาสในการพัฒนารายได้ในส่วนนี้ได้อีกมาก สำหรับรายได้จากระบบสมาชิกก็ถือเป็นแหล่งรายได้หลักของสายการบินเช่นกัน สายการบินที่มีรายได้จากระบบสมาชิกจำนวนมากมีดังนี้

ลำดับสายการบินที่มีรายได้จากระบบสมาชิก(Frequent Flyer Program) มากที่สุดในปี 2561

ข้อมูลจาก : 2018 Top 10 Ancillary Revenue Rankings / IdeaWorks Company

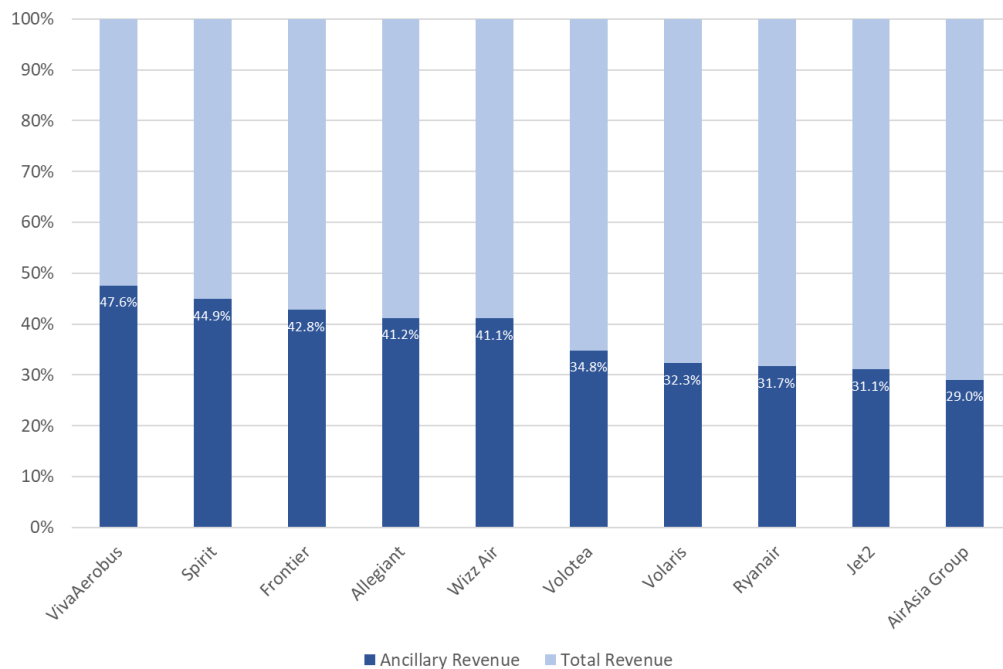
Airline	Program Name	Revenue per Passenger	Total Revenue
Qantas Group	Frequent Flyer	\$37.51	\$1,144,803,233
American	AAdvantage	\$27.34	\$5,571,000,000
United	Mileage Plus	\$26.71	\$4,229,000,000

สำหรับสายการบินต้นทุนต่ำที่ติดอันดับนั้น สายการบินส่วนใหญ่จะสร้างรายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์และบริการเสริมอื่นๆเกือบทั้งหมดของรายได้ ยกเว้น Southwest Airlines ที่มีรายได้ส่วนใหญ่จากระบบสมาชิก

อีกข้อชี้วัดที่สำคัญของการสร้างรายได้เสริมนั่นคือ สัดส่วนของรายได้เสริมต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งสายการบินที่ทำสัดส่วนนี้ได้สูงคือสายการบินต้นทุนต่ำตามข้อมูลดังนี้

สัดส่วนรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารต่อรายได้ทั้งหมดของสายการบินในปี 2561

ข้อมูลจาก : 2018 Top 10 Ancillary Revenue Rankings / IdeaWorks Company



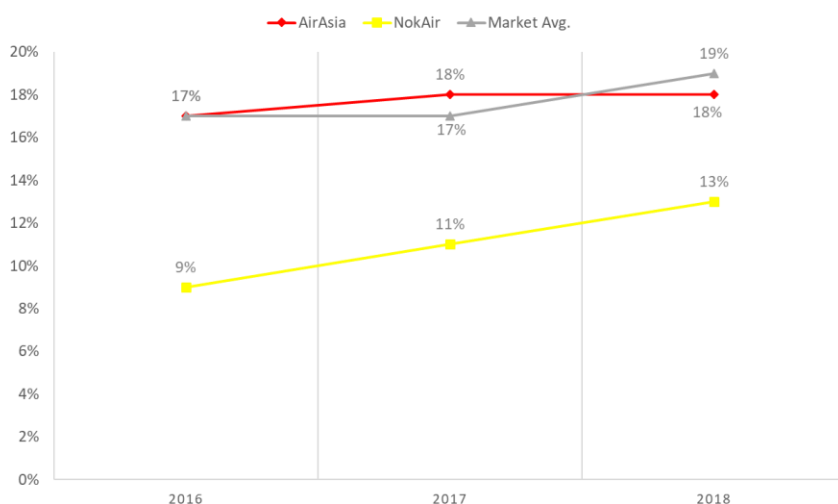
จากข้อมูลดังกล่าวจะสังเกตได้ว่า สายการบินที่มีสัดส่วนรายได้เสริมต่อรายได้ทั้งหมดมากที่สุด 10 อันดับเป็นสายการบินต้นทุนต่ำทั้งหมด ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญเป็นเพราะ สายการบินต้นทุนต่ำมีกลยุทธ์การขายแบบ แยกส่วน (Unbundling/No Frills) ทำให้รายได้จากผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเดินทางเช่น น้ำหนักสัมภาระ การเลือกที่นั่ง อาหาร ถูกนับเป็นรายได้เสริม รวมกับรายได้จากผลิตภัณฑ์เสริมอื่นๆเช่น ประกันการเดินทาง บริการจองที่พักและรถเช่า การขายโฆษณาและอื่นๆทำให้สัดส่วนรายได้เสริมต่อรายได้ทั้งหมดมีสูงนั่นเอง

สัดส่วนรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสาร ของสายการบินในประเทศไทย

สำหรับสายการบินในประเทศไทย สัดส่วนของรายได้ดังกล่าวต่อรายได้ทั้งหมดยังมีสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมโดยรวม แต่ก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆในด้านของการเพิ่มช่องทางการขายและนวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง โดยสายการบินที่เน้นรายได้ส่วนนี้เป็นหลักคือสายการบินต้นทุนต่ำ รวมถึงมีสายการบินต้นทุนต่ำบางสายที่เคยรวมผลิตภัณฑ์ต่างๆไว้ในค่าบัตรโดยสารเพื่อสร้างจุดขายเมื่อเข้าสู่ตลาด แต่ต่อมาได้ทำการแยกออกมาคิดราคาแยกจากค่าบัตรโดยสาร รวมถึงสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบที่เริ่มมีการสร้างรายได้เพิ่ม เช่นการจำหน่ายอาหารพิเศษบนเครื่องบิน หรือคิดค่าบริการเลือกที่นั่งพิเศษ (เช่นที่นั่งบริเวณทางออกฉุกเฉินที่มีที่วางขากว้างพิเศษ) และการเพิ่มช่องทางการขายแบบดิจิทัลหรือ E-Commerce ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยเป็นอย่างมาก

สัดส่วนรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารของสายการบินในประเทศไทย

ข้อมูลจาก : รายงานประจำปี (AAV,NOK) / ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย / CarTrawler Airline Report 2018



สายการบินในประเทศไทยที่มีการเปิดเผยตัวเลขรายได้เสริมนอกเหนือจากบัตรโดยสารมี 2 สายการบินคือ ไทยแอร์เอเชียและนกแอร์ จะสังเกตได้ว่า แอร์เอเชียมีสัดส่วนรายได้อยู่บริเวณเดียวกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ส่วนนกแอร์ยังมีช่องว่างอยู่พอสมควร แต่มีการพัฒนาสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้นตลอด 3 ปีอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อมูลสัดส่วนรายได้ของสายการบินในประเทศไทยที่มีการเปิดเผยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการสร้างรายได้เสริมของสายการบินในประเทศไทยไม่ได้ต่างจากสายการบินทั่วโลกมากนัก แต่จริงๆ แล้วค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นรวมสายการบินทุกประเภทเข้าไปแล้ว สายการบินต้นทุนต่ำย่อมต้องมีสัดส่วนรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แสดงว่ายังมีช่องว่างที่สามารถพัฒนา สร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ในส่วนนี้อยู่ เพราะในปัจจุบัน ทั้งสองสายการบินมีการแยกผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับบัตรโดยสารออกมาจำหน่ายแยก (น้ำหนักรักษา, เลือกที่นั่ง, อาหารบนเที่ยวบิน) ดังนั้นการจะเพิ่มสัดส่วนรายได้เสริมต้องมาจากสิ่งที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร

สิ่งหนึ่งที่ถือเป็นความท้าทายอย่างมากของสายการบิน คือกระแสตอบรับของผู้บริโภค ที่เมื่อมีการยึดยึดผลิตภัณฑ์มากเกินไป หรือราคาไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ย่อมเกิดกระแสตอบรับที่เป็นลบและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสายการบิน กลับกลายเป็นว่าความต้องการที่จะเพิ่มรายได้เสริมไปกระทบกับความสามารถในการทำรายได้ส่วนหลักนั่นคือบัตรโดยสาร สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ฝ่ายการตลาดของสายการบินต้องมีการบริหารจัดการให้เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มผลิตภัณฑ์เข้ามาจำหน่ายในเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน ต้องไม่กระทบต่อกระบวนการจองเดิม และบริหารประสบการณ์ของผู้ใช้งาน (UX และ UI หรือ User Experience/User Interface) ให้ไม่เปลี่ยนแปลงมากเกินไปเช่นกัน

ตัวอย่างการสร้างรายได้เสริมที่ถือเป็นนวัตกรรมของสายการบินต่างๆ

Park and Fly สายการบิน Jazeera ประเทศคูเวต



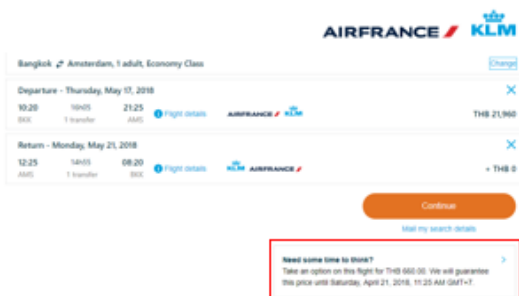
สายการบิน Jazeera มีบริการจอดรถสำหรับผู้โดยสารของสายการบิน เพียงแค่ขับรถมาในวันเดินทาง และจะมีพนักงานนำรถไปจอดให้ สามารถเดินออกไปได้เลยอย่างสะดวกสบาย เป็นการแก้ไขปัญหาหลักของลูกค้า (Pain Point) ที่ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการหาที่จอดรถก่อนเดินทาง โดยสายการบินเข้ามาแก้ในจุดนี้ สามารถสร้างทั้งรายได้เสริม และความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของสายการบินเอง (Brand Loyalty)

จองรถโดยสารเข้าเมืองที่ปลายทางล่วงหน้าพร้อมบัตรโดยสาร สายการบิน Ryanair ประเทศไอร์แลนด์



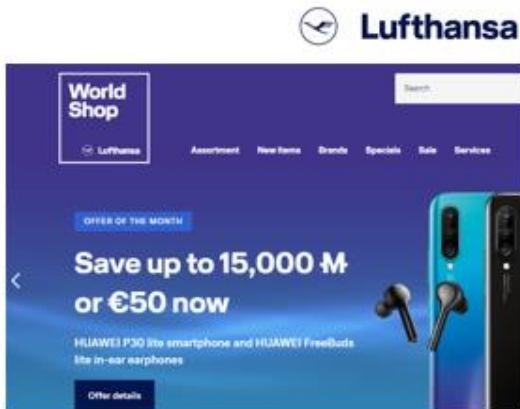
สายการบิน Ryanair นำเสนอตัวเลือกรถโดยสารเข้าเมืองปลายทาง ทำให้ผู้โดยสารสามารถประหยัดเวลาเมื่อเดินทางถึง และยังช่วยปิดจุดอ่อนของสายการบินที่มักเดินทางไปยังท่าอากาศยานที่ไกลจากตัวเมือง แทนที่จะให้ผู้บริการท้องถิ่นได้รายได้ในส่วนนี้ สายการบินก็นำมาจำหน่ายพร้อมบัตรโดยสารเพื่อส่วนแบ่งรายได้เช่นกัน

บริการรับประกันราคาเมื่อกลับมาจอง สายการบิน Air France/KLM ประเทศฝรั่งเศสและเนเธอร์แลนด์



สายการบิน Air France และ KLM มีบริการรับประกันราคาบัตรโดยสารเมื่อจองผ่านเว็บไซต์ เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบราคา หรือต้องถามเพื่อนร่วมเดินทางก่อนจะจอง แต่พอกลับมาจองทีหลังราคากลับเพิ่มขึ้น ถือเป็นอีกหนึ่งปัญหาที่สายการบินมองเห็นและสามารถเปลี่ยนเป็นรายได้

ศูนย์รวมสินค้า World Shop สายการบิน Lufthansa ประเทศเยอรมนี



สายการบิน Lufthansa มีศูนย์รวมสินค้าที่มีสินค้าทั้งเทคโนโลยีและสินค้าอุปโภคบริโภค (FMCG) ทั้งแบบเสียภาษีและปลอดภาษี โดยผู้บริโภคมารถเลือกซื้อได้ผ่านเว็บไซต์ก่อนการเดินทาง สามารถเลือกรับสินค้าได้ทั้งบนเที่ยวบินหรือจัดส่งถึงที่อยู่ปลายทาง ถือเป็นสายการบินที่ทำการปรับตัวกลายเป็นผู้ค้าปลีก (Retailer) ได้อย่างชัดเจนที่สุดสายการบินหนึ่ง

บริการเปลี่ยนชั้นโดยสารหน้าประตูขึ้นเครื่อง โดยใช้อุปกรณ์ VR สายการบิน Lufthansa ประเทศเยอรมนี



สายการบิน Lufthansa เปิดโอกาสให้ผู้โดยสารสามารถเปลี่ยนชั้นโดยสารให้สูงขึ้นได้ถึงหน้าประตูขึ้นเครื่อง โดยใช้เทคโนโลยี VR (Visual Reality) เข้ามาประกอบ แสดงให้เห็นถึงความสะดวกสบายของที่นั่งชั้นธุรกิจและชั้นหนึ่ง และยังเป็นการสร้างรายได้ในทุกระยะของการเดินทาง ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น

มุมมอง 360 องศาบริเวณที่นั่งที่มีการจำหน่าย สายการบิน Eurowings ประเทศเยอรมนี



สายการบิน Eurowings แสดงภาพจริงแบบ 360 องศาในเว็บไซต์ ขณะกำลังจำหน่ายบริการเลือกที่นั่ง ทำให้ผู้โดยสารสามารถนึกภาพที่นั่งที่กำลังจะเลือก และแยกความแตกต่างของที่นั่งแต่ละประเภทได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถตัดสินใจเลือกที่นั่งและชำระเงินได้มากขึ้นเช่นกัน

บริการสาระความบันเทิงผ่านอุปกรณ์ของผู้โดยสาร สายการบิน Alaska ประเทศสหรัฐอเมริกา



สายการบิน Alaska มีระบบสาระบันเทิงบนเที่ยวบินแบบ Streaming กล่าวคือ ใช้อุปกรณ์ส่วนตัวของผู้โดยสารในการรับสัญญาณบนเที่ยวบิน สามารถสร้างรายได้จากภาพยนตร์ เพลง ต่างๆ และยังสามารถเพิ่มยอดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มบนเที่ยวบินอีกด้วย โดยบริการรูปแบบนี้ เริ่มมีการใช้งานอย่างแพร่หลาย และจะมีให้บริการในสายการบินในประเทศไทยในอนาคตอันใกล้

จากตัวอย่างบริการที่สามารถสร้างรายได้เสริมของสายการบินที่ยกมา สิ่งที่สำคัญที่สุดของบริการต่างๆ ก็คือ บริการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้โดยสาร หรือสามารถแก้ปัญหาที่ผู้โดยสารต้องเจอ (Customer Pain Point) ได้หรือไม่ ถ้าสามารถทำได้ ผู้โดยสารก็จะสามารถยอมรับบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงพร้อมที่จะใช้จ่ายไปกับบริการนั้นๆ ดังนั้น กระบวนการค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็เป็นสิ่งสำคัญมากๆ ก่อนที่จะนำเสนอบริการใดๆ ออกไป

บทสรุป

จากสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน สายการบินต้องพยายามที่จะเพิ่มรายได้ที่ไม่ได้มาจากบัตรโดยสารให้ได้มากที่สุด เพราะถือเป็นส่วนช่วยเพิ่มกระแสรายได้โดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ สามารถทำได้ทั้งจากผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสาร เช่น น้ำหนักสัมภาระ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดและมีโอกาสในการพัฒนาอย่างไม่รู้จบ นั่นคือ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม โดยสายการบินทั่วโลกได้เริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกมาตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร เพราะเพียงแค่การปฏิบัติการบินอย่างเดียวเหมือนในอดีตนั้นดูเหมือนจะไม่สามารถพัฒนากระแสรายได้ได้อย่างยั่งยืน



ภาพประกอบจาก : Airlines Ancillary Services / AMA Global Assistance

จากภาพด้านบน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของรายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร รวมถึงผลดีที่จะตามมาหากสายการบินเริ่มเน้นที่จะเพิ่มสัดส่วนรายได้นี้ นั่นคือ

- เพิ่มรายได้รวมทั้งหมด : เพราะรายได้ส่วนนี้ถือเป็นรายได้เพิ่มจากกระแสรายได้เดิม เมื่อเพิ่มรายได้ในส่วนนี้ได้ รายได้ทั้งหมดย่อมเพิ่มตามอย่างแปรผันกัน
- เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ใหม่ๆ : นวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถ้าสายการบินให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีไม่รู้จบ รายได้ที่มาจากแค่บัตรโดยสารในอดีตก็สามารถมาจากช่องทางใหม่ๆได้อย่างมากมาย
- บริหารต้นทุนและความเสี่ยง : เมื่อสายการบินมีช่องทางทำรายได้จากหลากหลายทาง จะส่งผลดีในด้านของการบริหารต้นทุนและความเสี่ยง เพราะเมื่อเกิดอะไรขึ้นกับช่องทางใดช่องทางหนึ่ง ยังมีกระแสรายได้จากช่องทางอื่นๆเข้ามาอยู่นั่นเอง
- สร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีแก่ผู้โดยสาร : เมื่อสายการบินสามารถเข้าไปอยู่กับผู้โดยสารในทุกจุดสัมผัส (Touch Point) จะทำให้ผู้โดยสารรู้สึกใกล้ชิดและกลายเป็นความผูกพันกับสายการบิน ทำให้การเดินทางของผู้โดยสารตั้งแต่ต้นจนจบเป็นประสบการณ์ที่ดี เพิ่มโอกาสในการกลับมาใช้ซ้ำอีกด้วย

ในอุตสาหกรรมการบิน สายการบินก็เปรียบเสมือนศูนย์กลาง ทุกอย่างในอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็น ผู้โดยสาร สินค้า เงินทุน ข้อมูล เคลื่อนผ่านไปและผ่านมาในสายการบินอยู่ตลอดเวลา หน้าที่ของสายการบินในปัจจุบันนี้ก็คือต้องหาผลประโยชน์ออกมาให้ได้มากที่สุด ถึงแม้ว่าการแข่งขันจะรุนแรงแค่ไหน แต่นั่นคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้องแข่งขันกัน ในด้านของคุณภาพแทนที่จะแข่งกันในด้านราคา ผู้โดยสารในปัจจุบันมีตัวเลือกมากมาย นั่นก็ยิ่งเป็นสิ่งที่สายการบินต้องสรรหาผลิตภัณฑ์และบริการออกมารองรับความต้องการนั้นๆของผู้โดยสารแบบไร้รอยต่อ รายได้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นจากสิ่งต่างๆเหล่านี้ก็คือ รายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับบัตรโดยสาร หรือ Ancillary Revenue นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- รายงานประจำปี 2561 บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)
- รายงานประจำปี 2561 บริษัท นกแอร์ จำกัด (มหาชน)
- รายงานประจำปี 2561 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- รายงานประจำปี 2561 บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- 2018 Top 10 Airline Ancillary Revenue Ranking, CarTrawler and IdeaWorks Company
- Technology and Innovation, The Aviation of the Future, SITA
- Accenture Amadeus Alliance Ancillary Merchandising Report 2017, Amadeus
- 2019 Global Passenger Survey, IATA
- Airlines Ancillary Services, AMA Global Assistance