

กรณีศึกษา 1

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจองตั๋วเครื่องบินนั้น จะทำให้เกิดความสะดวกและลดค่าใช้จ่ายลงได้มาก เมื่อเทียบกับระบบเดิม ปัจจุบันสายการบินต่าง ๆ ได้มียอดการจองที่นั่งผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์มากขึ้น โดยเฉพาะสายการบินอเมริกันแอร์ไลน์นั้นมีรายได้ที่มาจาก การจองตั๋วผ่านเครือข่ายมากกว่า **50%** ของรายได้ทั้งหมดของบริษัท

ซาเบอร์ (Saber) เป็นระบบการจองตั๋วเครื่องบินของอเมริกันระบบแรกและเป็นการลงทุนที่แพงมากสำหรับพัฒนาระบบดังกล่าว เมื่อเปลี่ยนมาเป็นระบบเชื่อมโยงต่อกัน (**On-line**) กลับถูกคู่แข่งรายอื่นยื่นคำฟ้องต่อศาลโดยอ้างว่าระบบนี้ไม่ให้ความเป็นธรรมแก่ชาวอเมริกัน นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มงานเพราะทำให้พวกเขาต้องพยายามที่จะพัฒนากลไกระบบของตนเองอีกด้วย ในแง่มุมด้านการแข่งขันของระบบซาเบอร์กับคู่แข่งรายอื่น ๆ นั้นได้ดำเนินต่อเนื่องมาจนถึงสิ้นปี ค.ศ. **1999** และอาจกล่าวได้ว่า ตัวเครื่องบินในสหรัฐอเมริกาอย่างน้อย **3 ใน 5** ใบที่บริษัทขายตั๋วออกให้แก่ผู้โดยสารทางอากาศนั้นได้รับการจองล่วงหน้าผ่านระบบซาเบอร์นั่นเองคดีฟ้องร้องเกี่ยวกับระบบซาเบอร์ยังได้ดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ และได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับกฎระเบียบที่จะใช้บังคับการแพร่กระจายของระบบซาเบอร์ซึ่งครอบคลุมการจองตั๋วรายอื่น ๆ ทั้งหมด อย่างไรก็ตามนายโรเบิร์ต แครนเดล ประธานและหัวหน้าใหญ่ของบริษัทซาเบอร์สายการบินอเมริกันได้ให้ข้อคิดว่า “ถ้าท่านให้ผมเลือกขายระหว่างสายการบินกับระบบซาเบอร์แล้ว ผมคงต้องเลือกขายสายการบินดีกว่า”

ระบบซาเบอร์ (Saber) ก็คล้าย ๆ กับระบบจองตั๋วส่วนใหญ่ที่ใช้กันในปัจจุบัน คือเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองการใช้กฎระเบียบและข้อบังคับของอุตสาหกรรมสายการบินให้ใช้งานง่ายขึ้น จริง ๆ แล้วการใช้งานได้เริ่มต้นมาตั้งแต่ปลายคริสต์ศตวรรษที่ **70** และต่อเนื่องมาจนถึงคริสต์ศตวรรษที่ **80** การผ่อนคลายกฎระเบียบและข้อบังคับจากภาครัฐบาลเกิดขึ้นมาเพื่อให้สายการบินสามารถกำหนดราคาตั๋วเครื่องบิน เส้นทางการบิน และการบริหารงานภายในของตนเองได้ ราคาตั๋วเครื่องบินโดยสารมีราคาถูกลงกว่าเดิมอย่างมาก โดยเฉพาะการเดินทางเป็นกลุ่ม (**Package**) สำหรับผู้ที่ชอบเดินทางโดยเครื่องบินบ่อยๆ และนักธุรกิจจะได้รับประโยชน์เป็นอย่างมาก ทำให้สายการบินมีรูปแบบของการจัดชั้นบริการตามความต้องการของผู้โดยสารได้

ระบบการจองตั๋วเครื่องบิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ สายการบินใหญ่ ๆ แต่ละสาย

การบินจะมีระบบการจองตั๋วเป็นของตนเอง เช่น สายการบินที.ดับเบิลยู.เอ (TWA) มีระบบการจองตั๋วที่เรียกว่า ปาร์ส (Pars) และสายการบินเดลต้า (DELTA) มีระบบการจองตั๋วชื่อว่า ดาต้าส (Dats) อย่างไรก็ตามได้มีสำนักงานตัวแทนจำหน่ายตั๋วเดินทางมากกว่า 40,000 แห่ง ซึ่งคิดเป็น 90 % ของสำนักงานตัวแทนทั้งหมด ในสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันได้เชื่อมต่อตรง (On-line) เข้ากับ 3 ระบบการจองตั๋วดังกล่าว นอกจากนี้สำนักงานตัวแทนจำหน่ายแต่ละแห่งยังสามารถทำการจองตั๋วเที่ยวบินต่าง ๆ ผ่านสายการบินอื่น ๆ ได้อีกด้วย จากการศึกษาพบว่าสายการบินได้จัดหาสำนักงานตัวแทนจำหน่ายและเชื่อมเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์หลักของสายการบิน หรืออาจกล่าวได้ว่าแต่ละสายการบินต้องการเพิ่มจำนวนสำนักงานตัวแทนจำหน่ายที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับระบบกลางของสายการบินนั้น ๆ

ระบบชาเบอร์ อพอลโล ปาร์ส และดาต้าส จะสื่อสารกันเป็นระบบเวลาจริง (Real time) เช่น สามารถทำการจองที่นั่งในเครื่องบินเดลต้าผ่านระบบชาเบอร์หรือจองที่นั่งของเครื่องบินอเมริกันผ่านระบบปาร์สก็ได้ อย่างไรก็ตามการสำรองที่นั่งผ่านสายการบินคู่แข่งกันในแต่ละครั้งนั้นสายการบินที่เป็นเจ้าของระบบสำรองที่นั่งจะต้องได้รับค่าธรรมเนียม ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าธรรมเนียมให้กับคู่แข่ง แต่ละสายการบินจึงต้องการที่จะสำรองที่นั่งโดยผ่านระบบของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

กลยุทธ์การแข่งขัน

สายการบินต่าง ๆ สามารถใช้ระบบการสำรองที่นั่งของตนเอง เพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในหลาย ๆ ทาง กลยุทธ์ที่นิยมใช้กันสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมระบบสารสนเทศที่แสดงบนหน้าจอคอมพิวเตอร์ของตัวแทนจำหน่ายตั๋วสำหรับการเดินทาง เช่น สายการบินที่เป็นเจ้าของระบบสำรองที่นั่ง มักจะแสดงรายการของสายการบินของตนเองเป็นอันดับแรก (หรือในลักษณะที่เลือกเองได้) ก่อนที่จะแสดงรายการของคู่แข่งอื่น ๆ
2. การมีสำนักงานตัวแทนจำหน่ายตั๋วเดินทางและมีการทำสัญญาข้อตกลงกันไว้ในวันที่ซื้อตั๋วว่าจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับสายการบินว่าลูกค้าจะไม่เปลี่ยนใจไปใช้บริการระบบของคู่แข่ง
3. ถ้ามีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมสำหรับสายการบิน จะมีการระบุไว้ในระบบสำรองที่นั่ง
4. การเสนอเครื่องคอมพิวเตอร์ให้แก่สำนักงานตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ เพื่อให้ตัวแทนเหล่านั้นสามารถประมวลผลของตนเองแล้วต่อเชื่อมตรง (On-line) ในการจองตั๋วสายการบิน

5. การเพิ่มจำนวนการให้บริการที่เสนอผ่านระบบสำรองที่นั่ง จนกระทั่งตัวแทนจำหน่าย

สามารถสำรองการเช่ารถและห้องพักของโรงแรมให้แก่ผู้เดินทางได้อย่างสะดวก สายการบินใหญ่ ๆ ได้แบ่งระบบการสำรองที่นั่งออกไปเป็นส่วนย่อย ๆ ซึ่งการแบ่งแยกย่อยเหล่านี้จะให้บริการธุรกรรมการจองต่าง ๆ กับสายการบินขนาดเล็กและบริษัทในอุตสาหกรรมอื่น ๆ การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างสายการบิน เป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของการใช้

บริการสายการบินระหว่างช่วงปี ค.ศ. 1990-1999 สงครามราคาตัว ตัวกลุ่มพิเศษสำหรับผู้โดยสารเส้นทางบ่อย ๆ และการให้บริการใหม่ ๆ จะยังคงมีต่อไปเพื่อพัฒนาให้อุตสาหกรรมสายการบินมีความทันสมัยและเป็นไปตามความต้องการของผู้โดยสาร บางบริษัทเช่น อีสเทิร์น

(Eastern Airlines) และแพนเอม (PAN AM) ได้ปิดกิจการลงเนื่องจากมีความกดดันด้านการแข่งขัน ทำให้มีการล้มละลายของแต่ละสายการบินขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการเปลี่ยนรูปแบบของบริษัทและการให้บริการ ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ยังคงเป็นปัจจัยหลักของการได้เปรียบในการแข่งขันเช่นนี้ต่อไปอีกในอนาคต

ปัญหาและข้ออภิปราย

1. จงอภิปรายว่าวิธีการในระบบการสำรองที่นั่งของสายการบิน สามารถช่วยให้สายการบินปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้อย่างไร
2. แต่ละสายการบินมีระบบการสำรองที่นั่งแตกต่างกันอย่างไร และแต่ละระบบมีข้อได้เปรียบซึ่งกันและกันอย่างไร นอกจากนั้นระบบต่าง ๆ เหล่านี้ได้สร้างความยุ่งยากให้กับสำนักงานตัวแทนสายการบินและสายการบินเล็ก ๆ อย่างไร
3. มีการใช้ระบบสำรองที่นั่งสายการบินเพื่อเปิดการเชื่อมต่อกับตัวแทนจำหน่ายตัวและปิดกั้นคู่แข่งอย่างไร
4. ท่านคิดว่าระบบการสำรองที่นั่งของสายการบินควรได้รับการพัฒนาให้มีระบบชั้นของการบริการแบบใหม่ ๆ และให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร บริการเสริมอะไรที่ท่านคิดว่าควรจะเสนอให้แก่ผู้โดยสาร และท่านจะอย่างไรให้ผู้โดยสารสนใจในสิ่งที่ท่านเสนอเหล่านี้