

ใช้วิกฤติคิดสร้างโอกาส

ผมเคยเขียนถึงธุรกิจสายการบินมาหลายครั้ง โดยเฉพาะในด้านบทบาทใหม่ที่สายการบิน ไม่ได้เป็นเพียงอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศอย่างที่เคยเป็นมา แต่ก้าวสู่ความเป็นอุตสาหกรรมบริการเต็มรูปแบบไปเรียบร้อยแล้วหลังเกิดเหตุวินาศกรรมเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ขึ้น ดูเหมือนสายการบิน จะเป็นธุรกิจแรกที่ได้รับผลกระทบรุนแรงที่สุดตามมาด้วยโรงแรมที่ซบเซาไม่แพ้กัน เนื่องจากนักเดินทางเกิดความไม่มั่นใจ ในสวัสดิภาพในการเดินทาง ภาวะวิกฤติของทั้งสองธุรกิจ จึงทวีความรุนแรงมากขึ้นๆ เพราะก่อนเกิดวินาศกรรมขึ้นในวันที่ 11 กันยายนของปีที่แล้วนั้น ฟองสบู่เศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาที่ก่อตัวขึ้นมานานนับสิบปี ทำท่าจะแตกลงโดยมีกระแสความตกต่ำของธุรกิจดอทคอมเกิดขึ้นก่อนเป็นอันดับแรกๆ ดูแล้วไม่น่าเชื่อว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ จนน่าจะเป็นกรณีศึกษาที่ดีได้ จะนำเอาธุรกิจทั้ง 3 คือ สายการบิน โรงแรม และดอทคอมมาผสมผสานให้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งนั่นก็คือ PRICELINE (www.priceline.com) ที่เติบโตอย่างรวดเร็วจนกำลังจะมีสาขาในทวีปเอเชียเร็วๆ นี้

ธุรกิจของ PRICELINE ไม่ใช่เพียงการขายตั๋วเครื่องบินโดยสารหรือจองห้องพักโรงแรมอย่างที่เรารู้จักคุ้นเคย เพราะ PRICELINE อาศัยจุดเด่นด้วยการให้ผู้ซื้อ เป็นผู้กำหนดราคาที่ต้องการได้ด้วยตัวเอง ความสำเร็จของ PRICELINE เกิดขึ้นมาจากการเล็งเห็นในโอกาส และช่องว่างทางการตลาดที่เกิดขึ้น หลังจากความซบเซาของธุรกิจสายการบิน และโรงแรมที่พักแผ่ขยายไปทั่วโลก จนทำให้สายการบินมีที่ว่างในแต่ละเที่ยวบินเพิ่มสูงขึ้นมาก เช่นเดียวกับโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักเหลือเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูท่องเที่ยว หรือ Low Season ที่ว่างบนเครื่องบินและห้องว่างในโรงแรมที่มีอยู่ จึงตกเป็นภาระของเจ้าของธุรกิจอย่างแท้จริง เพราะไม่ว่าอย่างไรสายการบินก็ต้องขึ้นบินให้ตรงตามเวลา แม้ผู้โดยสารจะยังไม่เต็มลำ เช่นเดียวกับการบริการในโรงแรม ที่ต้องดำเนินต่อไปแม้จะมีผู้เข้าพักไม่มากนัก แต่หากมีผู้โดยสารเพิ่มขึ้นหรือผู้เข้าพักเพิ่มสูงขึ้น ก็จะได้ส่งผลดีกับธุรกิจได้มากเพราะทั้ง 2 ธุรกิจนี้ มีต้นทุนคงที่ค่อนข้างสูง เช่น ราคาเครื่องบิน อาคารที่พัก แต่ต้นทุนผันแปรต่ำมากเช่น อาหาร เครื่องดื่ม ฯลฯ PRICELINE เปิดโอกาสให้นักเดินทางวางแผนกำหนดเส้นทาง และที่พักในเมืองต่างๆ ได้ด้วยตัวเองโดยมีตัวเลือกเป็นสายการบิน 25 สายการบิน และโรงแรมที่พักอีก 8 พันแห่ง โดยผู้ซื้อจะเป็นผู้กำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าที่พักด้วยตัวเอง หน้าแรกของ PRICELINE คือ "จับคู่" ความต้องการของนักเดินทาง กับสายการบิน และโรงแรมที่ยังมีที่ว่างเหลืออยู่ด้วยการนำเอา "งบประมาณ" ที่ลูกค้าตั้งเอาไว้มาเปิดประมูลแข่งกันเสนอราคา โดยผู้เสนอราคาต่ำที่สุดก็จะเป็นผู้ที่ได้ให้บริการลูกค้ารายดังกล่าวทันที ขั้นตอนทั้งหมดจะเกิดขึ้นภายใน 1 ชั่วโมง หลังจากลูกค้าให้ข้อมูลที่ต้องการแก่ PRICELINE ครบถ้วน ซึ่งผู้ซื้อก็จะได้ตั๋วเครื่องบินและห้องพักในราคาต่ำที่สุด ในขณะที่สายการบินและโรงแรม ก็สามารถลดภาระจากตั๋วเครื่องบิน และห้องพักที่ว่างอยู่แล้วได้เต็มที่

PRICELINE จึงเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจสำหรับผมใน 2 ประเด็นใหญ่ โดยประเด็นแรกคือ การมองเห็นโอกาสในภาวะวิกฤติที่พวกเราทุกคนเห็นเหมือนกันว่าธุรกิจสายการบินและโรงแรมมีปัญหา มีที่นั่งเหลือ มีห้องพักว่างเป็นจำนวนมาก แต่ PRICELINE เห็นลึกกว่า ว่าที่ว่างเหล่านั้นสายการบิน และ

โรงแรมสามารถเอามาขายในราคาต่ำได้ และก็มีนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนไม่น้อยที่สามารถรอเพื่อให้ได้ตัวโดยสารพร้อมห้องพักในราคาถูกที่สุดได้ **PRICELINE** จึงทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม จับคู่ความต้องการของผู้ซื้อและผู้ขายเข้าด้วยกัน ประเด็นที่สองก็คือ การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องพิชิตข้อจำกัดทั้งหมด โดยการให้ข้อมูลกับลูกค้าโดยละเอียดและจับคู่ความต้องการ โดยใช้งบประมาณที่ลูกค้าตั้งไว้เป็นหลัก ซึ่งทุกฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน ความสำเร็จของ **PRICELINE** ไม่ได้จำกัดอยู่ในสหรัฐฯ เท่านั้น เพราะมีแผนขยายการลงทุนมาสู่เอเชียโดยตั้งเป้าไว้ที่ฮ่องกงเป็นแห่งแรก ส่วนเมืองไทยแม้จะยังไม่มีแผน แต่ก็ยังไม่แน่นอนในอนาคต ดอทคอมที่หลายๆ คนให้ความเห็นหมดยุคแล้วนั้น ผมเชื่อว่าขึ้นอยู่กับความสามารถในด้านมุมมอง และการปรับตัวต่างหากเช่นที่ **PRICELINE** เป็นกรณีศึกษาในวันนี้

แหล่งที่มา หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ