

กลยุทธ์สายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

The Strategy of Low-Cost Airlines in ASEAN Economic Community

ศุภกฤต อริยะปรีชา, รัตพงษ์ สอนสุภาพ และดวงพร อาภาศิลป์

คณบดีบัณฑิต หลักสูตรผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

อาจารย์ประจำ วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และอาจารย์ประจำ วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

Email: supakrit.a@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงเหตุผลและความจำเป็นของการมีสายการบินต้นทุนต่ำ ตลอดจนกลยุทธ์การแข่งขันที่ประสบความสำเร็จของสายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความเข้าใจในกลยุทธ์ที่เหมาะสม อันจะเป็นประโยชน์ต่อสายการบินต้นทุนต่ำ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบไม่มีโครงสร้าง และทำการวิเคราะห์สองแนว คือ 1) แนววิเคราะห์ทางด้านธุรกิจ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมและพลังขับเคลื่อนในการแข่งขัน 5 ประการ และ 2) แนววิเคราะห์ทางด้านวัฒนธรรม ขอบเขตการศึกษาเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ 4 สายการบิน ได้แก่ เซาท์เวสต์แอร์ไลน์ส เจ็ทสตาร์แอร์เวย์ส ไทยแอร์เอเชีย และนกแอร์

ผลการวิจัยพบว่า เหตุผลของการมีสายการบินต้นทุนต่ำมีด้วยกัน 4 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อเป็นทางเลือกในการเดินทางของประชาชน 2) เพื่อขยายฐานธุรกิจของสายการบินหลัก 3) เพื่อตอบสนองต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ 4) วัฒนธรรมของการเดินทางที่ต้องการความรวดเร็วในราคาประหยัด และกลยุทธ์การแข่งขันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีด้วยกัน 6 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดราคาตั๋วเครื่องบินที่ต่ำเพื่อให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้โดยสารให้มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง 2) การซื้อเครื่องบินใหม่เพียงแบบเดียวเป็นจำนวนมากทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ 3) การเปิดเส้นทางบินที่สามารถแข่งขันได้เพื่อรองรับการขยายตัวของฐานลูกค้า 4) การร่วมเป็นพันธมิตรกันของสายการบินต้นทุนต่ำกับผู้ร่วมลงทุนในต่างประเทศ 5) การเพิ่มมูลค่าบริการให้กับลูกค้าในเชิงความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และความสะดวกในการใช้บริการ 6) การสร้างความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กรเพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกัน

คำสำคัญ : กลยุทธ์การแข่งขัน สายการบินต้นทุนต่ำ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ABSTRACT

This study aims to explore rationale for the establishment of low-cost airlines as well as successful competitive strategy of low-cost airlines in the ASEAN Economic Community to enhance understandings of proper strategy for low-cost airlines. The research is qualitative and an in-depth unstructured interview is used to gather data. The analyses are of two kinds 1) business approach which include SWOT (Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats) analysis and five forces model and 2) cultural approach. The scope of study is four low-cost airlines: Southwest Airlines, Jetstar Airways, Thai Air Asia, and Nok Air.

The results show that the reason to establish low-cost airlines include 1) As an alternative for the travel of the public. 2) To expand the business base of the major airlines. 3) In response to tourism and business in the era of globalization. 4) Travel Culture that demands speed and economy. The successful competitive strategies of low-cost airlines in the ASEAN Economic Community include 1) Low price fixing to attract passengers to continuously use the services. 2) Purchasing new aircraft of a single type in large numbers to lower operation costs. 3) Opening routes that are competitive to serve an expanded customer base. 4) Partnering of low-cost airlines with investors abroad. 5) Adding value to customers in terms of safety, punctuality, and convenient services. 6) Creating relationships between different cultures in organizations to achieve the same goals.

Key words: competitive strategy, low-cost airlines, ASEAN Economic Community

บทนำ

การเดินทางด้วยเครื่องบินในครั้งแรกนั้นนับได้ว่าเป็นความฝันและความตื่นเต้นที่จะได้มีโอกาสเดินทางไปในอากาศยังจุดหมายปลายทางที่ห่างไกลด้วยเทคโนโลยีอันล้ำสมัย ด้วยกลุ่มบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี การให้บริการด้วยเครื่องบินจึงมีค่าใช้จ่ายสูง ผู้โดยสารส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่มีรายได้ดีหรือได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายจากผู้อื่น ธุรกิจสายการบินซึ่งเริ่มต้นในทวีปอเมริกาและทวีปยุโรป มีความเจริญเติบโตและขยายธุรกิจออกไปทั่วโลกเพื่อตอบสนองต่อการเดินทางในการทำธุรกิจและกิจกรรมต่างๆ การสร้างเครื่องบินในหลายรูปแบบและขนาดที่แตกต่างกัน การสร้างสนามบินทั้งในเมืองใหญ่และเมืองเล็กให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสาร การเกิดกระแสโลกาภิวัตน์สามารถติดต่อกันได้อย่างไร้พรมแดน การเปิดเสรีทางการค้าทำให้เศรษฐกิจของโลกเชื่อมโยงกัน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐของหลายประเทศ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการบิน เหล่านี้ ก่อให้เกิดการขยายตัวของปริมาณผู้โดยสารและสินค้าที่ต้องการขนส่งทางอากาศ การดำเนินธุรกิจสายการบินในรูปแบบเดิมที่มีการบริการอย่างเต็มรูปแบบ จึงไม่สามารถตอบสนอง

ต่อความต้องการของผู้ใช้บริการที่เพิ่มปริมาณมากขึ้นและฐานกว้างขึ้น (วิรุทธ ดิษยะศริน. 2557) สายการบินต้นทุนต่ำก่อกำเนิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้รวดเร็วกว่าการเดินทางด้วยพาหนะส่วนตัวหรืออย่างอื่นโดยมีค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกัน

ในภูมิภาคอาเซียน การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ของ 10 ประเทศ ซึ่งมีประชากรรวมประมาณ 600 ล้านคน ได้แก่ ประเทศ กัมพูชา ไทย บรูไน พิลิปปินส์ เมียนมาร์ มาเลเซีย ลาว เวียดนาม สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 จะทำให้ประเทศสมาชิกมีเสรีทางการลงทุน การค้า การบริการ และการเคลื่อนย้ายแรงงาน เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศดังกล่าว การจัดตั้งตลาดการบินร่วมอาเซียน (ASEAN Single Aviation Market – ASAM) เป็นกลไกหนึ่งที่ประเทศสมาชิกอาเซียนได้เสริมสร้างความร่วมมือในด้านการบิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายคนและสินค้าอย่างเสรีมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและมั่นคงทั้งภายในและภายนอกอาเซียน (Sosa. 2007:1-3; Thomas and Others. 2008)

การเดินทางด้วยเครื่องบินในภูมิภาคอาเซียน เดิมเป็นเรื่องที่หรูหราและมีราคาแพงเพราะต้องจัดหาเทคโนโลยีจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ต่อมา เมื่อภูมิภาคนี้เข้าสู่ยุคบูรพาภิวัตน์ มีอำนาจการซื้อและการลงทุน การเดินทางเพื่อธุรกิจและการท่องเที่ยวที่ขยายตัว จึงทำให้เกิดธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งทำให้น่านฟ้าอาเซียนมีการจราจรทางอากาศอย่างหนาแน่น (ผู้จัดการสุดสัปดาห์. 2559) โดย CAPA (Centre for Asia Pacific Aviation) ระบุว่า สายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียนมีเครื่องบินรวมกันมากกว่า 500 ลำและสั่งซื้อเครื่องบินใหม่รองรับการเติบโตของตลาดรวมกันมากถึง 1,200 ลำ ขณะที่สายการบินหลัก (หรือสายการบินปกติ) สั่งซื้อรวมกันเพียง 400 ลำ ทั้งนี้ สายการบินต้นทุนต่ำอย่างแอร์เอเชียและไลออนแอร์เป็นสองกลุ่มที่ช่วยกระตุ้นตลาดอาเซียนให้เติบโต อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเส้นทางการบินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศในอาเซียน ซึ่งสายการบินต้นทุนต่ำเคยใช้เป็นฐานในการขยายตัวในช่วงที่ผ่านมา กำลังถูกสายการบินหลักของแต่ละประเทศช่วงชิงกลับมา โดยผ่านบริษัทลูกเพื่อเป็นสายการบินในภูมิภาคที่มีบริการเหนือกว่าสายการบินต้นทุนต่ำ สายการบินต้นทุนต่ำจึงได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ท้าทายสายการบินหลักในอาเซียน ด้วยการเพิ่มเส้นทางการบินระยะกลางที่มีจุดหมายทั้งประเทศ จีน อินเดีย เกาหลี และญี่ปุ่น (Khee, Alan – TAN, Jin. 2013:1-3) การที่ผู้ประกอบการสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคอาเซียนซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพการเติบโต จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงเหตุผลและความจำเป็นของการมีสายการบินต้นทุนต่ำ
2. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จของสายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามประเด็นเนื้อหาที่ศึกษา โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของการบรรยาย พรรณนาความสำหรับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจงนี้จะอาศัยหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นตามความเหมาะสมโดยคำถามครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ การหารูปแบบกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จของสายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์มี 2 แนวคือ 1) แนวคิดทางด้านธุรกิจ (Business Approach) ประกอบด้วย การศึกษาและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ Humphrey (2005) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร เทคนิคนี้ ได้แก่ Strengths เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ Weaknesses เพื่อหาวิธีป้องกันจุดอ่อน Opportunities การแสวงหาโอกาสเพื่อปรับกลยุทธ์ และ Threats การขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาและวิเคราะห์พลังขับเคลื่อนในการแข่งขัน 5 ประการ ตาม Five Forces Model ของ Porter (1985) ซึ่งได้วิเคราะห์องค์การอุตสาหกรรม (Industrial Organization) และองค์การในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้ (1) การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry among existing competitors) (2) อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new entry) (3) อำนาจในการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers) (4) อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (Bargaining power of customers) และ (5) สินค้าหรือการบริการทดแทน (Threat of substitutes)

2) แนวคิดทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Approach) ของ Hofstede (2011) ซึ่งได้สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ สำหรับการคำนึงถึงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมของเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ ทำให้การบริหารจัดการธุรกิจข้ามชาติประสบความสำเร็จเพราะทราบถึงจารีตประเพณี วัฒนธรรมสังคม ทั้งด้านการสื่อสาร การเจรจาธุรกิจ การบริหารองค์กร และการตลาด ทั้งนี้ Hofstede (2011) ได้แบ่งวัฒนธรรม

ออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ (1) ด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance Index: PDI) (2) ด้านความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism: IDV) (3) ด้านบุคลิกภาพความเป็นเพศชาย (Masculinity: MAS) (4) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในอนาคต (Uncertainty Avoidance Index: UAI) (5) ด้านการมองอนาคตในระยะยาว (Long-Term Orientation: LTO) และ (6) ด้านความห่วงเหี่ยวกับความผ่อนปรนของสังคม (Indulgence-Restraint: IVR)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่า เหตุผลและความจำเป็นของการมีสายการบินต้นทุนต่ำมีหลายประการดังนี้ ประการแรก เพื่อเป็นทางเลือกในการเดินทางของประชาชน ประการที่สอง เพื่อขยายฐานธุรกิจของสายการบินหลัก ประการที่สาม เพื่อตอบสนองต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ประการที่สี่ วัฒนธรรมของการเดินทางที่ต้องการความรวดเร็วในราคาประหยัด

การศึกษายังพบว่า รูปแบบของกลยุทธ์สายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จ เป็นดังนี้ ประการแรก การกำหนดราคาตัวเครื่องบินที่ต่ำเพื่อให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้โดยสารให้มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง การซื้อเครื่องบินใหม่เพียงแบบเดียวเป็นจำนวนมากทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ ประการที่สาม การเปิดเส้นทางบินที่สามารถแข่งขันได้เพื่อรองรับการขยายตัวของฐานลูกค้า ประการที่สี่ การร่วมเป็นพันธมิตรกันของสายการบินต้นทุนต่ำกับผู้ร่วมลงทุนในต่างประเทศ ประการที่ห้า การเพิ่มมูลค่าบริการให้กับลูกค้าในเชิงความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และความสะดวกในการใช้บริการ และ ประการสุดท้าย การสร้างความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กรเพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกัน

อภิปรายผล

1) เหตุผลและความจำเป็นของการมีสายการบินต้นทุนต่ำ ที่มีสี่ประการ สามารถอธิบายและอภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้ *ประการแรก* เพื่อเป็นทางเลือกในการเดินทางของประชาชน ในสหรัฐอเมริกาผู้บริหารสายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์เห็นโอกาสในการใช้เครื่องบินและบุคลากรที่มีอยู่มากในประเทศมาทำการบินในระยะสั้นระหว่างเมือง และเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับสายการบินหลัก จะไม่ใช้สนามบินและเส้นทางบินเดียวกัน ขณะที่ใช้การประชาสัมพันธ์ด้านราคาที่ใกล้เคียงกันเพื่อแข่งขันกับการเดินทางภาคพื้น ทำให้เกิดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นทางเลือกของชาวอเมริกัน สำหรับในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เมื่อประเทศไทยเปิดเสรีด้านการบิน แอร์เอเชียได้ร่วมลงทุนในไทย เปิดสายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นทางเลือกในการเดินทางที่สำคัญของประชาชนในอาเซียนและประเทศโดยรอบ *ประการที่สอง* เพื่อขยายฐานธุรกิจของสายการบินหลักที่ต้องการปกป้องธุรกิจที่ดำเนินกิจการมาก่อน อาทิ แลวนด์สแตรเวย์ ตั้งเจ็ทสตาร์แอร์เวย์ในเครือของตนเองเพื่อปกป้องเส้นทางบินจากเวอร์จินออสเตรเลีย สำหรับประเทศไทยสายการบินไทยร่วมลงทุนกับนกแอร์เพื่อปกป้องเส้นทางบินจากไทยแอร์เอเชีย และในภายหลังยังมีสายการบินในเครือการบินไทยคือไทยสมิล์ที่ให้บริการแบบไลฟ์พรีเมียม *ประการที่สาม* เพื่อตอบสนอง

ต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ในสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อาเซียนและประเทศโดยรอบ เมื่อเกิดสายการบินต้นทุนต่ำ ประชาชนมีการเดินทางมากทั้งเพื่อการท่องเที่ยวและการทำธุรกิจ ทำให้ฐานของลูกค้าขยายตัว *ประการที่สี่* วัฒนธรรมของการเดินทางที่ต้องการความรวดเร็วในราคาประหยัด แต่เดิมการเดินทางด้วยเครื่องบินเป็นวัฒนธรรมของคนมีฐานะดี เมื่อเกิดสายการบินต้นทุนต่ำทำให้คนมีฐานะปานกลางมีโอกาสดูแลใช้บริการมากขึ้นในการเดินทางที่ใช้เวลาน้อยและค่าโดยสารไม่มากนักเพื่อการท่องเที่ยวหรือการทำธุรกิจ

2) กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จของสายการบินต้นทุนต่ำในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนี้ *ประการแรก* การกำหนดราคาตัวเครื่องบินให้ต่ำเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ลูกค้าให้มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การลดต้นทุนที่มีความจำเป็นน้อยทั้งกระบวนการ ทำให้สามารถคิดราคาค่าโดยสารต่ำ แต่ผลประโยชน์ยังมีกำไร ราคาต่ำโดยที่ค่าโดยสารที่ต่ำเป็นสิ่งที่ผู้โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำให้ความสำคัญ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินที่จ่ายไปในการเดินทางแต่ละครั้งเมื่อเปรียบเทียบกับการเดินทางในภาคพื้นหรือสายการบินหลัก ทั้งนี้ สายการบินต้นทุนต่ำต่างใช้กลยุทธ์ราคาค่าโดยสารต่ำ อาทิ เช่าที่เวสต์แอร์ไลน์ ใช้การกำหนดราคาตัวเครื่องบินให้ต่ำเป็นจุดแข็งและเพิ่มโอกาสที่เป็นทางเลือกใหม่ของผู้โดยสาร เจ็ทสตาร์แอร์เวย์สซึ่งเปลี่ยนจากสายการบินภายในประเทศมาเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ได้ใช้กลยุทธ์ตัวโดยสารที่มีราคาต่ำ ทำนองเดียวกัน ไทยแอร์เอเชียกำหนดราคาตัวโดยสารให้ต่ำที่สุด และหากต้องการบริการอื่น ผู้โดยสารต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น นกแอร์แม้ไม่กำหนดราคาตัวโดยสารต่ำสุด แต่แบ่งการบริการออกเป็นระดับ อนึ่ง เนื่องจากราคาน้ำมันมีผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบิน ประเทศในอาเซียนที่มีน้ำมันราคาถูกได้แก่ บรูไน มาเลเซีย อินโดนีเซีย และพม่า จึงมีโอกาสด้านดีในการแข่งขัน นอกจากนี้ การจัดองค์การให้เล็กมีความเหมาะสมและพอเพียงต่อการปฏิบัติการให้สำเร็จ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในแต่ละฝ่าย โดยทำให้นุเคราะห์ขององค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การประกอบการของสายการบินมีผลกำไร ซึ่งเป็นการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ประการที่สอง การใช้เครื่องบินใหม่ทำการบินเพื่อให้ความเหมาะสมต่อการบินแบบสายการบินต้นทุนต่ำและการซื้อเครื่องบินใหม่จำนวนมาก ทำให้การลงทุนต่อเครื่องในการสั่งซื้ออยู่ในระดับต่ำ และยังได้รับการตอบสนองในเรื่องการซ่อมบำรุงและอะไหล่จากบริษัทผู้ผลิต เป็นการลดการซ่อมบำรุง จึงเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ เครื่องบินแบบโบอิง 737 หรือ แอร์บัส 320 จัดว่าเป็นเครื่องบินที่มีสายการบินต้นทุนต่ำเลือกใช้หรือสั่งซื้อมากที่สุด อาทิ เช่าที่เวสต์แอร์ไลน์ซึ่งมีเครื่องบินประมาณ 700 เครื่อง สั่งซื้อโบอิง 737 ประมาณ 300 เครื่อง เจ็ทสตาร์แอร์เวย์สซึ่งมีเครื่องบินประมาณ 75 เครื่อง สั่งซื้อแอร์บัส 320 ประมาณ 100 เครื่อง ไทยแอร์เอเชียซึ่งมีเครื่องบินประมาณ 50 เครื่อง โดยผู้ร่วมหุ้นคือแอร์เอเชียสั่งซื้อแอร์บัส 320 ประมาณ 400 เครื่อง และนกแอร์ซึ่งมีเครื่องบินประมาณ 30 เครื่อง สั่งซื้อโบอิง 737 จำนวน 11 เครื่อง ดังนั้น สายการบินต้นทุนต่ำควรใช้เครื่องบินใหม่และกำหนดอายุการใช้งานของเครื่องบินที่ไม่มาก เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร การจัดการ ทั้งในเรื่องของบุคลากรและการดำเนินการ การซื้อเครื่องบินรุ่นใหม่สามารถทำการตลาดในการทำที่นั่งให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้โดยสาร และในการการติดตั้ง

สิ่งอำนวยความสะดวกตามนวัตกรรมและเทคโนโลยี สำหรับสายการบินของประเทศในอาเซียนในปัจจุบัน ที่สั่งซื้อเครื่องบินใหม่เป็นจำนวนมากคือ สายการบินแอร์เอเชียของมาเลเซีย และสายการบินไลอ้อนแอร์ของอินโดนีเซีย ทำให้การประกอบธุรกิจของทั้งสองประเทศมีความได้เปรียบในอาเซียน

ประการที่สาม การเปิดเส้นทางบินที่สามารถแข่งขันได้เพื่อรองรับการขยายตัวของฐานลูกค้า โดยมีฐานปฏิบัติการที่มีความพร้อมในการซ่อมบำรุงและการอำนวยความสะดวกในการบิน เพื่อให้เครื่องบินที่มีอยู่ ใช้งานได้อย่างเต็มที่กับเมืองขนาดเล็กที่มีศักยภาพ การเปิดเส้นทางบินเป็นการมองอนาคตในระยะยาวของสายการบินในการหาตลาด เพราะการทำการบินก่อนซ่อมครองตลาดได้ก่อน อย่างไรก็ตาม การร่วมลงทุนกับผู้ร่วมลงทุนในประเทศอื่น และการขอเปิดเส้นทางบินระหว่างประเทศทั้งระยะใกล้ ระยะกลาง และระยะไกล ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ สำหรับจำนวนเที่ยวบินนั้น เซาท์เวสต์แอร์ไลน์ส์มีเที่ยวบินประมาณ 1800 เที่ยวบิน/วัน เจ็ทสตาร์แอร์เวย์ส์มีเที่ยวบินประมาณ 500 เที่ยวบิน/วัน ไทยแอร์เอเชียมีเที่ยวบินประมาณ 200 เที่ยวบิน/วัน และนกแอร์มีเที่ยวบินประมาณ 100 เที่ยวบิน/วัน ในกลุ่มประเทศอาเซียนตอนบนซึ่งใกล้กับจีนและอินเดีย ได้แก่ ไทย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม เมียนมาร์ ลาว และกัมพูชา ชาติที่มีโอกาส ได้แก่ ไทย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม โดยมีรัศมีการบินถึงจีนและอินเดีย และเส้นทางบินระยะไกลถึงญี่ปุ่น เกาหลี ออสเตรเลีย

ประการที่สี่ การร่วมลงทุนกับผู้ประสบความสำเร็จในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ หรือการร่วมลงทุนกับสายการบินหลัก ในรูปแบบของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งได้รับความนิยมจากผู้ให้บริการ มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ ในภูมิภาคอาเซียน อาจแบ่งประเทศออกเป็น 3 กลุ่มคือ ขนาดใหญ่และเป็นเกาะ ได้แก่ อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ ขนาดเล็กได้แก่ สิงคโปร์และกัมพูชา นอกนั้นเป็นขนาดกลาง ฐานะทางเศรษฐกิจมีความแตกต่างกันทั้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุกประเทศมีสายการบินของตนเอง การร่วมเป็นพันธมิตรของสายการบินต้นทุนต่ำมี 2 รูปแบบคือ การร่วมลงทุนกับสายการบินหลักเช่น เจ็ทสตาร์แอร์เวย์ และนกแอร์ การร่วมลงทุนเพื่อใช้สิทธิทางด้านการบินของแต่ละประเทศเช่น ไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ ไทยเวียดเจ็ท เป็นต้น สำหรับนกแอร์มีการบินไทยร่วมลงทุนด้วย แต่ใช้การร่วมเป็นพันธมิตรกับ Value Alliance ในอาเซียน สายการบินที่มีการร่วมลงทุนกับต่างประเทศมากที่สุดคือ แอร์เอเชีย เช่น ไทยแอร์เอเชีย แอร์เอเชียเจแปน แอร์เอเชียฟิลิปปินส์ อินโดนีเซียแอร์เอเชีย แอร์เอเชียเซสต์ ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์

ประการที่ห้า การเพิ่มมูลค่าบริการให้กับลูกค้า โดยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าด้วยความน่าเชื่อถือในการบริหารงานของสายการบินที่มีเที่ยวบินที่ปลอดภัย ตรงเวลา ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่สะดวกในการเข้าใช้บริการ และการประชาสัมพันธ์ สายการบินต้นทุนต่ำ อาทิ เซาท์เวสต์แอร์ไลน์ เจ็ทสตาร์แอร์เวย์ ไทยแอร์เอเชีย และนกแอร์ ต่างให้ความสำคัญต่อผู้โดยสารด้วยการใช้เครื่องบินใหม่ ทำการบิน และกำหนดอายุการใช้งานของเครื่องบิน นักบินที่ใช้งานผ่านการคัดเลือกตามมาตรฐานของแพथเวย์ศาสตร์การบิน และการฝึกจากโรงเรียนการบินตามมาตรฐานของ ICAO (International Civil Aviation Organization), FAA (Federal Aviation Association) หรือ EASA (European Aviation Safety Agency)

การตรงต่อเวลาของสายการบินต้นทุนต่ำตามวัฒนธรรมของเซ้าท์เวสต์แอร์ไลน์ที่ทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การบริการที่ดีตั้งแต่ระบบของการเข้าใช้บริการด้วยระบบออนไลน์ที่เข้าถึงได้ง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก และการจัดการที่ดีสร้างความพึงพอใจต่อผู้ให้บริการ ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า สายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียนสามารถใช้ระบบออนไลน์ในการธุรกิจได้ดี

ประการที่หก การสร้างความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กรเพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกัน ในประเด็นนี้ เซ้าท์เวสต์แอร์ไลน์เมื่อแรกตั้ง ต้องหาคนที่ยอมรับร่วมงานด้วยผลตอบแทนต้องใกล้เคียงกับสายการบินใหญ่ จำนวนการจ้างคนจึงต้องน้อยเพื่อให้ต้นทุนต่ำ และต้องการความร่วมมือของทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจึงต้องใกล้ชิดกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สายการบินต้นทุนต่ำในอาเซียน อาทิ แอร์เอเชียและไทยแอร์เอเชีย ต่างนำรูปแบบองค์กรของเซ้าท์เวสต์แอร์ไลน์มาใช้เป็นรูปแบบขององค์กรในการดำเนินธุรกิจของตนเอง การได้พบปะกันบ่อยและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เข้าใจและยอมรับในความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละฝ่าย จะทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงาน เพื่อให้ธุรกิจของสายการบินตนเองประสบความสำเร็จในการกิจ ได้รับผลตอบแทนทั้งในค่าจ้าง การปันผลและโบนัส อนึ่ง การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมี อาทิ ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานในสายการบิน มีการกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ นักบินต้องได้รับการคัดเลือกและผลิตเองเพื่อที่จะได้ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกัน การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีสาเหตุอันเนื่องมาจากการให้ความสำคัญมิติด้านวัฒนธรรมในบางเรื่องน้อยเกินไป

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา นำมาสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือ เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจการบิน ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเป็นแนวทางสำหรับภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ส่วนข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์คือ โครงสร้างพื้นฐานควรปรับให้เหมาะกับธุรกิจการบินในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตลอดจนการใช้ประโยชน์ที่ตั้งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมของประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ท้ายสุด ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการคือ ควรศึกษาเพิ่มเติมในมิติต่างๆทางวัฒนธรรมของสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของมิติดังกล่าว

บรรณานุกรม

- [1] สายการบินไทยแอร์เอเชีย. *แบบแสดงรายการประจำปี 2558 (แบบ 56-1)*. กรุงเทพฯ: บริษัท สายการบินไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน), 2558
- [2] สายการบินนกแอร์. *แบบแสดงรายการประจำปี 2558 (แบบ 56-1)*. กรุงเทพฯ: บริษัท สายการบิน นกแอร์ จำกัด (มหาชน), 2558
- [3] ผู้จัดการสุดสัปดาห์. “ประเมินศักยภาพการบินอาเซียน ฤสายการบินแห่งชาติพ่าย Low Cost.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:
<http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9580000092337>.,
4 มีนาคม 2559.
- [4] วิรุทธ ดิษยะศริน. “การพัฒนาอุตสาหกรรมการบินเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคม
อาเซียน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง
วิทยาลัยนวัตกรรมการทางสังคม, มหาวิทยาลัยรังสิต, 2557.
- [5] Hofstede, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online
Readings in Psychology and Culture, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
2011.
- [6] Humphrey, A. “SWOT Analysis for Management Consulting” (PDF). *SRI Alumni
Newsletter*: SRI International. 2005.
- [7] Jetstar Airways. “Jetstar Airways.” [Online] Accessed from:
<http://www.jetstar.com/th/th/about-us/jetstar-group/jetstar-airways>., 28 October 2015.
- [8] Khee, Alan – TAN, Jin. *Toward a Single Aviation Market in ASEAN: Regulatory Reform and
Industry Challenges*. Faculty of Law, National University of Singapore .2013.
- [9] Porter, M.E.. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New
York: The Free Press. 1985.
- [10] Southwest Airlines. “*Southwest Airlines – A Brief History*.” southwest.com., Southwest
Airlines Co. 2009. Archived from *the original* on August 18, 2010.
- [11] Sosa ,Aileen. *ASEAN Single Aviation Market*. Philippine Civil Aviation Policy Paper,
the Philippine Bases Conversion Development Authority (BCDA), March 28,2007.
- [12] Thomas, Ian and Others. *Developing ASEAN’s Single Aviation Market and Regional Air Services
Arrangements with Dialogue Partners* . REPSF II Project No. 07/003 2008.