

การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

MANAGING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THAI AIR ASIA

ลตวรรณ ชยมงคล¹, ไชยนันท์ ปัญญาศิริ²

Latawan Chayamongkon¹, Chaiyanant Panyasiri²

มหาวิทยาลัยสยาม¹⁻²

Siam University¹⁻²

dekpla@yahoo.com¹, cpanyasiri@gmail.com²

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย 2) เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย และ 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การรักษาตำแหน่งผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย จำนวน 9 คน ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในธุรกิจสายการบิน และ อื่นๆ จำนวน 10 คน

ผลการวิจัยพบว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียมีคุณลักษณะเฉพาะในการผสมผสานและเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันในมิติต่างๆ ทั้งในมิติด้านการใช้นวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้ยังมีความสามารถหลักในการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน ได้แก่ การใช้นวัตกรรมกรรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง และมุ่งเน้นการรักษาระดับโครงสร้างต้นทุนให้ต่ำที่สุดอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีการปลูกฝังทัศนคติ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาแบบพลวัต ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียขึ้นเป็นผู้นำในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน, ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ, สายการบินไทยแอร์เอเชีย

Abstract

The research entitled “Managing Competitive Advantages of Thai Air Asia” aims to 1) to study the characteristics of competitiveness management of Thai Air Asia, 2) to identify competitive advantages of Thai Air Asia in low cost airline industry, 3) to study and analyze how Thai Air Asia maintains its top position in Thailand’s low cost airline industry. This study is qualitative research of depth interviews which key informants including 9 personnel in Thai Air Asia such as CEOs, management team, and operational officers, and 10 other informants who are actively involved in airline business and others.

The results of study indicated that Thai Air Asia are being selective in its competitive strategic management, diversifying it into the dimension of Management Innovation and Innovation Management dimension, Total Quality Management dimension, Leadership Dimension, Organizational Culture dimension, and Employee Engagement dimension. Thai Air Asia's "Core Competency" lies mostly in its cost efficient management, the factor differentiating Thai Air Asia's competitiveness with those of others in the low cost airline industry. These include an innovation management of the holding company and always maintain its low-cost structure. Moreover, there are efficient procedures of selecting appropriate type of staff members, cultivating an attitude, and creating strongly organization culture. Also use the dynamic pricing strategy which made Thai Air Asia become the leader of low cost airline efficiently and sustainably.

Keywords: Competitive Management, Low Cost Airline, Thai Air Asia

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2559 จากการศึกษาที่ประเทศไทยได้เข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ส่งผลให้มีการเพิ่มกิจกรรมการเดินทางเพื่อธุรกิจมากขึ้น ทั้งในกลุ่มธุรกิจส่วนภูมิภาค (Regional Companies) และในกลุ่มธุรกิจท้องถิ่น (Local Companies) ที่มีการเริ่มขยายการลงทุนไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียนมากขึ้น ในรูปแบบต่างๆ ทั้ง การขยายสาขา, การร่วมทุน (Joint Venture), การควบรวมกิจการ (Mergers & Acquisitions) รวมไปถึงการเกิดตลาด MICE (Meeting, Incentives, Conventions, Exhibition) นอกจากนี้ การเปิดตลาดการค้าเสรีของอาเซียน ยังมีการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวภายในกลุ่มอาเซียน เช่น One-VISA-ASEAN/Single VISA ของนักท่องเที่ยวภายในกลุ่มอาเซียน ซึ่งทำให้ปริมาณนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านและทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มขึ้นมาก อีกทั้งประเทศไทย นั้นมีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ซึ่งมีพรมแดนติดกับประเทศอาเซียนถึง 4 ประเทศ (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า ราชอาณาจักรกัมพูชา และ มาเลเซีย) ประเทศไทยจึงถือเป็นศูนย์กลางการบินที่สำคัญในภูมิภาคอาเซียน เนื่องจากลักษณะทางภูมิศาสตร์และเขตแดนของประเทศไทย สามารถเชื่อมต่อกับเมืองหลัก และเมืองใหญ่อื่นๆ ได้โดยสะดวกจึงสามารถวางตำแหน่ง "ประตูสู่ประเทศเพื่อนบ้าน" ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากข้อมูลของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และกรมการบินพลเรือน พบว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีส่วนแบ่งตลาดมาเป็นอันดับ 1 ของสายการบินในประเทศไทย ด้วยสัดส่วน 29.50 % โดยวัดจากจำนวนผู้โดยสารทั้งหมดในปี พ.ศ. 2559 (บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด, 2560) และมีส่วนแบ่งตลาด 31.20% ในปี พ.ศ. 2560 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจการบินที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2558 สายการบินไทยแอร์เอเชียมีรายได้ 2.9 หมื่นล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้น 16% จากปี พ.ศ. 2557 และกำไรเป็น 6 เท่าตัว จาก กำไร 335 ล้านบาทในปี พ.ศ.2557 เป็นกำไร 1,991 ล้านบาทในปี พ.ศ.2558 และในปี พ.ศ. 2560 สายการบินไทยแอร์เอเชียมีรายได้ 3.7 หมื่นล้านบาท โดยคิดเป็นกำไร 1,477 ล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) โดยระยะหลัง ได้มีสายการบินต้นทุนต่ำหลายรายเข้ามาในตลาดเพื่อทำการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดในประเทศไทย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการตอบปัญหาการวิจัยว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยข้อค้นพบที่ได้รับจะช่วยสร้างองค์ความรู้ให้เพิ่มขึ้นทางทฤษฎีด้านการจัดการ ตลอดจนช่วยเสริมสร้างกรอบทฤษฎีในการพัฒนาศักยภาพในการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน อีกทั้งเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจ และการคมนาคมของประเทศ รวมถึงการเป็นแบบอย่างการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กรที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจต่างๆ รวมทั้งให้ความรู้ด้านการจัดการแก่ประชาชนทั่วไป

กรอบแนวคิด

จากการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัย ที่มีผลต่อการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้น ได้พัฒนากรอบแนวคิดจากการบูรณาการทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย หมายถึง รูปแบบการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ตามแนวคิดเรื่อง ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ Michael E. Porter (1990) โดยระบุปัจจัยที่จำเป็นในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้เครื่องมือการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาจาก แนวคิดเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ซึ่งเป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของ Michael E. Porter (1990) รวมถึงการบริหารจัดการต้นทุนภายในองค์กรที่แข็งแกร่ง ในมุมมองทางทฤษฎีการจัดการต่างๆ ได้แก่ (1) มิติด้านนวัตกรรม การจัดการตามแนวคิดของ Gary Hamel (2006) รวมถึงกลยุทธ์ในการบริหารงานที่เลือกใช้เพื่อรักษาระดับต้นทุนของสายการบินไทยแอร์เอเชีย (2) มิติด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชียตามแนวคิดของ Evans, J.R. and Lindsay (1999) และ Juran, J. M. (1989). (3) มิติด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชียตามทฤษฎีของ Robert House (1974) (4) มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชียตามแนวคิดของ Denison, Daniel R. (1990) รวมถึง (5) มิติด้านความผูกพันของพนักงานที่มีต่อสายการบินไทยแอร์เอเชียตามทฤษฎีของ Buchanan, B. (1974).

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
2. เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การรักษาดำเนินการผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจงทางสังคมศาสตร์ แบบไม่มีการทดลอง โดยอาศัยคุณลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ (M.O.Patton, 1990) ซึ่งเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลในระดับหัตถวิญญูมิทางทฤษฎี เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและวางแนวทางในการทำงานเบื้องต้น โดยการตั้งคำถามที่มุ่งเน้นความสำคัญกับการศึกษาเฉพาะกลยุทธ์ทางการจัดการต้นทุนจากมิติต่างๆ ด้านการจัดการภายในองค์กรเป็นหลักตามทฤษฎีและแนวคิดทางการจัดการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความลึกซึ้งในกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยเลือกกลุ่มประชากรจำนวน 19 คน โดยแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่มหลักโดยกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหาร อดีตผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย จำนวน 9 คน และกลุ่มที่ 2 ได้แก่ บุคคลภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชีย เช่น นักวิชาการที่มีความรู้เรื่องการบริหารองค์กรเกี่ยวกับธุรกิจการบิน ผู้บริหารองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน อาจารย์ด้านธุรกิจการบิน อาจารย์ด้านการประชาสัมพันธ์ พนักงานของสายการบินอื่นๆ และ ผู้โดยสารที่ใช้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวนทั้งหมด 10 คน

การใช้เครื่องมือหลักในเก็บข้อมูล โดยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) เป็นการซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้เรื่องที่ต้องการอย่างถูกต้องและตรงประเด็น โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะสามารถอธิบายข้อมูลที่ได้จากการสังเกต และจากข้อมูลจากสื่อต่างๆ ให้ถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น อีกทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นวิธีการที่ผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถโต้ตอบ และอธิบายให้เกิดความชัดเจน ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามเพิ่มเติมจนเกิดความเข้าใจชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ (นิตา ชูโต, 2551)

การเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง โดยช่วงแรกจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทางเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งจะประกอบด้วย ข้อมูลจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม เอกสาร รายงาน ผลการดำเนินงาน บทความ ข่าวสารทางวิชาการ รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสายการบินไทยแอร์เอเชีย ตลอดจนรายงานการประชุมต่างๆของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งสามารถทำให้ทราบถึงปัจจัยและบริบทที่มีผลต่อแนวทางการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นการค้นคว้าข้อมูลแบบทฤษฎี และการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบปฐมภูมิ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้ใช้ข้อมูลหลัก ซึ่งจะเป็นคำถามที่ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ได้แก่ ทิศนะและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจของสายการบินไทยแอร์เอเชีย การสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถในการจัดการต้นทุน ความสามารถในการจัดการภายในองค์กร รวมทั้งเรื่องความท้าทายและจุดอ่อนของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อความเป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้วิธี การตรวจสอบแบบสามเส้า (Investigator Triangulation) โดยการนำข้อมูลไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่าน หรือ กลับไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) (Denizen, N.K., 1970) โดยแบ่งเป็น การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมาย และกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยนำเข้าสู่ข้อมูลที่ ได้จากการเก็บรวบรวมเอกสาร และข้อมูลภาคสนาม ที่ได้จากการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ เพื่อมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการตีความ สร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่เป็นรูปธรรม และจากปรากฏการณ์ที่มองเห็น และการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) โดยการจำแนกข้อมูลเป็นออกเป็นชนิดหรือประเภท (Typologies) ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป โดยการใช้แนวคิดและทฤษฎีเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และจำแนก (สุภางค์ จันทวานิช, 2549)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นมีคุณลักษณะที่ชัดเจน คือ การสร้างความสามารถหลัก (Core Competency) อันโดดเด่นในการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ โดยปัจจัยที่ถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ได้แก่ การใช้นวัตกรรมการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding) ซึ่งมุ่งเน้นการรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุดอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบในการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการปลูกฝังทัศนคติ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาแบบ Real-time เพื่อให้เป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อีกทั้งยังพบว่าผู้โดยสารที่เลือกใช้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย (กันต์ ฤทัย แสงศรีจิราภทร, 2560) มีความพึงพอใจ เข้าใจ รับรู้ถึงภาพลักษณ์ รูปแบบองค์กร และข้อมูลที่สายการบินไทยแอร์เอเชียต้องการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นได้ให้ความสำคัญกับการรักษาตำแหน่งผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำโดยให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของผู้โดยสารเป็นหลัก อีกทั้งเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ความสามารถของตนเอง ไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกับสายการบินคู่แข่ง แต่จะทำการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และทำการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา สร้างสรรค์ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีการจัดการ และด้านสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ

สรุปและอภิปรายผล

สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ใช้หลักการของ Porter's Generic Strategies (Porter M, 1990) ทั้ง 3 ด้าน เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่สำคัญของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) (2) การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Differentiation) (3) การมุ่งเน้นจุดสนใจ (Focus) โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียได้เลือกใช้และผสมผสานกลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันหลากหลายกลยุทธ์ (Competitive with Diverse Strategies) ทั้งในมิติด้านนวัตกรรมทางการจัดการและการจัดการนวัตกรรม มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยไม่ใช้วิธีการต่อสู้กับคู่แข่งแต่มุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างสรรค์กลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) มีความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Differentiation) และสามารถมุ่งเน้นจุดสนใจ (Focus) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ

ทั้งนี้ สามารถกล่าวสรุปทงวิชาการได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Differentiation) รวมถึงการสร้างความสามารถในการมุ่งเน้นจุดสนใจ (Focus) โดยเลือกใช้นวัตกรรมจัดการในมิติต่างๆ ดังนี้

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สามารถกล่าวได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียถือเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ตามทฤษฎีของ (Gibbons A., 1997) เนื่องจากได้ใช้วิธีการบริหารจัดการโดยนำประสบการณ์ความรู้ ทักษะ และแนวคิดใหม่ๆ มาผสมผสานกับความสามารถทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมุ่งเน้นในการสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างประโยชน์ด้านความ ประหยัด สะดวกสบายและมีคุณภาพ โดยมี การเลือกใช้นวัตกรรมจัดการต่างๆ นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นในการก่อตั้งองค์กรด้วยการใช้วัตรกรรมจัดการเชิงคุณค่าของ (Kim, W.C. and Mauborgne, R. 2005) ที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่า (Higher Value) เพื่อให้ผู้บริโภคยอมรับและสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริงโดยยังสามารถลดต้นทุน (Lower Cost) ในการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จากการเลือกใช้สัญญาฟิงฟิงที่เป็นนวัตกรรมการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding Company Innovation) กับ Air Asia Berhad บริษัทแม่จากมาเลเซียที่ถือหุ้นร่วมกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยได้รับอนุญาตเพื่อให้ใช้ชื่อทางการค้า "Air Asia" ซึ่งทำให้สามารถใช้ Business Model เดียวกัน ส่งผลให้ได้ผลประโยชน์ในหลายๆด้าน ทั้งการร่วมใช้วัตรกรรมที่ทันสมัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบซอฟต์แวร์ การใช้ศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน นวัตกรรมด้านเครือข่ายการบินรวมทั้งยังได้รับประโยชน์จากการบริการประจำท่าอากาศยานในประเทศสมาชิกกลุ่มแอร์เอเชีย การรับบริการด้านการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องบิน การเช่าเครื่องบิน และการป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งทักษะความรู้ทางด้าน การตลาด การประกอบธุรกิจ และการบริการลูกค้า นอกจากนี้ยังเลือกใช้วัตรกรรมการบริหารตราสินค้า (Brand Management Innovation) ให้เป็นที่รับรู้ จดจำ และยอมรับทางการตลาดโดยมุ่งเน้นการสร้างและการขยายฐานผู้ใช้บริการ โดยใช้รูปแบบของการสร้างตราสินค้า ภายใต้คำขวัญ "ใครๆ ก็บินได้ Everyone Can Fly" และการทำโปรโมชัน "0" บาท อย่างต่อเนื่องจนเป็นเอกลักษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกใช้ การบริหารตราสินค้าทางอารมณ์ (Emotional Branding) และการใช้การบริหารตราสินค้าแบบสัมผัสได้ (Live Branding) เพื่อเน้นการปฏิสัมพันธ์ โดยตรงกับกลุ่มผู้บริโภคโดยเฉพาะ ในเรื่องของนวัตกรรมจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation) นั้นสายการบินไทยแอร์เอเชียได้เลือกใช้กลยุทธ์การตั้งราคาตัวโดยสารแบบ Dynamic Pricing Strategy (Robert G. Cross, 1995) ที่อธิบายว่าการตัดสินใจด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร แต่การกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องสะท้อนความต้องการของตลาดอีกด้วย ส่วนด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Innovation) สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการใช้วัตรกรรมทางเทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถในการจัดระบบและความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีอากาศยานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และปลอดภัย

เช่น การสั่งซื้อเครื่องบินรุ่นใหม่ Airbus 320 Neo ที่ประหยัดน้ำมันเพิ่มขึ้นถึง 15% รวมทั้งการติดตั้ง ตู้พิมพ์ตั๋วโดยสารอัตโนมัติ และป้ายติดกระเป๋าอัตโนมัติ และการใช้ Application ผ่านสมาร์ตโฟนในการจัดการตั๋วโดยสาร เช็คอิน และอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้านการจัดการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งโปรแกรมในการรวบรวมข้อมูลของลูกค้า มาช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค มีการใช้โปรแกรม Axapta ในการจัดการด้านการเงิน โปรแกรม New Skies ในการจัดการด้านการขาย อีกทั้งระบบการจองตั๋วโดยสารแบบ Web Base เพื่อช่วยในการจัดเรียงราคาตั๋วโดยสาร การใช้ AMOS Operating System เป็นระบบบริหารจัดการเรื่องวิศวกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานและการขนส่งทางอากาศ การใช้ระบบ Navitech ในการวางแผนการบินและการใช้ระบบ Merlot ในการจัดตารางการบินของลูกเรือ เป็นต้น (ธรรมพลฐ์ แบลเว็ลต์, 2560)

จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการจัดการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการใหม่ๆ อย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีความคาดหวังและเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ มีการกำหนดทิศทางของการทำงานติดตามผลพิจารณาตรวจสอบ และประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายนอกองค์กร รวมทั้งยังเป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง (พงษ์ศักดิ์ เสริมพงษ์พันธ์, 2553)

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังทฤษฎีการบริหารคุณภาพ ตามแนวคิดของ The Juran Trilogy of Quality (ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูราน) ของ (Joseph M. Juran, 1989) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคุณภาพ กับการวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการวางแผนคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management :TQM) และมีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งได้แก่ (1) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในขณะที่ผู้บริหารมีหน้าที่ในแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร และทำการออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยพยายามลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร รวมทั้งจัดให้มี (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการวางแผน การดำเนินงาน การจัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) และการประเมินผล (Output) มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไข และป้องกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรโดยเชื่อว่าคุณภาพเป็นสื่อเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้สมบูรณ์ที่สุด และยังมี (3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees Involvement) อีกด้วย

มิติด้านภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเซียนั้นมีพฤติกรรมที่ผสมผสานลักษณะของผู้นำทั้ง 4 แบบจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ (Robert House,1974) เรื่อง “House’s Path-Goal Theory” ซึ่งได้แก่ (1) การเป็นผู้นำแบบ บงการ (Directive Leadership) ซึ่งเน้นงาน มีการแสดงวิสัยทัศน์ และมีนโยบายที่ชัดเจนแก่บุคลากรในเรื่องมาตรฐานการทำงาน โดยจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางสมองและการจัดการองค์กรที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ (2) การเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงานโดยให้สวัสดิการที่น่าพอใจแก่พนักงานทุกระดับอย่างยุติธรรม (3) การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสามารถเห็นได้จากการสร้างห้องทำงานของผู้บริหารให้ไม่มีประตูและพนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารได้ทุกช่องทาง (4)การเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นตำของประเทศไทยและกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Fiedler, Fred E. ,1967) ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือเป็น Adaptive Organization ที่มีโครงสร้างองค์กรที่

ยืดหยุ่น สามารถลดขั้นตอนการตัดสินใจ สามารถเพิ่มช่องทางในการกระจายความรู้ ให้คนในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยมุ่งเน้นการทำงานแบบ Teamwork เป็นหลัก

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้มีการประยุกต์การทำงานให้มีลักษณะตามทฤษฎีของ (Denison, Daniel R, 1990) ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ (1) ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม (Involvement Culture) คือ มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมโดยไม่เน้นโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีการประสานงานกันได้ดี โดยมีค่านิยมแกนกลาง และผู้บริหารมีการแสดงออก และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน (3) ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) คือ องค์กรมีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของลูกค้าเป็นอย่างมากเพื่อนำมาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์องค์กรและรองรับเทคโนโลยีการสื่อสาร มีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในหลักสูตร “การป้องกันความเสียหายจากสื่อออนไลน์” (4) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) จะเห็นได้จาก สายการบินไทยแอร์เอเชียมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน จากการสัมภาษณ์พนักงานและอดีตพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่าพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและมีทัศนคติต่อองค์กรในแง่ดี โดยพนักงานมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมีเป้าหมายและมีค่านิยมภายในองค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ (Buchanan, 1974) กล่าวคือ พนักงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identifications) มององค์กรเป็นเหมือนครอบครัว ทำให้เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ยอมรับในค่านิยมการรักษาระดับต้นทุนและมองว่าถ้าองค์กรมีกำไรพนักงานก็จะได้รับโบนัสเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) รู้สึกภาคภูมิใจ รักและผูกพันต่อองค์กรอย่างเห็นได้ชัด

ข้อเสนอแนะการวิจัย

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่อง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) และ การมุ่งเน้นจุดสนใจ (Focus) ซึ่งการนำองค์ประกอบเหล่านี้มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จำเป็นต้องผสมผสานและพัฒนาด้านการจัดการในทุกมิติ ทั้งมิติด้านนวัตกรรมการจัดการ มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการจัดการต้นทุนที่ถือเป็นปัจจัยหลักเพื่อให้องค์กรมีผลกำไร รวมทั้งการพัฒนากลยุทธ์ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งจะสามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กันต์ฤทัย แสงศรีจิราภักดิ์. ผู้โดยสารสายการบินไทยแอร์เอเชีย. (2560, ตุลาคม 30). สัมภาษณ์.
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). บริษัทเอเชียเอวีเอชั่นจำกัด(มหาชน). สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2560, จาก <http://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol=AAV&language=th&country=TH>
ธรรสพลฐ์ แบลเวีร์ลด์. (2560). ประธานกรรมการบริหาร. สายการบินไทยแอร์เอเชีย. (2560, พฤศจิกายน 15). สัมภาษณ์.
นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: พี.เอ็น. การพิมพ์.

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด. (2560). รายงานสถิติการขนส่งทางอากาศปี 2552-2559. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2560, จาก <http://www.aot-th.listedcompany.com/transport.html>.
- พงษ์ศักดิ์ เสริมพงษ์พันธ์. (2553). นวัตกรรมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 4(8).
- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. *Administrative Science Quarterly*.
- Cross, Robert G. (1995). *An Introduction to Revenue Management*. In *Handbook of Airline Economics*, New York
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Wiley & Son.
- Denizen, N.K. (1970). *The Research Act: The Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine.
- Evans, J.R.; & Lindsay, W.M. (1999). *The Management and Control of Quality*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gibbons, A. (1997). *Innovation and the Developing of Knowledge Production, University of Sussex, London*.
- Hamel, Gary. (2006). *The Future of Management*. Harvard Business School, 2007 Press.
- House, Robert J., and Mitchell, T.R. (1974). *Path-Goal Theory of Leadership*. *Journal of Contemporary Business*.
- Juran, J.M. (1989). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Service*. New York: Juran.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. California. Management Review.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Metho*. 2nd ed. California: Sage.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Free Press.

Translated Thai References

- Airport of Thailand Plc. (2017). *Air Transport Statistic Report year 2009-2016*. Retrieved June 2017, from <http://www.aot-th.listedcompany.com/transport.html>. (in Thai)
- Belevelle, T. (2017). *CEO Thai Air Asia*. (2017, November 15). Interview. (in Thai)
- Chantawanich. (1995). *Quality Research Method*. Bangkok: Chulalongkorn University Publishing. (in Thai)
- Chootoh, N. (1997). *Qualitative Research*. Bangkok: P.N. Printing. (in Thai)
- Seangsrijirapat, K. *Thai Air Asia Passenger*. (2017, October 30). Interview. (in Thai)
- Sermpongpun, P. (2010). Innovation and Strategy Management. *Journal of Thonburi University*. 4(8). (in Thai)
- The Stock Exchange of Thailand. (2017). *Asia Aviation Public Company Limited*. Retrieved June 2017, from <http://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol=AAV&language=th&country=TH> (in Thai)