

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	แบบสัมภาษณ์ และบทสัมภาษณ์
ภาคผนวก ข	รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
ภาคผนวก ค	ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

## ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์

### ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร สายการบินไทยแอร์เอเชีย

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. จากความสำเร็จของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในการเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ได้รับรางวัลต่างๆ มากมายอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานานถึง 9 ปี อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร กรุณาระบุปัจจัย 4-5 ประการที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ในทัศนะของท่าน เหตุใดสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงสามารถจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ
3. สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรจึงส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
  - a. ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
  - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - c. ด้านภาวะผู้นำ
  - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
  - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ในฐานะผู้บริหารท่านมีวิธีในการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร
5. ท่านมีทัศนะและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต

6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย มีจุดไหนที่ต้องปรับปรุง และต้องปรับตัว เพื่อรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

### ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ พนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชีย

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. จากความสำเร็จของสายการบินแอร์เอเชีย ในการเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ได้รับรางวัลต่างๆ มากมายอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานานถึง 9 ปี อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร กรุณาระบุปัจจัย 4-5 ประการ ที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ในทัศนะของท่านเหตุใดสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงสามารถจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ
3. สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้อย่างไร จึงส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ
  - a. ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
  - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - c. ด้านภาวะผู้นำ
  - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
  - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน

4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านมีทัศนคติและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย มีจุดไหนที่ต้องปรับปรุง และต้องปรับตัว เพื่อรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

#### ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ บุคคลภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. ในมุมมองของท่าน ท่านมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย
2. องค์กรของท่าน มีความเกี่ยวข้องด้านใดกับสายการบินไทยแอร์เอเชียหรือไม่ ทั้งความเกี่ยวข้องทางตรงและทางอ้อม
3. อยากทราบว่าในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่า ปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร ปัจจัยใดที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ในมุมมองของท่านสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไร
  - a. ด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม

- b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - c. ด้านภาวะผู้นำ
  - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
  - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
5. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน
  6. ท่านมีทัศนคติและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
  7. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ท่านคิดว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียควรปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้เป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน
  8. ในฐานะที่ท่านอยู่ในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับสายการบินต้นทุนต่ำ ท่านมีทัศนคติ และความคิดเห็นอย่างไรกับ การบริหารจัดการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
  9. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

#### ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ พนักงานสายการบินอื่น

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. ในมุมมองของท่าน ท่านมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย
2. อยากทราบว่าในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่า ปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร ปัจจัยใดที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชีย

สามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ในมุมมองของท่านสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้อย่างไร
  - a. ด้านนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม
  - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - c. ด้านภาวะผู้นำ
  - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
  - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน
5. ท่านมีทัศนคติและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ท่านคิดว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียควรปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้เป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน
7. เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง การบริหารจัดการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย กับ องค์กรของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

### ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้ใช้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

งานวิจัย หัวข้อเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

1. ในมุมมองของท่าน ท่านมีทัศนะอย่างไรเกี่ยวกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย
2. อยากทราบว่าในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Success Factor) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียคืออะไร ปัจจัยใดที่ทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ในมุมมองของท่านสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กรในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไร
  - a. ด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
  - b. ด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - c. ด้านภาวะผู้นำ
  - d. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
  - e. ด้านความผูกพันของพนักงาน
4. จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิธีการรับมือ จัดการและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน
5. ท่านมีทัศนะและมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างไร ในตลาดการแข่งขันระดับภูมิภาค และระดับโลก ในปัจจุบัน และอนาคต
6. ท่านคิดว่าอะไร คือความท้าทาย และจุดอ่อน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ท่านคิดว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียควรปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้เป็นผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างยั่งยืน

7. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ ท่านมีทัศนคติ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างไรกับ การบริหารจัดการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย”

### บทสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1. คุณสันติสุข คล่องใช้ยา ผู้อำนวยการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ

คุณสันติสุขให้ทัศนะเกี่ยวกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันว่ามีการตลาดที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียยังถือเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และในฐานะของผู้บริหารฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ ถือว่า ผลกำไรของสายการบินไทยแอร์เอเชียที่ผ่านมา ถือว่าเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างมาก

ปัจจัยในความสำเร็จทางธุรกิจของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ได้แก่ การยึดหลัก Model ของสายการบินต้นทุนต่ำที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถนำมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประเภทของเครื่องบิน การให้บริการเชื่อมต่อจุดหมายปลายทางแบบจุดต่อจุด การหารายได้นอกเหนือจากตั๋วโดยสาร เป็นต้น ทั้งนี้ยังมุ่งเน้นการรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด และมีการจัดระบบการใช้งานเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด โดยมองว่า เวลาที่เครื่องบินอยู่บนอากาศ ถือเป็นรายได้ ในขณะที่เครื่องบินจอด ถือเป็นต้นทุน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และเครื่องหมายการค้าเป็นหลัก

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการใช้นวัตกรรมจัดการเรื่องการเชื่อมต่อจุดหมายการบิน โดยมุ่งเน้นเส้นทางบินที่หลากหลาย และจุดหมายการบินที่ผู้โดยสารมีความต้องการสูง รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์กลางการบินในจังหวัดต่างๆ นอกเหนือจากกรุงเทพมหานคร และเชื่อมต่อการบินจากศูนย์กลางการบิน โดยไม่จำเป็นต้องแวะเปลี่ยนเครื่องที่กรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ ยังมีการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อการจัดการเรื่องการซื้อตั๋วโดยสาร ตลอดจนการเช็คอิน และการโหลดกระเป๋าเดินทาง เช่น เครื่องพิมพ์ตั๋วเครื่องบินอัตโนมัติ(Self-boarding pass) เครื่องพิมพ์ป้ายติดกระเป๋าเดินทางอัตโนมัติ (Self-bag tagging) เพื่อลดการทำงานของพนักงาน และเพื่อความสะดวกรวดเร็วของผู้โดยสาร เป็นต้น



สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังมีการจัดตั้งแผนกเพื่อจัดการรายได้ (Revenue Management Department) ขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบราคาตั๋วโดยสารของสายการบินอื่นๆ ในทุกๆ วัน เพื่อเป็นการวางแผนการตั้งราคาขายตลอดเวลา รวมทั้งใช้กลยุทธ์การตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing ในการกำหนดราคาตั๋วโดยสารเป็นหลัก เช่น การตั้งราคาตั๋วโดยสารทำการจองล่วงหน้าต่ำกว่าราคาตั๋วโดยสารที่ทำการจองใกล้กับวันเดินทาง หรือ การตั้งราคาตั๋วโดยสารในเส้นทางบินที่เป็นที่นิยมในราคาสูงกว่า เส้นทางบินที่ไม่เป็นที่นิยม เป็นต้น

ทั้งนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการด้านการบริหารตราสินค้า (Branding) เนื่องจากภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นมีผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคเป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้บริโภคในภาคใต้ แต่กลับมีภาพลักษณ์ทางลบต่อผู้บริโภคในภาคอีสาน ซึ่งเห็นได้จากข้อมูลการเรียนเรื่องความไม่ประทับใจต่อพนักงานที่เร่งรีบ เคร่งเครียด และไม่เป็นมิตร ดังนั้นสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงได้เลือกใช้ ฌอนเดชนันท์ นักแสดงซึ่งเป็นตัวแทนของชาวอีสานอันเป็นที่รัก มีภาพลักษณ์ที่น่ารัก สดใส และเป็นกันเอง มาทำการโฆษณาในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนทัศนคติทางลบ และเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสาร ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ที่มีต่อชาวอีสานได้เป็นอย่างมาก อีกทั้งยังส่งผลให้ยอดขายในภาคอีสานเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียได้เลือกนำวิธีการที่ดีและมาตรฐาน (Benchmarking) ของแอร์เอเชียมาใช้ โดยกำหนดเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ (KPI) ทั้งในเรื่อง ยอดขาย มาตรฐานการทำงาน ส่วนแบ่งการตลาด รวมทั้งการจัดการเรื่องน้ำมัน เป็นต้น

มิติด้านภาวะผู้นำ สายการบินไทยแอร์เอเชียมุ่งเน้นความเป็นองค์กรที่เปิดเผย ไม่มีความลับ จึงมี Open Door Policy ที่ห้องทำงานทุกห้องจะไม่มีประตู รวมทั้งมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน เพื่อเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเข้าใจและแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่เริ่มคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน โดยมุ่งเน้นทัศนคติที่ดีต่อสายการบินต้นทุนต่ำ ที่พนักงานทุกคนต้องมีระเบียบวินัย และยึดมั่นหลักการของสายการบินต้นทุนต่ำที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเป็นมีความเป็น All Stars และให้ความเท่าเทียมกันในทุกตำแหน่งงาน

ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญต่อครอบครัวของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและวัฒนธรรมของพนักงานคนไทย

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันมีการจัดตั้ง Internal Branding Program เพื่อส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรมีความรักในองค์กร และพร้อมช่วยเหลือ ปกป้ององค์กร ส่งผลให้เพิ่มคุณค่าและการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังมีการจัดตั้งสมาคมกีฬา และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เช่น สมาคมแบดมินตัน สมาคมบาสเกตบอล สมาคมฟุตบอล โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะให้การสนับสนุนเรื่องชุดกีฬา และเครื่องมือกีฬา ที่มีสัญลักษณ์แอร์เอเชีย เป็นต้น

## 2. คุณณัฐพล บรรพกาญจน์ อดีตผู้อำนวยการฝ่ายขาย และจัดจำหน่ายสายการบินไทยสมายล์ และอดีตผู้อำนวยการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย สายการบินไทยแอร์เอเชีย

ในฐานะที่คุณณัฐพล อยู่ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำมาเป็นระยะเวลาานาน ได้อธิบายว่า ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทยนั้น แท้จริงแล้วมีลักษณะการทำธุรกิจที่แตกต่างกันไป เช่น สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ จะเน้นเรื่องนโยบายด้านราคา ในขณะที่สายการบินนกแอร์ จะเน้นเรื่องความแตกต่างด้านการให้บริการ ส่วนสายการบินไทยเวียดเจ็ท นั้นจะมีรูปแบบเดียวกันกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ส่วนสายการบินไทยสมายล์นั้น ในครั้งแรกที่จัดตั้งขึ้นมาได้วางตำแหน่งในตลาดเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ และได้มีการปรับตัวเป็น สายการบินในรูปแบบ Full service ในภายหลัง ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสับสน และติติภาพของสายการบินต้นทุนต่ำ

สำหรับ สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ใช้ความมีชื่อเสียงของ Air Asia ที่มีอยู่ก่อนแล้ว รวมถึง การเป็นสายการบินต้นทุนต่ำเจ้าแรกของประเทศไทย ทำให้มีการสั่งสมชื่อเสียง มาเป็นระยะเวลายาวนาน และการเป็นเอกชนเต็มรูปแบบ ทำให้มีการปรับตัวได้รวดเร็ว ประกอบกับการใช้งบประมาณในการโฆษณาค่อนข้างสูง โดยลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะมุ่งเน้นในการปกป้องตลาด มากกว่าจะทำการช่วงชิงผู้โดยสารจาก สายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ และเพิ่มการสร้าง ความแตกต่าง เช่น บริการเสริมพิเศษในด้านต่างๆ รวมถึงการเชื่อมต่อเที่ยวบินกับสายการบินแอร์เอเชียในเครือทั้งหมด

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมี นวัตกรรมจัดการที่ได้รับการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดีจาก Air Asia Berhad รวมถึงมีบุคลากรที่ ได้รับการถ่ายทอดด้านการจัดการนวัตกรรมของตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีระเบียบแบบแผน เป็นรูปแบบเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอ โดยให้ความสำคัญกับระบบฐานข้อมูลลูกค้าที่มีจำนวน

มาก และสามารถติดต่อสื่อสารทางการตลาดกับลูกค้าได้ทั่วถึง รวมถึงยังใช้ระบบฐานข้อมูลลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Revenue Management) อีกทั้งยังมีระบบการวางนโยบาย ราคาบัตรโดยสาร ที่มีความรวดเร็วในการปรับตัวให้เหมาะสมกับตลาดอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปกป้องตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะไม่ใช้นโยบายการต่อสู้ด้านราคา (Price War) ในการปกป้องตลาด แต่เลือกที่จะเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์มากกว่า ทำให้นโยบายด้านราคาไม่เสียสมดุล และยังคงมีส่วนต่างของรายได้กับต้นทุนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และสามารถสร้างกำไรได้

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการจัดการคุณภาพองค์กรอยู่ในระดับที่ดีมาก เนื่องจากมีมาตรฐาน Standard Operation Procedures (SOP) ในทุกภาระงานเป็นตัวกำหนด ทำให้ทั้งองค์กร มีการควบคุมคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นระดับเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และได้รับการปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ สายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถลงมือปฏิบัติการได้โดยทันที โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหาร ทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีค่อนข้างสูง เนื่องจากนโยบายการดำเนินธุรกิจนั้น ได้รับการสั่งการมาจาก Air Asia Berhad เป็นหลัก ในลักษณะการบังคับบัญชา และค่อนข้างไปในแนวราบตามที่ได้รับคำสั่งมา จึงทำให้ไม่ก่อให้เกิดการบังคับบัญชาแบบปิรามิด และไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนต่างๆ ส่งผลให้ผู้นำสูงสุดจะมีภาวะผู้นำสูงมาก การกระจายอำนาจไม่กว้างขวางนัก และเน้นใช้ระบบเป็นผู้ควบคุมการทำงานเป็นหลัก

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นจาก Air Asia Berhad ดังนั้นจึงเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ด้านธุรกิจเป็นหลัก โดยจะมีการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และมีการเสริมสร้างให้กำลังใจแก่บุคลากร โดยให้ในรูปแบบของ เงิน และสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มแรงผลักดันในการทำงาน ยึดหลักการทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย และถ้าหากไม่มีประโยชน์กับองค์กร ก็จะไม่สามารถอยู่ในองค์กรได้ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน จากวัฒนธรรมขององค์กร ที่เห็นว่าการทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งมุ่งเน้นในทางธุรกิจ ทำให้พนักงานไม่เกิดความผูกพันมากนัก จึงเกิดการแข่งขันในการสร้างผลงานมากกว่าความผูกพันแบบเพื่อนหรือครอบครัว

### 3. คุณพงษ์นรินทร์ อนุรักษ์ลาวัณย์ อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์

คุณพงษ์นรินทร์ได้ให้ทัศนะต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อสายการบินไทยแอร์เอเชียว่า ในปัจจุบันสายการบินต้นทุนต่ำยังคงเป็นตลาดที่สามารถเติบโตได้เรื่อยๆ ตามความต้องการของผู้บริโภคที่นับวันจะมีมากขึ้น โดยอนาคตแนวโน้มเรื่องราคาตั๋วโดยสารนั้น ยังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และต้องเพิ่มขึ้นตามต้นทุนที่เพิ่มขึ้น โดยรูปแบบการแข่งขันในอนาคตนั้นจะเป็นเรื่องเส้นทางในการบิน หากสายการบินใดสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด และสามารถควบคุมต้นทุนได้มากที่สุด จะส่งผลต่อยอดขายได้ มีโอกาสเติบโตทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลกได้อย่างแน่นอน

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมกรรมการจัดการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน และเน้นว่าทุกการจัดการและพัฒนา ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จะเห็นได้จากนวัตกรรมด้านการส่งเสริมการขายรูปแบบใหม่ๆ เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสูงมาก จึงต้องทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ว่าเหตุผลอันดับแรกในการเลือกซื้อบริการ คือ ราคา ดังนั้นการทำการตลาดด้วยการสำรองที่นั่งล่วงหน้า เพื่อให้ได้ราคาถูก จึงเป็นจุดขายที่สามารถนำไปต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น โปรโมชัน 0 บาท ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าคนไทยในทิศทางที่ดีมากๆ จนกลายเป็นเอกลักษณ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรให้สามารถเข้าถึงกับคนทุกระดับ ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยการเลือกใช้ ณเดชน์ คุภิมิยะ เป็น Presenter ในการโฆษณาที่มีความสัมพันธ์ทางอารมณ์ต่อกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้บริการ จากภูมิลำเนา และเส้นทางการบิน เป็นหลัก

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียจะพิจารณาความสามารถในการดำเนินงานของตนเอง ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และมีส่วนใดถือว่าเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด จากนั้นจึงมาลงทุนเพิ่มและเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้นอีก รวมทั้งมีการพัฒนาด้านสวัสดิการของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น อย่างสม่ำเสมอ

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเมื่อมีเรื่องราวปัญหาต่างๆ ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการตอบคำถามกับสื่อ อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงมีการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรการป้องกันความเสียหายจากสื่อออนไลน์

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เนื่องด้วยสายการบินไทยแอร์เอเชียมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า และเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการบริการที่ดีนั้นเริ่มจากพนักงาน ดังนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียจึงให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับอย่างใกล้ชิด เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทและสามารถนำไปส่งต่อการบริการที่ดีแก่ลูกค้า จะเห็นได้จากการส่งเสริมให้คนที่ทำงานต่างแผนกกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และจัดให้มีกิจกรรมภายในร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

#### 4. คุณณัฐพล ศิริอุปถัมภ์ อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ และอดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สายการบินไทยแอร์เอเชีย

คุณณัฐพล มองว่าสายการบินต้นทุนได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในประเทศไทย โดยเฉพาะด้านกลไกราคา และส่งผลกระทบต่อตรงกลางตลาดสายการบิน โดยรวมอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ผู้บริโภคมีตัวเลือก และสามารถเข้าถึงการเดินทางโดยเครื่องบินได้ง่ายขึ้น จึงส่งผลให้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินต้นทุนต่ำเจ้าแรกที่เข้ามาทำตลาด และมีกลุ่มเป้าหมายชัดเจน ทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมากในประเทศไทย ซึ่งในฝั่งของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ นั้นจะไม่สามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองซึ่งเป็น Boutique Airline ได้ชัดเจนนัก

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมกรรมการจัดการต่างๆ นอกเหนือจากแนวคิดของสายการบินต้นทุนต่ำที่สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะเป็นผู้บุกเบิก และมีชื่อเสียงที่ติดตลาด รวมถึงเครือข่ายเส้นทางการบินที่เชื่อมโยงกันแล้ว ยังมีการจัดการระบบการจองที่มาจาก Web Base โดยรูปแบบการเรียงราคา และเงื่อนไขของตั๋วโดยสาร ที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูง อีกทั้งยังมีนวัตกรรมกรรมการจัดการส่วนงานรายได้เสริมอื่นๆ (Ancillary) ที่แตกต่างจากสายการบินเต็มรูปแบบทั่วไปอย่างชัดเจน ซึ่งรายได้เสริมเหล่านี้ยังถือเป็นรายได้จำนวนมากแก่บริษัทอีกด้วย

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีระบบแบบแผนเรื่องวิธีการทำงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนได้เป็นอย่างดี เข้าใจถึงแนวคิดของคนรุ่นใหม่ และยอมรับได้กับการเข้าออกของพนักงานในปัจจุบัน

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้นำมีภาพลักษณ์ที่เหมาะสมกับการทำงานที่ทันสมัย แสดงให้เห็นถึงความ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงสายการบินบังคับบัญชาที่ไม่แบ่งเป็นลำดับชั้นมากนัก ส่งผลให้ไม่มีการเมืองในองค์กร และจากการเข้ามาถือหุ้นของบริษัทลิงคาวเวอร์ ก็ถือเป็นการสนับสนุนการบริหารงานที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีก

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน เป็นองค์กรที่ทันสมัยของคนรุ่นใหม่อย่างแท้จริง ทุกคนมีบุคลิกภาพที่คิดเร็ว ทำเร็ว บุคลากรมีช่วงอายุที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้อยู่ร่วมกันด้วยความกันเองสนุกสนาน

#### 5. คุณบุญรักษ์ สวัสดิ์อินุภาพ วิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน

คุณบุญรักษ์ ได้ให้ข้อมูลของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในมุมมองของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาความปลอดภัยของเครื่องบินโดยตรง ซึ่งมองว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ แต่มีประสิทธิภาพของพนักงาน และระบบการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ต่ำตามไปด้วย

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมีนวัตกรรมในการจัดการเรื่องต้นทุนของเครื่องบิน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการให้บริการอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ เห็นได้จากที่สายการบินไทยแอร์เอเชียจะไม่เลือกซื้ออะไหล่ ชิ้นส่วนต่างๆ มาเก็บไว้ล่วงหน้า ถ้ายังไม่ถึงเวลาจำเป็น เนื่องจากการเก็บรักษาอะไหล่ของเครื่องบินนั้น ต้องมีการบำรุงรักษาและมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องสูง

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถึงแม้สายการบินไทยแอร์เอเชีย จะเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ แต่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับดีมาก เห็นได้จากสายการบินไทยแอร์เอเชียได้จัดให้มีสถาบัน Air Asia Academy เพื่อให้วิศวกรการบิน ได้ทบทวนความรู้ และเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ด้านวิศวกรรมการบินเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะพนักงานมีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานตามที่ได้กำหนดไว้ และยังคงพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ อยู่เสมอ

นอกจากนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีข้อกำหนดตามมาตรฐานให้มีการตรวจสอบและซ่อมบำรุง เมื่อเครื่องบินทำการบินครบกำหนดตามจำนวนรอบการบินขึ้นลง หรือใช้ทำการบินครบจำนวนชั่วโมง ซึ่งการตรวจสอบและซ่อมบำรุงจะมีระดับขึ้นของการตรวจสอบที่เข้มข้นขึ้นตามระยะเวลา เช่น แบ่งเป็น ACheck, BCheck, CCheck และ DCheck ตามคู่มือการซ่อมบำรุง ของเครื่องบินแต่ละรุ่น ซึ่งในการเข้าซ่อมบำรุงใหญ่ระดับ CCheck หรือ DCheck นั้น จะมีการถอดชิ้นส่วนต่างๆ ของเครื่องบินมาตรวจสอบอย่างละเอียด และมีการเปลี่ยนอะไหล่ต่างๆ ตามกำหนดเวลาอย่างเคร่งครัด แม้ว่าอะไหล่ชิ้นนั้นจะยังไม่เสียหาย หรือมีสภาพคืออยู่ที่ตาม เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีการรับมือต่อปัญหาเป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพราะทางสายการบินแอร์เอเชียจะมีนโยบายว่า จะไม่รอให้เกิดปัญหาก่อน จึงค่อยหาทางแก้ไข แต่จะมีการวางแผนในการรับมือกับปัญหาต่างๆ รวมถึงมีการฝึกซ้อมการแก้ไขปัญหา โดยใช้สถานการณ์จำลองขึ้นมา จากเรื่องราวปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นกับสายการบินไทยแอร์เอเชียจึงผ่านไปได้อย่างดี

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนให้ความสำคัญต่อการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็น แต่ยังคงรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยในทุกๆ ด้าน รวมถึงประสิทธิภาพต่างๆ ต้องไม่ลดลง อีกทั้งสิ่งที่พนักงานทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด จะส่งผลต่อโบนัส ที่พนักงานจะได้รับ

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย ให้การดูแลพนักงานและเอาใจใส่พนักงานทุกคน ทุกแผนก ทางด้านสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานและครอบครัว เป็นอย่างดี และพนักงานทุกคนจะได้สิทธิเท่าเทียมกันทั้งองค์กร โดยไม่มีการแบ่งระดับ จึงทำให้พนักงานทุกคน รับรู้ได้ถึงความยุติธรรมที่บริษัทมีให้

## 6. คุณชนวา จำปาภา นักบิน

คุณชนวา เป็นนักบินและยังเป็นตัวแทน (Presenter) ของสายการบินไทยแอร์เอเชียในการนำเสนอสื่อต่างๆ ขององค์กร ได้กล่าวว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินที่เน้นให้ความสำคัญของคุณภาพมากกว่าปริมาณ โดยมุ่งให้ความสำคัญเต็มที่ต่อทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานความปลอดภัยของผู้โดยสาร ถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนสูงก็ตาม เพราะมีวิถีคิดที่ชัดเจนว่า บริษัทพร้อมลงทุนเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร แต่พร้อมประหยัดเพื่อลดต้นทุนของบริษัท

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม มีการคิดค้นรูปแบบการจัดการและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการรักษาระดับต้นทุนขององค์กร เช่น ถ้าเปรียบเทียบลักษณะรูปแบบการทำงานของนักบินของสายการบินไทยแอร์เอเชีย กับสายการบินบางแห่ง จะเห็นว่ามีหน้าที่ในกระบวนการทำงานมากกว่า ซึ่งจะส่งผลให้นักบินสบายน้อยกว่า แต่ส่งเสริมให้นักบินต้องปรับตัว และดึงความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงออกมาใช้งาน เพื่อประโยชน์สูงสุด ทำให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อเป็นผู้ช่วยของนักบิน ซึ่งผลกำไรที่บริษัทจะได้รับ ก็จะกลับมาเป็นสวัสดิการที่ดีขึ้นให้แก่พนักงานในทุกๆ ปี

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการพัฒนาและให้ความรู้แก่พนักงานทุกสายงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการประเมินผล ปรับปรุง ระบบในการทำงานในทุกๆ แผนกโดยผู้ตรวจสอบภายในอยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าถูกจับผิด และมีการพัฒนาระบบต่างๆ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในงานของนักบิน สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ร่วมมือกับบริษัท Canadian Aviation Electronics Ltd. (CAE) ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตเครื่องบินจำลอง และเป็นผู้นำในเทคโนโลยีด้านการบิน เพื่อจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมการบิน Asian Aviation Academy ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย เพื่อรองรับการฝึกบินของนักบินสายการบินไทยแอร์เอเชีย ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในการปฏิบัติการของเครื่องบินนั้น หัวใจสำคัญคือ ความปลอดภัยสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การทำการบิน การจัดการบิน การใช้งาน การบำรุงรักษาและซ่อมบำรุงนั้น ทุกๆ อย่างจะต้องเป็นไปตามขั้นตอน หลักเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นจากบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน ผู้ผลิตอะไหล่ต่างๆ รวมทั้งได้รับการตรวจสอบและรับรองโดยหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินทั้งของประเทศผู้ผลิตอากาศยาน เช่น องค์กรด้านความปลอดภัยด้านการบินของสหภาพยุโรป (EASA) สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติของสหรัฐ (CAAT) ซึ่งทั้งหมดก็จะมีการกำกับดูแลจากองค์กรระหว่างประเทศอย่างองค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) อีกด้วย

สำหรับการใช้งานเครื่องบินและการซ่อมบำรุงนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญในทุกขั้นตอน โดยเมื่อเครื่องเข้าจอดที่สนามบิน นักบิน หรือวิศวกรอากาศยาน จะเดินตรวจสอบรอบๆ เครื่องบินก่อน เพื่อดูความเรียบร้อย และสังเกตความผิดปกติก่อนออกไปทำการบินเที่ยวถัดไป จากนั้นเมื่อทำการบินเสร็จในแต่ละวัน จะมีการตรวจสอบและซ่อมบำรุงประจำวัน ที่ฐานการบินของเครื่องบินลำนั้น

มิติด้านภาวะผู้นำ “ผู้นำมีคุณธรรม ผู้ตามก็เลื่อมใส ผู้นำมีน้ำใจ ผู้ตามก็มีใจ” ส่วนในด้านคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มีต่อหน่วยงานของนักบินนั้น สังเกตได้จากหลังการแก้ไขปัญหา โดยพบว่า ปัญหาต่างๆ ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อันเนื่องมาจากการส่งเสริมและทำความเข้าใจกับพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหา มากกว่าการบังคับ หรือตั้งกฎเกณฑ์โดยปราศจากความเข้าใจ

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรในแบบครอบครัว ไม่ใช่รูปแบบบริษัท “We are not company but family”



มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชียทุกคนยอมรับ และภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ และพนักงานทุกคนมีทัศนคติต่อการทำงานที่พร้อมเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่จะทำให้บริษัทมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะเห็นได้ว่า พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียจะไม่มีลักษณะของการเป็น “ไม่แข็ง(ดัดยาก)” และพนักงานร่วมงานกันแบบครอบครัว ไม่แบ่งระดับความเป็นเจ้านายกับลูกจ้าง อีกทั้งบริษัทยังมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน เพราะเชื่อมั่นว่า ถ้าพนักงานทุกคนทำงานได้เต็มที่ บริษัทก็สามารถพัฒนาต่อไปเป็นอย่างดีเช่นกัน

#### 7. คุณกมลรัตน์ สิริฤกษ์สกุล พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน

คุณกมลรัตน์ ได้แสดงความมั่นใจว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความสามารถของผู้บริหารที่มีนโยบายชัดเจน แข็งแกร่ง รวมทั้งข้อได้เปรียบในการจำหน่ายตั๋วโดยสารได้ในราคาถูก ซึ่งเป็นผลจากการประหยัดต้นทุนของทุกๆ ฝ่ายในองค์กร

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียเล็งเห็นถึงความปลอดภัย และความทันสมัยของเทคโนโลยีการบิน ซึ่งถือเป็นอุปกรณ์หลักในการให้บริการ จึงมีการเลือกซื้อเครื่องบินใหม่ ซึ่งมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอยู่ตลอด อีกทั้งมีการทำการตลาดในรูปแบบที่ทันสมัย น่าสนใจ ซึ่งสามารถดึงดูด ผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับของคนไทย

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการคุณภาพขององค์กรในทุกๆ ฝ่าย โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนให้มากที่สุด

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการนำเสนอ นโยบายที่ชัดเจน มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงของปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และพยายามหาทางแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด และเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ปลูกฝังและเน้นย้ำความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายใต้สโลแกน “All for one, one for all” ซึ่งก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร อีกทั้งยังมีการส่งเสริมพนักงานที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานาน ให้สามารถเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น

นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการส่งเสริมสวัสดิการให้กับพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี ทั้งตัวโดยสาร การรักษาพยาบาล วันลาพักร้อน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการ

ทำงาน รวมทั้ง มีการจัดงานสังสรรค์ประจำปี เพื่อให้ผู้บริหารได้พบปะกับพนักงานทุกคน รวมทั้งให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมองค์กรซึ่งสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ดี

#### 8. คุณวรวรรณ เอื้อจารุพร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คุณวรวรรณ ทำงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียมาเป็นระยะเวลา 6 ปี ซึ่งมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก และไม่มีความคิดจะโยกย้ายไปทำงานให้กับสายการบินอื่นๆ หรือเปลี่ยนสายอาชีพ

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม ในด้านการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบินนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียยังได้จัดให้มีพนักงานกลุ่ม Fun Team โดยมีหน้าที่จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสุข ความสนุกสนาน น่าสนใจ หรือแจกของที่ระลึกในเทศกาลต่างๆ ให้แก่ผู้โดยสารระหว่างการเดินทางบางเที่ยวบิน รวมทั้งมีการส่งเสริมการตลาดด้วยการให้บริการพิเศษ “Air Asia Care Flight เที่ยวบินพิเศษ สำหรับคนพิเศษ” ที่ให้ผู้โดยสารที่ต้องการสร้างเซอร์ไพรส์ให้กับคนสำคัญสามารถส่งรายละเอียดถึงโอกาสพิเศษ ความสัมพันธ์กับผู้โดยสาร และรูปแบบการเซอร์ไพรส์ให้กับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งถ้าได้รับการคัดเลือกพนักงานต้อนรับจะทำการเซอร์ไพรส์ให้แก่ผู้โดยสารนั้น เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเมนูอาหาร ชนิดเครื่องดื่ม และสินค้าต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ของสายการบินนอกเหนือจากราคาตั๋วโดยสารอย่างสม่ำเสมอ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การจัดการภายในองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจัดให้มีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนา ปรับปรุง ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว โดยในฐานะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินไทยแอร์เอเชียได้มีการจัดตั้ง Air Asia Training Academy ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย เพื่อให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ทำการเรียนรู้เรื่องความปลอดภัย การให้บริการ และฝึกการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับว่าผู้บริหารนั้นได้มีการไตร่ตรอง พิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนทำการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร มิติด้านความผูกพันของพนักงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการปลูกฝังความคิด และทัศนคติที่มีต่อองค์กร ว่าเป็นการอยู่ร่วมกันแบบเสมือนครอบครัว ไม่มีคำ

ว่าเจ้านายกับลูกน้อง แต่จะมีแต่ความรู้สึกว่าทุกคนเป็นพ่อแม่พี่น้องกัน ทำให้เกิดความสนิทสนม สามัคคี ส่งผลให้เมื่อเกิดปัญหาทุกคนจะสามารถปรึกษา เสนอความคิดเห็น และร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังส่งผลดีต่อไปถึงผู้โดยสารในเรื่องความร่วมมือกัน ของพนักงาน ในการทำงานในระยะเวลาเดินทางอันจำกัดบนเครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รูปแบบการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งเป็นผู้ที่เปรียบเสมือน ตัวแทนของสายการบิน และมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้โดยสารอย่างมีความสุข พนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินจะให้ความเป็นกันเอง ทำให้ผู้โดยสารเกิดการประทับใจ และกลับมาใช้บริการอีกใน อนาคต

### **บทสัมภาษณ์บุคคลภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชีย และมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำ**

#### **1. คุณวที อรรถกวี นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย**

คุณวที ได้ให้ข้อมูลในฐานะนักวิชาการขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจสาย การบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ส่งผลให้ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่ หลักในการให้บริการในการทำการบินของทุกสายการบิน และร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะเป้าหมาย ในเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จึงต้องผลิต บุคลากร เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ต่างๆ และจัดเตรียมข้อมูล ให้รองรับกับจำนวนเที่ยวบินของสายการบิน ต้นทุนต่ำที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ให้เพียงพอต่อความต้องการและทันต่อสถานการณ์ โดย คุณวที มี มุมมองที่น่าสนใจต่อสายการบินไทยแอร์เอเชียในมิติต่างๆ ดังนี้

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการให้ ความสำคัญต่อด้านนวัตกรรมต่างๆ เห็นได้จากวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางทาง อากาศของคนในประเทศไทย ที่แต่เดิมเป็นการเดินทางแบบกระจุก ที่จำเป็นต้องมีศูนย์รวมในการ เดินทางที่กรุงเทพมหานคร เช่น การเดินทางจากจังหวัดเชียงใหม่ ไปยังจังหวัดภูเก็ต ที่จำเป็นต้องมี การแวะเปลี่ยนเครื่องที่ กรุงเทพฯ มาเป็นรูปแบบการเดินทางแบบกระจายตัว คือ สามารถเดินทาง โดยเครื่องบินจากจังหวัดเชียงใหม่ไปยังจังหวัดภูเก็ตโดยตรง เป็นต้น อีกทั้งการให้ความสำคัญด้าน ราคา ที่สามารถทำราคาต่ำโดยสารได้ต่ำ และการให้ความสำคัญด้านเวลา ซึ่งสายการบินไทยแอร์ เอเชีย มีประสิทธิภาพสูงในการจัดสรรเรื่องการเดินทางตรงต่อเวลาในการทำการบินอย่างชัดเจน (On-time

performance) นอกจากนี้การนำนวัตกรรมการจัดการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่ทันสมัยจากต่างประเทศ คือ แอร์เอเชีย มาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน โดยเป็นธุรกิจของเอกชนอย่างแท้จริง และมุ่งเน้นการบริหารจัดการเรื่องต้นทุนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ยังถือเป็นสายการบินที่มีคุณภาพสูงในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ด้วยรูปแบบการบริหารงานที่ทันสมัย เป็นสากล มีการปรับตัวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น มีการจัดการภายในองค์กรที่เป็นระบบ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นได้จากการแก้ปัญหาเรื่องมาตรฐานในการตรวจสอบคุณภาพ จากหน่วยงาน International Civil Aviation Organization (ICAO) ที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบประเมินมาตรฐานของประเทศสมาชิกในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบิน ซึ่งจะตรวจประเมินตามโครงการ Universal Safety Oversight Audit Program (USOAP) โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถผ่านการตรวจสอบ และปฏิบัติตามกฎข้อบังคับตามมาตรฐานได้ในระยะเวลาอันสั้น ก่อนสายการบินอื่นๆ ในประเทศไทย

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารของบริษัทแม่ของแอร์เอเชีย ได้มีคำกล่าวที่น่าสนใจ คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรทางสมอง และการจัดการของแอร์เอเชียจะเน้นคุณภาพ มากกว่าปริมาณ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรและ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีบุคลิกและลักษณะเฉพาะตัว กล่าวคือ พนักงานมีภาพลักษณ์ที่ทำงานเป็นทีม ว่องไว รวดเร็ว กระฉับกระเฉง ปฏิบัติตามเป้าหมาย และกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด

## 2. ร้อยเอกรชฎ แยมศรีบัว ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

การทำงานของบริษัทท่าอากาศยานไทยซึ่งเป็นองค์กรแบบรัฐวิสาหกิจนั้น อยู่ในฐานะผู้ให้บริการแก่สายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียเปรียบเสมือนลูกค้า โดยจะให้บริการด้านการเช่าพื้นที่สำนักงาน การให้เช่าพื้นที่ลานจอดอากาศยาน และมีหน้าที่จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในฐานะผู้ให้เช่าสถานที่และดำเนินธุรกิจการบิน เช่น เคาน์เตอร์เช็คอิน ระบบมาตรฐานความปลอดภัย ระบบสายพานลำเลียง สะพานเทียบเครื่องบิน จึงถือว่าเป็นงานที่ส่งเสริมให้ธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ร้อยเอกรชฎ มีความเข้าใจในรูปแบบและวิธีในการทำงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้เป็นอย่างดี และมีมุมมองต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำว่ายังคงมีแนวโน้มด้านการตลาดเติบโตมากขึ้นอย่างก้าวกระโดดเนื่องจากการปลดธงแดงการบิน ซึ่งจะส่งผลให้มีการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น

ต่อไป อีกทั้งยังคงมีการขยายเส้นทางบินไปยังจุดหมายใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเปิดเส้นทาง การบินระยะไกลข้ามทวีป และการร่วมมือทางธุรกิจกับธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น ธุรกิจ โรงแรม ธุรกิจทัวร์ราคาประหยัด

ในปัจจุบัน สนามบินหลักของไทยจัดอยู่ในขั้นวิกฤต เนื่องจากมีขอดผู้โดยสารล้นทะลักขีด ความสามารถที่รองรับได้ ทางบริษัทท่าอากาศยานไทยจึงมีนโยบายในการสร้างอาคารผู้โดยสาร ของสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย รวมทั้งสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศต่างๆ ในระดับ ภูมิภาคและทั่วโลก โดยสนามบินคอนเมืองจะมีการขยายอาคารผู้โดยสาร โดยปรับปรุงอาคาร ระหว่างประเทศ และปรับปรุง เพิ่มหลุมจอดเครื่องบินแบบประชิดอาคาร และหลุมจอดระยะไกล เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ถึง 40 ล้านคนต่อปี ในปี พ.ศ. 2565 เป็นต้น

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือเป็น สายการบินที่ให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรมกรรมการจัดการมากที่สุด และส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ในระดับสากล โดยมุ่งเน้นรูปแบบการเดินทางที่เรียบง่าย ราคาประหยัด การพัฒนาการสื่อสาร และ สำรองที่นั่งผ่านเว็บไซต์ เพื่อลดต้นทุนด้านบุคลากร อีกทั้งยังเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว รวมทั้งการ เช็คอินล่วงหน้าผ่านเว็บไซต์ หรือเช็คอินผ่านตู้อัตโนมัติ เพื่อช่วยร่นระยะเวลาในการเข้าแถวเช็คอิน อีกทั้งยังใช้ตั๋วโดยสารแบบ Ticketless ก็ือสามารถให้รหัส บาร์โค้ด ในการยืนยันตัวตนแทน ซึ่ง สามารถลดต้นทุนการใช้กระดาษพิมพ์ได้เป็นอย่างมาก

การเข้าถึงผู้บริโภคโดยผ่านสังคมออนไลน์ต่างๆ ทำให้สื่อสารได้อย่างรวดเร็ว และรับรู้ ความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง นอกจากนี้การจัดการนวัตกรรมด้านการเชื่อมต่อ การ ท่องเที่ยวกับโรงแรมที่พัก การเดินทางด้วยเรือ รถ โดยทำแพคเกจราคา รวมถึงส่วนลดร้านอาหาร โดยแสดงป้ายติดกระเป๋าดำเนินทางที่ซื้อน้ำหนักเพิ่มเมื่อเดินทางกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือว่า ตอบโจทย์การดำเนินชีวิตของคนในสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ยังมีการจัดการนวัตกรรมเรื่อง การรับชำระเงินค่าตั๋วโดยสารผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นทางเลือกที่สะดวกและง่ายดายที่สุดสำหรับ ผู้บริโภค ทั้งชำระผ่านเว็บไซต์ ผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส หรือผ่านร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven เป็นต้น

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการจัดตั้ง Air Asia Training Academy เพื่อทำการให้ความรู้และฝึกฝนพนักงานทุกหน่วยงานภายในองค์กร ให้มีความรู้ ความชำนาญ ให้มีทักษะในระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ ผู้นำและผู้บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการกำหนดภารกิจ และ ค่านิยมขององค์กรไว้เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในพนักงานทุกคนทำงานภายใต้กรอบเดียวกัน และให้ ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างความรู้สึกเป็นเสมือนครอบครัว มีบุคลิกภาพที่

เรียบง่ายเป็นกันเองและเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งออกแบบห้องทำงานแบบไม่มีประตู เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้าไปปรึกษาได้ ส่งผลให้ทุกคนให้พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความสามารถในการทำงานด้วยความจริงใจ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียให้ความสำคัญกับการรับพนักงานอย่างมาก โดยคัดเลือกด้านความเหมาะสมของบุคลากรมากกว่าความเก่ง เพราะเชื่อว่าการเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีการปลูกฝังทัศนคติขององค์กรอย่างชัดเจน และส่วนใหญ่จะไม่เลือกพนักงานที่เคยผ่านงานมาจากสายการบินอื่นมาก่อน เพื่อหลีกเลี่ยงทัศนคติ และวัฒนธรรมองค์กรเก่าติดตัวมาใช้กับสายการบินไทยแอร์เอเชีย

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลประกอบการดี พนักงานก็จะได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียง ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งการจัดให้มีแผนกพัฒนาบุคคล ที่ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกๆ เรื่อง และยังจัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์อยู่บ่อยครั้ง เพื่อช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอีกด้วย

### 3. คุณอนุพงษ์ เกียรติกร ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร บริษัทเสิร์ชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน จำกัด (เวปTraveligo)

คุณอนุพงษ์ เป็นผู้ก่อตั้ง [www.traveligo.com](http://www.traveligo.com) เพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นหาตั๋วเครื่องบิน รถเช่า และห้องพักโรงแรมต่างๆ ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และ Application บนโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน รายแรกของประเทศไทย ซึ่งมีฐานะเป็นเหมือนตัวแทนจำหน่ายตั๋วเครื่องบินและการจองห้องพักของโรงแรม ซึ่งคนไทยสามารถขอรับใบกำกับภาษีได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีในเรื่อง ระบบ Search Engine ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหาตั๋วเครื่องบินของสายการบินต่างๆ ตามความต้องการ ของผู้เดินทาง ทั้งในเรื่องสายการบิน เวลาบิน และ ราคา คุณอนุพงษ์กล่าวว่า จากการทำธุรกิจที่ผ่านมา ผู้บริโภคได้เลือกซื้อตั๋วโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำเป็นจำนวนมากถึง 70% ของปริมาณการซื้อตั๋วโดยสารผ่านเวป Traveligo โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นสายการบินที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจากผู้บริโภค เนื่องจากตารางบินส่วนใหญ่สามารถทำราคาต่ำสุด โดยสาร ได้ต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ และยังเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนไทยในปัจจุบันเป็นอย่างมากในเรื่องการขนส่ง การเดินทางท่องเที่ยว และรูปแบบการใช้ชีวิต

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชียมี นวัตกรรมในเรื่องการพัฒนาระบบออนไลน์ต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย สามารถเชื่อมต่อกับระบบทางอินเทอร์เน็ตของตัวแทนจำหน่ายตัวเครื่องบินได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงระบบการชำระเงินที่มีระหว่างบริษัทกับตัวแทนจำหน่ายนั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ ตรงเวลาและรวดเร็วกว่าสายการบินอื่นๆ ของประเทศไทย อีกทั้งระบบการซื้อขายต่างๆ ระหว่างตัวแทนจำหน่ายมีความสะดวก เชื่อมต่อและเข้าถึงง่าย แต่ในช่องทางการจำหน่ายตัวเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในเวปไซต์ และ Application จะเสนอราคาตัวเครื่องบินที่ต่ำที่สุดแก่ผู้ใช้บริการ โดยตรงเท่านั้น จากสาเหตุนี้ตัวแทนจำหน่ายจะไม่ได้รับส่วนลด หรือส่วนแบ่งทางการค้าใดๆ ซึ่งแตกต่างกับกลยุทธ์การขายของสายการบินอื่นๆ ดังนั้น ถ้าตัวแทนจำหน่ายต้องการเพิ่มจำนวนของลูกค้ำที่ต้องการตัวเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียเนื่องจากมีราคาที่ต่ำที่สุด ตัวแทนจำหน่ายจำเป็นต้องลดราคาเอง ยอมขาดทุน เพื่อให้เกิดการดึงดูดความสนใจ และความเชื่อมั่นด้านราคา เพื่อการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าในอนาคต ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียไม่มีนโยบายในการให้ราคาพิเศษแก่ตัวแทนจำหน่าย แต่จะมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาการขายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้ความรู้ด้านการตลาด เพื่อเพิ่มกลยุทธ์การขายในรูปแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการรักษาคุณภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ หน่วยงาน และมีความชัดเจนในรูปแบบการทำงานที่มีคุณภาพ มีการมอบหมายงานให้กับคนที่เหมาะสมกับงานนั้น และใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของบุคลากรได้เป็นอย่างดี สังเกตได้จากบุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว มีการจัดการต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้เป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ จากประสบการณ์ที่ได้รับรู้เกี่ยวกับข่าวสารต่างๆ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และชาญฉลาด มีการปกป้องดูแลบุคลากรขององค์กรได้เป็นอย่างดี

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรและ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่ทันสมัย เป็นสากล ถือเป็นข้อได้เปรียบในการบริหารจัดการให้มีระบบการทำงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการต้นทุน เพื่อให้ได้ผลกำไรให้มากที่สุด

#### 4. คุณแพรมาศ เจริญพงศ์ รองประธานบริหารฝ่ายบัตรเครดิต ธนาคารซีทีแบงก์ (ประเทศไทย)

คุณแพรมาศ มีทัศนะว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยมีการเติบโตขึ้นอย่างมากในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการเติบโตของผู้บริโภคในระดับชนชั้นกลาง ส่งผลให้ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นทางเลือกเพื่อให้ผู้บริโภคจะได้เดินทางโดยเครื่องบินที่สะดวกสบาย ใช้เวลาน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการขนส่งชนิดอื่นๆ อีกทั้งมีราคาถูก ทั้งนี้ยังส่งผลดีให้กับทางธนาคารที่ประกอบธุรกิจบัตรเครดิตเป็นอย่างมาก เห็นได้ชัดจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นหนึ่งในสายการบินที่มียอดขายเป็นอันดับต้นๆ ในประเทศไทย และมากกว่า 90% ของผู้โดยสาร ใช้วิธีการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต

มิติด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม รวมถึงมิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือเป็นบริษัทที่มี แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) การเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ชัดเจน และแข็งแกร่งในเรื่องนวัตกรรมกรรมการจัดการที่รวดเร็วและทันสมัย มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการต้นทุน กลยุทธ์ทางการตลาด และการคำนวณต้นทุน อีกทั้งมีการบริหารจัดการด้านราคาที่เข้มงวด เพื่อให้สามารถทำราคาตัวโดยสารให้ต่ำที่สุด จะเห็นได้จาก การที่บัตรเครดิตของธนาคารซีทีแบงก์ มีการทำการส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินไทยแอร์เอเชียมาเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปี แต่จะเป็นการให้คะแนนสะสมพิเศษ และของกำนัล เช่น บัตรของขวัญร้านกาแฟ เป็นต้น โดยจะไม่มีการให้ของกำนัลเป็นเงินสด (Cash Rebate) เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อราคาตัวโดยสาร นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญรักษาราคาตัวโดยสารที่ต่ำที่สุด ต้องซื้อได้จากช่องทางการขายของบริษัทไทยแอร์เอเชียโดยตรงเท่านั้น

มิติด้านภาวะผู้นำ สายการบินไทยแอร์เอเชียมีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ส่งผลให้สามารถสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจน จึงทำให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นกระแสสังคม ผู้บริหารก็มีการแก้ไขได้ค่อนข้างดี และรวดเร็ว ในยึดถือ แสดงถึงความกระตือรือร้นต่อปัญหา และการมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และ มิติด้านความผูกพันของพนักงาน เรื่องหลักที่เห็นได้ชัดคือ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีลักษณะที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นกันเอง เหมาะกับกลุ่มลูกค้าพนักงานทุกคนมีความคล่องตัวสูง มีระบบและวิธีการทำงานที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยใช้



เทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย องค์กรก็ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และมีความจงรักภักดีสูง

#### 5. คุณพิชพงษ์ พงษ์ชีพ ผู้บริหารและผู้จัดการทั่วไป บริษัท เกาะกูดพาราไดซ์บีช จำกัด

ถึงแม้ว่า เกาะกูดพาราไดซ์รีสอร์ท และเกาะซ้างพาราไดซ์รีสอร์ท จังหวัดตราด ที่อยู่ในความดูแลของ คุณพิชพงษ์ จะไม่ได้ตั้งอยู่ในจังหวัดที่เป็นจุดหมายของสายการบินไทยแอร์เอเชีย แต่ลูกค้าผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ เดินทางมาจากต่างประเทศมายังประเทศไทยด้วยสายการบินไทยแอร์เอเชีย และตั้งแต่เริ่มมีสายการบินไทยแอร์เอเชียในประเทศไทย ซึ่งกำหนดให้ราคาตั๋วโดยสารมีราคาที่เอื้อมถึง โดยเฉพาะตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวจีนอย่างมาก จึงส่งผลให้เกิดการกระตุ้นการท่องเที่ยวในเกาะซ้าง และเกาะกูด อย่างเห็นได้ชัด

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม นวัตกรรมจัดการเรื่องต้นทุน ซึ่งส่งผลในการกำหนดราคาตั๋วโดยสาร และการทำโปรโมชั่นที่ดึงดูด ถือเป็นเรื่องสำคัญ และประสบความสำเร็จอย่างมาก รวมทั้งนวัตกรรมจัดการเรื่องเส้นทาง และจุดหมายการบิน ที่ตอบโจทย์การเดินทาง และการท่องเที่ยวของผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่ได้เป็นอย่างดี โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียยังสามารถสร้าง และรักษามาตรฐานในเรื่องต่างๆ จนเป็นที่ยอมรับ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถสังเกตได้จาก การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการจองตั๋วโดยสารให้มีความรวดเร็ว ทันสมัยมากขึ้น และรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความรู้ความเข้าใจกับระบบ และการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานของพนักงานฝ่ายภาคพื้น ในการบริการเช็คอิน ซึ่งสามารถให้บริการด้วยความคล่องแคล่ว กระชับฉับไว และเป็นระบบ

มิติด้านภาวะผู้นำ ครั้งแรกที่ได้รู้จักผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ผ่านทางช่องทางสื่อต่างๆ ก็รับรู้ถึงความคิดสร้างสรรค์ ไอเดียแปลกใหม่ที่นำเสนอแตกต่างจากสายการบินอื่นๆ ซึ่งเห็นได้จาก การนำวงคาราบาว มาร้องเพลง และโฆษณา โดยใช้คำพูดที่ติดหู คือ “ใครๆ ก็บินได้ Everyone can fly” มาทำความเข้าใจและสร้างความคุ้นชินให้กับคนไทยได้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่อประชาชนโดยส่วนใหญ่ของประเทศ นอกจากนี้จากข้อมูลต่างๆ ที่รับรู้มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียมีปัญหาที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้โดยสารค่อนข้างน้อย และผู้บริหารสามารถควบคุม และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน พนักงานของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย แสดงออกชัดเจนถึงความเชื่อมั่นในองค์กรที่ประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ และมีลักษณะการทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความรัก และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยสังเกตได้จากที่พบเจอพนักงานต้อนรับ หรือนักบินที่มีความสุขกับการทำงาน

#### 6. อาจารย์เพชรแท้ อยู่สกุล อาจารย์พิเศษภาควิชาธุรกิจการบิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

อาจารย์เพชรแท้ ได้ให้ข้อมูลในฐานะอาจารย์พิเศษ ภาควิชาธุรกิจการบิน ของมหาวิทยาลัย สวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง วิทยาเขตหัวหิน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับ ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย โดยมีหน้าที่ในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อเป็น ตลาดแรงงานด้านบริการโดยเฉพาะในธุรกิจการบิน เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงาน ภาคพื้นดิน พนักงานห้องรับรอง พนักงานตัวโดยสาร พนักงานคลังสินค้า พนักงานด้าน Logistic พนักงานฝ่ายปฏิบัติการต่างๆ เป็นต้น และยังถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในมิติธุรกิจ การบินโดยรวมของประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า ต้องให้ความรู้แก่นักศึกษาในการติดตามข่าวสาร เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการบินของประเทศอยู่เสมอ ให้ทันกับสถานการณ์ของนโยบาย ทางการเมืองของประเทศ และการพัฒนาในอุตสาหกรรมการบิน เช่น การสร้างสนามบินใหม่ การ ขยายธุรกิจการท่องเที่ยวยังจังหวัดต่างๆ การมีสายการบินใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมการบิน เป็นต้น

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความ ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมจัดการ ซึ่งเห็นได้ชัดจากราคาต่ำโดยสาร ที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสมทันสมัย

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นสัญลักษณ์หลัก ที่เห็นได้ชัดของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ที่มุ่งเน้นการจัดการคุณภาพเป็นสำคัญ

มิติด้านภาวะผู้นำ เมื่อเกิดกรณีต่างๆ หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะ เห็นผู้บริหารออกมาแสดงความรับผิดชอบอย่างทันที ตามมาตรฐานของสายการบิน

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีวัฒนธรรมองค์กรของสายการบิน ต้นทุนต่ำที่ชัดเจน แข็งแกร่ง ทำให้ผู้โดยสารสามารถรับรู้ได้ ส่งผลให้เกิดความภักดีในบริการ (Royalty) ได้เป็นอย่างดี

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือว่าอยู่ในระดับมาตรฐาน

7. อาจารย์ ดร.ธีรดา จงกลรัตน์ อาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.ธีรดา ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของ  
สายการบินไทยแอร์เอเชีย และยังได้ให้ความคิดเห็นในฐานะของผู้โดยสารของสายการบินไทยแอร์  
เอเชียอีกด้วย โดยอาจารย์ ดร.ธีรดา กล่าวว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการรักษาคุณภาพและ  
มาตรฐานการให้บริการที่มีความสม่ำเสมอ และมีการตั้งราคาที่เหมาะสมผลมาในระยะเวลาหนึ่ง  
จนก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจของผู้บริโภค รวมถึงความสามารถในการจัดการ  
ปัญหาในภาวะวิกฤติ ที่เห็นได้ชัดว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถรับมือกับประเด็นปัญหา  
ต่างๆ ได้อย่างตรงไปตรงมา รวดเร็ว และไม่บิดเบือน ซึ่งถึงว่าทำได้ดีกว่าสายการบินอื่นๆ ใน  
ประเทศไทย

มิติด้านนวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม มีความพยายามในการพัฒนา  
รูปแบบสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ และม  
มีความพยายามสร้างสรรค์วิธีการ รวมถึงเนื้อหาในการสื่อสารเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้  
อย่างต่อเนื่อง

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยรวมแล้ว สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถ  
บริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี แม้จะมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นตามสภาพของธุรกิจและ  
อุตสาหกรรม ก็สามารถรักษาความเป็นมืออาชีพ จนเกิดเป็นความน่าเชื่อถือ และสามารถยื่นย้  
ความเป็นผู้นำของสายการบินต้นทุ่นต่ำของประเทศไทยได้

มิติด้านภาวะผู้นำ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้สะท้อนความเป็นผู้นำได้ดีในยามวิกฤติ  
โดยมีวิธีการบริหารจัดการปัญหาได้อย่างมืออาชีพ เมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ ที่ประสบปัญหา  
ใกล้เคียงกัน จากการเหตุการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในส่วนของประเทศ  
ไทย ยังมีการตีความปัญหา และจัดการปัญหาได้อย่างไม่เป็นมืออาชีพมากเพียงพอ แต่ในส่วน  
ของผู้บริหารหลักจากสายการบินแอร์เอเชีย มีความพยายามในการสื่อสารกับคนในองค์กร เพื่อ  
สร้างความเข้าใจ และปรับความรู้สึกให้ตรง จากนั้นจึงนำไปสู่การให้ข้อมูลกับสื่อมวลชน ซึ่งถือ  
เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนชัดเจน ถูกต้อง และปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ปัญหาต่างๆ  
คลี่คลายลงได้

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นสากลอย่างแท้จริง  
โดยสามารถก้าวข้ามผ่านวัฒนธรรมความเป็นองค์กรของชาติใดชาติหนึ่ง

มิติด้านความผูกพันของพนักงาน ลักษณะของพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน บ่งบอกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุสุดวิสัย พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้แสดงถึงความพร้อมที่จะปกป้ององค์กร ดังจะเห็นได้จากการแสดงความคิดเห็นในสื่อออนไลน์ต่างๆ นอกจากนี้พนักงานต้อนรับในส่วนต่างๆ ทั้งภาคพื้น และบนเครื่องบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและองค์กร ดังจะเห็นได้จากการปฏิบัติตัวกับเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ

#### 8. กัปตันชญาณ์ทัต ชูตระกูล นักบิน สายการบินนกแอร์

กัปตันชญาณ์ทัต ได้ให้มุมมองต่อสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันว่า นอกจากการเป็นทางเลือกด้านการคมนาคมของผู้โดยสารแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการสร้างงาน และรายได้ให้กับประชาชนอีกด้วย ทั้งนี้ สายการบินนกแอร์ กับสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ต่างก็มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของโครงสร้างหลักในการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ

สายการบินนกแอร์นั้น ได้ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย โดยมีส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของคนไทยทั้งหมด ทั้งนี้ยังมีความแตกต่างกันกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในเรื่องของโครงสร้างการบริหาร และการจัดการโดยรวมขององค์กร รวมทั้ง แผนการตลาด และ โครงสร้างเครือข่ายเส้นทางบินที่ยังมีไม่มากนัก

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม มองว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะนวัตกรรมในเรื่องการสื่อสารองค์กร และการเข้าถึงผู้บริโภค

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีภาพลักษณ์ที่ดีในเรื่องคุณภาพในการจัดการต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร ที่มีมาตรฐานสากล และมีประสิทธิภาพ

มิติด้านภาวะผู้นำ มีโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมต่อการทำงานที่รวดเร็ว และผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ทันทีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เห็นได้ชัดว่าผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมทั้งมีประสบการณ์สูง และสามารถเข้าถึงพนักงานได้เป็นอย่างดี

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการดำเนินงานต่างๆ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีความสามัคคี เข้มแข็ง และร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร

## 9. คุณสุชชา วิทยวงศ์ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คุณสุชชา เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินไทยมาเป็นระยะเวลาถึง 15 ปี จึงมีความผูกพัน ทักษะ และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของการบินไทยที่แข็งแกร่ง ส่งผลให้ไม่ทราบถึงรูปแบบและวิธีการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมากนัก แต่ให้ทัศนะว่าสายการบินต้นทุนต่ำอย่างสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น น่าจะเป็นตัวเลือกอันดับต้นๆ ของผู้ใช้บริการในระดับภูมิภาคได้ดี และมองว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย เปรียบเสมือนตัวแทนของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

มิติด้านวัฒนธรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม มุ่งเน้นถึงความรวดเร็ว และทันสมัยกว่าสายการบินอื่นๆ อย่างมาก ทั้งเรื่องชนิดของเครื่องบิน เส้นทางการบิน และรูปแบบการสื่อสาร การโฆษณาต่างๆ โดยเปรียบเทียบว่า สายการบินไทยมีชนิดของเครื่องบินที่หลากหลาย รวมทั้งระดับชั้นที่นั่งบนเครื่องบิน ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องมีการเรียนและฝึกฝนการปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ ซึ่งส่งผลให้มีข้อจำกัดว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้เฉพาะบนเส้นทางบินที่ใช้เครื่องบินบางชนิดและบางระดับชั้นเท่านั้น ไม่สามารถทดแทนกันได้ เป็นต้น

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เห็นได้ชัดจากผลกำไรในการประกอบธุรกิจที่มีอย่างต่อเนื่อง และรักษาความเป็นผู้นำของสายการบินต้นทุนต่ำได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องการรักษาระดับของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งแสดงถึงความแตกต่างในกระบวนการทำงานของสายการบินไทยที่มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ มากกว่าการคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่าย

มิติด้านภาวะผู้นำ เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินไทยแล้ว สายการบินไทยแอร์เอเชียมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน กระชับ ทำให้ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มากกว่า ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนของการบินไทย ซึ่งมีลำดับชั้นของความเป็นเจ้านายลูกน้องอย่างชัดเจน

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีบุคลิก ลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรของการบินไทยโดยสิ้นเชิง ทั้งเรื่องความทันสมัย เป็นกันเอง และมีความเสมอภาค เป็นสากลแบบคนรุ่นใหม่ ในขณะที่พนักงานของการบินไทย จะมุ่งเน้นการรักษาแบบความเป็นไทยที่นุ่มนวล และให้ความสำคัญกับระบบตำแหน่งงานและความอาวุโส เห็นได้จากรูปแบบสวัสดิการเรื่อง ตัวเครื่องบินสำหรับพนักงาน ที่แตกต่างกัน

โดยพนักงานของสายการบินไทยจะถูกแบ่งเป็นระดับตามตำแหน่งงาน และจำนวนปีในการทำงาน ส่งผลให้ได้รับสวัสดิการ เรื่องระดับชั้น และจำนวนของตัวเครื่องบินที่ไม่เท่ากัน

#### 10. คุณกันต์ฤทัย แสงศรีจิราภัทร ข้าราชการ นักสังคมสงเคราะห์ระดับปฏิบัติการ จังหวัดอุดรธานี ในฐานะผู้ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ

คุณกันต์ฤทัย เป็นข้าราชการชาวกรุงเทพฯ ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ที่จังหวัดอุดรธานี จึงทำให้ได้ใช้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในการเดินทางอยู่เสมอ และมองว่า ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งผลให้เกิดความสะดวกสบายในการเดินทางกลับภูมิลำเนาได้สะดวก รวดเร็ว และมีราคาไม่แพง ซึ่งถือเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่ ผู้บริโภคที่มีรายได้น้อย ทั้งนี้ คุณกันต์ฤทัย ได้ให้คำจำกัดความของสายการบินไทยแอร์เอเชียว่า “ถูกและดี” เพราะนอกจากมาตรฐานการบริการแล้วยังมีการให้สิทธิพิเศษแก่ ข้าราชการไทย เมื่อเลือกใช้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งข้าราชการจะได้รับสิทธิ์เลือกที่นั่งพิเศษ และบริการชุดอาหารและน้ำดื่มฟรี อีกด้วย

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม สายการบินไทยแอร์เอเชีย แสดงให้เห็นชัดเจนถึงมาตรฐานการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย โดยคำนึงถึงความรู้สึกที่มีต่อสายการบิน คือ ทำให้ผู้โดยสารเห็นถึงวิธีการคำนวณต้นทุนที่สมเหตุสมผล เรื่องการใช้วิธีคำนวณราคา โดยแยกน้ำหนักระเป๋า และค่าอาหาร เพราะการที่บางสายการบินมีการ แจกและแถม เรื่องน้ำหนักระเป๋า หรืออาหาร มากเกินไปอาจทำให้ผู้โดยสารรู้สึกว่าเป็นส่วนที่เกินกว่าต้นทุนจริงที่ควรเกิดขึ้น กลับส่งผลทางลบ ทำให้ผู้โดยสารไม่มั่นใจต่อการลงทุนเรื่องความคุณภาพ และความปลอดภัยของสายการบินนั้นๆ

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นองค์กรที่มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด มีการทำงานที่เป็นระบบ ลำดับชั้น มีการจัดการที่ดี สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว รับฟังปัญหาของผู้ใช้บริการ และมีการให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ใช้บริการอย่างชัดเจน ในรูปแบบที่น่าสนใจ

มิติด้านภาวะผู้นำ ความมีกฎระเบียบที่เคร่งครัด และมีการรักษาระดับมาตรฐานสูง ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ส่งผลให้มองว่าเป็นองค์กรที่มีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถสูง จึงสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมจัดการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรมิติด้านความผูกพันของพนักงาน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ทันสมัย และรวดเร็ว ส่งผลถึงการให้บริการต่างๆ ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ ทำงานคล่องแคล่ว ว่องไว ซึ่งสามารถเห็นได้ชัดเจน

จากคุณลักษณะของพนักงานที่เคาน์เตอร์เซ็คอิน จนถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมถึงการรักษาเวลาในการทำการบิน ซึ่งถือว่าเป็นสายการบินที่ตรงต่อเวลาที่สุด นอกจากนี้การติดต่อผ่านระบบ Call Center ก็ได้รับการตอบสนองที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

## ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

### รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ที่เป็นพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

1. คุณธรรศพลฐ์ แบลเว็ลด์  
ตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. คุณสันติสุข คล่องใช้ยา  
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ
3. คุณณัฐพล บรรพกาญจน์  
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย  
สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินไทยสมายล์
4. คุณณัฐพล ศิริอุปถัมภ์  
ตำแหน่ง อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ  
สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินบางกอกแอร์เวย์
5. คุณพงษ์นรินทร์ อนุรักษ์ลาวัณย์  
ตำแหน่ง อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์สายการบินไทยแอร์เอเชีย
6. คุณบุญฤทธิ์ สวัสดิ์อนุภาพ  
ตำแหน่ง วิศวกรอากาศยาน
7. คุณฉันทา จำปาภา  
ตำแหน่ง นักบิน
8. คุณกมลรัตน์ สิริฤกษ์สกุล  
ตำแหน่ง พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน



9. คุณวรวรรณ เอื้อจารุพร  
ตำแหน่ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

**รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ**

1. คุณวที อรรถกมล  
ตำแหน่ง นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการกอง ฝ่ายจัดการ  
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย
2. ร้อยเอกจรชฎ แยมศรีบัว  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (AOT)
3. คุณอนุพงษ์ เกรียงไกรลิขิต  
ตำแหน่ง ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร  
บริษัท เสิร์ชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน จำกัด (เว็บ Traveligo)
4. คุณแพรมาศ เจริญพงศ์  
ตำแหน่ง รองประธานบริหารฝ่ายบัตรเครดิต  
ธนาคารซีทีแบงก์ (ประเทศไทย)
5. คุณพิชพงษ์ พงษ์ชีพ  
ตำแหน่ง ผู้บริหาร และผู้จัดการทั่วไป  
บริษัทเกาะกูด พาราไดซ์ บีช จำกัด
6. คุณเพชรแท้ อยู่สกุล  
ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ ภาควิชาธุรกิจการบิน  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

7. อาจารย์ ดร.ธีรดา จงกรัตน์นาภรณ์  
ตำแหน่ง รองคณบดี และอาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์  
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  
8. กัปตันชญาณ์ทัต ชูตระกูล  
ตำแหน่ง นักบิน  
สายการบินนกแอร์
  
9. คุณสุชยา วิษณุวงศ์  
ตำแหน่ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  
สายการบินไทย
  
10. คุณกัณฑ์ฤทัย แสงศรีจิราภัทร  
ตำแหน่ง ข้าราชการ นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ  
สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดอุดรธานี

## ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ สน 0210.7/235



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

16 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์  
เรียน คุณสันติสุข คล่องใช้ยา  
ผู้อำนวยการฝ่ายการพาณิชย์และรายได้พิเศษ  
บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นางสาวลลิตาธรรม ชยมงคล เลขทะเบียน 5419202005 นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” โดยมี ผศ.ดร.ไชนันท์  
ปัญญาศิริ เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ณัฏช กุลิศร์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต  
ให้ นางสาวลลิตาธรรม ชยมงคล เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้า  
มี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความ  
ถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 092-252-  
5999 อีเมลล์ dekpla@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชนันท์ ปัญญาศิริ)  
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321  
โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022  
E-mail: phd\_m1@siam.edu