

แนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ

Management Guidelines That Help Businesses Survive in The Crisis of Low-cost Airlines

ณัฐนัน บุญยวิชญ์กานนท์^{1*} พุฒิธร จิรายุส²

^{1,2}คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Nat Boonyavichkanont^{1*} Puttithorn Jirayus²

^{1,2}Faculty of Business Administration, Southeast Asia University

*Corresponding Author E-mail: boytmk@gmail.com

(Received: July 19, 2023; Revised: October 16, 2023; Accepted: October 31, 2023)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ ผลการศึกษาถือเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับแนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่รู้จักในนาม AIC MODEL ประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ปรับตัว หมายถึง ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในเรื่องการบริการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและอยู่รอด และต้องเข้าใจวิกฤตการณ์จริงที่เกิดขึ้นเพื่อประมวลเป็นองค์ความรู้ในการปรับแนวทางหรือทิศทางดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด 2) ปรับปรุง หมายถึง นำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาปรับใช้เพื่อปรับปรุงองค์การให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจและสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤต และ 3) เปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์การอาจเป็นการปรับเปลี่ยนทั้งหมดที่เรียกว่า “พลิกโฉม” หรือปรับเปลี่ยนบางแผนกที่เป็นจุดอ่อนเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, ภาวะวิกฤต, สายการบินต้นทุนต่ำ

Abstract

This article aims to study management approaches that help businesses survive in the crisis of low-cost airlines. The result of the study is considered as a new knowledge for management guidelines that help businesses survive in the crisis of low-cost airlines, known as AIC MODEL, consisting of 3 important guidelines as follows: 1) Adaptation: means entrepreneurs must have knowledge and understanding of both business management services to succeed and survive. In order to compile it into a body of knowledge, to adjust the direction or direction of the business to survive, entrepreneurs must understand the real crisis that has occurred. 2) Improvement: means bringing the information obtained from the analysis and apply it to improve

the organization to suit the business context and the crisis situation that occur. Then, the organization can run the business successfully and survive in crisis. 3) Change: means changing the organization, which can be a total change called “transformation” or changing some departments that are weak in order to be able to compete in the market.

Keywords: Management, Crisis, Low-cost Airline

บทนำ

อุตสาหกรรมการบิน เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมระดับโลกที่ได้รับความนิยมมากที่สุดเป็นการเชื่อมโยงผู้คน วัฒนธรรม และธุรกิจต่าง ๆ ทั่วทั้งทวีป อุตสาหกรรมการบินมีความสำคัญในการสนับสนุนเศรษฐกิจโลก และสร้างผลประโยชน์ทางสังคมผ่านกระบวนการขนส่งทางอากาศ เพราะสายการบินให้บริการเครือข่ายการขนส่งทั่วโลกที่รวดเร็ว ซึ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจระดับโลก สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงการสร้างงาน การอำนวยความสะดวกด้านการค้าและการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ และอุตสาหกรรมการบินที่มีความพร้อมการใช้งานของบริการขนส่งทางอากาศที่เชื่อถือได้นั้น จะช่วยให้ผู้คนสามารถเข้าถึงสิ่งที่ต้องการ มาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และการบินเป็นเส้นทางการขนส่งระยะยาวที่ปลอดภัยที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุดของโลก ธุรกิจสายการบินจะต้องปรับตัวและปรับตัว คือ รายได้จากค่าโดยสารที่หายไปเป็นจำนวนมหาศาล ต้องอาศัยการดำเนินนโยบายอย่างรอบคอบ เน้นความร่วมมือกับภาคขนส่งรูปแบบอื่น ๆ การปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการบริการขนส่งสินค้าภายใต้วิกฤตเช่นนี้ สะท้อนถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากรในธุรกิจการบินที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนเพื่ออำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ รวมทั้งพร้อมที่จะผลักดันให้เศรษฐกิจทั้งของไทยและทั่วโลกขับเคลื่อนผ่านความยากลำบากไปด้วยกัน (ทักษิณา แสนเย็น และคณะ, 2563)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ได้สร้างวิกฤตแก่สังคมโลกเป็นอย่างมากส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกในวงกว้างทั้งในภาคการบริการและภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะธุรกิจสายการบิน (อารียา สุขโต, 2564) การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ที่ผ่านมากำลังส่งผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมการบินส่งผลกระทบต่อภาระของผู้อยู่โดยสารความต้องการขนส่งสินค้าทางอากาศ แรงงานในสนามบิน และรายได้เข้า หากมองย้อนกลับไปในอดีต อุตสาหกรรมการบินคือตัวแปรสำคัญของภาคการบริการและการท่องเที่ยว แต่ในปัจจุบันภาวะภัยคุกคามที่อุตสาหกรรมการบินกำลังเผชิญอยู่นั้น สร้างมูลค่าความเสียหายอย่างมหาศาลและสร้างความเสียหายให้กับภาคธุรกิจและแรงงานในแต่ละภาคส่วน และแน่นอนคือทุกสายการบินต้องวางแผนและดำเนินการกอบกู้สายการบินให้หลุดพ้นจากวิกฤต แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของการบริหารงานในการรับมือกับความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ (ทักษิณา แสนเย็น และคณะ, 2563) และภาคธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างหนัก ต้องมีการปรับตัวครั้งใหญ่เพื่อความอยู่รอด เพราะก่อนที่จะเกิดวิกฤตดังกล่าว ธุรกิจการบินมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงอยู่แต่เดิม ดังนั้นเมื่อมีสถานการณ์โควิด-19 สายการบินต่าง ๆ จึงพยายามหาวิธีเพื่อกลับไปทำการบินให้ได้เร็วที่สุด (ปิยะชาติ ภิรมย์สวัสดิ์ และคณะ, 2563) เพื่อสร้างสร้างแรงจูงใจให้ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการ จึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์ และแนวทางการบริหารจัดการที่ยังไม่เคยใช้มาก่อน ทั้งการศึกษาพฤติกรรมใหม่ ของผู้บริโภคภายใต้

กฎเกณฑ์และข้อบังคับด้านสาธารณสุขที่เปลี่ยนไปแม้ปัจจุบันจะเริ่มเห็นว่าสายการบินต่าง ๆ พยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แต่สิ่งที่ปรากฏนั้นยังไม่สามารถจะสรุปว่าทั้งหมดทั้งมวลนี้คือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการถาวร ยังมีความท้าทายสำหรับธุรกิจการบินให้ต้องเตรียมตัวอีกในอนาคต (อารียา สุขโต, 2564)

แนวโน้มธุรกิจการปรับตัวการบริการขนส่งทางอากาศ ปี พ.ศ. 2566-2568 พบว่าธุรกิจขนส่งทางอากาศมีแนวโน้มเติบโตดีขึ้น โดยการขนส่งผู้โดยสารทั้งในประเทศและระหว่างประเทศจะเติบโตตามการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยว ส่วนบริการขนส่งสินค้าทยอยฟื้นตัวตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ขณะที่การแข่งขันด้านราคามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ท่ามกลางภาระการฟื้นฟูกิจการและต้นทุนที่มีแนวโน้มปรับสูงขึ้นตามราคาพลังงาน ปัจจัยท้าทายของธุรกิจด้านการบิน ได้แก่ ราคาเชื้อเพลิงทรงตัวสูง เพิ่มภาระต้นทุนแก่ผู้ประกอบการ รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ให้บริการต่างชาติรายใหญ่ ซึ่งเพิ่มความครอบคลุมของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารและสินค้ามายังภูมิภาคเอเชีย และภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติตามเกณฑ์ความปลอดภัยต่าง ๆ แม้สถานการณ์โควิด-19 จะคลี่คลายลง ทำให้สายการบินต้องปรับตัวต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้อาจกระทบอัตรากำไรของธุรกิจ ขณะที่ผู้ประกอบการรายเล็กแข่งขันได้ยากจากข้อจำกัดด้านเงินทุน จำนวนฝูงบินและส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบิน ธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ (Air Transport) มีข้อได้เปรียบด้านความรวดเร็ว ช่วยลดเวลาเดินทาง และสามารถเข้าถึงพื้นที่เข้าถึงยากซึ่งการขนส่งแบบอื่นทำได้ยาก ทั้งยังเป็นรูปแบบการเดินทางที่ปลอดภัยที่สุด ถึงจุดหมายปลายทางได้ตามเวลาที่กำหนด จึงได้รับความนิยมมากขึ้นในทุกภูมิภาคทั่วโลก สะท้อนจากการพัฒนาสนามบินพาณิชย์ที่ทันสมัย การสร้างเครื่องบินขนาดใหญ่และสมรรถภาพสูงเพื่อบรรทุกผู้โดยสารและบรรทุกสินค้าได้มากขึ้น การพัฒนาเครื่องมือขนส่งที่ทันสมัย ตลอดจนการขยายและปรับปรุงคลังสินค้าบริเวณท่าอากาศยานเพื่ออำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม จุดด้อยของการขนส่งทางอากาศ อาทิ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสูงกว่าเมื่อเทียบกับการขนส่งประเภทอื่น ทั้งยังต้องการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานจำนวนมากเพื่อรองรับรูปแบบการขนส่งทั้งระบบ (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี, 2566)

ปัญหาการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งในเส้นทางการบินภายในประเทศและระหว่างประเทศสายการบินต่างแข่งขันกันในเรื่องระดับราคาค่าบัตรโดยสาร จำนวนเที่ยวบิน ความน่าเชื่อถือของการบริการ ภาพลักษณ์ของสายการบิน สิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสาร โปรแกรมสะสมไมล์ (Frequent Flyer Program) ตลอดจนความพร้อมและความสะดวกสบายของบริการอื่น ๆ นอกจากนี้สายการบินบางแห่งที่เป็นคู่แข่งของบริษัทนั้นมีขนาดใหญ่กว่าอาจมีชื่อเสียงและทรัพยากรทางการเงินมากกว่า และมีความสามารถในการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดในตลาดสำคัญซึ่งรวมถึงเส้นทางการบินภายในประเทศได้ดีกว่าบริษัท สายการบินเหล่านั้นอาจมีความสามารถในการให้บริการในเส้นทางการบินบางเส้นทางที่ไม่ได้กำไรเป็นเวลานานกว่าที่บริษัทจะสามารถดำเนินการได้ (บางกอกแอร์เวย์, 2566)

จากการศึกษา พบว่านักวิชาการได้ทำการศึกษาเรื่องนี้ไว้หลากหลายครอบคลุมในแง่มุมต่าง ๆ ของสายการบินต้นทุนต่ำ จากเหตุผลดังกล่าวผู้เขียนจึงสนใจศึกษาประเด็นนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤต ที่หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้หรือปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนให้อยู่รอดในภาวะวิกฤตต่อไป

เนื้อเรื่อง

บทความนี้ผู้เขียนได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาในการทบทวนวรรณกรรมไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสายการบินต้นทุนต่ำ

แนวคิดเกี่ยวกับสายการบินต้นทุนต่ำหรือสายการบินราคาประหยัด (Low-cost Carrier: LCCs) ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1971 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบริษัทเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ (Southwest Airlines) เป็นรายแรกกับในช่วงระยะเวลานั้นทางฝั่งสหรัฐอเมริกาและยุโรปได้เกิดนโยบายการผ่อนคลายกฎระเบียบการบิน (Airlines Deregulation) ทำให้สายการบินอื่น ๆ เริ่มเปิดให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำตามมาเช่น แอร์ทรานแอร์เวย์ส (Air Tran Airways) อีซีเจต (Easy Jet) เป็นต้น ปัจจุบันสายการบินต้นทุนต่ำสามารถแบ่งได้ 2 แบบ แบบที่หนึ่ง คือ เป็นสายการบินอิสระไม่ขึ้นกับสายการบินอื่น และแบบที่สองเป็นสายการบินในสังกัดของสายการบินขนาดใหญ่ (กัญญา หมั่นไธสง, 2559)

สำหรับประเทศไทยนั้นสายการบินต้นทุนต่ำเปิดดำเนินการขึ้นเมื่อปลายปี พ.ศ. 2546 โดยสายการบินแรกที่เปิดให้บริการ คือ สายการบิน วัน-ทู-โก (One-Two-Go) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือโอเรียนท์ไทย แอร์ไลน์ (Orient Thai Airlines) หลังจากนั้นไม่นานสายการบินแอร์เอเชีย (Air Asia) ของมาเลเซีย ได้ร่วมมือกับนักลงทุนในประเทศไทยร่วมกันก่อตั้งสายการบินไทยแอร์เอเชีย (Thai Air Asia) เปิดให้บริการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 และในขณะเดียวกันก็ได้มีการเปิดตัวสายการบินนกแอร์ (Nok Air) ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ถือหุ้นโดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่ที่มีสายการบินต้นทุนต่ำเกิดขึ้นในประเทศไทย มักจะมีคำถามอยู่เสมอว่าในเมื่อสายการบินต้นทุนต่ำแล้ว คุณภาพการให้บริการจะลดลงด้วยหรือไม่ ถึงแม้ว่าสายการบินต้นทุนต่ำจะตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปเพื่อลดต้นทุน แต่ในส่วนเรื่องของคุณภาพมาตรฐานด้านความปลอดภัยยังอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) (ณัฐพงษ์ ประกอบการดี, 2565)

วิทวัส อุดมกิตติ (2549) กล่าวถึงหลักการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำไว้ว่า แนวคิดการให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำนั้น (Low-cost Carriers: LCCs) เกิดจากความต้องการให้ผู้บริโภคที่มีฐานะระดับปานกลางถึงผู้บริโภคระดับต่ำสามารถที่จะตัดสินใจเลือกใช้บริการได้ง่ายขึ้นโดย Schneiderbauer & Painsible (2012) กล่าวถึงลักษณะของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งจะแตกต่างจากลักษณะการให้บริการโดยทั่วไปของสายการบินปกติ (Full-service Carriers-FSCs) อยู่ 3 ประการ

Simple Product หมายถึง เรียบง่ายโดยมีลักษณะรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างจากสายการบินปกติ เช่น งดการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน งดห้องรับรองพิเศษ (VIP Room) ไม่มีการแบ่งชั้นผู้โดยสารมีเพียงชั้นประหยัดเท่านั้น (Economy Class) ไม่มีการคืนค่าโดยสารกรณียกเลิกเที่ยวบิน งดตัวแทนการจองบัตรโดยสารโดยใช้ระบบบัตรโดยสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticketing) แทน ใช้เครื่องบินขนาดเล็กและแบบรุ่นเดียวกัน เพราะง่ายต่อการซ่อมบำรุง เส้นทางการบินเน้นภายในประเทศและใกล้เคียง เลือกสนามบินระดับรอง (Secondary Airport) เพราะมีค่าธรรมเนียมต่ำ เน้นพนักงานที่สามารถทำงานได้หลายอย่าง (Multi-task) หรือใช้ผู้ชำนาญจากภายนอก (Outsourcing) ไม่ต้องจ่ายเงินและสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มเที่ยวบินให้มากขึ้น เพราะสนามบินระดับรองไม่มีความแออัดและการขนส่งสัมภาระต่าง ๆ ใช้เวลาน้อย

Market Positioning หมายถึง การวางตำแหน่งสายการบินต้นทุนต่ำที่ถูกต้องและชัดเจน ถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนี้ โดยจะเน้นการทำตลาดไปที่ผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อการท่องเที่ยว (Leisure Traffic Passenger) หรือผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจแต่คำนึงถึงราคาเป็นสำคัญ และเน้นผู้โดยสารที่เดินทางระยะสั้นทั้งในประเทศหรือประเทศใกล้เคียง นอกจากนี้ยังเน้นการทำตลาดเชิงรุกเพื่อที่จะอยู่ในตำแหน่งที่สามารถแข่งขันกับระบบขนส่งอื่น ๆ ในส่วนของการเดินทางระยะไกลและผู้โดยสารที่คำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญก็จะเป็นกลุ่มลูกค้าของสายการบินปกติ (Full-service Carriers: FSCs)

Low Operating Costs หมายถึง รูปแบบและโครงสร้างการดำเนินงานของสายการบินต้นทุนต่ำเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยใช้กลไกพื้นฐานตามหลักอุปสงค์และความยืดหยุ่นของราคา โดยทั่วไปแล้วสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Carrier: LCCs) จะเสนอราคาให้ต่ำเพื่อกระตุ้นให้ประชาชนเดินทางทางอากาศเพิ่มมากขึ้น และพยายามที่จะเพิ่มรายได้จากการขายของที่ระลึก อาหาร และเครื่องดื่มบนเครื่องบิน และสาเหตุที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำนั้นสามารถกำหนดราคาต่ำโดยสารได้ต่ำว่าสายการบินปกติ เนื่องจากได้ลดต้นทุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านบริการที่เพิ่มเพื่อยบนเครื่องบินและสิ่งอำนวยความสะดวกภาคพื้นในทางอากาศยาน ดังนั้นการให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำจึงเหมาะสมกับเส้นทางบินระยะสั้น

ทั้งนี้การเกิดขึ้นของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ย่อมส่งต่อธุรกิจการบินและที่เกี่ยวข้องทั้งในทางบวกและทางลบ ผลในทางบวก เช่น ราคาบัตรโดยสารที่ถูกลง ช่วยกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวมีการเดินทางโดยเครื่องบินมากขึ้น และบอ้ยขึ้นผ่านการขยายเส้นทางท่องเที่ยวได้กว้างขวางขึ้น ทำให้เกิดการขยายตัวของนักท่องเที่ยวระดับรายได้ปานกลางกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งนักท่องเที่ยวในประเทศและนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลดีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเกิดการแข่งขันด้านคุณภาพในภาคธุรกิจการบินและภาคการขนส่งอื่น ๆ มากขึ้น เป็นต้น ผลในทางลบ เช่น นักท่องเที่ยวภายในประเทศอาจมีจำนวนลดลงเพราะมีทางเลือกในการเดินทางไปท่องเที่ยวยังประเทศต่าง ๆ มากขึ้น เพราะราคาตั๋วถูกเมื่อเทียบกับการโดยสารประเภทอื่น ส่งผลให้สายการบินหลักหรือสายการบินขนาดใหญ่มีรายได้ลดลงเมื่อเทียบกับต้นทุนการดำเนินงาน และอาจส่งผลถึงพนักงานที่ต้องตกงานเนื่องจากบริษัทต้องลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับรายได้ที่ลดลง เป็นต้น

จากการศึกษาสรุปได้ว่า แนวคิดการให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นทางออกทางรอดในสถานการณ์การแข่งขันธุรกิจการบินที่เข้มข้น ซึ่งรูปแบบนี้มีทั้งผลบวกผลลบ โดยหลักการแล้วปัจจัยสำคัญของธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ ได้แก่ ราคาบัตรโดยสารเครื่องบินราคาประหยัด การเดินทางในเส้นทางที่ไม่ไกล ไม่คิดราคาสัมภาระเพิ่ม ระบบการจองการขายตั๋วดำเนินการง่าย สะดวกไม่มีค่าธรรมเนียม เป็นต้น แม้ว่าสายการบินต้นทุนต่ำจะลดและงดการให้บริการบางรายการ เพื่อลดต้นทุนแต่คุณภาพไม่ได้ลด แต่กลับมุ่งมั่นพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้ง่าย และสะดวกรวดเร็วปลอดภัย

2. แนวคิดการบริหารจัดการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสายการบิน

ธุรกิจการบิน (Airlines Business) เป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญต่อห่วงโซ่ในอุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) เป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ประเทศอย่างมหาศาลและช่วยสร้างงานอย่างมากมายรวมถึงส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคมในวงกว้าง ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาการคมนาคมขนส่งทางอากาศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการแข่งขันที่

คู่แข่งแห่งโลกธุรกิจการbinที่ต้องช่วงชิงความได้เปรียบกับคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น (สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2559) คุณภาพการบริการถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกธุรกิจเพราะเป็นเครื่องมือที่สร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขันภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของแต่ละธุรกิจการยกระดับคุณภาพการบริการ จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญซึ่งควรนำมาใช้ในธุรกิจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ อันส่งผลให้ผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจและความประทับใจ โดยมาตรฐานของการบริการที่ดีถูกกำหนดด้วยคำว่า คุณภาพ ทั้งนี้ทำให้ผู้บริโภคหรือผู้ให้บริการกลายเป็นศูนย์กลางของธุรกิจ ดังนั้นการที่หน่วยงานสามารถปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการย่อมมีโอกาสในธุรกิจอย่างยั่งยืน (ภาวิณี ทองแย้ม, 2560)

Kotler (2003) กล่าวถึงการบริการที่ดำเนินกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการมีแนวทางการดำเนินการ 5 ประการ คือ

- (1) สินค้าที่มีตัวตนเพียงอย่างเดียว
- (2) สินค้าที่จับต้องได้มาพร้อมกับการบริการควบคู่
- (3) สินค้าและบริการอย่างละเท่ากัน
- (4) การบริการทั้งหมด
- (5) เน้นการบริการเป็นส่วนสำคัญพร้อมด้วยสินค้าและบริการเสริม

แนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้นั้น Barsky & Labagh (2012) กล่าวว่า การดำเนินการบริการจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการมีผลต่อโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจทุกประเภท เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำหรืออาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจของผู้ให้บริการนั้นส่งผลต่อรายได้และการเพิ่มของกำไรมากยิ่งขึ้น ซึ่งในอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบันนี้มีภาวะการแข่งขันสูงมากผู้บริหารในแต่ละองค์กรต่างหากกลยุทธ์และวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริการให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งโดยได้เน้นที่ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คือการเข้าใจในความต้องการของผู้ใช้บริการและตอบสนองต่อความต้องการในสิ่งนั้นอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและความภักดีต่อการใช้บริการของผู้ใช้บริการและเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น (Seth, 2014) กล่าวว่า การบริการควรมีองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนการตลาดที่ชัดเจนโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก 2) การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นบุคลากรผู้ให้บริการมีความตั้งใจ และเต็มใจในการบริการ 3) มีความเข้าใจในเรื่องคุณภาพการบริการและปัจจัยที่ส่งผลต่อกัน 4) เกณฑ์การวัดคุณภาพการบริการและระบบการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ 5) ระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และ 6) ระบบการดูแลผู้ให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้การบริหารจัดการธุรกิจภาวะวิกฤตเป็นเรื่องค่อนข้างยากและมีความลำบากในหลาย ๆ เรื่อง ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์หลายด้านประกอบกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ (อภิสิทธิ์ ฉัตรนันทน์, 2552) กล่าวถึง การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้ว่า ผู้นำองค์กรยากที่จะหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาภาวะวิกฤตขององค์กรสินค้าหรือบริการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ด้านการเงินทรัพย์สินภาพลักษณ์ขององค์กรหรือสินค้า เป็นต้น ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤต ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน อย่างไรก็ตาม ภาวะวิกฤตในบางครั้งสามารถหลีกเลี่ยงได้หากธุรกิจนั้นมีระบบการควบคุมอย่างเหมาะสม การบริหารภาวะวิกฤตมี

วัตถุประสงค์ คือ 1) ป้องกันการเกิดวิกฤต 2) หากเกิดขึ้นแล้วต้องรีบกำจัดวิกฤตนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและจำกัดความเสียหาย และ 3) การสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกครั้งสำหรับแผนการรับภาวะวิกฤตนั้น ต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้พร้อมในรูปแบบที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่ายเมื่อเกิดวิกฤต ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ข้อมูลทั้งหมดต่อสื่อมวลชนอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา รวดเร็วและทันสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ที่สับสน นอกจากนั้นผู้บริหาร ต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีที่มีความพร้อมอยู่เสมอ มีเวลาให้เพียงพอ และต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ได้รวมทั้งการสร้างกิจกรรมดี ๆ ให้กับผู้บริหารและสังคมอยู่เสมอด้วย เพื่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีไว้ล่วงหน้า ช่วยให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเป็นการลดความรุนแรงของปัญหาลงได้

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการบริหารจัดการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นการบริหารจัดการให้การดำเนินงานธุรกิจสายการบินเป็นไปได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพบนฐานความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพราะบริการคือหัวใจของธุรกิจเมื่อใดที่ลูกค้าพึงพอใจก็จะกลับมาใช้บริการซ้ำและการกลับมาใช้บริการซ้ำหมายถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤต

3. แนวคิดการดำเนินธุรกิจภาวะวิกฤต

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ให้ความหมาย “วิกฤต” ไว้ว่า หมายถึง อยู่ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2552) ให้นิยามภาวะวิกฤตไว้ว่า วิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ก่อให้เกิดภาวะคุกคามมีผลต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กร โดยไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือข่าวลือ ทำให้รับรู้ว่าเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง ๆ หรือความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และภาพลักษณ์

Slaikeu (1984) อธิบายองค์ประกอบของการเกิดภาวะวิกฤตว่า มักจะมีองค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้

- 1) เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน
- 2) เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิดมาก่อน
- 3) ส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ ต้องมีการบริหารจัดการอย่างทันที่ด้วยวิธีที่เหมาะสม
- 4) มีผลกระทบต่อสาธารณชน เกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก
- 5) เกิดอันตรายและส่งผลโดยตรงจากครอบครัวผู้เสียหาย

จากแนวคิดดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤต มักมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนกะทันหัน โดยอาจเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน และไม่สามารถควบคุมได้จนเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผู้บุคคลองค์กร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นร่างกาย จิตใจ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ หรือผลกำไรทางธุรกิจ

Mahon & Cochran (1991) กล่าวถึงแนวคิดการจัดหมวดหมู่ตามสาเหตุของการเกิดวิกฤตไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. วิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งเป็นการกระทำขององค์กรเอง เช่น การบริหารผิดพลาดของผู้บริหาร หรือบางวิกฤตเกิดขึ้นจากความผิดพลาดภายในองค์กรซึ่งองค์กรไม่ได้เป็นผู้กระทำ เช่น เกิดไฟฟ้าลัดวงจรตามมาด้วยเพลิงไหม้เสียหายแก่องค์กร

2. วิกฤตที่สามารถคาดคะเนล่วงหน้า ถึงปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ปัญหาตุลการชำระหนี้ที่สะท้อนออกมาจากการขาดดุลต่อเนื่องในระยะยาว วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดจากการสะสมของปัญหาเศรษฐกิจภายในประเทศมาเป็นระยะเวลานาน

3. วิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่ไม่ใช่ความผิดขององค์กร เช่น การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ซึ่งคุกคามต่อองค์กร การลอบวางระเบิด ผู้ก่อการร้าย การลักพาตัว

4. วิกฤตที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม ภูเขาไฟระเบิด พายุ สึนามิ

เมื่อพิจารณาจากวิกฤตทั้ง 4 กลุ่มข้างต้นจะพบว่า มีวิกฤตที่สามารถหลีกเลี่ยงได้และวิกฤตที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ความเชื่อที่ว่าเนื่องจากวิกฤตเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นองค์กรจึงไม่จำเป็นต้องเตรียมการป้องกัน จึงเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากถ้าองค์กรเข้าใจถึงสาเหตุของวิกฤตว่าเกิดจากอะไรได้บ้าง องค์กรสามารถจะริเริ่มหาวิธีการหลีกเลี่ยงวิกฤตเหล่านั้นด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรเพื่อลดโอกาสที่เหตุการณ์จะลุกลามกลายเป็นวิกฤตได้เช่นกัน

ฉัตรปวีณ์ จรสุราวัฒน์ (2556) กล่าวถึงการเรียนรู้ภาวะวิกฤตที่กำลังจะเกิดขึ้นมีดังนี้

1. ให้ความสนใจเมื่อสัญญาณของผู้บริหารในองค์กรมีบางอย่างผิดปกติ
2. ให้เผชิญกับข้อเท็จจริงที่น่ากังวลเมื่อพบ และตรวจสอบให้แน่ชัด
3. พิจารณาลูกที่ตามมา เช่น ความเสียหายทางการเงิน การบาดเจ็บ ภาพลักษณ์ขององค์กร
4. ให้ถามคำถามว่า นี่เป็นยอดของภูเขาน้ำแข็งที่ใหญ่และอันตรายหรือไม่ ขนาดของปัญหาในปัจจุบันเป็นอย่างไร มันจะใหญ่ขึ้นและอันตรายมากขึ้นได้หรือไม่
5. ให้แสวงหาคำแนะนำจากคนอื่น ๆ โดยเฉพาะคนที่อยู่ใกล้กับเหตุการณ์
6. สิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไร

ในการเตรียมรับมือกับวิกฤตนั้น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย มีขั้นตอนในการรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การลดขนาดภาวะวิกฤต ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดการภาวะวิกฤต การคาดการณ์ภาวะวิกฤตที่น่าจะเกิดขึ้น และการจัดเตรียมขั้นตอนวิธีการในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายในองค์กร รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคซึ่งส่งผลกระทบจากภายนอก

2. การเตรียมความพร้อม องค์กรควรมีการประเมินภาวะวิกฤต การพัฒนากลยุทธ์ เทคนิค และแผนการสื่อสาร ตลอดจน มาตรการตรวจสอบ ชักซ้อมแผนดังกล่าวและเรียนรู้ทักษะในการจัดการภาวะวิกฤต

3. การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นท่ามกลางความยุ่งเหยิงของเหตุการณ์องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้รวดเร็วเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของขั้นตอนการลดขนาดภาวะวิกฤต และการเตรียมความพร้อมซึ่งในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการควบคุมความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินเป็นอันดับแรก

4. การฟื้นฟูภายหลังภาวะวิกฤต การแก้ไขภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการสร้างความมั่นใจถึงการฟื้นตัวของการดำเนินการขององค์กรตามปกติ ภูมูญสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรภายหลังภาวะวิกฤต คือความร่วมมือในการทำงานและการประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

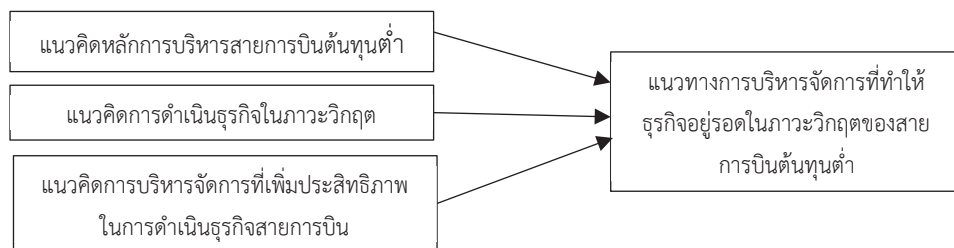
อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2552) กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักในการบริหารภาวะวิกฤต มี 3 ข้อ คือ 1) การป้องกันการเกิดวิกฤต โดยต้องจัดทำแผนล่วงหน้า เพื่อช่วยลดการเกิดความเสียหาย ช่วยให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) การกำจัดวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและการจำกัดความเสียหาย เพื่อลดความสูญเสียของทรัพย์สิน ลดการเกิดการขัดขวางการดำเนินงาน 3) การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นอีกครั้ง และการบริหารจัดการที่นำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผนและการนำไปปฏิบัติที่ดีด้วยการอบรมบุคลากรให้ปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องปลอดภัยในช่วงก่อน ระหว่าง หรือหลังการเกิดเหตุฉุกเฉินนั้น ๆ

การวิเคราะห์ภาวะวิกฤติหลังโควิด-19 ของสายการบินต้นทุนต่ำ

การปรับตัวของธุรกิจการบินในช่วงการระบาดของโควิด-19 แม้ว่าการหยุดชะงักของการเดินทางจะเป็นการยับยั้งเหตุปัจจัยสนับสนุนการแพร่ระบาด แต่ธุรกิจการบินได้มีแนวทางการปรับตัวโดยการนำอากาศยานมาใช้เพื่อกิจการอื่นทดแทน นั่นคือ การปรับมาใช้เพื่อการขนส่งสินค้าและการส่งความช่วยเหลือทางการแพทย์แก่ประเทศต่าง ๆ การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่สร้างผลกระทบในระดับโลกครั้งนี้ สายการบินมีวิธีปรับเปลี่ยนฝูงบินโดยสารให้เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า 3 รูปแบบ (รุ่งพิสิฐ วรคำนิ้ง, 2563) เพื่อรองรับการใช้งานประกอบด้วย 1) ใช้เครื่องบินโดยสารขนส่งสินค้าโดยวางสินค้าบนที่นั่งโดยสารและใช้ตาข่ายยึดคลุมสินค้าให้อยู่กับที่ 2) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารสำหรับปฏิบัติการขนส่งสินค้าชั่วคราว โดยถอดที่นั่งโดยสารออกเพื่อเพิ่มพื้นที่ระวางสินค้า และ 3) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้าอย่างถาวรเครื่องบินส่วนใหญ่ที่ถูกดัดแปลงเพื่อใช้ขนส่งสินค้าอย่างถาวร เป็นเครื่องบินที่ผ่านการใช้งานมาแล้วประมาณครึ่งหนึ่งของอายุการใช้งานทั้งหมด โดยที่นั่งโดยสารทุกชั้น ช่องเก็บสัมภาระเหนือศีรษะพื้นที่สำหรับเจ้าหน้าที่ต้อนรับบนเครื่องบิน และพื้นที่จัดเตรียมอาหาร จะถูกถอดออกทั้งหมด ปรับขนาดประตูเครื่องบินให้ใหญ่ขึ้นเพื่อเปิดรับสินค้า และนำพื้นที่กันระหว่างห้องโดยสารและใต้ท้องเครื่องออก ในส่วนท้องเครื่องจะได้รับการเสริมความแข็งแรง หน้าต่างทั้งหมดจะถูกปิดผนึก มีการติดตั้งระบบปฏิบัติการสินค้าและอุปกรณ์ดับเพลิง จากกระบวนการดัดแปลงดังกล่าว เครื่องบินจะสามารถให้บริการขนส่งสินค้าต่อไปได้อีกมากกว่า 15 ปี

กล่าวโดยสรุป การดำเนินธุรกิจภาวะวิกฤต จะต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือในทุก ๆ ด้านเป็นการเตรียมความพร้อมบนพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ ไม่ประมาทกับวิกฤตที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบกับธุรกิจหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือคาดการณ์ว่าจะเกิด โดยนำปัญหาหรือผลการคาดการณ์นั้นมาแผนรับมือในระดับต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพปัญหา ในการทำแผนอาจทำโดยทีมบริหาร หรือใช้การระดมสมองเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในองค์กร การมีแผนรับมือวิกฤตช่วยให้สามารถช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดได้และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งอันส่งผลต่อทิศทางที่ดีในการดำเนินธุรกิจต่อไป

กรอบวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้เขียนกำหนดกรอบวิเคราะห์ผ่านแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดหลักการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำ แนวคิดการบริหารจัดการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสายการบิน และแนวคิดการดำเนินธุรกิจภาวะวิกฤต ในลักษณะของการบูรณาการองค์ความรู้ทั้ง 3 แนวคิดเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างแนวทางทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำตามแผนภาพกรอบการวิเคราะห์ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ

ผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้เขียนขอเสนอแนวทางดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสายการบินต้นทุนต่ำ สายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการอยู่ในขณะนี้ไม่ว่าจะเป็นสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สายการบินนกแอร์ และสายการบินไทยแอร์เอเชีย กำลังได้รับความนิยมจากประชาชนเป็นอย่างมากไม่ว่าผู้ที่มาใช้บริการจะเป็นคนไทยหรือชาวต่างชาติก็ตาม ซึ่งในอนาคตสายการบินต้นทุนต่ำ เหล่านี้อาจจะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความสามารถขึ้นมาทัดเทียมกับสายการบินแห่งชาติปัจจุบัน ตลาดสายการบินต้นทุนต่ำมีการแข่งขันกันอย่างมากแต่ละสายการบินจึงมุ่งที่จะสร้างสรรค์และปรับปรุงบริการด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจในการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการให้บริการของแต่ละสายการบิน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน การหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและการเตรียมพร้อมรับมือเผชิญสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลังวิกฤต เพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด แนวทางการบริหารจัดการสายการบินสายการบินต้นทุนต่ำบนฐานแนวคิดกระบวนการนี้ผู้เขียนเรียกว่า “ปรับตัว” (Adaptation)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสายการบิน ในปัจจุบันธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ มีการแข่งขันที่รุนแรงผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำก็ต้องปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อรองรับการแข่งขันที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ยังได้มีการขยายเส้นทางบินใหม่ ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ครอบคลุมมากขึ้น และเพื่อรองรับกับการเติบโตของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาสายการบินต้นทุนต่ำ ในไทยเติบโตในอัตราที่เร่งตัวขึ้น และธุรกิจยังมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยหนุนธุรกิจหลากหลายประการ เช่น การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการท่องเที่ยว การขยายตัวของความเป็นเมืองในภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย ประกอบกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนมาใช้สายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าและที่สำคัญการเติบโตทางเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนก็เป็นปัจจัยที่สำคัญในการขยายตัวของธุรกิจการบินกระบวนการนี้ผู้เขียนเรียกว่า “ปรับปรุง” (Improvement)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจใภาวะวิกฤต การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางด้านรัฐและเอกชนจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรไม่เพียงแต่จะต้องบริหารงานภายในองค์กรเท่านั้น ยังบริหารงานองค์กรภายนอก เช่น การสำรวจลูกค้า การพิจารณาคู่แข่งทางการตลาด การวิเคราะห์ทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยม เป็นต้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการ

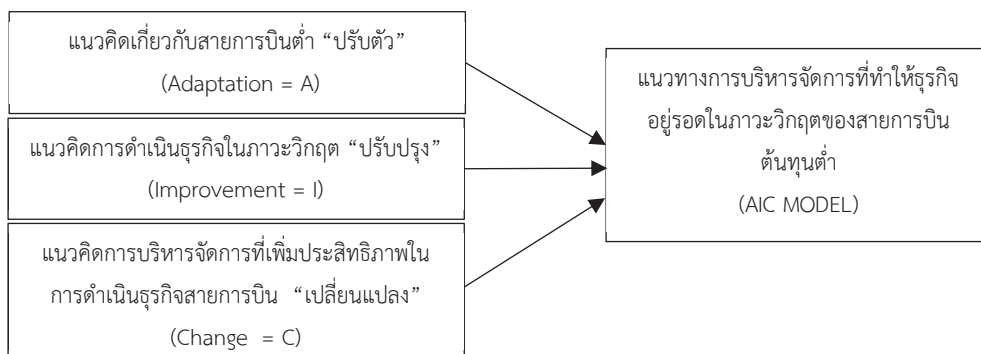
ดำเนินงานใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤต เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ปรับเปลี่ยนทีมงาน ปรับเปลี่ยนบุคลากรบางแผนก ปรับเปลี่ยนทัศนคติค่านิยมการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤต กระบวนการนี้ผู้เขียนเรียกว่า “ปรับเปลี่ยน” (Change)

ผลจากการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤติของสายการบินต้นทุนต่ำบนฐานการประยุกต์ บูรณาการผสมผสานความรู้ทั้ง 3 เรื่องเข้าด้วยกันผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความเลือกสรรเอาส่วนดีของแต่ละแนวคิดมาบูรณาการสร้างเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤติของสายการบินต้นทุนต่ำ ภายใต้คำนิยามว่า “ปรับตัว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง” หรือ AIC Model คือ

A = Adaptation หมายถึง การปรับตัวปรับการดำเนินธุรกิจให้อยู่ได้ในภาวะวิกฤตบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั้งแนวคิด หลักการ วิธีการดำเนินงาน และความเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในลักษณะปรับตัว ทำใจ อยู่ได้ และอยู่ดี

I = Improvement หมายถึง การปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้เหมาะสมกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ปรับปรุงให้มีความคล่องแคล่ว คล่องตัวส่วนจะปรับปรุงเล็กหรือใหญ่ก็ขึ้นอยู่กับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจเป็นหลัก

C = Change หมายถึง การเปลี่ยนแปลงผลกระทบจากวิกฤตที่เกิดขึ้นบางสถานการณ์หรือบางปัญหาที่เกิดขึ้น การดำเนินการโดยการปรับปรุงใช้ไม่ได้ผล หรือไม่ดีขึ้นกว่าเดิม หรือไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ กับธุรกิจจำต้องปรับเปลี่ยนในลักษณะพลิกโฉมองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบบริหารจัดการแนวใหม่ ปรับเปลี่ยนเรื่องรูปแบบการบริการปรับเปลี่ยนเรื่องผลิตภัณฑ์ ปรับเปลี่ยนบุคลากร ปรับเปลี่ยนแบรนด์สินค้ารวมถึงปรับเปลี่ยนอาคารสถานที่ให้ดูทันสมัย เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้ธุรกิจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และเพื่อดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้นทั้งใหม่และเก่า



ภาพที่ 2 Model การวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ

บทสรุป

ผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำสำหรับทุกการบินไทยซึ่งได้ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาหลายปี แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าวิกฤตโควิด-19 ทำให้มีการระงับการบินชั่วคราวมากที่สุดนับตั้งแต่เปิดดำเนินการและในปีที่ผ่านมา ธุรกิจสายการบินประสบกับปัญหาด้านลบหลายปัจจัย ทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก การผันผวนของราคาน้ำมัน และการแข่งขันสูงของสายการบินต้นทุนต่ำ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้บวกกับการเผชิญวิกฤตโควิด-19 ทำให้การเข้าสู่แผนพลิกฟื้นกิจการระยะ 10 ปี ทั้งการปรับลดเที่ยวบินจำนวนมากเหมือนสายการบินอื่น ๆ การหาทางลดรายจ่ายและปรับลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการลดผลตอบแทนให้แก่คณะกรรมการบริษัทลงครึ่งหนึ่งนาน 6 เดือนระหว่างกระบวนการฟื้นฟูกำลังเดินหน้าในช่วงที่ผ่านมาการสายบินต้นทุนต่ำ มีความพยายามในการหารายได้ผ่านธุรกิจอื่น ที่ไม่ใช่ธุรกิจการบินหลักเพียงอย่างเดียว แม้ว่าในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การสายบินต้นทุนต่ำจะมีรายได้จากธุรกิจการไก่เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องขยับขยายเพื่อที่จะเพิ่มรายได้ในช่องทางอื่น ๆ ในการปรับปรุงราคาของสายการบินต้นทุนต่ำต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤตของสายการบินต้นทุนต่ำ
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการสายการบินต้นทุนต่ำในภาวะวิกฤต
3. ควรศึกษาถอดบทเรียนความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจการบินต้นทุนต่ำที่ก้าวพ้นภาวะวิกฤต

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา หมั่นไธสง. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สายการบินต้นทุนต่ำของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฉัตรปวีณ์ จรัสรวาวัฒน์. (2556). การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต. วารสารบัณฑิตศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2(1), 1-14.
- ณัฐพงษ์ ประกอบการดี. (2565). กลยุทธ์การให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 5(9), 56-66.
- ทักษิณา แสนเย็น และคณะ. (2563). บทวิเคราะห์การรับมือโรคโควิด-19: ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(2), 209-220.
- บางกอกแอร์เวย์. (2566). ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบิน. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2566 จาก <https://ba-th.listedcompany.com/misc/cg/20180523-ba-cg-riskfactors-th.pdf>.

- ปิยะชาติ ภิรมย์สวัสดิ์ และคณะ. (2563). นกปีกหัก: วิกฤต “อุตสาหกรรมการบินโลก” ในยุคโควิด-19. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2566 จาก <https://forbesthailand.com/commentaries/insights>.
- ภาวิณี ทองแย้ม. (2560). ความสำคัญของคุณภาพการบริการต่อความสำเร็จของธุรกิจ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 18(1), 219-232.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น.
- รุ่งพิสิฐ วรคำนิ่ง. (2563). สายการบินทั่วโลกปรับตัวฝ่าวิกฤต COVID-19 ด้วยกลยุทธ์ขนส่งสินค้าผ่านอากาศยานโดยสาร. สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2566 จาก <https://www.airfreightlogistics.com/th/airlines-across-the-globe-carry-cargo-via-passenger-planes-as-they-navigate-through-the-covid-19-crisis>.
- วิทวัส อุดมกิตติ. (2549). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อบริการสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี. (2566). *บทวิเคราะห์ Research industry-outlook*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2566 จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/logistics/air-transport/io/air-transport-2023-2025>.
- สิทธิชัย ศรีเจริญประมง. (2559). การบริการที่เลิศ: หนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจการบิน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 7(1), 77-99.
- อมิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤต สำหรับผู้นำองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 220-225.
- อารียา สุขโต. (2564). *วิกฤตโควิด-19 กับการปรับตัวของธุรกิจการบิน*. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2566 จาก www.parliament.go.th.
- Barsky, J. D. & Labagh, R. (2012). An Investigation of Customer Satisfaction with Low-cost and Full-service Airline Companies. *Journal of Business Research*, 80, 188-196.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. (11th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mahon, J. F. & Cochran, P. L. (1991). Fire Alarms and Siren Songs: The Role of Issues Management in the Prevention of, and Response to, Organizational Crises. *Industrial Crisis Quarterly*, 5(2), 155-176.
- Schneiderbauer, D. & Painsible, O. (2012). A Strategy for Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, 32-40.
- Seth, N. (2014). Airline Image and Service Quality Effects on Traveling Customers' Behavior Intentions in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 5(22), 20-22.
- Slaikeu, K. A. (1984). *Crisis Intervention*. Massachusetts: Allyn and Bacon.