



การศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ  
กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย

โดย

นายสิทธิโชค พราหมณ์แก้ว

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ  
กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย

โดย

นายสิทธิโชค พราหมณ์แก้ว



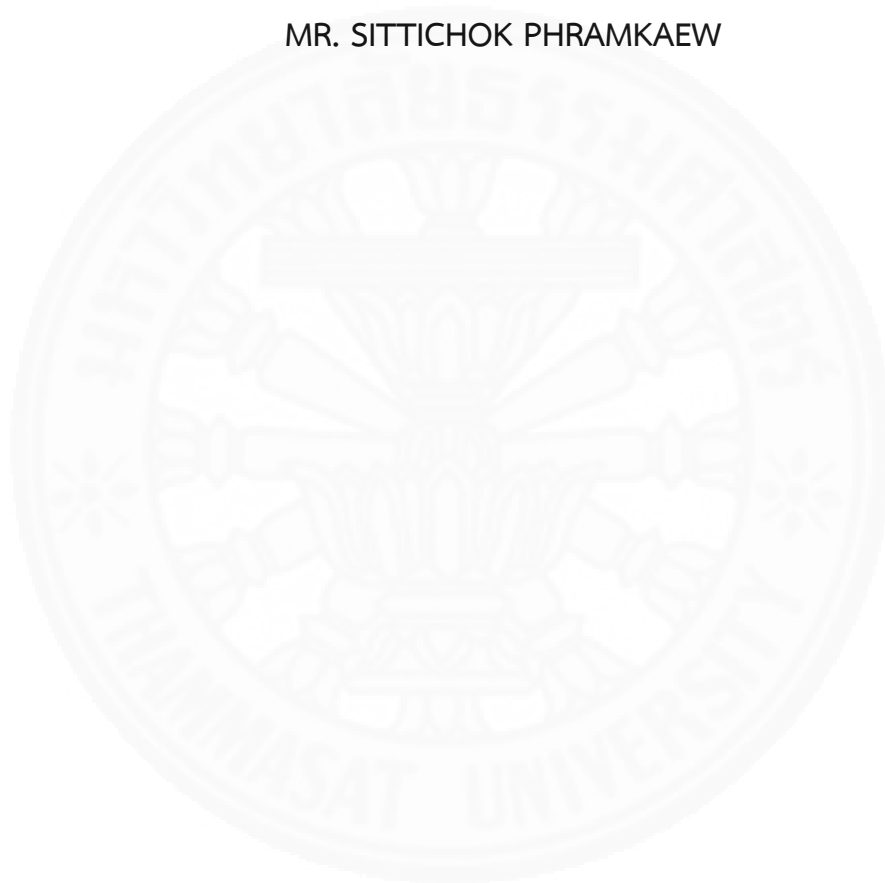
การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



INNOVATION IN LOW COST AIRLINES  
CASE STUDY OF AIR ASIA

BY

MR. SITTICHOK PHRAMKAEW



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2016  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายสิทธิโชค พราหมณ์แก้ว

เรื่อง

การศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

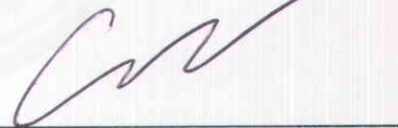
เมื่อ วันที่ 10 6 ค.ศ. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



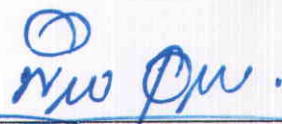
(อาจารย์ ดร. พัฒน์ธนะ บุญชู)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. สุทธิกร กิ่งแก้ว)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชพ อดุตร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย
ชื่อผู้เขียน	นายสิทธิโชค พรหมณ์แก้ว
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. สุทธิกร กิ่งแก้ว
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

การศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย นี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปแล้วของสายการบิน แอร์เอเชีย เปรียบเทียบกับทฤษฎีที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยอธิบายว่าที่มาของนวัตกรรมมีที่มาจากอย่างไร มีใครเป็นผู้ริเริ่ม มีสาเหตุของนวัตกรรมอย่างไร และมีผลกระทบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา นวัตกรรมในอุตสาหกรรมการบินทั้งในแบบที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ แบบให้บริการเช่าเหมาลำ (Charter) และแบบต้นทุนต่ำโดยสามารถนำตัวอย่างที่ได้จากการศึกษาไป ปรับปรุงแก้ไข หรือนำไป ประยุกต์ใช้อ้างอิงในอนาคต เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาธุรกิจสายการบินใน อนาคตได้อย่างเหมาะสม

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้ข้อมูลของบริษัทในหลายมิติควบคู่กับการ สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของสายการบิน โดยผู้บริหารของสายการบินจะสรุปภาพรวมของ นวัตกรรมว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสามารถทำได้มากกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา และอุปสรรคอย่างไร แล้วนำผลที่ได้มาสรุปเปรียบเทียบกับทฤษฎีในทางนวัตกรรม 2 ทฤษฎีหลักคือ ทฤษฎี “Seven sources of innovation” เพื่ออธิบายถึงที่มาของนวัตกรรมว่ามีที่มาจากอย่างไร และ ทฤษฎี “Ten types of Innovation” เพื่ออธิบายลักษณะของนวัตกรรมนั้นว่าอยู่ในรูปแบบใด เนื่องจากนวัตกรรมสามารถสร้างและพัฒนาขึ้นได้หลายรูปแบบ ดังนั้นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึง ภาพรวมของนวัตกรรมในเชิงจะทำให้ศึกษามีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาต่อยอด นวัตกรรมได้ในอนาคต

**คำสำคัญ :** นวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ, สายการบินแอร์เอเชีย

Independent Study Title	INNOVATION IN LOW COST AIRLINES CASE STUDY OF AIR ASIA
Author	Mr. Sittichok Phramkaew
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Suthikorn Kingkaew, Ph.D.
Academic Year	2016

### ABSTRACT

The goal of a research proposal is to study the past Innovation in low-cost airline for Air Asia compare with the existing innovation theories in order to understand how and why the firms commercialize the innovations and the affect of the innovation implemented. Conceiving of innovation creativity in Low cost airlines is vital to airlines successful performance and can be the pioneer guidelines for all airlines business model such as Full service Airlines, Charter Airlines and Low cost airlines to increase competitiveness and develop the airline business stretefy in the future appropriately.

In compilling this independent stud, the author used data in its multiple dimensions, coupled with in-depth interviews with the executive's management of the airline. The management of the airlines will rating overall and indicates the barriers of Innovation that airlines implemented. Then the results derived by comparing with 2 existing theoretical innovation. Seven sources of innovation Theory are described how the firms leverage the source of innocation, and Ten types of Innovation theory are described the nature characteristics role of innovation plays in the business. Innovation can be create by many way not just entirely new products as well as updates and line extensions which often the easiest for competitors to copy.Thus to understand how and why the firms commercialize the innovations will help to created the disruptive innovation to be sustainability

**Keywords :** Innovation in low cost airlines, Air Asia

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงของบุคคลหลายท่าน ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สุทธิกร กิ่งแก้ว กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอนเพื่อให้การเขียนรายงานการค้นคว้าอย่างอิสระฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พัฒนธนะ บุญชู กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สายการบิน ไทยแอร์เอเชียทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งให้ข้อมูล และมุมมองต่อนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาจนสำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้ให้การสัมภาษณ์ทุกท่าน ที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการค้นคว้า และสุดท้ายขอขอบพระคุณคุณแม่ สิริกาญจน์ หนูเนียมที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จและเป็นกำลังใจให้ตลอดมา

นายสิทธิโชค พราหมณ์แก้ว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(13)
สารบัญภาพ	(14)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.1.1 ประวัติของแอร์เอเชีย กรุ๊ป	3
1.1.1.1 แอร์เอเชีย	3
1.1.1.2 แอร์เอเชียเอ็กซ์ (AirAsia X Group)	8
1.1.2 ค่านิยม วิสัยทัศน์ และภารกิจของแอร์เอเชีย	10
1.1.2.1 วิสัยทัศน์ของบริษัท	10
1.1.2.2 ภารกิจของบริษัท	10
1.1.2.3 ค่านิยมของบริษัท เป็นบริษัทที่รวมพนักงานระดับมืออาชีพ	10
1.1.3 ตัวอย่างบริษัทในเครือและบริษัทพันธมิตร	11
1.1.3.1 ตัวอย่างบริษัทในเครือ แอร์เอเชีย	11
1.1.3.2 พันธมิตรของสายการบิน	13
1.1.4 ความสำคัญของปัญหา	15
1.1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน	16
1.1.6 ผลกระทบหากไม่เกิดนวัตกรรม	17
1.2 วัตถุประสงค์โครงการ	17
1.3 ขอบเขตการศึกษา	18



	(5)
1.4 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย	18
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	18
1.6 นิยามศัพท์	19
1.7 องค์กรทางการบินที่เกี่ยวข้อง	21
1.8 แบบเครื่องบินที่เกี่ยวข้อง	23
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	25
2.1.1 นิยามและความหมายของนวัตกรรม	26
2.1.2 ทฤษฎีและประเภทของนวัตกรรม	28
2.1.2.1 Configuration	30
2.1.2.2 Offering	36
2.1.2.3 Experience	38
2.1.3 ที่มาของนวัตกรรม	45
2.1.4 ตัวอย่างนวัตกรรมทางธุรกิจ	47
2.1.4.1 นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ	47
2.1.4.2 นวัตกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ	53
2.2 นวัตกรรมที่เกิดขึ้นของสายการบินแอร์เอเชีย	54
2.2.1 Profit Model	54
2.2.2 Technology Integrated	56
2.2.2.1 Full implemented Online booking web engine	56
2.2.2.2 Ticketless	58
2.2.2.3 Self Automate Check in system	59
2.2.3 Lean Operation	62
2.2.3.1 Multitask assignment	63
2.2.3.2 Aircraft Interior	64
2.2.3.3 Short Turn around Ground Time	65
2.2.3.4 FUEL TANKERING	66
2.2.3.5 Fuel Hedging	68

	(6)
2.2.4 Product Performance	69
2.2.4.1 Youngest fleet Aircraft	69
2.2.4.2 Medium haul low cost airlines	72
2.2.4.3 Multiple classes of seats pattern	73
2.2.5 Service	78
2.2.5.1 Routing Connectivity	78
2.2.5.2 Extended Journey	80
2.2.5.3 Travel Guide and Travelogue	82
2.2.5.4 Asean Plus Card	84
2.2.6 Brand Innovation	85
2.2.6.1 Logo	86
2.2.6.2 Slogan	87
2.2.6.3 Sponsor for sport team	88
2.2.6.4 Brand Ambassador	91
2.2.6.5 Disruptive Campaign	93
2.2.7 Customer Engagement	94
2.2.7.1 Touch Point	94
2.2.7.2 Bloggers and Social Media	95
2.2.7.3 Viral Clip Marketing	97
2.2.8 Network Innovation	97
2.2.8.1 Long Term Network Partner	98
2.2.8.2 Short Term Network Partner	104
2.2.9 People Management	107
2.2.9.1 Right Attitude	108
2.2.9.2 Equal Opportunity	109
2.2.9.3 Brainstorm Platform	110
2.2.9.4 Management Direction	111
2.2.9.5 Employee Emotional management	112
2.2.9.6 Training Academy	113
2.3 สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา	114

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	115
3.1 ความหมายของคำว่า วิจัย	115
3.2 ประเภทของงานวิจัย	116
3.3 ความหมายของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษา	119
3.4 วัตถุประสงค์ในการวิจัยเชิงกรณีศึกษา	119
3.5 แนวคิดในการทำวิจัย	121
3.5.1 ปฏิฐานนิยม (Positivist)	121
3.5.2 นัยนิยม (Intepretivist)	122
3.6 วิธีศึกษา	122
3.6.1 การกำหนดคำถามในการศึกษา	123
3.6.2 การกำหนดขอบเขตของปัญหาในการศึกษา	123
3.6.3 การกำหนดหน่วยในการศึกษา	123
3.6.4 กำหนดผู้ให้ข้อมูล	124
3.6.5 การกำหนดระยะเวลาในการศึกษา	124
3.6.6 การเก็บข้อมูล	124
3.6.6.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	124
3.6.6.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	124
3.6.7 รูปแบบการบันทึกข้อมูล	125
3.6.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	125
3.7 การกำหนดตัวชี้วัด (Indicator)	125
3.7.1 Profit Model	125
3.7.2 Technology Integrated	126
3.7.3 Learning Operation Structure	126
3.7.4 Product Performance	126
3.7.5 Service	126
3.7.6 Brand Innovation	127
3.7.7 Customer Engagement	127
3.7.8 Network Innovation	127
3.7.9 People Management	128

3.8	ขั้นตอนการหาคาตอบ	128
3.8.1	คำถามเพื่อตรวจสอบ	128
3.8.2	คำถามเพื่อหาคาตอบ	128
3.8.3	คำถามเพื่อปรับปรุงแก้ไขในอนาคต	129
3.9	การสรุปผล	129
3.9.1	การศึกษานวัตกรรมผ่านทฤษฎี	129
3.9.2	การศึกษาเพื่อวัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม	129
บทที่ 4	ผลการวิจัยและอภิปรายผล	133
4.1	Profit Model	133
4.1.1	ที่มาของนวัตกรรม	133
4.1.2	วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	134
4.1.3	การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	134
4.1.4	ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	135
4.1.5	ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	138
4.1.6	แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	138
4.2	Technology Integrated	139
4.2.1	ที่มาของนวัตกรรม	139
4.2.2	วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	140
4.2.3	การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	140
4.2.4	ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	140
4.2.5	ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	141
4.2.6	แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	141
4.3	Lean Operation	142
4.3.1	ที่มาของนวัตกรรม	143
4.3.2	วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	143
4.3.3	การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	143
4.3.4	ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	144
4.3.5	ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	152
4.3.6	แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	152

4.4 Product Performance	153
4.4.1 ที่มาของนวัตกรรม	154
4.4.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	155
4.4.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	155
4.4.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	156
4.4.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	159
4.4.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	160
4.5 Service	161
4.5.1 ที่มาของนวัตกรรม	162
4.5.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	163
4.5.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	163
4.5.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	163
4.5.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	164
4.5.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	166
4.6 Brand Innovation	167
4.6.1 ที่มาของนวัตกรรม	167
4.6.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	169
4.6.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	169
4.6.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	171
4.6.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	172
4.7 Customer Engagement	172
4.7.1 ที่มาของนวัตกรรม	172
4.7.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	173
4.7.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	173
4.7.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	173
4.7.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	177
4.7.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	177
4.8 Network Innovation	178
4.8.1 ที่มาของนวัตกรรม	178
4.8.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	179
4.8.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	179

	(10)
4.8.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	179
4.8.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	180
4.8.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	180
4.9 People Management	181
4.9.1 ที่มาของนวัตกรรม	181
4.9.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	182
4.9.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม	182
4.9.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	182
4.9.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม	183
4.9.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต	184
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	185
5.1 บทสรุปผลการวิจัย	185
5.1.1 Profit Model	185
5.1.1.1 สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	185
5.1.1.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	186
5.1.1.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	187
5.1.2 Technology Integrated	188
5.1.2.1 สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	188
5.1.2.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	189
5.1.2.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	190
5.1.3 Lean Operation	191
5.1.3.1 สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	191
5.1.3.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	192
5.1.3.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	193
5.1.4 Product Performance	194
5.1.4.1 สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	194
5.1.4.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	195
5.1.4.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	196

5.1.5 Service	197
5.1.5.1 สรุพนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	197
5.1.5.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	198
5.1.5.3 สรุปรการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	199
5.1.6 Brand Innovation	200
5.1.6.1 สรุพนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	200
5.1.6.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	201
5.1.6.3 สรุปรการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	202
5.1.7 Customer Engagement	203
5.1.7.1 สรุพนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	203
5.1.7.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	203
5.1.7.3 สรุปรการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	205
5.1.8 Network Innovation	206
5.1.8.1 สรุพนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	206
5.1.8.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	206
5.1.8.3 สรุปรการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	207
5.1.9 People Management	208
5.1.9.1 สรุพนวัตกรรมผ่านทฤษฎี	208
5.1.9.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม	209
5.1.9.3 สรุปรการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม	210
5.2 วิเคราะห์จำนวนรูปแบบนวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย	216
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับสายการบินแอร์เอเชีย	216
5.3.1 นวัตกรรมการสร้างกำไร (Cost Leadership)	216
5.3.2 นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยี (Technology Integrated)	217
5.3.3 ปัญหาหลักของการมุ่งเน้นลดความสูญเปล่า (Learn Operation)	217
5.3.4 นวัตกรรม Product Performance	218
5.3.5 นวัตกรรมด้านการให้บริการ (Service)	219
5.3.6 นวัตกรรมการสร้างแบรนด์ (Brand Innovation)	220
5.3.7 นวัตกรรมการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพัน กับลูกค้า (Channel and Engagement Innovation)	221
5.3.8 นวัตกรรมเครือข่าย (Network Innovation)	222

	(12)
5.3.9 นวัตกรรมด้านบุคลากร (People Management)	223
5.3.10 การส่งเสริมธุรกิจหลังการเข้าซื้อหุ้นของกลุ่มบริษัทคิง เพาเวอร์	223
5.4 ข้อจำกัดการทำการณศึกษา	224
5.5 ข้อเสนอแนะงานวิจัยต่อเนื่อง	225
รายการอ้างอิง	226
ประวัติผู้เขียน	236





## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดงข้อมูลผู้ถือหุ้น บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น ณ วันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559	6
2.1	ชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายของนวัตกรรม	27
2.2	แสดงระยะเวลาการเตรียมเครื่องระหว่างจอดบนภาคพื้นดินของแต่ละสายการบิน	65
2.3	แสดงราคาน้ำมัน JET A-1 และน้ำมันเชื้อเพลิงชนิด AVGAS ที่ประเทศสิงคโปร์	67
2.4	แสดงอายุเฉลี่ยของสายการบินแอร์เอเชีย	70
2.5	แสดงอายุเฉลี่ยของสายการบินแอร์ต้นทุนต่ำเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่น	71
2.6	แสดงเส้นทางการเดินทางเชื่อมต่อไปยังเกาะกับตัวเมืองของสายการบินแอร์เอเชีย	80
2.7	แสดงรายชื่อบริษัทที่เป็นพันธมิตรที่สายการบินแอร์เอเชีย	99
3.1	สรุปการหาคำตอบเกี่ยวกับนวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย	130
4.1	แสดงงบการเงินรอบปีของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ตั้งแต่ พ.ศ. 2556 ถึง พ.ศ. 2558	135 135
4.2	แสดงข้อมูลการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย	136
4.4	แสดงราคาของน้ำมัน JET A-1 ของประเทศในภูมิภาคเอเชีย	149
4.5	แสดงตัวอย่างการคำนวณ ค่าน้ำมันในเส้นทาง กรุงเทพ-เชียงใหม่	150
4.6	แสดงสัดส่วนรายได้เสริมต่อรายได้รวมทั้งหมดของสายการบินแอร์เอเชียเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นในปี พ.ศ. 2556-2557	159

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างการถือหุ้น Thai Airasia และ AAV กับ Airasia Berhad (AAI)	5
1.2 แสดงทิศทางการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก	15
1.3 แสดงกำไรสุทธิของการขนส่งทางอากาศ ที่มา IATA Economic Performance of airlines industry Mid-year 2015 forecast presentation	16
1.4 แสดงภาพเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียรุ่น แอร์บัส เอ 320	23
1.5 แสดงภาพเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียรุ่น แอร์บัส เอ 330	23
1.6 แสดงภาพเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียรุ่น แอร์บัส เอ 340	24
2.1 นวัตกรรมการแก้จัดการภายในธุรกิจเอง (Configuration)	30
2.2 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมสร้างรูปแบบการทำธุรกิจโดยใช้ Profit Model	30
2.3 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรม Network ที่เกิดจากการใช้เครือข่ายในการสร้างคุณค่าใหม่	32
2.4 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรม Structure จากปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	34
2.5 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรม Process โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	35
2.6 นวัตกรรมในกลุ่มการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Offering)	36
2.7 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมจากการผลิตสิ่งใหม่ๆ หรือปรับปรุงการทำงานของสินค้าให้มีมูลค่าสูงขึ้น โดยใช้นวัตกรรมแบบ Product Performance	37
2.8 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมจากการผลิตสิ่งใหม่ๆ หรือปรับปรุงการทำงานของสินค้าให้มีมูลค่าสูงขึ้นโดยใช้นวัตกรรมแบบ Product System	38
2.9 นวัตกรรมในกลุ่มการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า (Experience)	38
2.10 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยการสร้างบริการใหม่ (Service)	39
2.11 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยใช้การพัฒนาช่องทางการขาย (Channel)	40
2.12 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยใช้การสร้างตราสินค้า (Brand)	41
2.13 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยใช้การสร้างรูปแบบการติดต่อกับลูกค้า (Customer Engagement)	42
2.14 สรุปลักษณะ 10 Types of Innovation	43

2.15	สรุป นวัตกรรมที่บริษัทมีโดยเฉลี่ย	44
2.16	สรุป นวัตกรรมที่บริษัทชั้นนำมี	44
2.17	แสดงตัวอย่าง กระดาษโน้ต Post-it ของบริษัท 3M	45
2.18	สรุปรูปแบบการเกิดนวัตกรรมทั้ง 7 ประเภท	47
2.19	แสดงรถขนส่งตู้คอนเทนเนอร์น้ำหนักเบาเชิงพาณิชย์ของบริษัท ช.ทวีดอลลาเซียน จำกัด โดย นายสุรเดช ทวีแสงสกุลไทย บริษัท ช.ทวีดอลลาเซียน จำกัด	48
2.20	แสดงบรรจุภัณฑ์แบ่งผงหอมศรีจันทร์ที่เปลี่ยนการออกแบบใหม่	49
2.21	แสดงตัวอย่างรถจักรยานยนต์ Harley-Davidson ในงานชุมนุม	50
2.22	แสดงตัวอย่างสติ๊กเกอร์ไลน์	51
2.23	แสดงตราสินค้า Iridium	53
2.24	แสดงการคิดราคาแบบขั้นบันไดของสายการบินแอร์เอเชีย	55
2.25	แสดงโปรโมชั่นสายการบินแอร์เอเชีย	55
2.26	แสดงตราสินค้าของบริษัท RBS ซึ่งเป็นธนาคารและบริษัทที่เชี่ยวชาญทางด้านการเงินและการธนาคารทางการบิน	57
2.27	แสดงตราสินค้าของบริษัท Navitaire ซึ่งเป็นระบบการสำรองที่นั่งที่สายการบินใช้อยู่	58
2.28	แสดงตัวโดยสารกระดาษและบัตรแสดงที่นั่งโดยสาร ที่เป็นกระดาษ แบบเดิม	59
2.29	แสดงบัตรยืนยันที่นั่งโดยสาร ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และที่ออกผ่านพนักงานเช็คอิน	59
2.30	แสดงเครื่องคือสเช็คอินและเครื่องติดป้ายชื่ออัตโนมัติสำหรับสัมภาระที่สนามบิน	61
2.31	ที่แสดงค่าใช้จ่ายของอุตสาหกรรมการบิน	62
2.32	แสดงกำไรจากการบริหารจัดการ (Operating profit) ของสายการบินต่างๆ	63
2.33	แสดงการตกแต่งภายใน สายการบินแอร์เอเชียเทียบกับสายการบินนกแอร์	64
2.34	แสดงเวลาการส่งมอบเครื่องบินของบริษัท แอร์บัส ให้กับสายการบินแอร์เอเชีย	72
2.35	สรุปความแตกต่างระหว่างสายการบิน แอร์เอเชีย กับสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์	73
2.36	แสดงที่นั่งที่แบ่งเป็นกลุ่มย่อยและเก็บค่าบริการที่ต่างกันในหน้าเช็คอินของสายการบิน	74
2.37	แสดงที่นั่งโซนเงียบ	75
2.38	แสดงรูปที่นั่งชั้นธุรกิจและอาหารที่ให้บริการ	76
2.39	แสดงที่นั่งชั้นธุรกิจของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ	77
2.40	แสดงภาพรวมของที่นั่งทั้งหมดของสายการบินแอร์เอเชีย	77
2.41	แสดงเส้นทางการบินของสายการบินแอร์เอเชีย	79
2.42	แสดงตัวอย่างการทำการสำรองที่นั่งแบบเชื่อมต่อเกาะ	81

2.43	แสดงตัวอย่างการกรอกเอกสารการเข้าเมืองของประเทศญี่ปุ่นและเกาหลี	82
2.44	แสดงการให้บริการคู่มือท่องเที่ยวในจุดหมายที่สายการบินทำการบิน ซึ่งผู้โดยสารสามารถดาวน์โหลดหรือเปิดดูแบบออนไลน์ได้	82
2.45	แสดงตัวอย่างตารางแสดงสารคดีท่องเที่ยว Airasia travelogue-style interstitial program	83
2.46	แสดงตัวอย่างวิดีโอสารคดีท่องเที่ยวที่สามารถดาวน์โหลดหรือดูผ่าน Youtube ได้	83
2.47	แสดงภาพโครงการ Airasia Asean Pass	85
2.48	แสดงโลโก้ของสายการบิน แบบเก่าและใหม่	87
2.49	แสดงสโลแกนหลักของสายการบิน “ ใครๆ ก็บินได้ (Everyone Can Fly)”	88
2.50	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสร Manchester United ใน English Premier League ช่วงปี 2005-2006	88
2.51	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสร Oakland Raiders ใน US American Football ช่วงปี 2009	88
2.52	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ Philippine Patriots ใน ASEAN Basketball League (ABL) ช่วงปี 2010-2014	89
2.53	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ British Grand Prix ใน F1 racing ช่วงปี 2010-2011	89
2.54	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ F1 Lotus Team L ช่วงปี 2011-2012	89
2.55	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ Australian Motorcycle Grand Prix และ ให้การสนับสนุน รางวัลให้แก่ผู้โชคดีเป็นรถจักรยานยนต์รุ่น KTM Superbike-1190 RC8 ช่วงปี 2012	89
2.56	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ Jet Car team ทีม STAY GOLD ในการแข่ง UK land speed record challenge ปี 2012 ถึงปัจจุบัน	90
2.57	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสร Queens Park Rangers ใน English Premier League ช่วงปี 2013-ปัจจุบัน	90
2.58	แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับทีมฟุตบอลในประเทศมาเลเซียตั้งแต่ปี 2011 ถึง ปัจจุบัน	90
2.59	แสดง Brand Ambassador ของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย นายณเดชน์ คุกิมิยะ	92
2.60	แสดง Brand Ambassador ของสายการบินแอร์เอเชีย David Foster	92

- 2.61 แสดง Disruptive Campaign โดยให้ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสันสวมเครื่องแบบพนักงานต้อนรับหญิงของสายการบินแอร์เอเชีย และปฏิบัติงานบนเครื่องบิน ในวันที่ 12 พฤษภาคม 2011 93
- 2.62 แสดงการสื่อสารแบบ Touch-point และจำนวนผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารของสายการบินแอร์เอเชียในช่วง 3 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2559 95
- 2.63 แสดงงาน World Bloggers and Social Media Awards 2015 ที่ประเทศมาเลเซีย 96
- 2.64 แสดงงาน Airasia Blogger party เมื่อวันศุกร์ที่ 2 พฤษภาคม 2557 ณ โรงแรม Pullman, ข้อมูลจาก Blogger ของ @oweera 96
- 2.65 แสดง Viral Clip ของสายการบินแอร์เอเชียที่แนะนำบริการ Self Check-in ผ่านตู้อัตโนมัติแบบแปลกและแหวกแนว 97
- 2.66 แสดงพาหนะของบริษัทที่เป็นพันธมิตรกับสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย 98
- 2.67 แสดงเว็บไซต์ของบริษัทสายน้ำ ทองพันซัง จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารของสายการบินแอร์เอเชียในปัจจุบัน 100
- 2.68 แสดงความร่วมมือของบริษัท เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ และสายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด 101
- 2.69 แสดงความร่วมมือของบริษัท เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ และสายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด 101
- 2.70 แสดงความร่วมมือของบริษัท เรดบ็อกซ์ และสายการบินแอร์เอเชีย เปิดบริการขนส่งพัสดุทางอากาศราคาประหยัด (RED BOX) 102
- 2.71 แสดงความร่วมมือของบริษัท GSA Asia Cargo ซึ่งเป็นหนึ่งในสมาชิกของกลุ่มบริษัท Triple i Logistics Group และสายการบินแอร์เอเชีย 103
- 2.72 แสดงความร่วมมือของบริษัทไปรษณีย์ไทย และสายการบินแอร์เอเชีย เปิดบริการขนส่งสินค้าทางอากาศ “EMS SUPER SPEED” 104
- 2.73 แสดงการร่วมมือกับกลุ่มธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบางช่วงเวลา เพื่อออกโปรโมชั่นร่วมกันและกระตุ้นยอดขาย 105
- 2.74 แสดงการร่วมมือระหว่าง แกร์บี้แท็กซี่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออลไทยแท็กซี่ จำกัด และสายการบินแอร์เอเชีย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบางช่วงเวลา 106
- 2.75 แสดงบริการขายบัตรรถไฟบน บริการขายบัตรรถบัส kaiyukan และ บริการขายบัตร 107
- 2.76 แสดงรูปพนักงานต้อนรับสายการบินแอร์เอเชีย 108
- 2.77 แสดงรูปพนักงานที่ผ่านการสอบวัดความรู้และได้เลื่อนไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยเน้นการให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของทุกคนโดยไม่คำนึงถึงฐานะ 109

2.78	แสดงรูปนักบินหญิงและนักบินหญิงที่ดำรงตำแหน่งเป็น มิสไทยแลนด์ ยูนิเวิร์ส ปี 2548	110
2.79	แสดงช่องทางในระบบออนไลน์ที่สายการบินออกแบบมาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเสนอความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องและสะดวกขึ้น	111
2.80	แสดงรูปสำนักงานของสายการบินแอร์เอเชียและห้องผู้บริหารที่ไม่มีประตูเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามาปรึกษาได้ตลอด	112
2.81	แสดงรูปการจัดงานสังสรรค์ให้กับพนักงานของสายการบินแอร์เอเชีย เพื่อให้ช่วยลดความเครียดให้กับพนักงานและเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	113
2.82	แสดง Asian Aviation Academy ของสายการบินแอร์เอเชีย	113
2.83	กรอบแนวคิดในการศึกษานวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย	114
3.1	แสดงรูปแบบการกำหนดหน่วยในการศึกษาวิจัยเชิงกรณีศึกษา	123
3.2	สรุปขั้นตอนการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมของสายการบิน แอร์เอเชีย	132
4.1	แสดงค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยหรือ CASK และค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยโดยไม่รวมน้ำมันเชื้อเพลิงหรือ CASK EXCLUDED FUEL ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2558	144
4.2	แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2557	145
4.3	แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินในระดับภูมิภาคในปี 2013	145
4.4	แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินในระดับภูมิภาค ปี พ.ศ. 2555-2557	146
4.5	แสดงอันดับและข้อมูลของเที่ยวบินโดยรวมในปี พ.ศ. 2557	148
4.6	แสดงอันดับและข้อมูลของเที่ยวบินโดยรวมในปี พ.ศ. 2558	148
4.7	แสดงสัดส่วนและราคาในการประกันราคาน้ำมันของสายการบินแอร์เอเชีย	152
4.8	แสดงอัตราการเกิดอุบัติเหตุกับอายุของเครื่องบิน โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95	155
4.9	แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินในระดับภูมิภาค ปี พ.ศ. 2556-2557	157
4.10	แสดงขนาดที่นั่งของสายการบินนกแอร์และแอร์เอเชีย	160
4.11	แสดงแผนที่จุดจอดรถของสายการบินแอร์เอเชียเทียบกับนกแอร์	165
4.12	แสดงการประเมินมูลค่าแบรนด์ในกลุ่มของ Travel and Leisure จาก 1000 แบรนด์ในภูมิภาคเอเชียของ Nielson	170

4.13	แสดงจำนวนผู้ติดตามในโปรแกรมออนไลน์หรือ Social Network ของสายการบิน แอร์เอเชียในปี พ.ศ. 2557	174
4.14	แสดงจำนวนแสดงจำนวนผู้ติดตามเครือข่ายสังคมออนไลน์ของสายการบินแอร์เอเชีย ในปี พ.ศ. 2558.	174
4.15	แสดงตัวอย่างการสื่อสารแบบเดิม ที่ออกอากาศเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 ปัจจุบันมีผู้เข้าชมอยู่ที่ 144,994 คน มีผู้แสดงความชื่นชอบ 294 คน	175
4.16	แสดงตัวอย่าง Viral Clip ครั้งที่ 1 ออกอากาศเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ปัจจุบันมีผู้เข้าชมอยู่ที่ 144,994 คน มีผู้แสดงความชื่นชอบ 294 คน	176
4.17	แสดงตัวอย่าง Viral Clip ครั้งที่ 2 ออกอากาศเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2558	176
4.18	แสดงตัวอย่าง 2558 อัตราส่วนของพนักงานที่ลาออกของสายการบินแอร์เอเชีย	182



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศมีความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของโลกมาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะปัจจุบันซึ่งโลกอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ อุตสาหกรรมการบินยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นจนกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของระบบเศรษฐกิจโลกและถือเป็นกิจกรรมสาธารณูปโภคประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตามจากภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ทำให้หลายประเทศทั่วโลกเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ รวมถึงธุรกิจทางการบินเช่นกัน สายการบินต้องลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สามารถอยู่รอดได้ แต่ยังคงต้องรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล ด้วยกลยุทธ์ที่สายการบินนำมาใช้นี้เองทำให้เกิดที่มาของสายการบินต้นทุนต่ำ หรือ Low cost airlines โดยต้นกำเนิดสายการบินต้นทุนต่ำนั้นมาจากประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยสายการบิน South West Airlines ในช่วงปี พ.ศ. 2513 จากนั้นแนวคิดได้ถูกนำไปปรับใช้อย่างแพร่หลายจนกระทั่งปัจจุบัน

สายการบินต้นทุนต่ำได้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจการบินและมีอัตราการเจริญเติบโตต่อเนื่อง เพราะมีค่าโดยสารที่ถูกกว่าสายการบินระดับพรีเมียมที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบและเรียกเก็บค่าโดยสารในราคาสูง โดยสายการบินต้นทุนต่ำจะมุ่งเน้นการทำให้ต้นทุนของสายการบินต่ำที่สุดลดการบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำมีต้นทุนที่หนึ่งต่อหนึ่งหน่วยระยะทางต่ำกว่าครึ่งหนึ่งของสายการบินที่ระดับพรีเมียม จนสามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารในราคาต่ำกว่ามากๆ ได้ และเมื่อเปรียบเทียบอัตราค่าโดยสารนี้กับการเดินทางในรูปแบบอื่นพบว่าอัตราค่าโดยสารด้วยสายการบินต้นทุนต่ำนี้มีค่าโดยสารใกล้เคียงกับการโดยสารในรูปแบบอื่นแต่มีความสะดวก รวดเร็วและปลอดภัยกว่า จึงเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้โดยสารเข้ามาใช้บริการมากขึ้นทำให้สายการบินต้นทุนต่ำเป็นที่นิยมและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก แม้ในสถานะที่เศรษฐกิจตกต่ำและมีความผันผวนของราคาน้ำมัน จนปัจจุบันสายการบินต้นทุนต่ำได้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นร้อยละ 25 ซึ่งคิดเป็น 1 ใน 4 ของการเดินทางทางอากาศทั้งหมด

ด้วยการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำนี้เองทำให้อุตสาหกรรมการบินมีการเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่มีอัตราการขยายตัวมากที่สุด ทำให้การคมนาคมติดต่อทางอากาศสามารถทำได้ง่ายขึ้น จนอุตสาหกรรมการบินกลายเป็นกิจกรรมสาธารณูปโภคประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน การขยายตัวนี้เองก่อให้เกิดผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้อุตสาหกรรมการบินเกิดภาวะการ



แข่งขันที่รุนแรงเป็นอย่างมาก ทั้งจากการแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ที่เกิดขึ้น สายการบินระดับพรีเมียมที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ และสายการบินที่ให้บริการแบบเช่าเหมาลำ (Charter) ดังนั้น การเสนอราคาต่ำที่สุดของสายการบินต้นทุนต่ำเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจสามารถคงอยู่ได้ในภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันเป็นอย่างมาก

ด้วยเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการศึกษาด้านนวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ เนื่องจากนวัตกรรมจะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และจากการศึกษาถึงตัวอย่างสายการบินต้นทุนต่ำที่มีอยู่ในปัจจุบัน พบว่าสายการบินแอร์เอเชียเป็นตัวอย่างของสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำให้สายการบินประสบความสำเร็จในระดับสากล โดยสายการบินใช้รูปแบบการนำเสนอที่เน้น การเดินทางแบบเรียบง่าย ค่าโดยสารมีราคาประหยัด ไม่บวกเพิ่มด้วยค่าอาหาร และเครื่องดื่ม นอกจากนี้ยังมีการพัฒนานวัตกรรมในหลายๆ มิติอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา โดยเน้นการทำความเข้าใจความต้องการแบบองค์รวม (Demand Chain) ที่ต่อเนื่องของลูกค้าครบถ้วนทั้งก่อนและหลังการใช้บริการทำให้เกิดนวัตกรรมในหลายๆ รูปแบบใหม่ๆ ผ่านบริการที่ทันสมัย เช่น เป็นสายการบินแรกที่ใช้รูปแบบออนไลน์อย่างเต็มระบบที่เสนอทางเลือกในการสำรองที่นั่งผ่านทางเว็บไซต์ ทำให้สามารถลดต้นทุนจากการใช้งานบุคลากรผ่านระบบออนไลน์, มีการเชื่อมต่อกับลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้สายการบินสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้แบบทันที, ริเริ่มการบริการเช็คอินด้วยตนเอง และเชื่อมต่อการท่องเที่ยวต่างๆ ให้สะดวกและประหยัดขึ้น โดยร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ โดยจัดทำแพ็คเกจการท่องเที่ยวราคาประหยัด นอกจากนี้ยังเพิ่มความสะดวกในการจ่ายค่าโดยสารด้วยบัตรเครดิตโดยขยายช่องทางในการชำระเงินค่าตัวโดยสารผ่านทาง ร้านสะดวกซื้อ ตู้ ATM อินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือ และด้วยความเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างแท้จริง สายการบินแอร์เอเชียได้เปิดให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำระยะไกลแห่งแรก ภายใต้ชื่อสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ที่นำเสนอบริการที่นั่งชั้นธุรกิจ ที่สามารถปรับเอนนอนราบได้ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และยังเป็นสายการบินแรกในภูมิภาคที่มีการออกตั๋วโดยสารแบบ Ticketless คือ ไม่มีการออกบัตรโดยสารเป็นที่มีรูปแบบของตัวกระดาษเป็น 5 ส่วนพร้อมแถบแม่เหล็กและบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Boarding pass) ที่แยกเป็น 2 ส่วน แต่จะใช้เพียงกระดาษขนาดเล็กๆ แผ่นเดียวที่มีรหัสบัตรโดยสารในการเช็คอินแทน เป็นต้น

ด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมเชิงคุณค่าในหลายๆ มิตินี้เอง ทำให้สายการบินแอร์เอเชียประสบความสำเร็จแบบก้าวกระโดดภายในระยะเวลาไม่กี่ปี เป็นสายการบินที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุดสายการบินหนึ่งในปัจจุบันและได้รางวัลจากนานาชาติในหลายสาขาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังได้รับรางวัล สกายแทร็กซ์ ในการเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ดีที่สุดในโลก 7 ปี ติดต่อกันระหว่างปี พ.ศ. 2552-2558 จากการโหวตของผู้โดยสาร 19 ล้านคนทั่วโลก ซึ่งถือเป็นเครื่อง

ยืนยงในการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุด มีการรักษาระดับมาตรฐานด้านบริการระดับสากลและมีการบุกเบิกนวัตกรรมการเดินทางที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจอุตสาหกรรมการบินในระดับโลก จนกลายเป็นสายการบินต้นแบบที่เป็นผู้นำแนวทางการเดินทางแบบให้กับสายการบินอื่นๆ ในภูมิภาคนี้

จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ชัดว่าการศึกษาถึงนวัตกรรมในอุตสาหกรรมการบินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพัฒนาและเติบโตขึ้นเป็นอย่างมาก ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง นอกจากนี้นวัตกรรมยังสร้างความต้องการใหม่ (Create New Demand) ที่ยังไม่เคยมีในตลาด ทำให้กิจการสามารถสร้างกำไรได้สูงสุดไม่ต้องไปแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือด และรุนแรง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

### 1.1.1 ประวัติของแอร์เอเชีย กรุ๊ป

#### 1.1.1.1 แอร์เอเชีย

##### (1) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร แอร์เอเชีย กรุ๊ป

ตัน ศรี โทนี เฟอ์นันเดส (Tan Sri Anthony Francis “Tony” Fernandes) ดำรงตำแหน่ง CEO ของกลุ่มบริษัทแอร์เอเชียนับตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 โดยก่อนการก่อตั้งแอร์เอเชีย นายโทนี เฟอ์นันเดสเคยดำรงตำแหน่งสมุหบัญชี (Financial Controller) ของเวอร์จิ้น คอมมิวนิเคชั่นส์ ลอนดอน ก่อนย้ายไปร่วมงานกับวอร์เนอร์ มีวสิค อินเตอร์เนชั่นแนล ลอนดอนในปี พ.ศ. 2532 จนในปี พ.ศ. 2544 เขาได้รับแต่งตั้งเป็นรองประธานวอร์เนอร์ มีวสิคประจำเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ นายโทนีร่วมกับหุ้นส่วนก่อตั้งแอร์เอเชียภายใต้วิสัยทัศน์ที่จะทำให้การเดินทางทางอากาศเป็นเรื่องที่ง่ายยิ่งขึ้น จากเดิมที่เป็นบริการสำหรับกลุ่มชนชั้นนำเท่านั้น เขาตั้งเป้าหมายในการนำเสนอตัวเครื่องบินราคาประหยัดแต่ยังคงคุณภาพในระดับมาตรฐาน นายโทนีและทีมงานเข้าซื้อแอร์เอเชียในขณะที่ประสบภาวะขาดทุนจากดีอาร์บี-ไอคอม ในราคา 1 ริงกิต (0.25 เซนต์) และตกลงรับภาระหนี้ 40 ล้านริงกิตของสายการบินแห่งนี้เพื่อฟื้นฟู และด้วยการผลักดันของโทนีโดยมีหุ้นส่วนคอยให้ความช่วยเหลือ แอร์เอเชียสามารถปลดหนี้ได้ภายในเวลาไม่ถึง 2 ปี ท่ามกลางข้อเท็จจริงที่ว่าบริษัทต้องดำเนินการภายใต้สภาวะที่มีความท้าทายสูงมากในช่วงหลังเหตุการณ์วินาศกรรม 11 กันยายน พ.ศ. 2544 แอร์เอเชียเริ่มต้นให้บริการด้วยเครื่องบินเพียงสองลำ (โบอิง 737 ขนาด 300 ที่นั่ง) ในจุดหมายปลายทางเดียว (ปูเลา ลังกาวิ) และพนักงาน 250 คน จนถึงปัจจุบัน กลุ่มแอร์เอเชียเป็นกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำรายใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียที่ดำเนินการโดยฝูงบินแอร์บัสทั้งหมด 171 ลำ (สิ้นปี พ.ศ. 2558) ให้บริการจาก 16 ฐานการบินของกลุ่มแอร์เอเชีย โดยสายการบินยังเป็นลูกค้าเครื่องบินตระกูล เอ320 รายใหญ่ที่สุดด้วยคำสั่งซื้อเครื่องบินทั้งหมด 475 ลำ แบ่งออกเป็น เอ320 นีโอ จำนวน 264 ลำ และเอ320 ซีโอ จำนวน 211 ลำ แอร์เอเชียเอ็กซ์ สั่งซื้อเครื่องบินลำตัวกว้าง เอ330-300 จำนวน

26 ลำ และ เอ350 เอ็กซ์ดับเบิลยูปีอีกจำนวน 10 ลำ แอร์เอเชีย กรุ๊ปประกอบด้วยสายการบิน พันธมิตรดังต่อไปนี้:

### (2) แอร์เอเชีย เบอร์ฮัด (มาเลเซีย)

แอร์เอเชีย เบอร์ฮัด (มาเลเซีย) มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: AK, ICAO: AXM, รหัสเรียก: ASIAN EXPRESS แอร์เอเชีย เบอร์ฮัด (มาเลเซีย) ก่อตั้งขึ้นในปี 2536 และเริ่มดำเนินการเมื่อ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2539 มีนาง ไอรีน โอมาร์ ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) สายการบินแอร์เอเชียเบอร์ฮัด ก่อตั้งขึ้นโดยหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ DRB-Hicom ของรัฐบาลมาเลเซีย หลังจากดำเนินงานประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนัก และมีหนี้สินจำนวนมาก และเมื่อ 2 ธันวาคม พ.ศ.44 25กลุ่มบริษัท ทูนาแอร์ โดยผู้บริหารคือ นายโทนี เพอร์นาน เดส ได้เข้าซื้อหุ้นของสายการบินแอร์เอเชีย และเข้ามาบริหารงาน โดยเริ่มเปิดเส้นทางบินใหม่จาก ท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ ด้วยค่าโดยสารเริ่มต้นที่ 1 ริงกิต มาเลเซีย หรือประมาณ 0.27 ดอลลาร์สหรัฐ สายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของ Bursa Malaysia Securities Berhad ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2547 ท่าอากาศยานหลักคือ ท่าอากาศยานนานาชาติ กัวลาลัมเปอร์ มีฐานปฏิบัติการที่ท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ กรุงกัวลาลัมเปอร์, โคตาคินา บาลู, ปีนัง, ยะโฮร์ บารู และ กูชิง ให้บริการด้วยฝูงบินแอร์บัส เอ 320 จำนวน 81 ลำ

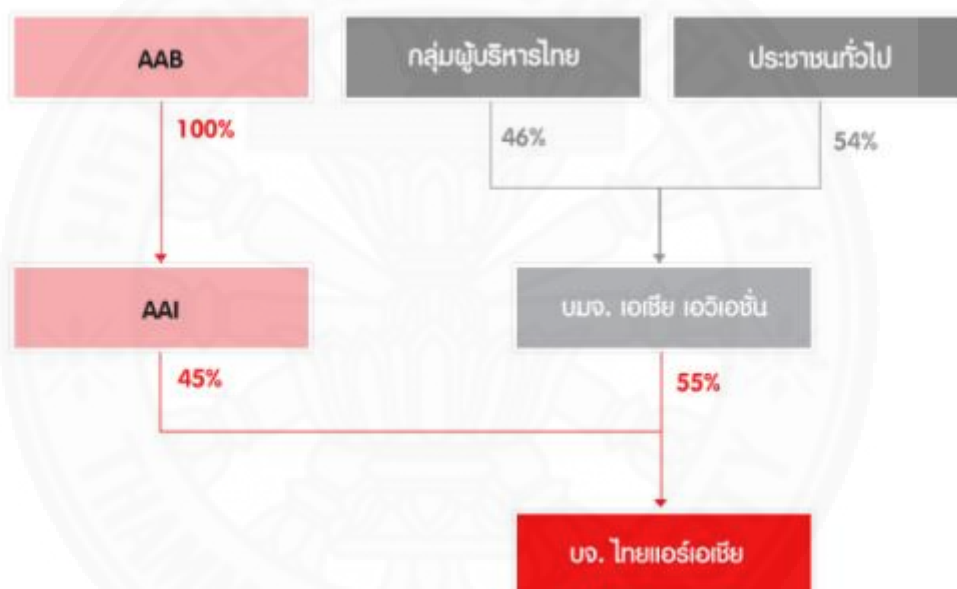
### (3) แอร์เอเชีย อินโดนีเซีย

แอร์เอเชีย อินโดนีเซีย มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ: IATA: QZ, ICAO: AWQ, รหัสเรียก: WAGON AIR แอร์เอเชีย อินโดนีเซีย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2547 มีนาย Sunu Widyatmoko ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) ผ่านโครงการกิจการร่วมค้าระหว่างแอร์เอเชีย อินเตอร์เนชั่นแนล และเอดับเบิลยูแอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล อินโดนีเซียแอร์เอเชีย เริ่มมาจากสายการบิน เอดับเบิลยูแอร์ (Awair-Air Wagon International) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2542 ด้วยเครื่องบินแอร์บัส 300/310 ต่อมาเมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2548 สายการบินแห่งนี้จึงได้ตัดสินใจเข้าร่วมกับ แอร์เอเชีย และเปลี่ยนชื่อเป็น อินโดนีเซียแอร์เอเชีย เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ สายการบินแอร์เอเชีย อินโดนีเซียแอร์เอเชีย มีฐานปฏิบัติการ 5 แห่งที่ กรุงจาการ์ตา, บันดุง, บาห์ลี, สุราบายา และ เมดาน มีฐานบินหลักอยู่ที่ ท่าอากาศยานนานาชาติ ซูการ์โนฮัตตา จากการ์ตา ปัจจุบันให้บริการด้วยฝูงบินแอร์บัส เอ 320 จำนวน 29 ลำ และครองส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศ มากถึงร้อยละ 41.50

### (4) ไทย แอร์เอเชีย

ไทย แอร์เอเชีย มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: FD, ICAO: AIQ, รหัสเรียก: THAI ASIA ไทย แอร์เอเชีย ก่อตั้งขึ้น 19 กันยายน พ.ศ. 2546 มีนายธรรพลฐ์ แบลเว็ลด์ ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) บริษัทก่อตั้งขึ้นในรูปของ

บริษัทโฮลดิ้งภายใต้การร่วมมือระหว่าง บมจ.เอเชียเอวิเอชั่น และ AirAsia Berhad (ผ่าน AirAsia Investment ที่ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100) ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศมาเลเซียถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 49 ประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัดของประเทศไทยภายใต้ชื่อ ไทยแอร์เอเชีย บริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยวันที่ 31 ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2555 ภายใต้ชื่อหลักทรัพย์ “AAV” ด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้วทั้งหมด สัดส่วนการถือหุ้นใน บจ. ไทยแอร์เอเชียของ บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 55 ภายหลังจากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทให้แก่ประชาชนของ บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น การเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของ บจ. ไทยแอร์เอเชียให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของ AirAsia Berhad ลดลงเหลือร้อยละ 45



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างการถือหุ้น Thai Airasia และ AAV กับ Airasia Berhad (AAI)

และทั้งนี้เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2559 นายธรรศพลฐ์ แบลเว็ลด์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ AAV ได้ตัดสินใจขายหุ้นของบริษัทจำนวนร้อยละ 39 ให้แก่ นายวิชัย ศรีวัฒนประภา ประธานกรรมการ กลุ่มธุรกิจคิง พาวเวอร์ ผลจากการโอนหุ้นสามัญดังกล่าวทำให้บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของผู้ถือหุ้น ดังแสดงในตารางที่ 1.1 ดังนี้

## ตารางที่ 1.1

แสดงข้อมูลผู้ถือหุ้น บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น ณ วันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
1. นายวิชัย ศรีวัฒนประภา	679,000,000	14
2. นายอัยวัฒน์ ศรีวัฒนประภา	485,088,286	10
3. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	450,042,035	9.28
4. นายอภิเชษฐ์ ศรีวัฒนประภา	282,200,000	5.82
5. นายธรรศพลฐ์ แบลเว็ลด์	242,500,000	5
6. น.ส.อรุณรุ่ง ศรีวัฒนประภา	242,500,000	5
7. น.ส.วรมาส ศรีวัฒนประภา	242,500,000	5
8. กองทุนเปิด บัวหลวงหุ้นระยะยาว	160,286,800	3.3
9. กองทุนเปิด บัวหลวงหุ้นระยะยาว 75/25	88,160,100	1.82
10. นายธนรัชต์ พสวงศ์	80,662,100	1.66
11. นายชาติ ชวงรังษี	71,512,000	1.47
12. น.ส.พจนาลัย บุญพันธ์	52,000,000	1.07
13. กองทุนเปิด บัวหลวงเฟล็กซิเบิลเพื่อการเลี้ยงชีพ	43,148,000	0.89
14. กองทุนเปิด เค หุ้นทุนบริพัตรเพื่อการเลี้ยงชีพ	36,051,900	0.74
15. กองทุนเปิด เอ็มเอฟซี ไฮ-ดีวีเดนด ฟันด์	35,339,200	0.73
16. บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	34,700,000	0.72
17. บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อผู้ฝาก	34,158,478	0.7
18. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย ซึ่งจดทะเบียนแล้ว โดย บลจ.บัวหลวง จำกัด	33,926,600	0.7
19. นายณฤทธิ์ เจียอาภา	30,000,000	0.62
20. กองทุนเปิด บัวหลวงตราสารทุนเพื่อการเลี้ยงชีพ	27,632,100	0.57
21. น.ส.สุพรทิพย์ ชวงรังษี	27,600,000	0.57
22. นายปรีชญา รัศมีธานินทร์	27,000,000	0.56
23. นายกนกศักดิ์ ปิ่นแสง	26,000,000	0.54
24. นายเกษมศักดิ์ สุขนธมาน	25,000,000	0.52

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของผู้ถือหุ้นนี้ทำให้นายวิชัย ศรีวัฒนประภา เป็นผู้ถือหุ้นอันดับ 1 ส่วนนายธรรศพลฐ์ แบลเวิร์ดเหลือหุ้นอยู่ร้อยละ 5 แต่ยังคงดำรงตำแหน่ง CEO และบริหารสายการบินอยู่เหมือนเดิม

ไทยแอร์เอเชียเริ่มต้นจากการมีเครื่องบินโบอิง 737-300 จำนวน 2 ลำ ให้บริการเที่ยวบินแบบไม่มีการเชื่อมต่อ (Point-to-point) จากศูนย์ปฏิบัติการการบินกรุงเทพมหานคร โดยให้บริการเส้นทางบินเชิงพาณิชย์ครั้งแรกในเส้นทางกรุงเทพฯ-หาดใหญ่เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2004 และขยายเส้นทางบินเพิ่มเติมไปยังจุดหมายปลายทางทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปัจจุบันบริการด้วยฝูงเครื่องบินแอร์บัส A320 ใหม่จำนวน 43 ลำ (ข้อมูล ณ วันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2558) และตั้งเป้าขยายฝูงบินเป็น 50 ลำในปี 2016 โดยเครื่องบินแต่ละลำมีจำนวน 180 ที่นั่ง มีทุนจดทะเบียนจำนวน 435,555,600 บาท มีฐานปฏิบัติการที่ กรุงเทพฯ, ภูเก็ต เชียงใหม่ และอุตะเถา ด้วยสโลแกนหลัก ใครๆ ก็บินได้ (Everyone Can Fly) เป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้โดยสารที่ไม่เคยเดินทางโดยเครื่องบิน ได้เดินทางด้วยราคาที่เหมาะสม

#### (5) ฟิลิปปินส์ แอร์เอเชีย

ฟิลิปปินส์ แอร์เอเชีย มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: PQ, ICAO: AAU, รหัสเรียก: COOL RED ฟิลิปปินส์ แอร์เอเชีย ก่อตั้งขึ้นในวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2553 ในชื่อแอร์เอเชีย มินาง แมเรียน บี. ฮอนติเวรส ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) ด้วยความร่วมมือจากหลายผู้ประกอบการชาวฟิลิปปินส์ ได้แก่ นางแมเรียน บี. ฮอนติเวรส, นายอันโตนิโอ โคฮวนโก จูเนียร์และนายไมเคิล โรเมโรร่วมถือหุ้นในสัดส่วนเท่าๆ กันรวม 60% และอีก 40% ถือครองโดยแอร์เอเชียเบอร์ฮัดผ่านทางแอร์เอเชีย อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งเป็นบริษัทในเครือที่แอร์เอเชีย เบอร์ฮัดถือหุ้นทั้งหมด แอร์เอเชียฟิลิปปินส์ได้รับมอบ เครื่องบินแอร์บัส A320 ลำใหม่เป็นลำแรก ที่สนามบินนานาชาติคลาร์คในเมือง แองเจเลสซิตี ต่อมาในวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 ได้รับมอบเครื่องบินแอร์บัส A320 เป็นลำที่ 2 เพิ่มเข้าฝูงบินด้วย, รวมเครื่องบินแอร์บัส A320 ในฝูงบิน เป็นจำนวน 2 ลำ และ จะเพิ่มจำนวนเครื่องบินแอร์บัส A320s เข้ามาในฝูงบินขึ้นอีก 4 ลำ ภายในเดือนมิถุนายนของปี พ.ศ. 2555. ในปัจจุบัน แอร์เอเชียฟิลิปปินส์ ได้ย้ายฐานการบินจากสนามบินนานาชาติคลาร์คในเมือง แองเจเลสซิตี มาให้บริการที่ ท่าอากาศยานนานาชาตินินอย อควีโน ที่กรุงมะนิลา เป็นท่าอากาศยานหลัก โดยให้บริการร่วมกับกับ แอร์เอเชียเซสต์ (Z2) ใน 3 เมืองหลักคือ เมืองเซบู, เมืองคาลิโบ้ และ เมืองดาเวา เพื่อให้การเดินทางจะเป็นเรื่องง่าย สะดวกสบาย

#### (6) แอร์เอเชีย อินเดีย

แอร์เอเชีย อินเดีย มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: I5, ICAO: IAD, รหัสเรียก: ARIYA แอร์เอเชีย อินเดีย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2556 ในรูปของกิจการร่วมค้าระหว่าง ทาธา ซันส์, เทเลสตรา เทรดเพลซ และแอร์เอเชีย มีนายMittu Chandilya ดำรงตำแหน่งเป็นประธาน

เจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) ปัจจุบันนี้ แอร์เอเชีย อินเดีย ให้บริการจากฐานปฏิบัติการที่เมือง บังกาลอร์ และให้บริการการบินสู่ เซนไน, โคชิและกัว, ชัยปุระและจันซีครห์

#### (7) แอร์เอเชีย เซสต์

แอร์เอเชีย เซสต์ มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: Z2, ICAO: EZD, รหัสเรียก: ZEST แอร์เอเชีย เซสต์ แอร์เอเชียเซสต์ เดิมรู้จักกันในนาม สายการบินเซสต์ แอร์ และสายการบินเอเชีย สปริต ถูกนำมาปรับแบรนด์ใหม่เป็นแอร์เอเชีย เซสต์ ในปี พ.ศ. 2556 เพื่อสะท้อนการเป็นพันธมิตรกับแอร์เอเชีย มีนายJoy Caneba ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) ปัจจุบันให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศ 9 เที่ยวบิน และเที่ยวบินระหว่างประเทศ 4 เที่ยวบิน จากท่าอากาศยานนานาชาตินินอย อาคิโน (NAIA) กรุงมะนิลา ซึ่งเป็นท่าอากาศยานที่ให้บริการร่วมกับ แอร์เอเชียฟิลิปปินส์

#### (8) แอร์เอเชียเจแปน

แอร์เอเชียเจแปน มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: JW, ICAO: WAJ, รหัสเรียก: WING ASIA ก่อตั้งวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2557 ก่อตั้งวันที่ 1 มิถุนายนแอร์เอเชียเจแปน เป็นผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำเป็นรายแรกในประเทศญี่ปุ่น ในนามสายการบินแอร์เอเชียเจแปน มีนายKazuyuki Iwakata ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) แอร์เอเชียเจแปน ด้วยความร่วมมือระหว่างสายการบิน ANA (All Nippon Airways) ซึ่งเป็นกลุ่มสายการบินที่ใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น และ AirAsia กลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ โดยมีสัดส่วนเงินลงทุน ANA 67%, AirAsia Berhad 33% มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ กรุงโตเกียว, ประเทศญี่ปุ่น มีฐานการบินอยู่ที่ท่าอากาศยานนานาชาตินาริตะ กรุงโตเกียว

#### 1.1.1.2 แอร์เอเชียเอ็กซ์ (AirAsia X Group)

##### (1) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร แอร์เอเชียเอ็กซ์ กรุ๊ป

ดาโต๊ะ คามารูดีน เมอราห์ (Dato' Tajuddin Abdul Rahman) ได้รับการแต่งตั้งในฐานะประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มแอร์เอเชียเอ็กซ์ เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2558 บทบาทสำคัญของดาโต๊ะ คามารูดีน คือการพัฒนากลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลุ่มแอร์เอเชียเอ็กซ์ อันประกอบไปด้วย แอร์เอเชียเอ็กซ์ เบอร์ฮาด, ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ และอินโดนีเซียแอร์เอเชีย เอ็กซ์ตรา คามารูดีน ได้ร่วมก่อตั้ง กลุ่มทุนเซนต์ริเยน เบอร์ฮาด ในปี พ.ศ. 2544 และดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารแอร์เอเชีย เบอร์ฮาด ตั้งแต่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 เป็นต้นมา ดาโต๊ะ คามารูดีน มีประสบการณ์มากมายในอุตสาหกรรมการเงิน และมีความสามารถในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของแอร์เอเชีย ทำให้เขาเข้ามามีบทบาทสำคัญในบริษัทหลายด้านด้วยกัน เมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2555 ดาโต๊ะ คามารูดีน ได้เลื่อนตำแหน่งจากการเป็นรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารเพียงอย่างเดียว (ซึ่งเขาดำรงตำแหน่งนี้มาตั้งแต่ ธันวาคม พ.ศ. 2548) ให้มารับตำแหน่งรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

กลุ่มแอร์เอเชีย และประธานฝ่ายการเงิน การคลัง การเงินองค์กร และกฎหมายของกลุ่มแอร์เอเชีย ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2547 คามารูดีน ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการบริหารของบริษัทฯ หลังจากที่อยู่ในบทบาทของผู้อำนวยการที่ได้รับการแต่งตั้งเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2544 เป็นเวลาถึง 3 ปี นอกจากนี้ คามารูดีน ยังดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการสิทธิการถือหุ้นบริษัทของพนักงานอีกด้วย ก่อนที่จะร่วมงานกับแอร์เอเชีย คามารูดีนได้ร่วมงานกับ Arab-Malaysian Merchant Bank ในตำแหน่งผู้จัดการด้านวิเคราะห์หลักทรัพย์และการลงทุน ในช่วงปี พ.ศ. 2531-2536 ซึ่งต้องดูแลกองทุนทั้งของลูกค้านักค้าและลูกค้าบุคคลที่มีวงเงินลงทุนระดับสูง และคามารูดีนยังได้เข้าเป็นหุ้นส่วนร่วมลงทุนหุ้นของบริษัท Innosabah Capital Management Sdn Bhd ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น Intrinsic Capital Management Sdn Bhd

### (2) แอร์เอเชีย เอ็กซ์ เบอร์ฮัด (มาเลเซีย)

แอร์เอเชีย เอ็กซ์ เบอร์ฮัด (มาเลเซีย) มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: D7, ICAO: XAX, รหัสเรียก: XANADU แอร์เอเชีย เอ็กซ์ เบอร์ฮัด (มาเลเซีย) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2550 ในรูปแบบสายการบินราคาประหยัดพิสัยไกลภายใต้เครือเอเชีย กรุ๊ป มี Azran Osman-Rani ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) เริ่มมีการให้บริการครั้งแรกในวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 จากท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ไปยังโกลด์โคสต์ ประเทศออสเตรเลีย โดยใช้เว็บไซต์การจองตั๋วออนไลน์ เครื่องแบบ และรูปแบบการบริหารจัดการเหมือนกับแอร์เอเชีย ปัจจุบันให้บริการด้วยฝูงบินแอร์บัส เอ 330 ขนาด 300 ที่นั่ง จำนวน 17 ลำ ทุกลำมีการปรับแต่งที่นั่งรองรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ 12 ที่นั่ง และชั้นประหยัด 365 ที่นั่ง มีฐานปฏิบัติการอยู่ในกรุงกัวลาลัมเปอร์

### (3) ไทย แอร์เอเชีย เอ็กซ์

ไทย แอร์เอเชีย เอ็กซ์ มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: XJ, ICAO: TAX, รหัสเรียก: EXPRESS WING ไทย แอร์เอเชีย เอ็กซ์ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2557 เพื่อรองรับการขยายตัวของแอร์เอเชีย มีนายณัฏดา บุรณศิริ ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) ไทย แอร์เอเชีย เอ็กซ์ เป็นสายการบินราคาประหยัดพิสัยไกลแห่งแรกของประเทศไทย โดยให้บริการบินตรงจากท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองสู่ โซล, โตเกียว, และ โอซาก้า ด้วยฝูงบินแอร์บัส เอ 330 ขนาด 300 ที่นั่งจำนวน 2 ลำ ทุกลำมีการปรับแต่งที่นั่งรองรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ 12 ที่นั่ง และชั้นประหยัด 365 ที่นั่ง มีเป้าหมายในการนำเสนอตัวเครื่องบินราคาสุดประหยัดแก่นักเดินทางที่ต้องการเดินทางสู่จุดหมายปลายทางที่ใช้เวลาเดินทางมากกว่า 4 ชั่วโมงจากฐานปฏิบัติการการบินในท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง



#### (4) อินโดนีเซีย แอร์เอเชีย เอ็กซ์

อินโดนีเซีย แอร์เอเชีย เอ็กซ์ มีชื่อทางการบินตามหน่วยงานคือ IATA: XT, ICAO: IDX, รหัสเรียก: RED PHOENIX อินโดนีเซีย แอร์เอเชีย เอ็กซ์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2557 อินโดนีเซีย แอร์เอเชีย เอ็กซ์ เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ให้บริการเที่ยวบินระยะไกลแห่งแรกของประเทศอินโดนีเซีย มีนายDendy Kurniawan ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO) ปัจจุบันให้บริการบินตรงจากเมืองเดนปาซาร์บนเกาะบาหลีสู่นครเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย อินโดนีเซีย แอร์เอเชีย เอ็กซ์ ให้บริการด้วยฝูงบิน Airbus A330-300s ทุกลำมีการปรับแต่งที่นั่งรองรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ 12 ที่นั่ง และชั้นประหยัด 365 ที่นั่ง

##### 1.1.2 ค่านิยม วิสัยทัศน์ และภารกิจของแอร์เอเชีย

###### 1.1.2.1 วิสัยทัศน์ของบริษัท

เพื่อเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ที่สามารถให้บริการแก่ผู้โดยสารมากกว่า 3 พันล้านคน ที่ไม่สามารถใช้บริการด้านการบินที่มีราคาสูงและโครงข่ายเส้นทางการบินที่จำกัด

###### 1.1.2.2 ภารกิจของบริษัท

- เป็นบริษัทที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานยอดเยี่ยม โดยมีพนักงานทุกคนเป็นเสมือนสมาชิกในครอบครัว
- สร้างชื่อเสียงให้เอเชียเป็นที่ยอมรับในระดับโลกด้วยตราสินค้า ASEAN
- มุ่งมั่นให้บริการในราคาประหยัดเพื่อให้ทุกคนสามารถเดินทางทางอากาศได้กับแอร์เอเชีย
- รักษามาตรฐานสินค้าให้เปี่ยมด้วยคุณภาพอยู่เสมอ พร้อมใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุน และยกระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้นไป

###### 1.1.2.3 ค่านิยมของบริษัท เป็นบริษัทที่รวมพนักงานระดับมืออาชีพ

- ใส่ใจในความปลอดภัย (Safety conscious)
- ความปลอดภัยของลูกค้าคือสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังนั้น เราจึงทำงานด้วยความเอาใจใส่ เนื่องจากเป็นเรื่องของความปลอดภัยดังนั้นทุกรายละเอียดจึงมีความสำคัญ
- ดูแลเอาใจใส่ (Caring)
- การดูแลเอาใจใส่ทำให้รู้สึกอบอุ่นและเป็นมิตร ดังนั้น พนักงานแอร์เอเชียมีความยินดีอย่างยิ่งในการดูแลเอาใจใส่เพื่อให้ลูกค้าของบริษัทรู้สึกมีความสุขเหมือนอยู่ที่บ้าน
- กระตือรือร้น (Passionate)

• ความกระตือรือร้น หมายถึง การทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ยิ่งใหญ่ ความกระตือรือร้นสามารถเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งได้

• ยึดมั่นในคุณธรรม (Full of integrity)  
• ทุกสิ่งที่ต้องทำด้วยความถูกต้องเหมาะสม หมายถึง การทำสิ่งที่ ถูกต้องเหมาะสมตลอดเวลา

• ทุ่มเททำงานหนัก (Hardworking)  
• หมายถึง การที่พนักงานทั้งหมดทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่จุดหมายที่มี ร่วมกัน การรักษาระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมเที่ยวบินภายใน 25 นาที หรือการทำให้มั่นใจว่า สายการบินสามารถเชื่อมโยงคุณกับจุดหมายปลายทางที่ดีที่สุด ในราคาต่ำที่สุด ทั้งหมดนี้ต้องทำงาน ร่วมกันเป็นทีมโดยมีเป้าหมายเดียวกัน

• สนุกสนาน (Fun)  
• เปรียบเสมือนว่าเป็นการให้รางวัลกับชีวิต หมายถึง การที่สามารถ หัวเราะดังขึ้น ยิ้มกว้างขึ้น และเป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่ พนักงานของแอร์เอเชียเป็นกลุ่มคนที่ เป็น มิตรและชอบแบ่งปันแนวคิด และวิธีแก้ปัญหาเพื่อให้สิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

### 1.1.3 ตัวอย่างบริษัทในเครือและบริษัทพันธมิตร

#### 1.1.3.1 ตัวอย่างบริษัทในเครือ แอร์เอเชีย

##### (1) Tune Group Sdn Bhd

Tune Group Sdn Bhd เป็นบริษัทที่ให้บริการในธุรกิจ โรงแรม การท่องเที่ยวและความบันเทิงก่อตั้งโดยนาย Tony Fernandes และ Kamarudin Meranun มีบริษัทในเครือที่สำคัญคือ

- Tune Talk Sdn Bhd
- Tune Money Sdn Bhd :
- Think Big Digital Sdn Bhd
- Tune Hotels Regional Services Sdn Bhd

##### (2) Tune Talk

เป็นบริษัทที่ให้บริการในเครือข่ายธุรกิจโทรคมนาคมในมาเลเซีย ให้บริการเครือข่ายในการโทรแบบเติมเงินราคาประหยัด (Prepaid service)

##### (3) Tune Money

เป็นบริษัทที่ให้บริการการเงินทางออนไลน์แห่งแรกของเอเชียที่ ที่เน้น การตัดสิ่งไม่จำเป็นออกไป “no-frills” Tune Money มีสัดส่วนเงินลงทุนโดย Tune Ventures (44.83%), CIMB Structured Investments (25%) และ Tengku Zafrul Aziz (10%), บริษัทให้บริการ

Tune-In Card, a Visa card และ Pluse Card สำหรับกลุ่มวัยรุ่นและนักศึกษา นอกจากนี้ยังทำธุรกิจประกันภัย ให้ อุตสาหกรรมการขนานยนต์ บ้าน ส่วนบุคคล และเดินทาง โดยให้บริการในมาเลเซีย มี Tengku Zafrul Aziz ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบิน (CEO)

#### (4) Think Big Digital Sdn Bhd

Think Big Digital Sdn. Bhd เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง สายการบิน แอร์เอเชีย และ บริษัท ทุนมันนี่ (Tune Money) เป็นบริษัทที่ทำ AirAsia BIG Loyalty Programmed ซึ่งถือเป็นโปรแกรมสะสมคะแนนที่ใช้ได้กับทั้งสายการบินแอร์เอเชีย และ Tune Group ทุกสาขาทั่วโลก ภายใต้รายการนี้สมาชิกจะได้รับคะแนนสะสม BIG points จากการใช้บริการของสายการบินแอร์เอเชีย, Tune Talk, โรงแรม ในเครือ Tune, และ กลุ่มพันธมิตรซึ่งรวมถึง Budget, Avis, Starhub, DTAC, PETRONAS, และ ธนาคารชั้นนำ อาทิ DBS, Citibank, CIMB, Standard Chartered, Bank Mandiri, BRI, ธนาคารไทยพาณิชย์ และ ธนาคารกรุงเทพ

#### (5) Tune Hotels Regional Services Sdn Bhd

Tune Hotels Regional Services Sdn Bhd เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง สายการบินแอร์เอเชีย และ บริษัท ทุนกรุ๊ป (Tune Group) ให้บริการในธุรกิจ โรงแรมตั้งแต่ โรงแรมระดับ 1 ดาว ไปจนถึงโรงแรมระดับ 5 ดาว ในหลายประเทศ ตัวอย่างเช่น

ประเทศมาเลเซีย

- Tune Hotel Bintulu, Bintulu, Sarawak
- Tune Hotel Danga Bay, Johor Bahru, Johor
- Tune Hotel Downtown Kuala Lumpur, Wilayah Persekutuan
- Tune Hotel Downtown Penang, Penang
- Tune Hotel KLIA2 Airport, Sepang, Selangor
- Tune Hotel Kota Bharu City Centre, Kota Bharu, Kelantan
- Tune Hotel Kota Damansara, Petaling Jaya, Selangor
- Tune Hotel Kulim Landmark Central, Kulim, Kedah
- Tune Hotel Waterfront Kuching, Kuching, Sarawak

ประเทศ อังกฤษ (United Kingdom)

- Tune Hotel Westminster, London
- Tune Hotel Liverpool Street, London
- Tune Hotel Praed Street, Paddington, London
- Tune Hotel King's Cross, London
- Tune Hotel Parker Street, Liverpool

- Tune Hotel Edinburgh
- Tune Hotel Newcastle
- Tune Hotel Canary Wharf

#### ประเทศ ฟิลิปปินส์ (Philippines)

- Tune Hotel Angeles City, Pampanga
- Tune Hotel Aseana City, Parañaque
- Tune Hotel Cagayan de Oro, Mindanao
- Tune Hotel Cebu City, Cebu
- Tune Hotel Davao City
- Tune Hotel Ermita, Manila
- Tune Hotel Makati City
- Tune Hotel Ortigas, Pasig City

#### ประเทศ Quezon City

#### ประเทศ ออสเตรเลีย (Australia)

- Tune Hotel 607 Swanston St. Melbourne
- Tune Hotel Darwin (2015)
- Tune Hotel Perth (2015)
- Tune Hotel Sydney (2015)

#### ประเทศ อินเดีย (India)

- Ahmedabad-Q1 2013[5]

ประเทศที่กำลังจะเปิดเพิ่ม กัมพูชา, จีน, ฮองกง, อินโดนีเซีย, ญี่ปุ่น, ลาว, นิวซีแลนด์, เกาหลีใต้ และในปลายทางที่สายการบินแอร์เอเชีย และ แอร์เอเชีย เอ็กซ์ บินไปถึง

### 1.1.3.2 พันธมิตรของสายการบิน

#### (1) บริษัท เอ็กซ์พีเดีย

บริษัท เอ็กซ์พีเดีย เป็นบริษัทท่องเที่ยวออนไลน์ ที่เปิดตัวขึ้นเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2539 ตอนที่เริ่มเปิดตัวนั้น เอ็กซ์พีเดียเป็นบริษัทออนไลน์ในเครือของ Microsoft และถูกซื้อคืนโดยบริษัท Expedia, Inc เอ็กซ์พีเดีย ให้บริการจองโรงแรมมากกว่า 325,000 โรงแรม และ จองตั๋วเครื่องบินที่มีมากกว่า 400 สายการบินรถเช่า กิจกรรมการท่องเที่ยว แพคเกจท่องเที่ยว และคู่มือการท่องเที่ยวในรูปแบบต่างๆ ในเว็บ บริษัท Expedia สำนักงานงานใหญ่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา Bellevue, Washington และดำเนินงานเว็บไซต์ในภาษาท้องถิ่นสำหรับนักท่องเที่ยว ใน 30 ประเทศทั่วโลก โดย บริษัท Expedia Inc ได้ร่วมทุนกับสายการบินแอร์เอเชียจัดตั้ง AirAsiaGo

ซึ่งบริหารงานโดย AirAsiaExpedia เพื่อใช้เป็นช่องทางจองการท่องเที่ยวทางออนไลน์ที่และเที่ยวบินทุกสายของสายการบิน ทำให้นักเดินทางสามารถจองทุกสิ่งที่ต้องการสำหรับวันหยุดพักผ่อนได้ในทีเดียว

## (2) สายการบิน เจ็ทสตาร์แอร์เวย์

เจ็ทสตาร์แอร์เวย์ (Jetstar Airways) เริ่มดำเนินการบินภายในประเทศออสเตรเลียเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 เป็นสายการบินราคาประหยัดสัญชาติออสเตรเลีย มีฐานอยู่ที่เมืองเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย โดยเป็นบริษัทย่อยของสายการบินควอนตัส ส่วนการดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียของเจ็ทสตาร์เป็นรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ กับประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีการแบ่งส่วนระหว่างควอนตัส (49%) นักธุรกิจของประเทศ โทนี เฉียว (22%) และเอฟเอฟ หว่อง (10%) กับบริษัทเทมาเส็ก โฮลดิ้งส์ (19%) โดยมีศูนย์กลางอยู่ในสิงคโปร์ เจ็ทสตาร์ใช้เครื่องบินหลักๆ คือ แอร์บัส เอ 320, แอร์บัส เอ 330 และ โบอิง 787 ดรีมไลเนอร์

เมื่อวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2553 เจ็ทสตาร์ประกาศผนึกกำลังร่วมกับแอร์เอเชียก่อตั้งพันธมิตรสายการบินต้นทุนต่ำรายแรกของโลก โดยการก่อตั้งพันธมิตรการบินใหม่ดังกล่าวจะช่วยให้ทั้งสองสายการบินมีต้นทุนในการดำเนินงานลดลง ทั้งยังสามารถใช้ความรู้และทักษะการทำงานร่วมกันได้ ส่งผลให้สามารถสร้างโอกาสในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน และการประหยัดค่าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ต่อลูกค้าทั่วภูมิภาคดังกล่าว ทั้งนี้ ทั้งสองสายการบินจะร่วมมือกันกำหนดคุณสมบัติจำเพาะของเครื่องบินขนาดลำตัวแคบรุ่นใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการเดินทางกับสายการบินค่าโดยสารราคาประหยัดได้อย่างตรงจุด รวมทั้งมองหาช่องทางในการสั่งซื้อเครื่องบินร่วมกัน สำหรับข้อตกลงในการเป็นพันธมิตรดังกล่าว ประกอบด้วย

- การกำหนดคุณลักษณะของฝูงบินในอนาคตร่วมกัน (Future fleet specification) โดยทั้งเจ็ทสตาร์ และแอร์เอเชียจะร่วมกันมองหาช่องทางในการจัดซื้อเครื่องบินขนาดลำตัวแคบรุ่นใหม่ร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานอันเป็นผลเนื่องมาจากการมียอดสั่งซื้อที่สูงจะทำให้ราคาระดลง ตลอดจนร่วมกำหนดแนวทางการออกแบบคุณลักษณะของเครื่องบินให้มีการดำเนินงานที่เปี่ยมประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยต้นทุนที่ลดลง

- บริการผู้โดยสาร สัมภาระ และเครื่องบินภายในสนามบิน (Airport passenger and ramp handling service) โดยจะพัฒนาความร่วมมือในการยกระดับการให้บริการแก่ผู้โดยสาร การจัดการสัมภาระและเครื่องบินภายในสนามบินในประเทศออสเตรเลียและภูมิภาคเอเชีย

- ใช้อุปกรณ์ชิ้นส่วนเครื่องบินและบริการซ่อมบำรุงร่วมกัน (Share & Pooling Aircraft part)

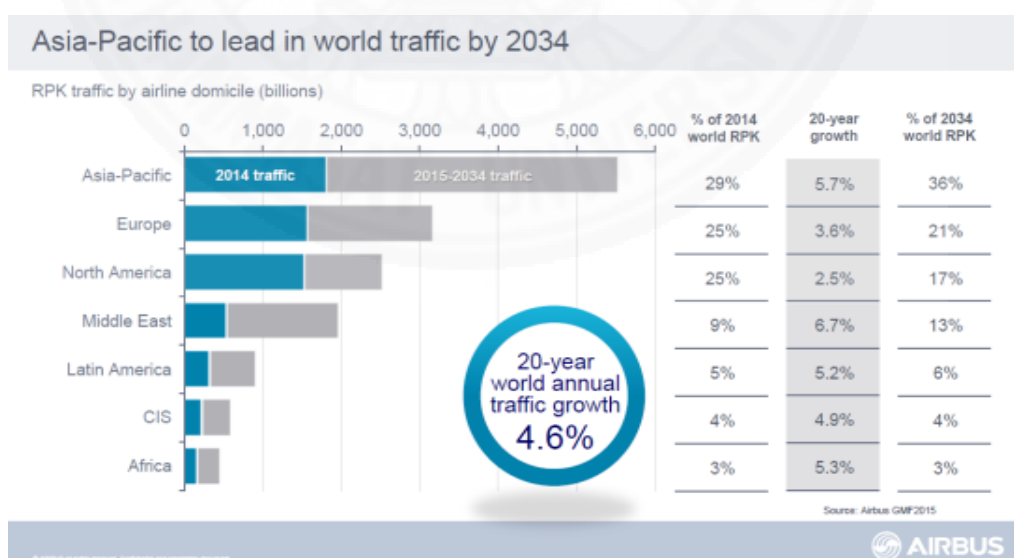
- ใช้บริการซ่อมบำรุงร่วมกัน โดยจะใช้บริการวิศวกรรมและซ่อมบำรุงร่วมกัน โดยเจ็ทสตาร์ยังคงมุ่งใช้ระบบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในประเทศออสเตรเลีย

- ระบบบริหารจัดการผู้โดยสาร โดยกำหนดแนวทางการบริหารจัดการผู้โดยสารบนเครือข่ายเส้นทางบินของเจ็ทสตาร์และแอร์เอเชีย (ยกตัวอย่าง การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในการเปลี่ยนเที่ยวบินของสายการบินอื่น)

การจัดตั้งพันธมิตรการบินใหม่ครั้งนี้ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รุดหน้าอีกขั้นในด้านการจัดการต้นทุนและการมอบค่าโดยสารราคาประหยัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อครองความเป็นผู้นำในตลาดสายการบินต้นทุนต่ำของโลก

#### 1.1.4 ความสำคัญของปัญหา

จากประวัติความเป็นมาและปัญหาเบื้องต้นของบริษัท แอร์เอเชีย ที่ จะเห็นว่าสายการบินแอร์เอเชียมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการบินเป็นอย่างมาก ทำให้การเดินทางทางอากาศง่ายและประหยัดขึ้น โดยธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำได้เข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางของกลุ่มผู้มีรายได้ระดับปานกลางให้สามารถเดินทางได้สะดวกขึ้นเนื่องจากในอดีตการเดินทางโดยเครื่องบินมีราคาสูง ส่งผลให้ลูกค้าที่ใช้บริการการเดินทางโดยเครื่องบินจำกัดเฉพาะผู้มีรายได้สูงเท่านั้น แต่การเข้ามาของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำนี้ได้เปลี่ยนบทบาทในการให้บริการในระดับราคาที่ต่ำลงมาก ส่งผลให้การเดินทางทางอากาศเติบโตขึ้นเป็นแบบก้าวกระโดด ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 1.2 แสดงทิศทางการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก โดยจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าในภูมิภาคเอเชียที่มีการเจริญเติบโตมากที่สุดในโลก และคาดว่าจะจะเป็นประมาณ 1 ใน 3 ของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกภายในปี 2034 (พ.ศ. 2577)

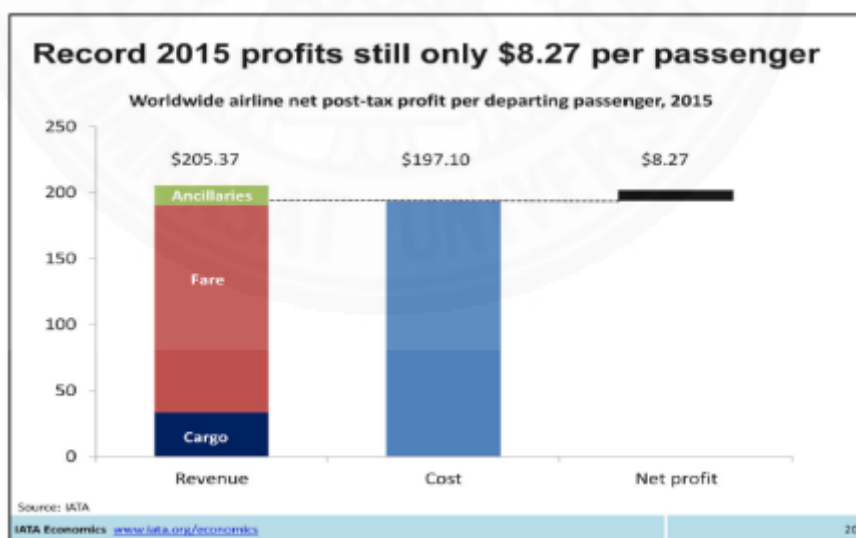


ภาพที่ 1.2 แสดงทิศทางการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก  
Global Market Forecast ที่มา airbus GMF2015

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำมีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรมการบินของโลก อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมการบินมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว หากแต่กำไรสุทธิโดยรวมในอุตสาหกรรมนี้มีน้อยมากเมื่อเทียบกับหนึ่งหน่วยผู้โดยสารโดยประมาณ ทำให้สายการบินต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยจากการศึกษาพบว่าสายการบินแอร์เอเชีย เป็นสายการบินที่มีแนวคิดในการบริหารจัดการที่ดี มีการนำนวัตกรรมหลายๆ อย่างมาประยุกต์ใช้ จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรมทำให้อุตสาหกรรมการบินมีความเจริญเติบโตเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในภูมิภาค จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรของบริษัทมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ดี ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

### 1.1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมการบินมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าจาก ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ที่มีรายได้รวม 369 พันล้านเหรียญสหรัฐ เพิ่มขึ้นเป็น 746 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี พ.ศ. 2557 หากแต่กำไรสุทธิโดยรวมในอุตสาหกรรมนี้มีผลตอบแทนเพียงร้อยละ 3-4 ต่อหนึ่งหน่วยผู้โดยสารโดยประมาณ ดังภาพที่ 1.3 ที่แสดงกำไรสุทธิต่อผู้โดยสารหนึ่งหน่วยที่เดินทางทางอากาศ



ภาพที่ 1.3 แสดงกำไรสุทธิของการขนส่งทางอากาศ

ที่มา: IATA Economic Performance of airlines industry Mid-year 2015 forecast presentation

จากข้อมูลตารางข้างต้นพบว่ากำไรสุทธิของอุตสาหกรรมการบินโดยเฉลี่ยมีเพียงร้อยละ 8.27 เหรียญสหรัฐ ต่อผู้โดยสาร 1 คน ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับยอดขายของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมอื่นเช่นบริษัท Apple ซึ่งผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโทรศัพท์ที่สามารถทำกำไรสุทธิได้ถึง 177 เหรียญสหรัฐ ต่อ 1 เครื่อง ภายใน 3 เดือนแรกของปี ค.ศ. 2015

ด้วยกำไรที่ได้ต่อหนึ่งหน่วยผู้โดยสารนี้มีรายได้ค่อนข้างน้อย ทำให้สายการบินต่างๆ จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สามารถอยู่รอดโดยลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด แต่ยังคงต้องรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล

จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ให้บริการสายการบินในทุกประเภท โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำนี้เอง ทำให้การเสนอราคาค่าโดยสารที่ต่ำที่สุดของสายการบินต้นทุนต่ำเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจสามารถคงอยู่ได้ในภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันเป็นอย่างมาก การเลือกใช้และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับธุรกิจของบริษัทเองเพื่อให้บริการมีคุณภาพสูงขึ้น ใช้ทรัพยากรน้อยลง มุ่งสร้างอุปสงค์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงที่ยังไม่เคยมีอยู่ในตลาด ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถทำกำไรในระดับที่สูงขึ้นได้

#### 1.1.6 ผลกระทบหากไม่เกิดนวัตกรรม

เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชีย เป็นสายการบินที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการบินต้นทุนต่ำและเป็นผู้บุกเบิกนวัตกรรมการเดินทางทางอากาศทำให้ธุรกิจการบินมีรูปแบบการเดินทางที่เปลี่ยนไปและเติบโตขึ้นเป็นแบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย ดังนั้นหากไม่เกิดนวัตกรรมต่างๆ ขึ้นในสายการบินแอร์เอเชีย การเดินทางทางอากาศจะยังคงมีราคาสูงและมีรูปแบบการเดินทางคล้ายๆ เดิมคือ ยังคงเป็นการเดินทางทางอากาศที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ มีราคาสูงส่วนมากจะซื้อตั๋วโดยสารผ่านทางเอเจนต์จำหน่ายตั๋วและต้องชำระตรงกับบริษัทเท่านั้น สิ่งเหล่านี้จะยังคงเป็นอยู่เหมือนเดิม ส่งผลให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเดินทางโดยเครื่องบินจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้ระดับสูงเท่านั้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ธุรกิจการบินจะแย่งลงกว่าปัจจุบันที่เป็น และทำให้อุตสาหกรรมการบินไม่ได้เติบโตขึ้นเหมือนดังเช่นในปัจจุบัน จึงกล่าวได้ว่าการสร้างนวัตกรรมทางการบินของสายการบินแอร์เอเชียเป็นส่วนที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกให้พัฒนาผ่านนวัตกรรมต่างๆ ในการบริการอย่างแท้จริง

### 1.2 วัตถุประสงค์โครงการ

เพื่อศึกษาลักษณะของนวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยอธิบายว่าที่มาของนวัตกรรมมีที่มาอย่างไร มีใครเป็นผู้ริเริ่ม มีสาเหตุของนวัตกรรมอย่างไร และมีผลกระทบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมการบินในอนาคตได้อย่างเหมาะสม



### 1.3 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นของสายการบินแอร์เอเชีย โดยมีระยะเวลาการศึกษาเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2558 ถึง วันที่ 31 สิงหาคม 2559 ขอบเขตของการศึกษานวัตกรรมนี้จะศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่มีการตั้งสายการบินแอร์เอเชียในปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบันในปี พ.ศ. 2558 เพื่อให้เห็นภาพของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการบินว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรตั้งแต่มีการก่อตั้งสายการบินแอร์เอเชียโดยการศึกษาถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไม่ได้จำกัดอยู่ที่สายการบินแอร์เอเชียเท่านั้นแต่ยังรวมถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นกับสายการบินต้นทุนต่ำพิสัยไกลในเครือเช่นสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ด้วย

### 1.4 ข้อยกเว้นในการศึกษาวิจัย

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ผู้ศึกษาวิจัยกำหนดเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก คือผู้บริหารที่ทำงานกับสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ที่สถานีดอนเมืองและภูเก็ตซึ่งเป็นฐานการบินในประเทศไทยของสายการบิน ไทย แอร์เอเชียเท่านั้น การนำผลไปใช้มองภาพรวมของสายการบินแอร์เอเชียทั้งหมดควรใช้ด้วยความระมัดระวัง

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลทางนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ทั้งสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ แบบให้บริการเช่าเหมาลำ (Charter) และแบบต้นทุนต่ำสามารถนำตัวอย่างที่ได้จากการศึกษาไป ปรับปรุงแก้ไข หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการอ้างอิงในอนาคตได้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาธุรกิจสายการบินให้ดีขึ้น นำไปสู่การยกระดับมาตรฐานและคุณภาพของสายการบินโดยภาพรวม

2. เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจในการศึกษาเรื่องนวัตกรรมในอุตสาหกรรมการบิน โดยผู้ศึกษาสามารถนำผลการศึกษานี้เป็นฐานข้อมูลต่อยอดเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมและมีความทันสมัยมากขึ้น

## 1.6 นิยามศัพท์

1. นวัตกรรม หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่อยู่รอดในตลาดได้โดยนวัตกรรมที่ดีต้องสามารถผลิตออกมาเป็นสินค้าบริการหรือแนวคิดทางธุรกิจที่แปลกใหม่กว่าที่มีอยู่และต้องสามารถพัฒนาเป็นธุรกิจที่อยู่รอดได้ด้วยตัวเอง (Larry Keeley, 1998-2011)

2. สายการบิน หมายถึง การให้บริการขนส่งทางอากาศสำหรับผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางและการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยสายการบินที่ได้รับการยอมรับ จะต้องมีการดำเนินการดำเนินงานอากาศหรือใบอนุญาต ออกโดยกรมการบินของรัฐบาล การบริการของสายการบินอาจมีบริการบินระหว่างทวีป ภายในทวีป หรือภายในประเทศของตัวเอง ซึ่งประเภทของสายการบินใหญ่ๆ มี 2 ประเภท คือ สายการบินสำหรับโดยสาร (Passenger Airlines) และ สายการบินสำหรับขนส่งสินค้า (Cargo Airlines)

3. สายการบินสำหรับขนส่งสินค้า (Cargo Airlines) หมายถึง สายการบินที่ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยจะมีตู้คอนเทนเนอร์หรือตู้บรรทุกสินค้าที่ใช้ในเครื่องบินโดยเฉพาะ คอยให้บริการ ซึ่งจะมีทั้งแบบตู้ทึบ, ตู้แช่ และแบบแทนวางสินค้าพาเลท

4. สายการบินสำหรับโดยสาร (Passenger Airlines) หมายถึง สายการบินสำหรับโดยสาร เป็นสายการบินที่ใช้เพื่อการขนส่งผู้โดยสารแบ่งเป็น 4 ประเภทย่อย คือ สายการบินระดับพรีเมียม, สายการบินเช่าเหมาลำ, สายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินในภูมิภาค

5. สายการบินระดับพรีเมียม (Premium airlines) หมายถึง สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ที่ให้บริการตามมาตรฐานสากลทั่วโลกซึ่งต้องมีชั้นธุรกิจและชั้นประหยัดในเครื่องบินลำเดียว แต่บางสายการบินอาจจะมีชั้นหนึ่งหรือชั้นประหยัดพิเศษให้บริการด้วย

6. สายการบินเช่าเหมาลำ (Charter airlines) หมายถึง สายการบินที่ให้บริการเช่าเหมาลำโดยเฉพาะ ไม่มีบริการการบินแบบประจำ ซึ่งบางสายการบินมีเครื่องบินเช่าเหมาลำที่จอดที่นั่งแต่ชั้นประหยัด หรืออาจจะมีชั้นธุรกิจเพิ่มขึ้นมาด้วย ในที่นี้จะรวมไปถึง เครื่องบินส่วนตัว (Private Jet) ด้วย

7. สายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost) หมายถึง สายการบินที่มีรูปแบบการบริหารกิจการโดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนด้านบริการของสายการบินให้ต่ำลงโดยประมาณ 50% จากสายการบินที่ระดับพรีเมียมทำให้สามารถกำหนดราคาค่าโดยสารจากผู้ใช้บริการได้ในอัตราที่ต่ำกว่าสายการบินปกติด้วยการลดค่าใช้จ่ายของการบิน เช่น เครื่องแบบพนักงาน อาหารบริการบนเครื่องบิน อีกทั้งมีการขายตั๋วล่วงหน้าผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถวางแผนจัดการเที่ยวบินได้ง่าย ลดความเสี่ยงด้านการโดยสารไม่เต็ม

8. สายการบินในภูมิภาค (Regional airlines) หมายถึงสายการบินที่บินอยู่ภายในภูมิภาคนั้นๆ ใช้ในระยะทางไม่ไกล โดยส่วนมากมักจะใช้เครื่องบินขนาดเล็กแบบโบยด์ ไม่เกิน 100 ที่นั่ง

9. เวลาต่อเครื่อง หมายถึง เวลาช่วงที่เที่ยวบินเดินทางถึงจุดหมายไปจนถึงเวลาเดินทางออกของเที่ยวบินอีกเที่ยวสำหรับเที่ยวบินประเภท FLY-THRU ซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่าเก้าสิบ (90) นาทีและห่างกันไม่เกินหก (6) ชั่วโมง

10. FLY-THRU หมายถึง บริการต่อเครื่องสำหรับเที่ยวบินที่จัดซื้อภายใต้กำหนดการเดินทางเส้นทางเดียวกันซึ่งเที่ยวบินที่เดินทางถึงจุดหมายและเที่ยวบินที่เดินทางต่ออยู่ในกรอบเวลาที่กำหนดสำหรับการต่อเครื่อง

11. บัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง เอกสารที่ออกโดยสายการบินหรือในนามของสายการบิน, คู่มืออิเล็กทรอนิกส์และเอกสารแสดงเพื่อการขึ้นเครื่องบิน

12. เส้นทางการบิน หมายถึง เที่ยวบินจากท่าอากาศยานของเมืองต้นทางสู่ท่าอากาศยานของเมืองปลายทาง

13. ค่าธรรมเนียม หมายถึง ค่าธรรมเนียมของสายการบินที่ประกาศออกไปในรูปของสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือทางกระดาษ

14. รหัสเรียก (Call sign) หมายถึง ชื่อเรียกขานของเครื่องบินที่ใช้เรียกกับหอบังคับการบิน โดยชื่อเรียกขานจะตั้งตามหลักของ ICAO ที่ขึ้นต้นด้วย รหัสประเทศ ตามด้วยตัวอักษรหรือตัวเลข

15. แอร์บัส หมายถึง บริษัทแอร์บัส (Airbus S.A.S.) เป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินในเมืองตุลูลูส (Toulouse) ประเทศฝรั่งเศส แอร์บัสเกิดจากการรวมตัวของผู้ผลิตเครื่องบินและยุทโธปกรณ์รายใหญ่ของยุโรป 2 ราย คือ European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) (80%) และ BAE Systems (British Aerospace) (20%)

16. โบอิง หมายถึง บริษัทโบอิง (The Boeing Company) เป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินยนต์อากาศยานและยุทโธปกรณ์ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ชิคาโก รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา โบอิงนับเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินที่มีรายได้มากที่สุดในโลก และเป็นผู้ผลิตยุทโธปกรณ์อันดับสองของโลก

17. RPK หมายถึง Revenue Passenger Kilometers หมายถึงการวัดปริมาณผู้โดยสารที่ขนส่งเทียบกับหนึ่งหน่วยกิโลเมตร

18. Load and trim sheet หมายถึง การคำนวณน้ำหนักและจุดศูนย์ถ่วงของเครื่องบินเพื่อให้ได้ค่าที่ใช้ในการปรับอุปกรณ์ที่ใช้ในการบิน

19. เช็คอิน (Check in) หมายถึง การลงทะเบียนเพื่อทำการตรวจสอบเอกสารของผู้เดินทางโดยสายการบิน

20. Electronic Ticket หรือชื่อย่อว่า E-Ticket หมายถึง ตัวเครื่องบินที่สายการบินต่างๆ ได้พัฒนาขึ้นมา โดย จะระบุรายละเอียดต่างๆ ของผู้โดยสารไว้ทั้งหมดเพื่อเป็นการยืนยันการสำรองที่นั่ง

## 1.7 องค์การทางการบินที่เกี่ยวข้อง

### 1. ICAO หรือ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

ICAO ย่อมาจาก International Civil Aviation Organization เป็นองค์การชำนาญพิเศษทางการบินมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมือง มอนทรีออล ประเทศแคนาดา สังกัดอยู่ ภายใต้สหประชาชาติ หรือ UN (United Nation) ปัจจุบัน ICAO มีสมาชิกหรือที่เราเรียกกันว่ารัฐภาคีอยู่ 190 ประเทศ มีอนุสัญญาที่เรียกว่า Convention on International Civil Aviation หรือที่รู้จักกันในชื่อ Chicago Convention ซึ่งถือเป็นกฎหมายหลักด้านการบินระหว่างประเทศที่ทุกๆ ประเทศต้องยอมรับและนำไปออกเป็นกฎหมายภายในของตนเองเพื่อให้มีผลบังคับใช้ ICAO ทำหน้าที่กำกับดูแลด้านความปลอดภัยในการเดินอากาศ ในรอบทุก 6 ปี

### 2. FAA หรือองค์การบริหารการบินแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา

FAA ย่อมาจากคำว่า Federal Aviation Administration ทำการตรวจสอบเฉพาะองค์การกำกับดูแลของประเทศที่มีสายการบินบินเข้าประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งจะตรวจสอบภายใต้โครงการ IASA ย่อมาจากคำว่า International Aviation Safety Assessments โดยทำการตรวจสอบเฉพาะตามภาคผนวกที่ 1, 6 & 8 ของ ICAO โดย FAA ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของประเทศนั้นๆ ไม่ใช่ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของสายการบินแต่ละสายการบินในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยระหว่างประเทศของ ICAO ในด้านการปฏิบัติการบินและการซ่อมบำรุง วัตถุประสงค์ของ IASA คือเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสายการบินที่บินเข้าและออกประเทศสหรัฐอเมริกาได้รับใบอนุญาตอย่างถูกต้องจากองค์การกำกับดูแลของประเทศของตนและเป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO

### 3. JAA/EASA หรือองค์การความร่วมมือด้านการบินในกลุ่มสหภาพยุโรป

JAA ย่อมาจากคำว่า Join Aviation Authorities เป็นองค์การให้ความร่วมมือกันของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป (European Civil Aviation Conference-ECAC) โดยมีตัวแทนกรรมการบินพลเรือนของประเทศในกลุ่มยุโรปเป็นหลักมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศ เนเธอร์แลนด์ ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งจาก EU และนอก EU 44 ประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้มีกฎระเบียบด้านความปลอดภัยในการเดินอากาศที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (Harmonization) โดยทุก

ประเทศสมาชิกต้องนำ JAR-Joint Aviation Requirements ไปดำเนินการออกเป็นกฎหมายภายในของตนเอง

EASA ย่อมาจากคำว่า European Aviation Safety Agency เป็นองค์กรที่ถ่ายโอนมาจาก JAA ปัจจุบัน EASA ได้รับโอนการกำกับดูแลในส่วนของการออกแบบการผลิต การซ่อมบำรุงอากาศยานและอุปกรณ์อากาศยาน ส่วนการกำกับดูแลในส่วนของการปฏิบัติการบินจะทำการถ่ายโอนจาก JAA ไปให้ EASA ต่อไปในอนาคต EASA มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมือง โคโลญ ประเทศเยอรมันนี้ ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งจาก EU และนอก EU 40 ประเทศ การดำเนินการของ EASA มีผลบังคับทางกฎหมายสำหรับประเทศสมาชิก โดย JAA/EASA ทำการตรวจสอบตามโครงการที่เรียกว่า SAFA ย่อมาจากคำว่า Safety Assessment of Foreign Aircraft โดยทำการตรวจสอบเฉพาะตามภาคผนวกที่ 1, 6 & 8 ของ ICAO เช่นเดียวกัน

#### 4. IATA หรือสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ

IATA ย่อมาจากคำว่า International Air Transport Association เป็นองค์กรระหว่างประเทศที่ดำเนินงานโดยภาคเอกชนระดับโลกที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2488 ที่กรุง ฮาวานา ประเทศ คิวบา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยด้านการขนส่งทางอากาศ และถูกต้องตามหลักเศรษฐกิจ หาทางให้มีความร่วมมือกันระหว่างสายการบินสมาชิก ส่งเสริมมาตรฐานการบริการด้านการขนส่งทางอากาศ IATA จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายพิเศษของประเทศ แคนาดา ปัจจุบันมีสมาชิกรวมกันมากกว่า 112 สายการบิน IATA ทำการตรวจสอบตามโครงการที่เรียกว่า IOSA-IATA Operational Safety Audit โดยเริ่มโครงการนี้ในปี 2544 เป็นการทำการตรวจสอบทางด้านการจัดการด้านการปฏิบัติการบินและระบบในการควบคุมของสายการบินด้วยตนเอง โดยทำการตรวจสอบเฉพาะตาม ภาคผนวกที่ 1, 6 & 8 ของ ICAO เช่นกัน สายการบินที่เป็นสมาชิกของ IATA จะต้องถูกตรวจสอบตามโครงการ IOSA ทุกสายการบิน

เท่าที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นภาพรวมของการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยในการเดินอากาศของการบินพรีออนภาค International โดยทั้ง 4 โครงการนี้จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในอนาคต ICAO จะบังคับให้มีการเปิดเผยผลการตรวจสอบทุกสายการบินลงใน Public Website เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับทราบและมีโอกาสเลือกตัดสินใจในการเดินทางทางอากาศด้วย

## 1.8 แบบเครื่องบินที่เกี่ยวข้อง

### 1. แอร์บัส A320



ภาพที่ 1.4 แสดงภาพเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียรุ่น แอร์บัส เอ 320 จาก <https://www.planespotters.net>

แอร์บัส เอ 320 (Airbus A320 Family) เป็นอากาศยานประเภทลำตัวแคบที่มีพิสัยบินระยะใกล้ถึงปานกลาง ผลิตโดยแอร์บัส เอส.เอ.เอส. เริ่มให้บริการครั้งแรกเมื่อปีพ.ศ. 2531 โดยแอร์ฟรานซ์ และยังคงได้รับความนิยมจนถึงปัจจุบัน แอร์บัส ตระกูล เอ 320 นี้สามารถจุผู้โดยสารได้ถึง 220 คน และมีพิสัยการบินตั้งแต่ 3,100 ถึง 12,000 กิโลเมตร โดยขึ้นอยู่กับรุ่นผลิต โดยเครื่องบินในรุ่นของ เอ 320 นั้นเป็นเครื่องบินรุ่นแรกๆที่เริ่มใช้ระบบบังคับการบินแบบ fly-by-wire และยังเริ่มใช้การควบคุมโดยสติกด้านข้าง ซึ่งนับเป็นครั้งแรกสำหรับเครื่องบินพาณิชย์ และยังเป็นเครื่องบินรุ่นเดียวที่มียอดขายสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง

### 2 แอร์บัส A330-343



ภาพที่ 1.5 แสดงภาพเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียรุ่น แอร์บัส เอ 330 จาก <https://commons.wikimedia.org>

แอร์บัส เอ 330 (Airbus A330) เป็นอากาศยานลำตัวกว้าง ผลิตโดยแอร์บัส มีความจุมาก เป็นอากาศยานที่มีพิสัยบินระยะปานกลางถึงระยะไกล สามารถจัดสรรที่นั่งสำหรับผู้โดยสารได้มากที่สุดประมาณ 392 ที่นั่ง โครงสร้างของ แอร์บัส 330 ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดในการออกแบบโครงสร้าง ใช้วัสดุผสมยุคใหม่และอัลลอยด์ที่มีความแข็งแรงและน้ำหนักเบาเป็นพิเศษมาประกอบเป็นตัวโครงสร้างและพื้นผิว ซึ่งสามารถลดน้ำหนักของตัวเครื่องลงได้มาก ลดค่าบำรุงรักษาและยังประหยัดน้ำมัน การออกแบบปีกที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ได้สมรรถนะที่ดีทั้งขณะที่บินขึ้นและร่อนลงจอด และยังทำความเร็วได้เหมาะสมกับอัตราบรรทุกและประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง

### 3 แอร์บัส A340-343



ภาพที่ 1.6 แสดงภาพเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียรุ่น แอร์บัส เอ 340 จาก <http://wanariefimran.tumblr.com>

แอร์บัส เอ 340 (Airbus A340) เป็นเครื่องบินพาณิชย์ลำตัวกว้าง ทำให้สามารถจัดสรรที่นั่งสำหรับผู้โดยสารได้มากที่สุดประมาณ 330 ที่นั่ง เป็นเครื่องบินพาณิชย์ที่มีระยะทางการบินอย่างต่อเนื่องมากที่สุดในปัจจุบันคือ 15,742 กิโลเมตร ทั้งนี้ระยะทางการบินต่อเนื่องสูงสุดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนน้ำหนักที่บรรทุก อัตราความเร็ว และรุ่นของ A340 ที่มีอยู่ 6 รุ่นคือ 200/300/300E /500/600 และ 8000 ลักษณะทั่วไปของ A340 จะคล้ายคลึงกับ A330 แต่ A340 จะมีเครื่องยนต์ 4 เครื่องยนต์อยู่ที่ปีกทั้งสองข้าง ข้างละ 2 เครื่องยนต์ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการบินสูงขึ้น เนื่องจากเครื่องยนต์ 4 เครื่องสามารถให้เครื่องบินบินขึ้นได้ โดยใช้พลังงานน้อยกว่าเครื่องบินแบบที่มีเครื่องยนต์เพียงสองเครื่อง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บททบทวนวรรณกรรม เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีของนวัตกรรม ความหมายของนวัตกรรม แนวคิดและบทวิจัยทางนวัตกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ โดยมีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 นิยามและความหมายของนวัตกรรม

2.1.2 ทฤษฎีและประเภทของนวัตกรรม

2.1.3 ที่มาของนวัตกรรม

2.1.4 ตัวอย่างนวัตกรรมทางธุรกิจ

2.1.4.1 นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ

2.1.4.2 นวัตกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ

2.2 รูปแบบนวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย

2.3 แนวความคิดและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นของสายการบินแอร์เอเชีย

2.4 สรุปกรอบแนวความคิด

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบัน นวัตกรรม เป็นสิ่งที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างมากในการสร้างศักยภาพการแข่งขันทางการค้าทั้งในระดับธุรกิจ และระดับประเทศ ทั้งนี้เพราะความได้เปรียบในเชิงประสิทธิภาพของการดำเนินงานไม่ใช่สิ่งที่กระทำได้อยากอีกต่อไป และยังกลายเป็นข้อกำหนดพื้นฐานของการประกอบธุรกิจไปแล้ว ขณะที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความรู้อย่างเข้มข้น กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและยังสามารถที่จะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ด้วยการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และหรือบริการที่ทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าได้รับความพึงพอใจอันเกิดจากความสุขทางอารมณ์และความคิด มากกว่าที่จะคำนึงถึงเฉพาะราคาหรือต้นทุนที่เกิดขึ้น ดังนั้นการศึกษาถึงทฤษฎี แนวคิดรวมถึงนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดการสร้างนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้



### 2.1.1 นิยามและความหมายของนวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องเกี่ยวกับความหมาย ประเภท และความสำคัญของนวัตกรรมที่ทำให้สามารถสรุปได้ว่า การให้ความหมายของนวัตกรรมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ตามพื้นฐานความรู้ของผู้ให้คำนิยามซึ่งก็ยังไม่สามารถกำหนดคำนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (Gopalakrishnan & Bierly, 1997) สำหรับรากศัพท์ของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) นั้นมาจากภาษา ลาดินคำว่า “Innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) พันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของ นวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ไว้ว่า คือ การนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และ สังคม นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายในเชิงแคบของนวัตกรรมว่า คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้าง หมายถึง แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจก หรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม ทั้งนี้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้การ ได้กำหนดความหมายของนวัตกรรมในปี พ.ศ. 2550 ไว้ว่า นวัตกรรม คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” จากการให้ความหมายของนวัตกรรมดังที่ได้กล่าวข้างต้น จะพบว่ามียุทธศาสตร์ที่มีความหมายแตกต่างจากคำว่า “Invention” ก็คือ การแสวงหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคม เนื่องจากคำว่า Invention ที่แปลว่า สิ่งประดิษฐ์หรือประดิษฐ์กรรม มีความหมายเพียงการทำให้ความคิดใหม่เป็นความจริงขึ้นมา และสามารถจับต้องได้ (พันธุ์อาจชัยรัตน์, 2547 ; Smith, 2006) อย่างไรก็ตาม เมื่อได้ทบทวนวรรณกรรมและพิจารณาเกี่ยวกับการให้ความหมายของนวัตกรรม จากนักวิชาการในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงและมีมุมมองที่แตกต่างกันตามภูมิหลังของแต่ละคนในการให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” สามารถสรุป ได้ดังตารางที่ 2.1

## ตารางที่ 2.1

## ชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายของนวัตกรรม

นักวิชาการ	ความหมายของนวัตกรรม
Evan (1966)	นวัตกรรม เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่
Utterback (1971, 1994, 2004)	นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
Drucker (1985,1993)	นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่
Tushman and Nadler (1986)	นวัตกรรม คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เป็นของใหม่
Damanpour (1987)	นวัตกรรม ในแง่มุมของนวัตกรรมองค์การ หมายถึง สิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์การ และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ
Rogers (1995)	นวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือ สิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ที่นำไปใช้
Freeman & Soete (1997)	นวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก
Betje (1998)	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิต การจัดจำหน่าย และไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ
Perez-Bustamante (1999)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้ การวิจัยและพัฒนา การผลิตการพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ
Smits (2002)	นวัตกรรม เป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ
Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์การ และนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป

## ตารางที่ 2.1

## ชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายของนวัตกรรม (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของนวัตกรรม
Lemon and Sahota (2003)	นวัตกรรม เป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่ และหรือความรู้เชิงเทคนิคใหม่ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์
DTI (2004)	นวัตกรรม คือ ความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ของความคิดใหม่
Schilling (2008)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่
Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn and Helen Walter (2013)	นวัตกรรม คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่อยู่รอดในตลาดได้ (Innovation Is The Creation Of A Viable New Offering) หมายความว่า นวัตกรรมที่ดีต้องสามารถผลิตออกมาเป็นสินค้า บริการ หรือแนวคิดทางธุรกิจที่แปลกใหม่กว่าที่มีอยู่และต้องสามารถพัฒนาเป็นธุรกิจที่อยู่รอดได้ด้วยตัวเอง

หมายเหตุ. จาก ชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายของนวัตกรรม, *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* ปีที่ 33 ฉบับที่ 128 ตุลาคม-ธันวาคม 2553 และ เว็บไซต์ [www.doblin.com](http://www.doblin.com)

## 2.1.2 ทฤษฎีและประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรมอาจมีความแตกต่างกันออกไป ตามบริบทและเป้าประสงค์ของการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม โดยจากบทความของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท โดยใช้เกณฑ์การแบ่งจากลักษณะของสินค้า

- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือ เป็นสิ่งใหม่ ในตลาด นวัตกรรมนี้สามารถเป็นของใหม่ ต่อโลกต่อประเทศ องค์กรหรือแม้แต่ตัวเราเอง
- นวัตกรรมในกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงาน (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม
- นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จ และ ยั่งยืนได้ ธุรกิจต้องค้นหา “นวัตกรรมธุรกิจ” ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมมิใช่เพียงแค่

ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ แต่ต้องเป็น ความคิดใหม่ๆ ที่สามารถขายได้ หรือ การทำให้ ความคิดใหม่ๆ มีมูลค่าเชิงพาณิชย์

ในการศึกษานี้จะให้ความสำคัญในการศึกษานวัตกรรมทางธุรกิจ ทฤษฎี Ten Type of Innovation ของ Larry Keeley ที่ใช้เกณฑ์จากรูปแบบของนวัตกรรมทั้ง 10 แบบที่แตกต่างกันเพื่ออธิบายถึงประเภทของนวัตกรรม โดยมีประเด็นหรือคำสำคัญดังนี้

1. Innovation ไม่ใช้การประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ถึงแม้มันจะเกี่ยวข้องกันบ้างก็ตาม นวัตกรรมต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การร่วมกันสร้าง และนำเสนอร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีความคุ้มค่า

2. Viable หมายถึงธุรกิจต้องอยู่ได้ หมายถึงต้องมีความมั่นคง (Sustain) และมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า (Return its weighted cost of capital)

3. New ความใหม่ไม่ได้หมายถึงเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในโลก เพียงแต่ใหม่ในตลาดหรือในอุตสาหกรรม

4. Offering หมายถึงนวัตกรรมควรเป็นอะไรที่มากกว่าสินค้า เช่น รูปแบบใหม่ๆ ของการทำธุรกิจระบบใหม่ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ โดย Larry Keeley ยังได้ขยายความคำว่า นวัตกรรมไว้ดังนี้

1. การสร้างนวัตกรรมที่ตรงไหนสำคัญเท่าๆ กับจะสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร (Knowing where to innovation is as important as knowing how to innovation)

2. ต้องมุ่งไปที่ปัญหาสำคัญเป็นอันดับแรก เช่น ลูกค้ามีปัญหาอะไรที่รุนแรงที่สุด (Tackle the hardest problems first)

3. ปฏิเสธคำตอบที่ไม่สมบูรณ์ (Refuse incomplete answers) การค้นหาคำตอบเป็นเรื่องที่ซับซ้อน คำตอบที่ได้ควรเป็นการหาทางออกของแก้ปัญหาไม่ใช้การต้องแลกเปลี่ยนอย่างกับบางอย่าง (Trade-offs)

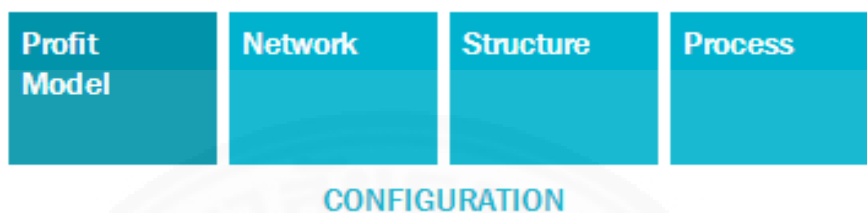
4. นวัตกรรมจะไม่ถือว่าสำเร็จถ้ายังไม่ออกสู่ตลาด (It doesn't count until it's in the market) นวัตกรรมจะสำเร็จก็ต่อเมื่อได้นำออกสู่ตลาดและสามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัท

5. ต้องเปลี่ยนสิ่งที่ซับซ้อนไปสู่สิ่งที่เรียบง่าย (Turn complexity into simplicity) การทำเรื่องง่ายเป็นเรื่องซับซ้อนไม่ใช่เรื่องยาก แต่สิ่งที่ยากคือทำเรื่องซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย

จากประเด็นสำคัญข้างต้น Larry ได้นำมาเสนอกรอบในการสร้างนวัตกรรมที่แบ่งได้เป็น 10 แบบย่อยและ 3 กลุ่มหลัก ได้ดังนี้

### 2.1.2.1 Configuration

นวัตกรรมในกลุ่มนี้เป็นการแก้ไขจากโครงสร้างภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่ส่วนลึกในการทำงานและระบบการทำธุรกิจขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกมาได้อีก 4 ประเภท ดังนี้



ภาพที่ 2.1 นวัตกรรมจัดการภายในธุรกิจเอง (Configuration)

#### (1) Profit Model

คือ นวัตกรรมสร้างรูปแบบการทำธุรกิจเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น หรือขายสินค้าได้แพงขึ้น เพื่อสร้างกำไรมากขึ้น โดยมุ่งเน้นให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าลูกค้าหรือผู้ใช้ต้องการสิ่งใด แล้วหาวิธีในการตอบสนอง โดย Profit Model อาจเปลี่ยนได้ตามรูปแบบอุตสาหกรรม ซึ่งผู้ประกอบการอาจใช้วิธีดึงดูดใจให้ลูกค้ามาเริ่มใช้ได้ง่าย ยกตัวอย่าง Gillette ที่สร้างระบบการขายแบบสินค้าหลักซึ่งก็คือตัวด้ามในราคาต่ำแต่สามารถสร้างรายได้จากวัสดุสิ้นเปลืองซึ่งก็คือใบมีดที่ใช้ประกอบกัน หรือเครื่องพิมพ์เอกสาร ที่จะขายเครื่องพิมพ์ในราคาต่ำแต่จะขายหมึกซึ่งเป็นสินค้าสิ้นเปลืองในราคาสูง เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างบริษัทนวัตกรรมสร้างรูปแบบการทำธุรกิจโดยใช้ Profit Model

### ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Profit Model

- Ad-Supported หมายถึง การให้บริการบางส่วนฟรีสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่ขายข้อมูลการใช้ บริการให้กับลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง
- Auction หมายถึง การประมูลหรือยอมให้ตลาดหรือผู้ใช้เป็นผู้กำหนดราคาเอง
- Bundled Pricing หมายถึง การขายสินค้าหรือบริการแบบเหมารวมในครั้งเดียว แม้ว่าสินค้าชนิดนั้นสามารถขายเดี่ยวๆ ได้
- Cost Leadership หมายถึง การทำให้ต้นทุนหมุนเวียนมีต่ำที่สุดและเน้นขายปริมาณมากแทน
- Disaggregated Pricing หมายถึง การยอมให้ลูกค้าซื้อเฉพาะที่ต้องการเท่านั้น
- Financing หมายถึง การเน้นการขายสินค้าโดยไม่เน้นการจ่ายในครั้งเดียวแต่เน้นวิธีการผ่อนจ่ายและดอกเบี้ยมากกว่า
- Flexible Pricing หมายถึง การมีราคาขายที่ยืดหยุ่นตามความต้องการ
- Forced Scarcity หมายถึง การจำกัดปริมาณการซื้อในเวลาที่กำหนดเพื่อกระตุ้นยอดขาย
- Freemium หมายถึง การให้บริการขั้นพื้นฐานกับลูกค้ากลุ่มหนึ่งในขณะที่เก็บเงินกับลูกค้าที่ต้องการใช้บริการแบบเต็มรูปแบบ
- Installed Base หมายถึง การขายสินค้าหลักในราคาที่ถูกลง มีกำไรน้อยหรือเกือบจะขาดทุนเพื่อกระตุ้นความต้องการและความจงรักภักดีต่อตราสินค้าสินค้า ในขณะที่ขายสินค้าสิ้นเปลืองที่ใช้แล้วหมดไปในราคาที่แพงเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น
- Licensing หมายถึง การออกใบอนุญาตให้มีสิทธิในการใช้สินค้าหรือสิทธิบัตรโดยถูกต้องตามกฎหมาย
- Membership หมายถึง การเป็นสมาชิกโดยจ่ายเงินหรือไม่จ่ายเงินก็ได้เป็นครั้งๆ เพื่อที่จะมีสิทธิในการใช้สินค้าหรือบริการที่ออกแบบสำหรับสมาชิกเท่านั้น
- Scale transactions หมายถึง การทำกำไรโดยการชักจูงให้ซื้อในปริมาณมากๆ

## (2) Network

คือ นวัตกรรมที่เกิดจากการใช้เครือข่ายในการสร้างคุณค่าใหม่ๆ เนื่องจากเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ สามารถทำได้ง่ายขึ้น สามารถลดอัตราความเสี่ยงต่างๆ ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาได้ การสร้างความร่วมมือนี้สามารถสร้างได้กับทั้งพันธมิตรหรือแม้กระทั่งคู่แข่งในตลาด Larry Keeley ยกตัวอย่าง Glaxosmithkline ที่สร้างระบบ Co-innovation โดยการนำเสนอปัญหาและเปิดกว้างในใครก็ได้ที่ช่วยในการแก้ปัญหา นั้น และ UPS กับ Toshiba ที่ทำข้อตกลงกันในการแลกเปลี่ยนพนักงาน โดยส่งช่างเทคนิคของ Toshiba ไปช่วยส่งสินค้าพัสดุให้กับ UPS วิธีนี้ทำให้พนักงานส่งพัสดุที่เป็นช่างเทคนิคสามารถซ่อมสินค้าหรือคอมพิวเตอร์ที่เสียได้ตั้งแต่ที่ศูนย์กระจายสินค้าทำให้สามารถประหยัดเวลาและลดต้นทุนลงได้



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรม Network ที่เกิดจากการใช้เครือข่ายในการสร้างคุณค่าใหม่

### ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Network

- Alliances หมายถึง การเป็นกลุ่มพันธมิตร มีเป้าหมายในการกระจายความเสี่ยงและรายได้เพื่อช่วยพัฒนาและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน
- Collaboration หมายถึงการเป็นพันธมิตรกัน ที่มีเป้าหมายในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย
- Consolidation หมายถึง การนำเอาบริษัทต่างๆ ที่คล้ายๆ หรือใช้ทดแทนกันได้กันมารวมกันไว้ในที่เดียวกัน เพื่อเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า
- Coopetition หมายถึง การทำงานร่วมกันกับคู่แข่งเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน
- Franchising หมายถึง การที่เจ้าของสิทธิ (Franchisor) ตกลงอนุญาตให้ผู้รับสิทธิ (Franchisee) ดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อการค้า การบริหาร และระบบธุรกิจของเจ้าของสิทธิ ซึ่งเป็นผู้พัฒนาขึ้น ผู้รับสิทธิจะต้องจ่ายค่าตอบแทนแก่เจ้าของสิทธิ

- Merger/Acquisition หมายถึง การรวมกันของ 2 ธุรกิจเพื่อให้สร้างให้เกิดการใช้สินทรัพย์และกำลังการผลิตร่วมกัน
- Open Innovation หมายถึง การที่กิจการมีการเปิดกว้างในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ขึ้นมา ไม่เพียงแต่จากการคิดค้นของบุคลากรภายในกิจการเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกอีกด้วยทำให้ไอเดียใหม่ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าพัฒนาเองทั้งหมด เพียงอย่างเดียว
- Secondary Markets หมายถึง ตลาดที่ขายของมือสองหรือของเสียที่เกิดจากการผลิตหรือบริการให้แก่ผู้ที่ต้องการ
- Supply Chain Integration หมายถึง การบริหารและเชื่อมโยงเครือข่ายตั้งแต่ suppliers, manufacturers, distributors เพื่อ ส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าโดยมีการเชื่อมโยงระบบข้อมูล วัตถุดิบ สินค้าและบริการ เงินทุน รวมถึงการส่งมอบเข้าด้วยกัน เพื่อให้การส่งมอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### (3) Structure

Structure หรือนวัตกรรมโครงสร้าง เป็นนวัตกรรมที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีในองค์กรเพื่อให้เกิดมูลค่าหรือทรัพย์สินทางปัญญา ทำให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขึ้น ตัวอย่างนวัตกรรมนี้เช่น การสร้างระบบแรงจูงใจ (Incentive) เพื่อให้พนักงานทุกคนมุ่งที่จะทำตามเป้าหมายที่วางไว้ การสร้างระบบมาตรฐานในการใช้อุปกรณ์ (Standardizing Asset) เพื่อลดต้นทุนการผลิต หรือการทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรถือเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบค่อนข้างยากเพราะคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างทั้งองค์กร ซึ่งลงทุนสูงและต้องใช้เวลาอันยาวนานทั้งนี้ต้องระวางการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร จะแตกต่างกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการตรงที่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจะเน้นที่ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์หรือองค์กร ในขณะที่การปรับเปลี่ยนกระบวนการจะเน้นที่การใช้สินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่าง Whole Foods Market ที่ได้ใช้ระบบการกระจายการบริหาร (Decentralization) โดยให้แต่ละสาขามีอิสระในการบริหารที่มีการเริ่มดำเนินตัดสินใจด้วยตัวเอง และ สายการบิน Southwest ที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรในการเริ่มทำธุรกิจสายการบินแบบต้นทุนต่ำ เป็นต้น





ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้แนวคิดกรรม Structure จากปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Structure

- Competency Centre หมายถึง การรวมกลุ่มกันของผู้ชำนาญการ เข้าไว้ด้วยกันเพื่อเพิ่มความสามารถและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- Decentralized Management หมายถึง การให้อำนาจในการตัดสินใจและบริหารจัดการแก่กลุ่มคนหรือกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้มีความคล่องตัวมากขึ้น
- Incentive Systems หมายถึง เป็นระบบการบริหารที่เน้นการจ่ายเงินรางวัลให้กับพนักงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ของงานที่พนักงานทำได้มาเป็นพื้นฐานในการจ่าย วัตถุประสงค์ก็คือ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่จะอยากสร้างผลงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ
- Knowledge Management หมายถึง การกระจายข้อมูลภายใน องค์กรเพื่อให้สามารถลดความซ้ำซ้อนและพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้น
- Organizational Design หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กร ภายในให้สอดคล้องกับลักษณะที่สำคัญของธุรกิจ.
- Outsourcing หมายถึง การใช้ การว่าจ้างให้บริษัทหรือหน่วยงาน ภายนอกเข้ามารับผิดชอบหรือดำเนินงานเพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาว

#### (4) Process

ได้แก่นวัตกรรมจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานหรือ ให้บริการ นวัตกรรมการพัฒนากระบวนการ ต้องมีวิธีการผลิตหรือให้บริการที่แตกต่าง และดีกว่าใน ปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่นการทำ Lean production ซึ่งเป็นการเน้นการบริหารจัดการเพื่อลดของเสีย และต้นทุนผ่านการทำงานที่มีระบบ หรือการทำคาดการณ์ (Predictive analytics) ที่ใช้ข้อมูลในอดีตมาทำนายผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อดูแนวโน้ม ทั้งนี้หากการกระทำดังกล่าวเป็นที่แพร่หลาย และกลายเป็นมาตรฐานในอุตสาหกรรมนั้นๆ แบบนี้จะไม่นับเป็นนวัตกรรมยกเว้นแต่บริษัทนั้นๆ จะมี กระบวนการที่แปลกจำเพาะแตกต่างจากบริษัทอื่นๆ โดยตัวอย่างธุรกิจในการปรับกระบวนการ ทำงานนี้ ยกตัวอย่างธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการคือ ZipCar ที่สามารถไปรับ-ส่งคืนรถเช่า

จากจุดต่างๆ ได้ โดยไม่ต้องเข้ามาที่บริษัท หรือบริษัท รถยนต์โตโยต้าที่เน้นการผลิตแบบ JUST IN TIME ซึ่งเป็นการผลิตแบบไม่มีสินค้าคงคลัง



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรม Process โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

#### ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Process

- Crowdsourcing หมายถึง การรวมกันของคำว่า Crowd + Outsourcing คือการกระจายปัญหาไปยังกลุ่มคนเพื่อค้นหาคำตอบ และวิธีการในการแก้ปัญหาทางธุรกิจนั้นๆ บริษัทสามารถถามคำถามหรือปัญหาที่ต้องการคำตอบไปยังกลุ่มคนขนาดใหญ่เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการใหม่
- Flexible Manufacturing หมายถึง การใช้กระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
- Intellectual Property หมายถึง ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
- Lean Production หมายถึง การลดของเสียและต้นทุน ในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการผลิต
- Localization หมายถึง กลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจเป็นที่เข้าใจของคนในท้องถิ่น หรือคนในประเทศนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นภาษาที่ใช้, สี, รวมถึงต้องเข้าใจถึงประเพณี วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ
- Logistics Systems หมายถึง การบริหารจัดการ สินค้า ข้อมูล และทรัพยากรอื่นๆ ตั้งแต่ต้นน้ำหรือที่ที่สินค้าผลิตจนถึงปลายน้ำหรือที่ที่มีการใช้สินค้า
- Predictive Analytics หมายถึง การนำข้อมูลในอดีตมาทำนายอนาคตเพื่อที่จะกำหนดราคาในการขายให้สอดคล้อง
- Process Automation  
การนำระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

- Process Standardization หมายถึง การใช้ สินค้า ขั้นตอนการทำงาน และนโยบายการทำงานที่เรียบง่ายในการแก้ไขปัญหาที่ซ้ำซ้อน

### 2.1.2.2 Offering

นวัตกรรมในกลุ่มมุ่งเน้นในเรื่องของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการหลักขององค์กร หรือการรวมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยได้ดังนี้



ภาพที่ 2.6 นวัตกรรมในกลุ่มการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Offering)

#### (1) Product Performance

Product Performance คือ นวัตกรรมที่ได้จากการผลิตสิ่งใหม่ๆ หรือปรับปรุงการทำงานของสินค้าให้มีมูลค่าสูงขึ้น คนทั่วไปมักเข้าใจว่าการผลิตสิ่งใหม่ๆ ออกมาเป็นนวัตกรรม หากแต่แท้จริงแล้ว การผลิตสิ่งใหม่ๆ เป็นเพียง 1 ใน 10 รูปแบบของนวัตกรรมเท่านั้น และยิ่งกว่านั้นนวัตกรรมที่เกิดจากการผลิตสิ่งใหม่ๆ ยังสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ยกเว้นการผลิตสินค้าที่ลอกเลียนแบบยากและลงทุนสูง อาจจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว (Long term competitive advantage) ได้ ทั้งนี้หากเป็นธุรกิจประเภทบริการก็สามารถทำได้เช่นกัน โดยพิจารณาว่าจะสามารถปรับหรือเปลี่ยนบริการอะไรได้บ้างเพื่อที่จะส่งมอบคุณค่าหรือบริการที่คู่แข่งไม่มีหรือไม่สามารถทำได้ เช่นการเพิ่มความเร็วในการบริการ การนำเสนอทางเลือกที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและมีความยืดหยุ่นได้เป็นต้น ยกตัวอย่างธุรกิจในด้านนี้คือ บริษัท Corning ผู้ผลิตแก้ว ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความทน ป้องกันรอยขีดข่วนเพื่อใช้สำหรับหน้าจอโทรศัพท์มือถือและโทรทัศน์



ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมจากการผลิตสิ่งใหม่ๆ หรือปรับปรุงการทำงานของสินค้าให้มีมูลค่าสูงขึ้น โดยใช้นวัตกรรมแบบ Product Performance

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Product Performance

- Added Functionality หมายถึง การเพิ่มการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพให้แก่สินค้า
- Conservation หมายถึง การออกแบบสินค้า ที่ช่วยลดสถานะ โลก ร้อน Customization หมายถึง การออกแบบสินค้าหรือบริการที่เฉพาะ เจาะจงกับความต้องการของแต่ละบุคคล
- Ease of Use หมายถึง การทำให้สินค้ามีลักษณะเรียบง่ายและ สะดวกแก่การใช้
- Engaging Functionality หมายถึง การออกแบบลักษณะของสินค้า หรือบริการที่เกินความคาดหมายหรือเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้ใช้
- Environmental Sensitivity หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- Feature Aggregation หมายถึง การรวม รูปแบบการทำงาน (Features) จากหลายๆ ที่มาไว้ด้วยกัน
- Safety หมายถึง การเพิ่มความปลอดภัยให้กับสินค้าและบริการที่ผลิต

## (2) Product System

ได้แก่นวัตกรรมที่ได้จากการปรับปรุงระบบของสินค้า โดยทำให้สินค้า หรือบริการต่างๆ สามารถใช้งานโดยลำพังได้ และสามารถเชื่อมต่อกับสินค้าหรือบริการอื่นๆ ได้เพื่อ สร้างความได้เปรียบทางธุรกิจทำให้สินค้าหรือบริการนั้นๆ สามารถเสนอขายเป็นแพคเกจรวมกันได้ โดยการปรับปรุงระบบของสินค้านี้ในบางครั้งไม่จำเป็นต้องผลิตหรือสร้างเองเท่านั้น การนำ

สินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้วมาสร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้นสามารถทำได้เช่นกัน นำสินค้าหรือบริการของผู้อื่นมารวมกับสินค้าบริษัทเพื่อทำการขายก็สามารถทำได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Microsoft ที่ผลิต Microsoft Office ขึ้นมาที่สามารถซื้อแยกส่วนเฉพาะโปรแกรมได้ หรือ Apple ที่สามารถสร้างสินค้าต่างๆ ออกมาได้หลายชนิดและสามารถเชื่อมต่อกันได้จนเกิดเป็นสังคมย่อยๆ ขึ้นได้



ภาพที่ 2.8 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมจากการผลิตสิ่งใหม่ๆ หรือปรับปรุงการทำงานของสินค้าให้มีมูลค่าสูงขึ้นโดยใช้นวัตกรรมแบบ Product System

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Product System

● Complements หมายถึง การขายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องกับ  
เพิ่มให้ลูกค้า

● Product Bundling หมายถึง การขายสินค้าแบบเหมารวม

### 2.1.2.3 Experience

นวัตกรรมในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นไปยังองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างลูกค้าและระบบส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยสามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่มย่อยได้ดังนี้



ภาพที่ 2.9 นวัตกรรมในกลุ่มการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า (Experience)

### (1) Service

นวัตกรรมด้านนี้เกิดจากการสร้างบริการใหม่ๆ โดยนวัตกรรมจากการสร้างบริการใหม่จะมุ่งเน้นไปที่วิธีการสนับสนุนยกระดับสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมกิจการนั้นๆ ตัวอย่างที่เห็นในปัจจุบันคือ การซ่อมบำรุง การมีกิจกรรมสนับสนุนหลังการขาย การให้ข้อมูลและความรู้ การประกันสินค้า และการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยนวัตกรรมจากการสร้างบริการใหม่ๆ นี้ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ใหม่ๆ ทั้งนี้หากเราเป็นบริษัทที่ให้บริการอยู่แล้ว การพัฒนาประสิทธิภาพและฟังก์ชันการให้บริการนั้นจะถือเป็น นวัตกรรม การพัฒนาประสิทธิภาพสินค้าหรือ (Product Performance) ยกตัวอย่างกิจการเช่น 7-eleven ที่รับชำระค่าบริการต่างๆ เพิ่มเติมจากการขายสินค้าทั่วไป หรือบริษัท ฮุนได (Hyundai) ที่มีการออกกิจกรรมทางการตลาด (Assurance Program) เพิ่มความเชื่อมั่นให้ผู้ซื้อหรือเช่ารถยนต์ฮุนได ทำให้ผู้ซื้อไม่ต้องกังวลกับการจ่ายค่าประกัน หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้น เช่น ตกงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.10 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยการสร้างบริการใหม่ (Service)

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Service

- Added Value หมายถึง การบริการพิเศษต่างๆ จากราคาเริ่มต้น
- Concierge หมายถึง การให้บริการที่ดีเยี่ยมในกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่ลูกค้ามีเวลา
- Guarantee หมายถึง การชดเชยเป็นเงินหรือเวลาที่ลูกค้าต้องสูญเสียไปต่อสินค้าที่มีปัญหา
- Loyalty Programs หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์หรือส่วนลดพิเศษแก่ลูกค้าที่มีการใช้บริการอย่างต่อเนื่องหรือใช้ในปริมาณมากๆ

- Self-Service หมายถึง การให้ลูกค้าบริการหรือทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง
- Superior Service หมายถึง การให้บริการลูกค้าในระดับดีเยี่ยม ทั้งคุณภาพ และประสบการณ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง
- Try Before You Buy หมายถึง การให้ลูกค้าได้ทดลองใช้ก่อนที่จะซื้อสินค้า

## (2) Channel

Channel หรือนวัตกรรมพัฒนาช่องทางการขายนั้นเกี่ยวข้องกับช่องทางทั้งหมดในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีไปยังลูกค้าและผู้ใช้งาน องค์กรที่เก่งในนวัตกรรมด้านนี้จะสามารถสร้างสรรค์ช่องทางการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้หลากหลายโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสิ่งที่ต้องการได้ทุกที่ทุกเวลาตัวอย่างเช่นร้านที่เป็นร้านสัญลักษณ์ (Flagship store) ที่ใช้เพื่อเน้นการสื่อสารกับลูกค้าและสร้างประสบการณ์ของแบรนด์สินค้ากับลูกค้า ร้านป๊อปอัพสโตร์ (Pop-up Store) ซึ่งใช้สำหรับสร้างกระแสในช่วงเวลาสั้นเช่นวันหยุดยาวหรือการตลาดเครือข่าย (Multi-Level Button) ซึ่งเป็นการจ้างให้ผู้อื่นมาช่วยขายและส่งมอบสินค้าแทนเป็นต้น การใช้ช่องทางในรูปแบบไหนจึงขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารของบริษันั้นๆ เพื่อที่จะให้เข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด ตัวอย่างกิจการในกลุ่มนี้เช่น Amazon ที่ให้ Kindle ที่เป็นระบบปิดเพื่อใช้ในการซื้อหนังสือจาก Amazon โดยการ Download และอีกบริษัทตัวอย่างคือ บริษัท Nespresso ที่คิดนวัตกรรมเครื่องทำกาแฟสดตามบ้านในราคาถูก เพิ่มช่องทางใหม่ให้ลูกค้า

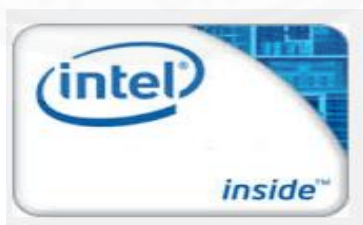


ภาพที่ 2.11 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยใช้การพัฒนาช่องทางการขาย (Channel)

- ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Channel
- Cross-Selling หมายถึง การเสนอขายสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้า
  - Diversification หมายถึง การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย
  - Go Direct หมายถึง การมองข้ามช่องทางการจัดจำหน่ายที่เป็น
  - Indirect Distribution หมายถึง การขายสินค้าผ่านตัวแทน
  - On-Demand หมายถึง การส่งสินค้าถึงมือลูกค้าทันทีเมื่อไหร่ที่ลูกค้า
- นั่นๆ ที่ลูกค้าต้องการ
- ใหม่ๆ
- ร้านค้าแบบสมัยก่อนและทำการขายตรงกับลูกค้าแทน
- ต้องการ

### (3) Brand

Brand หรือนวัตกรรมในการสร้างตราสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อหรือผู้ใช้จดจำ และเลือกใช้สินค้าหรือบริการของบริษัทที่น่าเสนอได้ นวัตกรรมการสร้างแบรนด์จะต้องมีการออกแบบ วิธีการสร้างภาพลักษณ์และมีความแตกต่างไปจากคู่แข่งเพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า การสร้างแบรนด์ สามารถนำเสนอผ่านจุดต่างๆ ที่มีการสื่อสารกับลูกค้า ทั้งจากการโฆษณา การให้บริการ พนักงาน และสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวได้ การสร้างนวัตกรรมในการสร้างตราสินค้าจะทำให้สินค้ามีคุณค่ามากขึ้น เป็นที่จดจำและเพิ่มอำนาจการต่อรองได้ การสร้างนวัตกรรมนี้ค่อนข้างซับซ้อน จำเป็นต้องทำให้แตกต่างกับคู่แข่งและต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ตัวอย่างทางธุรกิจคือ บริษัท Intel ที่ใช้เครื่องหมาย Intel Inside เพื่อให้ผู้บริโภคได้ทราบว่าคอมพิวเตอร์เครื่องใดใช้ CPU ของ Intel



ภาพที่ 2.12 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้ นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยใช้การสร้างตราสินค้า (Brand)



ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Brand

- Brand Extension หมายถึง การสร้างบริการหรือสินค้าในแนวตั้ง ที่เจาะลึกลงไปในแต่ละกลุ่มย่อยของผู้บริโภค
- Certification หมายถึง การรับรองมาตรฐานให้แก่ผู้ผลิตอื่นเพื่อยืนยันถึงการมีมาตรฐานเดียวกัน
- Transparency หมายถึง ความโปร่งใสในการทำงานทำให้ลูกค้ามั่นใจมากขึ้น

#### (4) Customer Engagement

นวัตกรรมนี้มุ่งเน้นในการสร้างรูปแบบการติดต่อกับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมนี้จำเป็นจะต้องทราบและเข้าใจถึงความต้องการภายใน (Customer inside) อย่างแท้จริง เพื่อนำมาพัฒนาและสร้างให้ลูกค้ามีส่วนร่วมและผูกพันกับตราสินค้า แม้ว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าหรือบริการนั้นไปแล้วก็ตาม ตัวอย่างธุรกิจคือ บริษัท Blizzard ที่ผลิตเกมขึ้นมาและผลักดันให้มีการแข่งขันเกม world of Warcraft เป็นกีฬาในร่ม หรือบริษัท Facebook ที่เน้นให้ผู้ให้บริการสามารถถ่ายรูปแบบแชร์ประสบการณ์ต่าง และแสดงความคิดเห็นต่างๆ ได้ คำแนะนำ

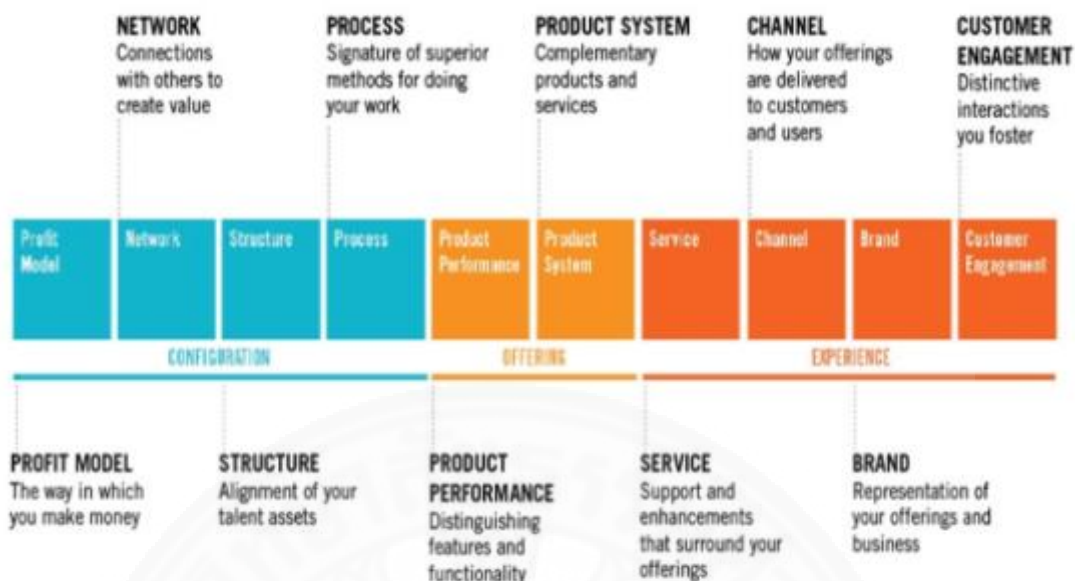


ภาพที่ 2.13 ตัวอย่างบริษัทที่ใช้นวัตกรรมการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าโดยใช้การสร้างรูปแบบการติดต่อกับลูกค้า (Customer Engagement)

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ใน Customer Engagement

- Autonomy and Authority หมายถึง การอนุญาตให้ผู้มีสิทธิ์และอำนาจในการตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง
- Community and Belonging หมายถึง การอำนวยความสะดวกในการเชื่อมโยงผู้ใช้เจ้าด้วยกัน ทำให้ผู้ใช้หรือลูกค้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- Personalization หมายถึง กระบวนการนำเสนอเนื้อหาหรือบริการและสินค้า โดยพิจารณาจากลักษณะพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ถึงความชอบส่วนบุคคลเพื่อนำเสนอบริการหรือสินค้าได้ตรงใจผู้บริโภคที่สุด

จากนวัตกรรมทั้ง 10 แบบสามารถสรุปเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.14 สรุป 10 Types of Innovation

ที่มา: *The discipline of Building Breakthroughs*, โดย Larry Keeley, Ryan Pikkel, Brian Quinn and Helen Walter, 2013, Hoboken, New Jersey, John Willey and Sons.

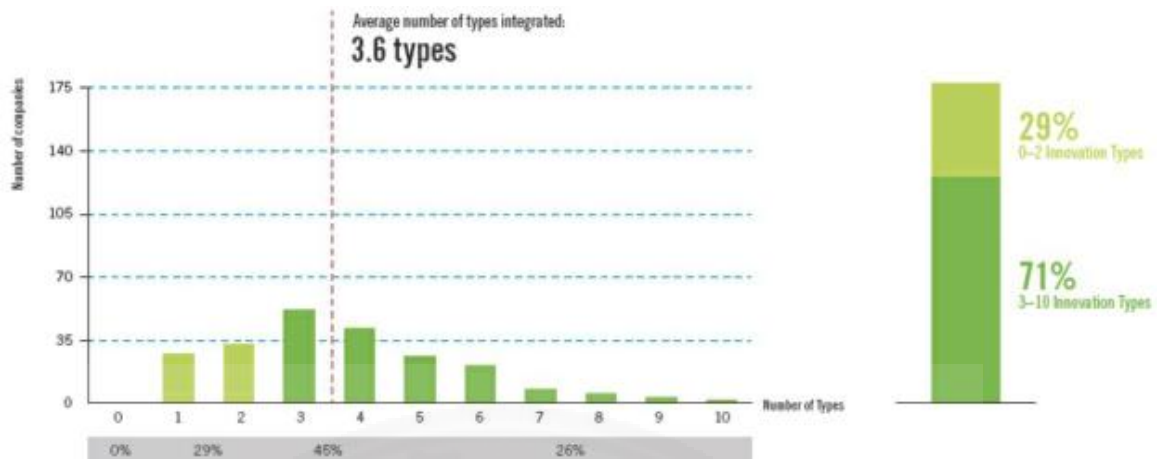
ใน Innovation Approaches ทั้ง 10 รูปแบบข้างต้น นี้

รูปแบบที่ 1-4 เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างภายนอก

รูปแบบที่ 5 และ 6 เป็นรูปแบบการเสนอสินค้าต่อลูกค้า

รูปแบบที่ 7-10 เป็นรูปแบบประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับ

โดยส่วนใหญ่แล้ว ธุรกิจมักจะนึกถึงการสร้างนวัตกรรมด้วยรูปแบบที่ 5 Product Performance และ รูปแบบที่ 6 Product System เนื่องจากเป็นรูปแบบที่เห็นได้ชัดเจน จับต้องได้ และเมื่อพูดถึงนวัตกรรมทุกคนจะมุ่งไปที่นวัตกรรมทางตัวสินค้า แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีนวัตกรรมในรูปแบบอื่นๆ อีกหลายประเภท ดังนั้น ธุรกิจจะต้องรู้จักการบริหารนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างของธุรกิจเหนือคู่แข่ง และความยั่งยืนของธุรกิจนอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญที่ได้นำเสนอ โดยให้ข้อสังเกตว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมจะใช้นวัตกรรมมากกว่า 1 รูปแบบขึ้นไป โดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ 3.6 รูปแบบ และยิ่งใช้นวัตกรรมหลายรูปแบบมากขึ้นเท่าไร ผลประกอบการของบริษัทก็จะดีเพิ่มขึ้นตาม ดังภาพที่ 2.15 ที่แสดงถึงสัดส่วนของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 2.15 สรุป นวัตกรรมที่บริษัทมีโดยเฉลี่ย

ที่มา: *The discipline of Building Breakthroughs*, โดย Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn and Helen Walter, 2013, Hoboken, New Jersey, John Willey and Sons.



ภาพที่ 2.16 สรุป นวัตกรรมที่บริษัทชั้นนำมี

ที่มา: "Ten types of Innovation," by Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn and Helen Walter, 2013, in *The discipline of Building Breakthroughs*, Hoboken, New Jersey, John Willey and Sons.

### 2.1.3 ที่มาของนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา นวัตกรรมที่เกิดขึ้นบางครั้งไม่ได้เกิดจากความตั้งใจให้เกิด เป็นเรื่องที่สอนกันไม่ได้ เรียนรู้กันไม่ได้ ในบางเรื่องไม่สามารถบอกใครๆ และ ไม่จำเป็นที่คนที่เป็นอัจฉริยะจะเป็นผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นมาในโลกนี้เท่านั้น คนธรรมดา ก็สามารถสร้างได้ เพราะความคิดของแต่ละคนจะมีภูมิปัญญาที่มีแนวคิดแตกต่างกันไป ดังนั้น นวัตกรรมของแต่ละคนจึงไม่เหมือนกัน และแตกต่างกันไป นวัตกรรม ทั้งนี้ในการศึกษานี้จะใช้ทฤษฎีของ Peter F. Drucker (2006) ที่กล่าวถึงที่มาของนวัตกรรมทั้ง 7 ประเภท (Seven sources of innovation) เป็นหลักในการ โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นในการอธิบายว่านวัตกรรมนั้นมีแหล่งที่มาจากสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 7 ประเภท ดังนี้

**1. The Unexpected success and failures** หมายถึง ความล้มเหลว หรือ ไม่ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานในใดเรื่องหนึ่ง นำไปสู่การคิดค้นหาคำตอบ จนทำให้เกิด นวัตกรรมใหม่ขึ้น ยกตัวอย่างเช่น กระดาษโน้ต Post-it ของบริษัท 3M ที่คิดค้นขึ้นโดย เนื่องจาก บริษัทพยายามจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ต้องมีคุณสมบัติติดแน่นแต่กาวกลับติดได้ไม่นาน และสามารถดึง ออกได้ง่าย จนในที่สุด กระดาษโน้ต Post-it ก็ได้เกิดขึ้นและกลายเป็นเครื่องเขียนสามัญประจำ สำนักงานทั่วโลก



ภาพที่ 2.17 แสดงตัวอย่าง กระดาษโน้ต Post-it ของบริษัท 3M

**2. Incongruity** หมายถึง ความไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือการเข้าใจผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนำมาสู่การเกิดนวัตกรรม โดย Robert W. Swaim (2011) ได้อธิบายเบื้องต้นในความเข้าใจผิดในรูปแบบที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบดังนี้

2.1 ความไม่สอดคล้องในอุตสาหกรรม (Reality of an Industry) หมายถึง ความเข้าใจผิดที่ยึดติดว่าอุตสาหกรรมนั้นมีรูปแบบที่ถูกต้องเพียงหนึ่งอย่าง ทำให้ผู้คิดค้นมุ่งคิดเพียงด้านใดด้านหนึ่งซึ่งไม่เป็นจริง ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจเรือข้ามมหาสมุทร ในปี ค.ศ. 1950 เชื่อว่ารายได้

หลักของอุตสาหกรรมเรือข้ามมหาสมุทรคือการรายได้จากการรับส่งผู้โดยสาร จึงมีคนคิดค้นว่ารายได้ที่แท้จริงที่มากกว่าคือการบรรทุกสินค้า จึงเกิดเรือบรรทุกในยุคสมัยต่อมา

2.2 ความไม่สอดคล้องทางแนวคิด (Perceived and Actual Customer Values) หมายถึง การที่ผู้คิดค้นเข้าใจผิดคิดว่าสิ่งที่ลูกค้าคิดจะคล้ายกับสิ่งที่ผู้คิดค้นคิด แต่แท้จริงแล้วลูกค้ากลับคิดอีกแบบหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Edward Jones ได้ค้นพบแนวคิดที่ผิดของผู้เกี่ยวข้องในตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์ก (NYSE) ที่กล่าวว่า “ผู้ที่จะมาลงทุนส่วนใหญ่เป็นคนรวยเท่านั้น” ดังนั้นบริษัทจึงสร้างช่องทางขึ้นมาใหม่ โดยมุ่งตอบสนองคนวัยเกษียณอายุ จนทำให้แนวคิดนี้ประสบความสำเร็จ

2.3 ความไม่สอดคล้องเรื่องตรรกะ (Rhythm or logic) หมายถึง การความเข้าใจผิดในเรื่องกระบวนการ โดยคิดแทนผู้ใช้ว่าควรใช้อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Scott Spreader ที่สร้างเครื่องใส่ปุ๋ย จากความเข้าใจผิดที่มีคนใช้ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นมาใส่ปุ๋ย เป็นต้น

3. Innovation Based on Process Needs หมายถึง นวัตกรรมที่เกิดจากความต้องการปรับปรุงกระบวนการตั้งแต่ต้นทางของธุรกิจ จนถึงปลายทาง ยกตัวอย่างเช่น Sugar Free Product ที่เกิดขึ้นจากความตระหนักว่าผู้บริโภคต้องการรับประทานอาหารหรือเครื่องดื่มที่มีรสหวาน แต่ไม่ต้องการอ้วนหรือต้องการแคลอรีต่ำ เป็นต้น

4. Changes in Industry and Market Structures หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ในอดีตลูกค้ามีความนิยมในเรื่องของรถยนต์ขนาดใหญ่แต่ด้วยราคาน้ำมันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทำให้ รถโดยสารมีขนาดเล็กกว่าและประหยัดน้ำมันมากกว่าเป็นที่นิยม หรือ การพัฒนาของโทรศัพท์มือถือที่ได้รวมเอากล้องถ่ายรูปเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้รูปแบบการใช้ของลูกค้าได้เปลี่ยนไป

5. Demographic Changes หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของ จำนวนประชากร การศึกษา หรือ อายุ ส่งผลให้ตลาดเปลี่ยนไป ยกตัวอย่างเช่น การเกิดธุรกิจบ้านพักสำหรับคนสูงอายุที่มีการดูแลแบบครบวงจร โดยมีแพทย์และพยาบาลดูแลอย่างใกล้ชิดในหลายประเทศ

6. Change in perception, meaning and Mood หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางของแนวคิด ความหมาย และ ความรู้สึก ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ยกตัวอย่างเช่น ปัจจุบันเกิดกระแสสังคมในวิกฤติการณ์โลกร้อนที่แผ่ขยายสร้างผลกระทบและความเสียหายไปทั่วทุกมุมโลก ที่ทำให้เกิดภัยพิบัติภัยธรรมชาติที่เราไม่เคยคาดคิด ส่งผลให้เกิดสินค้า ลดโลกร้อนขึ้นโดยการนำผลิตภัณฑ์ที่สามารถกลับไปใช้ใหม่ได้ (Recycle Product) หรือสินค้าที่มีการออกแบบมาให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green designed)

7. New Knowledge (Scientific and Non-Scientific) หมายถึง การค้นพบสิ่งใหม่ โดยนำความคิดจากหลายแหล่งมาสร้างเป็นนวัตกรรม นวัตกรรมประเภทนี้ต้องใช้เวลาในการคิด

ต้นนานที่สุด เพราะต้องการจากการพัฒนาเทคโนโลยีความรู้ใหม่ขึ้น ยกตัวอย่างนวัตกรรมประเภทนี้ คือการผลิตเครื่องบินไอพ่นที่ใช้ในทางทหารเมื่อ ค.ศ. 1930 จากนั้นจึงมีการพัฒนาต่อยอดเป็นเครื่องบินพาณิชย์ในปี ค.ศ. 1952 เป็นต้น

จากรูปแบบการเกิดนวัตกรรมทั้ง 7 สามารถสรุปเป็นตารางโดยแบ่งรูปแบบการเกิดเป็นการเกิดจากภายใน (Within the business or industry) หรือภายนอกธุรกิจหรืออุตสาหกรรม (Outside the enterprise or industry) ได้ดังนี้

Sources Within the Business or Industry	Changes Outside the Enterprise or Industry
Unexpected Successes and Unexpected Failures	Changes in Demographics
Incongruities	Changes in Meaning and Perception
Process Needs	New Knowledge
Changes in Industry and Market Structure	

ภาพที่ 2.18 สรุปรูปแบบการเกิดนวัตกรรมทั้ง 7 ประเภท

#### 2.1.4 ตัวอย่างนวัตกรรมทางธุรกิจ

การศึกษานวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จจะทำให้ทราบแนวคิด วิธีการปรับตัว และการตั้งคำถามที่เป็นประโยชน์ ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในนวัตกรรมอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการและสร้างความแตกต่าง ที่ยังไม่เคยมีอยู่ในตลาดได้

##### 2.1.4.1 นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ

###### (1) รถขนส่งตู้คอนเทนเนอร์น้ำหนักเบาเชิงพาณิชย์

นายสุรเดช ทวีแสงสกุลไทย (2011) บริษัท ช.ทวีดอลลาเซียน จำกัด เป็นผู้คิดค้นผลิตภัณฑ์รถขนส่งอาหารสำหรับเครื่องบิน A380 เป็นรายแรกของประเทศที่สามารถพัฒนาและสร้างตู้สินค้าที่มีความยาวต่อเนื่อง ด้วยการออกแบบโครงสร้างผนังแขนวิชสำหรับตู้คอนเทนเนอร์ (Fabricate x-frame) โดยใช้วัสดุที่เหล็กกล้าเกรดที่มีความแข็งแรงสูง (high-tensile grade) และมีน้ำหนักเบา จึงทำให้สามารถปรับระดับความสูงของโครงสร้างได้สูงสุด 9 เมตร พร้อมกันนี้ได้มีการประยุกต์ใช้ระบบควบคุมอัตโนมัติสำหรับควบคุมความเสถียรภาพและทิศทางการส่งอาหารแบบ 6 ทิศทาง ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสะดวกและลดเวลาการปฏิบัติงานเหลือเพียง 2 ชั่วโมง การ

ทำตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายแบ่งเป็น 2 ประเภท ตลาดต่างประเทศกลุ่มตู้พาณิชย์อากาศยานและตลาดในประเทศกลุ่มขนส่งสินค้าผู้ควบคุมอุณหภูมิ เช่น อาหาร สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และเวชภัณฑ์ การคิดค้นนวัตกรรมนี้สามารถสร้างเป็นสินค้าเพื่อการส่งออกพร้อมบริการหลังการขายในต่างประเทศไม่ต่ำกว่าปีละ 500 ล้านบาท และสามารถลดการนำเข้ารถขนส่งอาหารและอุปกรณ์ในประเทศที่ไม่ต่ำกว่าปีละ 200 ล้านบาท



ภาพที่ 2.19 แสดงรถขนส่งตู้คอนเทนเนอร์นำหน้ากเบาะเชิงพาณิชย์ของบริษัท ช.ทวีดอลลาเซียน จำกัด โดย นายสุรเดช ทวีแสงสกุลไทย บริษัท ช.ทวีดอลลาเซียน จำกัด ที่มา <http://www.manager.co.th/iBizChannel>

วิเคราะห์นวัตกรรม โดยใช้ 10 รูปแบบของ Keeley, Pikkell, Quinn, and Walte พบว่า มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 แบบด้วยกันคือคือ

- Structure : ใช้เทคนิคแบบ Competency Centre คือมีการรวมกลุ่มกันของผู้ชำนาญการเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเพิ่มความสามารถและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- Process: ใช้เทคนิคแบบ Intellectual Property คือ มีการใช้ทรัพย์สินทางปัญญามาป้องกันการลอกเลียนแบบ
- Product Performance : ใช้เทคนิคแบบ คือ Added Functionality คือการเพิ่มการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพให้แก่สินค้า
- Service : ใช้เทคนิคแบบ Guarantee คือมีการชดเชยเงินหรือเวลาที่ลูกค้าต้องสูญเสียไปต่อสินค้าที่มีปัญหา
- Channel ใช้เทคนิคแบบ Diversification คือมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ โดยออกแบบมาเพื่อเครื่องบินแอร์บัส A380 โดยเฉพาะ

• Brand ใช้เทคนิคแบบ Brand Extension หมายถึง การสร้างบริการหรือสินค้าในแนวตั้ง ที่เจาะลึกลงไปในแต่ละกลุ่มย่อยของผู้บริโภค

## (2) แป้งผงหอมศรีจันทร์

คุณรวีศ หาญอุตสาหะ เจ้าของผลิตภัณฑ์ แป้งผงหอมศรีจันทร์ บริษัทศรีจันทร์สทโฮสเทล จำกัด ทำการให้เปลี่ยนรูปลักษณ์สินค้าภายนอกให้ดูทันสมัยซึ่งถือเป็นการรีแบรนด์ครั้งใหญ่ ตั้งแต่แป้งผงหอมศรีจันทร์มีมาเป็นเวลา 66 ปี โดยหลังจากที่ได้ปรับโฉมภาพลักษณ์ใหม่ ทำให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าคุณภาพดีเทียบเท่าสินค้าจากต่างประเทศในราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังเปลี่ยนเป็นฝาแบบหมุนที่พัฒนาขึ้นมาป้องกันไม่ให้หกในกระเป๋าน้ำร้อน เนื้อแป้งใช้นาโนเทคโนโลยีและสมุนไพรทานาคา มาช่วยให้เนื้อแป้งละเอียด จนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งชื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สร้างยอดขายเพิ่มขึ้นถึงปีละ 30 ล้านบาท



ภาพที่ 2.20 แสดงบรรจุภัณฑ์แป้งผงหอมศรีจันทร์ที่เปลี่ยนการออกแบบใหม่ที่มา <http://www.manager.co.th/iBizChannel>

วิเคราะห์นวัตกรรม โดยใช้ 10 รูปแบบของ Keeley, Pikkel, Quinn, and Walte พบว่า มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 แบบด้วยกันคือคือ

- Profit : ใช้เทคนิค User-Defined การเชิญชวนผู้บริโภคให้มาใช้บริการในราคาที่เขาต้องการจะจ่าย
- Process: ใช้เทคนิคแบบ Intellectual Property คือ มีการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาป้องกันการลอกเลียนแบบ
- Product Performance : ใช้เทคนิคแบบ คือ Added Functionality คือ การเพิ่มการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพให้แก่สินค้า
- Channel ใช้เทคนิคแบบ Diversification คือ มีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่



● Brand ใช้เทคนิคแบบ Certification หมายถึง การรับรองมาตรฐานให้แก่ผู้ผลิตอื่นเพื่อยืนยันถึงการมีมาตรฐานเดียวกัน และมีการใช้เทคนิค Private Label ที่ทำการเปลี่ยนรูปแบบของฉลากให้มีความน่าสนใจมากขึ้น

### (3) Harley-Davidson

William S. Harley, Arthur Davidson, และ Walter Davidson เป็นผู้สร้างรถจักรยานยนต์ Harley-Davidson ขึ้นในปี 1903 Harley-Davidson ประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้า ทำให้ผู้ที่ไม่ได้ใช้จักรยานยนต์ก็สามารถทราบถึงตราสินค้าได้ เนื่องจาก Harley-Davidson มีลักษณะเฉพาะตัวที่รูปลักษณ์และเสียงของรถ นอกจากนี้ทาง Harley-Davidson ยังได้สร้างชุมชนคนใช้ Harley-Davidson ขึ้นในเว็บไซต์ทำและจัดงานชุมนุมคนใช้รถจักรยาน Harley-Davidson เพื่อเชื่อมโยงกับลูกค้า และทำให้ลูกค้าผูกพันกับตราสินค้ามากขึ้น



ภาพที่ 2.21 แสดงตัวอย่างรถจักรยานยนต์ Harley-Davidson ในงานชุมนุม

วิเคราะห์นวัตกรรม โดยใช้ 10 รูปแบบของ Keeley, Pikkell, Quinn, and Walte พบว่า มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 แบบด้วยกันคือคือ

● Process: ใช้เทคนิคแบบ Intellectual Property คือ มีการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาป้องกันการลอกเลียนแบบ

● Product Performance : ใช้เทคนิคแบบ คือ Focus คือการเพิ่มการออกแบบสินค้าให้มีลักษณะเฉพาะสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง

● Service : ใช้เทคนิคแบบ User Community support คือการ สร้างชุมชนคนใช้ Harley-Davidson ขึ้นในเว็บไซต์ทำและจัดงานชุมนุมคนใช้รถจักรยาน Harley-Davidson เพื่อเชื่อมโยงกับลูกค้า และทำให้ลูกค้าผูกพันกับตราสินค้ามากขึ้น

- Brand ใช้เทคนิคแบบ Value Alignment คือ การสร้างตราสินค้าให้เข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าตราสินค้ามีคุณภาพและมีคุณค่ามากขึ้น

- Customer Engagement ใช้เทคนิคแบบ Community and Belonging คือ การสร้างชุมชนคนใช้ Harley-Davidson ขึ้นมาทั่วโลก ทำให้เกิดความเชื่อโยงและผูกพันกับตราสินค้า

#### (4) โปรแกรมสนทนา ไลน์

โปรแกรมสนทนา ไลน์ สามารถสร้างนวัตกรรมที่น่าสนใจเนื่องจากปัจจุบัน ไลน์มีใช้เพียงแค่โปรแกรมสนทนา แต่ไลน์คือเครือข่ายผู้ใช้งานทั่วโลกกว่า 500 ล้านคน (ภายในปี 2014 นี้) ที่มีทั้งสติ๊กเกอร์สื่อสาร โทรศัพท์เสียง วิดีโอคอลล์ ร้านค้าออนไลน์ เกมออนไลน์ ภาพยนตร์การ์ตูน และ ร้านขายสินค้าที่ระลึก และไลน์กำลังจะเปิดธุรกิจโรงภาพยนตร์ออนไลน์เพื่อให้บริการผู้ใช้งานทั่วโลกเข้าถึงสื่อนี้โดยจะเริ่มทำการตลาดกับการ์ตูนญี่ปุ่นก่อนที่ โดย ไลน์ ได้ทำการเปลี่ยนตัวเองจากแอปพลิเคชันมาเป็น “แพลตฟอร์ม” โดยไลน์ถูกพัฒนาขึ้นโดย บริษัท “LINE Corporation” ซึ่งถูกเปลี่ยนเจ้าของในภายหลังมาเป็น บริษัท “Naver Corporation of South Korea” ไลน์ถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 2011 และมีผู้ใช้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วถึง 100 ล้านคนทั่วโลกภายในระยะเวลา 18 เดือนนับตั้งแต่เปิดตัวมีผู้ใช้เพิ่มขึ้นเป็น 200 ล้านคนภายในเวลาหกเดือนหลังจากนั้น จนปัจจุบัน (2014) ไลน์ มีผู้ใช้งานทั่วโลกมากถึง 500 ล้านคน จุดที่ทำให้ไลน์แตกต่างจากระบบสนทนาผ่านข้อความตัวอักษรก็คือการที่ ไลน์ มีสติ๊กเกอร์ ที่เอาไว้ใช้ในการสื่อสารเป็นตัวการ์ตูนน่ารักที่สามารถแสดงอารมณ์ต่างได้หลายหลาย ด้วยจากการที่ไลน์เห็น ว่า การสนทนาทั่วไปที่เริ่มเป็นสิ่งที่น่าเบื่อ และไม่มี ความแตกต่าง ไลน์จึงพยายามออกแบบสติ๊กเกอร์น่ารักๆ ที่ใช้แทนความหมายของอารมณ์การสื่อสาร ที่มีมากกว่าเดิม (ดีใจ เสียใจ ซึมเศร้า) แต่ได้เพิ่มเสน่ห์ และ บุคลิกที่ี้อารมณ์สื่อสารทั่วไปทำไม่ได้ ความชัดเจนทางอารมณ์นี้เองทำให้ ไลน์ เป็นที่นิยมทั่วโลก เพราะ ไลน์ สามารถทำลายกำแพงของการสื่อสารทางภาษาที่แตกต่างไปเสียสิ้นเชิง



ภาพที่ 2.22 แสดงตัวอย่างสติ๊กเกอร์ไลน์

ช่องทางการทำรายได้ : ในระยะเริ่มต้น, สตาร์ทอัพสามารถติดตั้งได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย จากนั้นบริษัทจึงได้เริ่มการค้าสตาร์ทอัพบนหน้าร้าน ลวดลาย สี สัน เทศกาล และกิจกรรม เป็นสิ่งที่ทำให้สตาร์ทอัพแต่ละชุดมีความหมายและความน่าสนใจแตกต่างกันไป จุดร่วมกันของนวัตกรรมนี้คือ โลกมีสตาร์ทอัพเพิ่มมากขึ้น, ผู้ใช้งานได้สตาร์ทอัพไปใช้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย, บริษัทเอกชนได้สื่อสารกับฐานลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้ทั้งสามฝ่ายมีจุดที่ได้ประโยชน์ลงตัวในโมเดลทางธุรกิจ

วิเคราะห์นวัตกรรม โดยใช้แบบจำลอง 10 รูปแบบของ Keeley, Pikkell, Quinn, and Walte พบว่า มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 9 แบบด้วยกันคือคือ

- Profit Model ใช้เทคนิคแบบ คือ
  - Ad-Supported หมายถึง การให้บริการบางส่วนฟรีสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่ขายข้อมูลการให้บริการให้กับลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง
  - Membership โดยให้การเป็นสมาชิกเพื่อที่จะมีสิทธิในการใช้สินค้าหรือบริการที่ออกแบบสำหรับสมาชิกเท่านั้น
- Net work ใช้เทคนิคแบบ คือ
  - Collaboration โดยมีการเป็นพันธมิตรกับบริษัทต่างๆ โดยมีเป้าหมายในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย เช่น เป็นพันธมิตรกับแอร์เอเชียในการทำสายเครื่องบินเป็นรูปตัวละครในไลน์
  - Open Innovation โดยมีการเปิดให้บุคคลหรือบริษัททั่วไป สามารถออกแบบตัวละครและเปิดขายได้
- Structure ใช้เทคนิคแบบ คือ IT Integration หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ รวมเข้าไว้ด้วยกัน
- Process: ใช้เทคนิคแบบ Intellectual Property คือ มีการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาป้องกันการลอกเลียนแบบ
- Product Performance : ใช้เทคนิคแบบ คือ
  - Focus คือการเพิ่มการออกแบบสินค้าให้มีลักษณะเฉพาะสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง
  - Added Functionality คือการเพิ่มการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพให้แก่สินค้า
- Service : ใช้เทคนิคแบบ User Community support คือการที่ไลน์สามารถสร้างกลุ่มต่างๆ ให้คนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวงกว้างได้

- Channel ใช้เทคนิคแบบ Diversification โดย การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ โดยผ่านทางออนไลน์

- Brand ใช้เทคนิคแบบ Values Alignment โดยการสร้างคุณค่าในแบรนด์ ทุกๆ ครั้งที่ผู้ใช้บริการส่งสติ๊กเกอร์ก็จะเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามีความรู้สึกในเชิงบวกต่อแบรนด์สินค้าของไลน์

- Customer Engagement ใช้เทคนิคแบบ Community and Belonging คือ การสร้างสร้างชุมชนคนใช้ ไลน์ ขึ้นมาทั่วโลก ทำให้เกิดความเชื่อโยงและผูกพันกับตราสินค้า

#### 2.1.4.2 นวัตกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ

นวัตกรรมทั้งหมดมิใช่ประสบความสำเร็จเพียงอย่างเดียว ยังมีนวัตกรรมที่ออกสู่ตลาด แต่ไม่สามารถบรรลุจุดประสงค์ได้ โดยสามารถเห็นได้จาก บทความของ พ.อ.รศ.ดร. เศรษฐพงษ์ มะลิสวรรณ ที่ได้เขียนบทความ ในปี 2554 ในเว็บไซต์วิชาการ [www.vcharkarn.com](http://www.vcharkarn.com) เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยยกตัวอย่าง ระบบเครือข่ายดาวเทียม Iridium ของบริษัทโมโตโลรา ระบบเครือข่ายดาวเทียม Iridium เป็นระบบการติดต่อสื่อสารของระบบไร้สาย ที่มีพยายามที่จะผลักดันให้มีการติดต่อสื่อสารได้จากทุกๆ แห่งบนโลก ไม่ว่าจะเป็นทะเลทรายซาฮารา หรือยอดเขาเอเวอร์เลส โดย บริษัทโมโตโลรา ได้ลงทุนติดตั้งดาวเทียมจำนวน 88 ดวงรอบโลก เพื่อทำการเชื่อมโยงเครือข่าย แต่ระบบเครือข่ายดาวเทียม Iridium ไม่ได้ประสบความสำเร็จเพราะมีสาเหตุเนื่องจาก ผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่ได้ต้องการใช้โทรศัพท์จากเกาะที่อยู่ไกลๆ หรือจากขั้วโลกเหนือ ดังที่โมโตโลราคิด นอกจากนั้นชุดอุปกรณ์ Iridium ต่างๆ ก็มีขนาดใหญ่และไม่สะดวกแก่การพกพา เนื่องมาจากความซับซ้อนของอุปกรณ์ไร้สาย และที่อีกสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จคือ การคิดค่าบริการในการใช้งานที่มีราคาสูงสืบเนื่องจาก โครงการเครือข่ายดาวเทียม Iridium เป็นโครงการที่ใช้เงินทุนที่สูงมากถึง 3,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ทำให้ค่าบริการในการใช้งานจึงสูงตามไปด้วย



ภาพที่ 2.23 แสดงตราสินค้า Iridium

สุดท้ายโครงการนี้ประสบความสำเร็จล้มเหลวเชิงพาณิชย์อย่างสิ้นเชิงเพราะในปี 1999 บริษัทก็ประสบกับภาวะล้มละลาย และยังต้องเสียค่านำดาวเทียมออกจากวงโคจรและทำลายทิ้งเพื่อความปลอดภัยอีก 50 ล้านเหรียญ

จากตัวอย่างความล้มเหลวที่ยกตัวอย่าง ทำให้เกิดการสร้างคำถามและเป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นได้ว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคในนวัตกรรมนั้นๆ เป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ละเลยไม่ได้ และผู้ศึกษาควรทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งก่อนเริ่มสร้างนวัตกรรมใดๆ ออกมา

## 2.2 นวัตกรรมที่เกิดขึ้นของสายการบินแอร์เอเชีย

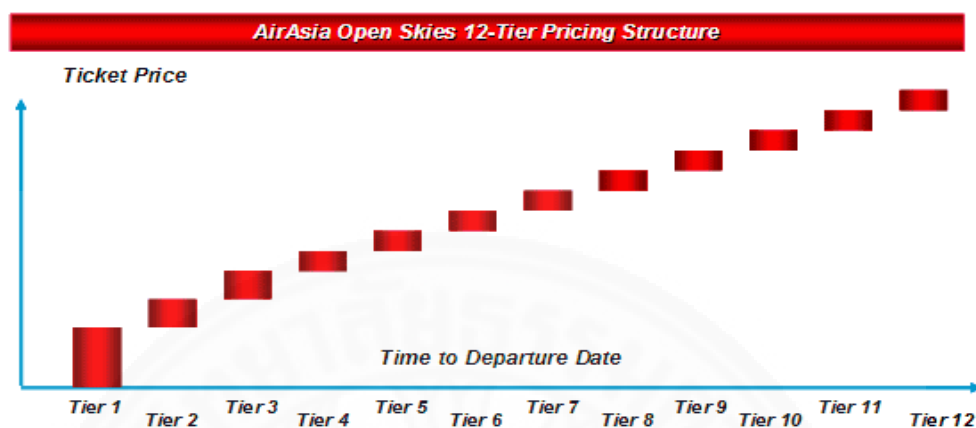
สายการบินแอร์เอเชีย ถือเป็นสายการบินที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมของธุรกิจการบิน โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นของสายการบินแอร์เอเชีย สามารถแบ่งได้เป็น 9 ด้านหลักๆ ดังต่อไปนี้

- 2.2.1 Profit Model
- 2.2.2 Technology Integrated
- 2.2.3 Lean Operation
- 2.2.4 Product Performance
- 2.2.5 Service
- 2.2.6 Brand Innovation
- 2.2.7 Engagement Innovation
- 2.2.8 Network and Partnership
- 2.2.9 People Management

### 2.2.1 Profit Model

ด้วยสโลแกนหลัก ใครๆ ก็บินได้ (Everyone Can Fly) เป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้โดยสารที่ไม่เคยเดินทางโดยเครื่องบิน ได้เดินทางด้วยราคาที่เหมาะสม ซึ่งรูปแบบการนำเสนอคือ การเดินทางแบบเรียบง่าย ตัวค่าโดยสารไม่รวมบริการเสริมเช่น อาหาร และเครื่องดื่ม การกำหนดราคาเช่นนี้เนื่องจากสายการบินได้ยึดหลักในการมองบริการเสริมต่างๆ ให้แยกออกจากบริการหลัก หากผู้โดยสารต้องการบริการเสริมเพิ่มเติมผู้โดยสารจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม หลักการเช่นนี้เรียกว่า “No Frills” ด้วยหลักความคิดเช่นนี้ทำให้สายการบินสามารถลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นได้ นอกจากนี้สายการบินแอร์เอเชียยังใช้ระบบ

การกำหนดค่าโดยสารแบบขั้นบันได หรือที่เรียกว่า fare bucket ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 12 ช่วง ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.24 แสดงการคิดราคาแบบขั้นบันไดของสายการบินแอร์เอเชีย

จากรูปจะเห็นว่า ราคาค่าโดยสารของสายการบินจะถูกแบ่งเป็น 12 ช่วง โดยช่วงแรก (Tier 1-4) จะเป็นช่วงเริ่มต้นที่ผู้โดยสารสามารถซื้อตั๋วโดยสารในราคาที่ย่ำแย่ที่สุด แต่ผู้โดยสารจะต้องวางแผนการเดินทางและทำการจองล่วงหน้า ประมาณ 6-10 เดือน ช่วงนี้จึงเรียกว่าเป็น Promotion fare ตัวอย่างของการกำหนดราคาในช่วงนี้คือ Free Seats หรือ Big Sales ซึ่งมักจะเรียกกันว่า “โปรโมชั่น 0 บาท” ซึ่งจะทำให้การจัดขึ้นประมาณอย่างน้อย 3-4 ครั้งต่อปี โดยผู้โดยสารจะทำการจ่ายเฉพาะค่าภาษีสนามบินเท่านั้น หากแต่นี่ Free Seats นี้โดยส่วนมากจะมีปริมาณที่จำกัด และสามารถเดินทางได้ในช่วงที่มีความต้องการการเดินทางน้อย หากผู้โดยสารต้องการจะเดินทางในช่วงเวลาที่มีความต้องการมาก ราคาที่สูงขึ้นตาม อย่างไรก็ตาม ราคาในช่วงแรกนี้จะมีราคาค่าโดยสารที่ถูกลงที่สุด



ภาพที่ 2.25 แสดงโปรโมชั่นสายการบินแอร์เอเชีย

ในช่วงกลางคือ (Tier 5-8) เป็นช่วงที่ราคาค่าโดยสารจะใกล้เคียงกับสายการบิน ต้นทุนต่ำอื่นๆ แต่ยังคงถูกกว่าสายการบินต้นทุนต่ำสายอื่นอยู่เล็กน้อย ช่วงนี้จะเรียกได้ว่า Discount Fare และเมื่อรายได้จากการขายตั๋วโดยสารเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ระบบจะทำการเปลี่ยนราคาค่าโดยสารให้ไปอยู่ในช่วงสุดท้าย (Tier 9-12) ซึ่งราคาค่าโดยสารจะค่อยๆ ขยับขึ้นจนถึงช่วงสุดท้าย ที่เรียกว่า Full Fare ซึ่งเป็นตั๋วโดยสารที่มีการเก็บค่าโดยสารเต็มจำนวน การกำหนดราคาค่าโดยสารแบบนี้ทำให้ทุกเที่ยวบินของสายการบินแอร์เอเชียสามารถสร้างกำไรได้ แตกต่างจากสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ ที่จะเก็บค่าบริการในราคาเต็มแบบไม่มีส่วนลดในช่วงแรกๆ และทำการลดราคาค่าโดยสารลงในช่วงเวลาก่อนการเดินทางจริง เนื่องจากมีจำนวนที่นั่งผู้โดยสารเหลืออยู่จำนวนมาก แนวความคิดดังกล่าวของสายการบินแอร์เอเชีย ในการคิดราคาแบบ Fare Bucket และ No frills นั้นนอกจากจะต่างกับสายการบินที่หลักการบริหารการเต็มรูปแบบแล้ว ยังต่างกับสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบันด้วย ยกตัวอย่างเช่น

สายการบินนกแอร์ ที่มีการตั้งราคารวมบริการฝากสัมภาระลงใต้ท้องเครื่อง 15 กิโลกรัมและมีการให้บริการอาหารว่างขณะทำการบิน

สายการบินไทยสมายล์ที่มีการตั้งราคารวมบริการฝากสัมภาระลงใต้ท้องเครื่อง 20 กิโลกรัมและมีการให้บริการอาหารว่างขณะทำการบิน สำหรับการเดินทางในชั้นประหยัด

และเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำชั้นนำต่างชาติ เช่น Jet Blue หรือ Southwest พบว่าทั้ง 2 สายการบินมีการตั้งราคาโดยรวมการให้บริการอาหารว่างขณะทำการบิน สำหรับการเดินทางในชั้นประหยัด โดยไม่รวมบริการฝากสัมภาระลงใต้ท้องเครื่อง

จากเหตุผลการตั้งราคาดังกล่าว ทั้งการตั้งราคาแบบขั้นบันไดและแนวความคิดในการแยกบริการเสริมออกจากบริการหลัก ถือเป็นนวัตกรรมในด้านการตั้งราคาที่ทำให้ สายการบินแอร์เอเชีย เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่สามารถเสนอราคาค่าโดยสารที่หลากหลายและมีราคาค่าโดยสารที่ถูกมากที่สุดสายการบินหนึ่ง ส่งผลให้สายการบินได้รับความนิยมและมีผลประกอบการแบบก้าวกระโดดภายในระยะเวลาอันสั้น

## 2.2.2 Technology Integrated

สายการบินแอร์เอเชียให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเป็นอย่างมาก โดยเทคโนโลยีนอกจากจะช่วยลดต้นทุนจากการใช้งานบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ได้แล้ว ยังช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสารอีกด้วย ทั้งนี้ แอร์เอเชียมีนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### 2.2.2.1 Full implemented Online booking web engine

สายการบินแอร์เอเชียเป็นสายการบินแรกที่ใช้รูปแบบออนไลน์อย่างเต็มระบบที่เสนอทางเลือกในการสำรองที่นั่งผ่านทางเว็บไซต์ทำให้สามารถลดต้นทุนจากการใช้งาน

บุคลากรผ่านระบบออนไลน์ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและเข้าถึงผู้โดยสารได้อย่างแท้จริง โดยการสำรองที่นั่งในอดีตของสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบจะมีรูปแบบการขายที่เน้นการขายผ่านทางเอเจนต์หรือบริษัทที่จำหน่ายตั๋วเครื่องบินเป็นหลัก ซึ่งเป็นการขายในรูปแบบ B2B เพราะเอเจนต์หรือบริษัทเหล่านั้นจะได้รับส่วนลดจากการซื้อบัตรโดยสารในปริมาณมากๆ และนำไปขายต่อในราคาที่ถูกลงกว่าเว็บไซต์และช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินเอง หากแต่สายการบินแอร์เอเชียได้ปฏิวัติการซื้อขายตั๋วโดยสารในรูปแบบเดิมโดยใช้การซื้อขายผ่านทางออนไลน์เป็นหลัก ทำให้แอร์เอเชียสามารถลดต้นทุนการจ้างบุคลากร และเพิ่มกำไรจากการซื้อขายโดยตรงกับผู้โดยสารได้ นอกจากนี้ยังทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ตลอด 24 ชม ทั้งนี้ในการโดยในสำรองที่นั่งผ่านทางเว็บไซต์สายการบินแอร์เอเชียได้ร่วมกับพันธมิตรหลายบริษัทในการทำให้ระบบสมบูรณ์แบบที่สุดเช่น

ด้านระบบการจ่ายเงิน (Payment Gateway) สายการบินแอร์เอเชียยังได้ร่วมกับบริษัท RBS ซึ่งเป็นธนาคารและบริษัทที่เชี่ยวชาญทางด้านการเงินและการธนาคารทางการบิน (bank's Aviation Capit) ของประเทศอังกฤษ ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์เพื่อลดความเสี่ยงในการคำนวณค่าเงินในแต่ละประเทศ ที่แอร์เอเชียทำการบิน โดยใช้ระบบ FXmicropay platform ส่งผลให้การสำรองที่นั่งผ่านทางออนไลน์มีการคำนวณค่าเงินที่แม่นยำขึ้นและผู้โดยสารสามารถเห็นจำนวนเงินเป็นสกุลเงินของแต่ละประเทศที่ทำการซื้อขายบัตรโดยสารในทันที ทำให้ลดความเสี่ยงในการคำนวณค่าเงินไปกลับ และเพิ่มโอกาสในการสำรองบัตรโดยสารมากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่านวัตกรรมในการขายใช้รูปแบบออนไลน์อย่างเต็มระบบในการสำรองที่นั่งของสายการบินแอร์เอเชียเป็นการเปลี่ยนรูปแบบของการสำรองที่นั่งในอุตสาหกรรมการบินอย่างแท้จริง



ภาพที่ 2.26 แสดงตราสินค้าของบริษัท RBS ซึ่งเป็นธนาคารและบริษัทที่เชี่ยวชาญทางด้านการเงินและการธนาคารทางการบิน

ด้านระบบการสำรองที่นั่ง (Passenger Service System) สายการบินแอร์เอเชียยังได้ร่วมกับบริษัท Navitaire ซึ่งเป็นบริษัทที่เชี่ยวชาญทางด้านการสำรองที่นั่งทางการบินผ่านระบบออนไลน์ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสายการบินแอร์เอเชียได้พัฒนาระบบการสำรองที่นั่ง



มีชื่อว่า New Skies เพื่ออำนวยความสะดวกในการสำรองที่นั่งให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการสำรองที่นั่งที่เพิ่มมากขึ้นมากกว่า 1 ล้านการจองต่อวัน รวมถึงการเติบโตทางธุรกิจและโปรโมชั่นการตลาด “ลด แลก แจก แถม” ในอนาคต

ระบบการสำรองที่นั่ง NewSkies นี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยในการสำรองที่นั่งและการให้บริการเกี่ยวกับการเดินทางของผู้โดยสารนับตั้งแต่การจัดเตรียมตารางการบิน การจัดระวางและข้อมูลการบริการของแต่ละเที่ยวบิน การรับสำรองที่นั่งและบริการอื่นๆ เช่นการสำรองห้องพักของโรงแรม การสำรองรายการท่องเที่ยว เป็นต้น นอกจากนี้ระบบยังถูกนำมาใช้ในการลิงก์ข้อมูลต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้โดยสารสามารถทำให้เช็คอินจากต้นทางสู่ปลายทางได้ทันทีในกรณีที่ต่อเครื่อง การสำรองบัตรโดยสารผ่านเคาน์เตอร์และ Call Center ที่รวดเร็วและป้องกันความผิดพลาดได้มากขึ้น สำหรับผู้โดยสารที่สำรองที่นั่งที่สำนักงานขาย (Sale Office) ระบบก็สามารถแจกแจงรายละเอียดการใช้บริการเสริมที่ชัดเจน แสดงถึงความโปร่งใสของสายการบิน



ภาพที่ 2.27 แสดงตราสินค้าของบริษัท Navitaire ซึ่งเป็นระบบการสำรองที่นั่งที่สายการบินใช้อยู่

### 2.2.2.2 Ticketless

สายการบินแอร์เอเชียมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการการออกบัตรโดยสารโดยมีจุดมุ่งหมายหลักในการประหยัดต้นทุนและเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร สายการบินได้ทำการเปลี่ยนรูปแบบการออกสำเนาบัตรโดยสาร (Ticket) และบัตรยืนยันที่นั่งโดยสาร

Boarding pass ซึ่งจากเดิมจะมีการออกบัตรโดยสารเป็นตั๋วกระดาษมี 5 สำเนาพร้อมแถบแม่เหล็ก และ บัตรยืนยันที่นั่งโดยสารเป็นกระดาษที่สามารถแยกเป็น 2 ส่วนสำหรับการทวนสอบ เปลี่ยนเป็นการใช้ บัตรโดยสารและบัตรยืนยันที่นั่งโดยสาร ผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่า Electronic Ticket แทน โดยในการซื้อตั๋วโดยสาร ระบบจะออกสำเนาบัตรโดยสารแบบ Electronic Ticket ให้กับผู้โดยสารเพื่อใช้เป็นข้อมูลยืนยันการชำระค่าโดยสารและสำรองที่นั่ง และหากผู้โดยสารเลือกทำการเช็คอินผ่านทางระบบ ออนไลน์ ผู้โดยสารจะได้รับบัตรยืนยันที่นั่งโดยสาร หรือ Electronic Boarding Pass เพื่อใช้สำหรับยืนยันแทนการออกบัตรโดยใช้กระดาษแบบเดิม การเปลี่ยนรูปแบบการออกบัตรโดยสารโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยนี้ เป็นการอำนวยความสะดวก

สะดวกให้ลูกค้าและกับทางสายการบินเอง และยังป้องกันเหตุการณ์ที่ผู้โดยสารทำตัวโดยสหายหรือ ลืมตั๋วโดยสารได้อีกด้วย ทั้งนี้หากผู้โดยสารไม่ได้ทำการเช็คอินผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผู้โดยสารยังคง สามารถทำการเช็คอินในรูปแบบเดิมผ่านพนักงานที่ให้บริการที่สนามบินได้ หลังจากเสร็จกระบวนการ เช็คอิน พนักงานจะให้บัตรยืนยันที่นั่งโดยสารเป็นกระดาษแบบย่อแทนการออกบัตรแบบเต็มรูปแบบ



ภาพที่ 2.28 แสดงตั๋วโดยสารกระดาษและบัตรแสดงที่นั่งโดยสาร ที่เป็นกระดาษ แบบเดิม



Figure 2.1: Boarding Pass that print through the website

Picture 2.2: Mobile Check-in

ภาพที่ 2.29 แสดงบัตรยืนยันที่นั่งโดยสาร ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และที่ออกผ่านพนักงานเช็คอินที่ท่า [www.lahoretravels.com](http://www.lahoretravels.com), [www.xzydbj.com](http://www.xzydbj.com)

### 2.2.2.3 Self Automate Check in system

การเช็คอินคือการลงทะเบียนเพื่อทำการตรวจสอบเอกสารของผู้เดินทาง โดยสายที่เดินทางโดยเครื่องบิน การเช็คอินนี้ถือเป็นกิจกรรมการให้บริการทางภาคพื้นดินที่ทุกสายการบินต้องมีเนื่องจากกฎหมายของและพิธีการตรวจคนเข้าเมืองของแต่ละประเทศไม่เหมือนกันทำให้

ต้องมีการตรวจสอบเอกสารก่อนออกเดินทาง การที่สายการบินแอร์เอเชียออกนวัตกรรมการเช็คอินนี้ถือเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางการบิน ทำให้ผู้โดยสารสามารถเช็คอินได้ล่วงหน้าและลดการรอคอยที่ยาวนานในการเช็คอิน การเช็คอินของแอร์เอเชียทำได้โดยผ่าน 3 ช่องทางคือ

- คือ ออสเช็คอิน คือ การเช็คอินผ่านตู้ให้บริการอัตโนมัติที่เรียกว่า ออส โดยตู้คือออสนี้จะตั้งอยู่ที่สนามบินที่มีเครื่องตั้งอยู่ ในปัจจุบันมีที่สนามบินในประเทศไทย, มาเลเซีย และ อินโดนีเซีย การเช็คอินสามารถทำได้ก่อนเวลาตามกำหนดการเดินทางไม่เกิน 6 ชั่วโมง และไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมงก่อนการเดินทาง

- เว็บเช็คอิน

- ผู้โดยสารสามารถเช็คอินและพิมพ์บอร์ดดิ้งพาสได้ด้วยตนเองผ่านบริการเว็บเช็คอิน บนเว็บไซต์ของแอร์เอเชียได้ก่อนเวลาตามกำหนดการเดินทาง 48 ชั่วโมง

- โมบายเช็คอิน

ผู้โดยสารสามารถเช็คอินผ่านโทรศัพท์มือถือที่ใช้โปรแกรมปฏิบัติการ WAP เพื่อใช้รับไฟล์ภาพ หรือ SMS บนโทรศัพท์มือถือได้ก่อนกำหนดการเดินทาง 48 ชั่วโมง และไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมงก่อนการเดินทาง

ทั้งนี้การเช็คอินมีข้อควรระวังและข้อห้ามดังนี้

1) พิธีการตรวจคนเข้าเมือง

ผู้โดยสารที่เดินทางในเส้นทางระหว่างประเทศที่มีกฎหมายพิธีการตรวจคนเข้าเมืองแบบพิเศษ เช่น ประเทศ ออสเตรเลีย ที่ต้องตรวจ APP เพิ่ม (Advance Passenger Processing) ตามเงื่อนไขของประเทศ ต้องเข้ารับการยืนยันความถูกต้องของเอกสารประกอบการเดินทาง ณ เคาน์เตอร์ให้บริการสำหรับผู้โดยสารเช็คอินด้วยตนเอง ก่อนเข้าสู่พิธีการตรวจคนเข้าเมือง

2) ไปให้ทันเวลาปิดประตูทางออกขึ้นเครื่อง

หลังจากเช็คอินด้วยตนเอง ผู้โดยสารต้องเผื่อเวลาตรวจคนเข้าเมือง และไปรอที่ประตูทางออกขึ้นเครื่อง โดยประตูทางออกขึ้นเครื่องจะปิดก่อนเวลาออกเดินทาง 20 นาที

3) ผู้โดยสารที่ไม่สามารถทำการเช็คอินได้ด้วยตนเองมีดังต่อไปนี้

- ผู้โดยสารที่เดินทางกับเด็กทารก
- ผู้โดยสารที่ทุพพลภาพและผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ
- ผู้โดยสารที่อายุต่ำกว่า 16 ปีและเดินทางคนเดียว
- ผู้โดยสารที่มีเงื่อนไขทางการแพทย์/ความเจ็บป่วย

จากการเช็คอินทั้ง 3 ช่องทางเมื่อผู้โดยสารทำการเช็คอินเสร็จ หากไม่มีสัมภาระ ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้เลย แต่หากมีสัมภาระผู้โดยสารสามารถไปติดต่อเจ้าหน้าที่สายการ

บินเพื่อทำการลงทะเบียนฝากสัมภาระลงใต้ท้องเครื่องก่อนเวลาตามกำหนดการเดินทางอย่างน้อย 60 นาที หรือสามารถทำการโหลดสัมภาระได้ด้วยตนเองผ่านทางเครื่องฝากสัมภาระอัตโนมัติซึ่งที่เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2557 โดยเครื่องฝากสัมภาระอัตโนมัติจะเปิดให้บริการ 3 ชั่วโมงล่วงหน้าก่อนการเดินทางระหว่างประเทศ และ 2 ชั่วโมงล่วงหน้าก่อนการเดินทางในประเทศ



ภาพที่ 2.30 แสดงเครื่องเช็คอินและเครื่องติดป้ายชื่ออัตโนมัติสำหรับสัมภาระที่สนามบิน

### วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารและเป็นการประหยัดต้นทุนการดำเนินงานของสายการบิน

เมื่อแบ่งตามนวัตกรรม 10 แบบจะพบว่าเป็นนวัตกรรมแบบ

- Structure โดยใช้เทคนิค Organizational Design ในการออกแบบองค์กรภายในให้สอดคล้อง กับลักษณะที่สำคัญของธุรกิจ
- Process ใช้เทคนิค
  - Process Efficiency โดยทำการออกแบบเครื่องที่ให้บริการเช็คอินและออกป้ายชื่ออัตโนมัติสำหรับสัมภาระ
  - Localization ซึ่งเป็น กลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจเป็นที่เข้าใจของคนในท้องถิ่น หรือคนในประเทศนั้นๆ ซึ่งต้องเข้าใจถึงประเพณี วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ
- Product Performance โดยใช้เทคนิค
  - Conservation ที่เป็นการลดการรอคอยที่ยาวนานและ Engaging Functionality Enable เป็นการออกสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคไม่คาดคิดมาก่อน

- Service โดยใช้เทคนิค Self-Service คือการให้ผู้ใช้โดยสารออกทำการเช็คอินด้วยตนเอง
- Channel ใช้เทคนิคแบบ Diversification โดยการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ โดยผ่านทางออนไลน์

### 2.2.3 Lean Operation

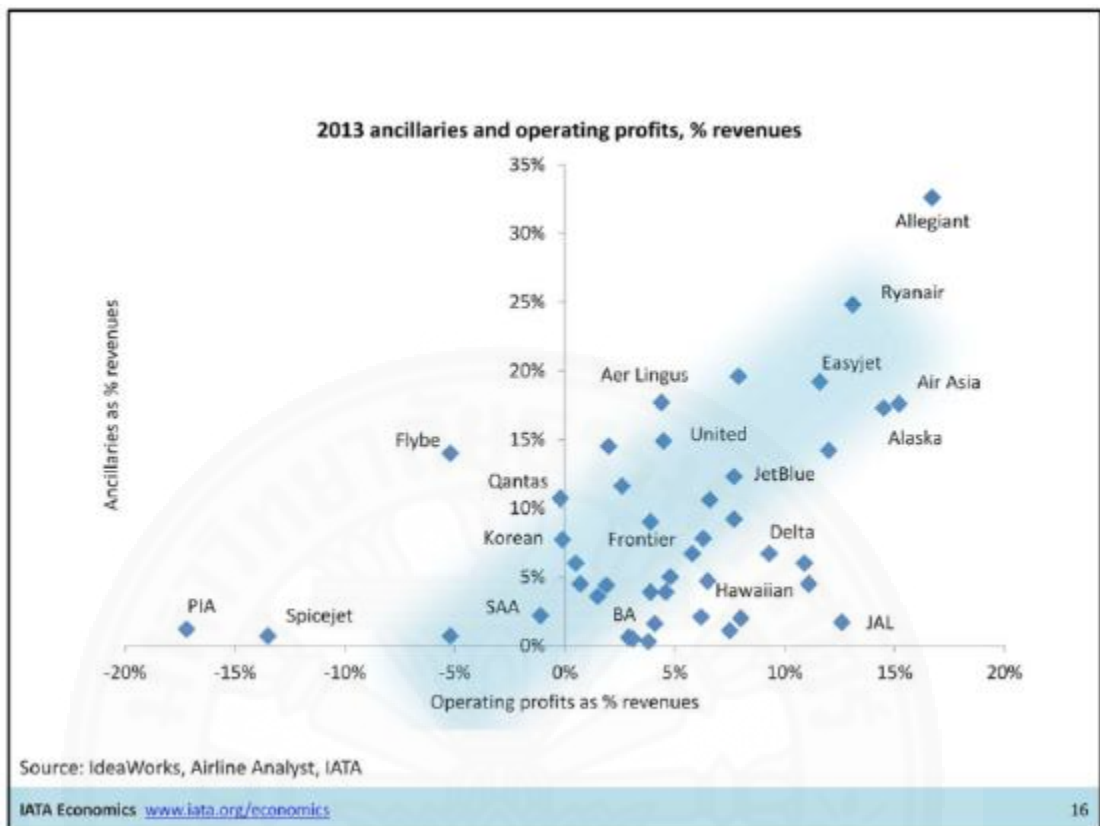
สายการบินแอร์เอเชียเป็นตัวอย่างสายการบินที่มีการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดสายการบินหนึ่งในโลก ดังจะเห็นได้จากข้อมูลของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ หรือ IATA ที่ระบุว่า ค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการทางการบินหรือ Operation cost ของธุรกิจการบินอยู่ที่ประมาณร้อยละ 26 หรือประมาณ 1 ใน 4 ของอุตสาหกรรมการบิน



ภาพที่ 2.31 ที่แสดงค่าใช้จ่ายของอุตสาหกรรมการบิน

จาก Raphael Kuuchi (November 2014), Effective Airline Cost Control Mode, IATA

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า หากบริษัทสามารถลดต้นทุนการบริหารจัดการทางการบินลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทจะสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยสายการบินแอร์เอเชียได้สร้างนวัตกรรมทางการบินขึ้นใหม่ในทางการบริหารจัดการทางการบินนอกเหนือจากรูปแบบของสายการบินต้นทุนต่ำที่ทำโดยทั่วไป ทำให้สายการบินมีกำไรทำให้สายการบินแอร์เอเชียสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นลงได้ ส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างกำไรได้เป็นอันดับต้นๆ ของอุตสาหกรรมการบินโลก ดังตัวอย่างภาพที่ 2.31 แสดงกำไรจากการบริหารจัดการ (Operating profit) ของสายการบินต่างๆ



ภาพที่ 2.32 แสดงกำไรจากการบริหารจัดการ (Operating profit) ของสายการบินต่างๆ

การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในด้านต่างๆ ของสายการบินแอร์เอเชียนี้ มีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ มิติ นอกเหนือจากรูปแบบการบริการของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ไม่มีบริการอาหารหรือเครื่องดื่มระหว่างเที่ยวบิน แต่จะทำการขายบนเครื่องแทน หรือการเลือกใช้เครื่องบินชนิดเดียวกันเป็นส่วนใหญ่เพื่อลดค่าซ่อมบำรุง ค่าฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากการเลือกใช้ฝูงบินเพียงแบบเดียว เป็นต้น โดยสายการบินแอร์เอเชียได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในด้านต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### 2.2.3.1 Multitask assignment

คือการกำหนดให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ในหลายรูปแบบที่เรียกว่า Multitask ไปพร้อมๆ กัน เพื่อลดการจ้างงานและเป็นการดึงเอาศักยภาพของพนักงานแต่ละฝ่ายมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยกตัวอย่างที่แตกต่างกับสายการบินอื่นเช่น

### (1) นักบิน

นักบินนอกเหนือจากที่ทำหน้าที่บังคับเครื่องบินและตรวจสอบความปลอดภัยของอากาศยานแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ในการคำนวณ น้ำหนักและจุดศูนย์ถ่วงของเครื่องบิน (Load and trim sheet) เพื่อใช้ในการคำนวณหาค่าที่เหมาะสมในการปรับองศาของอุปกรณ์ที่ใช้ในการบิน ซึ่งโดยปกติ หน้าที่ในการคำนวณน้ำหนักและจุดศูนย์ถ่วงของเครื่องบินจะทำโดย พนักงานที่ให้บริการทางภาคพื้นดินเป็นหลัก

### (2) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนอกจากจะทำหน้าที่ดูแลความปลอดภัยของผู้โดยสารและให้บริการในระหว่างเที่ยวบินเช่นเดียวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินอื่นแล้ว พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียยังมีหน้าที่อื่นๆ เพิ่มเติมด้วยเช่น ให้บริการขายสินค้าและอาหารระหว่างเที่ยวบิน รวมถึงการทำความสะอาดห้องโดยสารและห้องน้ำ หลังจบเที่ยวบิน นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือ Entertainer ในระหว่างเที่ยวบิน กระทั่ง เป็นที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มผู้โดยสารและสังคมไทยอย่างกว้างขวาง ถึง ทัศนคติที่ดี ความพร้อมให้บริการแก่ผู้โดยสารด้วยความจริงใจ

#### 2.2.3.2 Aircraft Interior

การตกแต่งภายใน สายการบินแอร์เอเชีย เลือกใช้การตกแต่งภายใน โดยเฉพาะที่นั่งโดยสารและที่รองศีรษะ (Seat and Headrest) โดยแอร์เอเชียเลือกใช้วัสดุเป็นหนัง แทนการหุ้มด้วยกำมะหยี่ การทำเช่นนี้ทำให้ง่ายต่อการทำความสะอาด ดูแลรักษา อีกทั้งไม่จำเป็นต้องเสียค่ากระดาดรองศีรษะ (Head Rest) ดังรูปที่ 2.5 ซึ่งแสดงที่นั่งและที่รองศีรษะของสายการบินแอร์เอเชีย เทียบกับสายการบิน ต้นทุนต่ำในเมืองไทย เช่น นกแอร์ โดยที่รองศีรษะของแอร์เอเชียเป็นหนัง ส่วนของนกแอร์ใช้กระดาดหุ้มแทน การทำเช่นนี้ ทำให้แอร์เอเชียไม่ต้องทำการเปลี่ยนที่รองศีรษะในทุกเที่ยวบิน ซึ่งเป็นการประหยัดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้สามารถลดเวลาในการจอดอากาศยานที่พื้นลงได้อีกด้วย



ภาพที่ 2.33 แสดงการตกแต่งภายใน สายการบินแอร์เอเชียเทียบกับสายการบินนกแอร์

### 2.2.3.3 Short Turn around Ground Time

สายการบินแอร์เอเชียมีการกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทในการเตรียมเครื่องระหว่างจอดบนภาคพื้นดินของสายการบิน โดยกำหนดให้ระยะเวลาการเตรียมเครื่องอยู่ที่ 25 นาที ซึ่งนับว่าเป็นเวลาที่สั้นที่สุดของสายการบินต้นทุนต่ำ เมื่อเทียบกับเครื่องบินโดยสารขนาดใหญ่ด้วยกันดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2

แสดงระยะเวลาการเตรียมเครื่องระหว่างจอดบนภาคพื้นดินของแต่ละสายการบิน

Airlines	Turn Around Time (Min)
Air Asia Berhad / Thai Air Asia	<u>25</u>
Nok Air	30-45
Easy Jet	30-45
Jet Blue	30-45
South West	30-45

ที่มา : [www.flightradar24.com](http://www.flightradar24.com)

หมายเหตุ : ตารางการบินของสายการบินแอร์เอเชียในทุกเที่ยวบินจะถูกกำหนดเป็นเวลามาตรฐานไว้ที่ 25 นาทีสำหรับทุกสนามบิน หากแต่เวลาที่ทำการบินจริงอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามสนามบินได้เนื่องจากข้อกำหนดของแต่ละสนามบิน การได้รับสิทธิ์อนุญาตทางการบินของแต่ละเที่ยวบิน และปัจจัยอื่นเช่น การจราจรทางอากาศ และข้อจำกัดของสนามบินปลายทาง

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่า สายการบินแอร์เอเชีย สามารถทำระยะเวลาการเตรียมเครื่องระหว่างจอดบนภาคพื้นดินได้สั้นที่สุดเฉลี่ยที่ 25-35 นาที เมื่อเทียบกับสายการบินอื่น โดยระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นจะขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวกของแต่ละสนามบินเป็นหลัก ทั้งนี้การทำให้ระยะเวลาจอดเครื่องบินบนภาคพื้นดินสั้นลง จะทำให้เครื่องบินสามารถปฏิบัติการบินได้มากขึ้น ช่วยให้ประโยชน์สูงสุดกับสายการบินและพนักงานในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดอีกด้วย โดยในปัจจุบัน สายการบินมีการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ยประมาณ 12 ชั่วโมงต่อวันในขณะที่สายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบจะสามารถใช้เครื่องบินได้โดยเฉลี่ย 8 ชั่วโมงต่อวัน (ข้อมูลจากเว็บไซต์ แอร์เอเชีย) ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นเช่นนกแอร์ พบว่านกแอร์มีอัตราการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ยเท่ากับ 9.29 ชั่วโมงต่อวัน (ข้อมูล ณ ปี 2557)



### 2.2.34 FUEL TANKERING

สายการบินแอร์เอเชีย มีการบริหารต้นทุนการดำเนินงานในทุกๆ มิติของธุรกิจสายการบินให้ต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุน หนึ่งในแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ได้ผลคือ นโยบายการเติมน้ำมัน จากรูปที่ 2.9 จะเห็นว่าน้ำมันเป็นภาระต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญถึง 1 ใน 3 ของการดำเนินธุรกิจการบิน ดังนั้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันนี้ด้าน จะนำมาซึ่งความประหยัดอย่างมีนัยสำคัญ ด้านแนวคิดนี้จึงเกิดนโยบายการเติมน้ำมันเพื่อสำหรับเที่ยวบินต่อไปล่วงหน้า หรือ Fuel Tankering ขึ้น โดยนโยบายนี้ เป็นการวางแผนซื้อเพลิง โดยมีจุดประสงค์ในการลดต้นทุนจากราคาซื้อเพลิงของสนามบินปลายทางที่แพงกว่าสนามบินต้นทาง นอกจากนี้ การทำ Fuel Tankering ยังนิยมทำในกรณีที่สนามบินปลายทางไม่มีซื้อเพลิง, เครื่องมือหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนามบินปลายทางไม่พร้อม หรือคุณภาพของซื้อเพลิงที่สนามบินปลายทางไม่มีคุณภาพ อีกด้วย ปัจจุบันน้ำมันทางการบินมีอยู่ 2 ชนิดหลักๆ คือ

#### 1. น้ำมันเบนซินเครื่องบินใบพัด

ด้วยระบบเครื่องยนต์เครื่องบินใบพัดมีลักษณะคล้ายคลึงกับเครื่องยนต์เบนซินที่ใช้กับยานยนต์พาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้กับเครื่องบินใบพัดจึงมีองค์ประกอบคล้ายกับน้ำมันเบนซินในรถยนต์ แต่มีความสะอาดบริสุทธิ์เป็นพิเศษ ประจุแต่งคุณภาพให้มีค่าออกเทน สูงขึ้นมากกว่า 100 เพื่อให้มีการจุดระเบิดและแรงอัดที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าน้ำมันเชื้อเพลิงทั่วไปเหมาะสมกับเครื่องยนต์ของเครื่องบินซึ่งต้องใช้กำลังขับเคลื่อนมากและมีจุดเยือกแข็งที่ต่ำกว่าน้ำมันเบนซินเนื่องจากเครื่องบินต้องบินในระดับสูงอากาศเย็นจัด น้ำมันจะต้องไหลได้สะดวกตลอดเวลา และผสมสาร Anti Knock ซึ่งป้องกันเครื่องยนต์หยุดกินกลางอากาศ เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้ในสภาวะที่อุณหภูมิและความดันเปลี่ยนแปลงในช่วงกว้าง โดยน้ำมันประเภทนี้ที่ใช้ในทางการบินคือน้ำมัน “เอฟ-แก๊ส” หรือ AVGAS (Aviation Gasoline) ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อใช้สำหรับอากาศยานที่ใช้เครื่องยนต์ลูกสูบ และเครื่องบินขนาดเล็กต่างๆ ไป โดยมีค่าออกเทนที่สูง

#### 2. น้ำมันเครื่องบินไอพ่น

น้ำมันเครื่องบินไอพ่น ใช้กับเครื่องยนต์เทอร์โบ ซึ่งหลักการทำงานแตกต่างจากเครื่องยนต์ในเครื่องบินใบพัด จึงไม่ต้องการซื้อเพลิงที่มีคุณภาพ ด้านทานการน็อค แต่จะต้องสะอาด บริสุทธิ์ ไม่มีการผสมสี เพื่อป้องกันการกัดกร่อนของน้ำมันเชื้อเพลิง และเผาไหม้ได้ดีที่สุดอุณหภูมิต่ำ นอกจากนั้นต้องมีความคงตัวสูง (STABILITY) เพื่อไม่ให้น้ำมันสลายตัวหรือเสื่อมระหว่างเก็บในถังหรือใช้งาน

โดยน้ำมันเครื่องบินไอพ่นมีการใช้แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. น้ำมันเครื่องบินไอพ่นเพื่อการพาณิชย์ (JP-1 หรือ JET A-1) มีช่วงการกลั่นใกล้เคียงกับน้ำมันก๊าดใช้กับเครื่องบินพาณิชย์ของสายการบินทั่วไป

2. น้ำมันเครื่องบินไอพ่นทหาร (JP-8 และ JP-5) ใช้ในกิจกรรมของทหาร เช่น เครื่องบินขับไล่ซึ่งต้องการช่วงอุณหภูมิจุดเดือดกว้าง เป็นน้ำมันที่อยู่กึ่งๆ หรือผสมกันระหว่างน้ำมันเบนซินกับน้ำมันน้ำมันเครื่องบินไอพ่น

สำหรับราคาของน้ำมันที่ใช้ทางการบิน ได้แสดงสรุปให้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3

แสดงราคาน้ำมัน JET A-1 และน้ำมันเชื้อเพลิงชนิด AVGAS ที่ประเทศสิงคโปร์

COUNTRY	LOCATION	LOCATION SEGMENT	FUEL	PRICE	CURRENCY	PER	UNIT OF MEASURE
SINGAPORE	SELETAR AIRPORT	General Aviation	Jet A-1 / F-35 or AVTUR	91.56	SGD	100	L
SINGAPORE	SELETAR AIRPORT	General Aviation	AVGAS 100LL (<0.1% benzene)	263	SGD	100	L

ที่มา : <http://www.ppp.shell.com/prices.aspx>

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงชนิด JET A-1 ถูกกว่าน้ำมันเชื้อเพลิงชนิด AVGAS ประมาณ 3 เท่า (อ้างอิงจากข้อมูล ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงของ บริษัท Shell วันที่ 21 ธันวาคม 2558) หากแต่ ราคาของเครื่องบินไอพ่นทางพาณิชย์มีราคาที่แพงกว่าและมีค่าบำรุงรักษาที่แพงกว่าค่าการบำรุงรักษาเครื่องบินที่ใช้เครื่องยนต์ลูกสูบเป็นอย่างมาก ทั้งนี้สายการบินแอร์เอเชีย มีการเลือกใช้เครื่องบิน ไอพ่น ของบริษัท แอร์บัส รุ่น A320 สำหรับเที่ยวบินพิสัยใกล้ และใช้เครื่องบิน แอร์บัสรุ่น A330 สำหรับเที่ยวบินพิสัยกลางขึ้นไปเป็นหลัก เนื่องด้วยสาเหตุหลักเพื่อลดค่าซ่อมบำรุง ค่าฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ทั้งนี้ในการพิจารณาทำ Fuel Tankering ยังมีหลายปัจจัยที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความแม่นยำที่สุดในการคำนวณ เช่น ค่าความหนาแน่นของน้ำมัน ความเก่าและใหม่ของเครื่องยนต์ น้ำหนักของระวางสินค้าที่ขนส่ง (Payload) ทิศทางและความเร็วของลมระหว่างทำการบิน เป็นต้น

ทั้งนี้การเติมน้ำมันเพื่อสำหรับเที่ยวบินต่อไปล่วงหน้านี้มักจะพบเจออยู่สองแบบที่นิยมกันคือ

1. Thru Tankage คือการเติมน้ำมันจากสถานีต้นสำหรับเที่ยวบินต่อไป ล่วงหน้าเท่านั้น ไม่มีการเติมน้ำมันเพิ่มอีกในระหว่างการเดินทาง เปรียบเสมือนการบรรทุกน้ำมันเพื่อ ทั้งการเดินทางไปและกลับ

2. Eco Tank คือการเติมน้ำมันจากสถานีต้นสำหรับเที่ยวบินต่อไป ล่วงหน้าบางส่วนและทำการเติมน้ำมันเพิ่มเติมอีกที่ที่สถานีปลายทาง ซึ่งการทำเช่นนี้อาจเกิดขึ้น เนื่องจากมีปัจจัยอื่นเสริมเพิ่มเข้ามาทำให้การเติมน้ำมันไม่สามารถเติมได้ตามต้องการจากสถานีต้น ทางเช่น การมี สินค้าที่ต้องขนส่งมากเกินที่จะสามารถขนส่งได้ ทำให้เครื่องบินติดน้ำหนักขีดจำกัด ต่างๆ เช่น ตัด MTOW-Max Takeoff Weight เป็นต้น

สายการบินแอร์เอเชีย มีการเติมน้ำมันทั้ง 2 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หากแต่ในทุกเที่ยวบิน สายการบินแอร์เอเชียจะมีนโยบายให้ทำ Fuel Tankering ชนิดแบบ Thru Tankage ในทุกเที่ยวบินที่สามารถทำได้เพื่อให้เกิดความประหยัดมากที่สุด

### 2.2.3.5 Fuel Hedging

จากงานวิจัยของ IATA เรื่อง Effective Airline Cost Control Mode ดังแสดงในภาพที่ 2.32 จะเห็นว่ารายจ่ายเชื้อเพลิงเป็นรายจ่ายอันดับหนึ่งซึ่งถือเป็นภาระต้นทุนหลัก ในการดำเนินธุรกิจของการดำเนินธุรกิจการบิน ดังนั้นความสามารถในการควบคุมต้นทุนเชื้อเพลิงได้ อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจการบิน และหนึ่งในกลยุทธ์ที่ได้ ประสิทธิภาพคือการประกันราคาน้ำมันเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้วยการคาดการณ์น้ำมันล่วงหน้าหรือที่ เรียกว่า Fuel Hedging

Fuel hedging คือวิธีที่ลดความเสี่ยงจากการผันผวนทางด้านราคาของ น้ำมันเชื้อเพลิง ด้วยการคาดการณ์ราคาน้ำมันล่วงหน้า เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยง ทำให้ความผันผวน ของราคากลางเป็นศูนย์ คือไม่มีความเสี่ยงจากการผันผวนทางราคา

ยกตัวอย่างของสายการบินที่ประสบความสำเร็จในการทำ Fuel Hedging คือสายการบิน Southwest ดังเช่นในช่วงที่ราคาน้ำมันมีความผันผวนมากในช่วงปีที่ พ.ศ. 2550-2551 โดยในปี พ.ศ. 2550 สายการบิน Southwest ทำ Fuel hedging ประมาณร้อยละ 90 และซื้อ ล่วงหน้าถึง 3 ปี ที่ราคาขาย 51 เหรียญต่อบาร์เรล แต่นำมาขายต่อที่ราคาตลาด 135 เหรียญ ภายใน ปีเดียวกัน และยังคงขึ้นอย่างต่อเนื่องไปอยู่ที่ 150 เหรียญสหรัฐในเดือนกรกฎาคม 2551 ด้วย เหตุการณ์นี้ทำให้สายการบินเกือบ 100 สายการบินทั่วโลกอยู่ในสภาวะขาดทุน และปิดตัวไป แต่ถ้า ว่า สายการบิน Southwest ได้ทำ Fuel hedging โดยการทำ Fuel hedging ของสายการบินมี มูลค่าสูงถึง 5 พันล้านเหรียญ ทำให้มีเงินสดเก็บ 4 พันล้านเหรียญสหรัฐ จึงทำให้สายการบินมีผล ประประกอบการที่ดีและได้กำไร

ในส่วนสายการบินแอร์เอเชีย เมื่อช่วงปี 2550-2551 สายการบินก็มีการทำ Fuel hedging แต่ในสัดส่วนที่ร้อยละ 35 เป็นเวลาครึ่งปี ในราคาที่ถูกกว่าตลาด 10 ดอลลาร์สหรัฐ หากแต่สัดส่วนที่สายการบินแอร์เอเชียนำขึ้นเพียงครึ่งปีและในสัดส่วนที่ต่ำ ทำให้สายการบินได้รับผลกระทบและขาดทุนจากราคาน้ำมันที่ผันผวนถึง 128 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แต่เมื่อเทียบกับผลประกอบการโดยรวมแล้วพบว่าสายการบินแอร์เอเชียยังคงมีผลประกอบการที่ดีขึ้นและได้กำไรท่ามกลางภาวะขาดทุนของสายการบินทั่วโลก ทั้งนี้การทำ Fuel Hedging ก็ยังมีความเสี่ยงหากคาดการณ์ผิดซึ่งสายการบินจะต้องทำการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนการตัดสินใจ

## 2.2.4 Product Performance

สายการบินแอร์เอเชียมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความแตกต่างและสร้างความมั่นใจให้ผู้โดยสารมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างดังต่อไปนี้

### 2.2.4.1 Youngest fleet Aircraft

สายการบินแอร์เอเชีย เป็นสายการบินที่มีอายุเฉลี่ยของเครื่องบินต่ำสุดในภูมิภาคเอเชีย โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 4.4 ปี เนื่องจากสายการบินมีนโยบายในการใช้เครื่องบินเพียงแค่ 12 ปีในแต่ละลำ เมื่อครบกำหนด 12 ปีสายการบินจะจำหน่ายเครื่องเก่าออกและสั่งซื้อเครื่องบินใหม่แทนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิง ความน่าเชื่อถือ และความสะดวกสบายของห้องโดยสาร ปัจจุบัน สายการบินแอร์เอเชียได้ให้บริการโดยใช้เครื่องบินแอร์บัส เอ320 จำนวนทั้งสิ้น 173 ลำ และมีการสั่งซื้อเครื่องบินรุ่นใหม่ แอร์บัส เอ320 ด้วยยอดสั่งซื้อทั้งหมดจำนวน 575 ลำ โดยประกอบไปด้วยเครื่องบินรุ่น แอร์บัส เอ320นีโอ จำนวน 404 ลำ และยังมีแผนรับเครื่องบินรุ่น แอร์บัส เอ321นีโอ อีกจำนวน 100 ลำจากยอดที่เพิ่งทำการสั่งซื้อไปในงาน Farnborough Airshow 2016 ที่ผ่านมา โดยเครื่องบินรุ่น แอร์บัส เอ320นีโอ ถือเป็นเครื่องบินประหยัดพลังงานได้ถึง 15% เมื่อเทียบกับเครื่องบิน แอร์บัสรุ่นก่อน โดยการที่สายการบินแอร์เอเชียมีเครื่องบินรุ่นใหม่เข้ามาเป็นส่วนผสม สัดส่วนครึ่งหนึ่ง ของฝูงบิน นั้นหมายถึง ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น จากประสิทธิภาพของการประหยัดน้ำมัน ในปัจจุบันต้นทุนน้ำมันโดยเฉลี่ยของสายการบินไทยแอร์เอเชียอยู่ที่ปีละ 12,000 ล้านบาท ดังนั้นหากสายการบินสามารถประหยัดน้ำมันได้เพียงแค่ร้อยละ 5 ของการใช้น้ำมันทั้งหมดก็ถือว่าสายการบินสามารถประหยัดได้อย่างน้อยราว 500 ล้านบาทต่อปี ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการใช้เครื่องบินใหม่นี้ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้โดยสารได้เป็นอย่างดี

## ตารางที่ 2.4

*แสดงอายุเฉลี่ยของสายการบินแอร์เอเชีย*

Airlines	Aircraft Type	In Fleet	Average Age	Rank in World
Asia (Malaysia)	Airbus A320-200	81	5.2	68
Thai AirAsia	Airbus A320-200	45	4.4	48
Indonesia AirAsia	Airbus A320-200	26	5.3	72
AirAsia Zest	Airbus A320-200	13	12	160
Philippines AirAsia	Airbus A320-200	1	4.3	49
AirAsia India	Airbus A320-200	6	3.8	39
AirAsia Japan	Airbus A320-200	1	0.3	1
Total		173	4.9	1

## ตารางที่ 2.5

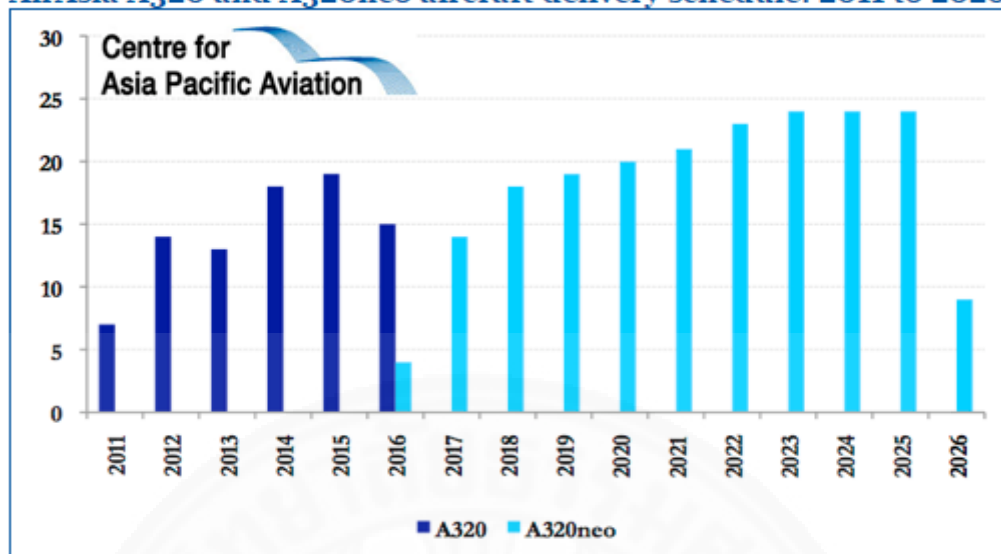
แสดงอายุเฉลี่ยของสายการบินแอร์ต้นทุนต่ำเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่น

Airlines	Aircraft Type	In Fleet	Average Age
Asia	A320-200	173	4.9
Nok Air	ATR 42/72, Boeing 737 Next Gen, Dash 8	27	6.5
Virgin Australia Reginal	A320-200, ATR 42/72, Fokker 50/70/100	38	16.3
Jet Star	Airbus A320, Airbus A321, Boeing 787	69	5.6
Lion Air Indonesia	Boeing 737, 737 Next Gen, Boeing 747	111	5.9
Jetblue	A320-200, A321, Embraer 190/195	212	8.3
Southwest	Boeing 737, Boeing 737 Next Gen	695	12.2

ข้อมูลจาก <http://www.airfleets.net> และ <https://www.planespotters.net>

จากตารางค่าเฉลี่ยอายุของเครื่องบิน พบว่าสายการบินแอร์เอเชียมีอายุเฉลี่ยของเครื่องบินน้อยที่สุด โดยอันดับค่าเฉลี่ยรวมด้านอายุของเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียจะคงที่ในอันดับหนึ่งอย่างน้อยที่สุดแบบนี้ไปจนถึงปี 2562 เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียมีการสั่งซื้อเครื่องบินใหม่เข้ามามีอีกจากการสั่งซื้อเครื่องบินในงาน Farnborough Airshow2016 ที่ผ่านมาทั้งหมดจำนวน 575 ลำ โดยประกอบไปด้วยเครื่องบินรุ่น แอร์บัส เอ320นีโอ จำนวน 404 ลำ และยังมีแผนรับเครื่องบินรุ่น แอร์บัส เอ321นีโอ อีกจำนวน 100 ลำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการให้มากขึ้น

AirAsia A320 and A320neo aircraft delivery schedule: 2011 to 2026



Source: Centre for Asia Pacific Aviation and Ascend

ภาพที่ 2.34 แสดงเวลาการส่งมอบเครื่องบินของบริษัท แอร์บัส ให้กับสายการบินแอร์เอเชีย

ทั้งนี้การสั่งเครื่องของสายการบินแอร์เอเชีย อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับผลประกอบการของสายการบินด้วย



#### 2.2.4.2 Medium haul low cost airlines

สายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการการบินพิสัยกลางขึ้นไปหรือมีระยะเวลาการบินทางมากกว่า 4 ชั่วโมง เป็นการต่อยอดจากสายการบินแอร์เอเชีย มีจุดมุ่งหมายคือเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางสู่จุดหมายปลายทางที่ไกลยิ่งขึ้นด้วยราคาประหยัด และทำการเชื่อมต่อการเดินทางต่างๆ ให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการที่แตกต่างกันได้มากขึ้น

และเนื่องจากในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการในระยะเวลาพิสัยกลางขึ้นไป ยังมีผู้ให้บริการอยู่น้อยรายสายการบินแอร์เอเชียจึงตัดสินใจจัดตั้งสายการบินใหม่ในเครือที่ชื่อว่า แอร์เอเชียเอ็กซ์ ในวันที่ 2 พฤศจิกายน 2550 ต่อมาได้เปิด สายการบิน ไทย แอร์เอเชียเอ็กซ์ เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2557 และสายการบิน อินโดนีเซีย แอร์เอเชียเอ็กซ์ เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ตามลำดับ

กลุ่มแอร์เอเชียเอ็กซ์ ประกอบไปด้วย แอร์เอเชียเอ็กซ์ เบอร์ฮาด, ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ และอินโดนีเซียแอร์เอเชีย เอ็กซ์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเพื่อให้บริการเส้นทางบินพิสัยไกล (Medium-Long Haul) ที่ใช้เวลาบินระหว่าง 4-8 ชั่วโมง โดยแอร์เอเชียเอ็กซ์มองว่าตลาดเส้นทางบินระยะไกล (Medium-Long Haul) จะเป็นตลาดที่แข็งแกร่งและมีศักยภาพ เนื่องจากในย่านเอเชียแปซิฟิก มีสายการบินราคาประหยัดเพียง 10% ที่ให้บริการในตลาดนี้ ผู้โดยสารสามารถเลือกเที่ยวบิน

ได้กว่า 700 เส้นทาง สำหรับการให้บริการ Fly-Thru เพื่อการเดินทางไปยังหลายประเทศ ได้สะดวกขึ้น ภายใต้การเช็คอินครั้งเดียว เช่นเดียวกับสายการบินหลักทั่วไป แต่แตกต่างตรงที่มีราคาต่ำกว่าโดยสารต่ำกว่า และมีการเชื่อมต่อระหว่างเครือข่ายกับสายการบิน แอร์เอเชีย ซึ่งถือเป็นจุดแข็งสำคัญที่เลียนแบบได้ยาก เพราะ ทั้ง แอร์เอเชีย และ แอร์เอเชียเอ็กซ์ เป็นบริษัทในเครือเดียวกัน และมีการวางแผนร่วมกัน อีกทั้งสายการบินแอร์เอเชีย ถือเป็นสายการบินต้นทุนต่ำชั้นนำที่มีเที่ยวบินมากที่สุด และมีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดในภูมิภาคเอเชีย

		
Concept	Low cost , No frill	Low cost , Long Haul , No frill
Flying	Flying within 4 hr	> 4 hr flight time from departing city
Aircraft (High aircraft utilization, single aircraft)	Airbus 320 within 180 Seat (Turn around 25 minute)	Airbus 350 with 377 seat (Turn around 60 minute)
Seat type	Economy	Economy , Premium Flatseat
Crew size	4 crew instead of usual 6 (Multi tasks , service , clean and sell)	9 crew instead of usual 12 (Multi tasks , service , clean and sell)
Seat option	Assign seating request with advance seat request option	Assign seating request with advance seat request option Include extra legroom for hot seat
Inflight dining	Wide arrange of light meals and snacks available for pre-booking or purchase onboard	Hot meal are available to be preorder during pre-booking , light meals and snacks available for purchase onboard
Check baggage	Pre-purchase checked baggage at attractive rates	Pre-purchase checked baggage at attractive rates

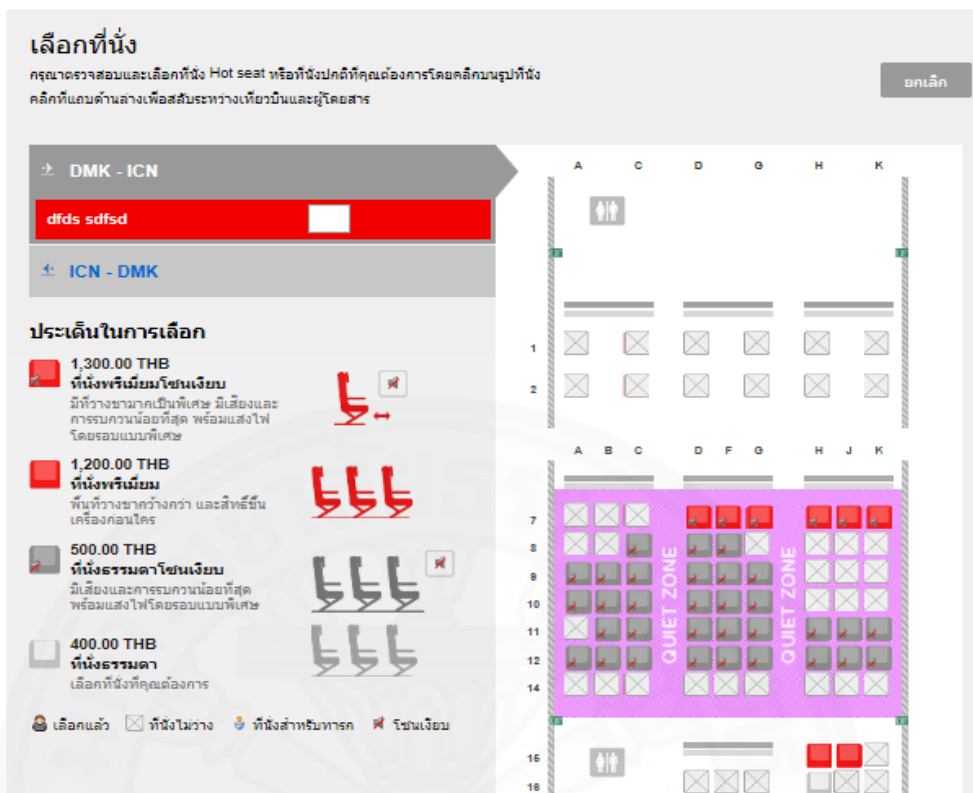
ภาพที่ 2.35 สรุปความแตกต่างระหว่างสายการบิน แอร์เอเชีย กับสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์

### 2.2.4.3 Multiple classes of seats pattern

แอร์เอเชียกรุ๊ป ได้สร้างนวัตกรรมใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน โดยได้การแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความต้องการของผู้โดยสารอย่างแท้จริง การทำเช่นนี้ทำให้สายการบินสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้โดยสารได้ ส่งผลให้สายการบินสามารถเพิ่มราคาการให้บริการแต่กลุ่มลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น โดยในปัจจุบัน สายการบินได้มีการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ และเก็บค่าบริการที่ต่างกันดังนี้

1. ที่นั่งชั้นประหยัด
2. ที่นั่งธรรมดาโซนเงียบ (มีให้บริการเฉพาะ แอร์เอเชียเอ็กซ์)
3. ที่นั่งชั้นประหยัดพรีเมียม (Premium Flex)
4. ที่นั่งประหยัดพรีเมียมโซนเงียบ (มีให้บริการเฉพาะ แอร์เอเชียเอ็กซ์)
5. ที่นั่งชั้นธุรกิจ (มีให้บริการเฉพาะ แอร์เอเชียเอ็กซ์)





ภาพที่ 2.36 แสดงที่นั่งที่แบ่งเป็นกลุ่มย่อยและเก็บค่าบริการที่ต่างกันในหน้าเช็คอินของสายการบิน

การคิดค่าบริการเพิ่มในการเลือกที่นั่งจะคิดตามเส้นทางการบินที่ผู้โดยสารเลือก โดยลักษณะของที่นั่งแต่ละชั้นจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างกันดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ที่นั่งประหยัด
  - เป็นที่นั่งที่ไม่มีบริการเสริมเพิ่ม หากผู้โดยสารต้องการต้องซื้อบริการเพิ่ม
2. ที่นั่งประหยัด โซนเงียบ (มีให้บริการเฉพาะ แอร์เอเชียเอ็กซ์)
  - เป็นที่นั่งชั้นประหยัดที่อยู่ถัดจากห้องผู้โดยสารชั้นธุรกิจตั้งแต่ที่นั่งแถวที่ 7 ถึง 14 เป็นบริเวณที่มีเสียงรบกวนน้อยที่สุด มีการใช้อุปกรณ์ให้แสงสว่างที่นุ่มนวลเหมาะแก่การพักผ่อน โดยมีข้อกำหนดคือ ผู้โดยสารที่สามารถสำรองที่นั่งได้ต้องมีอายุตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปและไม่ได้เดินทางร่วมกับผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 10 ปี
3. ที่นั่งชั้นประหยัดพรีเมียม (Hot seat)
  - เป็นที่นั่งชั้นประหยัดที่มีการเสริมบริการต่างๆ เพิ่มขึ้นเช่น
    - สามารถเปลี่ยนวันและเวลาได้ 2 ครั้งโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม
    - น้ำหนักสัมภาระ 20 กิโลกรัม

กว้างขึ้น

- สามารถเลือกที่นั่งได้ โดยที่ที่เป็นที่แบบพรีเมียมจะมีพื้นที่วางขาได้
  - มีสิทธิพิเศษในการขึ้นเครื่องก่อน
  - มีบริการอาหารบนเครื่อง 1 ที่ โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม
4. ที่นั่งประหยัดพรีเมียมโซนเงียบ (มีให้บริการเฉพาะ แอร์เอเชียเอ็กซ์)  
เป็นที่นั่งชั้นประหยัดที่มีการเสริมบริการต่างๆ เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับที่  
นั่งชั้นพรีเมียม แต่ตัวที่นั่งจะตั้งอยู่ที่โซนเงียบ คือแถวที่ 7



ภาพที่ 2.37 แสดงที่นั่งโซนเงียบ

- 4 ที่นั่งชั้นธุรกิจ
- เป็นที่นั่งชั้นธุรกิจ มีทั้งหมด 12 ที่นั่ง ในเครื่องบิน A330 ของแอร์เอเชียเอ็กซ์ มีการจัดเรียงที่นั่งแบบ 2-2-2 ดังรูป โดยสิ่งที่ผู้โดยสารจะได้รับบริการที่เพิ่มขึ้นเมื่อใช้บริการที่นั่งในชั้นธุรกิจคือ

- เก้าอี้ผู้โดยสารกว้าง 20 นิ้ว สูง 60 นิ้ว และปรับเอนนอนยาวที่สุด  
ได้ 77 นิ้ว

- ระยะห่างระหว่างที่นั่ง (seat pitch) 62 นิ้ว
- บริการอาหารบนเครื่อง 1 ที่ พร้อมของว่างและน้ำ
- บริการหมอน, ผ้าห่ม และ ที่เสียบปลั๊กไฟส่วนตัว
- น้ำหนักสัมภาระ 40 กิโลกรัม
- เคาน์เตอร์เช็คอินพิเศษ
- สิทธิพิเศษขึ้นเครื่องก่อนและรับสัมภาระก่อนใคร
- สิทธิพิเศษในการเปลี่ยนวัน และเวลาในการเดินทาง



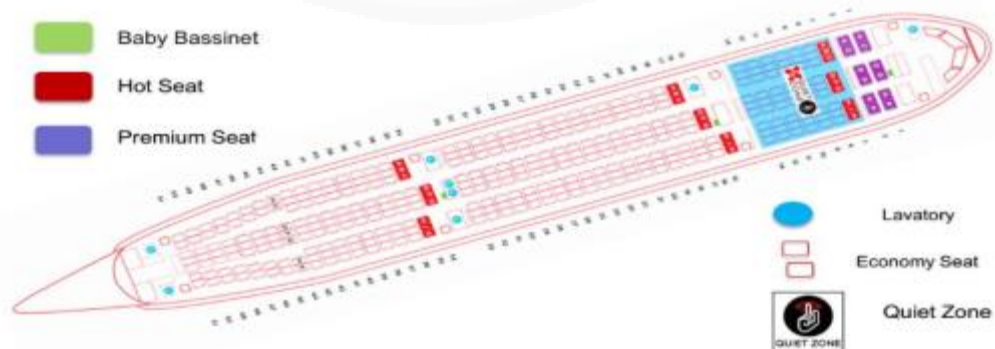
ภาพที่ 2.38 แสดงรูปที่นั่งชั้นธุรกิจและอาหารที่ให้บริการ  
ที่มา <http://www.airlinesweek.com>

ทั้งนี้หากทำการเปรียบเทียบที่นั่งชั้นธุรกิจที่สายการบินให้บริการจะพบว่าที่นั่งชั้นธุรกิจ  
นี้ มีมาตรฐานสากลเมื่อเทียบกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบดังรูป

Airline	Seat Pitch	Seat Width	Seat Recline	PTV/Size	Airline	Seat Pitch	Seat Width	Seat Recline	PTV/Size
<b>Air Canada</b>	Individual	21"	180°	12"	<b>Lufthansa</b>	57-59.8"	19.7"	168°	10.4"
A330-300					A340-300				
<b>Asiana Airlines</b>	58"	21"	133°	Yes	<b>Malaysia Airlines</b>	62"	18.5"	8.5"	10.4"
A330-300					A330-200				
<b>Cathay Pacific</b>	82"	20.2"	180°	15"	A330-300 (New)	60"	21"	180°	15.4"
A330-300					A330-300	45"	16.4"	21"	10.6"
A340-300	81"	18.5"	180°	15"	<b>Philippine Airlines</b>	45"	19.8"	10-12"	Yes
<b>China Southern</b>	58"	26.3"	6"	10.4"	A340-300	48-52"	19.8"	10-12"	Yes
A330-200/300					<b>Qantas</b>		23.5"		
<b>Dragonair</b>	45-63"	26.5"	9-9.5"	9-10.4"	A330-300				
A330-300					<b>Qatar</b>	60"	19.6"	160°	15"
<b>Emirates</b>	59-63"	18.25"	15"	10.4"	A330-200/300				
A330-200					A330-200/300	60"	19.6"	160°	15"
A340-500	55"	20.24"	50.19°	10.4"	<b>Scandinavian Airlines</b>	61"	20"	170°	10.4"
<b>Etihad</b>	72"	20"	180°	15"	A340				
A340-500/600					<b>Singapore Airlines</b>	55"	30"	Full Flat	15.4"
<b>Eva</b>	61"	-	-	10.4"	A340-500				
A330-200					<b>Sri Lankan Airways</b>	48-49"	20"	20"	10.4"
<b>Finnair</b>	62-63"	20"	180°	15"	A330/A340				
A330-300					<b>South African Airways</b>	73"	21"	180°	10.5"
A340-300	62-63"	20"	168°	10.6"	A340-300/				
<b>Garuda</b>	74"	21"	180°	9"	<b>SWISS</b>	45"	20.5"	180°	10.4"
A330-200					A340 Reurbished				
<b>Gulf Air</b>	50"	19"	10"	10.4"	<b>Thai Airways</b>	60"	19"	167°	10.4"
A330-200					A340-600				
A340-300	47-50"	20"	10"	10.4"	A340-500	60"	19"	167°	10.4"
<b>Jet Airways</b>	49"	23"	180°	Yes	A330-300	58"	20"	167°	15"
A330-200					<b>Turkish Airlines</b>	54"	21"	12"	No
<b>Korean Air</b>	60"	19"	170°	15.4"	A340-300				
Prestige Plus					<b>Virgin Atlantic</b>	79.5"	22"	180°	10.4"
A330-300					A340-600				

ภาพที่ 2.39 แสดงที่นั่งชั้นธุรกิจของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ  
ที่มา : <http://www.smarttravelasia.com/businessclass.htm>

#### Our Seat Map – Pick Your Favorite Seat



ภาพที่ 2.40 แสดงภาพรวมของที่นั่งทั้งหมดของสายการบินแอร์เอเชีย

## 2.2.5 Service

สายการบินแอร์เอเชียมีการพัฒนาการให้บริการให้ครอบคลุมทุกความต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยทำการขยายขอบเขตการให้บริการให้กว้างขึ้นทำให้ผู้โดยสารสามารถใช้บริการได้ง่าย สะดวก และสนุกกับการเดินทางได้มากขึ้น ตัวอย่างของการพัฒนาการให้บริการของสายการบินมีดังนี้

### 2.2.5.1 Routing Connectivity

สายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ให้บริการเส้นทางบินระยะไกลไปยังท่าอากาศยานที่อยู่ในและใกล้เคียงกับบริเวณที่มีประชากรหนาแน่นและจุดหมายปลายทางในการท่องเที่ยว ซึ่งโดยปกติอยู่ในรัศมีไม่เกิน 3,500 กิโลเมตร และระยะเวลาของเที่ยวบินไม่เกิน 4 ชั่วโมง จากศูนย์ปฏิบัติการการบิน แต่ละแห่งซึ่งจะทำให้สายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถเข้าถึงประชากรในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อินเดีย และจีนได้มากขึ้น ทั้งนี้ แอร์เอเชีย ให้บริการเที่ยวบินแบบไม่มีการเชื่อมต่อ (Point-to-point) โดยไม่มีเที่ยวบินที่จอดเครื่องบินค้างคืนที่ท่าอากาศยาน ยกเว้นการจอดเครื่องบินค้างคืนในท่าอากาศยานที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการการบินของแอร์เอเชีย ซึ่งจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายจากการส่งวิศวกรไปประจำการ หรือจากการที่ต้องเก็บอะไหล่เครื่องบินไว้นอกท่าอากาศยานที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการการบินของสายการบินไทยแอร์เอเชีย รวมถึงจากการที่ต้องจ่ายเบี้ยเลี้ยงหรือค่าที่พักสำหรับนักบินและลูกเรือที่พักค้างคืนในจุดหมายปลายทางที่ไม่ใช่ศูนย์ปฏิบัติการการบินของสายการบิน อีกด้วย

สายการบินแอร์เอเชียยังมีนโยบายในการเลือกสนามบินรอง (Secondary Airport) เพื่อใช้ในการปฏิบัติการบินแทนสนามบินหลัก เนื่องจากสนามบินรองจะมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการบินที่ถูกลง ทั้งนี้การเลือกสนามบินรองในการปฏิบัติการ นอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายทางการบินแล้ว ยังเป็นการเพิ่มโอกาสทำให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้ง่ายขึ้นในการนำเสนอการเดินทางที่หลากหลาย ครอบคลุมเส้นทางเพิ่มมากขึ้น การเพิ่มเส้นทางใหม่ๆ ของสายการบินแอร์เอเชียนี้เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการแบบที่ยังไม่เคยมีใครให้บริการมาก่อน ปัจจุบันสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีศูนย์ปฏิบัติการการบิน 5 แห่งในประเทศไทย ได้แก่

- ศูนย์ปฏิบัติการการบินกรุงเทพฯ (ดอนเมือง) เริ่มให้บริการที่ท่าอากาศยานดอนเมืองในปี 2547 ต่อมาย้ายไปทำการที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี 2550 และย้ายกลับมายังท่าอากาศยานดอนเมือง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555

- ศูนย์ปฏิบัติการท่าอากาศยานภูเก็ต เริ่มให้บริการในปี 2552
- ศูนย์ปฏิบัติการท่าอากาศยานเชียงใหม่ เริ่มให้บริการในปี 2554
- ศูนย์ปฏิบัติการท่าอากาศยานกระบี่ เริ่มให้บริการในปี 2557
- ศูนย์ปฏิบัติการท่าอากาศยานอุตะเถา เริ่มให้บริการในปี 2558

แต่ละศูนย์ปฏิบัติการจะมีพนักงานประจำเพื่อให้บริการ โดยแต่ละศูนย์ปฏิบัติการจะมีความเป็นเอกเทศและปฏิบัติงานแยกจากกัน มีการให้บริการจากศูนย์ปฏิบัติการไปยังสนามบินอื่นๆ เช่น

- ท่าอากาศยานภูเก็ต: มีการให้บริการจากท่าอากาศยานภูเก็ตไปยังสนามบินทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น เส้นทางการบินจาก ภูเก็ต บินตรงไปยัง เชียงใหม่ อุดรธานี และฮ่องกง เป็นต้น

- ท่าอากาศยานเชียงใหม่: มีการให้บริการจากท่าอากาศยานเชียงใหม่ไปยังสนามบินทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น เส้นทางการบินจาก เชียงใหม่ บินตรงไปยัง หาดใหญ่ กระบี่ และมาเก๊า เป็นต้น

- ท่าอากาศยานกระบี่: มีการให้บริการจากท่าอากาศยานกระบี่ไปยังสนามบินทั้งภายในและต่างประเทศ ยกตัวอย่างเช่น มีเส้นทางการบินจาก กระบี่ บินตรงไปยัง เชียงใหม่ และสิงคโปร์ เป็นต้น

- ท่าอากาศยานอุตะเถา: มีการให้บริการจากท่าอากาศยานภูเก็ตไปยังสนามบินทั้งภายในและต่างประเทศ ยกตัวอย่างเช่น มีเส้นทางการบินจาก อุตะเถา บินตรงไปยัง เชียงใหม่ อุดรธานี หาดใหญ่ หนานหนิง หนานชาง และ กัวลาลัมเปอร์ เป็นต้น

ทั้งนี้ในรายงานฉบับนี้จะขอยกตัวอย่างเส้นทางที่หลากหลายในบางเส้นทางของสายการบิน ไทย แอร์เอเชียเพื่อเป็นตัวอย่างเป็นประกอบ

**AirAsia**

เที่ยวบิน	ออกจาก	เดินทางถึง	ความถี่ของเที่ยวบิน	ตารางใช้รถใช้ทาง	เที่ยวบิน	ออกจาก	เดินทางถึง	ความถี่ของเที่ยวบิน	ตารางใช้รถใช้ทาง
<b>ภูเก็ต (HKT) - อุดรธานี (UTH)</b>					<b>อุดรธานี (UTH) - ภูเก็ต (HKT)</b>				
FD 3170	14:40	16:25	ทุกวัน	2013-10-27 2014-03-29	FD 3171	16:50	18:40	ทุกวัน	2013-10-27 2014-03-29
FD 3170	15:45	17:25	ทุกวัน	2014-03-30 2014-10-25	FD 3171	17:55	19:45	ทุกวัน	2014-03-30 2014-10-25
FD 3170	14:40	16:25	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28	FD 3171	16:50	18:40	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28
<b>หาดใหญ่ (HDY) - เชียงใหม่ (CNX)</b>					<b>เชียงใหม่ (CNX) - หาดใหญ่ (HDY)</b>				
FD 3065	10:30	12:40	ทุกวัน	2013-12-01 2014-03-29	FD 3064	07:35	09:45	ทุกวัน	2013-12-01 2014-03-29
FD 3065	11:05	13:10	ทุกวัน	2014-03-30 2014-10-25	FD 3064	08:35	10:35	ทุกวัน	2014-03-30 2014-10-25
FD 3065	10:30	12:40	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28	FD 3064	07:35	09:45	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28
FD 3065	11:05	13:10	ทุกวัน	2015-03-29 2015-10-24	FD 3064	08:35	10:35	ทุกวัน	2015-03-29 2015-10-24
FD 0524	15:35	19:55	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28	FD 0525	20:25	22:55	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28
FD 2671	22:55	00:15	ทุกวัน	2014-03-01 2014-03-29	FD 2672	01:00	05:20	1	2014-01-06 2014-03-24
					FD 2672	01:00	05:20	3 5 7	2014-03-02 2014-03-28
<b>เชียงใหม่ (CNX) - ฮ่องกง (HKG)</b>					<b>ฮ่องกง (HKG) - เชียงใหม่ (CNX)</b>				
FD 0515	06:00	09:45	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28	FD 0516	10:35	12:05	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28
FD 2305	06:00	09:45	ทุกวัน	2014-01-07 2014-10-25	FD 2306	10:35	12:05	ทุกวัน	2014-01-07 2014-10-25
FD 2305	06:00	09:45	ทุกวัน	2015-03-29 2015-10-24	FD 2306	10:35	12:05	ทุกวัน	2015-03-29 2015-10-24
<b>เชียงใหม่ (CNX) - ภูเก็ต (HKT)</b>					<b>ภูเก็ต (HKT) - เชียงใหม่ (CNX)</b>				
FD 3168	21:45	23:50	ทุกวัน	2013-11-19 2014-03-29	FD 3161	10:35	12:30	ทุกวัน	2013-10-27 2014-03-29
FD 3168	22:45	00:50	ทุกวัน	2014-03-30 2014-10-25	FD 3161	10:35	12:40	ทุกวัน	2014-03-30 2014-10-25
FD 3168	21:45	23:50	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28	FD 3161	10:35	12:30	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28
<b>กระบี่ (KBV) - เชียงใหม่ (CNX)</b>					<b>เชียงใหม่ (CNX) - กระบี่ (KBV)</b>				
FD 3075	15:00	16:45	ทุกวัน	2013-12-15 2014-10-25	FD 3074	12:35	14:30	ทุกวัน	2013-12-15 2014-10-25
FD 3075	15:00	16:45	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28	FD 3074	12:35	14:30	ทุกวัน	2014-10-26 2015-03-28
FD 3075	15:00	16:45	ทุกวัน	2015-03-29 2015-10-24	FD 3074	12:35	14:30	ทุกวัน	2015-03-29 2015-10-24

ภาพที่ 2.41 แสดงเส้นทางการบินของสายการบินแอร์เอเชีย

จากตารางแสดงเส้นทางการบินของสายการบินแอร์เอเชีย พบว่าสายการบินมีแอร์เอเชียมีการเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางจากเดิมที่มีการเดินทางจากสนามบินหลักเช่นสุวรรณภูมิ หรือ ดอนเมือง ไปยังสนามบินต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ เปลี่ยนเป็นการเดินทางในลักษณะเครือข่ายที่เชื่อมโยงทุกความต้องการ จากศูนย์ปฏิบัติการบินไปยังสนามบินที่ที่สายการบินให้บริการโดยไม่แวะจอดหรือเปลี่ยนเครื่อง การปฏิบัติแนวความคิดนี้ส่งผลให้สายการบินแอร์เอเชียเป็นผู้ให้บริการเพียงสายการบินเดียวในเส้นทางดังกล่าว ทำให้การเดินทางสะดวกขึ้นและไม่มีคู่แข่งทางการตลาดยกตัวอย่างเช่น ผู้โดยสารสามารถเดินทางจากสนามบินดอนเมือง ไปยังสนามบินที่เชียงใหม่ และสามารถเดินทางต่อจากเชียงใหม่ไปยังหาดใหญ่ ได้โดยไม่ต้องแวะเปลี่ยนเครื่องที่สนามบินดอนเมือง

### 2.2.5.2 Extended Journey

สายการบินแอร์เอเชียมีการพัฒนาเครือข่ายการให้บริการให้กว้างมากขึ้นโดยทำการเชื่อมต่อการเดินทางในทุกมิติ ทั้งทาง เรือเฟอร์รี่ข้ามไปเกาะต่างๆ ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ หรือ การเดินทางด้วยรถโดยสารปรับอากาศ เพื่อเดินทางเข้าไปยังตัวเมืองหรือสถานที่ที่มีผู้คนอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น ทั้งนี้การพัฒนา รูปแบบการเดินทางโดยเชื่อมต่อกับผู้ให้บริการทางเรือและรถโดยสารของสานการบินแอร์เอเชียจะทำในลักษณะ Bundling กล่าวคือจะทำการรวมราคาค่าโดยสารทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกัน และนำเสนอค่าโดยสารให้ผู้โดยสารเป็นราคาเดียว การทำเช่นนี้เป็นการสร้างนวัตกรรมการให้บริการโดยการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารทำให้ขั้นตอนการเดินทางต่างๆ ทำได้ง่ายขึ้น เพิ่มโอกาสให้ผู้ที่ไม่เคยใช้บริการได้ทดลองใช้

### ตารางที่ 2.6

แสดงเส้นทางการเดินทางเชื่อมต่อไปยังเกาะกับตัวเมืองของสายการบินแอร์เอเชีย

ไทย	ไทย (เชื่อมต่อเกาะ)	ไทย (เชื่อมต่อสู่เมือง)
บุรีรัมย์ (BFV)	หลิเป๊ะ (หาดขาล)	ปาย (สถานีขนส่งปาย)
เชียงราย (CEI)	โหลง (เกาะโหลงวิลล่า)	สุโขทัย (อุทยานประวัติศาสตร์ฯ)
เลย (CEI)	ยวนน้อย (ท่าเรือมานะ)	มุกดาหาร (ตลาดอินโดจีน)
ขอนแก่น (KKC)	เกาะเต่า (ท่าเรือสีทราน)	กาฬสินธุ์ (สวนสาธารณะกุดน้ำกิน)
นครพนม (KOP)	สมุย (ท่าเรือลิปะน้อย)	มหาสารคาม (เสริมไทยคอมเพล็กซ์)
นครศรีธรรมราช (NST)	พังงัน (ท่าเรือห้องศาลา)	ขอนแก่น
นราธิวาส (NAW)	พีพี (ท่าเรือพีพี)	เขาหลัก
ร้อยเอ็ด (ROI)	ลันตา (ท่าเรือศาลาด่าน)	สุรินทร์ (เดอะซ้าง โนเลจพาร์ค)
สกลนคร (SNO)	เกาะล้าน (ท่าเรือหน้าบ้าน)	เชียงคาน

## ตารางที่ 2.6

แสดงเส้นทางการเดินทางเชื่อมต่อไปยังเกาะกับตัวเมืองของสายการบินแอร์เอเชีย (ต่อ)

ไทย	ไทย (เชื่อมต่อเกาะ)	ไทย (เชื่อมต่อสู่เมือง)
สุราษฎร์ธานี (URT)	เสม็ด (ท่าเรือหน้าด่าน)	ตัวเมืองพัทยา (เซ็นทรัลเฟสติวัล พัทยา บีช)
ตรัง (TST)		ระยอง (ศูนย์การค้า แผลมทอง)
อุบลราชธานี (UBP)		
พัทยา (UTP)		

### ขาไป (กรุงเทพฯ - ดอนเมือง → หลีเป๊ะ (หาดขาวเล))

ส. 02 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 1,794.00 THB |
 อ. 03 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 3,161.30 THB |
 จ. 04 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 2,520.00 THB |
**อ. 05 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 2,115.00 THB** |
 พ. 05 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 1,908.00 THB |
 พ. 07 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 1,908.00 THB |
 ส. 08 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 2,115.00 THB

\*แสดงราคาเป็นรายเที่ยวบิน  
 ต้นทางเข้าจากประตูหน้าด้วยยานยนต์  
 แสดงผล 4 สัปดาห์

ค่าโดยสารราคาประหยัด ๒

ขาไป	มาถึง	ระยะเวลา
06:30 (DMK) >	08:00 (HOY) +	1h 30m
	1 stop	1h
09:00 (HOY) >	10:30 (L1D) +	1h 30m
	1 stop	1h
11:30 (L1D) >	13:00 (1AE) +	1h 30m

2,115.00 THB (ผู้ใหญ่)

+1 เที่ยวบินมาถึงในวันถัดไป

สรุปรายละเอียดการสำรองที่นั่ง  
 กรุงเทพฯ - ดอนเมือง (DMK) to หลีเป๊ะ (หาดขาวเล)  
 โปรดเผื่อเวลาขึ้นเครื่องล่วงหน้าเพื่อการเช็คอินการต่อ

ดำเนินการต่อ >

### ขากลับ (หลีเป๊ะ (หาดขาวเล) → กรุงเทพฯ - ดอนเมือง)

ส. 08 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 2,375.00 THB |
 ส. 09 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 3,658.00 THB |
 อ. 10 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 3,238.00 THB |
**จ. 11 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 3,238.00 THB** |
 อ. 12 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 2,115.00 THB |
 พ. 13 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 1,908.00 THB |
 พ. 14 น.ค. ราคารวมเริ่มต้น 1,908.00 THB

ค่าโดยสารราคาประหยัด ๒

ขาไป	มาถึง	ระยะเวลา
09:30 (1AE) >	11:00 (L1D) +	1h 30m
	1 stop	10m
11:10 (L1D) >	12:40 (HOY) +	1h 30m
	1 stop	1h 25m
14:05 (HOY) >	15:30 (DMK) +	1h 25m

3,238.00 THB (ผู้ใหญ่)  
 เที่ยวบินที่ 4 1 ชั่วโมง

+1 เที่ยวบินมาถึงในวันถัดไป

ภาพที่ 2.42 แสดงตัวอย่างการทำการสำรองที่นั่งแบบเชื่อมต่อเกาะ

จากตัวอย่างเป็นการสำรองการเดินทางไปยังเกาะหลีเป๊ะของสายการบินที่นำเสนอราคาแบบ Bundling โดยทำการเชื่อมต่อการเดินทางด้วยรถโดยสารปรับอากาศ รหัส L1D และเรือเฟอร์รี่ 1AE ไปยังเกาะหลีเป๊ะ



### 2.2.5.3 Travel Guide and Travelogue

นอกจากบริการที่เชื่อมต่อการเดินทางในทุกมิติเข้าไว้ด้วยกันแล้ว สายการบินแอร์เอเชียยังมีการให้บริการด้านคำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร โดยคำแนะนำที่มีทั้งระหว่างการเดินทางที่ช่วยแนะนำระเบียบขั้นตอนในการกรอกเอกสารไปจนถึง สารคดีและคู่มือการท่องเที่ยวในจุดที่แอร์เอเชียได้ทำการบิน ซึ่งบริการทั้งหมดผู้โดยสารสามารถเข้าถึงได้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม โดย ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการด้านการกรอกเอกสารเข้าญี่ปุ่น และเกาหลี และการให้บริการคู่มือท่องเที่ยวในจุดหมายที่สายการบินทำการบิน



ภาพที่ 2.43 แสดงตัวอย่างการกรอกเอกสารการเข้าเมืองของประเทศญี่ปุ่นและเกาหลี



ภาพที่ 2.44 แสดงการให้บริการคู่มือท่องเที่ยวในจุดหมายที่สายการบินทำการบิน ซึ่งผู้โดยสารสามารถดาวน์โหลดหรือเปิดดูแบบออนไลน์ได้

นอกจากนี้สายการบินยังมีการออกอากาศสารคดีการท่องเที่ยวที่ทำผ่านคลิปวิดีโอความยาวประมาณ 2 นาที ที่ใช้ชื่อว่า Airasia travelogue-style interstitial program ที่ออกอากาศทางทีวีผ่านช่อง Astro ทั้ง 6 ช่องในประเทศมาเลเซีย โดยในการนำเสนอจะมี 2 ภาษาคือ ภาษาจีนและอังกฤษ นอกจากนี้ที่สนใจยังสามารถดาวน์โหลดหรือดูผ่านทางสื่อออนไลน์ youtube ได้ อีกด้วย

Channel	Day	Time	Language
Astro Wah Lai Toi (Channel 311)	Monday – Friday	5.57PM/ 7.57PM	Chinese
Astro AEC (Channel 301)	Monday – Friday	2.57PM/ 8.27PM	Chinese
AXN (Channel 701)	Monday – Sunday	3.00-5.00PM 9.00PM-12.00AM	English
AXN HD (Channel 721)	Monday – Sunday	Run on station	English
Star World (Channel 711)	Monday – Sunday	Between 9.00PM – 12.00AM	English

ภาพที่ 2.45 แสดงตัวอย่างตารางแสดงสารคดีท่องเที่ยว Airasia travelogue-style interstitial program



ภาพที่ 2.46 แสดงตัวอย่างวิดีโอสารคดีท่องเที่ยวที่สามารถดาวน์โหลดหรือดูผ่าน Youtube ได้

#### 2.2.5.4 Asean Plus Card

ในวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558 สายการบินแอร์เอเชียได้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เรียกว่า บัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาส และ บัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาสพลัส โดยมีจุดประสงค์คือ กระตุ้นการเดินทางในภูมิภาคอาเซียน บัตรออกแบบมาเพื่อส่งเสริมและให้อิสระในการเดินทางภายในประชาคมอาเซียน ช่วยเชื่อมต่อประชาคมอาเซียนให้ใกล้ชิดรวมทั้งดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติให้เข้ามายังภูมิภาคนี้มากขึ้น จึงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการรวมตัวของชาติอาเซียน

ผู้ถือบัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาสและแอร์เอเชียอาเซียนพาสพลัส จะสามารถเดินทางกับเที่ยวบินของแอร์เอเชียทุกเที่ยวบินในราคาเดียวกัน ครอบคลุม 148 เส้นทางทั่วทั้ง 10 ประเทศในอาเซียน หลักการของบัตรนี้คือการจ่ายเงินล่วงหน้าเพื่อซื้อเครดิตที่เป็นทำหน้าที่เสมือนหน่วยเงินเดียว (Single Currency) ลดความยุ่งยากของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่แตกต่างกัน การทำเช่นนี้เป็นนวัตกรรมทางการบินที่การอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสาร ทำให้ผู้โดยสารสามารถวางแผนการเดินทางทั่วอาเซียนได้ตามต้องการและสะดวกยิ่งขึ้นโดยอัตราค่าบริการคือ

เที่ยวบินที่ใช้เวลาบินน้อยกว่า 2 ชั่วโมงจะคิดมูลค่าที่ 1 เครดิต

เที่ยวบินตั้งแต่ 2 ชั่วโมงขึ้นไปจะคิดมูลค่าที่ 3 เครดิต

ไม่มีการคิดค่าธรรมเนียมสำรองที่นั่ง (Processing fee) จากการสำรองที่นั่งโดยหักมูลค่าในบัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาสและแอร์เอเชียอาเซียนพาสพลัส แต่ผู้โดยสารจะต้องชำระค่าภาษีสนามบินและค่าบริการเสริมต่างๆ เพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้โดยสารยังสามารถซื้อบัตรนี้เพื่อเป็นของขวัญกับผู้อื่นได้ด้วย โดย มูลค่าเครดิตในบัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาสและแอร์เอเชียอาเซียนพาสพลัส สามารถนำมาใช้สำรองที่นั่งได้กับแอร์เอเชียมาเลเซีย (AK) ไทยแอร์เอเชีย (FD) แอร์เอเชียอินโดนีเซีย (QZ) และแอร์เอเชียฟิลิปปินส์ (Z2) เพื่อเดินทางในภูมิภาคอาเซียนเท่านั้น โดยราคาบัตรมีดังนี้

- บัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาสราคา 5,300 บาท จะมียอด 10 เครดิต
- บัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาสพลัสราคา 9,300 บาท จะมียอด 20 เครดิต



ภาพที่ 2.47 แสดงภาพโครงการ Airasia Asean Pass

#### ข้อจำกัด

- เครดิตสามารถใช้แลกแทน ค่าโดยสารและค่าธรรมเนียมน้ำมัน เท่านั้น ไม่รวมบริการเสริม อื่นๆ เช่น สัมภาระเช็คอิน อาหารบนเครื่องและประกันการเดินทางจะต้อง แยกชำระต่างหาก
- การแลกเที่ยวบินต้องดำเนินการให้เรียบร้อย อย่างน้อย 14 วัน ก่อนออกเดินทาง
- แลกเที่ยวบินผ่าน Asean Pass ได้เส้นทางละ 1 ครั้ง และไม่สามารถ แลกเที่ยวบินได้สำหรับการเดินทางช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ วันหยุดนักขัตฤกษ์ และวันหยุดภาคเรียน
- ผู้โดยสารต้องมีอายุ 12 ปี ขึ้นไป

#### วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่อเพิ่มยอดขาย การขยาย โดยการออกบัตรแอร์เอเชียอาเซียนพาสและแอร์เอเชียอาเซียนพาสพลัสนี้ถือเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการโดยสารทางการบินอย่างสิ้นเชิง ลดความซ้ำซ้อนจากค่าเงินที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ ทำให้ผู้โดยสารสามารถวางแผนการเดินทางได้สะดวกและคุ้มค่าขึ้น ส่งผลให้สายการบินมียอดขายเพิ่มขึ้น

#### 2.2.6 Brand Innovation

ยุคสมัยที่เปลี่ยนไปทำให้ ผู้บริโภคมีความซับซ้อนมากขึ้น ไม่เชื่อในทุกสิ่งที่ได้รับรู้จากโฆษณา ประกอบกับการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ทำให้ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) อย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะในที่สุดคู่แข่งก็สามารถนำเสนอสิ่งเดียวกันได้ภายในระยะเวลาสั้นและในราคาที่ถูกลงกว่า การทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนจะต้องมีการพัฒนาตรา

สินค้าควบคู่ไปด้วยเนื่องจาก ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์จะสามารถสร้างความพึงพอใจทางด้านกายภาพที่สัมผัสได้ (functional or tangible benefits) แต่หากเป็น ตราสินค้าหรือ Brand แล้ว จะสามารถให้ทั้งความพึงพอใจทางด้านกายภาพและความพึงพอใจทางด้านอารมณ์ที่อาจจะสัมผัสตัวตนไม่ได้ (emotional or intangible benefits) ดังนั้นสายการบินแอร์เอเชียจึงทำให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าเป็นพิเศษ เนื่องจากการสร้างตราสินค้าช่วยเพิ่มมูลค่าในใจผู้บริโภค และช่วยสร้างความแตกต่างที่เป็นลักษณะเฉพาะให้กับสายการบิน การสร้างแบรนด์จะช่วยให้ผู้รับสารหรือลูกค้าจดจำลักษณะ ระลึกถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง แบรนด์เป็นตั้ง คำมั่นสัญญา ที่จะดึงดูดผู้ซื้อ และใช้ภาพลักษณ์ที่โดดเด่น โดยการสร้างแบรนด์สามารถเปลี่ยนสินค้าทั่วไปให้มีราคาและเป็นของขวัญที่มีความหมายได้ ทั้งนี้แอร์เอเชียได้มีการใช้กลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาตราสินค้าในหลายทฤษฎีและมุมมองด้วยกัน เช่น แนวคิดในการ “สร้างตราสินค้าแบบ ดิสรัปชัน” (Disruption) ที่ไม่มีกฎหรือทฤษฎีตายตัวเหมือนแบบจำลองทางธุรกิจ แต่จะเป็นแบบจำลองทางความคิดที่สามารถเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลาตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพื่อสร้างความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) ในทางที่เป็นเชิงบวก

สายการบินแอร์เอเชียเป็นตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าและได้รับการยอมรับในระดับโลก โดยสายการบินได้รับรางวัล Brand of the Year ครั้งที่จากงาน Media’s Agency of the Year ซึ่งจัดขึ้นในประเทศสิงคโปร์ ด้วยเหตุผลจากการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง แนวคิดแบบกล้าคิดกล้าทำในการรณรงค์แบรนด์สินค้า การโฆษณาที่บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เพราะถึงแม้จะอยู่ในวิกฤติเศรษฐกิจ แต่แอร์เอเชียยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบรนด์ ซึ่งนอกจาก เป็นการสร้างมาตรฐานให้กับธุรกิจแล้ว ยังแสดงถึงความพยายามสร้างสรรค์งานเชิงรุก ทำให้แอร์เอเชียก้าวสู่การเป็นแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ

ทั้งนี้เนื่องจากหัวข้อในเรื่องการสร้างตราสินค้า เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและต้องพิจารณาในหลายมุมมอง ทั้งภายในองค์กรและภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ในรายงานฉบับนี้จึงนำเสนอเฉพาะบางมุมมองที่ช่วยสร้างความเป็นนวัตกรรมให้กับสายการบินแอร์เอเชียเท่านั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### 2.2.6.1 Logo

สายการบินแอร์เอเชียมีการเปลี่ยนโลโก้ จากเดิมที่มีการเขียนเป็นอักษรสีน้ำเงิน และมีรูปนกสีขาวยืนสีน้ำเงินอยู่ข้างซ้าย เป็นโลโก้ใหม่ที่ใช้ชื่อสายการบินเขียนเป็นตัวอักษรแบบหนา (boldness) สีแดงพื้นหลังสีขาว หรือตัวอักษรขาว พื้นหลังสีแดง แทน โดยจากบทความของ Eiseman (2000, pp. 62-63) และ วรินทร์ธร กิจธรรม (2552) ได้เสนอความหมายของสีและผลกระทบที่มีต่ออารมณ์และความรู้สึกดังนี้

สีขาว คือความบริสุทธิ์ ความสงบเรียบง่าย

สีแดง คือความร้อนแรง ตื่นเต้น ความสนุกท้าทาย ความอ่อนเยาว์ มีอิทธิพลในการกระตุ้นต่อมได้สมอง เพิ่มอัตราการเต้นหัวใจ กระตุ้นการตัดสินใจให้ซื้อเร็วขึ้น

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนโลโก้นี้เป็นการปรับมุมมองภายนอกหรือ Brand Attribute เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถจดจำตราสินค้าได้ง่ายขึ้นดูมีความสดใสและน่าสนใจกว่าเดิม



โลโก้เก่า

โลโก้ใหม่

ภาพที่ 2.48 แสดงโลโก้ของสายการบิน แบบเก่าและใหม่

### 2.2.6.2 Slogan

เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชีย มีวิสัยทัศน์ในการเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ที่สามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร ที่ไม่สามารถใช้บริการด้านการบินที่มีราคาสูงและโครงข่ายเส้นทางการบินจำกัด ด้วยสโลแกนหลัก ใครๆ ก็บินได้ (Everyone Can Fly) เป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้โดยสารที่ไม่เคยเดินทางโดยเครื่องบิน ได้เดินทางด้วยราคาที่เหมาะสม โดยการใช้คำศัพท์ว่า “ใครๆ “ หรือ “Everyone” เป็นการบ่งบอกว่าทุกคน โดยไม่ได้มีการแบ่งแยกหรือคำนึงถึงสถานะทางสังคม ซึ่งจะเห็นได้ว่าการตั้งสโลแกนนี้ได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ต้องการทำการสื่อสารในส่วนของ Brand Benefit ทำให้ผู้บริโภคเห็นถึงคุณประโยชน์ที่จับต้องได้ ทำให้เกิดการสร้างภาพขึ้นในใจ (Brand Image) ที่สอดคล้องกับ Brand Attribute ซึ่งเป็นส่วนที่คนเห็นและสัมผัสได้อย่างชัดเจน เช่น ชื่อตราสินค้า (Logo), สี, โฆษณา หรือ สโลแกนอีกด้วย



ภาพที่ 2.49 แสดงสโลแกนหลักของสายการบิน “ใครๆ ก็บินได้ (Everyone Can Fly)”

### 2.2.6.3 Sponsor for sport team

การเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสรกีฬาที่มีชื่อเป็นหนึ่งในยุทธวิธีการตลาดที่ถูกนำมาใช้สร้างตราสินค้าทางลัดให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้นทั้งประเทศทางแถบทวีปยุโรป อเมริกา และในเอเชีย เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและให้เป็นที่รู้จักออกไปสู่สายตาของคนทั่วโลกที่ยังไม่รู้จักสายการบิน เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งของการเข้าใช้บริการอันดับต้นๆ ในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำแถบเอเชีย



ภาพที่ 2.50 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสร Manchester United ใน English Premier League ช่วงปี 2005-2006



ภาพที่ 2.51 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสร Oakland Raiders ใน US American Football ช่วงปี 2009



ภาพที่ 2.52 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ Philippine Patriots ใน ASEAN Basketball League (ABL) ช่วงปี 2010-2014



ภาพที่ 2.53 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ British Grand Prix ใน F1 racing ช่วงปี 2010-2011



ภาพที่ 2.54 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ F1 Lotus Team L ช่วงปี 2011-2012

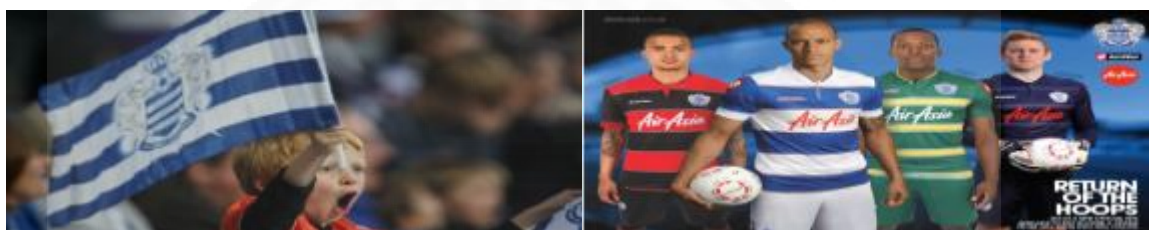


ภาพที่ 2.55 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ Australian Motorcycle Grand Prix และให้การสนับสนุน รางวัลให้แก่ผู้โชคดีเป็นรถจักรยานยนต์รุ่น KTM Superbike-1190 RC8 ช่วงปี 2012





ภาพที่ 2.56 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ Jet Car team ทีม STAY GOLD ในการแข่ง UK land speed record challenge ปี 2012 ถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 2.57 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสร Queens Park Rangers ใน English Premier League ช่วงปี 2013-ปัจจุบัน



ภาพที่ 2.58 แสดงการเป็นผู้สนับสนุนให้กับทีมฟุตบอลในประเทศมาเลเซียตั้งแต่ปี 2011 ถึงปัจจุบัน

กีฬาจะสามารถเป็นตัวเชื่อมที่ยอดเยี่ยมของสายการบิน กับกลุ่มแฟน ๆ ของกีฬาต่างๆ ที่สายการบินให้การสนับสนุนทำให้แอร์เอเชียใกล้ชิดกับคนกลุ่มนี้มากขึ้นและดึงดูดให้คนกลุ่มนี้มาใช้บริการสายการบินฯ โดยความพยายามของ แอร์เอเชีย ที่หยิบเอากลยุทธ์ เอนเตอร์เทนเมนท์แอร์ไลน์ มาใช้ในรูปแบบ สपोर्टมาร์เกตติ้ง นับเป็นครั้งแรกของการรุกตลาดต่างประเทศโดยอาศัยพันธมิตรร่วมที่มีแบรนด์เนมอันโด่งดังมาช่วยสร้างชื่อของแอร์เอเชีย ให้เป็นที่รู้จัก เป็นการสอดคล้องกับ Brand Value และ Brand Personality ทำให้ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่สายการบินมีความ

น่าเชื่อถือ ทันสมัย และมั่นใจที่จะใช้ เพราะการที่จะเป็นผู้สนับสนุนสโมสรกีฬาที่มีชื่อเสียงเหล่านี้ จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีและต้องมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล นอกจากนี้ การสนับสนุนด้านกีฬายังทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าเมื่อใช้บริการแล้วจะดูเป็นวัยรุ่นสมัยใหม่อีกด้วย

#### 2.2.6.4 Brand Ambassador

Brand Ambassador มีความหมายค่อนข้างจำกัดกระจายและหลากหลาย ซึ่งกล่าวโดยสรุปในความหมายแรก หมายถึงพนักงานในองค์กรทุกระดับตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปจนถึงผู้บริหารสูงสุด ตลอดจนคณะกรรมการบริหารเพราะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันกับแบรนด์อย่างแท้จริง และมีความรู้ เข้าใจลึกซึ้งต่อตัวตนแบรนด์หรือตราสินค้า โดย Brand Ambassador จะต้องมีความรักหรือความรู้สึกรักอย่างแรงกล้าในตัวเองค์กรและตราสินค้าอันถือเป็นผลผลิตขององค์กรและสื่อสารไปยังส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานของตนได้ถูกต้องตรงกัน ขณะที่อีกความหมายหนึ่งก็คือ ทูตตราสินค้า ที่ว่าจ้างคนดัง บุคคลที่มีชื่อเสียง ที่มีบุคลิกหรือความสามารถอันเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกับแบรนด์ได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่จะทำหน้าที่สื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ตลอดจนพบปะ พูดคุยกับกลุ่มเป้าหมาย ทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มยอดขายและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า ทั้งนี้จะต้องเป็นกิจกรรมที่มีอย่างต่อเนื่อง

การใช้ทูตตราสินค้านี้จะแตกต่างกับการใช้ Presenter ซึ่งหมายถึงผู้ถ่ายทอดความเป็นแบรนด์และภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่านทางสื่อต่างๆ อาจปรากฏในลักษณะเฉพาะช่วง หรืออาจมีการร่วมกิจกรรมบ้างแต่น้อยหากในกรณีของการใช้คนดัง ผู้มีชื่อเสียงในแวดวงสังคมจะเรียกว่ากลวิธี Celebrity Endorsement

สายการบินแอร์เอเชียมีการสร้างตราสินค้าโดยใช้วิธีเลือก Brand Ambassador แทน Presenter เนื่องจากกลยุทธ์ Brand Ambassador มีจุดแข็งคือช่วยให้เกิดการรับรู้ต่อกลุ่มเป้าหมาย (Awareness) ได้เร็วขึ้น เพราะนำคนซึ่งเป็นที่น่าสนใจเชื่อมโยงโดยตรงต่อแบรนด์ให้มีความน่าสนใจ ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าได้เร็วขึ้น และช่วยให้แบรนด์สินค้าเป็นที่จดจำต่อกลุ่มเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากตัวแทนแบรนด์มีอิทธิพล เป็นที่ชื่นชอบและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ทั้งนี้การเลือก Brand Ambassador ต้องสะท้อนถึงคำมั่นสัญญาที่บริษัทตั้งใจจะทำ (Brand Promise) และบุคลิกของตราสินค้า (Brand Personality) ได้ชัดเจน สามารถสื่อสารได้อย่างตรงจุดประสงค์ที่สุด โดยพิจารณาทั้งบุคลิก ลักษณะนิสัยส่วนตัว และประวัติ เพราะตราสินค้าหรือแบรนด์กับคนเป็น Brand Ambassador จะถูกผูกติดกันไปตลอดเมื่อ Brand Ambassador ทำเรื่องเสื่อมเสียแบรนด์ย่อมได้รับผลกระทบไปด้วย โดย Brand Ambassador ของสายการบิน ไทยแอร์เอเชียคือ นายณเดชน์ คุภิมยะ ซึ่งเป็นดารา นักร้อง และนักแสดงหนุ่มที่ทำหน้าที่ช่วยสร้างการรับรู้ต่อกลุ่มเป้าหมายและเชื่อมโยงให้แบรนด์ให้มีความน่าสนใจสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของสายการบิน ที่มีความเป็นมิตร สนุกสนานและเป็นมืออาชีพ ในส่วนของสายการบิน

แอร์เอเชีย ก็ได้มีการเลือกนายDavid Foster หรือที่รู้จักกันในนาม Hitman ซึ่งเป็นนักดนตรี นักแต่งเพลง ผู้ผลิตรายการที่มีชื่อเสียง ระดับตำนานมาทำหน้าที่นี้ จึงกล่าวได้ว่า Brand Ambassador เป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง Brand หรือตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก โดยนำผู้ที่ผู้บริโภคยอมรับชื่นชอบมาเป็นแบบอย่าง ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับ Brand Value และ Brand Personality ของสายการบิน ทำให้ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่สายการบินแอร์เอเชียมีความน่าเชื่อถือ ทันสมัย และมั่นใจที่จะใช้ ตามภาพลักษณ์ของ Brand Ambassador ที่เลือกใช้เพื่อเป็นตัวแทนในการสื่อสาร



ภาพที่ 2.59 แสดง Brand Ambassador ของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย นายณเดชน์ คุกิมิยะ

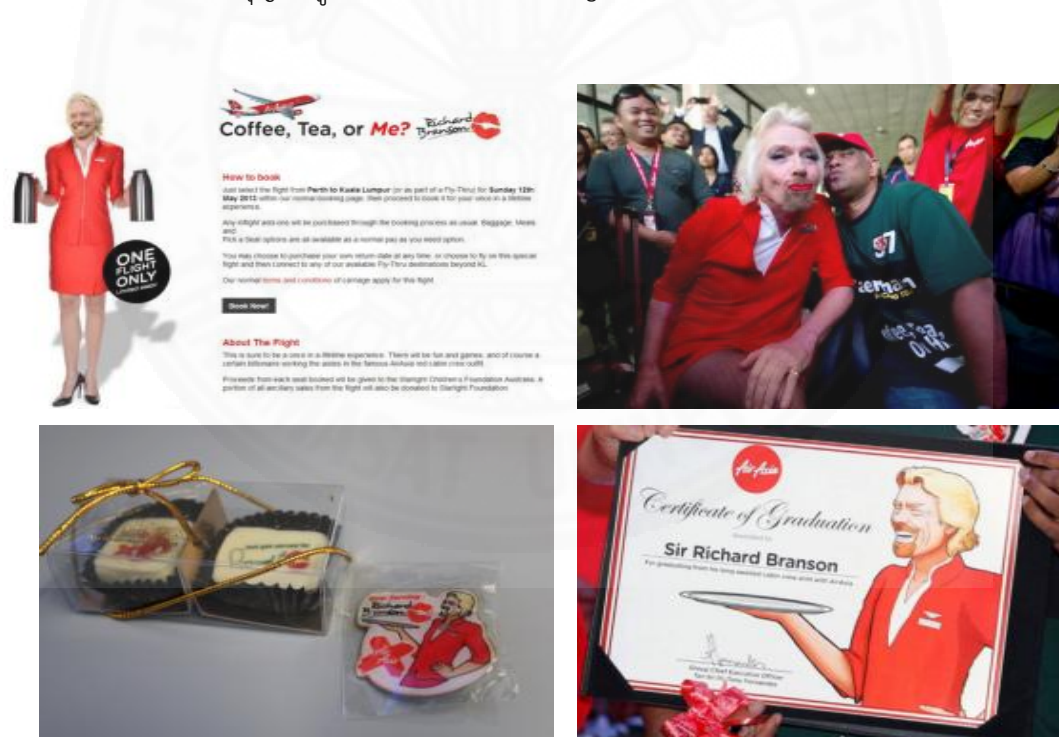


ภาพที่ 2.60 แสดง Brand Ambassador ของสายการบินแอร์เอเชีย David Foster

### 2.2.6.5 Disruptive Campaign

สายการบินแอร์เอเชียมีการสร้างความแตกต่างกับสายการบินอื่นโดยมีการจัดทำแคมเปญเพื่อช่วยสร้างตราสินค้าให้เป็นที่จดจำของผู้โดยสารได้ หนึ่งในแคมเปญที่น่าสนใจคือการให้ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน เจ้าของเครือ เวอร์จินกรุ๊ป ซึ่งทำธุรกิจหลากหลายประเภท สวมบทแอร์โฮสเตสสาวบนเครื่องแอร์เอเชียเอ็กซ์ ในวันที่ 12 พฤษภาคม 2011

ถึงแม้ว่าการจัดทำแคมเปญนี้จะเกิดขึ้นเนื่องจาก เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน วัย 63 ปีได้แพ้พนัน นายโทนี เฟอร์นันเดซ ในการแข่งขัน Formula One Grand Prix ในปี 2009 โดยทีมของเฟอร์นันเดซคือทีมโลตัส ได้ชนะทีมของแบรินสันคือทีมเวอร์จิน เป็นเหตุให้ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน ต้องสวมเครื่องแบบพนักงานต้อนรับหญิงของสายการบินแอร์เอเชีย และปฏิบัติงานบนเครื่องบินเป็นเวลา 1 วันหากแต่ในมุมมองของการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้า เหตุการณ์นี้ถือว่าการสร้างความจดจำและเป็นที่รู้จักให้กับผู้คนโดยทั่วไปในมุมกว้าง และเป็นอีกเหตุการณ์ที่ประวัติศาสตร์แวดวงการบินโลกต้องจารึกไว้ โดยแอร์เอเชียได้ทำการโฆษณาแคมเปญนี้ในทุกช่องทางและนำเงินที่ได้บางส่วนไปช่วยทำบุญกับมูลนิธิสำหรับเด็ก Stasrlight ที่ประเทศออสเตรเลีย



ภาพที่ 2.61 แสดง Disruptive Campaign โดยให้ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสันสวมเครื่องแบบพนักงานต้อนรับหญิงของสายการบินแอร์เอเชีย และปฏิบัติงานบนเครื่องบิน ในวันที่ 12 พฤษภาคม 2011

## 2.2.7 Customer Engagement

สายการบินแอร์เอเชียมีการพัฒนานวัตกรรมด้านช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจว่าการสื่อสารสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามความต้องการ ประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นวัตกรรมประเภทนี้จะให้ความสำคัญในกระบวนการนำเสนอข่าวสาร โปรโมชัน (Delivery Offering) และการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Touchpoint) ทำให้มีการเข้าถึงข้อมูลของผู้บริโภคผ่านช่องทางต่างๆ ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

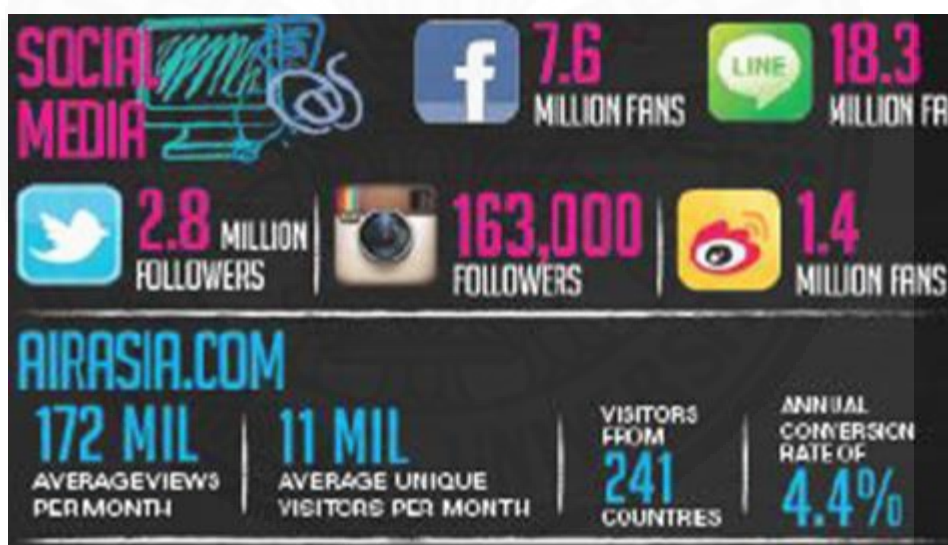
ปัจจุบันนี้ การสื่อสารผ่านสื่อหลักเริ่มลดประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายลง คนรุ่นใหม่มีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น แยกตัวจากสังคมแมสกลุ่มใหญ่ กลายเป็นสังคมย่อย ซอยกลุ่มเล็กลง บริโภคสื่อใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตนได้มากกว่า ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไป จากการสื่อสารที่เคยเป็นเรื่องง่าย ใช้ช่องทางของสื่อต่างๆ สามารถเข้าถึงกลุ่มคนจำนวนมาก เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อกลางแจ้ง และยังสามารถควบคุมข้อมูลที่แบรนด์ต้องการจะสื่อสารถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย มาถึงปัจจุบันที่เป็นยุคที่อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีไร้สาย ได้รับความนิยอย่างกว้างขวาง เปิดช่องทางให้ผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูล และมีโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัด ตามความต้องการของผู้บริโภค ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้สายการบินแอร์เอเชียตระหนักและพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารอยู่ตลอดโดยใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการใช้นโยบายการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated marketing communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารผ่านประผ่านประสาทสัมผัสต่างๆ ในทุกช่องทางทั้งทาง สื่อโฆษณา บทความ ออนไลน์ หรือกิจกรรมส่งเสริมการขาย ทำให้ผู้บริโภคเข้าใจถึงตราสินค้าอย่างแท้จริง สร้างเป็นโครงข่ายทางความคิดเชื่อมโยงทางอารมณ์ทำให้ผู้บริโภครับรู้และสร้างภาพในใจเกี่ยวกับตราสินค้าของสายการบินในทิศทางบวก และแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าด้วยรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle brand approach) ซึ่งใช้การสร้างตราสินค้าโดยนำเสนอตราสินค้าเข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตของผู้บริโภคจนผู้บริโภคผนึกเอาตราสินค้า เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต โดยเปรียบตราสินค้าเสมือนคนหนึ่งที่ชีวิตจริง (Personification) ด้วยการสะท้อนรูปแบบการดำเนินชีวิตผ่านกิจกรรม ความสนใจ และความคิดเห็นผ่านการสื่อสารตราสินค้าในทุกรูปแบบที่ดึงดูดทุกประสาทสัมผัส (Sensory attractive) เพื่อตอบสนอง คุณประโยชน์ทางด้านอารมณ์ (Emotional benefit) ทำให้ตราสินค้า เติบโตไปอย่างมีจุดยืนและมีความชัดเจนเชื่อมโยงทุกมิติรอบตัวเข้ากับ ผู้บริโภค

### 2.2.7.1 Touch Point

สายการบินแอร์เอเชียสร้างความแตกต่างในช่วงเวลาอันสั้น โดยการใช้การตลาดแบบ Touch-point ซึ่งการเข้าถึงข้อมูลของผู้บริโภคผ่านช่องทางต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงตัวผู้บริโภคได้โดยตรง อาทิ การพูดคุยแบบตัวต่อตัว การโทรศัพท์ติดต่อ เพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ของผู้บริโภค

นำไปศึกษาทัศนคติ เพื่อมองหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เชื่อมโยงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้ากับแบรนด์สินค้า รวมไปถึงการสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นสิ่งที่สายการบินแอร์เอเชียให้ความสำคัญและใช้ในการสื่อสารกับผู้บริโภคเป็นหลัก

การสื่อสารแบบ Touch-point นอกจากจะช่วยให้พนักงานการตลาดสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีความเป็นส่วนตัวมากขึ้นกว่าสื่อเดิมๆ แล้ว ยังช่วยให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ได้รับผลตอบแทนจากกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น และยังสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมทางการตลาดเข้ากับยอดขายได้ นอกจากนี้ยังสามารถเก็บข้อมูล และนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ยอดขาย และนำมาพิจารณาสภาพตลาดเพื่อวางแผนการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ ปัจจุบัน สายการบินแอร์เอเชียมีการใช้การสื่อสารแบบ Touchpoint ผ่านระบบสังคมออนไลน์หรือ Social Network ต่างๆ เป็นจำนวนมากทั้งทาง Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Google+, Weibo, และ LINE. โดยมีจำนวนผู้ติดตามประมาณ 262 ล้านคน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.62 แสดงการสื่อสารแบบ Touch-point และจำนวนผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารของสายการบินแอร์เอเชียในช่วง 3 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2559

### 2.2.7.2 Bloggers and Social Media

ปัจจุบันที่เป็นยุคที่อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีไร้สาย ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เปิดช่องทางให้ผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูลและมีโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัด ตามความต้องการ ดังนั้น สายการบินแอร์เอเชียจึงให้ความสำคัญ

กับผู้ที่ลงข้อความและแสดงความคิดเห็นผ่านโซเชียลมีเดียต่างๆ (Blogger) โดยเฉพาะ Facebook, Twitter และ Instagram ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่ได้รับความนิยม โดยสายการบินจะเลือกผู้ชนะโดยใช้คะแนนจากการมีผู้คนติดตามคิดเป็น 80% ของคะแนนทั้งหมดและอีก 20% มาจากการตัดสินของคณะกรรมการ การทำเช่นนี้นอกจากจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่แสดงความคิดเห็นผ่านสื่อต่างๆ แล้วยังเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านั้นเนื่องจากข้อความที่เขียนจาก Blogger ส่วนใหญ่เป็นความรู้สึกและข้อมูลใน Blog ปัจจุบัน มีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค การที่สายการบินมีทีมมาดูแลสร้างความสัมพันธ์กับสื่อออนไลน์ถือเป็นสิ่งที่สร้างนวัตกรรมให้กับธุรกิจให้พัฒนาได้อย่างสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป



ภาพที่ 2.63 แสดงงาน World Bloggers and Social Media Awards 2015 ที่ประเทศมาเลเซีย



ภาพที่ 2.64 แสดงงาน Airasia Blogger party เมื่อวันศุกร์ที่ 2 พฤษภาคม 2557 ณ โรงแรม Pullman, ข้อมูลจาก Blogger ของ @oweera

### 2.2.7.3 Viral Clip Marketing

Viral Marketing หรือ Word-of-Mouth Marketing เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ หรือตราสินค้าโดยอาศัยการบอกต่อแบบปากต่อปาก การสร้างกระแสที่แปลก ตลกหรือน่ารัก ที่สามารถเข้าถึงความรู้สึกของผู้บริโภคนี้ทำให้เกิดผลกระทบกับจิตใจของผู้คน เกิดการบอกต่อ ทำให้แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว และด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยบนสังคมออนไลน์ ในปัจจุบันอย่าง Facebook หรือ YouTube แล้วทำให้ Viral Clip สามารถสร้างการรับรู้ ได้เป็นจำนวนแสนหรือล้านเพียงชั่วข้ามคืน การทำคลิปสั้นๆ นี้เป็นการทำการโฆษณาที่ใช้งบประมาณน้อยและได้ผลเป็นอย่างมาก สามารถสร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าอย่างแท้จริง ดังเช่นที่ แอร์เอเชียทำคลิปสั้น แนะนำบริการ Self Check-in ผ่านตู้อัตโนมัติแบบแปลกและแหวกแนว การทำเช่นนี้ถือเป็นการต่อยอดบริการที่สามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้โดยสาร มีความคิดสร้างสรรค์ ความสนุก ความแปลกใหม่ ซึ่งถือว่าการปรับเนื้อหาของ Air Asia ครั้งนี้ ทำให้เกิดกระแสการบอกต่อแบบปากต่อปากจำนวนมาก



ภาพที่ 2.65 แสดง Viral Clip ของสายการบินแอร์เอเชียที่แนะนำบริการ Self Check-in ผ่านตู้อัตโนมัติแบบแปลกและแหวกแนว

ที่มา : ซีเคอินเกรียนๆ ภาค 2 : AirAsia Thailand., โดย AirAsia Thailand, สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=ZZKc3LYXVvc>

### 2.2.8 Network Innovation

การสร้างนวัตกรรมทางเครือข่ายช่วยก่อให้เกิดกิจกรรมทางการตลาดที่สายการบินไม่สามารถทำคนเดียวได้หรืออาจไม่คุ้มค่า โดยการนำเอาจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมารวมกันเพื่อให้เกิด ความได้เปรียบทางการตลาด ทำให้สายการบินแอร์เอเชียสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่



โดยอาศัยความชำนาญและความคุ้นเคยของเครือข่ายช่วยเพิ่มมูลค่าของบริการ การร่วมตัวกันในฐานะ พันธมิตรนี้ส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เรียกว่า win-win solution ซึ่งเป็นการได้รับประโยชน์จากความร่วมมือกันของทั้งสองฝ่าย

### 2.2.8.1 Long Term Network Partner

เป็นการร่วมตัวกันของภาคธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ร่วมทั้งสองฝ่ายในระยะยาว การรวมกันในลักษณะนี้จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดร่วมกัน ร่วมแบ่งความเสี่ยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากความร่วมมือ เพราะหากอีกฝ่ายให้บริการหรือนำเสนอสินค้าที่ไม่ดี อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และทัศนคติที่ไม่ดีต่ออีกฝ่ายได้ ตัวอย่างบริษัทที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรมีดังต่อไปนี้

#### (1) Land and sea Transport

สายการบินแอร์เอเชียมีการพัฒนาเครือข่ายการให้บริการที่กว้างมากขึ้น โดยทำการเชื่อมต่อการเดินทางในทุกมิติ ทั้งทาง เรือเฟอร์รี่ข้ามไปเกาะต่างๆ ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ หรือ การเดินทางด้วยรถโดยสารปรับอากาศเพื่อเดินทางเข้าไปยังตัวเมืองหรือสถานที่ที่มีผู้คนอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางนี้ได้อธิบายไปบางส่วนในหัวข้อ 2.2.5.2 Extended Journey แล้ว หากแต่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยพันธมิตรที่มีความชำนาญและเชื่อถือได้เพื่อนำเสนอบริการที่ดีขึ้น ประหยัดขึ้น เพื่อจูงใจให้ผู้โดยสารเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางได้ ตัวอย่างบริษัทที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรในการให้บริการ



ภาพที่ 2.66 แสดงพาหนะของบริษัทที่เป็นพันธมิตรกับสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย

## ตารางที่ 2.7

แสดงรายชื่อบริษัทที่เป็นพันธมิตรที่สายการบินแอร์เอเชีย

เส้นทางผ่าน	ผู้ให้บริการ
นครศรีธรรมราช และ สุราษฎร์ธานี	ราชาเฟอร์รี่
หาดใหญ่, กระบี่, ภูเก็ต และ ตรัง	อ่าวนางปรีนเซส
นครศรีธรรมราช และ สุราษฎร์ธานี (เฉพาะเกาะเต่า)	ซีทราน ดิสคัฟเวอร์รี่ จำกัด
รถโดยสารประจำทาง บริเวณ สุราษฎร์ธานีและข้างเคียง	บริษัท พันทิพย์ (1970) จำกัด
เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ปาย	บริษัท เปรมประชาขนส่ง จำกัด
นครพนม มุกดาหาร ตลาดอินโดจีน	โรงแรมริเวอร์ฟรอนท์
สุโขทัย	บริษัท สุโขทัยศิลาตล

## (2) Travel Agent

ถึงแม้ว่าสายการบินแอร์เอเชียจะทำการตลาดและขายตั๋วโดยสารผ่านทางช่องทางออนไลน์เป็นหลัก หากแต่สายการบินแอร์เอเชียก็ยังมีการขายตั๋วโดยสารผ่านทางตัวแทนบริษัทท่องเที่ยวอยู่บ้าง เนื่องจากเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ช่วยกระตุ้นยอดขายของบริษัทได้ บริษัทที่เข้าร่วมเป็นตัวแทนในการขายที่นั่งโดยสารของสายการบินแอร์เอเชียจะเรียกว่า SkyAgent โดยบริษัทที่เข้าร่วมจะต้องเป็นบริษัทท่องเที่ยวที่มีใบอนุญาตถูกต้องเท่านั้นจึงจะได้รับสิทธิ์ในการเป็นตัวแทนจำหน่าย SkyAgent แบ่งเป็น 2 ประเภทตามการจ่ายเงินดังนี้

ประเภทตัวแทนขายตั๋วแบบปกติ

ตัวแทนประเภทนี้จะมีการชำระค่าที่นั่งโดยสารล่วงหน้า (AG Pre-Payment) การชำระล่วงหน้าสามารถทำได้จากทุกประเทศทั่วโลกทั้งเงินสดและบัตรเครดิต

ประเภทตัวแทนขายตั๋วแบบ BSP

ตัวแทนประเภทนี้จะมีการชำระค่าที่นั่งโดยสารผ่านระบบการคิดเงินตามบิลแบบ BSP ที่สามารถใช้ได้เมื่อตัวแทนอยู่ในประเทศ มาเลเซีย ไทย อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน และกัมพูชาเท่านั้น ระบบการคิดเงินตามบิล (Billing Settlement Plan-BSP) เป็นระบบมาตรฐานสำหรับสายการบินและตัวแทนขายบัตรโดยสารที่ถูกพัฒนาขึ้นภายใต้การควบคุมของที่ประชุมตัวแทนขายตั๋วสำหรับผู้โดยสาร (PACConf) โดยได้รับการประสานงานจากองค์กร Agency Administrator / Plan Management

ตัวแทนจะสามารถ”ออกเอกสารการจรรยาบรรณมาตรฐานที่เป็นกลาง ในนามของสายการบิน BSP ทุกสาย อย่างสอดคล้องตามข้อตกลงตัวแทนขาย (Sales Agency Agreement) ของตนโดยใช้การโอนเงินเพียงครั้งเดียวต่อตัวแทนหนึ่งรายต่อช่วงเวลา

ประโยชน์ของระบบ BSP จะทำให้สายการบินและตัวแทนขายบัตรโดยสารสามารถประหยัดได้ทั้งต้นทุนและเวลาเนื่องจากมี ระบบบัญชีแบบรวมศูนย์ มีชุดขั้นตอนมาตรฐานแบบเดียวกันทำให้ลดระยะเวลาการฝึกอบรม ช่วยลดต้นทุนและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม ระดับความสามารถในการซื้อบัตรโดยสารของตัวแทน (BSP Allotment) จะถูกกำหนดโดยสายการบินแอร์เอเชีย โดยจะพิจารณาจากการรับประกันจากธนาคารในปัจจุบันของตัวแทนเทียบกับผลงานด้านการขาย ตัวอย่างของตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารของสายการบินแอร์เอเชียในปัจจุบันเช่น บริษัทสายน้ำ ทองพันชั่ง จำกัด ที่จำหน่ายบัตรโดยสารผ่านเว็บไซต์



ภาพที่ 2.67 แสดงเว็บไซต์ของบริษัทสายน้ำ ทองพันชั่ง จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารของสายการบินแอร์เอเชียในปัจจุบัน

### (3) Expedia

แอร์เอเชีย ร่วมมือกับบริษัท บริษัท เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการจัดหาที่พักแบบออนไลน์เปิดบริการแอร์เอเชียเอ็กซ์พีเดีย เพื่อนำเสนอแพ็คเกจที่พักพร้อมสายการบินในราคาประหยัดไว้ด้วยกัน ในเดือนมีนาคม 2554 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ การร่วมกันพัฒนานี้ส่งผลให้ทั้งสายการบินแอร์เอเชียและ เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายและยังเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้โดยสารอีกด้วย ทั้งนี้ในเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 บริษัท เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ และสายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด ได้ตกลงร่วมทุนกันโดย บริษัท เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ ถือหุ้นร้อยละ 25 จากหุ้นทั้งหมดของสายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด การร่วมมือกันนี้ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

ทำให้สายการบินแอร์เอเชียสามารถนำเสนอที่พักรักษาและแพ็คเกจท่องเที่ยวควบคู่กับการเดินทางโดยเครื่องบินได้หลากหลายมากขึ้น



ภาพที่ 2.68 แสดงความร่วมมือของบริษัท เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ และสายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด

#### (4) Airlines Alliance

การรวมตัวกันของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมีมานานและหลายระดับ ทั้งการรวมตัวกันเพื่อผลประโยชน์ด้านการต่อเครื่อง การซ่อมบำรุง และการถ่ายโอนผู้โดยสาร ทั้งนี้สายการบินแอร์เอเชียได้ลงนามเป็นพันธมิตรกับสายการบินเจ็ทสตาร์ ในวันที่ 6 มกราคม 2553 เพื่อเปลี่ยนแปลงตลาดการบินต้นทุนต่ำในเอเชีย ซึ่งถือเป็นครั้งแรกสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อจุดประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงตลาดการบินต้นทุนต่ำในเอเชีย ช่วยให้ประหยัดรายจ่าย ทั้งในส่วนของ การบริการภาคพื้นดิน และบริการผู้โดยสารร่วมกับแอร์เอเชีย รวมทั้งจะพิจารณาซื้อเครื่องบินใหม่ อุปกรณ์การช่าง การซ่อมบำรุงร่วมกัน และจะขนส่งผู้โดยสารตกค้างจากความขัดข้องให้กันและกัน ข้อตกลงนี้จะช่วยให้สายการบินทั้งสองได้เปรียบเทียบการแข่งขันในตลาดการบินเอเชีย



ภาพที่ 2.69 แสดงความร่วมมือของบริษัท เอ็กซ์พีเดีย อิงค์ และสายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด

## (5) Logistics Partner

### 1. Red Box

สายการบินแอร์เอเชีย ได้เป็นพันธมิตรร่วมกับบริษัทที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้บริการขนส่งพัสดุราคาประหยัดแก่ลูกค้าทั่วไป และภาคธุรกิจตัวอย่างเช่น ในประเทศมาเลเซีย สายการบินแอร์เอเชีย เบอร์ฮัด ได้ร่วมกับ บริษัท เรดบ็อกซ์ เปิดบริการขนส่งพัสดุทางอากาศราคาประหยัด (RED BOX) ที่มีจุดเด่นในการให้บริการรับส่งพัสดุทางอากาศที่รวดเร็ว ในราคาที่ถูกที่สุด และสามารถประหยัดเงินได้ถึง 50% เมื่อเทียบกับบริการขนส่งพัสดุทางอากาศทั้งหมดที่มีอยู่ในขณะนี้ โดยเปิดให้บริการแล้วในประเทศ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย เนปาล ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม โดยมีแผนที่จะขยายบริการไปยังประเทศอื่นๆ ในอนาคต ซึ่งรวมถึงออสเตรเลีย ญี่ปุ่น จีน ฮองกง และไทย ทั้งนี้ ลูกค้าสามารถเรียกใช้บริการขนส่งพัสดุทางอากาศได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทางอินเทอร์เน็ต ที่ [redbox.airasia.com](http://redbox.airasia.com) เหมือนกับการจองบัตรโดยสารของแอร์เอเชียทุกประการ โดยสามารถชำระเงินผ่านบัตรเครดิตมาสเตอร์การ์ด วีซ่า หรือเพย์พาล และสามารถโทรศัพท์ถึงฝ่ายบริการลูกค้าของเรดบ็อกซ์เพื่อนัดเจ้าหน้าที่ไปรับพัสดุหรือเอกสารถึงที่ หรือจะเลือกนำพัสดุไปยังศูนย์บริการของเรดบ็อกซ์ที่มีมากกว่านี้อีก ลูกค้ายังสามารถเลือกใช้บริการรับส่งพัสดุถึงหน้าประตู (Door-to-Door Deliveries) ตรวจสอบสถานะการขนส่ง (Tracking & Tracing of Parcel) และบริการประกันภัยที่จะรับประกันการสูญหายหรือการชำรุดของสินค้าได้



ภาพที่ 2.70 แสดงความร่วมมือของบริษัท เรดบ็อกซ์ และสายการบินแอร์เอเชีย เปิดบริการขนส่งพัสดุทางอากาศราคาประหยัด (RED BOX)

## 2. GSA Asia Cargo-Triple i Logistics Group

ในสวนประเทศไทย สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ร่วมมือกับบริษัท GSA Asia Cargo ซึ่งเป็นหนึ่งในสมาชิกของ กลุ่มบริษัท Triple i Logistics Group เปิดบริการขนส่งสินค้าทางอากาศเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2551 โดยการให้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศของสายการบินแอร์เอเชียร่วมกับ GSA Asia Cargo นี้จะมี การคิดอัตราค่าบริการแบบอัตราเดียว (single flat rate) ที่รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมดในราคาที่นำเสนอแล้วโดยไม่มีค่าธรรมเนียม surchargeเพิ่มเติมอีก จึงช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้อัตราราคาเดียวตรงนี้แจ้งแก่ลูกค้าของบริษัทได้ทันที ทำให้การขายพื้นที่ระวางสินค้าทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ จุดเด่นในการขนส่งทางอากาศของสายการบินแอร์เอเชียคือ ความรวดเร็วในการลำเลียงและขนถ่ายสินค้าของสายการบิน เนื่องจากเที่ยวบินที่มีมากและใช้เวลาในการจอดเพียง 25 นาทีเท่านั้น ทำให้การขนส่งสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการเปิดสำนักงานในลักษณะร่วมทุนกับบริษัทพื้นที่แล้วห้าแห่ง ได้แก่ สำนักงานที่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ พนมเปญ ปันัง และกวางโจว และคาดว่าจะเปิดสำนักงานอย่างนี้อีกในปลายทางอื่นๆ เพิ่มขึ้นในอนาคต เช่นสำนักงานที่ภูเก็ต เพื่อใช้เป็นเป็นจุดถ่าย ลำสินค้า (transit) เพื่อส่งต่อไปยังปลายทางอีกด้วย



ภาพที่ 2.71 แสดงความร่วมมือของบริษัท GSA Asia Cargo ซึ่งเป็นหนึ่งในสมาชิกของ กลุ่มบริษัท Triple i Logistics Group และสายการบินแอร์เอเชีย

### 3. Thailand Post

สายการบินแอร์เอเชียร่วมมือกับบริษัทไปรษณีย์ไทย เปิดบริการขนส่งสินค้าทางอากาศ “EMS SUPER SPEED” ซึ่งเป็นบริการส่งด่วนส่งเอกสารหรือสิ่งของด่วนข้ามภาคภายใน 24 ชั่วโมง ตอบสนองผู้ใช้บริการยุคดิจิทัลที่ซื้อสินค้าออนไลน์ เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2557 ปัจจุบัน ได้พัฒนาขยายพื้นที่ให้บริการปลายทางครอบคลุมเมืองเศรษฐกิจ 9 เมืองใหญ่ ได้แก่ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ อุดรธานี ขอนแก่น อุบลราชธานี สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต หาดใหญ่ และนครศรีธรรมราช โดยบริการนี้ ผู้ส่งสามารถส่งของให้ผู้รับในวันเดียวกันกับวันรับฝาก พร้อมทั้งมีประกันการสูญหายมั่นใจได้ในทุกขั้นตอน นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบสถานะของสิ่งของได้ตลอดเส้นทางผ่านแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนด้วยแอป Track&Trace ที่ทันสมัย และเว็บไซต์ [www.thailandpost.co.th](http://www.thailandpost.co.th)



ภาพที่ 2.72 แสดงความร่วมมือของบริษัทไปรษณีย์ไทย และสายการบินแอร์เอเชีย เปิดบริการขนส่งสินค้าทางอากาศ “EMS SUPER SPEED”

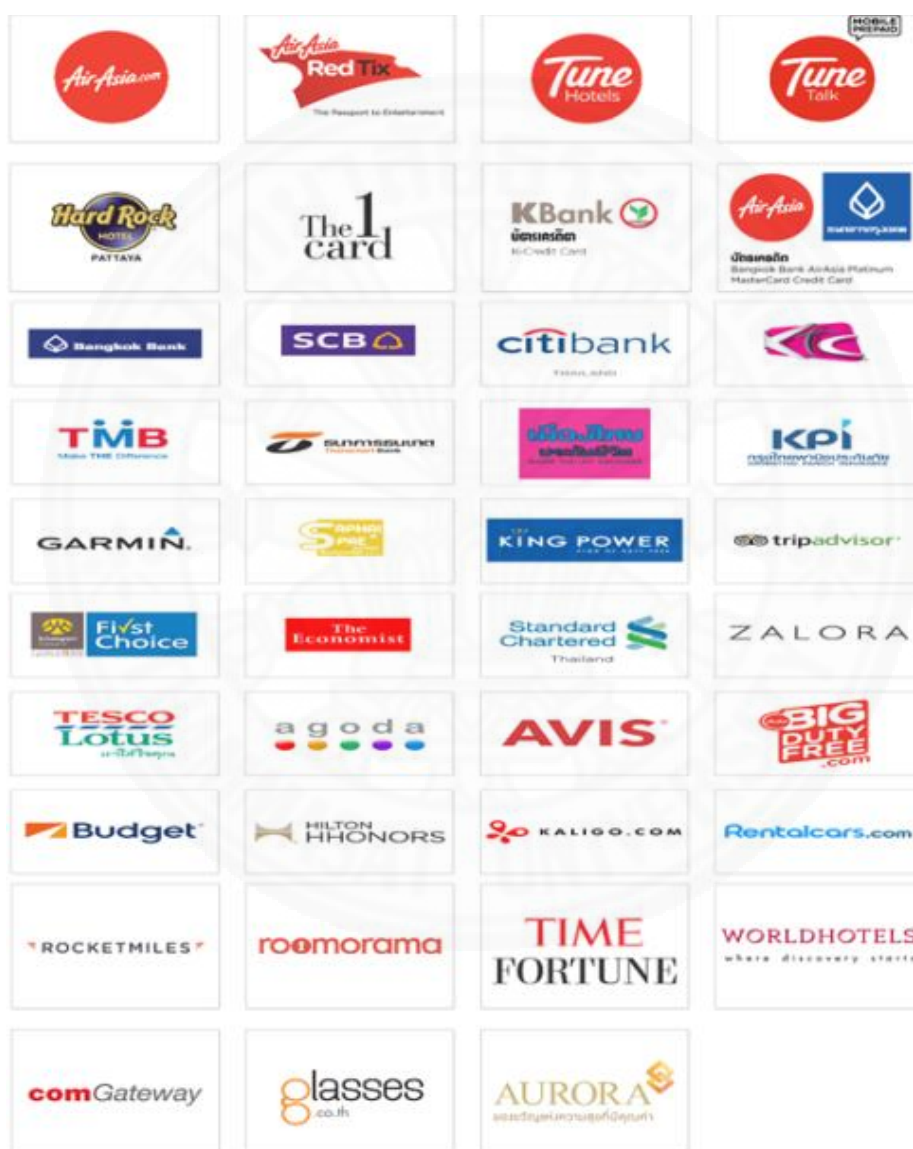
#### 2.2.8.2 Short Term Network Partner

นอกจากการร่วมมือกันในระยะยาวของกลุ่มพันธมิตรแล้ว สายการบินแอร์เอเชีย ยังมีการร่วมมือกับกลุ่มธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบางช่วงเวลา การรวมตัวกันในลักษณะนี้ส่วนมากจะเป็นการรวมตัวกันเพื่อออกโปรโมชั่นร่วมกัน กระตุ้นยอดขาย มีตัวอย่างบริษัทที่เข้าร่วมดังต่อไปนี้

##### (1) Partner with AirAsia BIG Loyalty Programmed

สายการบินแอร์เอเชียและบริษัท Tunemoney (Tune Money) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างสายการบินแอร์เอเชียกับบริษัท Tune Group Sdn Bhd ได้การจัดตั้งบริษัท Think Big Digital Sdn. Bhd เพื่อดูแลและการสะสมคะแนนให้กับผู้ใช้บริการสายการบิน ภายใต้รายการนี้ สมาชิกจะได้รับคะแนนสะสม BIG points จากการใช้บริการของสายการบินแอร์เอเชีย, Tune Talk,

โรงแรม ในเครือ Tune, และ กลุ่มพันธมิตรต่างๆ ที่เข้าร่วมรายการ การเป็นพันธมิตรในแบบนี้จะสร้างผลประโยชน์ร่วมทั้งสองฝ่าย เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้กับธุรกิจของผู้ที่เข้าร่วมรายการ และสายการบินแอร์เอเชียด้วย ปัจจุบันมีบริษัทพันธมิตรที่เข้าร่วมในแต่ละประเทศรวมกันกว่า 100 บริษัท ทั้งในส่วนของธนาคาร ปิมน้ำมัน โรงแรม ร้านอาหาร บริษัทที่ให้บริการด้านบันเทิง เป็นต้น ทั้งนี้ในรายงานฉบับนี้จะขอนำเสนอบางบริษัทที่เข้าร่วมเฉพาะประเทศไทยบางส่วนเพื่อเป็นตัวอย่าง



ภาพที่ 2.73 แสดงการร่วมมือกับกลุ่มธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบางช่วงเวลา เพื่อออกโปรโมชั่นร่วมกันและกระตุ้นยอดขาย



## (2) Taxi and Rental Car

สายการบินแอร์เอเชียร่วมกับบริษัทผู้ให้บริการแท็กซี่และรถเช่าในประเทศไทยทั้ง โดยการมอบส่วนลดในการให้บริการและอำนวยความสะดวกในการจอง มีตัวอย่างผู้ร่วมเป็นพันธมิตรดังนี้

บริษัทแกร็บแท็กซี่ (ประเทศไทย) จำกัด มอบสิทธิพิเศษให้กับผู้โดยสารที่บินไปกับ AirAsia รับ เงินคืน 50 บาท นะ (เฉพาะวันหยุดเสาร์ และวันศุกร์ เวลา 04.00 น. ถึง 21.00 น. ในช่วงตั้งแต่ 1 พ.ค. ถึง 27 มิ.ย. 2557) สำหรับเดินทางไปสนามบินดอนเมืองเมื่อใช้บริการแท็กซี่ผ่านแอปพลิเคชัน ซึ่งบริษัทมีการติดตั้งระบบ GPS ที่สามารถแสดงข้อมูลของผู้ขับขี่ได้ขณะเดินทางแบบเรียลไทม์เพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร ขณะโดยสารจนถึงจุดหมายพร้อมกันนี้ผู้โดยสารยังสามารถแสดงความคิดเห็นและโหวตให้คะแนนความพึงพอใจที่มีต่อแท็กซี่ได้

และบริษัท ออลไทยแท็กซี่ จำกัด ที่มอบสิทธิพิเศษส่วนลด 40 บาท ให้กับผู้โดยสารที่บินกับสายการบินแอร์เอเชียเมื่อมีค่าโดยสารแท็กซี่ตั้งแต่ 200 บาทขึ้นไป หรือรับส่วนลด 20 บาท เมื่อค่าโดยสารแท็กซี่ต่ำกว่า 200 บาท ตั้งแต่ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2558-31 มีนาคม 2559 โดยผู้โดยสารสามารถแสดงป้ายติดตามสัมภาระ (Baggage Tag) ของสายการบินแอร์เอเชีย หรือแอร์เอเชีย เอ็กซ์ ก่อนการชำระค่าโดยสารแท็กซี่ด้วยเงินสดแก่พนักงานขับรถแท็กซี่เพื่อรับส่วนลด

ในส่วนของผู้ให้บริการรถเช่า สายการบินแอร์เอเชียได้มีการอำนวยความสะดวกในส่วนของการสำรองการใช้บริการผ่านหน้าเว็บไซต์ของสายการบิน และมีการเสนอส่วนลดร่วมกับสายการบินด้วยในบางช่วงเวลาการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในการเดินทางก่อนและหลังการใช้บริการของสายการบินแอร์เอเชียนี้ถือเป็นการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อสายการบินและช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรอีกด้วย



ภาพที่ 2.74 แสดงการร่วมมือระหว่าง แกร็บแท็กซี่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออลไทยแท็กซี่ จำกัด และสายการบินแอร์เอเชีย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบางช่วงเวลา

### (3) Tourist Place

สายการบินแอร์เอเชียมีการนำเสนอบริการการจำหน่ายบัตรท่องเที่ยวในสถานที่สำคัญเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในระหว่างเที่ยวบินด้วย โดยมีการทำใบเสนอราคาพร้อมรูปประกอบเพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้ผู้โดยสาร โดยเฉพาะผู้โดยสารที่มีปัญหาด้านการสื่อสารหรือชาวต่างชาติ บริการเสริมนี้ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับสายการบินและสามารถสร้างความแตกต่างให้กับสายการบินได้อีกด้วย ทั้งนี้การขายบัตรท่องเที่ยวในสถานที่สำคัญ สายการบินแอร์เอเชียจะต้องมีการตกลงร่วมกับบริษัทที่ดูแลสถานที่ท่องเที่ยวที่ตนนั้นเสียก่อน โดยการตกลงนี้เป็นลักษณะนำบัตรมาจำหน่ายเพื่ออำนวยความสะดวกแต่ไม่ได้มีการพัฒนาร่วมกันในด้านการบริหารจัดการจึงถือว่าเป็นความร่วมมือกันในระยะสั้น

Universal บนเครื่องของสายการบิน Thai AirasiaX



ภาพที่ 2.75 แสดงบริการขายบัตรรถไฟบน บริการขายบัตรรถบัส kaiyukan และ บริการขายบัตร

### 2.2.9 People Management

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในธุรกิจสายการบิน โดยจากข้อมูลของ IATA พบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ทางทรัพยากรบุคคลเท่ากับร้อยละ 26 หรือคิดเป็น 1 ใน 5 ของค่าใช้จ่ายทางการบิน ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและสามารถสร้างความแตกต่างให้แก่สายการบินได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการบินที่มีการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยทางการเครื่องบินให้มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หรือสายการบินต้นทุนต่ำทุกสายการบินจะมีมาตรฐานความปลอดภัยอยู่ภายใต้กฎการบินเดียวกัน ซึ่งจะควบคุมโดยหน่วยงาน

ของรัฐหรือเอกชนที่ก่อตั้งขึ้นเช่น ICAO หรือ IATA และเนื่องด้วยสินทรัพย์ทางปัญญาหรือความรู้ของ ผู้บริหารและพนักงานล้วนเป็นสิ่งที่คู่แข่งยากจะเลียนแบบ พนักงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพจะ สามารถนำองค์ความรู้ไปสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) เกิดการเรียนรู้อย่างไม่ จำกัดได้ ดังนั้นจะเห็นว่าปัจจัยที่สามารถส่งผลและสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจการบินได้อย่าง แท้จริงคือบุคลากรของบริษัทนั่นเอง

### 2.2.9.1 Right Attitude

สายการบินแอร์เอเชีย ให้ความสำคัญกับการรับพนักงานเข้าร่วมงานเป็น อย่างมาก โดยในการเลือกรับบุคลากรเข้าร่วมงาน ของสายการบินแอร์เอเชียได้ให้ความสำคัญกับความ เหมาะสมของบุคลากรมากกว่าความเก่งของพนักงาน เพราะสายการบินเชื่อว่าการเลือกคนที่เหมาะกับ วัฒนธรรมขององค์กรทำให้สายการบินสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในธุรกิจ สายการบินต้นทุนต่ำที่มีการแข่งขันที่สูง การปลูกฝังเรื่องทัศนคติขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง ปัจจุบันพนักงานของสายการบินส่วนใหญ่ เป็นบุคลากรที่ไม่เคยผ่านงานกับสายการบิน อื่นมาก่อน เนื่องจากสายการบินต้องการสร้างบุคลากรขึ้นมาเอง ไม่ต้องการให้ทัศนคติเก่าของสาย การบินอื่นที่ติดตัวพนักงานมาเข้ามามีผลกระทบหรือเกิดข้อเปรียบเทียบขึ้น และด้วยแนวความคิดนี้ จึงทำให้สายการบินแอร์เอเชียประสบความสำเร็จจนในปัจจุบันได้รับรางวัลระดับโลกในระดับโลกเช่นจาก SKY TRACK ที่ยกย่องว่าเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุดในโลกติดต่อกัน 7 ปี จนถึงปัจจุบัน จึงกล่าวได้ ว่าแนวความคิดในการเลือกคนที่เหมาะสมนี้ช่วยให้สายการบินสามารถพัฒนาบุคลากรให้ตรงตาม แนวความคิดหลักและสามารถสร้างความแตกต่างให้กับสายการบินได้อย่างแท้จริง



ภาพที่ 2.76 แสดงรูปพนักงานต้อนรับสายการบินแอร์เอเชีย

### 2.2.9.2 Equal Opportunity

สายการบินแอร์เอเชีย ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของทุกคน โดยไม่คำนึงถึงฐานะหรือเพศ หากบุคลากรท่านนั้นมีความสามารถและความเหมาะสมกับองค์กร โดยทั้งนี้หากสายการบินต้องการรับพนักงานเพิ่มในตำแหน่งสำคัญ สายการบินจะให้โอกาสกับพนักงานที่ทำงานก่อนโดยทำการเปิดรับแบบ Internal ทั้งภายในและภายนอกประเทศก่อนที่จะเปิดรับภายนอกประเทศ โดยพนักงานทุกคนมีสิทธิ์ที่จะสอบวัดความรู้และสมัครงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เท่าเทียมกัน การทำเช่นนี้ทำให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นอยากที่จะทำงานทุกอย่างให้ออกมาดีที่สุดเพื่อความก้าวหน้าในสายงานและเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรอีกด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างเช่นคุณ Hari Krishna ที่ทำงานเป็นพนักงานรับโทรศัพท์หรือ Call centre ปัจจุบันทำงานเป็นนักบินของสายการบินแอร์เอเชีย หรือ คุณ Logan Velaitham ที่เริ่มทำงานทางการบินจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ปัจจุบันเป็น CEO ของสายการบินแอร์เอเชียประจำที่ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น



ภาพที่ 2.77 แสดงรูปพนักงานที่ผ่านการสอบวัดความรู้และได้เลื่อนไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยเน้นการให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของทุกคนโดยไม่คำนึงถึงฐานะ

นอกจากนี้สายการบินแอร์เอเชียยังได้เปิดโอกาสให้ผู้หญิงสามารถเป็นนักบินกับสายการบินได้ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแนวความคิดต่ออาชีพนักบินที่เดิมสงวนไว้สำหรับผู้ชายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปเอเชีย ปัจจุบันจากข้อมูลของ US Federal Aviation Administration หรือ (FAA) ในปี 2014 พบว่ามีนักบินหญิงทั้งสิ้นประมาณร้อยละ 5.44 โดยส่วนมากจะมีอยู่ที่ประเทศทางทวีปยุโรปและอเมริกา ส่วนสายการบินแอร์เอเชียมีจำนวนนักบินหญิงทั้งสิ้นประมาณร้อยละ 2.4 ซึ่งถือว่าเป็นสาย

การบินหนึ่งที่มีนักบินหญิงสูงที่สุดในทวีปเอเชีย และหนึ่งในจำนวนนักบินหญิงนี้ มีนักบินหญิงที่เป็นนางงามของประเทศไทยด้วยคือ คุณ ชันนภรณ์ รสจันทน์ ที่ดำรงตำแหน่งเป็น มิสไทยแลนด์ ยูนิเวิร์สปี 2548 และได้รับ รางวัลชุดประจำชาติยอดเยี่ยมในเวทีการประกวดนางงามจักรวาล 2548 ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนภาพลักษณ์ให้กับธุรกิจสายการบินเป็นอย่างมาก

**Equal opportunity at 35,000 feet in the sky**

*AirAsia*

"I get to inspire young women who want to be pilots when they grow up, and that makes my day."  
— SFO Zephina Khanam Jasbir Khan

**First airline in Malaysia to hire female pilots**

- Nearly 1 in 25 pilots are female
- One of the highest ratio of female pilots in the region

"I have developed a strong competitive spirit in all that I do, as I not only want to be on par with my male colleagues but better than them."  
— Capt. Norashikin Onn

**Inspired people in AirAsia**

*AirAsia.com*

Cabin Crew → Cadet Pilot → Miss Thailand / Universe 2005

ภาพที่ 2.78 แสดงรูปนักบินหญิงและนักบินหญิงที่ดำรงตำแหน่งเป็น มิสไทยแลนด์ ยูนิเวิร์สปี 2548

### 2.2.9.3 Brainstorm Platform

สายการบินแอร์เอเชียมีการให้ความสำคัญกับการเสนอความคิดเห็นของพนักงานทุกคน โดยสายการบินได้มีการเพิ่มช่องทางการนำเสนอความคิดเห็นผ่านช่องทางระบบออนไลน์ที่สายการบินออกแบบมาโดยเฉพาะและมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่นำเสนอความคิดเห็นที่ดีและสามารถนำไป

ปฏิบัติได้ การทำเช่นนี้เป็นการกระตุ้นให้พนักงานกล้าเสนอความคิดเห็นทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.79 แสดงช่องทางในระบบออนไลน์ที่สายการบินออกแบบมาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเสนอความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องและสะดวกขึ้น

#### 2.2.9.4 Management Direction

สายการบินแอร์เอเชียมีการให้ความสำคัญในทรัพยากรบุคคลโดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำและผู้บริหารขององค์กร โดยสายการบินมีการกำหนดภารกิจและค่านิยมของบริษัทที่ตั้งได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 1.1.2.2 และ 1.1.2.3 ตามลำดับเพื่อเป็นกรอบแนวความคิดให้ทุกคนทำงานภายใต้กรอบเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างเช่นผู้บริหารอย่าง CEO คือ นาย Tony Fernandes ที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยให้ทุกคนเป็นเสมือนครอบครัว ต้องการให้พนักงานทุกคนทำงานอย่างทุ่มเทและกระตือรือร้นด้วยใจจริงตั้งนั้น ตัวนาย Tony Fernandes จึงไม่ได้ใส่สูทและผูกไท เพราะจะเป็นการสร้างระยะห่างให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และจะลงไปทำงานทุกอย่างเองอย่างใกล้ชิดกับพนักงานเมื่อมีโอกาส โดยครั้งหนึ่งนาย Tony Fernandes เองก็ได้กำหนดให้ตัวเองทำงานเป็นพนักงานยกสัมภาระของผู้โดยสาร เป็นพนักงานต้อนรับ หรือพนักงานภาคพื้นดินที่

ให้บริการเช็คอิน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและเป็นการความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

โดยทั้งนี้โยบายนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะที่ แอร์เอเชีย เบอร์ฮัด ซึ่งเป็นจุดกำเนิดของสายการบินแอร์เอเชียเท่านั้น หากแต่กระบวนการความคิดเหล่านี้ได้สืบทอดต่อมาในทุกๆ ที่ที่สายการบินแอร์เอเชียทำการบินอีกด้วย ดังจะเห็นได้จากการที่ CEO ของสายการบิน ไทย แอร์ เอเชีย คุณ ทศพล แบลเว็ลด์ ที่มีการลงมือปฏิบัติเองร่วมกับพนักงานเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการออกแบบให้ห้องทำงานของผู้บริหารทุกคนไม่มีประตูเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามาปรึกษาได้ตลอด อีกด้วย



ภาพที่ 2.80 แสดงรูปสำนักงานของสายการบินแอร์เอเชียและห้องผู้บริหารที่ไม่มีประตูเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามาปรึกษาได้ตลอด

### 2.2.9.5 Employee Emotional management

เนื่องจากธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีความเครียดสูงและเกิดความผิดพลาดไม่ได้ เพราะหากความผิดพลาดอันน้อยนิดอาจนำมาซึ่งความสูญเสียอันใหญ่หลวง ดังนั้นสายการบินแอร์เอเชียจึงให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยสายการบินแอร์เอเชียได้จัดตั้งฝ่าย People Development ขึ้นรับผิดชอบโดยฝ่ายบุคคลของแอร์เอเชีย ทั้งนี้ฝ่ายบุคคลของสายการบินแอร์เอเชียจะทำหน้าที่ต่างจากฝ่ายบุคคลอื่นเนื่องจากไม่ได้มุ่งเน้นแต่เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่เพียงอย่างเดียวแต่ยังเป็นฝ่ายที่ รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานทุกอย่างไม่่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว เพื่อลดความเครียดให้กับพนักงาน นอกจากนี้สายการบินยังมีการจัดงานสังสรรค์ให้กับพนักงานบ่อยครั้งเพื่อช่วยลดความเครียดให้กับพนักงานและเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอีกด้วย



ภาพที่ 2.81 แสดงรูปการจัดงานสังสรรค์ให้กับพนักงานของสายการบินแอร์เอเชีย เพื่อให้ช่วยลดความเครียดให้กับพนักงานและเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

### 2.2.9.6 Training Academy

สายการบินแอร์เอเชียได้จัดตั้ง Air Asia Training Academy เพื่อทำการฝึกพนักงานให้มีความชำนาญและมีทักษะระดับสากลก่อนให้ไปปฏิบัติงานจริง โดยในการฝึกทักษะจะครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินทั้งการฝึกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน นักบินช่างอากาศยาน พนักงานบริการภาคพื้นดินตลอดจนด้าน ไอทีและคอมพิวเตอร์ การทำเช่นนี้เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกทักษะให้พนักงานและเป็นการสร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล นอกจากนี้สายการบินแอร์เอเชียยังร่วมมือกับบริษัท CAE ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องฝึกบินจำลอง (Simulator) และเทคโนโลยีการฝึกบินขั้นนำ เพื่อจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมการบินแห่งใหม่ในชื่อว่า Asian Aviation Academy ซึ่งจะตั้งอยู่ที่กัวลาลัมเปอร์ และจะรองรับการฝึกบินทั้งจากนักบินของกลุ่มแอร์เอเชียเอง รวมไปถึงนักบินจากสายการบินอื่นๆ ที่ต้องการส่งนักบินมาฝึกบินอีกด้วย



ภาพที่ 2.82 แสดง Asian Aviation Academy ของสายการบินแอร์เอเชีย



### 2.3 สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการศึกษากรณีศึกษานวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชียนี้ สามารถรวม เนื้อหา ทฤษฎี การปฏิบัติและองค์ประกอบอื่น เพื่อกำหนดและสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้



ภาพที่ 2.83 กรอบแนวคิดในการศึกษานวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย

## บทที่ 3

### วิธีการวิจัย

เพื่อความเข้าใจการศึกษางานวิจัยเชิงกรณีศึกษามากขึ้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาและเข้าใจระเบียบวิธีวิจัยทางที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง การศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย เป็นการศึกษาถึงนวัตกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นไปแล้วของบริษัท การศึกษา เช่นนี้ทำให้ทราบถึงแนวคิด วิธีการ และปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำมาวิเคราะห์และไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นที่ใกล้เคียง หรือสามารถนำไปต่อยอดความคิดได้

#### 3.1 ความหมายของคำว่า วิจัย

Best and Khan (1998, p. 18) ระบุว่า การวิจัย คือ การวิเคราะห์และบันทึกการสังเกต ภายใต้การควบคุมอย่างเป็นระบบระเบียบและเป็นปรนัย ที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎี หลักการ หรือ การวางนัยทั่วไปโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2531) ได้เสนอความหมายว่าการวิจัยคือการค้นคว้าหาความรู้ ความจริง ที่เชื่อถือได้ โดยวิธีการที่มีระบบแบบแผนที่เชื่อถือได้ เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นไปสร้างกฎเกณฑ์ทฤษฎี ต่างๆ เพื่อไว้ใช้ในการอ้างอิงอธิบายปรากฏการณ์เฉพาะเรื่อง และปรากฏการณ์ทั่วไป และเป็นผล ทำให้สามารถทำนายและควบคุมการเกิดปรากฏการณ์ต่างๆ ได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, น. 1072) ระบุว่า การวิจัย หมายถึง การค้นคว้าหาข้อมูล อย่างถี่ถ้วนตามหลัก สอดคล้องกับ OXFORD Advanced Learner's Dictionary (1994, p. 1073) ที่นำเสนอว่า การวิจัย มาจากคำว่า Research ที่ระบุความหมายว่า “Careful Study and Investigate” หมายถึง เป็นการศึกษาและการสืบค้นความรู้อย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความระมัดระวังอย่างละเอียดถี่ถ้วน

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2547 :45) ระบุว่า การวิจัย หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์หรือทดลองอย่างมีระบบ โดยใช้อุปกรณ์หรือวิธีการ เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง หรือค้นหา หลักการสำหรับนำไปใช้ตั้งกฎ ทฤษฎี หรือแนวทางปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการวิจัย เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ที่มีระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน ปราศจากอคติส่วนตัว สามารถตรวจสอบได้ เพื่อไว้ใช้ในการอ้างอิงอธิบายปรากฏการณ์เฉพาะเรื่อง หรือพัฒนาเป็นกฎ ทฤษฎี ทำให้สามารถทำนายและควบคุมการเกิดปรากฏการณ์ต่างๆ ได้

### 3.2 ประเภทของงานวิจัย

งานวิจัย สามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทตามคุณลักษณะของงานวิจัย การจัดประเภทเป็นไปตามการจัดจำแนกตามเกณฑ์ที่ต่างที่แตกต่างกันออกไป สามารถสรุปได้ดังนี้

1. พิจารณาจากประโยชน์ หรือความต้องการที่จะได้รับจากการวิจัยแบ่งเป็น 3 ประเภท

1.1 การวิจัยบริสุทธิ์ (Pure Research) หรือ การวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) เป็นการวิจัยเพื่อหาทฤษฎี สูตร หรือสร้างกฎ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา

1.2 การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการวิจัยเพื่อนำผลไปทดลอง ใช้แก้ไข ปัญหาอื่นๆ ต่อไป เช่น การวิจัยทางแพทย์

1.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research) เป็นการวิจัยประยุกต์ในลักษณะ หนึ่ง ที่มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นเรื่อง ผลของการวิจัยนี้ใช้ได้ ในขอบเขตของปัญหาเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ อื่นๆ

2. พิจารณาจากลักษณะของข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1 เชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการใช้ข้อมูลทางคณิตศาสตร์ และสถิติ

2.2 เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการใช้ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ การเก็บข้อมูลทำได้โดย การใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การบันทึก วิเคราะห์โดยการพรรณนา และสรุป เป็นความคิดเห็น

3. พิจารณาจากระดับของการศึกษาตัวแปร แบ่งออกได้เป็น

3.1 การวิจัยเพื่อการสำรวจ (Exploratory Study) เป็นการวิจัยสำรวจตัวแปร และปรากฏการณ์ของตัวแปร เพื่อนำผลมาอธิบายการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1.1 การวิจัยเพื่อตรวจสอบตัวแปร (Identified Variable)

3.1.2 การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Discovery of Relationship Between Variables)

3.2 การวิจัยเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing Study) เป็นการศึกษา เพื่อสร้างทฤษฎี เพื่อที่ใช้ในการทำนายการวิจัยชนิดนี้มีการตั้งสมมติฐาน และตรวจสอบสมมติฐานที่ ตั้งขึ้นว่าถูกต้องหรือไม่

4 พิจารณาจากชนิดของข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

4.1 เชิงประจักษ์ (Empirical Research) เป็นการวิจัยที่หาความจริงจากข้อมูลปฐมภูมิ โดยมีการเก็บข้อมูล และใช้สถิติในการวิเคราะห์

4.2 เชิงไม่ประจักษ์ (Nonempirical Research) เป็นการวิจัยที่หาความจริง จากข้อมูลเอกสาร และวรรณกรรม

## 5. พิจารณาจากลักษณะการศึกษาตัวแปร แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

5.1 เชิงสำรวจ (Survey Research) เช่น การสำรวจทัศนคติ เพื่อหาข้อเท็จจริง

5.2 การศึกษาย้อนหลังในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (Expost Factor Research) เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปร จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษา

5.3 เชิงทดลอง (Experimental Research) เป็นการศึกษาตัวแปร โดยการควบคุมวิจัยและสังเกตผลที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่ใช้ในการทดลองทางวิทยาศาสตร์

## 6. พิจารณาจากระเบียบการวิจัย ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

6.1 วิจัยเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Research) เป็นการศึกษาหาข้อเท็จจริงที่เป็นเรื่องราวในอดีต เพื่อใช้ความรู้มาอธิบายเหตุการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต ได้

6.2 วิจัยเชิงพรรณนา (Description Research) เป็นการศึกษาที่มุ่งศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ในการวิจัยประเภทนี้มีตั้งแต่การสำรวจว่า มีตัวแปรอะไรบ้าง สัมพันธ์อย่างไร ไปจนถึงการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปร

6.3 วิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) เป็นการศึกษาตัวแปร เพื่อทราบสาเหตุที่ทำให้เกิดผล ใช้มากในสาขาวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์

การจำแนกประเภทการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว 6 ลักษณะนั้นเป็นวิธีที่นิยมใช้ในปัจจุบัน หากแต่ในประเภทที่ 6 ที่กล่าวถึงการพิจารณาจากระเบียบการวิจัย นั้น เป็นระเบียบวิธีการที่มีการใช้อย่างแพร่หลายที่สุด ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างพบว่า การวิจัยเชิงพรรณนา จะมีความสอดคล้องและเหมาะสมที่สุด เพราะลักษณะของการวิจัยเชิงพรรณนาจะเป็นการหาเงื่อนไข ความเชื่อ ความคิดเห็น และความสำคัญที่เกิดขึ้น เพื่อจุดประสงค์ที่จะบรรยายและหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล จากนั้นจึงสรุปให้เป็นผลการวิจัย ทั้งนี้ความมุ่งหมายของการวิจัยเชิงบรรยายมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีข้อเท็จจริงอย่างไร

2. เพื่อนำข้อมูลไปตีความอธิบาย ประเมินผล และเปรียบเทียบ

3. เพื่อหาแนวโน้มของเหตุการณ์ในปัจจุบัน

4. เพื่อสร้างเกณฑ์มาตรฐานของสิ่งที่ได้ศึกษา เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบ และเป็นแนวทางในการแสวงหาความรู้ต่อไป

5. เพื่อทราบหลักเหตุผล และการปฏิบัติ ตลอดจนปัญหาในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงข้อมูลของการวิจัยเชิงบรรยาย แบ่งออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ๆ คือ

5.1 ข้อมูลปริมาณ (Quantitative Data) คือ ข้อมูลที่เป็นตัวเลข หรือใช้สถิติ

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสัมภาษณ์ การค้นคว้าเอกสาร แต่ข้อมูลประเภทนี้มักขาดความเที่ยงตรง ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีความละเอียด ในการอธิบายขั้นตอนของการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์อย่างมาก โดยใช้เหตุผล และต้องเลือกกลุ่ม ตัวอย่างที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นตัวแทนได้ดีที่สุด

ชนิดของการวิจัยเชิงบรรยาย แบ่งออกได้เป็น 3 ชนิดใหญ่ๆ คือ

1. การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Studies) เป็นการศึกษาถึงลักษณะสภาพความเป็นอยู่ หรือปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริง เพื่อการวางแผน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. การวิจัยเชิงความสัมพันธ์ (Interrelationship Studies) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ ของตัวแปรของปรากฏการณ์ และพฤติกรรมต่างๆ แบ่งออกได้เป็น

2.1 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับเรื่องหนึ่ง เรื่องใดโดยเฉพาะ เพื่อต้องการทราบรายละเอียดของทุกแง่มุมในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้นๆ เป็น การศึกษาเฉพาะกรณี มิได้มุ่งในเรื่องปริมาณ เป็นการศึกษาเพื่อทราบรายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับ เรื่องนั้นๆ

2.2 ศึกษาเปรียบเทียบผลเพื่อสืบหาเหตุ (Casual Comparative Studies) เป็น การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรของปรากฏการณ์ต่างๆ โดยการสังเกตผลของปรากฏการณ์ที่ เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร แล้วย้อนกลับไปดูว่า ผลที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นเหตุอะไรได้ บ้าง การวิจัยลักษณะนี้ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมตัวแปรที่ไม่ต้องการศึกษาได้

2.3 ศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Studies) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ ของตัวแปร 2 ตัวขึ้นไป เพื่อดูว่าตัวแปรเหล่านั้นมีการผันแปรคล้อยตามกันหรือผันแปรตรงกันข้ามกัน

2.4 ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม (Cross Cultural Studies) เป็นการศึกษา เปรียบเทียบปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อนำสิ่งนั้นไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ในแต่ละวัฒนธรรม

3. การวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Studies) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ ตัวแปร 2 ตัวขึ้นไป เพื่อดูว่าตัวแปรเหล่านั้นมีการผันแปรคล้อยตามกัน หรือผันแปรตรงกันข้ามกัน คือ ศึกษาสหสัมพันธ์นั่นเอง ส่วนใหญ่จะใช้สถิติเข้ามาช่วยในการวิจัยประเภทนี้

จากการศึกษาถึงความหมายและทฤษฎีของงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น พบว่า การศึกษานวัตกรรมในसारการbinต้นทุนด้านี้ ควรใช้การวิจัยเชิงความสัมพันธ์ และใช้การวิจัยแบบ กรณีศึกษา (Case Study) จะมีความเหมาะสมที่สุด เนื่องจากการวิจัยแบบกรณีศึกษาเป็นการศึกษา ในสภาพแวดล้อมจริงมิได้มีการควบคุมตัวแปรใดๆ และยังมีมุ่งถึงการศึกษาเชิงลึก (In-depth Study) เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งต่างจากการวิจัยแบบสอบถาม (Survey Questionnaire Research) และการวิจัยแบบการใช้ข้อมูลที่บันทึก (Archival Data Analysis Research) ตรงที่

งานวิจัยสองแบบหลังนี้มุ่งตอบคำถามเกี่ยวกับ ใคร (Who) อะไร (What) ที่ไหน (Where) และ หรือไม่ (Whether) โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์และสรุปผล ส่วน การวิจัยเชิงกรณีศึกษาเน้นการนำเอาเรื่องที่เกิดขึ้นมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีที่มีอยู่ ทำให้เข้าใจถึงการนำ ทฤษฎีที่ศึกษาไปใช้วิเคราะห์กับเรื่องที่เกิดขึ้นโดยการหาความสัมพันธ์หรือความแตกต่างเพื่อตอบ คำถามที่ต้องการได้ ด้วยเหตุผลดังนี้ทำให้การวิจัยเชิงกรณีศึกษามีความแตกต่างกับการวิจัยโดยวิธีอื่น อย่างไรก็ตามการวิจัยแบบกรณีศึกษา มีข้อควรระวังเนื่องจากมีนักวิจัยจำนวนหนึ่งมัก มองว่า งานวิจัยเชิงกรณีศึกษาไม่สามารถนำมาใช้สรุปผลหรือทำให้เป็นสากล (Generalizing) ได้ เพราะอาจมีข้อผิดพลาดและความลำเอียงในระหว่าง การศึกษา วิจัยและตีความข้อมูลที่เก็บรวบรวม ได้ดังเช่นกับงานวิจัยเชิงคุณภาพทั่วไป ดังนั้นผู้วิจัยควรเลือกใช้คำถามวิจัย (Research Question) อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยที่มีความเที่ยงตรงมากที่สุด

### 3.3 ความหมายของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษา

งานวิจัยเชิงกรณีศึกษาเป็นวิธีวิจัยที่ใช้กันมากในการศึกษาองค์การ (Hartley, 1994; Yin, 1984) โดยเฉพาะในช่วง 20 กว่าปีที่ผ่านมา ซึ่งการนำเสนอวิธีการวิจัยเชิงกรณีศึกษานี้มีให้เห็น มากขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1970 กรณีศึกษาเป็นวิธีวิจัยที่นักวิจัยนิยมใช้ในหลายสาขาวิชา

ทั้งนี้ จีระประภา อัครบวร (2544) ได้อธิบายถึงความหมายของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษาไว้ว่า เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบหนึ่ง เป็นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ และการ เปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ภายใต้เงื่อนไขของธรรมชาติ โดยที่ผู้วิจัยไม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ของปรากฏการณ์ดังกล่าว การศึกษาใช้การตีความข้อมูลทั้งที่เป็นเชิงลักษณะ และปริมาณ อาจใช้ สถิติบ้างแต่เป็นเพียงขั้นพื้นฐาน เช่นการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ เป็นต้น

### 3.4 วัตถุประสงค์ในการวิจัยเชิงกรณีศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ดิชพงศ์ พงศ์ภักทรชัย (2556) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติม เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยเชิงกรณีศึกษาที่สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ เพื่อสำรวจ (Exploratory), อธิบาย (Explanatory) และ พรรณนา (Descriptive) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2537) และ Ghauri, Gronhaug, & Kristianslund (1995) ที่สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทเช่นกัน ส่วน จากทฤษฎีของ K Yin (1984) ได้เพิ่มวัตถุประสงค์เพื่อ ยกเป็นตัวอย่างประกอบ (Illustrate) เพิ่มเติม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อค้นหาและสำรวจ (Exploratory Case Study) การวิจัยประเภทนี้เป็นงานวิจัยส่วนใหญ่ของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษา เพราะสามารถอธิบายถึงและตอบคำถามว่า ทำไม (Why) หรืออย่างไร (How) ได้ งานวิจัยนี้ยังเหมาะสำหรับเรื่องที่ใหม่หรืออยู่ในช่วงเริ่มแรกซึ่งคล้ายกับการประเมินสถานการณ์หนึ่งที่อาจไม่ชัดเจน เพื่อค้นหาผลของการกระทำนั้นเนื่องจากสิ่งที่วิจัยเป็นสิ่งที่ใหม่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหรือเกิดขึ้นน้อยครั้ง (Benbasat, 1987) ผลการศึกษาที่ได้ส่วนมากจะนำไปสู่การตั้งคำถามในกำกับ ซึ่งอาจต้องใช้การวิจัยรูปแบบอื่นในการหาคำตอบ

2. เพื่ออธิบาย (Explanatory Case Study) การวิจัยประเภทนี้เน้นการอธิบายถึงเหตุและผลเชื่อมโยงเหตุกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อน ยกตัวอย่างเช่น ในองค์กรทางธุรกิจหรือสังคมที่สมาชิกมีการปฏิสัมพันธ์กันหลายรูปแบบ ผลสรุปจากการศึกษาควรจะต้องอธิบายได้ว่าเมื่อนำสิ่งที่ทำการศึกษามาใช้แล้ว องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เช่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. เพื่อพรรณนา (Descriptive Case Study) การวิจัยประเภทนี้เน้นการอธิบายหรือแสดงให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในเบื้องต้น ไม่เน้นที่จะแสดงให้เห็นความเป็นเหตุเป็นผลของตัวแปร ผลสรุปจากการศึกษาควรจะต้องอธิบายได้ว่าแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรนำเอาสิ่งที่ต้องการศึกษา มาใช้อย่างไร (How) มีกรอบแนวคิดข้อใดบ้างที่นำมาเอามาใช้

4. เพื่อยกเป็นตัวอย่างประกอบ (Illustration Case Study) การวิจัยประเภทนี้ช่วยในการขยายความมากขึ้นขณะพรรณนาถึงเรื่องดังกล่าว

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของ Stake (1994, as cited in Marsick & Watkins, 1997) แบ่งการศึกษาเชิงกรณีศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบซึ่งต่างมีวัตถุประสงค์ต่างกันดังนี้

1. ศึกษาเนื้อแท้ (Intrinsic) ซึ่งเป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง
2. ศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือ (Instrumental) ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจประเด็นปัญหาหนึ่ง หรือเพื่อสนับสนุนทฤษฎี

3. ศึกษาแบบกลุ่ม (Collective) ซึ่งเป็นการศึกษาหลายกรณีศึกษา เพื่อให้เกิดความกระจ่างในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น หรือเข้าใจกลุ่มประชากร

การวิจัยเชิงกรณีศึกษายังอาจแบ่งได้ตามระยะเวลาในการศึกษาวิจัยและวิเคราะห์ เช่นเดียวกับวิธีวิจัยอื่น ดังงานวิจัยของ Jensen and Rodgers (2001) ที่ได้อธิบายถึงทางเลือกของการจัดแบ่งการวิจัยเชิงกรณีศึกษาเป็นดังนี้

1. กรณีศึกษา ณ จุดหนึ่งของช่วงเวลา (Snapshot Case Study) ซึ่งเลือกศึกษาหน่วยวิเคราะห์หน่วยใดหน่วยหนึ่งเฉพาะช่วงเวลาที่กำหนด

2. กรณีศึกษาแบบช่วงเวลา (Longitudinal Case Study) เป็นการศึกษาหน่วยวิเคราะห์หน่วยใดหน่วยหนึ่งเป็นช่วงที่ต่างกัน โดยมีการนำผลการศึกษามาวิเคราะห์เปรียบเทียบให้เห็นถึงความ

คืบหน้าหรือความเปลี่ยนแปลง การศึกษาแบบนี้อาจมีการรวมเอาข้อมูลเชิงปริมาณมาใช้วิเคราะห์ในลักษณะของ Time series ด้วย

3. กรณีศึกษาที่ศึกษาเหตุการณ์ก่อนและหลัง (Prepost Case Study) กรณีศึกษาแบบนี้จะเลือกเอาเหตุการณ์สำคัญหนึ่ง ซึ่งมีผลในการอธิบายหรือหากล้างทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษา

4. กรณีศึกษาแบบผสม (Patchwork Case Study) เป็นการออกแบบการศึกษาวิจัยแบบผสม มีการนำข้อมูลเฉพาะจุด ข้อมูลช่วงเวลา และข้อมูลก่อนและหลังเหตุการณ์สำคัญมาใช้ประกอบเพื่อใช้อธิบายสิ่งที่ต้องการศึกษาอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

5. กรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Case Study / Multiple Case Studies) เป็นการศึกษาหน่วยวิเคราะห์มากกว่าหนึ่งหน่วยในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อนำมาเปรียบเทียบหาความเหมือนและความแตกต่าง กรณีศึกษารูปแบบนี้ใกล้เคียงกับการวิจัยเฉพาะช่วงเวลาในกลุ่มตัวอย่าง (Cross Sectional Research)

ในกรณีการศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบผสม (Patchwork Case Study) เนื่องจากมีการนำข้อมูลเฉพาะจุด ข้อมูลช่วงเวลา ข้อมูลก่อนและหลังเหตุการณ์ที่มีการใช้นวัตกรรมมาใช้ประกอบเพื่อใช้อธิบายว่านวัตกรรมนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ และที่มาของแนวความคิดเป็นอย่างไร

### 3.5 แนวคิดในการทำวิจัย

การทำวิจัยที่เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพนักวิจัยจำเป็นต้องมีแนวคิดหรือปรัชญาพื้นฐานในการวิเคราะห์เรื่องราว แนวคิดในการวิจัยมีสองแนวคิดได้แก่ ปฏิฐานนิยม และ นัยนิยม

#### 3.5.1 ปฏิฐานนิยม (Positivist)

ปฏิฐานนิยมใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการพิสูจน์ความเชื่อโดยเชื่อว่าความจริงนั้นเป็นสิ่งคงที่และสามารถเฝ้าสังเกตและนำมาให้อธิบายได้ ปฏิฐานนิยมมุ่งเน้นในการได้มาซึ่งหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical Evidence) จนแน่ใจในองค์ความรู้นั้นสามารถนำไปคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ แนวคิดปฏิฐานนิยมมักจะใช้วิธีวิจัยที่เป็นวิทยาศาสตร์หรือพิสูจน์ได้ด้วยตัวเลข

ทั้งนี้การวิจัยเชิงกรณีศึกษาสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้ได้ โดยการสร้างข้อเสนออย่างสมเหตุสมผล การสร้างวิธีการวัดเพื่อสนับสนุนหรือโต้แย้งข้อเสนอ การตีความข้อมูลที่เก็บได้อย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งการวิจัยโดยใช้หลายกรณีศึกษาเพื่อยืนยันเรื่องเดียวกันอย่างเป็นระบบ



### 3.5.2 นัยนิยม (Interpretivist)

นัยนิยม คือ แนวคิดการตีความ ผู้วิจัยต้องเข้าใจปฏิสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม และองค์ความรู้ที่นั้น แนวคิดนี้จึงอาจเหมาะกับการศึกษาพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นอยู่กับการตีความเพื่ออธิบายข้อค้นพบและสื่อสารกับสิ่งนั้นเพื่อให้เข้าใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน (Gallagher, 1991) ทั้งนี้ผลของการศึกษาในเรื่องเดียวกันอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวิธีการตีความของนักวิจัยแต่ละคน ดังนั้นการตีความจึงมีลักษณะขึ้นอยู่กับบริบท

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาเชิงกรณีศึกษา คือการพยายามศึกษาสภาพปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร เหตุใดจึงเกิด ผลจากการศึกษาผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ในการอธิบาย ยกเป็นตัวอย่างเหตุการณ์ หรือเทียบกับทฤษฎีที่มีอยู่ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ ในกรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชียครั้งนี้ได้เลือกใช้การศึกษาแบบ นัยนิยม เพื่อศึกษาที่มาของนวัตกรรมว่านวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ หลังจากที่เลือกใช้นวัตกรรมนั้นในธุรกิจแล้ว ดังนั้นวิธีการศึกษาแบบนี้จึงสามารถอธิบายได้เหมาะสมกว่า

### 3.6 วิธีศึกษา

จากการประเมินลักษณะการศึกษานวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาถึงนวัตกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นไปแล้วของบริษัทเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด วิธีการ และปัญหาที่เกิดขึ้น และศึกษาว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นประสบความสำเร็จในปัจจุบันหรือไม่ กรอบการวิจัยจะใช้วิธีอ้างอิงทฤษฎีของ K Yin (2003) และ หลักการวิจัยเชิงกรณีศึกษาของ อ.ดร.จิระประภา อัครบวร เป็นหลัก มีขั้นตอนการศึกษาดังตัวอย่างขั้นตอนต่อไปนี้

- 3.6.1 การกำหนดคำถามในการศึกษา
- 3.6.2 การกำหนดขอบเขตของปัญหาในการศึกษา
- 3.6.3 การกำหนดหน่วยในการศึกษา
- 3.6.4 การกำหนดผู้ให้ข้อมูล
- 3.6.5 การกำหนดระยะเวลาในการศึกษา
- 3.6.6 การเก็บข้อมูล
- 3.6.7 บันทึกข้อมูล
- 3.6.8 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6.9 การเขียนรายงาน

### 3.6.1 การกำหนดคำถามในการศึกษา

ขั้นตอนแรกคือการหาข้อมูลนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตในแง่ของลักษณะและวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงนวัตกรรมก่อน โดยการค้นหาข้อมูลในลักษณะนี้ใช้ขั้นตอนกรณีศึกษาเพื่อนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในเพื่อตั้งคำถามในค้นหา (Exploratory Case Study) ขยายความคิดเชื่อมโยงกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเน้นคำถามที่ว่า ทำไม (Why) ถึงเกิดนวัตกรรมนี้ นวัตกรรมนี้ทำอย่างไร (How) โดยทำการระบุเป้าหมายของนวัตกรรมให้ชัดเจนว่า นวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร ทำไมบางองกรณ์ถึงล้มเหลว และบริษัทมีจุดประสงค์อย่างไรจากนวัตกรรมที่ทำนั้น

### 3.6.2 การกำหนดขอบเขตของปัญหาในการศึกษา

การกำหนดขอบเขตของปัญหาในการศึกษาสามารถกำหนดให้แคบลงเพื่อความเหมาะสมของเวลา และงบประมาณในการศึกษา โดยในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นของสายการบินแอร์เอเชีย โดยนวัตกรรมนี้จะศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่มีการตั้งสายการบินแอร์เอเชียในปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบันในปี พ.ศ. 2558 เพื่อให้เห็นภาพของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการบินว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรตั้งแต่มีการก่อตั้งสายการบินแอร์เอเชีย และการศึกษาถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไม่ได้จำกัดอยู่ที่สายการบินแอร์เอเชียเท่านั้นแต่ยังรวมถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นกับสายการบินต้นทุนต่ำพิสัยไกลในเครือเช่นสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ด้วย

ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ทำงานกับสายการบิน ไทย แอร์เอเชีย ที่สถานีดอนเมืองและภูเก็ตซึ่งเป็นฐานการบินในประเทศไทยของสายการบิน ไทย แอร์เอเชียเท่านั้น เพื่อให้สะดวกแก่การเก็บข้อมูลในเวลาจำกัด ดังนั้นการนำผลไปใช้มองภาพรวมของสายการบินแอร์เอเชียทั้งหมดควรใช้ด้วยความระมัดระวัง

### 3.6.3 การกำหนดหน่วยในการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยของ K Yin (2003) พบว่ารูปแบบการกำหนดหน่วยในการศึกษาวิจัยเชิงกรณีศึกษาสามารถเป็น 4 รูปแบบซึ่งจำนวนหน่วยที่ศึกษามีผลต่อการวิเคราะห์ผล ดังนี้

	กรณีศึกษาเดี่ยว	หลายกรณีศึกษา
แบบองค์รวม (วิเคราะห์หน่วยเดียว) การวิเคราะห์	รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 3
แบบเจาะลึก (วิเคราะห์หลายหน่วย)	รูปแบบที่ 2	รูปแบบที่ 4

ภาพที่ 3.1 แสดงรูปแบบการกำหนดหน่วยในการศึกษาวิจัยเชิงกรณีศึกษา

- รูปแบบที่ 1 กรณีศึกษาเดี่ยวแบบองค์รวม (Single-case (holistic) Designs)
- รูปแบบที่ 2 กรณีศึกษาเดี่ยวแบบเจาะลึก (Single-case (embedded) Designs)
- รูปแบบที่ 3 กรณีศึกษาหลายองค์การแบบองค์รวม (Multiple-case (holistic)

Designs)

- รูปแบบที่ 4 กรณีศึกษาหลายองค์การแบบเจาะลึก (Multiple-case Designs)
- จากรูปดังกล่าวในการวิจัยนี้ได้เลือกให้ กรณีศึกษาเดี่ยว (Single-Case Design)

เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียมีลักษณะเฉพาะ (Extreme or Unique Case) ที่มีการพัฒนาในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจนได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในระดับสากล ซึ่งในปัจจุบัน ยังไม่มีสายการบินต้นทุนต่ำใดสามารถลอกเลียนแบบได้

### 3.6.4 กำหนดผู้ให้ข้อมูล

ในที่นี้คือการกำหนดบุคคลหรือหน่วยงานที่สามารถให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ จะเลือกผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆ ของสายการบินแอร์เอเชีย โดยคัดเลือกจากผู้บริหารและพนักงานที่ทำงานกับสายการบิน ไทย แอร์เอเชีย ที่สถานีดอนเมืองและภูเก็ตซึ่งเป็นฐานการบินในประเทศไทยของสายการบิน ไทย แอร์เอเชียเท่านั้นในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้สะดวกแก่การเก็บข้อมูลในเวลาจำกัด

### 3.6.5 การกำหนดระยะเวลาในการศึกษา

ระยะเวลาในการศึกษาเริ่มตั้งแต่ 1 กันยายน 2558 ถึง วันที่ 31 สิงหาคม 2559

### 3.6.6 การเก็บข้อมูล

#### 3.6.6.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญในเชิงลึกที่เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์กับผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้าเกี่ยวกับประสิทธิภาพและมุมมองในแต่ละนวัตกรรม เพื่อขยายความข้อมูลที่ค้นพบให้กว้างขึ้น และใช้เพื่อหาคำตอบของคำถามในขั้นตอนของกรณีศึกษาเพื่ออธิบายว่านวัตกรรมประสบความสำเร็จอย่างไรจริงหรือไม่

#### 3.6.6.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ใช้ในการหาทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นของสายการบินแอร์เอเชีย โดยทำการสืบค้นจากหนังสือ บทความ นิตยสารเกี่ยวกับนวัตกรรม หนังสือพิมพ์ วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ รวมถึงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้ข้อมูลทั้งหมดของสายการบินแอร์เอเชีย รวมถึงสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ทั้งในประเทศและนอกประเทศ โดยข้อมูลทั้งหมดจะนำมาใช้ในการระบุนิยามและขยายความให้ชัดเจนในขั้นตอนกรณีศึกษาเพื่อค้นหา และจะมีข้อมูลบางส่วนเท่านั้นที่สามารถใช้ตอบคำถามในขั้นตอนกรณีศึกษาเพื่ออธิบาย เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับยอดขายและผลกำไร เป็นต้น

### 3.6.7 รูปแบบการบันทึกข้อมูล

รูปแบบการบันทึก Hartley (1994) ได้เสนอแนะแก่ผู้วิจัยว่า วิธีที่ดีที่สุดในการบันทึกข้อมูล คือ การบันทึกลงสมุดบันทึก ดังนั้นรูปแบบการบันทึกข้อมูลที่เลือกใช้ในการวิจัยนี้จะเลือกการจดบันทึกเป็นหลักเพื่อลดความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้นกับผู้สัมภาษณ์ในกรณีที่ทำให้เครื่องบันทึกอัดเสียง

### 3.6.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการประเมินลักษณะการศึกษานวัตกรรมในสายการบิน กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย มีจุดประสงค์เพื่อที่จะเพื่อศึกษาลักษณะของนวัตกรรมในสายการบินต้นขุนต่ำเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่ออธิบายว่าที่มาของนวัตกรรมมีที่มาจากอย่างไร มีใครเป็นผู้ริเริ่ม มีสาเหตุของนวัตกรรมอย่างไร และมีนวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่หลังจากเหตุการณ์ที่เลือกใช้นวัตกรรมนั้นในธุรกิจแล้ว สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ และมีผลกระทบอื่นหรือไม่ โดยหาข้อมูลในส่วนนี้จะเป็นส่วนการกรณีศึกษาเพื่อการอธิบาย (Explanatory Case Study) และเพื่อยกเป็นตัวอย่างประกอบ (Illustration case study) เพื่อเป็นการหาคำตอบให้กับคำถามที่ได้ตั้งไว้ เพราะฉะนั้นการหาคำตอบที่เกิดขึ้นจะใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในส่วนนี้จะใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรมเป็นสำคัญ เนื่องจากวิธีนี้สามารถตอบคำถามได้เหมาะสมกว่า วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เช่นการสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการที่อาจไม่มีข้อมูล ความเชี่ยวชาญ และความเข้าใจ ในนวัตกรรมพอที่จะตอบคำถามว่านวัตกรรมนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมหรือไม่

## 3.7 การกำหนดตัวชี้วัด (Indicator)

### 3.7.1 Profit Model

เนื่องจาก Profit model นี้มีจุดประสงค์ในการสร้างรายได้ให้แก่บริษัท ดังนั้นตัวชี้วัดจึงวัดที่มีประสิทธิภาพจึงควรวัดจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวคือ

- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร
- สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่าง
- รายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร
- รายได้จากการขายและให้บริการเสริม

โดยจะทำการวัดตัวชี้วัดใน 3 ปีย้อนหลัง หรือตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2558

### 3.7.2 Technology Integrated

1. Full implemented Online booking web engine
2. Ticketless
3. Self Automate Check in system

เนื่องจากเทคโนโลยีมีจุดประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกตัวชี้วัดจึงวัดจากจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ จึงทำการวัดจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้นใน 3 ปีย้อนหลัง หรือตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2558

### 3.7.3 Learning Operation Structure

1. Multitask assignment
2. Aircraft Interior
3. Short Turn around Ground Time
4. Fuel Tankering
5. Fuel Hedging

การทำ Learning Operation มีจุดประสงค์คือเพื่อลดต้นทุน ดังนั้นจึงทำการกำหนดตัวชี้วัดจากจำนวนเงินที่สามารถประหยัดได้ 3 ปีย้อนหลัง หรือตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2558

### 3.7.4 Product Performance

1. Youngest fleet Aircraft
2. Medium haul low cost airlines
3. Multiple classes of seats pattern

Product Performance มีจุดประสงค์คือเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นใน 3 ปีย้อนหลัง หรือตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2558

### 3.7.5 Service

1. Routing Connectivity
2. Extended Journey
3. Travel Guide and
4. Asean Plus Card

Service Innovation มีจุดประสงค์คือเพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้นหรือสร้างความแตกต่างให้กับบริการที่เหนือความคาดหมาย ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นใน 3 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2558 และความพึงพอใจในบริการของผู้โดยสาร โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้โดยสารจำนวน 5 คนเกี่ยวกับทัศนคติการใช้บริการดังกล่าว

### 3.7.6 Brand Innovation

1. Logo
2. Slogan
3. Sponsor for sport team
4. Brand Ambassador
5. Disruptive Campaign

Brand Innovation มีจุดประสงค์คือเพื่อสร้างสร้างภาพลักษณ์และความตระหนักรู้ถึงตราสินค้าของสายการบิน ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นใน 3 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2558 โดยมุ่งไปที่กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารเป็นหลัก

### 3.7.7 Customer Engagement

1. Touch Point
2. Bloggers and Social Media
3. Viral Clip Marketing

Customer Engagement มีจุดประสงค์คือเพื่อสื่อสารกับผู้ใช้บริการของสายการบิน ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากจำนวนผู้ที่ติดตามโซเชียลมีเดียของสายการบินและความคิดที่แสดงผ่านสื่อต่างๆ ของผู้โดยสาร

### 3.7.8 Network Innovation

1. Long Term Network Partner
  - 1.1 Land and sea Transport
  - 1.2 Travel Agent
  - 1.3 Expedia
  - 1.4 Airlines Alliance
  - 1.5 Logistics Partner
    - 1.5.1 Red Box
    - 1.5.2 GSA Asia Cargo-Triple i Logistics Group
    - 1.5.3 Thailand Post
2. Short Term Network Partner
  - 2.1 Partner with AirAsia BIG Loyalty Programmed
  - 2.2 Taxi and Rental Car
  - 2.3 Tourist Place

Network Innovation มีจุดประสงค์คือร่วมกับบริษัทอื่นเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของสายการบิน ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากจำนวนผู้ใช้บริการในนวัตกรรมนั้น

### 3.7.9 People Management

1. Right Attitude
2. Equal Opportunity
3. Brainstorm Platform
4. Management Direction
5. Employee Emotional management
6. Training Academy

People Management มีจุดประสงค์คือเพื่อสายการบินได้พนักงานที่ดีที่สุดเหมาะสมกับหน้าที่ที่รับสมัคร ตลอดจนเพื่อเป็นการสร้างความภักดีของพนักงานต่อบริษัท ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากสัดส่วนของพนักงานที่ลาออกของสายการบิน

## 3.8 ขั้นตอนการหาคำตอบ

จากการที่กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ในขั้นตอนต่อไปจะทำการวิเคราะห์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นกับตัวชี้วัดที่กำหนด โดยเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร หัวหน้า และผู้เชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมโดยตรง โดยแบ่งแนวคำถามในการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

### 3.8.1 คำถามเพื่อตรวจสอบ

คือการสัมภาษณ์ถึงที่มาของนวัตกรรม เป้าหมายของนวัตกรรม ประสิทธิภาพของนวัตกรรมและตัวชี้วัดที่บริษัทใช้ประเมินนวัตกรรม เพื่อตรวจสอบว่า เป้าหมายแท้จริงของบริษัทคืออะไร วิธีการชี้วัดที่กำหนดเบื้องต้นก่อนมาสัมภาษณ์นั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ เนื่องจากบุคคลภายในจะทราบรายละเอียดมากกว่าข้อมูลจากข่าวที่ผู้ศึกษาค้นหา

### 3.8.2 คำถามเพื่อหาคำตอบ

คือการสัมภาษณ์โดยมุ่งหาหลักฐานทางคำพูดของผู้สัมภาษณ์ที่ตรงกับตัวชี้วัดที่เราตั้งขึ้น ทั้งการประมาณการณ์ ตัวเลขของผู้ใช้บริการ ทศนคติและมุมมองของผู้สัมภาษณ์ในตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อเป็นการยืนยันว่าตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 3.8.3 คำถามเพื่อปรับปรุงแก้ไขในอนาคต

คือการสัมภาษณ์เพิ่มเติมถึงปัญหาทั้งก่อนและหลังใช้นวัตกรรม แนวทางการพัฒนาในอนาคตต่อนวัตกรรมนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมการบินในอนาคตตามวัตถุประสงค์ของกรณีศึกษาและเป็นฐานข้อมูลให้งานวิจัยแบบอื่นที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ได้

## 3.9 การสรุปผล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำมาเรียบเรียงให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และนำคำตอบไป วิเคราะห์ใน 3 ส่วนดังนี้

### 3.9.1 การศึกษานวัตกรรมผ่านทฤษฎี

ในการศึกษานี้จะเลือกใช้ทฤษฎี 2 ทฤษฎีเพื่ออธิบายถึงนวัตกรรมโดย โดยใช้ทฤษฎี “Seven sources of innovation” เพื่ออธิบายถึงที่มาของนวัตกรรมว่ามีที่มาจากอะไร และทฤษฎี “Ten types of Innovation” เพื่ออธิบายลักษณะของนวัตกรรมนั้นว่าอยู่ในรูปแบบใด เพื่อให้เข้าใจถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

### 3.9.2 การศึกษาเพื่อวัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจะให้ผู้ให้สัมภาษณ์จะอธิบายถึงวัตถุประสงค์หลักของนวัตกรรม ว่ามีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์อย่างไร ตัวชี้วัดที่กำหนดมีความเหมาะสมหรือไม่เนื่องจากนวัตกรรมอาจมีตัวชี้วัดได้หลายตัว หรือ มีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบทำให้นวัตกรรมนั้นไม่ประสบความสำเร็จ โดยจะให้ผู้สัมภาษณ์สรุปภาพรวมของนวัตกรรมว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสามารถทำได้มากกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ โดยให้สรุปความสำเร็จในภาพรวมเป็นตัวเลขคะแนนดังนี้

“5” หมายถึง ประสบความสำเร็จมาก

“4” หมายถึง ประสบความสำเร็จ แต่ยังมีข้อจำกัดบางอย่าง

“3” หมายถึง ธรรมดา นวัตกรรมไม่ได้มีผลต่อองค์กรมีหรือไม่มีนวัตกรรมก็ได้

“2” หมายถึง ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อาจมีเหตุผลที่ยังดำเนินงานอยู่

“1” หมายถึง ไม่ประสบความสำเร็จมาก ควรยกเลิกในอนาคต

โดยในข้อสรุปจะมีคำอธิบายคะแนนเพิ่มเติมจากเหตุผลและมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบเพื่ออธิบายถึงที่มาของตัวเลขคะแนนที่ผู้ให้สัมภาษณ์ประเมิน



ตารางที่ 3.1

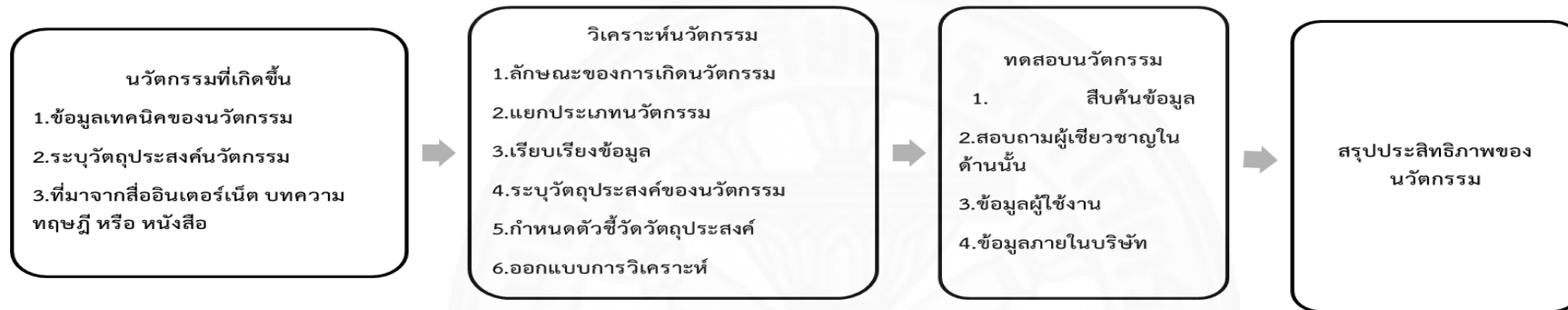
สรุปการหาคำตอบเกี่ยวกับนวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย

รายชื่อหมวดหมู่นวัตกรรม	จุดประสงค์ของนวัตกรรม	ตัวชี้วัด	วิธีการหาคำตอบ
Profit Model	เพื่อผลกำไร	ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่าง รายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร รายได้จากการขายและให้บริการเสริม	สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและจัดเตรียมอาหารบนเครื่องบิน
Technology Integrated	อำนวยความสะดวก	จำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ	สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและจัดเตรียมอาหารบนเครื่องบิน
Learning Operation Structure	ลดต้นทุน	จำนวนเงินที่สามารถประหยัด	สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและจัดเตรียมอาหารบนเครื่องบิน
Product Performance	สร้างความแตกต่าง	จำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นใน	สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและจัดเตรียมอาหารบนเครื่องบิน

ตารางที่ 3.1

สรุปการหาคำตอบเกี่ยวกับนวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย (ต่อ)

รายชื่อหมวดหมู่นวัตกรรม	จุดประสงค์ของนวัตกรรม	ตัวชี้วัด	วิธีการหาคำตอบ
Service	สร้างความแตกต่าง ให้ผู้ใช้เข้าถึงบริการได้ง่าย	สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่าง ประเมินจากเสียงตอบรับของลูกค้า	สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและจัดเตรียมอาหารบนเครื่องบิน
Brand Innovation	สร้างภาพลักษณ์	สัดส่วนจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่ม มูลค่าของแบรนด์	สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
Customer Engagement	เพื่อสื่อสารกับผู้ใช้บริการ	จำนวนผู้ที่ติดตามและความคิดเห็นที่แสดงผ่านสื่อ	สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
Network Innovation	ร่วมกับบริษัทอื่นสร้าง นวัตกรรม	จำนวนผู้ใช้บริการ	สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและจัดเตรียมอาหารบนเครื่องบิน
People Management	ลดการลาออกของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	สัดส่วนของพนักงานที่ลาออก	สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน



ภาพที่ 3.2 สรุปขั้นตอนการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการของสายการบิน แอร์เอเชีย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

กรณีศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย” จะทำการพิจารณานวัตกรรมที่เกิดขึ้นทั้งหมดของสายการบินในทุกประเทศของ แอร์เอเชียกรุ๊ป แต่เพื่อความสะดวกในการรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้าใจในนวัตกรรมนั้นเป็นอย่างดีเฉพาะสายการบิน ไทยแอร์เอเชียที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยเท่านั้น โดยได้นำข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาแบ่งเป็น 6 หัวข้อย่อยตามคำถามดังนี้

1. ที่มาของนวัตกรรม
2. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม
3. การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม
4. ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม
5. ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม
6. แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

#### 4.1 Profit Model

##### 4.1.1 ที่มาของนวัตกรรม

ในอดีตธุรกิจการบินได้ผู้ขาดโดยรัฐบาลหรือองค์กรใดเพียงองค์กรหนึ่งในแต่ละประเทศ ทำให้ราคาค่าโดยสารมีราคาสูงและเข้าถึงได้เฉพาะคนในกลุ่มที่มีรายได้สูงเท่านั้น หลังจากนั้นตลาดมีการแข่งขันกันมากขึ้นโดยเริ่มมีการก่อตั้งสายการบินต้นทุนต่ำทำให้ราคาค่าโดยสารต่ำลงเป็นอย่างมาก จนในปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจการบินทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้หากบริษัทไม่มีระบบการตั้งราคาที่เหมาะสม บริษัทอาจสูญเสียรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดไป เนื่องจากคู่แข่งสามารถนำเสนอราคาได้ต่ำกว่า บริษัทจึงได้คิดค้นระบบการตั้งราคาแบบขั้นบันได หรือที่เรียกว่า fare bucket ขึ้น โดยการตั้งราคาค่าโดยสารจะขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของผู้โดยสาร หากผู้โดยสารมีความต้องการในการเดินทางมากขึ้น อุปสงค์สูงขึ้น ราคาจะปรับสูงขึ้นตาม

นอกจากนี้สายการบินแอร์เอเชียยังยึดหลักในการมองบริการเสริมต่างๆ ให้แยกออกจากบริการหลัก บริการเสริมเพิ่มเติมอื่นนอกจากค่าโดยสาร ผู้โดยสารต้องการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม หลักการคิดค่าโดยสารดังกล่าวนี้เป็นเอกลักษณ์ของสายการบิน ทำให้สายการบินมีต้นทุนในการบริการต่ำกว่าสายการบินอื่นจึงสามารถเสนอราคาที่ต่ำกว่าสายการบินต้นทุนต่ำทั่วไปได้

โดยเฉพาะหากผู้โดยสารทำการสำรองที่นั่งล่วงหน้าในช่วงแรก (Tier 1-4) ประมาณ 6-10 เดือนล่วงหน้า ซึ่งเป็นช่วงที่มีอุปสงค์ต่ำ ผู้โดยสารจะสามารถซื้อค่าโดยสารได้ในราคาโปรโมชั่นที่มีเฉพาะสายการบินแอร์เอเชียคือ”โปรโมชั่น 0 บาท” นั่นคือผู้โดยสารจะการจ่ายเฉพาะค่าภาษีสนามบินหรือค่าประกันอื่นที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ไม่มีการคิดค่าโดยสารเป็นต้น นอกจากนี้การตั้งราคาด้วยวิธีนี้ยังส่งผลให้สายการบินสามารถหารายได้เพิ่มจากบริเสริมที่สายการบินได้เปิดให้บริการสำหรับลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มเติมจากความต้องการพื้นฐานได้อีกด้วย จึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การตั้งราคาของสายการบินแอร์เอเชียเป็นนวัตกรรมในธุรกิจการบินที่มีลักษณะเฉพาะตัวอันส่งผลให้ สายการบินแอร์เอเชียประสบความสำเร็จจนถึงปัจจุบัน

#### 4.1.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

บริษัทมีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรให้ได้มากที่สุด โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือผู้โดยสารที่ไม่เคยเดินทางด้วยเครื่องบินและกลุ่มผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวทางด้านราคา (Price Sensitivity) ดังนั้น การกำหนดราคาขายที่แตกต่างและประหยัดกว่าจึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดี และตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคมากที่สุด

#### 4.1.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

การตั้งราคาโดยวางตำแหน่งของบริษัทเป็นผู้นำด้านราคา หรือ Cost Leadership เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางทางอากาศ โดยบริษัทให้ความสำคัญกับการจำหน่ายบัตรโดยสารที่มีราคาต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง ด้วยบริการที่มีมาตรฐานทัดเทียมกัน ดังนั้นการสิ่งที่จะสะท้อนว่าผู้ใช้บริการให้ความสนใจในนวัตกรรม และเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ยอมรับในนวัตกรรมนี้ตามวัตถุประสงค์จะใช้ตัวชี้วัดทางธุรกิจ 4 องค์ประกอบคือ

1. ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seat-Killometer: ASK) เป็นระวางบรรทุกหรือจำนวนที่นั่งผู้โดยสารทั้งหมด คูณด้วยจำนวนระยะทางของแต่ละเที่ยวของเส้นทางบิน ปัจจุบันนี้จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการให้บริการผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน
2. อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) หมายถึง ปริมาณการขนส่งเทียบกับปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร ปัจจุบันนี้จะแสดงว่าอัตราในแต่ละเที่ยวบิน สายการบินมีจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเป็นร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบกับจำนวนที่ว่าง ซึ่งหากบริษัทมีประสิทธิภาพที่ดี อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารก็จะสูงตามไปด้วย
3. รายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร (Revenue per ASK: RASK) รายได้จากการขายและให้บริการของบริษัท หารด้วยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ปัจจุบันนี้จะแสดงถึงรายได้ที่สายการบินได้ต่อจำนวนผู้โดยสารที่เดินทาง โดยถ้าปัจจุบันนี้ยังสูงแสดงว่า มีอุปสงค์ของผู้โดยสารสูงทำให้สายการบินสามารถกำหนดราคาได้สูงขึ้น ส่งผลให้สายการบินมีโอกาสได้รายได้มากขึ้นไปด้วย

4. รายได้จากการขายและให้บริการเสริม ซึ่งรายได้นี้จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการหารายได้เพิ่มนอกเหนือจากรายได้หลักเพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้น ในการพิจารณาประสิทธิภาพของนวัตกรรมการตั้งราคานี้จะต้องพิจารณาโดยองค์รวมของทั้ง 4 ปัจจัย เพราะหากทำการพิจารณาเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง อาจทำให้เข้าใจผิดได้ ทั้งนี้ปัจจัยทั้ง 4 ตัวแปรนี้ได้เลือกใช้สถิติจากรายงานประจำปีของสายการบิน ไทย แอร์เอเชีย 3 ปีย้อนหลัง คือตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2558 มาทำการวิเคราะห์เป็นหลัก เนื่องจากผู้โดยสารที่เดินทางในแต่ละเดือนมีจำนวนไม่เท่ากัน ประกอบกับปัจจัยทั้ง 4 ดังกล่าวข้างต้นสายการบินแอร์เอเชียในแต่ละประเทศจะนำเสนอแยกกัน โดยในบางประเทศไม่ได้สำแดงค่าปัจจัยดังกล่าว ดังนั้นจึงเลือกใช้ค่าเฉลี่ยของปัจจัยทั้ง 4 ของสายการบิน ไทย แอร์เอเชียเป็นตัวชี้วัด

#### 4.1.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ปัจจัยได้แสดงดังตารางที่ 4.1 และ 4.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงงบการเงินรอบปีของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ตั้งแต่ พ.ศ. 2556 ถึง พ.ศ. 2558

	รอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2556		2557		2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รายได้จากการขายและให้บริการ</b>						
รายได้ค่าโดยสาร	17,403.3	71.3	18,154.7	69.1	22,091.9	72.5
รายได้ค่าน้ำหนักสัมภาระและค่าบริการอื่น	4,703.5	19.3	5,561.6	21.2	4,811.4	15.8
รายได้จากเที่ยวบินเช่าเหมาลำ	971.0	4.0	1,175.9	4.5	2,081.1	6.8
รายได้จากการขายสินค้าบนเครื่องบิน	225.0	0.9	260.9	1.0	322.9	1.1
รายได้ค่าระวางขนส่ง	182.2	0.7	202.4	0.8	200.0	0.7
<b>รวมรายได้จากการขายและให้บริการ</b>	<b>23,485.0</b>	<b>96.2</b>	<b>25,355.5</b>	<b>96.5</b>	<b>29,507.3</b>	<b>96.9</b>
<b>รายได้อื่น</b>						
กำไรสุทธิจากอัตราแลกเปลี่ยน	258.1	1.1	126.0	0.5	-	0.0
รายได้อื่น	669.9	2.7	793.2	3.0	955.3	3.1
<b>รวมรายได้อื่น</b>	<b>928.0</b>	<b>3.8</b>	<b>919.2</b>	<b>3.5</b>	<b>955.3</b>	<b>3.1</b>
<b>รวมรายได้จากการขายและให้บริการและรายได้อื่น</b>	<b>24,413.0</b>	<b>100.0</b>	<b>26,274.7</b>	<b>100.0</b>	<b>30,462.6</b>	<b>100.0</b>

## ตารางที่ 4.2

แสดงข้อมูลการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

	ปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2556	2557	2558
ปริมาณที่นั่ง (ล้านที่นั่ง) .....	12.6	15.3	18.2
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน) .....	10.5	12.2	14.8
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (load factor) (ร้อยละ) <sup>(1)</sup> .....	83	80	81
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) (ล้านที่นั่ง - กม.) <sup>(2)</sup> .....	12,951	15,419	18,116
ปริมาณการขนส่งด้านผู้โดยสาร (RPK) (ล้านที่นั่ง - กม.) <sup>(3)</sup> .....	10,829	12,420	14,872
ค่าโดยสารเฉลี่ย <sup>(4)</sup> (บาท) .....	1,885	1,726	1,667
รายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร <sup>(5)</sup> (RASK) (บาท) .....	1.81	1.64	1.63
ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร <sup>(6)</sup> (CASK) (บาท) .....	1.67	1.66	1.53
ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ไม่รวมน้ำมันเชื้อเพลิง) <sup>(7)</sup> (บาท) .....	0.95	0.93	0.98
จำนวนเครื่องบิน ณ สิ้นงวด .....	35	40	45
จำนวนเที่ยวบิน .....	70,149	85,074	101,231
ระหว่างประเทศ .....	28,637	33,883	38,753
ภายในประเทศ .....	41,512	51,191	62,478
ระยะทางบินโดยเฉลี่ย (กิโลเมตร) <sup>(8)</sup> .....	1,026	1,008	995
อัตราการใช้เครื่องบินต่อลำ (ชั่วโมงปฏิบัติการบินต่อวัน) <sup>(9)</sup> .....	11.7	10.9	11.5
รายได้จากบริการเสริม (ล้านบาท) .....	3,759	4,385	4,852
รายได้จากบริการเสริมต่อผู้โดยสาร (บาท) .....	358	359	327
ปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง (ล้านบาร์เรล) .....	2.34	2.72	3.31
ราคาตลาดเฉลี่ยของน้ำมันเชื้อเพลิงของบริษัท <sup>(10)</sup> (ดอลลาร์สหรัฐ ต่อบาร์เรล) .....	122.8	116.5	67.5
ประสิทธิภาพในการตรงต่อเวลา (ร้อยละ) <sup>(11)</sup> .....	92	91	87

จากตารางที่ 4.1 และ 4.2 พบว่าปัจจัยทั้ง 3 ตัวสามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1) ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK)

พบว่าระหว่างปี 2556-2558 บริษัทมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 12,951 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2556 เป็น 15,419 และ 18,116 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2557 และ พ.ศ. 2558 ตามลำดับ หรือคิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 23, 19 และ 17 ตามลำดับ การเพิ่มขึ้นของปัจจัย ASK นี้แสดงให้เห็นว่ามีผู้โดยสารใช้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชีย เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี และเมื่อทำการเปรียบเทียบกับสายการบินคู่แข่งพบว่า ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีอัตราส่วนที่สูงกว่าสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นคู่แข่งอยู่มาก (ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ของสายการบินนกแอร์ จาก 4,247 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2556 เป็น 5,375 ในปี พ.ศ. 2557 และ 6,219 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2558 หรือคิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 45, 26 และ 15 ตามลำดับ

## 2) อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)

ในระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558 บริษัทสามารถรักษาอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารให้อยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ 80-83 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราส่วนที่สูงและใกล้เคียงกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย (นกแอร์มีอัตราส่วนร้อยละ 84,81.3 และ 84 ในปี พ.ศ. 2556 ถึงปี พ.ศ. 2558)

และเป็นระดับที่ทำให้สายการบินได้กำไร สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์กับผู้บริหารที่พบว่าอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารขั้นต่ำที่สายการบินจะเท่าทุนคือ ที่ระดับประมาณร้อยละ 60

ทั้งนี้การพิจารณาอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารจะทำให้สามารถระบุได้ว่าอัตราส่วนของผู้โดยสารที่เดินทางเป็นร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบกับจำนวนที่นั่งในแต่ละเที่ยวบิน ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพที่ในการบริหารจัดการและความนิยมของผู้โดยสารต่อบริษัท ซึ่งหากอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารมากก็ทำให้สายการบินมีโอกาสได้กำไรมากขึ้นตามทั้งนี้จะต้องพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบด้วย

## 3) รายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร (Revenue per ASK: RASK)

บริษัทมีรายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (RASK) ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558 ที่ 1.81 1.64 และ 1.63 บาท/ที่นั่ง/กม. เมื่อวิเคราะห์รายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสารของสายการบินแอร์เอเชียพบว่า สายการบิน ไทย แอร์เอเชียมีอัตราส่วนที่ต่ำกว่าสายการบินคู่แข่งในประเทศ เช่น สายการบิน นกแอร์ ที่มีอัตราส่วนรายได้ค่าโดยสารเท่ากับ 2.82 บาท/ที่นั่ง/กม. ในปี 2555 สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการกำหนดค่าโดยสารของสายการบินนกแอร์จะรวมบริการเสริมอื่นในราคาที่น่าเสนอด้วยด้วยเช่น น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระและอาหารว่างฟรี ทำให้อัตราส่วนที่แสดงออกจึงสูงและแพงกว่า

4) รายได้จากการขายและให้บริการเสริม รายได้นี้จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการหารายได้เพิ่มนอกเหนือจากรายได้หลักเพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้น โดยจากงบการเงินรอบปีของสายการบิน ไทยแอร์เอเชียพบว่ารายได้จากการขายและให้บริการหลักของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย มีรายได้อยู่ที่ 23,485 25355 และ 29,507.3 ล้านบาทต่อปี และรายได้จากการขายและให้บริการเสริมอยู่ที่ 3,759 4385 และ 4852 ล้านบาทต่อปี หรือเป็นสัดส่วนร้อยละ 16 ถึง 17 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นเช่น เช่น NOK AIR, SOUTH WEST และ JET BLUE ที่มีสัดส่วนรายได้จากการขายและให้บริการเสริมอยู่ที่ร้อยละ 6 ถึง 9 พบว่าสายการบินแอร์เอเชียมีสัดส่วนที่มากกว่าประมาณร้อยละ 50 เมื่อเปรียบเทียบกับสายบินต้นทุนต่ำอื่น

จากข้อมูลข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมการตั้งราคาของสายการบินแอร์เอเชียประสบความสำเร็จ และหากเปรียบเทียบเรื่องประสบความสำเร็จเป็นตัวเลขคะแนนเต็ม 5



นวัตกรรมนี้ในมุมมองของผู้บริหารของสายการบินแอร์เอเชียทั้ง 5 ท่านให้คะแนน 5 เต็ม 5 คะแนน เนื่องจากการกำหนดราคาขายของสายการบินถือเป็นนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จและเป็นบริษัทแรกและบริษัทเดียวในภูมิภาคที่มีระบบการคิดราคาแบบนี้ ประกอบกับหลักการยังยึดหลักในการมอบบริการเสริมต่างๆ ให้แยกออกจากบริการหลัก ทำให้ต้นทุนของสายการบินต่ำกว่าสายการบินอื่น จนสายการบินสามารถกำหนดราคาขายได้ต่ำกว่าคู่แข่งในธุรกิจได้ ยกตัวอย่างเช่นการเสนอการขายบัตรโดยสารแบบไม่คิดค่าโดยสารได้ หรือที่เรียกว่า “โปรโมชั่น 0 บาท” นั้งเอง การเสนอโปรโมชั่นแบบนี้คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เพราะบริการที่สายการบินคู่แข่งในภูมิภาคทั้งหมดมีค่าใช้จ่ายแพงมากกว่า จึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การตั้งราคาของสายการบินแอร์เอเชียเป็นนวัตกรรมในธุรกิจการบินที่มีลักษณะเฉพาะตัวอันส่งผลให้ สายการบินแอร์เอเชีย ประสบความสำเร็จจนถึงปัจจุบัน

#### 4.1.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ปัญหาที่เกิดในเรื่องการตั้งราคา คือ ผู้โดยสารบางส่วนอาจไม่เข้าใจถึงระบบการสำรองที่นั่งอย่างแท้จริงทำให้เข้าใจว่า ราคาค่าโดยสารมีราคาแพง ไม่ได้มีราคาประหยัดอย่างที่สายการบินโฆษณา หากแต่แท้จริงการตั้งราคาของสายการบินมีความยืดหยุ่น โดยราคาค่าโดยสารจะเปลี่ยนแปลงตาม อุปสงค์และอุปทานที่เปลี่ยน เมื่อผู้โดยสารจำนวนมากทำการสำรองที่นั่ง โดยเฉพาะช่วงที่มีการออกโปรโมชั่น วันหยุดนักขัตฤกษ์ หรือช่วงวันหยุดยาว ทำให้ปริมาณผู้โดยสารที่สำรองที่นั่งมีค่ามากกว่าที่ระบบตั้งไว้ ราคาจะปรับสูงขึ้น และเมื่อเมื่อรายได้จากการขายตั๋วโดยสารเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ระบบจะทำการเปลี่ยนราคาค่าโดยสารขยับขึ้นจนถึงช่วงสุดท้าย ที่เรียกว่า Full Fare ซึ่งเป็นตั๋วโดยสารที่มีการเก็บค่าโดยสารเต็มจำนวน ดังนั้นเมื่อช่วงไหนที่มีอุปสงค์ในการเดินทางจำนวนมาก ราคาค่าโดยสารจะขยับสูงขึ้นตาม นอกจากนี้ยังมีปัญหาพฤติกรรมของผู้โดยสารบางส่วนที่นิยมทำการสำรองที่นั่งใกล้วันเดินทาง ซึ่งเวลาดังกล่าวส่วนมากจะมีราคาสูงและขยับขึ้นไปจนถึงช่วงสุดท้าย ด้วยปัญหาเหล่านี้ทำให้ผู้โดยสารบางส่วนเข้าใจว่าราคาค่าโดยสารไม่ได้ประหยัดจริงตามที่โฆษณา จนเป็นเหตุให้ผู้โดยสารส่วนหนึ่งหันไปใช้บริการสายการบินคู่แข่งที่มีราคาประหยัดกว่าเล็กน้อยในช่วงเวลาดังกล่าวได้

#### 4.1.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

เนื่องจากระบบการตั้งราคาดังกล่าวมีมาตั้งแต่สายการบินเริ่มทำการบิน ดังนั้นผู้โดยสารส่วนมากได้เข้าใจถึงแนวความคิดในการตั้งราคาดังกล่าวและปรับตัวตามได้แล้ว ประกอบกับระบบการตั้งราคาแบบนี้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสายการบินที่ทำให้สายการบินสามารถนำเสนอราคาค่าโดยสารที่ต่ำกว่าสายการบินอื่นได้ จึงไม่มีเหตุผลที่จะเปลี่ยนระบบการตั้งราคาเป็นรูปแบบอื่น นอกจากนี้การตั้งราคาโปรโมชั่นที่ต่ำกว่าราคาค่าโดยสารของสายการบินอื่นยังเป็นการดึงดูดให้ผู้โดยสารเข้ามาติดตามข่าวสารของสายการบินได้และลองใช้บริการของสายการบินได้มากขึ้น ซึ่งถือเป็นการเพิ่มโอกาสในทางธุรกิจให้มากขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้สายการบินควรที่จะทำการออกโปรโมชั่นอยู่

สม่ำเสมอ เพื่อดึงดูดให้ผู้โดยสารติดตามอยู่ตลอด พร้อมกับพัฒนาบริการของสายการบินให้มีมาตรฐานที่ดีเยี่ยม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้โดยสารที่ได้ทดลองใช้บริการแล้ว ให้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องไม่เปลี่ยนใจไปใช้บริการของสายการบินอื่น

## 4.2 Technology Integrated

สายการบินแอร์เอเชียมีการให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างมากเพื่อลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ โดยในการศึกษานี้สามารถแบ่งนวัตกรรมในด้านเทคโนโลยีเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

- A Full Implemented Online booking web engine
- B Ticketless
- C Self Automate Check in system

### 4.2.1 ที่มาของนวัตกรรม

เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียมีการดำเนินธุรกิจเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในกิจการเพื่อให้บริษัทสามารถลดต้นทุนและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้โดยการทำให้ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานมีความสะดวกขึ้น ทันสมัยและน่าใช้มากยิ่งขึ้น

การใช้ระบบการสำรองที่นั่งในรูปแบบออนไลน์อย่างเต็มระบบของแอร์เอเชีย หรือ Full implemented Online booking web engine เป็นการเปลี่ยนระบบการสำรองที่นั่งแบบเดิมที่เน้นการขายผ่านทางเอเจนต์หรือบริษัทที่จำหน่ายตั๋วเครื่องบินเป็นหลัก เปลี่ยนมาเป็นการขายตั๋วโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์เป็นหลัก ทำให้แอร์เอเชียสามารถลดต้นทุนการจ้างบุคลากรและเพิ่มกำไรจากการซื้อขายโดยตรงกับผู้โดยสารได้ นอกจากนี้ยังทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ตลอด 24 ชม ผ่านทางเว็บไซต์สายการบินแอร์เอเชีย

การบริหารจัดการการออกบัตรโดยสารและบัตรยืนยันที่นั่งโดยสาร หรือ Boarding pass จากเดิมมีการออกบัตรโดยสารเป็นตัวกระดาษมี 5 สำเนาพร้อมแถบแม่เหล็ก และบัตรยืนยันที่นั่งโดยสารเป็นกระดาษที่สามารถแยกเป็น 2 ส่วนสำหรับการทวนสอบ เปลี่ยนเป็นการใช้บัตรโดยสารและบัตรยืนยันที่นั่งโดยสาร ผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่า Electronic Ticket แทน ทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายขึ้น ทำให้สายการบินสามารถประหยัดต้นทุนในการพิมพ์ได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นสามารถป้องกันเหตุการณ์ที่ผู้โดยสารทำตั๋วโดยสารหายหรือลืมนำตั๋วโดยสารได้อีกด้วย

ในส่วนของการเช็คอินซึ่งถือเป็นกิจกรรมการให้บริการทางภาคพื้นดินที่ทุกสายการบินต้องมีเนื่องจากกฎหมายของและพิธีการตรวจคนเข้าเมืองของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน ทำให้ต้องมีการตรวจสอบเอกสารก่อนออกเดินทาง การที่สายการบินแอร์เอเชียออกนวัตกรรมในการเช็คอินนี้โดยเน้นให้ผู้โดยสารทำการเช็คอินเอง หรือที่เรียกว่า Self Automate Check in system ถือเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางการบิน ทำให้ผู้โดยสารสามารถเช็คอินได้ล่วงหน้าและลดการรอคอยที่ยาวนานในการเช็คอิน การเช็คอินของแอร์เอเชียทำได้โดยผ่าน 3 ช่องทางคือ คือ อสเช็คอิน ซึ่งเป็นการเช็คอินผ่านตู้ให้บริการอัตโนมัติที่เรียกว่า, เว็บเช็คอิน ซึ่งผู้โดยสารสามารถเช็คอินและพิมพ์บอร์ดดิ้งพาสได้ด้วยตนเองผ่านบริการเว็บเช็คอิน บนเว็บไซต์ของแอร์เอเชียและ โมบายเช็คอิน ที่ผู้โดยสารสามารถทำการเช็คอินผ่านโทรศัพท์มือถือที่ใช้โปรแกรมปฏิบัติการ WAP เพื่อใช้รับไฟล์ภาพ หรือ SMS บนโทรศัพท์มือถือได้ก่อนกำหนดการเดินทาง ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการที่สายการบินแอร์เอเชียนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานนี้เป็นการช่วยจะทำให้การบริการสามารถทำได้สะดวก รวดเร็วและมีความแม่นยำขึ้น

#### 4.2.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

วัตถุประสงค์หลักของการใช้นวัตกรรมนี้คือเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารและมีวัตถุประสงค์รองคือการประหยัดต้นทุนการดำเนินงานจากการลดบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องของสายการบิน

#### 4.2.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินการของสายการบินแอร์เอเชียทั้ง 3 รูปแบบนี้เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสำรองที่นั่งและการเช็คอิน โดยมีจุดประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกเป็นหลักและเพื่อความปลอดภัยจากการลดใช้บุคลากร

ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมของการใช้เทคนิคนี้คือ จำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการนวัตกรรมทั้ง 3 รูปแบบ

#### 4.2.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสายการบินพบว่า ปัจจุบันมีผู้โดยสารที่ซื้อบัตรโดยสารผ่านระบบออนไลน์ของสายการบินที่ประมาณร้อยละ 85 ส่วนที่เหลือเป็นการซื้อผ่านตัวแทนประมาณร้อยละ 7 ผ่านทางพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Call Center ร้อยละ 5 และที่สนามบินผ่านทางพนักงานให้บริการหรือ Counter service ร้อยละ 3 ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนในปัจจุบันขณะนี้จึงถือว่านวัตกรรมนี้ประสบความสำเร็จเพราะมีผู้ใช้บริการในสัดส่วนที่มากที่สุด โดยหากประเมินความสำเร็จเป็นคะแนน ผู้บริหารทั้ง 5 คนให้คะแนนตรงกันที่ 4 เต็ม 5 คะแนน สาเหตุที่ได้คะแนนเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารมองว่าถึงแม้ว่านวัตกรรมนี้จะประสบความสำเร็จในภาพรวมแต่บริษัทยังคงมุ่งมั่นที่จะให้มี

สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการทางออนไลน์เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 90 หรือ 95 เพื่อลดค่าใช้จ่ายคอมมิชชั่นที่ต้องจ่ายให้กับบริษัทนำเที่ยวที่มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 7 ในปัจจุบัน

ด้านนวัตกรรมในการออกบัตรโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์ หรือที่เรียกว่า Electronic Ticket ในปัจจุบันผู้ที่ทำการ เช็คอินด้วยตนเองผ่านทางระบบออนไลน์จะออกบัตรโดยสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตทั้งหมด และในการดำเนินงานพบว่าการออกบัตรโดยสารนี้มีปัญหาน้อยมากและปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่ระบบเช็คอินมีปัญหาไม่ใช่เกิดจากบัตรโดยสาร ดังนั้น หากประเมินความสำเร็จเป็นคะแนน ผู้บริหารทั้ง 5 คนให้คะแนนที่ 4 เต็ม 5 คะแนน

ในส่วนการเช็คอินเองหรือที่เรียกว่า Self Automate Check in system ในปัจจุบันผู้ที่ใช้บริการเช็คอินผ่านระบบออนไลน์ทั้ง 3 รูปแบบที่สายการบินได้ให้บริการนี้มีประมาณร้อยละ 40 ของจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางทั้งหมดในแต่ละเที่ยวบิน ดังนั้นหากประเมินเป็นคะแนนความประสบความสำเร็จของนวัตกรรม ผู้บริหาร 4 ใน 5 คน ให้คะแนน 3 ในขณะที่ผู้บริหารอีก 1 ท่านให้คะแนนเท่ากับ 4 คะแนน ทำให้ภาพรวมได้คะแนนที่ 3.2 เต็ม 5 เนื่องจากยังมีผู้โดยสารที่ไม่ได้ใช้บริการผ่านทางออนไลน์เป็นจำนวนมาก

ดังนั้นโดยภาพรวมของการทัวเฉลี่ยน้ำหนัก 3 เรื่อง คะแนน จะพบว่านวัตกรรมในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในกิจการของสายการบินแอร์เอเชียจะมีคะแนนการประสบความสำเร็จอยู่ที่ 3.74 เต็ม 5 คะแนน

#### 4.2.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ในนวัตกรรมนี้ พบปัญหาในระหว่างดำเนินงาน โดยแบ่งได้ดังนี้

1. ทางเทคนิค พบปัญหาของระบบยังไม่เสถียรอยู่บ้างแต่ในสัดส่วนที่น้อย โดยเฉพาะช่วงที่มีการออกโปรโมชั่นทางการตลาดที่มีคนสนใจมากๆ เช่น “โปร 0 บาท” โดยปัญหาที่เจอจะไม่ค่อยพบในขั้นตอนการสำรองที่นั่ง แต่จะพบที่ขั้นตอนการเช็คอินออนไลน์เป็นส่วนมากทำให้ระบบอาจไม่สามารถระบุที่นั่งให้ผู้โดยสารได้เมื่อทำการเช็คอิน ส่งผลให้ผู้โดยสารต้องทำการติดต่อที่จุดให้บริการอีกที ทั้งนี้ทางสายการบินได้ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องส่งผลให้โอกาสการเกิดความขัดข้องในปัจจุบันมีน้อยมาก

2. ความไม่เข้าใจในระบบ ปัญหานี้จะเกิดในนวัตกรรมการเช็คอินออนไลน์ เนื่องจากผู้โดยสารจำนวนหนึ่งยังไม่มั่นใจในระบบ และใช้ระบบไม่เป็น ทำให้ผู้โดยสารกลัวว่าถ้าเช็คอินผิดจะเสียเวลาและมีปัญหา จึงยินดีที่จะยืนเข้าคิวเพื่อเช็คอินมากกว่าที่จะเช็คผ่านเครื่องอัตโนมัติหรือออนไลน์

#### 4.2.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

ในส่วนของการสำรองที่นั่ง ปัจจุบันสายการบินแอร์เอเชียได้พัฒนาระบบการสำรองที่นั่งที่มีชื่อว่า New Skies ในการสำรองที่นั่งเป็นหลัก โดยได้พัฒนาร่วมกับบริษัท Navitaire

ข้อดีของการใช้ระบบนี้คือ มีความเสถียร ใช้ง่าย ราคาประหยัด และมีปัญหาน้อย ดังนั้นในอนาคตอันใกล้นี้ สายการบินยังไม่มีนโยบายที่จะเปลี่ยนระบบปฏิบัติการนี้

ในส่วนของการออกบัตรโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์ หรือที่เรียกว่า Electronic Ticket ในปัจจุบันก็สามารถทำได้ดีแล้วและไม่พบปัญหาในการใช้งานจึงยังคงรูปแบบไว้แบบเดิมอยู่ภายในอนาคตอันใกล้ หากแต่ในส่วนของการเช็คอินด้วยตนเองผ่านทางระบบออนไลน์ยังพบเจอปัญหาอยู่บ้างดังที่ได้กล่าวไป ทางสายการบินจึงมีการปรับปรุงประสิทธิภาพดังนี้

ปัญหาทางเทคนิค ปัจจุบันระบบสามารถรองรับได้มากกว่า 1 ล้านรายการในเวลาเดียวกันยังหากแต่ยังมีปัญหาในด้านความไม่เสถียรอยู่บ้าง ทั้งนี้สายการบินได้มีการปรับปรุงและพัฒนาาระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพขึ้น โดยได้ประสานงานกับคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เพื่อพัฒนาระบบ และคาดว่าระบบการสื่อสารจะสมบูรณ์และแล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2559

ด้านความไม่เข้าใจในระบบ สายการบินได้มีการจัดการทำคลิปวิดีโอสั้นเพื่อประชาสัมพันธ์การเช็คอินทางระบบออนไลน์ โดยได้ทำคลิปขึ้นมา 2 ปีติดต่อกันแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 ถึงปี พ.ศ. 2558 ซึ่งคลิปที่สายการบินจัดทำนี้ได้นำเสนอการเช็คอินผ่านเครื่องเช็คอินอัตโนมัติ หรือที่เรียกว่าคืออส การทำคลิปนี้ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประชาสัมพันธ์การเช็คอินออนไลน์โดยตรง หากแต่เป็นการทำคลิปในลักษณะตลก ที่มีข้อความที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลักที่เป็นวัยรุ่นได้โดยตรง ซึ่งผลตอบรับได้ในลักษณะคือทำให้คนส่วนมากรู้จักการเช็คอินผ่านทางออนไลน์มากขึ้น และคาดว่าจะทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คนหันมาใช้บริการมากขึ้น

### 4.3 Lean Operation

ในการศึกษานี้ได้ทำการยกตัวอย่างนวัตกรรมในด้านการลดต้นทุนที่มุ่งเน้นในการกำจัดความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่จำเป็นออก ส่งผลให้ต้นทุนการให้บริการถูกลง โดยมีนวัตกรรมที่ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- A Multitask assignment
- B Aircraft Interior
- C Short Turn around Ground Time
- D Fuel Tankering
- E Fuel Hedging

### 4.3.1 ที่มาของนวัตกรรม

จากข้อมูลของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ หรือ IATA ที่ระบุว่า ค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการทางการบินหรือ Operation cost ของธุรกิจการบินอยู่ที่ประมาณร้อยละ 26 หรือประมาณ 1 ใน 4 ของค่าใช้จ่ายในอุตสาหกรรมการบิน ในขณะที่ค่าใช้จ่ายทางเชื้อเพลิงอยู่ที่ประมาณร้อยละ 31 หรือประมาณ 1 ใน 3 ของค่าใช้จ่ายในอุตสาหกรรมการบิน หากรวมปัจจัยดังกล่าวเข้าด้วยกันจะพบว่าค่าใช้จ่ายทั้งสองนี้มีสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 57 ซึ่งถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายหลัก และมีสัดส่วนเกินครึ่งของค่าใช้จ่ายในทางการบิน จึงอาจกล่าวได้ว่าหากสายการบินสามารถควบคุมปัจจัยทั้ง 2 ดังกล่าวให้ได้มากที่สุด สายการบินจะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้เกือบครึ่งหรือมากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายปกติ จึงเกิดที่มาของ Lean Operation ขึ้น

### 4.3.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

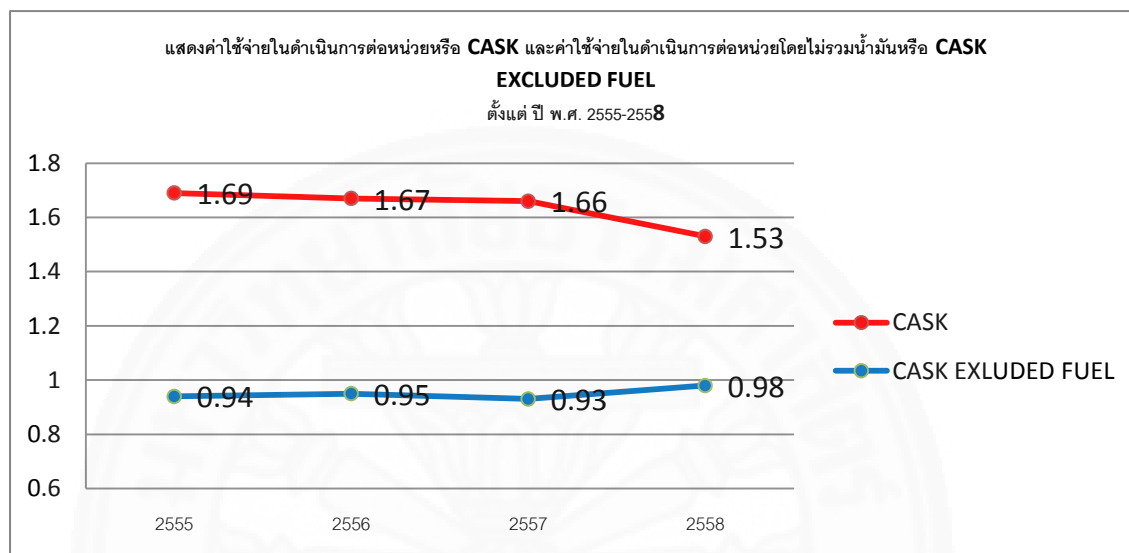
เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดโดยไม่กระทบต่อมาตรฐานความปลอดภัยและบริการ เพื่อให้สายการบินสามารถนำเสนอราคาต่ำโดยสารในราคาประหยัดที่และสามารถสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้

### 4.3.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

การทำ Lean Operation เป็นปรับรูปแบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่จะลดความสูญเปล่าในขั้นตอนการทำงานให้น้อยที่สุด ดังนั้นการสิ่งที่สะท้อนว่าสายการบินสามารถสร้างนวัตกรรมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดหรือไม่จึงควรใช้ค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วย หรือ ค่า CASK (Cost Per Available Seat Mile) เป็นตัวชี้วัดซึ่งปัจจัยนี้ปัจจุบันได้เป็นค่ามาตรฐานที่ใช้วัดต้นทุนต่อหน่วยของอุตสาหกรรมการบิน โดยสามารถหาได้จากกรคำนวณโดยนำผลรวมของต้นทุนจากการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าตอบแทนผู้บริหารของบริษัท (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน) หารด้วยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) นอกจากนี้ในรายงานฉบับนี้ยังได้ใช้ค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วย โดยไม่รวมน้ำมันเชื้อเพลิง หรือ ค่า CASK EXCLUDED FUEL มาใช้ในการพิจารณาร่วมด้วยเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้จะนำมาจากรายงานประจำปีของสายการบิน ไทย แอร์เอเชีย 4 ปีย้อนหลัง คือตั้งแต่ พ.ศ. 2555-2558 มาทำการวิเคราะห์เป็นหลัก เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียในแต่ละประเทศจะนำเสนอแยกกัน โดยในบางประเทศไม่ได้สำแดงค่าปัจจัยดังกล่าว ดังนั้นจึงเลือกใช้ค่าปัจจัยดังกล่าวของสายการบิน ไทย แอร์เอเชียเป็นตัวชี้วัดและมีการยกตัวอย่างสถานการณ์โดยภาพรวมของสายการบินแอร์เอเชียเพื่อประกอบ

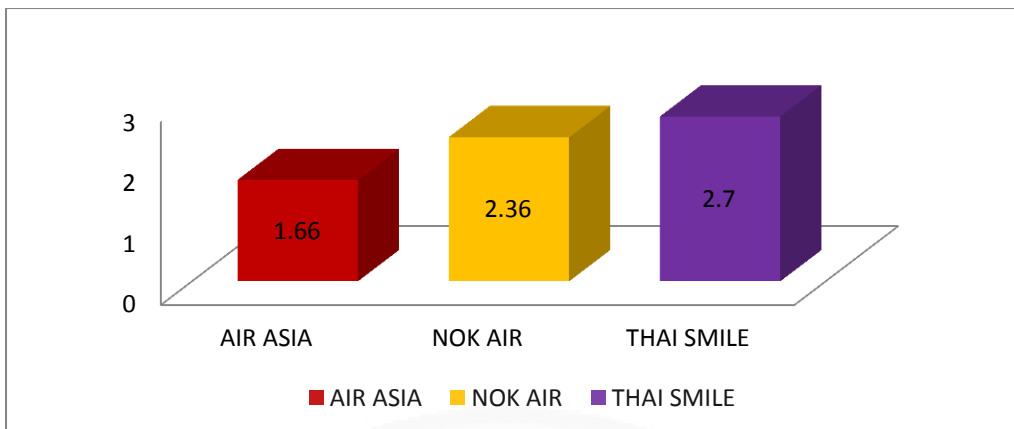
#### 4.3.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

จากรายงานประจำปีของสายการบิน ไทย แอร์เอเชีย 4 ปีย้อนหลัง คือตั้งแต่ พ.ศ. 2555-2558 พบว่าบริษัทมีแนวโน้มของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยลดอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยหรือ CASK และค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยโดยไม่รวมน้ำมันเชื้อเพลิงหรือ CASK EXCLUDED FUEL ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2558

จากภาพที่ 4.1 พบว่าค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยหรือ CASK มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 1.69 บาท/ที่นั่ง/กม. เป็น 1.67, 1.66 บาท และ 1.53 บาท/ที่นั่ง/กม. ในปี พ.ศ. 2558 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยโดยไม่รวมน้ำมันเชื้อเพลิงหรือ CASK EXCLUDED FUEL จะพบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ต่ำและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากโดยประมาณที่ 0.05 บาท/ที่นั่ง/กม. ค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยหรือ CASK ทั้งที่รวมและไม่รวมน้ำมันเชื้อเพลิงนี้แสดงให้เห็นว่าสายการบินประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนในการดำเนินการเป็นอย่างมาก และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยในประเทศไทยพบว่าสายการบินแอร์เอเชียมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยต่ำที่สุดในประเทศ (ในปีพ.ศ. 2557 นกแอร์ เท่ากับ 2.36, การบินไทยสมายล์ 2.7 บาท/ที่นั่ง/กม. โดยให้แนวนอนคือสายการบิน และแนวตั้งคือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วย



ภาพที่ 4.2 แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2557

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงค่า CASK EXCLUDED FUEL ก็พบว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถทำได้ดีที่สุด ดังเช่น สายการบินไทยแอร์เอเชียมีค่า CASK EXCLUDED FUEL ในปี พ.ศ. 2557 อยู่ที่ 0.93 ในขณะที่สายการบินนกแอร์มีค่า CASK EXCLUDED FUEL 1.54 เป็นต้น

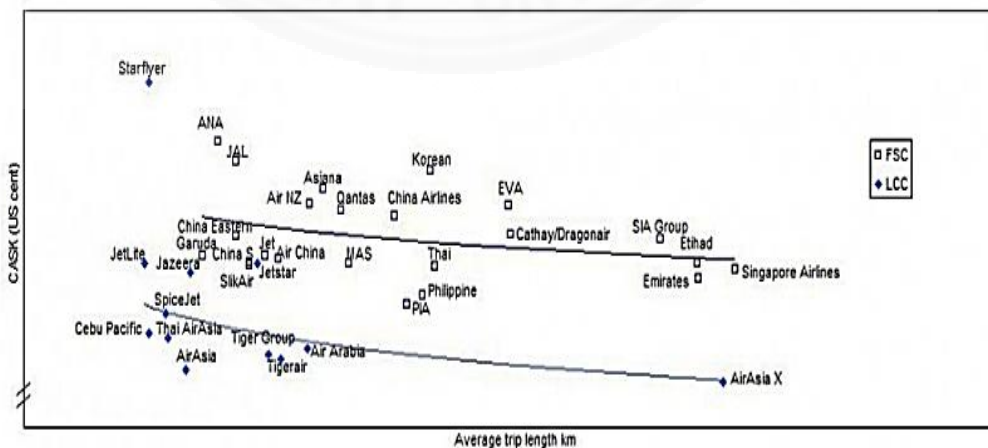
และหากเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินแอร์เอเชียกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นในระดับภูมิภาคพบว่าสายการบินแอร์เอเชียมีค่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยในระดับที่ต่ำ และมีสายการบินแอร์เอเชีย เอ็กซ์ อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด สามารถอธิบายได้จากภาพที่ 4.3 และภาพที่ 4.4 ดังต่อไปนี้

Asia Pacific airlines: cost per available seat kilometre (CASK, USc) versus average passenger trip length (km) 2013\*

Source: CAPA - Centre for Aviation & company reports

\*Nearest financial year to calendar 2013

Note: Vertical axis does not start at zero, StarFlyer not included in LCC trend line



ภาพที่ 4.3 แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินในระดับภูมิภาคในปี 2013



Table 14

**KEY FINANCIAL AND OPERATING PERFORMANCE**  
**Select Full-Service and Low-Cost Carriers in Asia-Pacific**  
**FY ending in 2013 and 2014**

	US\$ millions		%	US cents			Passenger Operations				US\$ millions		FY ending	
	Operating revenue	Operating profit	Operating margin	RASK (a)	CASK (b)	CASK spread	RPKs (millions)	ASKs (millions)	Passenger load factor	Passengers (millions)	Aircraft in Fleet	Operating Revenues		
												per Aircraft		
<b>Low-Cost Carriers</b>														
1 Jetstar/Jetstar Asia	\$ 3,079	\$ 129	4.2%	7.04	6.74	0.30	34,570	43,730	79.1%	20.4	86	\$ 35.8	Jun-13	
2 AirAsia	\$ 1,605	\$ 316	19.7%	5.18	4.16	1.02	25,333	31,582	80.2%	21.9	72	\$ 22.3	Dec-13	
3 SpiceJet	\$ 949	\$ (20)	-2.1%	5.81	5.93	(0.12)	12,171	16,338	74.5%	12.7	55	\$ 17.3	Mar-13	
4 Cebu Pacific Air	\$ 936	\$ 55	5.9%	5.78	5.44	0.34	12,927	16,207	79.8%	14.4	48	\$ 19.5	Dec-13	
5 Thai AirAsia	\$ 722	\$ 70	9.7%	5.88	5.31	0.57	10,829	12,951	83.0%	10.5	35	\$ 20.6	Dec-13	
6 AirAsia X	\$ 714	\$ 11	1.6%	3.83	3.80	0.03	15,857	19,309	82.1%	3.2	19	\$ 37.6	Dec-13	
7 Tiger Airways	\$ 587	\$ (42)	-7.1%	3.72	3.98	(0.26)	12,239	15,779	77.6%	7.1	49	\$ 12.0	Mar-14	
8 Indonesia AirAsia	\$ 510	\$ (11)	-2.2%	4.54	4.64	(0.10)	9,293	12,136	76.0%	7.9	30	\$ 17.0	Dec-13	
<b>Average (carriers shown)</b>			<b>3.7%</b>	<b>5.22</b>	<b>5.00</b>	<b>0.22</b>			<b>79.0%</b>			<b>\$ 22.8</b>		
<b>Full-Service Carriers</b>														
1 China Southern Airlines Group	\$ 15,810	\$ 242	1.5%	8.46	8.44	0.02	148,416	186,800	79.5%	91.8	561	\$ 28.2	Dec-13	
2 ANA Group	\$ 15,780	\$ 650	4.1%	15.40	12.85	2.55	68,475	102,498	66.8%	49.0	226	\$ 69.8	Mar-14	
3 Air China	\$ 15,751	\$ 661	4.2%	8.97	8.66	0.30	141,968	175,677	80.8%	77.7	316	\$ 49.8	Dec-13	
4 Qantas Group (excl. Jetstar)	\$ 14,889	\$ 191	1.3%	10.64	10.51	0.14	110,905	139,909	79.3%	48.3	312	\$ 47.7	Jun-13	
5 China Eastern Airlines	\$ 14,157	\$ 283	2.0%	9.31	9.43	(0.12)	120,461	152,075	79.2%	79.1	478	\$ 29.6	Dec-13	
6 Japan Airlines Group	\$ 12,905	\$ 1,644	12.7%	15.49	13.52	1.97	59,136	83,319	70.3%	38.9	222	\$ 58.1	Mar-14	
7 Cathay Pacific Group	\$ 12,882	\$ 482	3.7%	10.13	9.81	0.32	104,571	127,215	82.2%	29.9	192	\$ 67.1	Dec-13	
8 Singapore Airlines Group	\$ 12,188	\$ 207	1.7%	9.49	9.33	0.16	100,580	128,430	74.3%	22.0	103	\$ 118.3	Mar-14	
9 Korean Air	\$ 11,572	\$ (18)	-0.2%	12.99	13.01	(0.02)	68,360	89,111	72.9%	24.3	147	\$ 78.7	Dec-13	
10 Thai Airways International	\$ 6,509	\$ (44)	-0.7%	7.60	7.65	(0.05)	63,479	85,655	74.1%	21.5	100	\$ 65.1	Dec-13	
<b>Average (carriers shown)</b>			<b>3.0%</b>	<b>10.85</b>	<b>10.32</b>	<b>0.53</b>			<b>75.9%</b>			<b>\$ 61.3</b>		
Bangkok Airways	\$ 637	\$ 77	12.1%	15.69	13.79	1.89	2,759	4,063	67.9%	4.2	25	\$ 25.5	Dec-13	

Source: Annual reports and other industry sources for the carriers shown.

(a) RASK is calculated as Operating revenue divided by ASK.

(b) CASK is calculated as Operating expenses (incl. D&A, cost of operating leases and excl. fuel hedging effects, foreign exchange effects and net financial charges) divided by ASK.

ภาพที่ 4.4 แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินในระดับภูมิภาคปี พ.ศ.

2555-2557

ที่มา: Report of the Aviation Consultant: Bangkok Airways Public Company Limited 26 May 2014

จากภาพที่ 4.3 และภาพที่ 4.4 พบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินแอร์เอเชียอยู่ในระดับที่ต่ำมากที่สุดสายการบินหนึ่งในโลก โดยในปี พ.ศ. 2513 พบว่าสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยต่ำที่สุดในโลก โดยมีค่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยเท่ากับ 3.80 Us cents/Seat/ Km ในขณะที่สายการบินแอร์เอเชียโดยภาพรวมมีค่า CASK เท่ากับ เท่ากับ 4.16 Us cents/Seat/ Km สูงกว่าสายการบิน Tiger Airway ที่มีค่า CASK เท่ากับ 3.98 Us cents/Seat/ Km ต่ำสุดเป็นอันดับ 2 เพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ค่า CASK จะ

แปรผันแบบผกผันกับระยะทางที่ทำการบิน และจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางด้วย กล่าวคือถ้ายิ่งระยะทางที่ทำการบินมาก และมีผู้โดยสารเดินทางจำนวนมาก ค่า CASK จะยิ่งต่ำลงด้วย หากเปรียบเทียบเรื่องประสบความสำเร็จเป็นตัวเลขคะแนนเต็ม 5 นวัตกรรมนี้ในมุมมองของผู้บริหารของสายการบินแอร์เอเชียให้ดังต่อไปนี้

A Multitask assignment ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านให้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากในปัจจุบันสามารถทำได้มากกว่าเป้าหมายและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรักษาระดับต้นทุนที่ต่ำที่สุดได้ หากแต่ในบางเที่ยวบินยังมีบางปัจจัยที่สามารถทำให้ประหยัดเพิ่มได้มากขึ้นกว่านี้ เช่นนักบินต้องนอกจากจะทำการคำนวณ น้ำหนักและจุดศูนย์ถ่วงของเครื่องบิน (Load and trim sheet) เองแล้ว ยังคงต้องทำการวางแผนการบินเพื่อในแต่ละเที่ยวบินให้มีความประหยัดมากที่สุดโดยเฉพาะในขั้นตอนการบินขึ้นและลง ในขั้นตอนการบินวนเพื่อรอเวลาเนื่องจากสนามบินมีความคับคั่ง ทุกขั้นตอนเหล่านี้จะต้องทำและพิจารณาหลายด้านโดยองค์รวมเนื่องจากที่มีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้การพัฒนาต้องใช้เวลาในการศึกษา หรือดั่งเช่นการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน นอกจากจะทำหน้าที่ในการทำความสะอาดห้องโดยสารเพิ่มขึ้นแล้วแล้วยังคงต้องวางแผนและปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้เพิ่มขึ้น เช่น ทำการ ปรับกลยุทธ์การขายเพื่อให้สามารถเพิ่มยอดขายอาหารให้ได้มากขึ้นเพื่อลดความสูญเสียที่สายการบินต้องแบกรับ เพราะอาหารที่เหลือในแต่ละเที่ยวบินจะต้องทำการทำลายทิ้งเป็นต้น ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารมองว่า ถึงแม้จะทำได้ดีแล้วแต่ยังมีโอกาสในการพัฒนาต่อยอดเพิ่มขึ้นได้อีกเพื่อให้สามารถรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำลงกว่านี้ได้

B Aircraft Interior ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านให้คะแนนได้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากได้ทำเสร็จในขั้นตอนสั่งซื้อแล้ว การเปลี่ยนอุปกรณ์ในระหว่างใช้งานถือว่ายังคงทำได้แต่จะมีค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลาในการดำเนินงานมาก ดังนั้นหากต้องมีความจำเป็นในการติดตั้งอุปกรณ์เพิ่มสายการบินจะทำในขั้นตอนการส่งเครื่องเพื่อทำการตรวจสอบในแต่ละรอบที่กำหนดมากกว่า ทั้งนี้ในปัจจุบันสำหรับหัวข้อนี้ผู้บริหารมองว่าสายการบินสามารถทำได้คืออยู่แล้วเมื่อเทียบกับจำนวนเงินลงทุนที่ได้จ่ายไป

C Short Turn around Ground Time ในหัวข้อนี้ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านให้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากยังคงมีบางปัจจัยที่ทำการควบคุมไม่ได้แต่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเช่นความคับคั่งของสนามบินที่ปฏิบัติการในบางเที่ยวบิน สายการบินต้องถูกสั่งการให้ทำการให้ทำการรอเป็นเวลานานกว่า 30 นาทีเป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยของสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง ข้อจำกัดของสนามบินทั้งต้นทางและปลายทาง หรือปัญหาจากทางด้านเทคนิคเอง ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานภาคพื้นดินไม่สามารถทำได้ตามกำหนดการที่ตั้งไว้เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาทางสถิติจากข้อมูลการจัดอันดับของ เว็บไซต์ FlightStats ซึ่งจัดทำตรวจสอบข้อมูลสถานะทางการบินของสายการบินทั่วโลกแบบทันทีหรือที่เรียกว่า Real Time tracking พบว่าเมื่อจัดอันดับโดยใช้เวลาลงจอดที่สนามบิน

จุดหมายปลายทางเป็นหลัก ในปี 2014 สายการบิน ไทยแอร์เอเชีย มีร้อยละความตรงต่อเวลาโดยรวมเท่ากับ 88.16 ซึ่งอยู่เป็นอันดับ 3 ของโลกในกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำรองจาก Air Iberia express และ Air Baltic ในขณะที่สายการบินแอร์เอเชีย มาเลเซียอยู่ในอันดับ 10 โดยมีร้อยละความตรงต่อเวลาเท่ากับ 78.08 และในปี พ.ศ. 2558 สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถมีร้อยละความตรงต่อเวลาเท่ากับ 82.46 ซึ่งอยู่เป็นอันดับ 8 ของโลกในกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ ดังตาราง 4.7 และ 4.8 ที่แสดงอันดับและข้อมูลของเที่ยวบินโดยรวมในปี พ.ศ. 2557 และ พ.ศ. 2558

## 2014 Low Cost Airline On-time Performance: North America

Award Year

2014

Top 10 Low Cost Airlines (Ranked by 2014 On-time Arrival Performance)

		Flights	Seats (millions)	Tracked	Comp. Factor	On-time Departure	On-time Arrival	Avg. Dep Delay	Avg. Arrival Delay
1	I2 Iberia Express	27,264	4.58	98.18%	99.91%	94.21%	93.84%	35.6	34.1
2	BT Air Baltic	42,759	4.22	97.40%	99.50%	91.39%	92.00%	33.1	34.9
3	FD Thai AirAsia	87,589	15.77	94.37%	99.14%	88.68%	88.16%	35.4	36.0
4	HG NIKI	24,426	3.76	98.98%	99.80%	86.88%	86.22%	39.4	37.4
5	U2 easyJet	443,798	72.19	93.01%	99.56%	78.39%	85.12%	42.9	46.3
6	DY Norwegian Air Sh..	174,971	31.47	96.29%	99.67%	84.76%	84.91%	41.3	41.3
7	6E IndiGo	183,515	33.03	99.00%	99.78%	85.85%	83.31%	46.8	45.0
8	VX Virgin America	58,784	8.34	99.23%	99.26%	83.59%	82.42%	67.3	64.3
9	JQ Jetstar	115,127	21.31	98.34%	98.62%	80.31%	82.24%	44.8	46.5
10	AK AirAsia	157,775	28.40	97.74%	99.61%	79.62%	78.08%	38.6	38.8

ภาพที่ 4.5 แสดงอันดับและข้อมูลของเที่ยวบินโดยรวมในปี พ.ศ. 2557

## 2015 Low Cost Airline On-time Performance: North America

Award Year

2015

Top 10 Low Cost Airlines (Ranked by 2015 On-time Arrival Performance)

		Flights	Seats (millions)	Tracked	Comp. Factor	On-time Departure	On-time Arrival	Avg. Dep Delay	Avg. Arrival Delay
1	I2 Iberia Express	31,355	5.26	86.28%	99.83%	91.51%	93.50%	37.8	41.6
2	BT Air Baltic	42,451	4.15	96.45%	99.54%	90.88%	91.75%	36.9	38.0
3	HD Air Do	33,211	5.55	84.03%	99.17%	87.79%	86.37%	39.1	39.9
4	DP* Pobeda	18,227	3.10	93.15%	99.86%	67.16%	86.03%	41.5	55.5
5	WS WestJet	211,547	26.64	99.71%	98.58%	86.19%	85.32%	46.9	46.2
6	HG NIKI	22,187	3.35	92.93%	99.80%	83.70%	84.08%	36.6	36.7
7	DY Norwegian Air Sh..	166,046	30.59	92.71%	98.44%	81.73%	82.66%	42.6	44.0
8	FD Thai AirAsia	101,133	18.20	87.38%	99.92%	84.73%	82.46%	33.9	41.9
9	VX Virgin America	63,236	8.99	99.04%	99.02%	82.18%	81.07%	57.6	56.1
10	WN Southwest Airlines	1,280,259	179.89	93.94%	98.52%	77.19%	80.97%	50.6	51.7

ภาพที่ 4.6 แสดงอันดับและข้อมูลของเที่ยวบินโดยรวมในปี พ.ศ. 2558

D Fuel Tankering นวัตกรรมด้านนี้ได้สัมภาษณ์เฉพาะผู้จัดการประจำ สนามบินดอนเมืองและภูเก็ตเท่านั้น โดยทั้ง 2 ท่านได้ให้คะแนนคะแนน 5 เต็ม 5 เนื่องจากปัจจุบัน การคำนวณการทำ Fuel Tankering สามารถทำได้โดยระบบคอมพิวเตอร์ ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงาน สามารถคำนวณและเปรียบเทียบความประหยัดได้โดยตรงก่อนทำแผนการบินซึ่งทำให้การปฏิบัติงาน สามารถทำได้ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ทางผู้ศึกษาได้ทำการยกตัวอย่างการคำนวณ การประหยัดที่เกิดจากการใช้แนวทางการเติมน้ำมันเพื่อสำหรับเที่ยวบินต่อไปล่วงหน้า หรือ Fule Tankering ขึ้น โดยใช้เส้นทางการบิน กรุงเทพ ไปยังเชียงใหม่ เป็นกรณีศึกษา

#### ตารางที่ 4.3

แสดงราคาของน้ำมัน JET A-1 ของประเทศในภูมิภาค เอเชีย

Fuel quotations estimated regarding the US Energy Information Administration				
Region Name	Country Name	Airport Code	Airport Name	Fuel price Jet A1 (usd/usg)
Asia / Pacific	PAKISTAN	LHE	Lahore	1.72
Asia / Pacific	PAPUA NEW GUINEA	POM	Port Moresby	3.22
Asia / Pacific	PHILIPPINES	MNL	Manilla	1.91
<b>Asia / Pacific</b>	<b>THAILAND</b>	<b>BKK</b>	<b>Bangkok</b>	<b>1.25</b>
<b>Asia / Pacific</b>	<b>THAILAND</b>	<b>CNX</b>	<b>Chiang Mai</b>	<b>1.44</b>
<b>Asia / Pacific</b>	<b>THAILAND</b>	<b>HDY</b>	<b>Hat Yai</b>	<b>1.34</b>
<b>Asia / Pacific</b>	<b>THAILAND</b>	<b>HKT</b>	<b>Phuket</b>	<b>1.34</b>
Asia / Pacific	VIET NAM	HAN	Hanoi	1.44
Asia / Pacific	VIET NAM	HAN	Hanoi	1.44
Asia / Pacific	VIET NAM	SGN	Ho Chi Minh City	1.06
Asia / Pacific	LAO, PEOPLE'S DEMOC REPUBLIC	VTE	Vientiane	2.00
Asia / Pacific	MACAO (SAR), CHINA	MFM	Macau	1.16
Asia / Pacific	MALAYSIA	KUL	Kuala Lumpur	0.87
Asia / Pacific	JAPAN	KIX	Kansai	1.34
Asia / Pacific	JAPAN	NRT	Narita	1.16

หมายเหตุ: เก็บข้อมูล ณ วันที่ 21 ธันวาคม 255, 1 บาร์เรล เทียบเท่ากับ 42 US แกลลอน

## ตารางที่ 4.4

แสดงตัวอย่างการคำนวณ ค่าน้ำมันในเส้นทาง กรุงเทพฯ-เชียงใหม่

proximately Calculation Fuel Saving from Tankering Procedure on route Bangkok-Changmai		
Formular	Gallon x Convert unit x Density = Liter (Ton)	
1 Gallon	3.79	Lite
Density (Fix for this calculation)	0.79	L/gallon
Fuel Use for Bangkok to Changmai	3,500	Lite
Convert to Gallon	1,177.84	Gallon
Price Fuel at Changmai	1.48	USD/Gallon
Price Fuel at Bangkok	1.29	USD/Gallon
Fuel consume from from tankering Procedure (1%)	35	Lite
Convert to Fuel in Gallon	11.78	Gallon
Equal to amount (1)	15.19	USD
Total Amount Use when not do Tankering (1,177.84 x 1.48)	1,743.20	USD
Total Amount Use when do Tankering (1,177.84 x 1.29)	1,519.41	USD
Deduct cost for over carried fuel from tankering	15.19	USD
Total save cost in USD / Flight (1,743.20-1519.41-15.19)	208.59	USD
1 USD **	36.16	THB
Total save cost in THB / Flight	7,542.79	THB
Approximately fly 4 flight/day/ aircraft (2 tankering)	15,085.59	THB / Aircraft
Air Asia aircraft	40.00	Ea
Total Air Asia can save (Aproximately)	<u>603,423.51</u>	THB / Day
	<u>18,102,705.35</u>	THB / Month
	<u>217,232,464.16</u>	THB / Year

หมายเหตุ : \*\* ใช้ข้อมูลอัตราแลกเปลี่ยนจาก ธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 21 ธันวาคม 2558 โดยใช้ที่

- การคำนวณข้างต้นเป็นการคำนวณโดยประมาณเท่านั้น โดยให้ปัจจัยต่างๆ เป็นค่าคงที่เพื่อแสดงให้เห็นไม่  
สามารถใช้ข้อมูลเพื่อการอ้างได้
- เครื่องบิน แอร์เอเชีย ปัจจุบันมี 43 ลำ แต่ใช้เพียงแค่ 40 ลำในการคำนวณ เพื่อสำหรับเครื่องบินที่รอซ่อม และ  
ใช้ข้อมูลเที่ยวบินเฉลี่ย 4 เที่ยวบินต่อวันจาก [www.flightradar24.com](http://www.flightradar24.com)

จากตัวอย่างการคำนวณข้างต้น จะเห็นว่าหากทำการบินเฉลี่ยวันละ 4 เที่ยวบิน สายการบินจะสามารถทำการเติมน้ำมันเพื่อสำหรับเที่ยวบินต่อไปล่วงหน้าได้เฉลี่ยวันละ 2 เที่ยวบิน ต่อวัน ทำให้ประหยัดได้ 15,085.58 บาท ต่อลำ เมื่อนำจำนวนที่ได้คูณด้วย 40 ซึ่งเป็นจำนวนเครื่องบินเฉลี่ย หลังจากหักจำนวนเครื่องที่สำรองไว้ 3 ลำ ในกรณีหากมีการซ่อมบำรุง ทำให้สายการบินแอร์เอเชียสามารถประหยัดได้ถึง 603,423.51 บาทต่อวัน 18,102,705.35 ต่อเดือน และ 217,232,464.16 บาทต่อปี อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่แสดงการคำนวณเป็นเพียงตัวเลขที่ยกตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นภาพมากขึ้นเท่านั้น เพราะในการทำการบินจริงจะมีอีกหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น เวลาทำการบินจริง จำนวนน้ำมันที่เติม สภาพอากาศ จำนวนน้ำหนักที่ขน ทำให้ตัวอย่างที่แสดงไม่สามารถใช้อ้างอิงได้ หากแต่การคำนวณเบื้องต้นสามารถแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้นได้ ส่งผลให้บริษัทมีผลกำไรมากขึ้น

E Fuel Hedging หัวข้อนี้ได้สัมภาษณ์ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ต เท่านั้น โดยทั้งสองท่านได้ให้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากการทำ Fuel Hedging ให้ผลประโยชน์โดยรวมกับบริษัทมากกว่า ซึ่งจะเห็นได้จากตั้งแต่มีการเริ่มทำ Fuel Hedging บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนราคาของน้ำมันให้อยู่ในระดับคงที่ได้ ส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนเป็นจำนวนมาก แต่สาเหตุที่นวัตกรรมนี้ไม่ได้คะแนนเต็มเพราะถึงแม้จะมีการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วแต่ราคาของน้ำมันเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้อย่างแท้จริง ทำให้การประยุกต์ใช้ยังคงมีความเสี่ยง ทั้งนี้การทำ Fuel Hedging เปรียบเสมือนการซื้อน้ำมันในราคาประกันที่ตรึงไว้ค่าหนึ่งที่ตกลงกัน หากมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อทำให้น้ำมันขึ้นสูงกว่าราคาที่ตกลงซื้อไว้จะทำให้บริษัทได้กำไรจากการประกันราคาแต่ในทางตรงกันข้ามหากมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อทำให้น้ำมันตกลงต่ำกว่าราคาที่สายการบินซื้อไว้ สายการบินก็ยังคงต้องจ่ายค่าน้ำมันในราคาที่ตกลงซื้ออยู่ดี โดยในปลายปีที่ พ.ศ. 2558 เป็นหนึ่งตัวอย่างที่สายการบินได้รับผลกระทบจากราคาน้ำมันที่ตกมากกว่าราคาที่ประกันไว้ เนื่องจาก ที่สายการบินแอร์เอเชียทำ Fuel Hedging ที่ราคาเฉลี่ย 80 เหรียญต่อบาร์เรล ในสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละประมาณ 50 แต่ราคาขายจริงเฉลี่ยอยู่ที่เฉลี่ยประมาณ 58 เหรียญต่อบาร์เรลในช่วงของเดือนพฤศจิกายน 2558 (อ้างอิงจากราคาน้ำมันที่แสดงในรายงานผลของสายการบินแอร์เอเชีย วันที่ 26 พฤศจิกายน 2558) ทำให้ สายการบินขาดทุนในการทำ Fuel Hedging ในช่วงเวลาดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมการทำ Fuel Hedging ยังคงทำให้สายการบินได้กำไร และในปี พ.ศ. 2559 สายการบินแอร์เอเชียได้ตกลงทำประกันราคาน้ำมันไว้ที่ 59 เหรียญต่อบาร์เรลในขณะที่ราคาน้ำมันคาดการณ์ว่าน้ำมันจะมีราคาเฉลี่ยประมาณ 65 เหรียญต่อบาร์เรล ซึ่งสายการบินคาดการณ์ว่าการประกันราคาน้ำมันนี้จะทำให้สายการบินได้กำไรประมาณ 160 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

AA Group	2015				2016			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Current Hedge Ratio	50%	50%	51%	51%	30%	30%	30%	30%
Ave Hedge Cost (USD – jet kero)	98	88	84	84	63	64	65	66
Average FY Hedge Cost	88				65			
Ave Effective Cost (USD – jet kero)	86	82	72	71	56	58	59	61
Average FY Effective Cost	80				59			

ภาพที่ 4.7 แสดงสัดส่วนและราคาในการประกันราคาน้ำมันของสายการบินแอร์เอเชีย

โดยภาพรวมของการทัวเฉลี่ยน้ำหนัก 5 เรื่อง พบว่าการพยายามปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในของสายการบินเพื่อจุดมุ่งหมายในการลดต้นทุนโดยการทำ Lean Operation นี้มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.2 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน

#### 4.3.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ปัญหาในการทำสามารถแบ่งได้ 3 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจผิด เนื่องจากความไม่รู้ ปัญหาในข้อนี้คือการปฏิบัติแบบเดิมๆ ตลอดเนื่องจากเข้าใจผิดคิดว่าการปฏิบัติแบบเดิมเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ส่งผลให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. ทักษะของพนักงาน ปัญหาในข้อนี้เป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากการทำ Lean Operation จะสำเร็จได้ต้องเกิดจากที่พนักงานทุกคนร่วมมือกัน การทำการบินในแต่ละเที่ยวบิน มีพนักงานหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง หากมีพนักงานบางส่วนไม่เข้าใจถึงความสำคัญที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงจะทำให้การพยายามลดต้นทุนนี้ไม่ประสบความสำเร็จได้

3. ข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน เช่น สภาพอากาศ ภาวะเปียบ หรือข้อจำกัดของแต่ละสนามบิน ข้อจำกัดนี้ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดลงเนื่องจากเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถควบคุมได้ ยกตัวอย่างปัญหาในข้อนี้คือ ความคับคั่งของสนามบินเนื่องจากหลุมจอดเครื่องบินที่มีอยู่จำกัดในแต่ละสนามบิน ทำให้เครื่องบินจะต้องทำบินวนเพื่อรอค่านุญาตให้ลงจอดได้หรือภาวะเปียบในบางสนามบินที่ห้ามปฏิบัติการบินหลังเที่ยงคืน ส่งผลให้เครื่องบินไม่สามารถลงจอดที่สนามบินนั้นเพื่อทำการเตรียมทำการบินในเที่ยวบินเช้า เป็นต้น

#### 4.3.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

สำหรับแนวทางในอนาคตสำหรับการทำ Land Operation บริษัทยังคงมีแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักการปฏิบัตินี้อย่างต่อเนื่องเพื่อจุดมุ่งหมายในการลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด ทั้งนี้ในการในรายงานฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างของพนักงานในแต่ละฝ่ายเพียงแค่ 2 ตัวอย่างคือ นักบิน

และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน แต่ในการปฏิบัติการบินจริงได้มีหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยแต่ละฝ่ายก็ได้พยายามนำหลักการ Lean Operation นี้มาประยุกต์ใช้ด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างเช่น

- พนักงานที่ทำการวางแผนการบิน นอกจากจะทำการคำนวณแผนการบินแล้วยังสามารถทำหน้าที่อื่นเพิ่มได้เช่นควบคุมปฏิบัติการบรรจุสินค้าเข้าหรือสัมภาระลงใต้ท้องเครื่อง มองหาเส้นทางที่ทำให้ประหยัดที่สุด

- In Flight Service หรือพนักงานตรวจเช็คอาหารบนเครื่องบินต้องปรับปรุงกระบวนการบรรจุอาหารและเครื่องดื่มบนให้เพียงพอทุกเที่ยวบิน โดยเฉพาะเที่ยวบินช่วงค่ำที่มีอัตราการเดินทางและบริโภคมาก

- Guest Service and Ramp หรือพนักงานต้อนรับและปฏิบัติการภาคพื้นดินต้องปรับตารางทำงานและลดการทำงานล่วงเวลา เช่น ทำการขนกระเป๋าทุกใบไม่ให้ตกหล่น รวมทั้งดับเครื่องยนต์และปิดแอร์เมื่อจอดรอ ไม่ใช้รถตู้รับส่งโดยไม่จำเป็น และยกเลิกรถตู้บริการ VIP สำหรับทุกคน

- วิศวกรและช่างการบิน ต้องหาวิธีการซ่อมบำรุงและใช้อะไหล่เครื่องบินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการใช้รถในลานจอด เป็นต้น

ในส่วนของการทำ Fuel Tankering และ Fuel Hedging สายการบินยังคงนโยบายเดิมไว้เช่นกันเนื่องจากการดำเนินงานใน 2 ส่วนนี้ประสบความสำเร็จอยู่แล้วและส่งผลให้สายการบินแอร์เอเชียมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถคงต้นทุนทางการบินให้อยู่ระดับต่ำที่สุดได้ ทั้งนี้ทางผู้บริหารยังกล่าวอีกว่าบริษัทได้ทำการศึกษาและพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ความชำนาญและสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยลดต้นทุนได้อยู่ตลอด จึงกล่าวได้ว่านวัตกรรมในการทำ Lean Operation ของสายการบินแอร์เอเชียนี้ประสบความสำเร็จและมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลให้สายการบินประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

#### 4.4 Product Performance

Product Performance หรือประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์คือการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ให้กับสินค้าหรือบริการ โดยมุ่งไปที่คุณค่า คุณลักษณะ และคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ 3 ด้านด้วยกันคือ

- A Youngest Fleet Aircraft
- B Medium haul low cost airlines
- C Multiple classes of seats pattern



#### 4.4.1 ที่มาของนวัตกรรม

เนื่องจากการแข่งขันในธุรกิจสายการบินที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน สายการบินแอร์เอเชียจึงได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแตกต่างให้ผู้บริโภครับรู้เสมอในทุกด้านเพื่อให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ หากแต่การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียวยังไม่จำเป็นว่าเป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพราะการสร้างความแตกต่างชนิดนี้สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย หากแต่การพัฒนาความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์เป็นหนึ่งในนวัตกรรมที่ผู้บริโภคสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย และสามารถสร้างกระแสนิยมได้ ดังนั้นสายการบินจึงได้ให้ความสำคัญกับการนวัตกรรมทางด้านนี้ด้วย โดยที่มาของแต่ละนวัตกรรมมีดังนี้

การสร้างความแตกต่างโดยใช้เครื่องบินที่มีอายุน้อย มีผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคในด้านความปลอดภัย เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียดำเนินธุรกิจในลักษณะสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้บริโภคบางส่วนจึงกังวลว่าการประหยัดในต้นทุนที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อความปลอดภัย ดังนั้นสายการบินจึงได้มีนโยบายสร้างความแตกต่างในด้านนี้เพื่อปรับทัศนคติของผู้โดยสาร นอกจากนี้การใช้เครื่องบินที่มีอายุน้อยยังส่งผลดีต่อสภาวะแวดล้อมในการลดการปล่อยมลภาวะที่น้อยลงและใช้น้ำมันเชื้อเพลิงที่ประหยัดกว่ารุ่นเก่าอีกด้วย

ในส่วนของการเริ่มให้บริการการบินพิสัยกลางที่มีระยะการเดินทางมากกว่า 4 ชั่วโมง ขึ้นไปเนื่องจาก ปัจจุบันมีสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่น้อยราย แต่ความต้องการในการเดินทางของตลาดมีมาก ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป สายการบินแอร์เอเชียจึงตัดสินใจเปิดสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ขึ้นเพื่อให้บริการผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางไปในสถานที่ที่อยู่ไกลขึ้นแต่ยังคงรูปแบบความประหยัดไว้

ในด้านหารการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความต้องการของผู้โดยสาร เป็นหนึ่งในนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารที่หลากหลาย ส่งผลให้สายการบินสามารถเพิ่มราคาการให้บริการแต่กลุ่มลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้นได้ ทั้งนี้ในการสร้างความแตกต่างของสายการบินในด้านนี้แตกต่างจากสายการบินเต็มรูปแบบทั่วไปที่มีการแบ่งแยกที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยแค่ 3 กลุ่มที่ประกอบด้วย ชั้นหนึ่ง หรือ First Class, ชั้นธุรกิจ หรือ Business Class และชั้นประหยัดหรือ Economy Class หรือสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการเฉพาะชั้นประหยัดอย่างเดียวโดยไม่มีการแบ่งกลุ่มย่อยเท่านั้น หากแต่ได้มีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยลงไปอีกเช่นสายการบินแอร์เอเชียมีการแบ่งที่นั่งในกลุ่มชั้นประหยัดออกเป็น ที่นั่งประหยัดธรรมดา, ที่นั่งประหยัด โชนเงียบ (มีให้บริการเฉพาะ แอร์เอเชียเอ็กซ์), ที่นั่งชั้นประหยัดพรีเมียม (Hot seat), ที่นั่งประหยัดพรีเมียมโชนเงียบ (มีให้บริการเฉพาะ แอร์เอเชียเอ็กซ์) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการให้บริการที่นั่งในชั้นธุรกิจสำหรับ แอร์เอเชียเอ็กซ์ ซึ่งถือเป็นการให้บริการที่นั่งชั้นธุรกิจในสายการบินต้นทุนต่ำเป็นรายแรกในภูมิภาคอีกด้วย

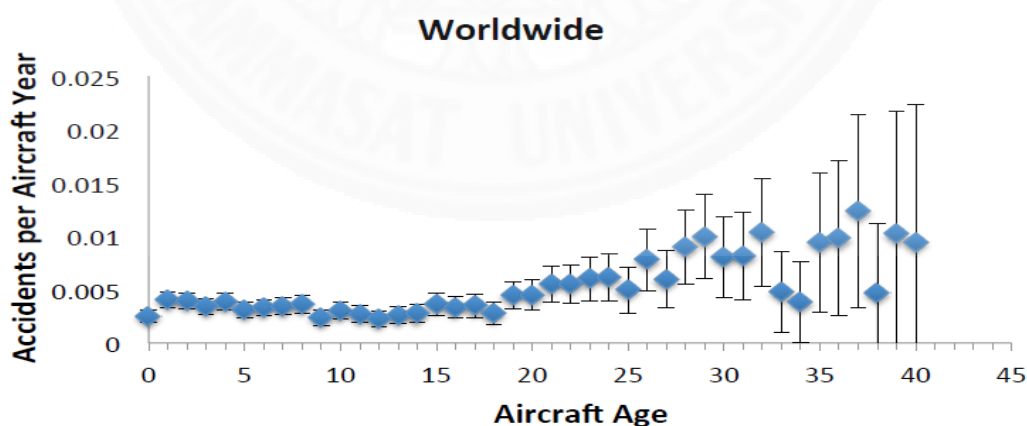
#### 4.4.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่อสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ให้กับผู้โดยสาร ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและก่อให้เกิดกระแสนิยมอันส่งผลให้บริษัทได้กำไรขึ้น

#### 4.4.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์มีจุดประสงค์เพื่อสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์อันส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้มากขึ้น ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมของการใช้เทคนิคนี้จะใช้ตัวชี้วัด 3 ตัวด้วยกันคือ

1. ความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ใช้บริการ โดยทำการสัมภาษณ์ความพึงพอใจในการใช้บริการเกี่ยวกับความใหม่ของเครื่องบิน และความตรงต่อเวลาของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย จากกลุ่มผู้โดยสารที่เคยใช้บริการสายการบิน ไทยแอร์เอเชียและสายการบินโลว์คอสอื่นในประเทศไทย เช่น นกแอร์ ไลออนแอร์ จำนวน 15 คน ปัจจุบันจะตอบประสิทธิภาพในเรื่อง อายุของเครื่องบิน เนื่องจากความใหม่ของเครื่องบินเป็นตัวชี้วัดที่ระบุถึงภาพลักษณ์ในเรื่องเครื่องบินที่มีผลโดยตรงต่อผู้โดยสาร และ ความตรงต่อเวลาเป็นตัวชี้วัดทางอ้อมในเรื่องของความใหม่ของเครื่องบิน เนื่องจากเครื่องบินที่มีอายุน้อยจะส่งผลในเรื่องของการซ่อมบำรุง และความชำรุดของอุปกรณ์ทางการบินที่น้อยตาม ทั้งนี้สาเหตุที่ไม่เลือกใช้ปัจจัยในเรื่องของความปลอดภัยมาเป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมเนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษารายงานของ John Hansman (2014) พบว่าปัจจัยด้านอายุของเครื่องบินที่น้อยกว่า 20 ปีไม่มีผลต่อการเกิดอุบัติเหตุอย่างมีนัยสำคัญ และจะสูงขึ้นเล็กน้อยเมื่อมีอายุมากกว่า 20 ปี อ้างอิงจากภาพที่ 4.10 ที่แสดงถึงอัตราการเกิดอุบัติเหตุกับอายุของเครื่องบิน



ภาพที่ 4.8 แสดงอัตราการเกิดอุบัติเหตุกับอายุของเครื่องบิน โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 จาก R. John Hansman, 2014, Analysis of Impact of Aircraft Age on Safety for Air Transport Jet Airplanes, MIT International Center for Air Transportation (ICAT) Department of Aeronautics & Astronautics Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA

จากข้อมูลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ความคิดที่กล่าวว่าเครื่องใหม่กว่าจะมีความปลอดภัยที่มากกว่าจึงไม่สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงเลือกตัวชี้วัดโดยใช้ความพึงพอใจของผู้โดยสาร ซึ่งเป็นความรู้สึกของผู้ใช้บริการเป็นตัวชี้วัดแทน

2. สัดส่วนรายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร (RASK) ลบด้วย ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (CASK) โดยถ้าปัจจัยนี้ยิ่งสูงแสดงว่า มีอุปสงค์ของผู้โดยสารสูงทำให้สายการบินสามารถกำหนดราคาได้สูงขึ้น ส่งผลให้สายการบินมีโอกาสได้รายได้มากขึ้นไปด้วย ซึ่งจะตอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมในหัวข้อ B เรื่องการให้บริการการบินในพิสัยกลาง

3. สัดส่วนรายได้จากบริการเสริมต่อรายได้รวมทั้งหมด ปัจจัยนี้จะแสดงสัดส่วนรายได้ที่สายการบินสามารถสร้างได้จากบริการเสริมซึ่งเป็นบริการที่สายการบินเก็บเพิ่มจากค่าโดยสารปกติ โดยยิ่งสัดส่วนนี้ยิ่งมาก ยิ่งแสดงว่าสายการบินสามารถสร้างรายได้จากบริการเสริมที่ได้มากไปด้วย ปัจจัยนี้จะตอบประสิทธิภาพในหัวข้อ C เรื่องการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อย

#### 4.4.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

A. จากผลการเก็บข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่มตัวอย่าง 15 คนเคยใช้บริการสายการบินไทยแอร์เอเชียและสายการบินโลว์คอสอื่นในประเทศไทย ในเรื่องความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพของเครื่องบินและประสิทธิภาพทางการบินของสายการบินแอร์เอเชียพบว่า ความใหม่ของเครื่องบินผู้โดยสารส่วนใหญ่ 10 ใน 15 คนให้ความเห็นว่าสายการบินแอร์เอเชียมีสภาพเครื่องบินที่ใหม่ ดูน่าเชื่อถือ ในขณะที่ 5 ใน 15 คนให้ความเห็นว่าไม่ต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่น

ในเรื่องความตรงต่อเวลา พบว่า ผู้โดยสารส่วนใหญ่ 12 ใน 15 คนให้ความเห็นว่าสายการบินแอร์เอเชียมีประสิทธิภาพในเรื่องของความตรงต่อเวลามากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำอื่น ในขณะที่ 3 ใน 15 คนให้ความเห็นว่าไม่ต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นในประเทศ

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ในกลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้โดยสารส่วนมากให้ความเห็นตรงกันว่าเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชียเป็นเครื่องบินที่ใหม่ ดูน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะปัจจัยด้านความตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้สายการบินแตกต่างจากสายการบินอื่น (ดูข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่อง short turn around ground time) โดยในหัวข้อเรื่องอายุของเครื่องบินนี้ ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้ความเห็นตรงกัน โดยให้คะแนนเท่ากับ 4 เต็ม 5 คะแนน เนื่องจากเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินคู่แข่งพบว่าเครื่องของสายการบินมีอายุที่ใหม่กว่าสายการบินคู่แข่งอย่างโดยภาพรวม หากแต่ยังไม่ให้คะแนนเต็มเนื่องจากมองว่าสภาพเครื่องบินที่ใหม่ แต่เมื่อเวลาผ่านไป เครื่องบินก็จะเก่าได้ จึงอาจไม่ได้ส่งผลให้ปัจจัยข้อนี้สร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่งอย่างแท้จริง

B. ในการวัดประสิทธิภาพของสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อทำการบินพิสัยกลางขึ้นเป็นหลัก จะใช้ตัวชี้วัดคือระยะห่างระหว่างรายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสารลบด้วยค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วย หรือ ค่า RASK-CASK โดย RASK สามารถหาได้จาก

รายได้จากการขายและให้บริการของบริษัท ทหารด้วยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) และ CASK สามารถคำนวณโดยนำผลรวมของต้นทุนจากการดำเนินงานและค่าตอบแทนผู้บริหารของบริษัท (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน) ทหารด้วยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ซึ่งระยะห่างนี้จะแสดงถึงรายได้ที่สายการบินได้หักกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เทียบต่อหน่วยผู้โดยสาร หากสัดส่วนนี้มีค่ามาก แสดงว่าสายการบินมีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้หลังหักต้นทุนดำเนินงานแล้วได้มากทั้งนี้ค่า RASK-CASK ได้แสดงในภาพที่ 4.9 ที่แสดงปัจจัยทางการบินดังต่อไปนี้

Table 14

**KEY FINANCIAL AND OPERATING PERFORMANCE**  
**Select Full-Service and Low-Cost Carriers in Asia-Pacific**  
**FY ending in 2013 and 2014**

	US\$ millions		%	US cents			Passenger Operations				US\$ millions		FY ending
	Operating revenue	Operating profit	Operating margin	RASK (a)	CASK (b)	RASK-CASK spread	RPKs (millions)	ASKs (millions)	Passenger load factor	Passengers (millions)	Aircraft in Fleet	Revenues per Aircraft	
<b>Low-Cost Carriers</b>													
1 Jetstar/Jetstar Asia	\$ 3,079	\$ 129	4.2%	7.04	6.74	0.30	34,570	43,730	79.1%	20.4	86	\$ 35.8	Jun-13
2 AirAsia	\$ 1,605	\$ 316	19.7%	5.18	4.16	1.02	25,333	31,582	80.2%	21.9	72	\$ 22.3	Dec-13
3 SpiceJet	\$ 949	\$ (20)	-2.1%	5.81	5.93	(0.12)	12,171	16,338	74.5%	12.7	55	\$ 17.3	Mar-13
4 Cebu Pacific Air	\$ 936	\$ 55	5.9%	5.78	5.44	0.34	12,927	16,207	79.8%	14.4	48	\$ 19.5	Dec-13
5 Thai AirAsia	\$ 722	\$ 70	9.7%	5.88	5.31	0.57	10,829	12,951	83.0%	10.5	35	\$ 20.6	Dec-13
6 AirAsia X	\$ 714	\$ 11	1.6%	3.83	3.80	0.03	15,857	19,309	82.1%	3.2	19	\$ 37.6	Dec-13
7 Tiger Airways	\$ 587	\$ (42)	-7.1%	3.72	3.98	(0.26)	12,239	15,779	77.6%	7.1	49	\$ 12.0	Mar-14
8 Indonesia AirAsia	\$ 510	\$ (11)	-2.2%	4.54	4.64	(0.10)	9,293	12,136	76.0%	7.9	30	\$ 17.0	Dec-13
<b>Average (carriers shown)</b>			<b>3.7%</b>	<b>5.22</b>	<b>5.00</b>	<b>0.22</b>			<b>79.0%</b>			<b>\$ 22.8</b>	
<b>Full-Service Carriers</b>													
1 China Southern Airlines Group	\$ 15,810	\$ 242	1.5%	8.46	8.44	0.02	148,416	186,800	79.5%	91.8	561	\$ 28.2	Dec-13
2 ANA Group	\$ 15,780	\$ 650	4.1%	15.40	12.85	2.55	68,475	102,498	66.8%	49.0	226	\$ 69.8	Mar-14
3 Air China	\$ 15,751	\$ 661	4.2%	8.97	8.66	0.30	141,968	175,677	80.8%	77.7	316	\$ 49.8	Dec-13
4 Qantas Group (excl. Jetstar)	\$ 14,889	\$ 191	1.3%	10.64	10.51	0.14	110,905	139,909	79.3%	48.3	312	\$ 47.7	Jun-13
5 China Eastern Airlines	\$ 14,157	\$ 283	2.0%	9.31	9.43	(0.12)	120,461	152,075	79.2%	79.1	478	\$ 29.6	Dec-13
6 Japan Airlines Group	\$ 12,905	\$ 1,644	12.7%	15.49	13.52	1.97	59,136	83,319	70.3%	38.9	222	\$ 58.1	Mar-14
7 Cathay Pacific Group	\$ 12,882	\$ 482	3.7%	10.13	9.81	0.32	104,571	127,215	82.2%	29.9	192	\$ 67.1	Dec-13
8 Singapore Airlines Group	\$ 12,188	\$ 207	1.7%	9.49	9.33	0.16	100,580	128,430	74.3%	22.0	103	\$ 118.3	Mar-14
9 Korean Air	\$ 11,572	\$ (18)	-0.2%	12.99	13.01	(0.02)	68,360	89,111	72.9%	24.3	147	\$ 78.7	Dec-13
10 Thai Airways International	\$ 6,509	\$ (44)	-0.7%	7.60	7.65	(0.05)	63,479	85,655	74.1%	21.5	100	\$ 65.1	Dec-13
<b>Average (carriers shown)</b>			<b>3.0%</b>	<b>10.85</b>	<b>10.32</b>	<b>0.53</b>			<b>75.9%</b>			<b>\$ 61.3</b>	
Bangkok Airways	\$ 637	\$ 77	12.1%	15.69	13.79	1.89	2,759	4,063	67.9%	4.2	25	\$ 25.5	Dec-13

Source: Annual reports and other industry sources for the carriers shown.

(a) RASK is calculated as Operating revenue divided by ASK.

(b) CASK is calculated as Operating expenses (incl. D&A, cost of operating leases and excl. fuel hedging effects, foreign exchange effects and net financial charges) divided by ASK.

ภาพที่ 4.9 แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยของสายการบินในระดับภูมิภาคปี พ.ศ.

2556-2557

ที่มา: Report of the Aviation Consultant: Bangkok Airways Public Company Limited 26  
May 2014

จากตารางด้านบนแสดงให้เห็นว่าค่า RASK-CASK ของสายการบินแอร์เอเชีย เอ็กซ์มีค่าเท่ากับ 0.03 ในขณะที่สายการบินแอร์เอเชียมีค่าเท่ากับ 1.02 ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่มากกว่า ศูนย์ นั่นคือมีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ มากกว่ารายจ่าย ทั้งนี้ค่านี้อาจจะติดลบได้หากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อหน่วย มากกว่ารายรับต่อหน่วยผู้โดยสาร ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้อันเป็นผลจากการซื้อเครื่องบินใหม่ มีคู่แข่งมากจนทำให้ราคาขายบัตรโดยสารเหลือน้อย และหากทำการประเมินเป็นคะแนนจากพึงพอใจน้อยเป็น 1 คะแนน จนถึง พึงพอใจมากเป็น 5 คะแนน ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้ 4 คะแนน โดยคาดว่า การให้บริการในระยะปีสัปดาห์กลางของสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์จะสามารถสร้างผลกำไรให้บริษัทได้เหมือนเช่นที่สายการบินแอร์เอเชียได้ทำมาแล้ว

C. ในด้านการวัดประสิทธิภาพของการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความต้องการของผู้โดยสาร สามารถวัดประสิทธิภาพที่สร้างขึ้นได้จากการพิจารณารายได้เสริมของสายการบิน ซึ่งได้แสดงดังตารางที่ 4.1 ในเรื่องงบการเงินรอบปีของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ตั้งแต่ พ.ศ. 2556 ถึง พ.ศ. 2558 และตารางที่ 4.2 ที่แสดงข้อมูลการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ไปแล้ว โดยพบว่ารายได้จากบริการเสริม หรือ Ancillary Services ของสายการบินมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 16.0 และ ร้อยละ 17.0 ต่อรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารแบบประจำซึ่งเป็นบริการหลัก ซึ่งรายได้จากบริการเสริมนี้คือรายได้ที่สายการบินได้ให้บริการผู้โดยสาร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การให้บริการเสริมก่อนขึ้นเครื่อง การให้บริการเสริมบนเครื่องรวมถึงสินค้าและบริการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ ทั้งนี้ทางสายการบินไม่ได้มีการแสดงงบรายได้จากการให้บริการการเลือกที่นั่งโดยเฉพาะแต่ได้รวมรายได้จากการให้บริการเสริมทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกันจึงได้พิจารณารายได้จากบริการเสริมนี้เป็นตัวชี้วัดแทน และเมื่อเปรียบเทียบรายได้เสริมของสายการบินแอร์เอเชียเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นพบว่า สายการบินแอร์เอเชียสามารถสร้างรายได้จากบริการเสริมได้ในสัดส่วนที่มากกว่าดังตาราง 11 ที่แสดงสัดส่วนรายได้เสริมต่อรายได้รวมทั้งหมดของสายการบินแอร์เอเชียเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นในปี พ.ศ. 2556-2557

## ตารางที่ 4.5

แสดงสัดส่วนรายได้เสริมต่อรายได้รวมทั้งหมดของสายการบินแอร์เอเชียเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นในปี พ.ศ. 2556-2557

AIRLINES	2013			2014		
	Total Revenue	Ancillary Revenue	Ratio	Total Revenue	Ancillary Revenue	Ratio
AIRASIA	23485	3759	16%	25,355.50	4,385.00	17%
NOK AIR	10542	637.6	6%	11,229.00	914.00	8%
SOUTH WEST	582714	32274	6%	551,793.00	31,251.00	6%
JET BLUE	164043	15510	9%	176,319.00	15,642.00	9%

โดยหากทำการประเมินเป็นคะแนนจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้คะแนนที่ 4 คะแนน เต็ม 5 โดยให้เหตุผลว่าการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความต้องการของผู้โดยสารในปัจจุบันทำได้ดีและสามารถสร้างรายได้ให้กับสายการบินเป็นจำนวนมาก โดยได้ยกตัวอย่างสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ซึ่งพบว่าที่นั่งในชั้นธุรกิจจะเต็มในเกือบทุกเที่ยวบิน และจะในบางครั้งที่นั่งชั้นธุรกิจจะเต็มในขณะที่ที่นั่งในชั้นประหยัดยังไม่ถึงครึ่ง

โดยภาพรวมของเปรียบเทียบเรื่องประสบความสำเร็จของนวัตกรรมเป็นคะแนนจากไม่ประสบความสำเร็จเป็น 1 คะแนน ถึง ความสำเร็จมากเป็น 5 คะแนน จากการเจดีย์น้ำหนัก 3 ด้าน ประเมินคะแนนตัวเลขได้อยู่ที่ 4 เต็ม 5 คะแนน

#### 4.4.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ในนวัตกรรมนี้ พบปัญหาในหลายด้านระหว่างดำเนินงาน โดยแบ่งได้ดังนี้

1 ข้อจำกัดของที่นั่ง ปัญหาในเรื่องนี้สะท้อนถึงความพึงพอใจในที่นั่งของสายการบิน โดยจากการสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่โดยสาร กลุ่มตัวอย่าง 15 คน เคยใช้บริการสายการบิน ไทยแอร์เอเชียและสายการบินโลว์คอสอื่นในประเทศไทย ในเรื่องความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพของเครื่องบินและประสิทธิภาพทางการบินของสายการบินแอร์เอเชียพบว่า มีผู้โดยสารจำนวน 6 ใน 15 คน ให้ความเห็นว่านอกเหนือจากคำถามเพิ่มเติมว่าที่นั่งของสายการบินนกแอร์จะนั่งสบายกว่าเล็กน้อย แต่ที่นั่งของสายการบินแอร์เอเชียจะใหม่กว่า ดังนั้นจึงเห็นว่าไม่ต่างกันมากในเรื่องของที่นั่ง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่นั่งของสายการบินทั้ง 2 สายจึงพบข้อมูลดังนี้

## ที่นั่งสายการบินนกแอร์

Seating details		Seat map key	
	Pitch	Width	Seating details
Economy	30	17.2	189 standard seats

## ที่นั่งสายการบินแอร์เอเชีย

Seating details		Seat map key	
	Pitch	Width	Seating details
Hot Seats	29	18	42 standard seats
Economy	29	18	138 standard seats

ภาพที่ 4.10 แสดงขนาดที่นั่งของสายการบินนกแอร์และแอร์เอเชีย

ที่มา : เว็บไซต์ <http://www.seatguru.com>

จากข้อมูลที่ได้แสดงข้างต้นพบว่าที่นั่งของสายการบินนกแอร์จะมีระยะห่างระหว่างที่นั่งมากกว่าสายการบินแอร์เอเชียอยู่ 1 นิ้ว ในขณะที่ความกว้างของที่นั่งจะแคบกว่าของสายการบินแอร์เอเชียอยู่ 0.8 นิ้ว ดังนั้นความเห็นที่ผู้โดยสารระบุว่าที่นั่งของสายการบินนกแอร์สบายกว่าเล็กน้อยมีสาเหตุมาจากระยะห่างระหว่างที่นั่งมากกว่านั่นเอง ปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นนี้ได้ส่งต่อให้ผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ตและผู้ชำนาญการฝ่ายสื่อสารองค์กรรับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต

2 สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่าง (Passenger Load Factor) ในเที่ยวบินขากลับจากต่างประเทศ ปัญหานี้เกิดในส่วนของสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ที่เพิ่งเปิดให้บริการ โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าในปัจจุบันสัดส่วนของผู้ใช้บริการเที่ยวบินในขากลับจากต่างประเทศจะมีสัดส่วนที่น้อยกว่าเที่ยวบินที่ออกจากประเทศอยู่ประมาณร้อยละ 10 สาเหตุที่เกิดขึ้นผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่าอาจเกิดจากการรับรู้ในตราสินค้าที่ไม่เท่ากันของสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ทำให้ผู้โดยสารบางส่วนเลือกใช้บริการสายการบินอื่นแทน

3 ปัญหาทางพฤติกรรมของผู้โดยสาร เนื่องจากการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยของสายการบินตามความต้องการของผู้โดยสาร หากแต่ในการสืบค้นข้อมูลพบว่าในที่นั่งโซนเงียบ มีผู้โดยสารบางท่านส่งเสียงดังรบกวนท่านอื่นในบางเที่ยวบิน ทำให้ผู้โดยสารที่จ่ายเงินเพิ่มรู้สึกไม่พอใจอยู่บ้าง

#### 4.4.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

สำหรับแนวทางในอนาคตสำหรับนวัตกรรมทั้ง 3 ด้านสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เรื่องอายุของเครื่องบิน ในปัจจุบันสายการบิน ไทยแอร์เอเชียมีจำนวนเครื่องบินทั้งสิ้น 43 ลำ (ข้อมูล ณ วันที่ 4 พ.ค. 2558) โดยแบ่งเป็นการเช่าเครื่องบินจากบริษัทที่ให้บริการจำนวน 27 ลำ และ อีก 13 ลำ เป็นการซื้อ โดยมีหลักเกณฑ์คือบริษัทจะพิจารณาอัตราดอกเบี้ยในปีนั้นๆ ก่อนตัดสินใจซื้อหรือเช่าเครื่องบิน หรือหากราคาเช่าถูกกว่าก็จะทำการเช่าแทนการซื้อ แต่ในช่วงปี

พ.ศ. 2557 ถึง พ.ศ. 2558 อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำบริษัทจึงใช้วิธีการซื้อโดยได้ทำประกันเพิ่มเพื่อซื้อในอัตราดอกเบี้ยคงที่ไว้ทุกลำ ทั้งนี้เครื่องบินของสายการบินทุกลำจะทำการปลดระวางคืนบริษัทที่ให้เช่าหรือการขายซากทิ้งเมื่อสิ้นสุดระยะเวลา 12 ปี ปัจจุบันราคาเครื่องบินรุ่น แอร์บัส A320 ที่สายการบินใช้อยู่ที่ประมาณ 1 พันล้านบาท และเมื่อมีอายุการใช้งานประมาณ 12 ปีจะขายได้ประมาณเฉลี่ยที่ 3-8 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 108-290 ล้านบาท (1 ดอลลาร์สหรัฐเท่ากับ 36.16, ข้อมูลอัตราแลกเปลี่ยนจาก ธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 21 ธันวาคม 2558) ขึ้นอยู่กับราคาตลาด ณ ขณะนั้น โดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 3-8 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้คงไม่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากทางสายการบินมองว่าการให้บริการด้วยเครื่องใหม่จะทำให้เกิดประโยชน์มากกว่าเสีย ทั้งในเรื่องของความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและความประหยัดในการใช้เชื้อเพลิง

2. การให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในพิสัยกลางขึ้นไปของสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ทางสายการบินให้ความเห็นว่าการเปิดสายการบินเอเชียเอ็กซ์ จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจได้เนื่องจากยังมีผู้ให้บริการน้อยรายและสามารถตอบสนองความต้องการในการเดินทางในพิสัยกลางที่ปัจจุบันต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางที่สูงได้ ทั้งนี้สำหรับแนวทางในอนาคตทางสายการบินได้มุ่งพัฒนาในการเชื่อมต่อเครือข่ายการเดินทางระหว่างสายการบินแอร์เอเชียและสายการบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ เข้าด้วยกันเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้สะดวกขึ้น และมุ่งเน้นในการเปิดเส้นทางใหม่ๆ ที่มีความต้องการในการเดินทางและมีผู้ให้บริการน้อยรายหรือไม่มีในปัจจุบัน

3. สำหรับการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความต้องการของผู้โดยสาร พบว่านวัตกรรมนี้สามารถสร้างผลประโยชน์ที่ดีต่อบริษัทได้ดังที่ได้แสดงในส่วนของผลลัพธ์ของนวัตกรรม ทั้งนี้สายการบินยังคงให้ความสำคัญกับรายได้จากการแบ่งบริการเป็นกลุ่มย่อยนี้โดยยังคงพัฒนาบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดไม่เฉพาะด้านการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยตามที่ได้ยกตัวอย่างเท่านั้น หากแต่ยังคงพัฒนาไปในการให้บริการอื่นที่สามารถทำได้ เช่น การประกันการเดินทาง การซื้ออาหารหรือน้ำหนักกระเป๋าเพิ่มหรือการให้บริการขนส่งสินค้าเป็นต้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารที่แตกต่างกัน

#### 4.5 Service

นวัตกรรมในด้านการบริการสามารถแบ่งเป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

- A Routing Connectivity
- B Extended Journey
- C Travel Guide and Travelogue
- D Asean Plus Card



#### 4.5.1 ที่มาของนวัตกรรม

ธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจประเภทการให้บริการ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมการให้บริการจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถสร้างแตกต่างให้ผู้บริโภคได้รับรู้ได้ นวัตกรรมการให้บริการที่ดีจะช่วยให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสเข้าถึงหรือทดลองใช้สินค้าหรือบริการได้สะดวกขึ้น เพิ่มมูลค่าสินค้าให้สูงขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และยังช่วยเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นให้ดูดีขึ้น กระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้ใหม่ได้

ตัวอย่างนวัตกรรมการให้บริการแรกที่สายการบินแอร์เอเชียใช้คือ Routing Connectivity หรือการเชื่อมต่อเส้นทางการบินให้สามารถเดินทางได้สะดวกขึ้น การทำเช่นนี้เป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทำให้สามารถนำเสนอเส้นทางการบินที่หลากหลายครอบคลุมขึ้น ประหยัดเวลาการเดินทางมากขึ้น ทำให้ผู้โดยสารสามารถใช้บริการได้ง่ายขึ้น

สำหรับที่มาของการทำ Extended Journey เนื่องจากในปัจจุบันการเดินทางทางอากาศยังถูกจำกัดให้อยู่สนามบินเท่านั้น ดังนั้นสายการบินแอร์เอเชียจึงมีการนำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ที่เชื่อมต่อทุกการเดินทางเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้โดยสะดวกขึ้น ไม่ต้องกังวลกับการเดินทางหลังจากที่ออกจากสนามบิน

สำหรับการทำ Travel Guide นี้บริษัทมีเป้าหมายในเรื่องการอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารโดยให้บริการด้านคำแนะนำ เนื่องจากสายการบินได้มองภาพแบบองค์รวม โดยมองว่าผู้โดยสารที่เดินทาง ไม่ได้เดินทางจบแค่สนามบิน หากแต่ยังมีกิจกรรมอื่นเช่นการท่องเที่ยวไปยังสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ และกฎระเบียบทางราชการที่ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นสายการบินจึงให้บริการด้านคำแนะนำเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารทั้งในรูปแบบเอกสารและช่องทางทีวีและสื่อออนไลน์ ทำให้ผู้โดยสารรู้สึกว่ายสายการบินเป็นเพื่อนที่ดี มีบริการช่วยเหลือให้คำแนะนำ ทำให้เป็นการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ และยังสามารถกระตุ้นอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้นด้วย

ในส่วนบัตร Asean Plus Card เป็นการสร้างความแตกต่างใหม่ทางการบินที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นในภูมิภาค โดยบริการนี้ได้ทำขึ้นมาเพื่อส่งเสริมและให้อิสระในการเดินทางภายในประชาคมอาเซียนรวมทั้งดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติให้เข้ามายังภูมิภาคนี้มากขึ้น โดยหลักการของบัตรนี้คือการจ่ายเงินล่วงหน้าเพื่อซื้อเครดิตที่เป็นทำหน้าที่เสมือนหน่วยเงินเดียว (Single Currency) ลดความยุ่งยากของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่แตกต่างกัน การทำเช่นนี้เป็นนวัตกรรมทางการบินที่การอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสาร ทำให้ผู้โดยสารสามารถวางแผนการเดินทางทั่วอาเซียนได้ตามต้องการ จากการประเมินในทั้ง 4 นวัตกรรมทำให้โดยภาพรวมนวัตกรรมนี้มีคะแนนความประสบความสำเร็จอยู่ที่ 3.75 ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จโดยภาพรวม

#### 4.5.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ของนวัตกรรมได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การเพิ่มยอดขายบัตรโดยสารโดยมุ่งทำให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสเข้าถึงหรือทดลองใช้สินค้าหรือบริการได้สะดวกขึ้น และการสร้างภาพลักษณ์ผู้นำการบินต้นทุนต่ำ โดยการอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจจนสามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นให้ดีขึ้น กระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้ใหม่ได้

#### 4.5.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

ในส่วนของ การทำ Routing Connectivity และ Extended Journey มีวัตถุประสงค์คือการทำให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสเข้าถึงหรือทดลองใช้สินค้าหรือบริการได้สะดวกขึ้น ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมของนวัตกรรมนี้คือสัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่างหรือ Cabin Factor เนื่องจากยิ่งสัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่างเพิ่มมากขึ้นยิ่งแสดงออกถึงจำนวนผู้โดยสารและความนิยมในเส้นทางการบินหรือบริการนั้นมากขึ้น และสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้จะมีผลทำให้ราคาของแต่ละเที่ยวบินสูงขึ้นด้วย

ด้านการทำ Travel Guide และ Asean Plus Card มีจุดประสงค์หลักคือการอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจจนสามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นให้ดีขึ้น นอกจากนี้การประยุกต์ใช้นวัตกรรมนี้ยังมีวัตถุประสงค์รองคือการกระตุ้นยอดขายโดยการนำเสนอที่เกี่ยวที่สวองงานหรือมีกิจกรรมที่น่าสนใจเพื่อให้ความต้องการของตลาดเพิ่มขึ้นได้อีกด้วย ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมของทั้ง 2 นวัตกรรมนี้คือการประเมินจากเสียงตอบรับของลูกค้าต่อนวัตกรรม และสัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่างหรือ Cabin Factor

#### 4.5.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

ในการทำ Routing Connectivity และ Extended Journey สายการบินมีเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายบัตรโดยสารโดยมุ่งทำให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสเข้าถึงหรือทดลองใช้สินค้าหรือบริการได้สะดวกขึ้น ดังนั้นจาก ผลลัพธ์ถือว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากปัจจุบันสัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่างของสายการบินอยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ 80-83 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราส่วนที่สูงและใกล้เคียงกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย (นกแอร์มีอัตราส่วนร้อยละ 84 ในปี พ.ศ. 2556 และ 81.3% ในปี พ.ศ. 2557) และเป็นระดับที่ทำให้สายการบินได้กำไร สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์กับผู้บริหารที่พบว่าอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารขั้นต่ำที่สายการบินจะเท่าทุนคือ ที่ระดับประมาณร้อยละ 60 หากเปรียบเทียบเป็นตัวเลขว่านวัตกรรมนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยไม่ประสบความสำเร็จคือ 1 คะแนน ประสบความสำเร็จมากคือ 5 คะแนน ในมุมมองผู้ให้สัมภาษณ์ได้อยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากการขยายเส้นทางการบินในบางเส้นทางได้กำไรน้อยหรือยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรตามที่สายการบินตั้งเป้าหมายไว้ ตัวอย่างเส้นทางการบินที่ได้ยกเลิกไปแล้วบางส่วนคือเส้นทาง ภูเก็ต-อุบล, ภูเก็ต-เมดาน หรือ ภูเก็ต-โฮจิมินห์ ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุว่าในการ

พิจารณาว่าเส้นทางไหนประสบความสำเร็จหรือไม่บริษัทจะพิจารณาโดยหากถ้าเกิน 12 เดือนแล้วไม่มีกำไรบริษัทจะปิดเส้นทางบินนั้นเพื่อไปเปิดให้บริการในเส้นทางที่มีความคุ้มค่ามากกว่า

สำหรับการทำ Travel Guide บริษัทมีเป้าหมายหลักในเรื่องการอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารในด้านข้อมูลของแหล่งท่องเที่ยวสำคัญที่สายการบินได้ปฏิบัติการบิน และมีวัตถุประสงค์รองคือการกระตุ้นยอดขายบัตรโดยสารจากการนำเสนอที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากพิจารณาจากผลลัพธ์ถือว่าประสบความสำเร็จ โดยในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้แนวคิดเรื่องนี้ได้อยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากบริษัทสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารในเรื่องของสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญและช่วยในเรื่องกฎระเบียบทางราชการที่ต้องปฏิบัติตามได้ ยังสามารถทำให้สายการบินได้มีโอกาสนำเสนอเที่ยวบินในเส้นทางที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางไปในสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามเหล่านั้นได้อีกด้วย

ด้านนวัตกรรม Asean Plus Card ซึ่งเป็นการเสนอขายบัตรแทนเงินสดที่ทำหน้าที่เสมือนหน่วยเงินเดียว (Single Currency) เพื่อลดความยุ่งยากของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่แตกต่างกัน จากการศึกษาโดยการประเมินเสียงตอบรับของลูกค้าและพิจารณาสัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่างหรือ Cabin Factor ที่เพิ่มขึ้นในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า นวัตกรรมนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรถึงแม้ว่าจะเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นก็ตาม โดยหากประเมินเป็นคะแนนความสำเร็จผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้ความเห็นตรงกันที่ 3 คะแนน สาเหตุที่นวัตกรรมนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องมาจากมีข้อจำกัดหลายประการทั้งเวลาในการเดินทางที่จำกัดไว้ที่ 30 หรือ 60 วัน และค่าใช้จ่ายแอบแฝงเช่นค่าภาษีสนามบินที่ไม่รวมในบริการทำให้ผู้ใช้บริการไม่เกิดความสะดวกในการใช้บริการหรือวางแผนการบินตามเป้าวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 4.5.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

อุปสรรคในการ ทำ Routing Connectivity สามารถแบ่งได้ 3 ประการดังนี้

1. ข้อจำกัดของกฎการบิน เนื่องการเปิดเส้นทางการบินใหม่จะต้องขออนุญาตจากกรมการบินพลเรือนเพื่อทำการบิน หากเส้นทางที่ขออนุญาตมีสายการบินที่ปฏิบัติการอยู่แล้วและมีความคับคั่งจะทำให้ได้ช่วงเวลาที่มันักเดินทางน้อยได้เช่นตอนดึกหรือบ่าย เพราะหากผู้โดยสารต้องการเดินทางเพื่อไปท่องเที่ยว ผู้โดยสารส่วนมากจะเลือกที่จะเดินทางตอนเช้าเพื่อที่สามารถมีเวลาท่องเที่ยวได้ทั้งวัน หากสายการบินไม่สามารถที่จะขอช่วงเวลาดังกล่าวได้อาจทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขันได้

2. ข้อจำกัดจางสนามบินที่เป็นฐานปฏิบัติการ ข้อจำกัดนี้เกิดขึ้นเนื่องจากกลุ่มจอดเครื่องบินที่มีอยู่จำกัดและกฎทางการบินทำให้เครื่องบินไม่สามารถที่จะจอดค้างคืนหรือทำการบินได้ เช่นที่สนามบินภูเก็ตจะมีข้อจำกัดที่ห้ามทำการบินหลังเที่ยงคืน และไม่อนุญาตให้จอดเครื่องบินค้างคืนได้ หากไม่ขออนุญาตก่อนยกเว้นกรณีฉุกเฉิน สาเหตุเพราะหลุมจอดที่มีอยู่จำกัด

3. ข้อจำกัดของสนามบินปลายทาง ข้อจำกัดนี้เกิดจากการที่สนามบินปลายทางมีขนาดเล็กเกินไปไม่เหมาะสมที่จะทำการบินด้วยเครื่องบินที่มีอยู่ เช่นที่สนามบิน ปาย หรือที่สนามบินระนอง ทำให้สายการบินสูญเสียโอกาสในการแข่งขันให้กับสายการบินคู่แข่งที่มีเครื่องหลายขนาด สำหรับอุปสรรคในการ ทำ Extended Journey สามารถแบ่งได้ 2 ประการดังนี้

4. อุปสรรคของผู้ให้บริการในพื้นที่ อุปสรรคข้อนี้เกิดขึ้นได้หากผู้ให้บริการประกอบการปฏิบัติไม่ได้มาตรฐาน เกิดความล่าช้าหรือไม่ปลอดภัย เนื่องจากจากสายการบินได้ทำการเสนอขายบริการเชื่อมต่อเกาะ หรือเชื่อมต่อเมืองในแบบ Bundling คือเก็บค่าโดยสารพร้อมกันทีเดียว การทำเช่นนี้หากผู้ประกอบการให้บริการไม่ดีล่าช้าหรือไม่ปลอดภัย อาจส่งผลกระทบต่อสายการบินได้ ถึงแม้สายการบินจะมีการระบุด้วยข้อความก่อนการจองก็ตาม

5. การลดเลียนแบบของคู่แข่ง เนื่องจากนวัตกรรมนี้สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย และสามารถเพิ่มขอบเขตการให้บริการได้จนถึงจุดหมาย ทำให้สายการบินคู่แข่งเกิดการลอกเลียนแบบ โดยการลอกเลียนแบบของสายการบินคู่แข่งจะลอกเลียนแบบโดยเลือกจุดรอให้บริการที่ใกล้เคียงท่องเที่ยวมากกว่าหรือมีความสะดวกสบายกว่าในบางสถานที่ ทำให้ผู้โดยสารอาจตัดสินใจเลือกใช้บริการของสายการบินคู่แข่งแทน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีแสดงความคิดเห็นต่อบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ผู้โดยสารได้เห็นภาพและวิเคราะห์ก่อนการเดินทาง ยกตัวอย่างเส้นทางพิษณุโลกต่อรถไปที่อุทยานประวัติศาสตร์สุโขทัยที่สายการบินแอร์เอเชียเลือกใช้บริการของ บริษัท สุโขทัยศิลาตล จำกัด ที่ใช้โรงแรมสุโขทัยเทรเซอร์ เป็นจุดจอดรถและใช้ชื่อว่า Wake Up @ เมืองเก่า ที่มีที่นั่งรอบริการจำกัดแต่อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวมากกว่าในขณะที่นกแอร์ใช้จุดจอดรถที่ Coffee House by Sinvana ที่มีร้านกาแฟทำให้ผู้โดยสารสามารถนั่งทานกาแฟระหว่างรอบริการได้



ภาพและรีวิวจากคุณ ยุงชะมัด.สัตวแพทย์ ที่เขียนในเว็บไซต์ pantip วันที่ 24 มิถุนายน 2557

ภาพที่ 4.11 แสดงแผนที่จุดจอดรถของสายการบินแอร์เอเชียเทียบกับนกแอร์

การทำ Travel Guide มีอุปสรรค คือภาษา เนื่องจากในคู่มือท่องเที่ยวหรือวิดีโอ สารคดีท่องเที่ยวจะถูกจัดทำเป็นภาษาอังกฤษเป็นหลักและจัดทำเป็นภาษาตามความนิยมของนักท่องเที่ยวในเส้นทางนั้นเช่นภาษาจีน หรือเกาหลี ในคู่มือท่องเที่ยวประเทศไทย หรือฟิลิปปินส์ ซึ่งทำให้ผู้โดยสารบางส่วนที่ไม่ได้เข้าใจภาษาอังกฤษหรือภาษาที่สายการบินจัดทำไม่สามารถอ่านได้

ด้านบัตร Asean Plus Card มีอุปสรรคคือข้อกำหนดที่มากทำให้การใช้งานจริงไม่สะดวก โดยสามารถจำแนกอุปสรรคได้ 4 ด้านด้วยกันคือ

- ไม่สามารถขอคืนได้หากผู้ซื้อไม่สามารถใช้ได้ทันในช่วงเวลาที่กำหนด
- สามารถใช้ซื้อได้เฉพาะค่าโดยสาร ไม่รวมค่าใช้จ่ายหรือบริการอื่นเช่นค่าภาษี

สนามบิน หรือค่าน้ำหนักกระเป๋า

- ไม่สามารถใช้ซ้ำเส้นทางได้ เนื่องจากแต่ละเส้นทางสามารถเดินทางได้ครั้งเดียว

#### 4.5.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

สำหรับการทำ Routing Connectivity และ Extended Journey ทางสายการบิน ยังคงทำการขยายเส้นทางอย่างต่อเนื่องไปยังเส้นทางใหม่ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นหรือมีคู่แข่งน้อยราย เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถใช้บริการได้สะดวกและง่ายขึ้น โดยหากเส้นทางที่ขยายหรือสร้างใหม่นั้น ไม่มีกำไรเกิน 12 เดือนทางสายการบินจะปิดให้บริการในเส้นทางนั้นเพื่อไปเปิดให้บริการในเส้นทางที่มีความคุ้มค่ามากกว่า ประกอบกับการที่สายการบินแอร์เอเชียมีการเพิ่มจำนวนเครื่องบินเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปีจึงเห็นได้ว่าเส้นทางการบินใหม่ของสายการบินจะเกิดขึ้นอยู่เสมออยู่ตลอด

ในส่วนของนวัตกรรม Travel Guide และ Travelogue ทางสายการบินยังคงนโยบายการทำอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งพัฒนาสื่อท่องเที่ยวเพื่อแนะนำผู้โดยสารในมุมมองใหม่ที่สายการบินปฏิบัติการบินทั้งในรูปแบบคู่มือการท่องเที่ยว สารคดีท่องเที่ยว หรือรายการทางทีวีเพื่อกระตุ้นให้เกิดอุปทานทางการตลาด และเป็นการอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารเพื่อเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นให้ดูดีขึ้น

ด้านบัตร Asea คงไม่ได้เปลี่ยน Plus Card ถึงแม้ว่าการออกบัตรนี้จะเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นหากแต่การออกนวัตกรรมใหม่นี้มีอุปสรรคคือข้อกำหนดที่มากทำให้การใช้งานจริงไม่สะดวกทำให้การใช้งานยังไม่บรรลุตามเป้าวัตถุประสงค์หากแต่กระเป๋ายกใช้ให้ง่ายขึ้น เนื่องจากได้ออกแบบมาสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางไปหลายเส้นทางภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อต้อนรับการมาของ AEC และแนวความคิดนี้ยังคงพัฒนาต่อยอดประยุกต์เข้ากับบริการรูปแบบอื่นในอนาคตได้

## 4.6 Brand Innovation

ตัวอย่างนวัตกรรมการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้าของสายการบินแอร์เอเชียในการศึกษานี้ ได้ยกตัวอย่างเป็น 5 ด้านคือ

- A Logo
- B Slogan
- C Sponsor for sport team
- D Brand Ambassador Ambassador
- E Disruptive Campaign

### 4.6.1 ที่มาของนวัตกรรม

การเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำในปัจจุบันทำให้สายการบินต่างๆ ต้องปรับตัว โดยหากพิจารณาเฉพาะในประเทศไทยพบว่า สายการบินต้นทุนต่ำที่บินเข้ามาในประเทศไทย ปี 2013 มีประมาณ 25 สายการบิน เพิ่มขึ้นกว่าสองเท่าเมื่อเทียบกับห้าปีที่แล้วเมื่อปี 2008 ดังนั้นสายการบินต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการสายการบินให้มากที่สุด หนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพและได้ผลดีที่สุดคือการสร้างแบรนด์ เนื่องจากการสร้างแบรนด์จะช่วยให้ผู้รับสารหรือลูกค้าจดจำลักษณะ ระบุถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง แบรนด์เป็นดั่ง คำมั่นสัญญา ที่จะดึงดูดผู้ซื้อ และใช้ภาพลักษณ์ที่โดดเด่น โดยการสร้างแบรนด์สามารถเปลี่ยนสินค้าทั่วไปให้มีราคาและเป็นของขวัญที่มีความหมายได้ นวัตกรรมการสร้างแบรนด์นั้นรวมถึงการขยายเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ภายใต้แบรนด์ที่มีอยู่ ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณค่า ช่วยสร้างความพึงพอใจและอำนาจการต่อรองในการธุรกิจได้ ดังนั้นสายการบินแอร์เอเชียจึงให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์เป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างการสร้างแบรนด์ของสายการบินเอเซียมี 5 ด้านดังต่อไปนี้

การสร้าง logo และ Slogan เนื่องจากโลโก้เก่ามีลักษณะไม่น่าสนใจ ไม่เหมาะกับมุมมองภายนอกหรือ Brand Attribute ของสายการบินแอร์เอเชียจึงทำการเปลี่ยนโลโก้ให้ดูทันสมัย เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถจดจำตราสินค้าได้ง่ายขึ้นดูมีความสดใสและน่าสนใจกว่าเดิม พร้อมกันนี้แอร์เอเชียก็ได้คิดสโลแกน ใหม่ๆ ก็บินได้ ขึ้นมาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ใหญ่ที่สุดในเอเซีย ที่เป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้โดยสารที่ไม่เคยเดินทางโดยเครื่องบิน ได้เดินทางด้วยราคาที่เหมาะสม

ในด้าน Sponsor for sport team เนื่องจากในช่วงแรกเมื่อปี 2005 สายการบินแอร์เอเชียเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ ทางบริษัทต้องการจะสร้างแบรนด์ของสายการบิน

แอร์เอเชียให้คนทั่วโลกได้รู้จักได้รู้จักในช่วงเวลาอันสั้น สายการบินจึงได้คิดและพยายามคิดหาวิธีเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดในต้นทุนที่จำกัด ในที่สุดสายการบินจึงได้คิดต่างและตัดสินใจเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสรกีฬาที่มีชื่อ โดยเริ่มเป็นผู้สนับสนุนให้กับสโมสร Manchester United ในฟุตบอล English Premier League ทางบริษัทเชื่อว่าการเป็นผู้สนับสนุนและมี โลโก้ของบริษัทบนเสื้อทีมกีฬาที่มีผู้คนชื่นชอบจำนวนมากจะช่วยสร้างกระแสนิยมให้ผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น โดยกีฬาจะสามารถเป็นตัวเชื่อมที่ดีของสายการบิน กับกลุ่มแฟนคลับของกีฬาแต่ละประเภทที่สายการบินให้การสนับสนุน ทำให้แอร์เอเชียใกล้ชิดกับชาวต่างชาติมากขึ้น เมื่อนักท่องเที่ยวเหล่านั้นได้เดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยและประเทศรอบข้างแถบเอเชีย จะทำให้นักท่องเที่ยวเหล่านั้นเกิดความผูกพัน อันนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเลือกใช้บริการในที่สุด จึงเป็นที่มาของการเป็นผู้สนับสนุนทีมกีฬาที่มีชื่อเสียงตราบนานทุกวันนี้

ด้าน Brand Ambassador เนื่องจากสายการบินเชื่อว่า พลังดาราทันทีต่อกลุ่มคนที่ชื่นชอบมีอิทธิพลเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดแรงส่งขับเคลื่อนยอดขายแบรนด์ให้มีชีวิตชีวาขึ้นมาได้ และยังเป็นศิลปินที่มีชื่อเสียงด้วยแล้ว เมื่อศิลปินเหล่านั้นใช้สินค้าหรือบริการอะไร ผู้บริโภคที่ชื่นชอบในตัวดาราคคนนั้นจะมีแนวโน้มในการลอกเลียนแบบดาราทันทีที่เขาชื่นชอบ หากแต่การ ถ้าเลือก Brand Ambassador จะต้องใช้ความระมัดระวัง เพราะถ้าเลือกผิด จะเกิด Brand Drag ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวาง กลายเป็นตัวถ่วงทำให้แบรนด์ล้าหลังและไม่เติบโตอย่างที่ควรจะเป็นอีกด้วย ทั้งนี้จุดสำคัญในการเลือก คือ Brand Ambassador จะต้องไม่หลอกลวงผู้บริโภค ต้องเป็นตัวตนของเขาที่สะท้อนถึงคุณสมบัติและภาพลักษณ์ของแบรนด์ได้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาทั้งบุคลิก ลักษณะนิสัยส่วนตัว และประวัติ เพราะตราสินค้าหรือแบรนด์กับคนเป็น Brand Ambassador จะถูกผูกติดกันไปตลอดเมื่อ Brand Ambassador ทำเรื่องเสื่อมเสียแบรนด์ย่อมได้รับผลกระทบไปด้วย ซึ่งแตกต่างกับ Presenter ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดความเป็นแบรนด์ ผ่านทางสื่อต่างๆ อาจปรากฏในลักษณะเฉพาะแถมเป็ญ

ในส่วน Disruptive Campaign เกิดขึ้นเนื่องจากสายการบินต้องการสร้างแบรนด์ให้มีความแตกต่างจากสายการบินทั่วไป และเป็นที่จดจำของผู้บริโภคได้อยู่เสมอ จึงมีการคิดสร้างแคมเปญเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคในรูปแบบใหม่ หนึ่งในแคมเปญที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือการให้ เซอร์ ริชาร์ด แบรนสัน เจ้าของเครือ เวอร์จินกรุ๊ป ซึ่งทำธุรกิจหลากหลายประเภท สวมบทแอร์โฮสเตสสาวบนเครื่องบินแอร์เอเชียเอ็กซ์ ซึ่งถึงแม้ที่มาของแคมเปญนี้เกิดมาจากการที่ เซอร์ ริชาร์ด แบรนสันได้แพ้พนัน นายโทนี เฟอร์นันเดซ ในการแข่งขัน Formula One Grand Prix ในปี 2009 ก็ตามหากแต่สายการบินแอร์เอเชียก็ได้เล็งเห็นความสำคัญในและไม่ละทิ้งโอกาสในการจัดทำแคมเปญที่แปลกใหม่นี้เพื่อสื่อสารให้เกิดการสร้างจดจำและเป็นที่ยอมรับให้กับผู้คนโดยทั่วไปในมุมมองกว้าง ทำให้เป็นอีกเหตุการณ์ที่ประวัติศาสตร์แวดวงการบินโลกได้ต้องจารึกไว้

#### 4.6.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เนื่องจากการสร้างแบรนด์จะช่วยให้ผู้รับสารหรือลูกค้าจดจำลักษณะ ระบุถึง และมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง โดยใช้ภาพลักษณ์ที่โดดเด่น เปลี่ยนสินค้าทั่วไปให้มีราคา ดึงดูดให้ผู้บริโภคเลือกใช้และเกิดกระแสนิยมในทางที่ดี ทำให้การตลาดใช้สินค้าหรือบริการ อันนำไปสู่การเพิ่มยอดขายและสร้างอำนาจต่อรองทางธุรกิจได้ ดังนั้น จึงมองว่างานทำนวัตกรรมในการสร้างแบรนด์ของสายการบินมีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างภาพลักษณ์ ความเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำให้มีความโดดเด่น เป็นที่จดจำได้ง่าย อันนำไปสู่การตัดสินใจ เลือกใช้บริการในที่สุด

#### 4.6.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

เนื่องจากการสร้างแบรนด์มีวัตถุประสงค์ในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้มีลักษณะโดดเด่น เป็นที่จดจำได้ง่ายของผู้ใช้บริการดังนั้นการวัดจะใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงควรเลือกใช้ 2 ปัจจัยด้วยกันเพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จของการสร้างแบรนด์คือ สัดส่วนที่เหมาะสมของผู้ใช้บริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และมูลค่าของแบรนด์ในปัจจุบัน











ในเรื่องสัดส่วนของผู้ใช้บริการพบว่าจากการทำการตลาดโดยเป็นผู้สนับสนุนของ สโมสร ฟุตบอล พอร์มูล่าวัน และกีฬาที่เป็นที่นิยม ในช่วงปี พ.ศ. 2548-2551 ส่งผลให้ลูกค้าต่างชาติ ยิ่งเลือกใช้บริการของไทยแอร์เอเชียโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 60 ต่อ 40 และในช่วง หลังสายการบินได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มสัดส่วนนักท่องเที่ยวชาวไทยเพิ่มขึ้นส่งผลให้สัดส่วนผู้โดยสารชาวไทยและต่างชาติขยับตัวเปลี่ยนเป็น ร้อยละ 55 ต่อ 45 ในปี พ.ศ. 2558 จึงเห็นได้ว่าการสร้างแบรนด์มีผลต่อการเลือกใช้บริการอย่างมาก และผลของการสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งนี้ทำให้ สายการบินสามารถเป็นทางเลือกอันดับหนึ่งในการใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เมื่อกลุ่มนักท่องเที่ยวเหล่านั้นเดินทางมายังประเทศไทย หรือในภูมิภาคเอเชีย

ด้านมูลค่าของแบรนด์ จากการประเมินมูลค่าแบรนด์ในกลุ่มของ Travel and Leisure จาก 1000 แบรนด์ในภูมิภาคเอเชียของ Nielson ปี พ.ศ. 2559 อ้างอิงจาก เว็บไซต์ [www.campaignasia.com/Top1000Brands](http://www.campaignasia.com/Top1000Brands) พบดังนี้



## ASIA'S TOP 1000 BRANDS 2016

Welcome to the region's most comprehensive research on consumer brand perception, presented by Campaign Asia-Pacific and based on an exclusive survey conducted by Nielsen. Scroll down for this year's top 1000, discover the biggest brand battles with our interactive charts, track the rise and fall of specific brands over the last 12 years, drill down into 13 specific APAC markets and read about the factors that drive brand performance.

Rank(2016)	Rank(2015)	Brand & Category	APAC Adspend USD '000	Select
▼ 41	34	 Air Asia Travel & Leisure	54,165	<input type="checkbox"/>
▼ 74	0	 Agoda Travel & Leisure	122	<input type="checkbox"/>
▼ 95	0	 Expedia Travel & Leisure	48,250	<input type="checkbox"/>
▼ 102	0	 Booking.com Travel & Leisure		<input type="checkbox"/>
▲ 118	119	 Jetstar Travel & Leisure		<input type="checkbox"/>
▲ 123	136	 Singapore Airlines Travel & Leisure		<input type="checkbox"/>
▼ 126	0	 Trip advisor Travel & Leisure		<input type="checkbox"/>
▼ 134	133	 Shangri-La Travel & Leisure		<input type="checkbox"/>
▲ 139	143	 HILTON Travel & Leisure		<input type="checkbox"/>
▼ 140	0	 Hotels.com Travel & Leisure		<input type="checkbox"/>

ภาพที่ 4.12 แสดงการประเมินมูลค่าแบรนด์ในกลุ่มของ Travel and Leisure จาก 1000 แบรนด์ ในภูมิภาคเอเชียของ Nielsen

จากการจัดอันดับพบว่าสายการบินแอร์เอเชีย มูลค่าแบรนด์เท่ากับ 54,665,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งอยู่ในอันดับ 41 จากการจัดอันดับแบรนด์ทั่วโลก และอยู่ในอันดับที่หนึ่งในกลุ่ม Travel and Leisure เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นพบว่า สายการบินที่มีมูลค่าแบรนด์มาเป็นอันดับสองคือ สายการบิน เจ็ตสตาร์ ได้ที่ 118 รองลงมาคือ สายการบินสิงคโปร์ได้อยู่ที่ 123 ขณะที่สายการบินอิมิเรตอยู่ในอันดับที่ 181 และสายการบินไทยอยู่อันดับที่ 201 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าสายการบินแอร์เอเชียมีมูลค่าแบรนด์ในอันดับที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นถึงแม้จะ

เป็นสายการบินต้นทุนต่ำก็ตาม แสดงให้เห็นว่าสายการบินแอร์เอเชียมีประสิทธิภาพในการสร้างแบรนด์และความรับรู้ในใจผู้บริโภคได้มากตามนั่นเอง

นอกจากนี้สายการบินแอร์เอเชียยังได้รับรางวัลเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำอีกมากมาย เช่น ได้รับรางวัลสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุดในโลก หรือ World's Best Low Cost Airline จาก องค์กร Skytrax เป็นครั้งที่ 7 ติดต่อกันตั้งแต่ปี ค.ศ. 2009 จนถึงปี ค.ศ. 2015 และรางวัล World Branding Awards ในสาขา สายการบิน ประจำปี ค.ศ. 2014-2015 ซึ่งทำการสำรวจจากบริษัทมากกว่า 2,500 บริษัท และมีเพียง 119 บริษัทจากทุกสาขาอุตสาหกรรมได้รับรางวัลเป็นต้น และหากเปรียบเทียบเป็นตัวเลขว่านวัตกรรมการสร้างแบรนด์ของสายการบินแอร์เอเชียนั้นประสบความสำเร็จในด้านการสร้างภาพลักษณ์หรือไม่ ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ทำอยู่ด้านการสื่อสารองค์กรให้คะแนนอยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากการในการทำการสื่อสารทางด้านแบรนด์ต่อกลุ่มนักท่องเที่ยวในปัจจุบันประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก และได้รับรางวัลในระดับโลก หากแต่ในหัวข้อนี้ยังไม่ได้คะแนนเต็ม 5 เนื่องจากยังมีบางประเทศที่มีปัญหาในการเข้าถึงอยู่บ้างเช่นประเทศญี่ปุ่นเนื่องจากติดปัญหาเชิงวัฒนธรรม คนญี่ปุ่นนิยมซื้อตั๋วผ่านเอเจนซีหรือตัวแทนจำหน่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบังคับให้เช็คอินก่อนเครื่องออกอย่างน้อย 45 นาที เพราะสายการบินส่วนใหญ่ในญี่ปุ่นอนุญาตให้ผู้โดยสารเช็คอินผ่านช่องทางลัดในเวลาเพียง 15 นาทีก่อนเครื่องออกได้ ซึ่งก็ยังคงต้องทำการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มคนในประเทศเหล่านั้น เป็นต้น

#### 4.6.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ปัญหาในการทำนวัตกรรมการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้าของสายการบินแอร์เอเชียสามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณีดังนี้

1. ปัญหาทางวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมของคนในแต่ละประเทศมีรูปแบบและลักษณะที่แตกต่างกัน ทำให้การสร้างแบรนด์ต้องใช้ความพยายามและความเข้าใจเป็นอย่างมาก ในบางครั้งวัฒนธรรมของประเทศนั้นอาจขัดต่อนโยบายหลักของสายการบินทำให้จุดแข็งของแอร์เอเชียที่ประสบความสำเร็จในบางประเทศอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้ เช่น ปัญหาเชิงวัฒนธรรม คนญี่ปุ่นนิยมซื้อตั๋วผ่านเอเจนซีหรือตัวแทนจำหน่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบังคับให้เช็คอินก่อนเครื่องออกอย่างน้อย 45 นาที เพราะสายการบินส่วนใหญ่ในญี่ปุ่นอนุญาตให้ผู้โดยสารเช็คอินผ่านช่องทางลัดในเวลาเพียง 15 นาทีก่อนเครื่องออกได้

2. ปัญหาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างที่เกิดจากปัญหานี้คือการที่ตกของเครื่องบินเที่ยวบินที่ QZ8501 ของแอร์เอเชียอินโดนีเซีย ในปี ค.ศ. 2014 ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลเป็นอย่างมากต่อความเชื่อมั่นของผู้โดยสาร เพราะการสร้างแบรนด์เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในใจของผู้บริโภค หากมีเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบเชิงลบเกิดขึ้นแล้ว การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นใหม่จะต้องใช้เวลาเป็นอย่างมาก

#### 4.6.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

แนวทางในการสร้างแบรนด์ของสายการบินสำหรับนวัตกรรมทั้ง 5 ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันสั้น ทั้งการทำ โลโก้ สแกน การเป็นสปอนเซอร์ให้กับทีมกีฬา ส่วนการใช้ Brand Ambassador สายการบินได้เซ็นต์สัญญากับ นายณเดชน์ คุกิมิยะ ต่ออีกจนถึงปี ค.ศ. 2016 หลังจากที่เข้ามาแล้ว 2 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2013 เนื่องจากผลตอบรับของผู้โดยสารต่อ นายณเดชน์ คุกิมิยะ ดีมาก จากผลสำรวจ Brand Health Tracking 85% เห็นด้วยว่าณเดชน์ทำให้อยากบินกับสายการบิน แอร์เอเชีย และ 100% เห็นด้วยว่าณเดชน์เหมาะสมกับการเป็น Brand Ambassador ของสายการบิน แอร์เอเชีย

ในส่วนการทำ Disruptive campaign สายการบินยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากที่สุด โดยแนวโน้มของการทำ Disruptive Campaign จะขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ ทั้งนี้ทางสายการบินแอร์เอเชียได้มีทีมการตลาดเพื่อคอยพัฒนาในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.7 Customer Engagement

นวัตกรรมการสร้างความผูกพันกับลูกค้า มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ด้านคือ

- A Touch Poin
- B Bloggers and Social Media
- C Viral Clip Marketing

##### 4.7.1 ที่มาของนวัตกรรม

เนื่องจากการสื่อสารผ่านสื่อหลักในปัจจุบันเริ่มลดประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายลง คนรุ่นใหม่มีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น แยกตัวจากสังคมกลุ่มใหญ่ กลายเป็นสังคมย่อย ที่บริโภคสื่อใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตนได้มากกว่า ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือบริษัทกับผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีไร้สายได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เปิดช่องทางให้ผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูล และมีโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัด ตามความต้องการของผู้บริโภค ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้สายการบินแอร์เอเชียตระหนักและพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารอยู่ตลอดเวลาโดยใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการใช้นโยบายการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ นวัตกรรมการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้าของสายการบินแอร์เอเชีย คือการทำความเข้าใจความปรารถนาที่อยู่ใจกลางใจเล็กๆ ของลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้าหรือบริการแล้วใช้ข้อมูลเชิงลึกเหล่านั้นพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและ

บริษัท สร้างความผูกพันกับลูกค้า จนทำให้สามารถสร้างความผูกพันที่แน่นแฟ้นให้กับลูกค้าได้ นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้กว้างขึ้นและช่วยเปิดโอกาสให้สินค้าหรือบริการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต

#### 4.7.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

Customer Engagement มีจุดประสงค์คือเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสิ่งที่ต้องการได้โดยง่ายที่สุด และยอมให้บริการของสายการบินเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต

#### 4.7.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

เนื่องจากนวัตกรรมการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า มีจุดประสงค์คือเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสิ่งที่ต้องการได้โดยง่ายที่สุด และยอมให้บริการของสายการบินเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากจำนวนผู้ที่ติดตามและแสดงความคิดเห็นผ่านโซเชียลมีเดียของสายการบิน

#### 4.7.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

ผลลัพธ์ของนวัตกรรมการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้าสามารถจำแนกได้ดังนี้

ด้านนวัตกรรม Touch Point เป็นนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมาทำให้สายการบินสามารถเข้าถึงข้อมูลของผู้บริโภคได้โดยตรง อาทิ การพูดคุยแบบตัวต่อตัว การโทรศัพท์ติดต่อ หรือการแสดงความ คิดเห็นรวมถึงการสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ การใช้นวัตกรรมนี้จะช่วยให้สายการบินสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีความเป็นส่วนตัวมากขึ้นและยังสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมทางการตลาดเข้ากับยอดขายได้ ตัวอย่างนวัตกรรม Touch Point คือโปรแกรมในสังคมออนไลน์หรือ Social Network ต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันเช่น Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Google+, Weibo, และ LINE. โดยมีจำนวนผู้ติดตามโดยรวมประมาณ 262 ล้านคน (ข้อมูลจากรายงานผลประกอบการ สายการบินแอร์เอเชียไตรมาส 1 ปี ค.ศ. 2015



ภาพที่ 4.13 แสดงจำนวนผู้ติดตามในโปรแกรมออนไลน์หรือ Social Network ของสายการบินแอร์เอเชียในปี พ.ศ. 2557

หากทำการเปรียบเทียบในระดับสากลแล้วพบว่า สายการบินแอร์เอเชียสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผู้ติดตามเป็นจำนวนมากดังตัวอย่างที่แสดงในเว็บไซต์ fanpagelist ที่แสดงจำนวนผู้ติดตามเครือข่ายสังคมออนไลน์ของสายการบินแอร์เอเชียในปี พ.ศ. 2558

**f Top Airline Brands on Facebook**

Overall Corporate Brands Product Brands Foursquare Brands

Sort By: Name - Fans - Fans Today - Talking About - Followers - Followers Today - Lists - Klout - Total

View: [List] [Grid] [Table]

Rank	Name	Facebook	Twitter	Total
#1	<b>Qatar Airways</b> Brand - Airline	11,601,112 116,491 Talking About		11,601,112
#2	<b>KLM</b> Brand - Airline	10,805,386 141,489 Talking About	2,090,592 84.3	12,895,978
#3	<b>TAM Airlines</b> Brand - Airline	9,076,724 638 Talking About	1,039,572 75.1	10,116,296
#4	<b>Southwest Airlines</b> Brand - Airline	5,073,198 112,732 Talking About	1,988,656 89.0	7,061,854
#5	<b>AirAsia</b> Brand - Airline	3,338,702 100,808 Talking About	2,103,272 69.7	5,441,974
#6	<b>Jet Airways</b> Brand - Airline	2,839,827 25,313 Talking About	170,660 84.0	3,010,487

ภาพที่ 4.14 แสดงจำนวนแสดงจำนวนผู้ติดตามเครือข่ายสังคมออนไลน์ของสายการบินแอร์เอเชียในปี พ.ศ. 2558. จาก www. fanpagelist.com

ในส่วนของการให้คะแนนประสบความสำเร็จในด้านการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้าหรือไม่ โดย โดยไม่ประสบความสำเร็จคือ 1 คะแนน และ ความสำเร็จมากคือ 5 คะแนน ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ที่ 5 คะแนน เนื่องจากในปัจจุบัน สายการบินแอร์เอเชียได้ให้บริการช่องทางการขายสินค้าและสร้างความผูกพันกับลูกค้าผ่านทางระบบออนไลน์เป็นหลัก และผลตอบรับในปัจจุบันเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ด้าน Bloggers and Social Media สายการบินแอร์เอเชียได้ตระหนักดีว่าปัจจุบันผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูลและข้อมูลที่ถูกถ่ายทอดผ่านสื่อออนไลน์นี้เป็นข้อมูลที่สำคัญ และมีผลเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ดังนั้นสายการบินจึงจัดการประกวดการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ในทางที่ดีกับผู้ใช้บริการ โดยจากการเก็บข้อมูลนวัตกรรมนี้สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการไปในทางที่ดีขึ้น มีการแสดงความคิดเห็นโดยการเล่าเรื่องราวการเดินทางและแสดงรูปประกอบที่ประทับใจ ผลคือทำให้เกิดกระแสในสังคมออนไลน์ที่เป็นผลเชิงบวกต่อสายการบิน หากให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินเรื่องประสบความสำเร็จในภาพรวมเป็นคะแนนพบว่านวัตกรรมนี้จะได้คะแนนอยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากหลังจากหลังจากการสร้างนวัตกรรมนี้พบว่าผลลัพธ์ก็คือมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและสร้างสรรค์มากขึ้น หากแต่ยังคงมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงลบอยู่บ้างหากผู้โดยสารเหล่านั้นได้รับผลกระทบเชิงลบไม่ว่าในด้านใดก็ตาม

ด้าน Viral Clip Marketing จากการเก็บข้อมูลของสายการบินพบว่าหลังจากที่ได้ทำการสื่อสารกับผู้บริโภคโดยการสร้างคลิปสั้นเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคในเชิงสร้างสรรค์ และ แพลกใหม่นี้ได้รับผลตอบรับจากผู้บริโภคดีมากเมื่อตัวอย่างที่ แอร์เอเชียทำคลิปสั้น แนะนำบริการ Self Check-in ผ่านตู้อัตโนมัติแบบแปลกและเข้าถึงผู้บริโภคพบว่า ยอดของผู้ติดตามเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก เมื่อเทียบกับตัวอย่างคลิปสั้นแบบเดิมที่ทำการสื่อสารกับผู้บริโภคในรูปแบบเดิมถึงประโยชน์ของการเช็คอินผ่านระบบออนไลน์ ผลของการทำนวัตกรรมนี้จัดแสดงดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.15 แสดงตัวอย่างการสื่อสารแบบเดิม ที่ออกอากาศเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 ปัจจุบันมีผู้เข้าชมอยู่ที่ 144,994 คน มีผู้แสดงความชื่นชอบ 294 คน

ในส่วนการทำ Viral Clip ครั้งที่ 1 ออกอากาศเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2557 พบว่ามีผู้เข้าชมอยู่ที่ 1,479,158 คน และมีผู้แสดงความชื่นชอบอยู่ 5,992 คน



ภาพที่ 4.16 แสดงตัวอย่าง Viral Clip ครั้งที่ 1 ออกอากาศเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ปัจจุบันมีผู้เข้าชมอยู่ที่ 144,994 คน มีผู้แสดงความชื่นชอบ 294 คน

ในส่วนการทำ Viral Clip ครั้งที่ 2 ออกอากาศเมื่อวันที่ 18 มีนาคม ค.ศ. 2015 พบว่ามีผู้เข้าชมอยู่ที่ 1,246,920 คน และมีผู้แสดงความชื่นชอบอยู่ 4,163 คน



ภาพที่ 4.17 แสดงตัวอย่าง Viral Clip ครั้งที่ 2 ออกอากาศเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2558

การทำเช่นนี้ถือเป็นการต่อยอดบริการที่สามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับทำให้เกิดกระแสการบอกต่อแบบปากต่อปากจำนวนมาก หากให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินเรื่องประสบความสำเร็จในภาพรวมเป็นคะแนนพบว่านวัตกรรมนี้จะได้คะแนนอยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากหลังจากหลังจากการสร้างนวัตกรรมนี้พบว่าผลลัพธ์ที่คือมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและมีการใช้บริการเช็คอินผ่านตู้ให้บริการอัตโนมัติมากขึ้น หากแต่ในการทำยังมีข้อจำกัดบางประการเช่นถ้าหากผู้เข้าร่วมไม่เข้าใจจุดประสงค์ที่สายการบินทำอาจมีผลในเชิงลบได้

จากตัวอย่างนวัตกรรมทั้งหมดทำให้ภาพรวมความสำเร็จของนวัตกรรมอยู่ที่ 4.34 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือว่าสายการบินสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจนจนประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

#### 4.7.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนของนวัตกรรมทั้ง 3 ตัวอย่างพบว่า

1. ปัญหาในการเข้าถึงบริการของผู้ที่ไม่ได้ใช้การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวันเป็นหลัก ปัญหานี้จะส่งผลกระทบต่อการใช้งานบริการหรือประชาสัมพันธ์ที่บริษัทต่อการจะสื่อถึงผู้บริโภค

2. ปัญหาจากการแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระ ปัญหานี้ยังคงเกิดขึ้นได้ ถึงแม้จะมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดกระแสตอบรับในทางที่ดี หากแต่การแสดงความคิดเห็นเป็นเรื่องส่วนบุคคลและไม่สามารถควบคุมได้อย่างแท้จริง

3. ปัญหาที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย เช่นหากผู้โดยสารที่ใช้บริการผ่านตู้อัตโนมัติอยู่ในภาวะเร่งรีบ หรืออยู่ในอารมณ์ที่ไม่พร้อมเช่น เสียใจ หรือโกรธ การเล่นกับผู้โดยสารนี้จึงยังคงมีขีดจำกัดอยู่

4. ในการสร้างการมีส่วนร่วม โดยเน้นการสร้างความแปลกใหม่และสนุก มีข้อจำกัดคือสถานการณ์การใช้จะถูกจำกัดและไม่สามารถใช้ใหม่ได้อีกบ่อยครั้ง เนื่องจากจะทำให้ผู้ใช้บริการทราบถึงเหตุผลในการทำอยู่แล้ว การทำจึงอาจไม่ผลสำเร็จตามจุดประสงค์ของสายการบิน

#### 4.7.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

ด้านการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและบริการ สายการบินยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารผ่านทางสังคมออนไลน์เป็นหลัก และไม่มีนโยบายเพิ่มร้านค้าขนาดย่อมตามแหล่งชุมชนหรือ flagship store ขึ้นเนื่องจากทางสายการบินพิจารณาว่าการสื่อสารผ่านทางระบบออนไลน์สามารถประหยัดต้นทุนและมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนรูปแบบในการสื่อสารทางสายการบินมีฝ่ายที่ควบคุมและดูแลการสื่อสารโดยเฉพาะและได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้อย่างแท้จริง ดังนั้นในอนาคต รูปแบบการสื่อสารอาจเปลี่ยนไปได้ตามแต่สถานการณ์



## 4.8 Network Innovation

นวัตกรรมเครือข่าย เป็นการทำให้องค์กรสามารถนำข้อได้เปรียบขององค์กรอื่นมาใช้ได้ โดยในการศึกษานี้จะยกตัวอย่างนวัตกรรมเครือข่ายของสายการบินแอร์เอเชียเป็น 2 แบบหลัก คือ แบบ ระยะยาวหรือ Long Term Network Partner ซึ่งต้องทำการวางแผนร่วมกัน มองถึงผลประโยชน์ระยะยาว และอีกแบบคือ แบบระยะสั้น หรือ Short Term Network Partner ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันในระยะสั้น หรือเป็นช่วงเวลาแทน ซึ่งในแต่ละแบบยังสามารถแยกย่อยได้ลงอีก ดังนี้

### 1. Long Term Network Partner

- a. Land and sea Transport
- b. Travel Agent
- c. Expedia
- d. Airlines Alliance
- e. Logistics Partner
  - Red Box
  - GSA Asia Cargo-Triple i Logistics Group
  - Thailand Post

### 2. Short Term Network Partner

- a. Partner with AirAsia BIG Loyalty Programmed
- b. Taxi and Rental Car
- c. Tourist Place

#### 4.8.1 ที่มาของนวัตกรรม

ปัจจุบันในยุคแห่งการสื่อสารไร้พรมแดน องค์กรไม่สามารถทำธุรกิจโดยลำพังได้อีกต่อไป ต้องอาศัยนวัตกรรมเครือข่ายเพื่อพัฒนาให้องค์กรสามารถนำข้อได้เปรียบขององค์กรอื่นมาใช้ เช่นกระบวนการทำงาน ช่องทางการขาย เทคโนโลยี และตราสินค้า โดยนวัตกรรมรูปแบบนี้จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยอาศัยทรัพยากรขององค์กรอื่น ซึ่งเป็นการช่วยกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาสินค้าใหม่ได้ นวัตกรรมเครือข่ายสามารถเกิดแบบยาวนานและแบบชั่วคราว หรืออาจเกิดขึ้นโดยเป็นการร่วมมือกันระหว่างพันธมิตร หรือ คู่แข่งทางธุรกิจก็ได้

#### 4.8.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้ได้แบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ส่วน คือ การเพิ่มยอดขายให้กับบริการของสายการบิน โดยในส่วนของยอดขายนี้ จะพิจารณาจากทั้งยอดขายค่าโดยสารโดยรวม และยอดขายจากบริการเสริม เนื่องจากในบางหัวข้อย่อยของนวัตกรรมนี้ได้เสนอบริการเสริมจากพันธมิตร ในราคาเหมารวมกับราคาค่าโดยสารหลัก ส่วนที่ 2 คือ การสร้างภาพลักษณ์ผู้นำสายการบินต้นทุนต่ำ ส่วนที่ 3 คือการสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจที่เกิดจากการนำนวัตกรรมเครือข่ายมาใช้

#### 4.8.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมเครือข่ายของสายการบินเป็นการร่วมกับบริษัทอื่น เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของสายการบิน ดังนั้นสิ่งที่สะท้อนว่าผู้บริโภคให้ความสนใจในนวัตกรรม และ พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่การยอมรับในนวัตกรรมนี้ตามวัตถุประสงค์ จะใช้ตัวชี้วัดทั้ง 3 ด้านด้วยกันเพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จของนวัตกรรมโดย ด้านการเพิ่มยอดขายจะวัดผลจากยอดขายเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นของสายการบินซึ่งจะพิจารณาจากทั้งยอดขายค่าโดยสารโดยรวม และยอดขายจากบริการเสริม เนื่องจากในบางหัวข้อย่อยของนวัตกรรมนี้ได้เสนอบริการเสริมจากพันธมิตรในราคาเหมารวมกับราคาค่าโดยสารหลัก ส่วนที่ 2 คือ การสร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้นำนวัตกรรม ที่วัดจากปัญหาที่เกิดขึ้นของการใช้งานจริงและส่วนที่ 3 คือ การสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจที่วัดจากโอกาสในการสร้างผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัทคู่ค้าทางธุรกิจและสายการบินแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นตัวบอกว่านวัตกรรมนี้มีผู้สนใจมากน้อยเพียงใด

#### 4.8.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

จากการศึกษางบการเงินรอบปีของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย และข้อมูลการดำเนินงานโดยสรุปของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย ตั้งปี พ.ศ. 2556-2558 ที่แสดงใน ภาพที่ 4.1 และ ภาพที่ 4.2 พบว่านวัตกรรมเครือข่ายที่สายการบินแอร์เอเชียทำส่งผลให้สายการบินมีรายได้เสริมเพิ่มขึ้นและแตกต่างกับสายการบินอื่น โดยมีสัดส่วนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 16-17 ต่อสัดส่วนรายได้หลัก เมื่อเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่น ดังตัวอย่างที่ได้อธิบายแล้วในหัวข้อเรื่อง Profit Model และ Product Performance และ หากประเมินเรื่องประสบความสำเร็จในด้านการสร้างยอดขายในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านได้ให้คะแนนอยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากแม้ว่านวัตกรรมนี้จะเพิ่มยอดขายได้จริงในต้นทุนที่ต่ำ แต่ยังมีข้อจำกัดหลายอย่างที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้อย่างเต็มที่ เช่น คุณภาพบริการของเครือข่ายธุรกิจที่เข้าร่วมกับสายการบิน เป็นต้น

ส่วนที่ 2 คือ การสร้างภาพลักษณ์ผู้นำสายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมเครือข่ายจะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการเดินทางมากขึ้น ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การเดินทางทางอากาศเท่านั้น นอกจากนี้ยังเป็นการทำให้ผู้โดยสารสามารถเห็นตราสินค้าของสายการบินแอร์เอเชียในชีวิตประจำวันได้มากขึ้นด้วย โดยหากประเมินเรื่องประสบความสำเร็จในด้านการสร้างภาพลักษณ์

ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านได้ให้คะแนนอยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากเป็นเจ้าของเจ้าแรกในธุรกิจการบินที่มีการนำเสนอบริการเสริมเชื่อมต่อการเดินทางในรูปแบบอื่นเข้าด้วยกัน และจากเสียงตอบรับที่ดีจากลูกค้าที่แสดงว่านวัตกรรมสามารถแสดงภาพลักษณ์ที่ดีได้

ในด้านที่ 3 คือการสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจที่เกิดจากการนำนวัตกรรมเครือข่ายมาใช้ ในส่วนนี้ จากผลลัพธ์ถือว่าประสบความสำเร็จโดยจากการประเมินผลความสำเร็จในด้านการสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจ พบว่าบริษัทที่เป็นคู่ค้ามีงานมากขึ้นสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านได้ให้คะแนนอยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจาก การทำนวัตกรรมเครือข่ายนี้จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งสายการบินและบริษัทที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตร เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายจะได้ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ต้องการความสะดวกมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ทำให้ภาพรวมของนวัตกรรมนี้ได้คะแนนรวมจากการประเมินผลความสำเร็จเท่ากับ 4 เต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือว่านวัตกรรมประสบความสำเร็จโดยภาพรวม

#### 4.8.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานนวัตกรรมเครือข่ายสามารถแบ่งได้ 2 ด้านหลักคือ ด้านมาตรฐานและชื่อเสียงของบริษัทเครือข่ายที่เข้าร่วม กล่าวคือหากบริษัทที่เข้าร่วมได้ให้บริการบกพร่องต่อผู้โดยสารที่ใช้บริการ ขอบกพร่องนี้จะส่งผลต่อสายการบินแอร์เอเชียไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นเครือข่ายที่ได้ทำการร่วมมือกันในระยะยาว การทำเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้กับสายการบินด้วยอีกทาง

ปัญหาในการทำงานนวัตกรรมเครือข่ายอีกด้านคือการ ยังมีกลุ่มลูกค้าส่วนหนึ่งที่ยังขาดความมั่นใจว่าบริการเสริมที่สายการบินร่วมกับเครือพันธมิตรจะมีราคาแพงกว่าราคาตลาดมาก ทำให้ผู้บริโภคกลุ่มนี้ไม่ตัดสินใจใช้บริการ ซึ่งในความเป็นจริงราคาที่ต้องจ่ายเองกับราคาที่สายการบินได้จัดทำให้ มีราคาใกล้เคียงกัน เนื่องจากสายการบินได้ตกลงทำสัญญากับเครือข่ายพันธมิตร ทำให้ราคาที่สายการบินได้จะมีราคาถูกกว่าราคาตลาด ด้วยเหตุผลเช่นนี้ทำให้กลุ่มลูกค้าปัจจุบันที่ใช้บริการส่วนมากจะเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติมากกว่า

#### 4.8.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

ในอนาคตบริษัทมีแผนพัฒนาเพื่อลดข้อจำกัดของนวัตกรรม (Limitation) และเพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้งาน (Flexibility) เป็นหลัก เพื่อให้วัตกรรมการนี้สามารถใช้งานได้หลากหลายมากขึ้นและเป็นตัวเลือกแรกในการเลือกใช้บริการของผู้โดยสาร ยกตัวอย่างเช่น ทำการเช็คกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารไปยังจุดหมายปลายทางได้เลยถึงแม้ว่าจะเป็นการเดินทางแบบเชื่อมต่อเกาะหรือเชื่อมต่อเมือง ซึ่งในปัจจุบันได้เริ่มให้บริการแล้วในบางเส้นทาง และยังอยู่เก็บข้อมูลเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ร่วมกับบริษัทพันธมิตรเพื่อให้บริการในการทำทุกเส้นทาง นอกจากนี้สายการบินยังได้มี

การทำโฆษณาและโปรโมชั่นร่วมกับบริษัทให้บริการด้วย เพื่อสร้างความตระหนักรู้และกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของความเป็นพันธมิตรแบบระยะสั้น สายการบินยังคงนโยบายไว้ต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการและสร้างความแตกต่าง โดยเน้นการให้ส่วนลดเพื่อเชื่อมต่อบริการขององค์กรทั้ง 2 ฝ่าย โดยในปัจจุบันมีบริษัทที่ให้ความสนใจและเข้าร่วมเป็นจำนวนมากทั้งในและต่างประเทศทำให้สายการบินเป็นที่รู้จักของคนจำนวนมากเนื่องจากจะมีโฆษณาของสายการบินแอร์เอเชียร่วมกับบริษัทพันธมิตรอยู่ในชีวิตประจำวันตลอดเวลา

## 4.9 People Management

- a) Right Attitude
- b) Equal Opportunity
- c) Brainstorm Platform
- d) Management Direction
- e) Employee Emotional management
- f) Training Academy

### 4.9.1 ที่มาของนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมทางด้านบุคลากร ถือเป็นนโยบายที่สายการบินแอร์เอเชียให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การเสริมสร้างแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมคือเครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรมทางด้านบุคลากร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทันท่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน โดยในภาวะปัจจุบัน “ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เนื่องจากสินทรัพย์ทางปัญญาหรือความรู้ (Knowledge Assets ของผู้บริหารและพนักงานล้วนเป็นสิ่งที่คู่แข่งยากจะเลียนแบบได้ จนสามารถนำองค์ความรู้ไปสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) เกิดการเรียนรู้อย่างไม่จำกัด แต่ด้วยแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจการบินทั้งสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ทำให้สายการบินประสบปัญหาจากการที่พนักงานลาออกเพื่อไปร่วมงานกับบริษัทอื่นหรือบริษัทคู่แข่ง เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ อันส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการบริหารจัดการ เนื่องจากพนักงานใหม่ต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์และบริการ และปรับตัวให้เข้ากับองค์กรทำให้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลประกอบการของบริษัทลดลง

#### 4.9.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

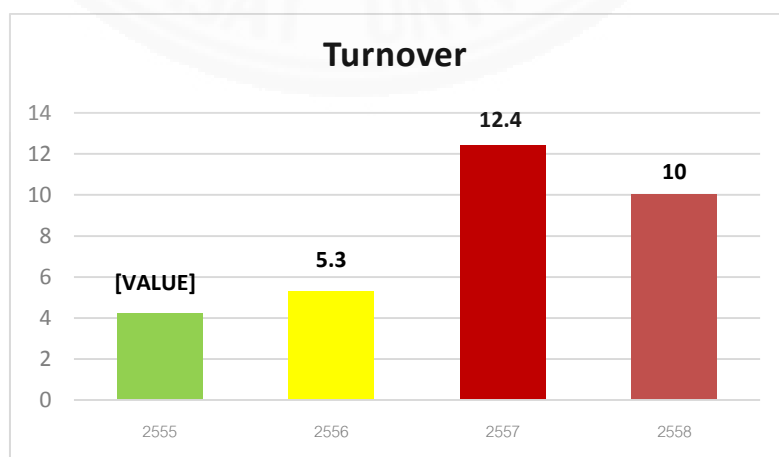
นวัตกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการลาออกของพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนสามารถนำองค์ความรู้ไปสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งและยากที่จะเลียนแบบ

#### 4.9.3 การวัดผลการดำเนินงานของนวัตกรรม

เป้าหมายของนวัตกรรมทางด้านบุคลากร คือเพื่อลดการลาออกของพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นตัวชี้วัดของเทคนิคนี้คือ สัดส่วนการลาออกของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติตามนโยบาย

#### 4.9.4 ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

จากการเก็บข้อมูลกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่านวัตกรรมนี้ในช่วงต้นสามารถทำได้ดี โดยสามารถทำให้อัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 4.21 และ 5.5 ในปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ตามลำดับ หากแต่ในปี พ.ศ. 2557 พบว่าอัตราการลาออกเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 12.4 ซึ่งมากที่สุดในรอบ 10 ปีที่เปิดทำการบริษัท สาเหตุหลักที่มีการลาออกมากผิดปกติเนื่องจากมีสายการบิน ไทยไลอ้อนแอร์ที่เปิดใหม่ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2556 และสายการบิน นกสกูตที่เปิดให้บริการในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 ส่งผลให้เกิดการแย่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ขึ้น และด้วยการขาดบุคลากรที่มีความชำนาญนี้เองจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ผลประกอบการของบริษัทลดลงอันเนื่องมาจากพนักงานใหม่ยังขาดความชำนาญในการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ บริการ วิธีการทำงานและต้องใช้เวลาในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรทำให้บริษัทขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2558 อัตราส่วนของพนักงานที่ลาออกได้ลดลงเหลือประมาณร้อยละ 10 ซึ่งได้นำเสนอตารางต่อไปนี้



ภาพที่ 4.18 แสดงตัวอย่าง 2558 อัตราส่วนของพนักงานที่ลาออกของสายการบินแอร์เอเชีย

จากค่าเฉลี่ยโดยรวม แม้ว่าอัตราพนักงานที่ลาออกจะน้อยลงก็ตามแต่ก็ยังถือว่าอยู่ในอัตราส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของปีก่อนหน้านี้ เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนโดยเฉลี่ยของพนักงานบริษัทที่ลาออกในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจัดทำโดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า อัตราการลาออกของโดยเฉลี่ยของพนักงานบริษัททั้งประเทศอยู่ที่ร้อยละ 12.27 ในขณะที่อัตราการลาออกของพนักงานสายการบินแอร์เอเชียอยู่ที่ประมาณร้อยละ 10 ซึ่งยังถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่าโดยเฉลี่ยและหากให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินเรื่องประสบความสำเร็จในภาพรวมเป็นคะแนนโดย ไม่ประสบความสำเร็จความสำเร็จเป็น 1 คะแนน ประสบความสำเร็จมากเป็น 5 คะแนน ผู้ให้สัมภาษณ์ให้คะแนนอยู่ที่ 3.5 คะแนน เนื่องจากถือว่าประสบความสำเร็จในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หากแต่เมื่อมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเพิ่มมากขึ้น เช่นมีการชักชวนจากสายการบินคู่แข่ง พนักงานส่วนหนึ่งได้ตัดสินใจลาออกโดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2557 และปี พ.ศ. 2558 ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้นมากที่สุดตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมา อัตราส่วนนี้เองเป็นตัวสะท้อนให้ สายการบินแอร์เอเชียต้องพิจารณาถึงประสิทธิภาพของนวัตกรรมใหม่และต้องทำการปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป

ในส่วนตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติตามนโยบายผู้สัมภาษณ์ได้ประเมินเป็นคะแนนความสำเร็จในภาพรวมได้อยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากโดยภาพรวมสายการบินประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจนได้รับรางวัลเป็นที่ยกย่องในระดับโลกเช่นจาก SKY TRACK ที่ยกย่องว่าเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุดในโลกติดต่อกัน 7 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ถึงปัจจุบันในปี พ.ศ. 2558 พนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ เนื่องจากมีศูนย์พัฒนาการเรียนรู้โดยเฉพาะ หากแต่ว่าในปัจจุบันทางสายการบินยังคงประสบปัญหาด้านความชำนาญของบุคคลากรอยู่บ้าง อันเนื่องมาจากการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2557 ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการบริหารงาน จึงทำให้ยังคงต้องทำการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4.9.5 ปัญหาและอุปสรรคของนวัตกรรม

ในนวัตกรรมนี้ พบปัญหาในหลายด้านระหว่างดำเนินงาน โดยแบ่งได้ดังนี้

1. พนักงานไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงหรือสภาพการทำงาน ปัญหานี้เกิดส่วนมากกับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัทอื่น หรือเกิดขึ้นกับพนักงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือสถานที่ทำงาน เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ดังนั้นองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นอย่างมาก พนักงานทุกคนต้องพร้อมที่จะทำงานหนัก และทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อผลักดันให้สายการบินสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ทัศนคติของพนักงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ พนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้จะมีแนวโน้มที่จะลาออกสูงหรือปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่

2. ปัญหาเรื่องการประเมินผลและวัดผลภายใน จากการสัมภาษณ์ถึงเหตุผลของพนักงานที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2557 ผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ผู้ที่ลาออกบางส่วนให้เหตุผลว่า บริษัทไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล โดยการประเมินผลจะทำได้โดยพนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้จัดการเท่านั้น ไม่มีการนำเอาผลการประเมินใช้ในการวางแผนในเรื่องการพัฒนาพนักงาน

1. ปัญหาการขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากการรับเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้จัดการแต่ละแผนกจะเป็นผู้พิจารณาโดยตรง ดังนั้นหากทัศนคติของผู้บังคับบัญชากับพนักงานมีความเห็นไม่ตรงกันแล้ว การนำนโยบายไปปฏิบัติอาจเกิดช่องว่างขึ้นได้ ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาไม่ตรงกับความต้องการนัก

4. เวลาการทำงาน เนื่องจากงานทางสายการบินมีลักษณะงานที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้ที่ทำงานทางด้านนี้จะเกิดปัญหาด้านความสมดุลระหว่างเวลางานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งสาเหตุนี้ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกและหันไปทำงานธุรกิจอื่นเมื่อทำไปได้ระยะเวลาหนึ่ง

#### 4.9.6 แนวทางของนวัตกรรมในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่า สายการบินแอร์เอเชียมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นทุกปีเพื่อรองรับการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นตามแผนการเพิ่มจำนวนเครื่องบินและการขยายเส้นทางการบินใหม่ ทำให้สายการบินมีความจำเป็นต้องสรรหาบุคคลากรใหม่มาทดแทนและปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่าในส่วนของงานพนักงานเข้าไม่ประสบปัญหาในการดึงดูดพนักงานเข้ามาร่วมงานเพราะด้วยชื่อเสียงของบริษัทจึงทำให้มีคนสนใจเป็นจำนวนมาก ทั้งจากวิธีการสมัครผ่านทางเว็บไซต์จัดหางานทางออนไลน์ หรือการแนะนำจากพนักงานในแผนกที่กำลังเปิดรับสมัคร หากแต่ในการรักษาพนักงานที่ความสามารถให้อยู่กับบริษัทไปตลอดถือเป็นเรื่องยาก ทั้งนี้ในช่วงปี พ.ศ. 2556 บริษัทมีโครงการ Next Generation Leader ซึ่งเป็นโครงการที่จัดอบรมที่ AirAsia Academy ประเทศมาเลเซีย 2 เดือน เพื่อเพิ่มทักษะในด้านต่างๆ และพัฒนาผู้ที่เข้ารับการอบรม โดยผู้ที่เข้ารับการอบรมที่ผ่านมาสามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับได้ หากแต่ว่ามีผู้อบรมบางท่านได้ลาออกแล้วไปอยู่บริษัทคู่แข่ง ซึ่งทำให้สายการบินสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถไป ดังนั้นแนวทางในอนาคตสายการบินต้องเร่งพัฒนาให้พนักงานมีความรักองค์กรมากขึ้นซึ่งสามารถทำได้โดยการแก้ปัญหาที่มีในองค์กรเช่นการปรับระบบการประเมินผลให้มีความเที่ยงตรงมากที่สุด รวมถึงสภาวะแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้สายการบินยังสามารถทำการจัดกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมให้มากขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความรักในองค์กรมากขึ้น

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 บทสรุปผลการวิจัย

การสรุปผลกรณีศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมในสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา สายการบินแอร์เอเชีย” จะถูกนำเสนอแบ่งแยกไปเป็น 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- จำแนกประเภทนวัตกรรมผ่านทฤษฎี “Seven sources of innovation”
- สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี “Ten types of Innovation”
- ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม
- สรุปการประเมินว่านวัตกรรมนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่

##### 5.1.1 Profit Model

###### 5.1.1.1 สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี

ที่มาของนวัตกรรมนี้จากการเติบโตของธุรกิจสายการบินอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการบินเป็นอย่างมาก สายการบินที่ไม่สามารถกำหนดราคา ค่าโดยสารให้ดึงดูดลูกค้าได้จะทำให้สูญเสียรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด บริษัทจึงได้คิดค้นระบบการตั้งราคาแบบขั้นบันได หรือที่เรียกว่า fare bucket ขึ้น โดยการตั้งราคาค่าโดยสารจะขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของผู้โดยสาร หากผู้โดยสารมีความต้องการในการเดินทางมากขึ้น อุปสงค์สูงขึ้น ราคา ก็จะปรับสูงขึ้นตาม ประกอบกับการยึดหลักในการตั้งราคาโดยมองบริการเสริมต่างๆ ให้แยกออกจากบริการหลัก ทำให้สายการบินมีต้นทุนในการบริการต่ำกว่าสายการบินอื่นจึงสามารถเสนอสินราคา ที่ต่ำกว่าสายการบินต้นทุนต่ำทั่วไปได้ การสร้างนวัตกรรมนี้จึงเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องการสร้างกำไรโดยอาศัยความเข้าใจอย่างดีว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร แล้วนำเสนอแนวทางใหม่ขึ้น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากนิยามของทฤษฎี Seven Sources of innovation สิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า Changes in Industry and Market Structures หมายถึงแอร์เอเชียทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบินส่งผลให้เกิดนวัตกรรมทางการบินในรูปแบบขึ้น และจากทฤษฎี Ten types of Innovation พบว่านวัตกรรมนี้เป็นนวัตกรรมในรูปแบบโมเดลการสร้างกำไร (Profit) เนื่องจากมีการค้นหาแนวทางการสร้างกำไรในรูปแบบใหม่โดยอาศัยอุปสงค์และอุปทานของผู้โดยสารเป็นตัวกำหนดราคา ซึ่งแตกต่างจากสายการบินอื่นที่ใช้เวลาเป็นตัวกำหนดราคา



### 5.1.1.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนการเกิดนวัตกรรมนี้ การเดินทางด้วยเครื่องบินเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ยากเพราะมีราคาค่าโดยสารที่สูง หากแต่หลังจากเกิดนวัตกรรมนี้แล้ว สายการบินสามารถที่จะเสนอราคาค่าโดยสารที่ต่ำกว่าสายการบินอื่นได้ ทำให้ผู้โดยสารมีการเปลี่ยนพฤติกรรมในการเดินทาง ทำให้สายการบินได้กำไรและก้าวขึ้นเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 5.1

สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม Profit Model

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
<p><b>ลูกค้า</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ต้องจ่ายเงินในราคาสูงเพื่อเดินทางด้วยเครื่องบิน</li> <li>บริการเสริมต่างๆ ถูกขายรวมกับราคาค่าโดยสาร</li> </ol>	<p><b>ลูกค้า</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จ่ายค่าโดยสารในราคาที่ประหยัดขึ้น</li> <li>สามารถเลือกที่จะไม่ใช้บริการเสริมได้ ทำให้ราคาโดยสาวยังประหยัดขึ้น</li> </ol>
<p><b>ธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ธุรกิจสายการบินมีผู้ให้บริการน้อยราย</li> <li>ธุรกิจเสียกลุ่มลูกค้าระดับระดับกลางถึงล่าง ซึ่งเป็นประชากรส่วนมาก</li> </ol>	<p><b>ธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สายการบินเปิดเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจการบินเติบโต</li> <li>กลุ่มลูกค้าระดับระดับกลางถึงล่างซึ่งเป็นประชากรส่วนมากเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทาง โดยหันมาเดินทางทางอากาศมากขึ้น แทนการเดินทางด้วยวิธีอื่นเช่นการนั่งรถโดยสารปรับอากาศหรือรถไฟ</li> </ol>
	<p><b>บริษัท</b></p> <p>สายการบินแอร์เอเชีย สร้างภาพลักษณ์ผู้นำ เนื่องจากเป็น First mover ในภูมิภาคเอเชียและมีแนวความคิดที่แตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำอื่นทำให้มีผู้ใช้บริการจำนวนมากจนได้รับการยกย่องในระดับโลก</p>

### 5.1.1.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้มีจุดประสงค์เพื่อสร้างผลกำไรให้ได้มากที่สุด มากที่สุด โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือผู้โดยสารที่ไม่เคยเดินทางด้วยเครื่องบินและกลุ่มผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวทางด้านราคา (Price Sensitivity) ในการวัดผลนวัตกรรมนี้จะใช้ตัวชี้วัดทางธุรกิจ 4 องค์ประกอบ โดยได้ผลการวัดความสำเร็จดังนี้

- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) พบว่า มีผู้โดยสารใช้บริการสายการบินแอร์เอเชีย เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) พบว่าอัตรา อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารให้อยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ 80-83 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราส่วนที่สูงและใกล้เคียงกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย และมากกว่าอัตราส่วนคัมพูนที่ระดับประมาณร้อยละ 60 ในทุกเที่ยวบิน
- รายได้ค่าโดยสารต่อผู้โดยสารต่อกิโลเมตร (Passenger Yield) พบว่าแอร์เอเชียมีรายได้ค่าโดยสารต่อผู้โดยสารต่อกิโลเมตร ที่ต่ำกว่าสายการบินคู่แข่งในประเทศ ปัจจุบันนี้แสดงว่าสายการบินมีการกำหนดราคาค่าที่นั่งโดยสารในราคาต่ำ
- รายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร (Revenue per ASK: RASK) พบว่าสายการบินแอร์เอเชียมีอัตราส่วนที่ต่ำกว่าสายการบินคู่แข่งในประเทศ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการกำหนดค่าโดยสารของสายการบินได้แยกบริการเสริมอื่นเช่น น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระและอาหารว่างหรือออก ทำให้อัตราส่วนที่แสดงออกจึงต่ำ
- รายได้จากการขายและให้บริการเสริม ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการหารายได้เพิ่มนอกเหนือจากรายได้หลัก พบว่ารายได้จากการขายและให้บริการเสริมมีส่วนอยู่ร้อยละ 16 ถึง 17 ซึ่งมากกว่าประมาณร้อยละ 50 เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นเช่น เช่น NOK AIR, SOUTH WEST และJET BLUE ที่มีอัตราส่วนอยู่ที่ร้อยละ 6 ถึง 9

จากข้อมูลข้างต้นและรายงานประจำปีที่แสดงรายรับรายจ่ายของสายการบินจึงสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมการตั้งราคาของสายการบินแอร์เอเชียประสบความสำเร็จและหากเปรียบเทียบเรื่องประสบความสำเร็จเป็นตัวเลขคะแนนเต็ม 5 นวัตกรรมนี้ในมุมมองของผู้บริหารของสายการบินแอร์เอเชียทั้ง 5 ท่านให้คะแนน 5 เต็ม 5 คะแนน เนื่องจากการกำหนดราคาขายของสายการบินถือเป็นนวัตกรรมที่มีเฉพาะสายการบินแอร์เอเชีย ทำให้สายการบินสามารถกำหนดราคาขายได้ต่ำกว่าคู่แข่งและคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ จึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การตั้งราคาของสายการบินแอร์เอเชียเป็นนวัตกรรมในธุรกิจการบินที่มีลักษณะเฉพาะตัวอันส่งผลให้ สายการบินแอร์เอเชีย ประสบความสำเร็จจนถึงปัจจุบัน

## 5.1.2 Technology Integrated

### 5.1.2.1 สรุปลักษณะผ่านทฤษฎี

สายการบินแอร์เอเชียมีการให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างมากเพื่อลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ โดยนวัตกรรมที่ยกตัวอย่างในงานวิจัยนี้คือ

- Full Implemented Online booking web engine
- Ticketless
- Self Automate Check in system

โดยการใช้ระบบการสำรองที่นั่งในรูปแบบออนไลน์อย่างเต็มระบบของแอร์เอเชีย หรือ Full implemented Online booking web engine เป็นการเปลี่ยนระบบการสำรองที่นั่งแบบเดิมที่เน้นการขายผ่านทางเอเจนต์หรือบริษัทที่จำหน่ายตั๋วเครื่องบินเป็นหลัก เปลี่ยนมาเป็นการขายตั๋วโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์เป็นหลัก ทำให้แอร์เอเชียสามารถลดต้นทุนการจ้างบุคลากร และเพิ่มกำไรจากการซื้อขายโดยตรงกับผู้โดยสารได้ นอกจากนี้ยังทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ตลอด 24 ชม ผ่านทางเว็บไซต์สายการบินแอร์เอเชีย

ในส่วนของการใช้นวัตกรรม Ticketless ทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายขึ้น ทำให้สายการบินสามารถประหยัดต้นทุนในการพิมพ์ได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นสามารถป้องกันเหตุการณ์ที่ผู้โดยสารทำตั๋วโดยสารหายหรือลืมตั๋วโดยสารได้อีกด้วย

นวัตกรรมการเช็คอินโดยให้ผู้โดยสารทำการเช็คอินเอง หรือที่เรียกว่า Self Automate Check in system ถือเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานทางการบิน ทำให้ผู้โดยสารสามารถเช็คอินได้ล่วงหน้าและลดการรอคอยที่ยาวนานในการเช็คอิน ทั้งนี้การเช็คอินของแอร์เอเชียทำได้โดยผ่าน 3 ช่องทางคือ คือสเช็คอิน ซึ่งเป็นการเช็คอินผ่านตู้ให้บริการอัตโนมัติที่เรียกว่า, เว็บเช็คอิน ซึ่งผู้โดยสารสามารถเช็คอินและพิมพ์บอร์ดดิ้งพาสได้ด้วยตนเองผ่านบริการเว็บเช็คอินบนเว็บไซต์ของแอร์เอเชียและ โมบายเช็คอิน ที่ผู้โดยสารสามารถทำการเช็คอินผ่านโทรศัพท์มือถือที่ใช้โปรแกรมปฏิบัติการ WAP เพื่อรับภาพ หรือ SMS บนโทรศัพท์มือถือได้ก่อนกำหนดการเดินทาง

จากนวัตกรรมข้างต้นจึงเห็นได้ว่าการที่สายการบินแอร์เอเชียนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินกิจการนี้เป็นการช่วยจะทำให้การบริการสามารถทำได้สะดวก รวดเร็วและมีความแม่นยำขึ้นการสร้างนวัตกรรมนี้จึงเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนบกพร่องโดยช่วยให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้อย่างราบรื่น จึงสรุปได้ว่า จากนิยามของทฤษฎี Seven Sources of innovation สิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า Changes in Industry and Market Structures หมายถึงแอร์เอเชียทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบินส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมการซื้อตั๋วเครื่องบินโดยสารจากเดิมที่นิยมซื้อผ่านเอเจนต์ให้บริการเป็นการซื้อผ่านระบบออนไลน์ ทำให้ผู้โดยสาร

สามารถซื้อตั๋วโดยสารได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสายการบินที่พบว่า ปัจจุบันมีผู้โดยสารที่ซื้อบัตรโดยสารผ่านระบบออนไลน์ของสายการบินที่ประมาณร้อยละ 85 ส่วนที่เหลือเป็นการซื้อผ่านตัวแทน, พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ และ Counter service โดยจากทฤษฎี Ten Types of Innovation พบว่านวัตกรรมนี้เป็นนวัตกรรมในรูปแบบโมเดลระบบของผลิตภัณฑ์ (Product System) เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียได้พัฒนารูปแบบการจำหน่ายตั๋วเดินทาง การออกบัตรโดยสารและการเช็คอิน ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ สร้างประสบการณ์ที่ประทับใจ ยกระดับการบริการให้ดีขึ้น โดยการแก้ไขข้อบกพร่องที่เป็นอุปสรรคทำให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ง่ายขึ้น และเกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ

### 5.1.2.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเริ่มมีนวัตกรรมนี้ การซื้อบัตรโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์ยังไม่เป็นที่นิยมมาก จนกระทั่งสายการบินได้เปลี่ยนรูปแบบการจำหน่ายบัตรโดยสารโดยใช้การจำหน่ายตั๋วโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์เป็นหลัก ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมการซื้อตั๋วโดยสารหันมาซื้อตั๋วโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์เป็นหลักในปัจจุบัน นอกจากนี้การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการในการเช็คอินโดยใช้เทคโนโลยี Ticketless และ Self Automate Check in system มาช่วยทำรูปแบบการให้บริการดูน่าสนใจและใช้งานได้ง่ายและสะดวกขึ้น ทำให้ผู้โดยสารบางส่วนนิยมใช้โดยไม่คิดจะเปลี่ยนไปใช้บริการสายการบินอื่น

ตารางที่ 5.2

สรุปผลสรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม *Technology Integrated*

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
<p><b>ลูกค้า</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การซื้อบัตรโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์ยังไม่เป็นที่นิยม</li> <li>2. การเช็คอินใช้เวลานานและต้องเข้าคิวเพื่อรับบริการกับเจ้าหน้าที่สายการบินเท่านั้น โดยการเช็คอินจะเปิดให้บริการ 3 ชั่วโมงก่อนเครื่องออกเท่านั้น</li> <li>3. กรณีบัตรหาย ผู้โดยสารต้องทำเรื่องเพื่อออกตั๋วโดยสารใหม่ ทำให้เสียเวลาโดยเฉพาะหากผู้โดยสารมาทำการเช็คอินในช่วงเวลาที่ใกล้กับเวลาปิดทำการเช็คอิน ส่งผลให้ผู้โดยสารอาจตกเครื่องได้</li> </ol>	<p><b>ลูกค้า</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้โดยสารเปลี่ยนพฤติกรรมการซื้อบัตรโดยสารโดยนิยมซื้อผ่านระบบออนไลน์เป็นหลักในปัจจุบัน</li> <li>2. การเช็คอินสามารถทำได้รวดเร็วโดยผู้โดยสารไม่จำเป็นต้องเข้าแถวเพื่อรอเช็คอิน ทั้งนี้ผู้โดยสารยังสามารถทำการเช็คอินล่วงหน้าได้ถึง 48 ชั่วโมงก่อนเครื่องออกผ่านทางระบบออนไลน์</li> </ol>

## ตารางที่ 5.2

สรุปผลสรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม *Technology Integrated* (ต่อ)

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
	3. กรณีทำการเช็คอินผ่านระบบออนไลน์ ผู้โดยสารสามารถแสดงข้อมูลการเช็คอินกับเจ้าหน้าที่ตรวจเอกสารการเดินทางได้เลยในการเดินทางในประเทศและบางเส้นทางในการเดินทางระหว่างประเทศโดยไม่จำเป็นต้องแสดงตัวกระดาษที่พิมพ์ออกมาหรือทำการเช็คอินผ่านเจ้าหน้าที่ของสายการบินที่สนามบิน
<b>บริษัท</b> 1. ต้องใช้พนักงานในการปฏิบัติงานจำนวนมาก ทั้งพนักงานขายบัตรโดยสาร และพนักงานให้บริการเช็คอิน	<b>บริษัท</b> 1. บริษัทประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ผู้นำเนื่องจากเป็นบริษัทแรกที่ทำ การขายตั๋วโดยสารด้วยระบบออนไลน์เป็นหลัก รวมถึงเริ่มนำเทคโนโลยี Ticketless และ Self Automate Check in system มาช่วยทำรูปแบบการให้บริการดูน่าสนใจและใช้งานได้ง่ายและสะดวกขึ้น 2. บริษัทสามารถลดบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องของสายการบินได้
<b>พนักงาน</b>	<b>พนักงาน</b> 1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกขึ้น มีความผิดพลาดน้อยลง ทำให้สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.1.2.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

วัตถุประสงค์หลักของการใช้นวัตกรรมนี้คือเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารและการประหยัดต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งหากพิจารณาจากรางวัลที่สายการบินได้รับ เช่น รางวัลชนะเลิศสำหรับการเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ดีที่สุดในโลก จากการจัดอันดับโดย Skytrax

เป็นเวลาติดต่อกันถึง 7 ปีซ้อน ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 ถึง พ.ศ. 2558 ทำให้สรุปได้ว่านวัตกรรมนี้ประสบความสำเร็จโดยได้รับการยอมรับให้เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ดีที่สุดในโลก อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่านวัตกรรมนี้ได้รับคะแนนความประสบความสำเร็จโดยแบ่งเป็นคะแนนคือ นวัตกรรมการขายบัตรโดยสารผ่านระบบออนไลน์ และนวัตกรรมการในการออกบัตรโดยสารผ่านทางระบบออนไลน์ได้คะแนน 4 เต็ม 5 คะแนน แต่ในส่วนนวัตกรรมการเช็คอินเองหรือที่เรียกว่า Self Automate Check in system ผู้บริหาร 3 ใน 5 คน ให้คะแนน 3 ในขณะที่ผู้บริหารอีก 2 ท่านให้คะแนนเท่ากับ 4 คะแนน ทำให้ภาพรวมได้คะแนนที่ 3.4 เต็ม 5 เนื่องจากปัจจุบันยังมีผู้โดยสารจำนวนมากจำนวนร้อยละ 60 ที่ไม่ได้ใช้บริการผ่านทางออนไลน์ที่สายการบินให้บริการ ซึ่งสายการบินจะต้องทำการให้ความรู้ต่อผู้โดยสารเพิ่มขึ้นในนวัตกรรมนี้

ดังนั้นโดยภาพรวมของการทัวเฉลี่ยน้ำหนัก 3 เรื่อง คะแนน จะพบว่า นวัตกรรมในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในกิจการของสายการบินแอร์เอเชียจะมีคะแนนการประสบความสำเร็จอยู่ที่ 3.8 เต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จโดยภาพรวม หากแต่สายการบินยังคงต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้โดยสารเห็นถึงประโยชน์ของนวัตกรรมนี้เพื่อให้เกิดการทดลองใช้ จนในที่สุดเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในที่สุด

### 5.1.3 Lean Operation

#### 5.1.3.1 สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี

จากข้อมูลของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ หรือ IATA ระบุว่า ค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการทางการบินหรือ Operation cost ของธุรกิจการบินอยู่ที่ประมาณร้อยละ 26 หรือประมาณ 1 ใน 4 ของอุตสาหกรรมการบิน และเมื่อรวมกับค่าใช้จ่ายในการให้บริการผู้โดยสารหรือ Pax Service อีกร้อยละ 5 จะเท่ากับเป็นร้อยละ 31 หรือประมาณหนึ่งในสามของต้นทุนทางการบิน ดังนั้นหากบริษัทสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุดจะทำให้สายการบินสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้สายการบินแอร์เอเชียสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุด โดยสามารถดึงความสามารถในการให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้สายการบินสามารถสร้างกำไรได้สูง ซึ่งจากคำนิยามสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า Innovation Based on Process Needs หรือการปรับปรุงกระบวนการ โดยนำนวัตกรรมเดิมมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ทำให้องค์กรสามารถดึงความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ออกมาก่อให้เกิดความแตกต่างและสามารถกำไรสูงสุดในตลาดได้

ในส่วนของรูปแบบนวัตกรรม จากวิธีการที่ปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงานเดิมให้ดีขึ้น โดยไม่ได้เกิดจากเสียงภายนอกหรือลูกค้าอยากเปลี่ยนแปลง แต่เกิดจากการนำกระบวนการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรมาพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

นวัตกรรมประเภทนี้ถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ (Process) กล่าวคือมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อลดเวลาและต้นทุนก่อให้เกิดกำไรที่มากขึ้น ทำให้กระบวนการมีความเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนสายการบินอื่น

### 5.1.3.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเริ่มนวัตกรรมนี้ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำยังไม่เป็นที่แพร่หลายและรู้จักกัน โดยสายการบินแอร์เอเชียได้นำแนวความคิดการดำเนินธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำจากสายการบิน North west ที่เริ่มคิดค้นรูปแบบการนี้ขึ้นมา แล้วทำการพัฒนากระบวนการให้บริการ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่จำเป็นและปรับปรุงการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพขึ้นจนเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสายการบิน ส่งผลให้ หลังจากเริ่มนวัตกรรมทำให้สายการบินสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างประสบ ความสำเร็จดังเช่นสายการบินสามารถทำระยะเวลาการเตรียมเครื่องระหว่างจอดบนภาคพื้นดินได้สั้น ที่สุดเฉลี่ยที่ 25 นาที ต่อเที่ยวบินหรือ ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ยประมาณ 12 ชั่วโมงต่อวันซึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินที่อื่นทั้งในภูมิภาคและระดับโลกพบว่าสายการบินแอร์เอเชียสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ชั่วโมงการใช้เครื่องบินสามารถทำได้มากกว่าสายการบินต้นทุน ต่ำอื่นประมาณ 3 ชั่วโมง การบริการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและการควบคุมต้นทุนโดยรวม ทุกด้านของสายการบินนี้เองส่งผลให้สายการบินมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วยต่ำที่สุด ทำให้สายการบินสามารถมีโอกาสในการกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ 5.3

สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม Lean Operation

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
<b>บริษัท</b> 1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง 2. ใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานมาก	<b>บริษัท</b> 1. จ่ายค่าโดยสารในราคาที่ประหยัดขึ้น 2. ใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานน้อยลง
<b>ธุรกิจ</b> 1. มีการให้บริการแบบเต็มรูปแบบอย่างเดียว	<b>ธุรกิจ</b> 1. เกิดธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานทำให้เกิดความประหยัดในการดำเนินงานโดยเฉลี่ยได้ร้อยละ 40-60
<b>พนักงาน</b> 1. การทำงานมีการแบ่งเป็นหน้าที่ โดยแต่ละหน้าที่ทำงานเพียงอย่างเดียว	<b>พนักงาน</b> 1. พนักงานหนึ่งคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ทำให้พนักงานสามารถต่อยอดความรู้ได้ได้ง่ายขึ้น และประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น

### 5.1.3.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้มีจุดประสงค์ในการลดต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด มุ่งที่จะลดความสูญเปล่าในขั้นตอนการทำงานให้น้อยที่สุด โดยไม่กระทบต่อมาตรฐานความปลอดภัยและบริการ เพื่อให้สายการบินสามารถนำเสนอราคาค่าโดยสารในราคาประหยัดที่และสามารถสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้ โดยตัวชี้วัดของนวัตกรรมนี้คือ ค่าใช้จ่ายในดำเนินการต่อหน่วย หรือ ค่า CASK (Cost Per Available Seat Mile) ซึ่งสามารถหาได้จากการคำนวณโดยนำผลรวมของต้นทุนจากการดำเนินงาน (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน) หารด้วยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) และจากรายงานประจำปีของสายการบิน ไทย แอร์เอเชีย 3 ปีย้อนหลัง คือตั้งแต่ พ.ศ. 2555-2557 มาทำการวิเคราะห์พบว่าบริษัทมีแนวโน้มของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยลดอย่างต่อเนื่องและอยู่ในระดับต่ำมากเมื่อทำการเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นในระดับภูมิภาคและระดับโลก และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของสายการบินพบว่า ในนวัตกรรมย่อยเรื่อง Multitask Assignment ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านให้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากในปัจจุบันสามารถทำได้มากกว่าเป้าหมายและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรักษาระดับต้นทุนที่ต่ำที่สุดได้

เรื่อง Aircraft Interior ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านให้คะแนนได้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากทำได้สำเร็จในขั้นตอนสั่งซื้อแล้ว การเปลี่ยนอุปกรณ์ในระหว่างใช้งานถือว่ายังคงทำได้แต่จะมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ในการออกแบบปัจจุบันก็สามารถทำได้ดีอยู่แล้ว

เรื่อง Short Turn around Ground Time ในหัวข้อนี้ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านให้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากยังคงมีบางปัจจัยที่ทำการควบคุมไม่ได้แต่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเช่น ความคับคั่งของสนามบินที่ปฏิบัติการ สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง หรือปัญหาจากทางด้านเทคนิคเอง ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานภาคพื้นดินไม่สามารถทำได้ตามกำหนดการที่ตั้งไว้เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาทางสถิติจากข้อมูลการจัดอันดับของ เว็บไซต์ FlightStats พบว่า สายการบิน ไทยแอร์เอเชียสามารถมีร้อยละความตรงต่อเวลาเท่ากับ 82.46 ซึ่งอยู่เป็นอันดับ 8 ของโลกในกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ ดังนั้นจึงถือได้ว่านวัตกรรมนี้จึงประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

Fuel Tankering และ Fuel Hedging ในหัวข้อนี้ได้สัมภาษณ์เฉพาะผู้จัดการประจำสนามบินดอนเมืองและภูเก็ตเท่านั้นเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรง โดยทั้ง 2 ท่านได้ให้คะแนนคะแนน 5 เต็ม 5 สำหรับการทำให้ Fuel Tankering เนื่องจากปัจจุบันการคำนวณการทำ Fuel Tankering สามารถทำได้โดยระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้สามารถทำได้อย่างถูกต้องเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ในส่วนของการทำงาน Fuel Hedging ทั้งสองท่านได้ให้คะแนน 4 เต็ม 5 เนื่องจากการทำให้ Fuel Hedging ให้ผลประโยชน์โดยรวมกับบริษัทมากกว่า ซึ่งจะเห็นได้จากตั้งแต่มีการเริ่มทำ Fuel Hedging บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนราคาของน้ำมันให้อยู่ในระดับคงที่ได้ ส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนเป็นจำนวนมาก



ดังนั้นโดยภาพรวมของการทัวเฉลี่ยน้ำหนัก 5 เรื่อง พบว่าการพยายามปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในของสายการบินเพื่อจุดมุ่งหมายในการลดต้นทุนโดยการนำ Lean Operation นี้มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.2 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือว่านวัตกรรมนี้ประสบความสำเร็จทั้งจากผลลัพธ์ในการวัดค่า CASK และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของสายการบิน

#### 5.1.4 Product Performance

##### 5.1.4.1 สรปนวัตกรรมการผ่านทฤษฎี

คือการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ให้กับสินค้าหรือบริการ โดยมุ่งไปที่คุณค่า คุณลักษณะ และคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ 3 ด้านด้วยกันคือ

- A Youngest Fleet Aircraft
- B Medium haul low cost airlines
- C Multiple classes of seats pattern

Youngest Fleet Aircraft หรือการสร้างความแตกต่างโดยใช้เครื่องบินที่มีอายุน้อย มีผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคในด้านความปลอดภัย เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียดำเนินธุรกิจมีลักษณะสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้บริโภคบางส่วนจึงกังวลว่าการประหยัดในต้นทุนที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อความปลอดภัย ดังนั้นสายการบินจึงได้มีนโยบายสร้างความแตกต่างในด้านนี้เพื่อรับทัศนคติของผู้โดยสาร นอกจากนี้การใช้เครื่องบินที่มีอายุน้อยยังส่งผลดีต่อสภาวะแวดล้อมในการลดการปล่อยมลภาวะที่น้อยลงและใช้น้ำมันเชื้อเพลิงที่ประหยัดกว่ารุ่นเก่าอีกด้วย

Medium haul low cost airlines หรือการให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในพิสัยกลางที่มีระยะการเกินทางมากกว่า 4 ชั่วโมง เพื่อให้บริการผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางไปในสถานที่ที่อยู่ไกลขึ้นแต่ยังคงรูปแบบความประหยัดไว้

Multiple classes of seats pattern หรือการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความต้องการของผู้โดยสาร เป็นอีกหนึ่งนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารที่หลากหลาย ส่งผลให้สายการบินสามารถเพิ่มราคาการให้บริการแต่ละกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้นได้

จากนวัตกรรมข้างต้นจึงเห็นได้ว่าการที่สายการบินแอร์เอเชียมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการอันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งจากคำนิยามสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า **Changes in Industry and Market Structures** เนื่องจากโครงสร้างราคาของบริการได้เปลี่ยนแปลงและประหยัดขึ้น ทำให้คนจำนวนมากหันมาสนใจและใช้บริการ

ประเภทของนวัตกรรมนี้จากเนื้อหาที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทราบว่า แม้แนวคิดการพัฒนานวัตกรรมนี้ในปัจจุบันจะมีสายการบินต้นทุนต่ำบางรายได้ปฏิบัติตามแล้วในบางหัวข้อเช่นการให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในพิสัยกลางหรือการแบ่งที่นั่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความต้องการของผู้โดยสาร หากแต่สายการบินอื่นที่นำไปปฏิบัติตามก็ไม่สามารถทำตามได้หมดเนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียเป็นผู้ริเริ่มทำในอันดับแรกๆ โดยเฉพาะในทวีปเอเชียและได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดรูปแบบนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา เราเรียก รูปแบบนวัตกรรมประเภทนี้ว่า การพัฒนาสิ่งใหม่ Product Performance ซึ่งเป็นสินค้าที่เปลี่ยนแนวคิดการให้บริการจากระบบเดิมโดยสิ้นเชิง ส่งผลให้นวัตกรรมนี้มีความเฉพาะไม่เหมือนสายการบินอื่น

#### 5.1.4.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเริ่มมีนวัตกรรมนี้ มีเพียงสายการบินบางสายในทวีป อเมริกาและ ออสเตรเลียที่ให้บริการการบินต้นทุนต่ำพิสัยกลาง แต่ด้วยข้อจำกัดของการให้บริการและการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้บริษัทผู้คิดค้นไม่สามารถขยายแนวความคิดนี้ได้อย่างรวดเร็ว แต่หลังจากการที่สายการบินแอร์เอเชีย นำความคิดเหล่านี้มาพัฒนาต่อจนเกิดเป็นลักษณะเฉพาะที่เป็นนวัตกรรมของสายการบิน ทำให้สายการบินสามารถสร้างภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุดของโลกได้

ตารางที่ 5.4

สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม Product Performance

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
	<b>บริษัท</b> 1. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปและเพิ่มมากขึ้นได้ 2. เพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยจากการใช้เครื่องบินใหม่
<b>ธุรกิจ</b> 1. มีการให้บริการแบบเต็มรูปแบบอย่างเดียว	<b>ธุรกิจ</b> 1. เกิดธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำพิสัยกลางเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป
<b>ลูกค้า</b> 1. การเดินทางทางอากาศมีราคาแพง และมีเพียงรูปแบบเดียวคือการให้บริการแบบเต็มรูปแบบ	<b>ลูกค้า</b> 1. การเดินทางทางอากาศมีทางเลือกมากขึ้น และไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินในการซื้อบริการทุกอย่าง

### 5.1.4.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

วัตถุประสงค์หลักของการใช้นวัตกรรมนี้คือเพื่อสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ให้กับผู้โดยสาร ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและก่อให้เกิดกระแสนิยมอันส่งผลให้บริษัทได้กำไรขึ้น

โดยดั่งนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมของการใช้เทคนิคนี้จะใช้ตัวชี้วัด 3 ตัวด้วยกันคือ ความพึงพอใจ สัดส่วนรายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร และสัดส่วนรายได้จากบริการเสริมต่อรายได้รวมทั้งหมด

โดยความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ใช้บริการ โดยทำการสัมภาษณ์ความพึงพอใจในการใช้บริการเกี่ยวกับความใหม่ของเครื่องบิน และความตรงต่อเวลาของสายการบิน ไทยแอร์เอเชีย จากกลุ่มผู้โดยสารที่เคยใช้บริการสายการบิน พบว่า ผู้โดยสารส่วนใหญ่ 10 ใน 15 คนให้ความเห็นว่าสายการบินแอร์เอเชียมีสภาพเครื่องบินที่ใหม่ ดูน่าเชื่อถือในขณะที่เมื่อสัมภาษณ์เรื่องความตรงต่อเวลา พบว่า ผู้โดยสารส่วนใหญ่ 12 ใน 15 คนให้ความเห็นว่าสายการบินแอร์เอเชียมีประสิทธิภาพในเรื่องของความตรงต่อเวลามากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำอื่น

สัดส่วนรายได้ต่อหน่วยจากการผลิตด้านผู้โดยสาร หรือ RASK-CASK ซึ่งถ้าปัจจัยนี้ยิ่งสูงแสดงว่า มีอุปสงค์ของผู้โดยสารสูงทำ ส่งผลให้สายการบินสามารถกำหนดสัดส่วนรายได้จากบริการเสริมต่อรายได้รวมทั้งหมดได้สูงขึ้น โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังในปี 2013-2014 พบว่าสัดส่วนนี้มีค่าที่สูงและเป็นบวก ในขณะที่สายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบมีค่าเป็นลบ

สัดส่วนรายได้จากบริการเสริมต่อรายได้รวมทั้งหมด สัดส่วนนี้เป็นตัววัดประสิทธิภาพในเรื่องการคิดบริการใหม่ซึ่งเป็นรายได้เสริมของบริษัท โดยเมื่อพิจารณาสัดส่วนนี้พบว่าสายการบินแอร์เอเชียมีสัดส่วนรายได้จากบริการเสริมต่อรายได้รวมทั้งหมดที่สูงที่สุดในบรรดาสายการบินต้นทุนต่ำทั้งหมด คืออยู่ที่มากกว่าร้อยละ 15 ในขณะที่สายการบินอื่น มีสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 10

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสายการบิน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้ความเห็นตรงกัน โดยให้คะแนนเท่ากับ 4 เต็ม 5 คะแนน สำหรับนวัตกรรมทั้ง 3 ด้านเนื่องจากนวัตกรรมดังกล่าวสายการบินเป็นบริษัทที่ริเริ่มทำตั้งแต่แรก และเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินคู่แข่งที่น่าประสบความสำเร็จจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเดินทางทางอากาศไปในที่สุด

## 5.1.5 Service

### 5.1.5.1 สรุปลักษณะผ่านทฤษฎี

นวัตกรรมในด้านการบริการสามารถแบ่งเป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

Routing Connectivity

Extended Journey

Travel Guide and Travelogue

Asean Plus Card

ที่มาของนวัตกรรม Routing Connectivity และ Extended Journey คือเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทำให้สามารถนำเสนอเส้นทางการบินที่หลากหลายครอบคลุมขึ้น ประหยัดเวลาการเดินทางมากขึ้น ทำให้ผู้โดยสารสามารถใช้บริการได้ง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น

สำหรับการทำ Travel Guide มีจุดประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารโดยให้บริการด้านคำแนะนำ ที่ไม่ได้จบเพียงแค่ว่าที่สนามบินหรือระหว่างการเดินทาง หากแต่ได้เน้นการโปรโมทกิจกรรมและสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญในจุดหมายปลายทางนั้น ทำให้ผู้โดยสารรู้สึกว่าการเดินทางเป็นเพื่อนที่ดี มีบริการช่วยเหลือให้คำแนะนำ ทำให้เป็นการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ และยังสามารถกระตุ้นอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้นด้วย

ในส่วนบัตร Asean Plus Card เป็นการสร้างความแตกต่างใหม่ทางการบินที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นในภูมิภาค มีจุดมุ่งหมายคือเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเดินทางภายในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มขึ้น หลักการของบัตรนี้คือการจ่ายเงินล่วงหน้าเพื่อซื้อเครดิตที่เป็นทำหน้าที่เสมือนหน่วยเงินเดียว (Single Currency) ลดความยุ่งยากของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่แตกต่างกัน เพิ่มความสะดวกให้ผู้โดยสารมากขึ้น

เนื่องจากธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจประเภทการให้บริการ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมการให้บริการจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถสร้างแตกต่างให้ผู้บริโภคได้รับรู้ได้ นวัตกรรมบริการที่ดีจะช่วยให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสเข้าถึงหรือทดลองใช้สินค้าหรือบริการได้สะดวกขึ้น เพิ่มมูลค่าสินค้าให้สูงขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ดังนั้นจากคำนิยามสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า Innovation Based on Process Needs หรือการปรับปรุงกระบวนการ โดยนวัตกรรมการเดิมมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ประเภทของนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมนี้มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการโดยพิจารณาการบริการแบบองค์รวม มีการฟังเสียงของลูกค้าว่าลูกค้าต้องการสิ่งใดแล้วพัฒนาต่อยอดทำให้บริการมีความแตกต่างและยังช่วยเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นให้ดูดีขึ้น กระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้ใหม่ได้ เราเรียกรูปแบบนี้ว่า การพัฒนาระบบการให้บริการให้เหมาะสมกับลูกค้า (Service) โดยเกิดจากความคิดเห็นจากภายนอก หรือกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก

### 5.1.5.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเริ่มมีนวัตกรรมนี้ รูปแบบการให้บริการทางการบินจะมีเพียง สนามบินหลักที่มีคนบินจำนวนมาก ประกอบกับการให้บริการทางการบินจะถูกจำกัดเพียงแค่ สนามบินเท่านั้น ผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางยังจังหวัดที่ยังไม่มีสนามบินที่ได้มาตรฐานจะไม่สามารถเดินทางได้ ต้องเดินทางด้วยวิธีอื่นแทน หากแต่เมื่อมีการให้บริการนี้ทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกมากขึ้น สามารถซื้อบริการแบบครบวงจรได้ตั้งแต่ในขั้นตอนการจองตั๋วโดยสาร ทำให้การเดินทางสามารถทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น สามารถสรุปเป็นตารางแสดงผลกระทบก่อนและหลังได้ดังนี้

ตารางที่ 5.5

สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม Service

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
	<p><b>บริษัท</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มขึ้น ช่วยเพิ่มมูลค่าสินค้าให้สูงขึ้น</li> <li>2. จะช่วยให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสเข้าถึงหรือทดลองใช้สินค้าหรือบริการได้สะดวกขึ้น</li> <li>3. เปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นให้ดูดีขึ้น</li> </ol>
<p><b>ธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการให้บริการเฉพาะสนามบินหลักที่มีสนามบินมาตรฐาน</li> <li>2. การให้บริการเสริมอื่นจะมีแค่ที่สนามบินเท่านั้น</li> </ol>	<p><b>ธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการให้บริการในสนามบินใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้การเดินทางสะดวกขึ้น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการโดยสารในที่สุด</li> <li>2. เกิดบริการเสริมต่อจากสนามบินเพิ่มขึ้น ช่วยให้การเดินทางสะดวกขึ้น และเพิ่มโอกาสในการเดินทางให้มากขึ้น</li> <li>3. มีบริการรูปแบบใหม่ที่อำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้น</li> </ol>

## ตารางที่ 5.5

## สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม Service

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
<p><b>ลูกค้า</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเดินทางโดยเครื่องบินถูกจำกัดเฉพาะจังหวัดหรือประเทศที่มีการเดินทางมาก มีสนามบินมาตรฐานเท่านั้น</li> <li>2. ไม่มีบริการเสริมหลังจากลงที่สนามบินเพิ่ม ทำให้การเดินทางไปในสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ทำได้ยากโดยเฉพาะชาวต่างประเทศ</li> </ol>	<p><b>ลูกค้า</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีทางเลือกเดินทางทางอากาศได้มากกว่าเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นเนื่องจากการเปิดสนามบินใหม่</li> <li>2. มีบริการเสริม โดยเชื่อมต่อการเดินทางทางอากาศ กับการเดินทางทางรถโดยสารและเรือเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อบริการต่างๆ ได้ล่วงหน้าตั้งแต่ขั้นตอนจองตั๋วโดยสาร</li> </ol>

## 5.1.5.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ส่วนคือ การเพิ่มยอดขายบัตรโดยสารโดยมุ่งทำให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสเข้าถึงหรือทดลองใช้สินค้าหรือบริการได้สะดวกขึ้น และการสร้างภาพลักษณ์ผู้นำการบินต้นทุนต่ำ โดยการอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจจนสามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นให้ดูดีขึ้น กระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้ใหม่ได้ โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

Routing Connectivity และ Extended Journey ใช้ตัวชี้วัดคือ ยอดขายบัตรโดยสารโดยสารที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจากผลลัพธ์ถือว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากปัจจุบันสัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่างของสายการบินอยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ 80-83 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราส่วนที่สูงมากเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นในอุตสาหกรรม และเป็นระดับที่ทำให้สายการบินได้กำไรสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์กับผู้บริหารที่พบว่าอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารขั้นต่ำที่สายการบินจะเท่าทุนคือ ที่ระดับประมาณร้อยละ 60 โดยหากเปรียบเทียบเป็นตัวเลขเพื่อวัดความสำเร็จของนวัตกรรมนี้ พบว่า ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้คะแนนเฉลี่ยที่ 4 คะแนน ซึ่งโดยภาพรวมถือว่านวัตกรรมนี้จึงประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ หากเส้นทางไหนไม่ประสบความสำเร็จภายในระยะเวลา 12 เดือนสายการบินจะบินเส้นทางนั้นเพื่อไปเปิดให้บริการในเส้นทางที่มีความคุ้มค่ามากกว่า

สำหรับการทำ Travel Guide บริษัทมีเป้าหมายหลักในเรื่องการอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารในด้านข้อมูลของแหล่งท่องเที่ยวสำคัญที่สายการบินได้ปฏิบัติการบิน และมีวัตถุประสงค์รองคือการกระตุ้นยอดขายบัตรโดยสารจากการนำเสนอที่เที่ยว ซึ่งหากพิจารณาจาก

ผลลัพธ์ถือว่าประสบความสำเร็จ โดยในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้แนวคิดเรื่องนี้ได้อยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากบริษัทสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารในเรื่องของสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ และช่วยในเรื่องกฎระเบียบทางราชการที่ต้องปฏิบัติตามได้ ยังสามารถทำให้สายการบินได้มีโอกาสนำเสนอเที่ยวบินในเส้นทางที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางไปในสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามเหล่านั้นได้อีกด้วย

ด้านนวัตกรรม Asean Plus Card จากการศึกษาและสัมภาษณ์พบว่า นวัตกรรมนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรถึงแม้ว่าจะเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นก็ตาม โดยหากประเมินเป็นคะแนนความสำเร็จผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านให้ความเห็นตรงกันที่ 3 คะแนน สาเหตุที่นวัตกรรมนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการทั้งเวลาในการเดินทางที่จำกัดไว้ที่ 30 หรือ 60 วัน และค่าใช้จ่ายแอบแฝงเช่นค่าภาษีสนามบินที่ไม่รวมในบริการทำให้ผู้ใช้บริการไม่เกิดความสะดวกในการใช้บริการหรือวางแผนการบินตามเป้าหมายประสงค์ที่วางไว้ จากนวัตกรรมที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อประเมินโดยภาพรวมพบว่า นวัตกรรมบริการนี้มีคะแนนความประสบความสำเร็จอยู่ที่ 3.75 ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารโดยส่วนใหญ่ได้ หากแต่ยังมีข้อบกพร่องบางประการที่ยังคงต้องปรับปรุงเพื่อให้ นวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปได้

## 5.1.6 Brand Innovation

### 5.1.6.1 สร้างนวัตกรรมผ่านทฤษฎี

ตัวอย่างนวัตกรรมการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้าของสายการบินแอร์เอเชียในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างเป็น 5 ด้านคือ

- Logo
- Slogan
- Sponsor for sport team
- Brand Ambassador
- Disruptive Campaign

ที่มาของนวัตกรรมการสร้างแบรนด์คือเพื่อให้ผู้รับสารหรือลูกค้าจดจำลักษณะ ระลึกถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง การสร้างแบรนด์สามารถเปลี่ยนสินค้าทั่วไปให้มีราคาและเป็นมีความหมายได้ ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณค่า ช่วยสร้างความพึงพอใจและอำนาจการต่อรองในการธุรกิจได้ ดังนั้นสายการบินแอร์เอเชียจึงให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์เป็นอย่างยิ่ง จากตัวอย่างการสร้างแบรนด์ของสายการบินเอเชียมี 5 ด้านนี้ พบว่าสายการบินมีการสร้างแบรนด์ในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติในอุตสาหกรรมการบิน ทำให้แบรนด์ของสายการบินเป็นที่จดจำภายในระยะเวลาอันสั้น และสามารถสะท้อนภาพลักษณ์

ของสายการบินได้อย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับคำนิยามสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า **Change in perception, meaning and Mood** ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวคิด ความหมาย อารมณ์ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนเกิดกระแสนิยมขึ้น

ประเภทของนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมนี้มีจุดมุ่งหมายในการทำให้ลูกค้าจดจำลักษณะ ระลึกถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง อันนำไปสู่การเพิ่มอำนาจการต่อรองในทางธุรกิจได้ เราเรียกรูปแบบนี้ว่า นวัตกรรมการสร้างแบรนด์ (Brand) ซึ่งนวัตกรรมนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้สายการบินสามารถมีผลประกอบการที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นได้

#### 5.1.6.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเริ่มมีนวัตกรรมนี้ ไม่มีผู้ได้รับส่วนได้ส่วนเสียแต่อย่างใด การสร้างแบรนด์โดยทั่วไปของสายการบินจะให้ความสำคัญกับความสำคัญกับการแสดงบริการที่ดีของพนักงาน และประสิทธิภาพของเครื่องบินเป็นหลัก หากแต่สายการบินแอร์เอเชียได้เปลี่ยนแนวคิดการสร้างแบรนด์โดยเริ่มจากแนวคิดการเดินทางทางอากาศแบบประหยัด การสร้างสโลแกน การสร้างโลโก้โดยใช้สีแดงและขาวซึ่งเป็นสีที่กระตุ้นความรู้สึกและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ไปจนถึงการใช้ Brand Ambassador ในการสื่อสาร ทำให้แบรนด์มีลักษณะเป็นมิตร มีความทันสมัยทำให้ลูกค้ารู้สึกสามารถเข้าถึงแบรนด์ได้ง่ายและเป็นกันเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคสามารถจดจำภาพลักษณ์ของสายการบินที่โดดเด่นได้ภายในเวลาอันสั้น ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางแสดงผลกระทบก่อนและหลังได้ดังนี้

ตารางที่ 5. 6

*สรุปผลสรุปผลกระทบต่อนักเกี่ยวข้องในนวัตกรรม Brand*

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
	<p><b>บริษัท</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำให้ลูกค้าจดจำลักษณะ ระลึกถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง</li> <li>2. เพิ่มอำนาจการต่อรองในการธุรกิจได้</li> <li>3. สามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริการให้ดูดีขึ้น</li> </ol>



## ตารางที่ 5.6

สรุปผลสรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม Brand (ต่อ)

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
<b>ธุรกิจ</b> 1. การสร้างแบรนด์โดยทั่วไปของสายการบิน จะให้ความสำคัญกับความสำคัญกับการแสดงบริการที่ดีของพนักงานและประสิทธิภาพของเครื่องบินเป็นหลัก 2. การให้บริการเสริมอื่นจะมีแค่ที่สนามบินเท่านั้น	<b>ธุรกิจ</b> 1. การสร้างแบรนด์มีการให้ความสำคัญแบบองค์รวมโดยเฉพาะการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยใช้เทคโนโลยีแบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ลูกค้ามีความสำคัญมีส่วนร่วมมากขึ้นทำให้แบรนด์มีลักษณะเป็นมิตรและผู้บริโภคสามารถจดจำภาพลักษณ์ของสายการบินที่โดดเด่นได้ภายในเวลาอันสั้น

## 5.1.6.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือช่วยให้ผู้รับสารหรือลูกค้าจดจำลักษณะระลึกถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง โดยใช้ภาพลักษณ์ที่โดดเด่นดึงดูดให้ผู้บริโภคเลือกใช้และเกิดกระแสนิยมในทางที่ดี อันนำไปสู่การเพิ่มยอดขายและสร้างอำนาจต่อรองทางธุรกิจได้ ดังนั้น ตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงควรเลือกใช้ 2 ปัจจัยด้วยกันเพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จของการสร้างแบรนด์คือ สัดส่วนของผู้ใช้บริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และมูลค่าของแบรนด์ในปัจจุบัน

ในเรื่องสัดส่วนของผู้ใช้บริการพบว่าจากการทำการตลาดโดยเป็นผู้สนับสนุนของสโมสร ฟุตบอล ฟอรั่มลาวัน และกีฬาที่เป็นที่นิยม ในช่วงปี พ.ศ. 2548-2551 ส่งผลให้ลูกค้าต่างชาติยิ่งเลือกใช้บริการของไทยแอร์เอเชียโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 60 ต่อ 40 และในช่วงหลังสายการบินได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มสัดส่วนนักท่องเที่ยวชาวไทยเพิ่มขึ้นส่งผลให้สัดส่วนผู้โดยสารชาวไทยและต่างชาติขยับตัวเปลี่ยนเป็น ร้อยละ 55 ต่อ 45 ในปี พ.ศ. 2558 จึงเห็นได้ว่าการสร้างแบรนด์มีผลต่อการเลือกใช้บริการอย่างมาก

ในด้านตัวชี้วัดมูลค่าของแบรนด์ จากการจัดอันดับของ Nielson ในการวัดมูลค่าของแบรนด์ในภูมิภาคเอเชียพบว่าสายการบินแอร์เอเชีย มูลค่าแบรนด์ของสายการบินแอร์เอเชีย เท่ากับ 54,665,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งอยู่ในอันดับ 41 จากการจัดอันดับแบรนด์ทั้งหมด และอยู่ในอันดับที่หนึ่งในกลุ่ม Travel and Leisure เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่น นอกจากนี้สายการบิน

แอร์เอเชียยังได้รับรางวัลเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำอีกมากมาย เช่น ได้รับรางวัลสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุดในโลก หรือ World's Best Low Cost Airline จาก องค์กร Skytrax เป็นครั้งที่ 7 ติดต่อกันตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 จนถึงปี พ.ศ. 2558 และรางวัล World Branding Awards ในสาขา สายการบิน ประจำปี พ.ศ. 2557 และ พ.ศ. 2558 จึงนับได้ว่าสายการบินแอร์เอเชียประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์เป็นอย่างมาก โดยหากเปรียบเทียบเป็นตัวเลขของความสำเร็จในด้านการสร้างภาพลักษณ์ ในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ทำอยู่ด้านการสื่อสารองค์กรให้คะแนนอยู่ที่ 4 จาก 5 คะแนน หากแต่ในหัวข้อนี้ยังไม่ได้คะแนนเต็ม 5 เนื่องจากยังมีบางประเทศที่มีปัญหาในการเข้าถึงอยู่บ้างเช่นประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากติดปัญหาเชิงวัฒนธรรม คนญี่ปุ่นนิยมซื้อตั๋วผ่านเอเจนซีหรือตัวแทนจำหน่าย ซึ่งก็ยังคงต้องทำการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มคนในประเทศเหล่านั้นเพิ่ม

### 5.1.7 Customer Engagement

#### 5.1.7.1 สรปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี

นวัตกรรมการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ด้านคือ

- Touch Point
- Bloggers and Social Media
- Viral Clip Marketing

ที่มาของนวัตกรรมนี้คือเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยเปิดช่องทางให้ผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูลและสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับสายการบินได้อย่างไม่จำกัด ตามความต้องการ ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสิ่งที่ต้องการได้โดยง่ายที่และยอมให้บริการของสายการบินเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับค่านิยมสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า Change in perception, meaning and Mood ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวคิด ความหมาย อารมณ์ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนเกิดกระแสนิยมขึ้น

ประเภทของนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับสายการบินได้อย่างไม่จำกัด จนในที่สุดนำไปสู่การยอมให้บริการของสายการบินเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต เราเรียกรูปแบบนี้ว่า นวัตกรรมสร้างความผูกพันกับลูกค้า Customer Engagement ซึ่งถือได้ว่านวัตกรรมนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้สายการบินสามารถมีผลประกอบการที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นได้

#### 5.1.7.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเริ่มมีนวัตกรรมนี้ ไม่มีผู้ได้รับส่วนได้ส่วนเสียแต่อย่างใด เดิมการสร้าง ความผูกพันกับลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการโฆษณาทางโทรทัศน์หรือผ่านหนังสือพิมพ์และนิตยสารเป็นหลัก หากแต่ปัจจุบันการโฆษณาผ่านสื่อเหล่านั้นเริ่มลดประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

ลง คนรุ่นใหม่มีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น แตกตัวจากสังคมกลุ่มใหญ่ กลายเป็นสังคมย่อย ที่บริโภคสื่อใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตนได้มากกว่า ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือบริษัทกับผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีไร้สายได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เปิดช่องทางให้ผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูล และมีโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัด ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้สายการบินแอร์เอเชียตระหนักและพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารอยู่ตลอดโดยใช้เทคโนโลยีออนไลน์ควบคู่กับการใช้นโยบายการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อทำความเข้าใจความปรารถนาที่อยู่ในใจลึกๆ ของลูกค้าแล้วพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทจนเกิดความผูกพันขึ้นในที่สุด ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางแสดงผลกระทบก่อนและหลังได้ดังนี้

#### ตารางที่ 5.7

#### สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม *Customer Engagement*

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
	<p><b>บริษัท</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้งบประมาณในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าต่ำลง</li> <li>2. สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความต้องการที่หลากหลายได้มากขึ้น</li> <li>3. ลูกค้ายอมรับบริการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต จนเกิดความผูกพันจนไม่หันไปใช้บริการอื่น</li> </ol>
<p><b>ธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความผูกพันกับลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการโฆษณาทางโทรทัศน์หรือผ่านหนังสือพิมพ์และนิตยสารเป็นหลัก</li> <li>2. การสร้างความผูกพันถูกจำกัดแค่การสื่อสารจากฝ่ายผู้ผลิตเพียงอย่างเดียว</li> </ol>	<p><b>ธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความผูกพันกับลูกค้าจะให้ความสำคัญกับช่องทางออนไลน์เป็นหลักผ่าน การโฆษณาหลายแบบ ทั้งในรูปแบบ คลิป วิดีโอสั้น สารคดีท่องเที่ยว หรือการแสดงความคิดเห็นใน Bloggers ที่นิยม เป็นต้น</li> <li>2. ผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูล โดยความคิดเห็นของผู้บริโภคมีผลอย่างมากในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ</li> </ol>

### 5.1.7.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสิ่งที่ต้องการได้โดยง่ายที่สุด และยอมให้บริการของสายการบินเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต ดังนั้นตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงกำหนดจากจำนวนผู้ที่ติดตามและแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อโซเชียลมีเดียของสายการบิน โดย ด้านนวัตกรรม Touch Point ซึ่งเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมทางการตลาดเข้ากับยอดขายได้ เช่น Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Google+, Weibo, และ LINE. พบว่าแอร์เอเชียมีจำนวนผู้ติดตามโดยรวมประมาณ 262 ล้านคน (ข้อมูลจากรายงานผลประกอบการ สายการบินแอร์เอเชียไตรมาส 1 ปี ค.ศ. 2015) และหากทำการเปรียบเทียบในระดับสากลแล้วพบว่า สายการบินแอร์เอเชียสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผู้ติดตามเป็นจำนวนมากในอันดับที่ 5 เมื่อเปรียบเทียบในกลุ่มสายการบินด้วยกัน ดังตัวอย่างที่แสดงในเว็บไซต์ fanpagelist ทั้งที่สายการบินแอร์เอเชียเพิ่งก่อตั้งมาหลังสุด

ด้าน Bloggers and Social Media สายการบินแอร์เอเชียได้ตระหนักดีว่าปัจจุบันผู้บริโภคกลายเป็นผู้ควบคุมข้อมูลและข้อมูลที่ผู้บริโภคถ่ายทอดผ่านสื่อออนไลน์นี้เป็นข้อมูลที่สำคัญและมีผลเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ดังนั้นสายการบินจึงจัดการประกวดการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ในทางที่ดีกับผู้ให้บริการ โดยจากการเก็บข้อมูลนวัตกรรมนี้สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมการแสดงความคิดเห็นของผู้ใช้บริการไปในทางที่ดีขึ้น มีการแสดงความคิดเห็นโดยการเล่าเรื่องราวการเดินทางและแสดงรูปประกอบที่ประทับใจ ผลคือทำให้เกิดกระแสในสังคมออนไลน์ที่เป็นผลเชิงบวกต่อสายการบินมากขึ้น

ด้าน Viral Clip Marketing จากการเก็บข้อมูลของสายการบินพบว่าหลังจากที่ได้ทำการสื่อสารกับผู้บริโภคโดยการสร้างคลิปสั้นเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคในเชิงสร้างสรรค์ และ แพลกใหม่นี้ได้รับผลตอบรับจากผู้บริโภคดีมากถึงประมาณ 10 เท่าเมื่อเทียบกับตัวอย่างคลิปสั้นแบบเดิมที่ทำการสื่อสารกับผู้บริโภคในรูปแบบเดิมถึงประโยชน์ของการเช็คอินผ่านระบบออนไลน์ การทำเช่นนี้ถือเป็นการต่อยอดบริการที่สามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า ทำให้เกิดกระแสการบอกต่อแบบปากต่อปากจำนวนมาก

จากตัวอย่างนวัตกรรมทั้งหมดนี้หากให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินเรื่องประสบความสำเร็จในภาพรวมเป็นคะแนนพบว่านวัตกรรมด้าน Touch Point ได้ที่ 5 คะแนน ส่วน Bloggers and Social Media และ Viral Clip Marketing ได้ที่ 4 คะแนน ทำให้ภาพรวมความสำเร็จของนวัตกรรมอยู่ที่ 4.34 คะแนน ซึ่งถือว่าสายการบินสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจนจนประสบความสำเร็จในปัจจุบัน หากแต่นวัตกรรมนี้ ยังมีปัญหาอยู่หากผู้โดยสารเหล่านั้นได้รับผลกระทบเชิงลบไม่ว่าในด้านใดก็ตาม การสื่อสารและแสดงความคิดเห็นอาจส่งผลเสียกับสายการบินได้

## 5.1.8 Network Innovation

### 5.1.1.8 สรุปนวัตกรรมผ่านทฤษฎี

นวัตกรรมนวัตกรรมเครือข่าย มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 2 ด้านหลักและสามารถแบ่งย่อยได้ดังนี้

- Long Term Network Partner
  - Land and sea Transport
  - Travel Agent
  - Expedia
  - Airlines Alliance
  - Logistics Partner
- Short Term Network Partner
  - Partner with AirAsia BIG Loyalty Programmed
  - Taxi and Rental Car
  - Tourist Place

นวัตกรรมรูปแบบนี้จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยอาศัยทรัพยากรขององค์กรอื่น ซึ่งเป็นการช่วยกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาสินค้าใหม่ได้ นวัตกรรมเครือข่ายสามารถเกิดแบบยาวนานและแบบชั่วคราว หรืออาจเกิดขึ้นโดยเป็นการร่วมมือกันระหว่างพันธมิตร หรือ คู่แข่งทางธุรกิจก็ได้ ชีวิต ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับค่านิยมสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า Demographic Changes หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของอายุ การศึกษา จำนวนประชากร ส่งผลให้ตลาดเปลี่ยนไป ผู้บริโภคสมัยใหม่มีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น ต้องการความสะดวกสบาย ทำให้รูปแบบการบริการต้องปรับตัวเข้าหา จนเกิดการรวมกลุ่มเพื่อทำธุรกิจขึ้น

ในส่วนประเภทของนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย สร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้นำนวัตกรรม และสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจ เราเรียกรูปแบบนวัตกรรมประเภทนี้ว่า นวัตกรรมเครือข่ายหรือ Network Innovation การมีเครือข่ายที่ดีและครอบคลุมถือว่าเป็นส่วนที่ช่วยผลักดัน และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

### 5.1.8.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเริ่มมีนวัตกรรมนี้ การทำธุรกิจสายการบิน จะสิ้นสุดที่สนามบินเท่านั้น หากแต่หลังจากสายการบินแอร์เอเชียได้ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและทำการเชื่อมโยงบริการจากหลายด้านเข้าด้วยกัน ทำให้สายการบินสามารถเพิ่มรูปแบบการบริการใหม่ในทุกมิติได้ โดยครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเริ่มเดินทางจนถึงจุดหมายปลายทาง และบริการอื่นที่เชื่อมโยงกับการเดินทาง ทำให้สายการบินสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้

## ตารางที่ 5.8

สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม *Network Innovation*

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
<b>บริษัท</b> 1. การให้บริการของสายการบินสิ้นสุดที่สนามบิน 2. ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก 3. ต้นทุนการให้บริการสูงเนื่องจากต้องทำเองและขาดความชำนาญ	<b>บริษัท</b> 1. สามารถนำเสนอบริการเสริมที่นอกเหนือจากการให้บริการหลักได้ 2. ใช้บุคลากรน้อยลง เนื่องจากไม่จำเป็นต้องทำทุกบริการเอง 3. ต้นทุนการให้บริการถูกลง
<b>ธุรกิจ</b> 1. บริการใหม่ที่นอกเหนือจากการบินมีจำกัดและต้องใช้เวลาในการศึกษาความเสี่ยงนาน เนื่องจากต้องลงทุนทำเอง 2. บริการอื่นที่ไม่ใช่การเดินทางด้วยเครื่องบินจะแยกจากกันโดยชัดเจน	<b>ธุรกิจ</b> 1. สามารถเพิ่มการให้บริการเสริมที่นอกเหนือจากการให้บริการบินได้อย่างรวดเร็ว 2. สามารถเชื่อมโยงบริการอื่นเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกขึ้น โดยสามารถซื้อบริการทุกอย่างได้ภายในที่เดียว

## 5.1.8.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ส่วนหลักคือ การเพิ่มยอดขายให้กับบริการของสายการบิน การสร้างภาพลักษณ์ผู้นำสายการบินต้นทุนต่ำ และการสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจที่เกิดจากการนำนวัตกรรมเครือข่ายมาใช้ ดังนั้นสิ่งที่สะท้อนว่าผู้บริโภครู้สึกสนใจในนวัตกรรม และ พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่การยอมรับในนวัตกรรมนี้ตามวัตถุประสงค์จะใช้ตัวชี้วัดทั้ง 3 ด้าน

ด้านการเพิ่มยอดขายเมื่อพิจารณายอดขายค่าโดยสารโดยรวม และ ยอดขายจากบริการเสริม พบว่านวัตกรรมเครือข่ายที่สายการบินแอร์เอเชียสร้างส่งผลให้สายการบินมีรายได้เสริมเพิ่มขึ้นและแตกต่างกับสายการบินอื่น โดยมีสัดส่วนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 16-17 ต่อสัดส่วนรายได้หลัก เมื่อเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่น ตัวอย่างเช่นสายการบินนกแอร์ ที่มีสัดส่วนรายได้เสริมต่อรายได้หลักจะอยู่ที่ร้อยละ 5.5-7 เป็นต้น

ในส่วนการสร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้นำนวัตกรรมและสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจที่เกิดจากการนำนวัตกรรมเครือข่ายมาใช้ พบว่านวัตกรรมเครือข่ายจะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการเดินทางมากขึ้น ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การเดินทางทางอากาศเท่านั้น ทำให้ผู้โดยสารสามารถ

เห็นตราสินค้าของสายการบินแอร์เอเชียในชีวิตประจำวันได้มากขึ้นและเกิดบริการใหม่ได้มากขึ้นและบ่อยขึ้นด้วย

โดยหากประเมินเรื่องประสบความสำเร็จของนวัตกรรมนี้พบว่าทั้งด้านรายได้ การสร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้นำนวัตกรรมและการสร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจที่เกิดจากการนำนวัตกรรมเครือข่ายมาใช้ ทั้ง 3 นวัตกรรมในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านได้ให้คะแนนอยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากแม้ว่านวัตกรรมนี้จะเพิ่มยอดขายได้จริงในต้นทุนที่ต่ำ แต่ยังมีข้อจำกัดบางด้านที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้อย่างเต็มที่ เช่นคุณภาพบริการของเครือข่ายธุรกิจที่เข้าร่วมกับสายการบิน เป็นต้น

ในอนาคตบริษัทมีแผนพัฒนาเพื่อลดข้อจำกัดของนวัตกรรม (Limitation) และเพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้งาน (Flexibility) เป็นหลัก เพื่อให้วัตกรรมการนี้สามารถใช้งานได้หลากหลายมากขึ้นและเป็นตัวเลือกแรกในการเลือกใช้บริการของผู้โดยสาร ในส่วนของการเป็นพันธมิตรแบบระยะสั้น สายการบินยังคงนโยบายไว้ต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการและสร้างความแตกต่าง โดยเน้นการให้ส่วนลดเพื่อเชื่อมต่อบริการขององค์กรทั้ง 2 ฝ่าย การทำเช่นนี้นอกจากจะได้ประโยชน์ร่วมทั้ง 2 ฝ่ายแล้วยังเป็นการโปรโมทสายการบินให้สายการบินเป็นที่รู้จักของคนจำนวนมากอีกด้วยจากการโฆษณาของบริษัทพันธมิตรที่อยู่ในชีวิตประจำวันตลอดเวลา

### 5.1.9 People Management

#### 5.1.9.1 สรุพนวัตกรรมผ่านทฤษฎี

ตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลากรของสายการบินแอร์เอเชียในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างเป็น 5 ด้านคือ

- Right Attitude
- Equal Opportunity
- Brainstorm Platform
- Management Direction
- Employee Emotional management
- Training Academy

ด้วยแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจการบินทั้งสายการบินทำให้สายการบินประสบปัญหาจากการที่พนักงานลาออกเพื่อไปร่วมงานกับบริษัทอื่นหรือบริษัทคู่แข่ง ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการบริหารจัดการ ทำให้ผลประกอบการของบริษัทลดลง เนื่องจากพนักงานใหม่ต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์และบริการและปรับตัวให้เข้ากับองค์กร ดังนั้นจึงถือได้ว่าความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เนื่องจากสินทรัพย์ทางปัญญาหรือความรู้ถือเป็นสิ่งที่คู่แข่งยากจะเลียนแบบได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับคำนิยามสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนี้เราเรียกว่า

Innovation Based on Process Needs เนื่องจากสายการบินต้องการปรับปรุงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการทั้งระบบ ส่งผลให้องค์กรสามารถนำองค์ความรู้ไปสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) จนในที่สุดเกิดการเรียนรู้อย่างไม่จำกัดได้

ในส่วนประเภทของนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดการลาออกของพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเราเรียกรูปแบบนวัตกรรมประเภทนี้ว่า นวัตกรรมโครงสร้าง (Structure) เนื่องจากสายการบินแอร์เอเชียมุ่งเน้นในเรื่องการจัดการทรัพยากรที่มีในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีจะช่วยพัฒนาต้นทุนคงที่ (Fix Cost) ให้ดีขึ้นผ่านฝ่ายต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดผู้ที่มีพรสวรรค์ให้เข้ามาร่วมงานด้วย

#### 5.1.9.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องก่อนและหลังนวัตกรรม

ก่อนเกิดนวัตกรรมพบว่าอัตราการลาออกของพนักงานในภาพรวมทั้งอุตสาหกรรมอยู่ในระดับที่สูงคืออยู่ที่ ร้อยละ 12-13 ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2556 โดยหากพิจารณาเฉพาะในส่วนของอุตสาหกรรมการบินพบว่าค่าเฉลี่ยการลาออกของพนักงานจะพุ่งสูงขึ้นถึงร้อยละ 15-20 ในช่วงเวลาดังกล่าว หากแต่สายการบินแอร์เอเชีย มีอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ที่เพียงร้อยละ 4.2 และ 5.5 ในช่วง พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสายการบินมีประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานของสายการบินมีอัตราการลาออกที่ต่ำเมื่อเทียบกับภาพรวมของอุตสาหกรรมทั้งหมด ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดึงดูดผู้ที่มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงานได้มากขึ้น

ตารางที่ 5.9

สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม *People Management*

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
	<p><b>บริษัท</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานต่ำกว่าภาพรวมของอุตสาหกรรม</li> <li>สามารถดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานได้มากขึ้น</li> <li>สามารถลดต้นทุนของบริษัทลงได้เนื่องจากพนักงานมีความชำนาญในการทำงาน</li> </ol>



## ตารางที่ 5.9

สรุปผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องในนวัตกรรม *People Management* (ต่อ)

ก่อนนวัตกรรม	หลังนวัตกรรม
<b>ธุรกิจ</b> 1. แรงงานฝีมือที่มีความชำนาญขาดแคลน ส่งผลให้เกิดการแย่งบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีทักษะ	<b>ธุรกิจ</b> 1. ธุรกิจให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงานกับบริษัทมากขึ้น มีการส่งเสริมการสร้างความรู้ภายในโดยเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน มุ่งหาคนที่มีทัศนคติตรงกันกับแนวความคิดของบริษัทมากกว่า

## 5.1.9.3 สรุปการประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือคือเพื่อลดการลาออกของพนักงานและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นตัวชี้วัดของเทคนิคนี้คือ สัดส่วนการลาออกของพนักงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติตามนโยบาย

สัดส่วนการลาออกของพนักงานจากการเก็บข้อมูลกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่านวัตกรรมนี้ในช่วงแรกสามารถทำได้ดี โดยสามารถทำให้อัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 4.21 และ 5.5 ในปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ตามลำดับ หากแต่ในปี พ.ศ. 2557 พบว่าอัตราการลาออกเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 12.4 ซึ่งมากที่สุดในรอบ 10 ปีที่เปิดทำการบริษัท สาเหตุหลักที่มีการลาออกมากผิดปกติเนื่องจากมีสายการบิน ไทยไลอ้อนแอร์ที่เปิดใหม่ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2556 และสายการบิน นกสกูตที่เปิดให้บริการในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 ส่งผลให้เกิดการแย่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ขึ้น และในปี พ.ศ. 2558 อัตราส่วนของพนักงานที่ลาออกได้ลดลงเหลือประมาณร้อยละ 10 อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบอัตราการลาออกของพนักงานกับภาพรวมของทั้งอุตสาหกรรมพบว่าสายการบินแอร์เอเชียมีสัดส่วนการลาออกของพนักงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรมที่มีอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ที่ร้อยละ 12.27 จึงแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสายการบินประสบความสำเร็จ

ในส่วนตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติตามนโยบาย พบว่าสายการบินประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจนได้รับรางวัลเป็นที่ยกย่องในระดับโลกจาก SKY TRACK ที่ยกย่องว่าเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุดในโลกติดต่อกัน 7 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ถึงปัจจุบันในปี พ.ศ. 2558 จึงเห็นได้ว่าพนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพเป็นมากอันส่งผลให้สายการบินประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่ง

หากประเมินเป็นคะแนนความสำเร็จในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ในเรื่องอัตราการลาออกของพนักงาน ในมุมมองผู้บริหารพบว่าได้คะแนนความประสบความสำเร็จในภาพรวมได้อยู่ที่ 3.5 คะแนน เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2557 ถึง พ.ศ. 2558 มีอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก หากแต่สายการบินก็ยังคงสามารถรักษาระดับการลาออกได้ต่ำกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม และต่ำกว่าสายการบินอื่น และในส่วนตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติตามนโยบายผู้สัมภาษณ์ได้ประเมินเป็นคะแนนความประสบความสำเร็จในภาพรวมได้อยู่ที่ 4 คะแนน เนื่องจากโดยภาพรวมสายการบินยังสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจนได้รับรางวัลเป็นที่ยกย่องในระดับโลกจนถึงปัจจุบัน

ดังนั้นโดยภาพรวมนวัตกรรมกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสายการบิน จึงมีภาพรวมอยู่ที่ 3.75 คะแนน

ตารางที่ 5.10

สรุปกรณีศึกษา สายการบิน แอร์เอเชีย

รายชื่อนวัตกรรม	ที่มาของนวัตกรรม	ประเภทของนวัตกรรม	วัตถุประสงค์หลักของนวัตกรรม	เป้าหมายของนวัตกรรม	คะแนนนวัตกรรม	เหตุผลประกอบ
Cost Leadership	Changes in Industry and Market Structures	Profit	เพื่อสร้างผลกำไรให้ได้มากที่สุด	เป็นไปตามเป้าหมาย	5	บริษัทประสบความสำเร็จและมีกำไรจากการประกอบการเพิ่มขึ้นทุกปี
Technology Integrated	Changes in Industry and Market Structures	Product System	1) อำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสาร 2) การประหยัดต้นทุนการดำเนินงาน	เป็นไปตามเป้าหมาย	3.8	1) ผู้โดยสารจำนวนมากร้อยละ 40 ใช้บริการผ่านทางออนไลน์ 2) สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้จนอยู่ในระดับที่ต่ำ
Learn Operation	Innovation Based on Process Needs	Process	ลดต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด	เป็นไปตามเป้าหมาย	4.2	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยลดอย่างต่อเนื่องและอยู่ในระดับต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่นในระดับภูมิภาคและระดับโลก หากแต่ยังมีปัจจัยบางประการที่ควบคุมไม่ได้ และยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
Product Performance	Changes in Industry and Market Structures	Product Performance	สร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจอันส่งผลให้บริษัทได้กำไรขึ้น	เป็นไปตามเป้าหมาย	4	นวัตกรรมนี้สายการบินได้เริ่มทำตั้งแต่แรก โดยเริ่มตั้งแต่เช่าหรือซื้อเครื่อง และต่อยอดไปจนการให้บริการ ทำให้สายการบินประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5.11

สรุปกรณีศึกษา สายการบิน แอร์เอเชีย (ต่อ)

รายชื่อนวัตกรรม	ที่มาของนวัตกรรม	ประเภทของนวัตกรรม	วัตถุประสงค์หลักของนวัตกรรม	เป้าหมายของนวัตกรรม	คะแนนนวัตกรรม	เหตุผลประกอบ
Service	Innovation Based on Process Needs	Service	1) เพิ่มยอดขายโดยมุ่งทำให้ใช้บริการมีโอกาเข้าถึงได้สะดวกขึ้น 2) สร้างภาพลักษณ์ผู้นำการบินต้นทุนต่ำ	เป็นไปตามเป้าหมาย	3.75	1) สัดส่วนผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่างของอยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ 80-83 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง 2) บริษัทสามารถสร้างกำไร จนได้รับรางวัลเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุด
Brand	Change in perception, meaning and Mood	Brand	ช่วยให้ผู้รับสารหรือลูกค้าจดจำลักษณะระลึกถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง	เป็นไปตามเป้าหมาย	4	สายการบินประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลด้านการสร้าง Brand และมีมูลค่าแบรนด์ที่สูงเมื่อเทียบกับสายการบินอื่น หากแต่ยังมีปัญหาบางประการจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันบ้างในบางประเทศ

ตารางที่ 5.11

สรุปกรณีศึกษา สายการบิน แอร์เอเชีย (ต่อ)

รายชื่อนวัตกรรม	ที่มาของนวัตกรรม	ประเภทของนวัตกรรม	วัตถุประสงค์หลักของนวัตกรรม	เป้าหมายของนวัตกรรม	คะแนนนวัตกรรม	เหตุผลประกอบ
Channel and Engagement	Change in perception, meaning and Mood	Customer Engagement	สร้างความผูกพันกับลูกค้า	เป็นไปตามเป้าหมาย	4.34	สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจน จนประสบความสำเร็จในปัจจุบัน หากแต่ ยังมีปัญหาบ้างหากผู้โดยสารที่แสดงความ คิดเห็นเหล่านั้นได้รับผลกระทบเชิงลบ ความ คิดเห็นอาจส่งผลเสียกับสายการบินได้
Network	Demographic Changes	Network	1) เพิ่มยอดขายให้กับสายการบิน 2) สร้างภาพลักษณ์ผู้นำสายการบินต้นทุนต่ำ 3) สร้างผลประโยชน์ร่วมทางธุรกิจที่ที่เกิดจากการนำนวัตกรรมเครือข่ายมาใช้	เป็นไปตามเป้าหมาย	4	นวัตกรรมนี้สามารถเพิ่มยอดขาย สร้างภาพลักษณ์ที่ดี และทำให้เกิดธุรกิจอันนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมได้ในต้นทุนที่ต่ำและรวดเร็ว หากแต่ ยังมีข้อจำกัดบางด้านที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้อย่างเต็มที่ เช่นคุณภาพบริการของเครือข่ายธุรกิจที่เข้า

ตารางที่ 5.11

สรุปกรณีศึกษา สายการบิน แอร์เอเชีย (ต่อ)

รายชื่อนวัตกรรม	ที่มาของนวัตกรรม	ประเภทของนวัตกรรม	วัตถุประสงค์หลักของนวัตกรรม	เป้าหมายของนวัตกรรม	คะแนนนวัตกรรม	เหตุผลประกอบ
People Management	Innovation Based on Process Needs	Structure	1) ลดการลาออกของพนักงาน 2) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	เป็นไปตามเป้าหมาย	3.75	มีอัตราการลาออกที่ต่ำเมื่อเทียบกับภาพรวมอุตสาหกรรม และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมจนได้รับรางวัลเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ดีที่สุด หากแต่ในทางธุรกิจยังมีคู่แข่งที่ยอมจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อจ้างผู้มีความสามารถทำให้อัตราการลาออกจึงเพิ่มขึ้นในช่วงหลัง

เพิ่มเติม การให้คะแนนนวัตกรรมในเรื่องการประสบความสำเร็จในภาพรวม มีเกณฑ์คะแนนดังนี้ “1” คือไม่ประสบความสำเร็จ จนถึง “5” คือประสบความสำเร็จมากที่สุด

## 5.2 วิเคราะห์จำนวนรูปแบบนวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชีย

การวิเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมโดยใช้โครงสร้าง 10 รูปแบบเพื่อประเมินความสำเร็จ โดยจากการศึกษาของ Keeley, Pikkell, Quinn, and Walter (2013) พบว่า ธุรกิจที่มีรูปแบบนวัตกรรมยิ่งมาก ยิ่งมีแนวโน้มในการประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยที่ทำการศึกษาโดยวัดรูปแบบนวัตกรรมกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จพบว่า ธุรกิจขนาดกลางมีรูปแบบนวัตกรรมโดยเฉลี่ยร้อยละ 84 อยู่ที่ 0-2 รูปแบบ ส่วนร้อยละ 16 มีรูปแบบนวัตกรรมโดยเฉลี่ยที่ 3-10 รูปแบบ ในส่วนธุรกิจขนาดใหญ่มีรูปแบบนวัตกรรมโดยเฉลี่ยร้อยละ 29 อยู่ที่ 0-2 รูปแบบ ส่วนร้อยละ 71 มีรูปแบบนวัตกรรมโดยเฉลี่ยที่ 3-10 รูปแบบ

ดังนั้นจึงสรุปว่าธุรกิจที่มีรูปแบบนวัตกรรมยิ่งมาก ยิ่งมีแนวโน้มในการประสบความสำเร็จมากขึ้น และเมื่อนำความคิดนี้มาเปรียบเทียบกับนวัตกรรมของสายการบินแอร์เอเชียพบว่า สายการบินแอร์เอเชียมีรูปแบบนวัตกรรมทั้งสิ้น 9 รูปแบบ คือ Profit, Product System, Process, Product Performance, Service, Brand, customer Engagement, Network and Structure

การมีรูปแบบนวัตกรรมที่หลากหลายนี้จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งและปกป้องส่วนแบ่งทางการตลาดได้ง่ายกว่า ทั้งนี้การศึกษาโดยแบ่งจำนวนรูปแบบนวัตกรรมนี้เป็นการศึกษาเพื่อดูแนวโน้มเท่านั้น หากแต่บริษัทจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงจำเป็นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของลูกค้า โดยไม่ได้คิดเพียงแค่ความต่างของผลิตภัณฑ์หากแต่ต้องพิจารณาโดยรวมทั้ง 10 รูปแบบและดึงเอาส่วนเด่นในแต่ละนวัตกรรมออกมาใช้เพื่อเกิดประโยชน์มากที่สุด

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับสายการบินแอร์เอเชีย

### 5.3.1 นวัตกรรมการสร้างกำไร (Cost Leadership)

สายการบินแอร์เอเชียสามารถทำได้ดีมากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นโมเดลหลักที่สายการบินใช้และประสบความสำเร็จในปัจจุบัน หากแต่เนื่องจากยังมีผู้โดยสารบางส่วนที่ไม่ได้ใช้บริการ เนื่องจากยังไม่เข้าใจรูปแบบการสำรองที่นั่งอย่างแท้จริงทำให้เข้าใจว่า ราคาโดยสารมีราคาแพง ไม่ได้มีราคาประหยัดอย่างที่สายการบินโฆษณา จนเป็นเหตุให้ ผู้โดยสารส่วนหนึ่งหันไปใช้บริการสายการบินคู่แข่งที่มีราคาประหยัดกว่าเล็กน้อยในช่วงเวลาดังกล่าวได้ ดังนั้นสายการบินควรประชาสัมพันธ์ถึงระบบการคิดค่าบริการที่เปลี่ยนแปลงตามอุปสงค์และอุปทานที่เปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น โดยสามารถออกมาในรูปแบบคลิปสั้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง พร้อมกับควรจัดโปรโมชั่นอย่างสม่ำเสมอโดยการขายตั๋วล่วงหน้าในราคาพิเศษ ซึ่งการทำในลักษณะนี้ยังเป็น

การตัดความต้องการในอนาคต การสร้างรายได้ล่วงหน้าให้กับบริษัทและเป็นการป้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากนี้สายการบินยังควรหาช่องทางใหม่ในการทำธุรกิจด้วยเช่นการเข้าไปเจาะกลุ่มลูกค้าในตลาด B2B ได้แก่บริษัท องค์กร และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เนื่องจากลูกค้าในกลุ่มนี้มักมีการรูปแบบการเดินทางเป็นประจำ เพื่อช่วยให้บริษัทสามารถหารายได้ได้ด้วยอีกทาง

### 5.3.2 นวัตกรรมการใช้เทคโนโลยี (Technology Integrated)

ในปัจจุบัน สายการบินแอร์เอเชียทำได้อย่างดีและเป็นสายการบินชั้นนำในเรื่องเทคโนโลยีอยู่แล้ว หากแต่เมื่อพิจารณาถึงปัญหาและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า สายการบินยังคงพบปัญหาในเรื่องความยังไม่เสถียรของระบบการสำรองที่นั่งและความไม่เข้าใจในระบบของผู้ใช้บริการอย่างแท้จริงอยู่ โดยในเรื่องระบบการสำรองที่นั่ง ยังคงพบปัญหาอยู่ในบางครั้ง โดยเฉพาะช่วงที่มีการออกโปรโมชั่นทางการตลาดที่มีคนสนใจมากๆ เช่น “โปร 0 บาท” โดยปัญหาที่เจอจะไม่พบในขั้นตอนการสำรองที่นั่ง แต่จะพบที่ขั้นตอนการเช็คอินออนไลน์เป็นส่วนมากทำให้ระบบอาจไม่สามารถระบุที่นั่งให้ผู้โดยสารได้เมื่อทำการเช็คอิน ส่งผลให้ผู้โดยสารต้องทำการติดต่อที่จุดให้บริการอีกที ดังนั้นสายการบินควรเร่งทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในจุดนี้เพื่อให้สายการบินสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารได้อย่างแท้จริงตามวัตถุประสงค์ ส่วนอีกปัญหาที่สายการบินควรเร่งแก้ไขคือปัญหาความไม่เข้าใจในระบบของลูกค้า โดยปัญหานี้เกิดจากผู้โดยสารจำนวนหนึ่งยังไม่มั่นใจในระบบและยังใช้ระบบไม่เป็น ทำให้ผู้โดยสารกลัวว่าถ้าเช็คอินผิดจะเสียเวลาและมีปัญหามากกว่า จึงยินดีที่จะยื่นเข้าคิวเพื่อเช็คอินมากกว่าที่จะเช็คอินผ่านเครื่องอัตโนมัติหรือออนไลน์ ทั้งนี้ในปัจจุบันผู้ใช้บริการเช็คอินผ่านระบบออนไลน์ที่สายการบินได้ให้บริการนี้มีประมาณร้อยละ 40 ของจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางทั้งหมด สายการบินจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้โดยสาร และพัฒนาระบบการเช็คอินให้มีความสะดวกและใช้งานได้ง่ายมากขึ้น โดยในปัจจุบันสายการบินได้จัดทำคลิปวิดีโอสั้นโดยนำเสนอการเช็คอินที่สนุกและแปลกใหม่ ทำให้เกิดการบอกต่อส่งผลให้การเช็คอินแบบออนไลน์นี้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จ และในอนาคตควรจัดทำคลิปวิดีโอในลักษณะนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดกระแสและทำให้คนอยากมาใช้บริการมากขึ้น

### 5.3.3 ปัญหาหลักของการมุ่งเน้นลดความสูญเปล่า (Learn Operation)

สามารถสรุปได้ 3 ด้านหลักคือ ปัญหาด้านความเข้าใจผิด เนื่องจากความไม่รู้ โดยเข้าใจผิดคิดว่าการปฏิบัติแบบเดิมเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ส่งผลให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ปัญหานี้ทางสายการบินควรทำการแก้ไขโดยทำการทบทวนกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยปลูกฝังให้พนักงานผู้ที่ปฏิบัติงานสามารถนำเสนอความคิดได้เพราะพนักงานเหล่านั้นเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงและเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากที่สุด พร้อมกับมีการให้รางวัลเมื่อผลงานความคิดของผู้นั้นสามารถลดความสูญเปล่าทั้งด้านต้นทุนและเวลาได้จริง นอกจากนี้นี้สายการบินควรส่งเสริมสร้างความรู้



ต่อเนื่องในทุกประเทศที่สายการบินได้บินไปตั้งเช่นโรงเรียนทางการบินที่สายการบินแอร์เอเชียได้เปิดที่ประเทศมาเลเซีย การเปิดโรงเรียนทางการบินนี้จะเป็นการฝึกให้พนักงานคิดและแสดงออกโดยมีระบบปัญหาด้านที่ 2 คือ ทักษะคิดของพนักงาน ปัญหาในข้อนี้เป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากการทำ Lean Operation จะสำเร็จได้ต้องเกิดจากที่พนักงานทุกคนร่วมมือกัน หากมีพนักงานบางส่วนไม่เข้าใจถึงความสำคัญที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงจะทำให้การพยายามลดต้นทุนนี้ไม่ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นสายการบินควรปลูกฝังวัฒนธรรมความคิดในการทำงานโดยมุ่งเน้นลดความสูญเปล่าให้กับพนักงานตั้งแต่วัยแรกเริ่ม โดยสามารถเริ่มได้ตั้งแต่ในขั้นตอนการรับเข้าทำงาน ในการรับพนักงานเข้าทำงานสายการบินมุ่งเน้นหาพนักงานที่มีความคิดและเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริงเพื่อผลักดันให้สายการบินสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมผู้ที่ทำงานได้อย่างดีเยี่ยมเพื่อให้เป็นแบบอย่างของพนักงานผู้อื่นด้วย ในส่วนปัญหาและข้อจำกัดสุดท้ายในการมุ่งเน้นลดความสูญเปล่า คือ ปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน เช่น สภาพอากาศ ภาวะเปียก หรือข้อจำกัดของแต่ละสนามบิน ข้อจำกัดนี้ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดลงเนื่องจากเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยแนวทางในการแก้ปัญหา สายการบินควรสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรหรือบริษัททำอากาศยานไทยและต่างประเทศ เพื่อให้สายการบินทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวและทิศทางกาบริหารงานของสนามบินนั้นได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับสายการบินควรศึกษาประมาณปริมาณคนและงบจากการทำ Feasibility analysis เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลาอย่างแท้จริง

### 5.3.4 นวัตกรรม Product Performance

มีจุดอ่อนคือการลอกเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากการพัฒนาความแตกต่างด้านสินค้าสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายที่สุด ดังนั้นสิ่งที่สายการบินควรเร่งพัฒนาคือการพัฒนาด้านคุณภาพของการบริการทั้งความตรงต่อเวลาและมารยาทในการให้บริการ เพื่อให้ผู้โดยสารที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจอันนำมาสู่การกลับมาใช้บริการใหม่ในที่สุด นอกจากนี้ควรพัฒนาจุดบกพร่องในบริการใหม่ที่เกิดขึ้นมากด้วย เช่นการให้บริการโดยแบ่งที่นั่งเป็นโซนเงียบ พบว่ามีผู้โดยสารบางท่านส่งเสียงดังรบกวนท่านอื่นในบางเที่ยวบิน ทำให้ผู้โดยสารที่จ่ายเงินเพิ่มรู้สึกไม่พอใจอยู่บ้าง ดังนั้นสายการบินจึงควรเพิ่มมาตรการเพื่อควบคุมพฤติกรรมของผู้โดยสารเหล่านี้ตั้งแต่ก่อนทำการจำหน่ายตั๋วโดยสาร หรือปัญหาด้านการรับรู้ในตราสินค้าที่ไม่เท่ากันของสายการบินในกลุ่มผู้โดยสารต่างชาติ ทำให้สัดส่วนยอดขายบัตรโดยสารของผู้โดยสารที่ใช้บริการต่อที่ว่าง (Passenger Load Factor) ในเที่ยวบินขากลับจากต่างประเทศมีสัดส่วนที่น้อยกว่าเที่ยวบินที่ออกจากประเทศอยู่ประมาณร้อยละ 10 ดังนั้นสายการบินจึงควรพัฒนาสร้างการรับรู้ในตราสินค้าควบคู่ไปกับการให้บริการใหม่ด้วย

### 5.3.5 นวัตกรรมด้านการให้บริการ (Service)

ในงานวิจัยนี้ได้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน หลักคือ ในเรื่องของ Routing Connectivity ปัญหาที่พบส่วนมากจะเป็นปัญหาที่เกิดจากกฎระเบียบข้อบังคับเช่น ข้อจำกัดของกฎการบิน ข้อจำกัดของสนามบินที่เป็นฐานปฏิบัติหรือข้อจำกัดของสนามบินปลายทาง ดังนั้นสายการบินควรจัดให้มีผู้ที่มีความรู้ในข้อจำกัดเหล่านี้อย่างแท้จริงเข้ามาร่วมงาน พร้อมกับควรเข้าเป็นสมาชิกในกลุ่มทางการบินเพื่อให้สายการบินสามารถรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ในส่วนการทำ Extended Journey ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจาก 2 ส่วนคือ ปัญหาที่เกิดจากผู้ให้บริการในพื้นที่ไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากสายการบินได้ทำการเสนอขายบริการเชื่อมต่อเกาะ หรือเชื่อมต่อเมืองในแบบ Bundling คือเก็บค่าโดยสารพร้อมกันทีเดียว การทำเช่นนี้หากผู้ประกอบการให้บริการไม่ดีล่าช้า หรือไม่ปลอดภัย อาจส่งผลกระทบต่อสายการบินได้ ถึงแม้สายการบินจะมีการระบุด้วยข้อความก่อนการจองก็ตาม ดังนั้นสายการบินจึงควรเข้าไปตรวจสอบการทำงานของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกับสายการบินเพื่อให้บริการมีมาตรฐานมากที่สุด

ในส่วนปัญหาอีกด้านคือการลอกเลียนแบบของคู่แข่ง เนื่องจากนวัตกรรมนี้สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ทำให้สายการบินคู่แข่งเกิดการลอกเลียนแบบโดยการลอกเลียนแบบของสายการบินคู่แข่งจะลอกเลียนแบบโดยเลือกจุดรอให้บริการที่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวมากกว่าหรือมีความสะดวกสบายกว่าในบางสถานที่ ทำให้ผู้โดยสารอาจตัดสินใจเลือกใช้บริการของสายการบินคู่แข่งแทน ดังนั้นสายการบินจึงควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริการเพื่อสร้างความแตกต่างจนทำให้ผู้โดยสารเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการใหม่ พร้อมกับควรพัฒนาการใช้งานให้สะดวกและง่ายที่สุดควบคู่ไปด้วย ในส่วนการทำ Travel Guide มีอุปสรรคคือภาษา เนื่องจากในคู่มือท่องเที่ยวหรือวีดิโอสารคดีท่องเที่ยวจะถูกจัดทำเป็นภาษาอังกฤษเป็นหลักและจัดทำเป็นภาษาตามความนิยมของนักท่องเที่ยวในเส้นทางนั้นเช่นภาษาจีน หรือเกาหลี ในคู่มือท่องเที่ยวประเทศไทย หรือฟิลิปปินส์ ซึ่งทำให้ผู้โดยสารบางส่วนที่ไม่ได้เข้าภาษาอังกฤษหรือภาษาที่สายการบินจัดทำไม่สามารถอ่านได้ ดังนั้นสายการบินจึงควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ให้เป็นภาษาของประเทศที่ทำการบิน เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้ใช้บริการมากที่สุด ในส่วนด้านการให้บริการโดยออกบัตร Asean Plus Card มีอุปสรรคคือข้อกำหนดที่มากทำให้การใช้งานจริงไม่สะดวก เช่น ผู้โดยสารไม่สามารถขอคืนได้ หากผู้ซื้อไม่สามารถใช้ได้ทันในช่วงเวลาที่กำหนด จำนวนมูลค่าในบัตรสามารถใช้ซื้อได้เฉพาะค่าโดยสาร ไม่รวมค่าใช้จ่ายหรือบริการอื่นเช่นค่าภาษีสนามบิน หรือค่าน้ำหนักกระเป๋า และบัตรนี้ไม่สามารถใช้ข้ามเส้นทางได้ ดังนั้นสายการบินจึงควรปรับปรุงการให้บริการและลดข้อจำกัดเหล่านั้นให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อทำให้เกิดความสะดวกต่อผู้โดยสารมากที่สุด

### 5.3.6 นวัตกรรมการสร้างแบรนด์ (Brand Innovation)

นวัตกรรมการสร้างแบรนด์ (Brand Innovation) หรือตราสินค้าของสายการบิน แอร์เอเชียในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างเป็น 5 ด้าน คือ Logo, Slogan, Sponsor for sport team, Brand Ambassador และ Disruptive Campaign เนื่องจากการสร้างแบรนด์จะช่วยให้ผู้รับสารหรือลูกค้าจดจำลักษณะ ระลึกถึงและมีความประทับใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทได้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง ดึงดูดให้ผู้บริโภคเลือกใช้และเกิดกระแสนิยมในทางที่ดี ซึ่งหากพิจารณาถึงความหมายของการสร้างตราสินค้าจะพบว่าสายการบินแอร์เอเชียประสบความสำเร็จและสามารถทำได้ดีอยู่แล้วในการสร้างตราสินค้าให้กับบริษัท ดังจะเห็นได้จากสัดส่วนของผู้ใช้บริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่สายการบินได้ทำการตลาดโดยเป็นผู้สนับสนุนของกีฬาต่างๆ ในต่างประเทศ ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของสายการบินเป็นที่จดจำและและเกิดกระแสนิยมในทางที่ดี โดยผลของการสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งนี้ทำให้สายการบินสามารถเป็นทางเลือกอันดับหนึ่งในการใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำของนักท่องเที่ยวต่างชาติ จนทำให้สายการบินมีสัดส่วนลูกค้าชาวต่างชาติมากกว่าลูกค้าชาวไทย และหากพิจารณาถึงส่วนมูลค่าของแบรนด์ในปัจจุบัน พบว่าจากการประเมินมูลค่าแบรนด์ในกลุ่มของ Travel and Leisure จาก 1000 แบรนด์ในภูมิภาคเอเชียของ Taylor Nelson Sofres อ้างอิงจาก เว็บไซต์ สายการบินแอร์เอเชีย มูลค่าแบรนด์เท่ากับ 146,667,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งอยู่ในอันดับ 34 ในขณะที่สายการบิน เจ็ตสตาร์ ได้ที่ 119, สายการบินสิงคโปร์ได้อยู่ที่ 136 การบินไทยอยู่ที่ 191 และสายการบินเอมิเรตอยู่ในอันดับที่ 243 ซึ่งจะเห็นได้ว่าสายการบินแอร์เอเชียมีมูลค่าแบรนด์ในอันดับที่สูงเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นในภูมิภาคเอเชียถึงแม้จะเป็นสายการบินต้นทุนต่ำก็ตาม สำหรับแนวทางและข้อเสนอแนะอื่นสำหรับการสร้างตราสินค้าในอนาคตของสายการบินแอร์เอเชีย นอกจากแนวทางตามนวัตกรรมทั้ง 5 แล้ว สายการบินแอร์เอเชียควรให้ความสำคัญกับปัญหาและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านใหญ่คือ

ปัญหาทางวัฒนธรรม ปัญหาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ และการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของผู้ถือหุ้น โดยในด้านวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมของคนในแต่ละประเทศมีรูปแบบและลักษณะที่แตกต่างกัน ทำให้การสร้างแบรนด์ต้องใช้ความพยายามและความเข้าใจเป็นอย่างมาก ในบางครั้งวัฒนธรรมของประเทศนั้นอาจขัดต่อนโยบายหลักของสายการบินทำให้จุดแข็งของแอร์เอเชียที่ประสบความสำเร็จในบางประเทศอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้ เช่น ปัญหาเชิงวัฒนธรรม คนญี่ปุ่นนิยมซื้อตั๋วผ่านเอเจนซีหรือตัวแทนจำหน่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหากับการบังคับให้เช็คอินก่อนเครื่องออกอย่างน้อย 45 นาที เพราะสายการบินส่วนใหญ่ในญี่ปุ่นอนุญาตให้ผู้โดยสารเช็คอินผ่านช่องทางลัดในเวลาเพียง 15 นาทีก่อนเครื่องออกได้

ปัญหาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างที่เกิดจากปัญหานี้คือ การที่ตกของเครื่องบินเที่ยวบินที่ QZ8501 ของแอร์เอเชียอินโดนีเซีย ในปี ค.ศ. 2014 ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนี้

ส่งผลเป็นอย่างมากต่อความเชื่อมั่นของผู้โดยสาร เพราะการสร้างแบรนด์เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในใจของผู้บริโภค หากมีเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบเชิงลบเกิดขึ้นแล้ว การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นใหม่จะต้องใช้เวลาเป็นอย่างมาก

ในส่วนสุดท้ายคือจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ยกตัวอย่างเช่นจากกรณีที่ประเทศไทยไม่ผ่านการตรวจสอบด้านมาตรฐานการบินขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ในวันที่ 18 มิถุนายน 2558 จนถึงปัจจุบันในปี พ.ศ. 2559 ไทยก็ยังไม่สามารถปรับปรุงมาตรฐานด้านการบินให้ผ่านเกณฑ์ได้ ปัญหานี้ทำให้ตอกย้ำความไม่มั่นใจสายการบินกับนักท่องเที่ยว สายการบินจึงควรหันมาทำการตลาดกับผู้โดยสารในภูมิภาคเอเชียมากขึ้นโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน ซึ่งมีอัตราการความต้องการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นหลักเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2559 โดยการขายหุ้นไทยแอร์เอเชียร้อยละ 39 ให้แก่ นายวิชัย ศรีวัฒนประภา ประธานบริหารในกลุ่มบริษัท คิง เพาเวอร์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่นี้ ส่งผลกระทบกับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าโดยตรง ดังนั้นทางสายการบินจึงควรที่จะสื่อสารกับลูกค้าและพยายามคงนโยบายการบริหารเดิมที่ให้ความสำคัญกับด้านสินค้า บริการ และการสื่อสารไว้ เพื่อรักษาคุณภาพและมาตรฐานการบริการ นอกจากนี้สายการบินควรใช้จุดแข็งและประโยชน์จากกลุ่มบริษัท คิง เพาเวอร์ เสริมจุดแข็งทางการตลาด อาทิ การออกแคมเปญ โปรโมชัน และกิจกรรมเรียกลูกค้า โดยเฉพาะเป้าหมายลูกค้าจีน โดยอาจนำตัวโดยสารของสายการบินไปลดราคาสินค้าเมื่อลูกค้าซื้อสินค้าในกลุ่มบริษัท คิง เพาเวอร์ เป็นต้น

### 5.3.7 นวัตกรรมพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Channel and Engagement Innovation)

ในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างเป็น 3 ด้านคือ

Touch Point, Bloggers and Social Media และ Viral Clip Marketing โดยจากการศึกษาพบว่า สายการบินสามารถทำได้ดีในทั้ง 3 ตัวอย่างหากแต่ในการสร้างนวัตกรรมพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้านี้ยังคงพบปัญหาอยู่บางประการคือ

ปัญหาในการเข้าถึงบริการของผู้ที่ไม่ได้ใช้การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวันเป็นหลัก ปัญหานี้ทางสายการบินจึงควรทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์บริการและโปรโมชันของสายการบินผ่านช่องทางในด้านต่างๆ ควบคู่กับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ไปด้วยเพื่อช่วยเพิ่มความรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภคในกลุ่มนี้

ปัญหาจากการแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระ ปัญหานี้ยังคงเกิดขึ้นได้ ถึงแม้จะมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดกระแสตอบรับในทางที่ดี หากแต่การแสดงความคิดเห็นเป็นส่วนบุคคลและไม่สามารถควบคุมได้อย่างแท้จริง ดังนั้นสายการบินจึงควรมีบุคลากรที่คอยตรวจสอบและตอบคำถามผ่านทางสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อปรับทัศนคติและเปลี่ยนความคิดเห็นเหล่านี้ให้ไปใน

ทิศทางที่ดีขึ้น พร้อมทั้งการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับ Bloggers and Social Media ต่างๆ จะนี้โดยการจัดประกวดการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ในทางที่ดีกับผู้ใช้บริการ มีผลทำให้ปัญหาเหล่านี้ค่อยลงและยังช่วยให้เกิดกระแสในสังคมออนไลน์ที่เป็นผลเชิงบวกต่อสายการบินได้ด้วย

ปัญหาที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย เช่นหากผู้โดยสารที่ใช้บริการผ่านตู้อัตโนมัติอยู่ในภาวะเร่งรีบ หรืออยู่ในอารมณ์ที่ไม่พร้อมเช่น เสียใจ หรือโกรธ การเล่นกับผู้ใช้บริการนี้จึงยังมีขีดจำกัดอยู่ ดังนั้นสายการบินจึงควรมีเจ้าหน้าที่ที่คอยชี้แนะผู้โดยสารกลุ่มนี้ด้วย หลังจากมีการทดลองเพื่อช่วยปรับอารมณ์ของผู้โดยสารและสร้างความทรงจำที่ดีแก่ผู้โดยสารอีกด้วย นอกจากนี้ปัญหาในการสร้างการมีส่วนร่วม โดยเน้นการสร้างความแปลกใหม่และสนุก มีข้อจำกัดคือสถานการณ์การใช้จะถูกจำกัดและไม่สามารถใช้ใหม่ได้อีกบ่อยครั้ง เนื่องจากจะทำให้ผู้ใช้บริการทราบถึงเหตุผลในการทำอยู่แล้ว การทำจึงอาจไม่ผลสำเร็จตามจุดประสงค์ของสายการบิน

ในส่วนข้อเสนอแนะโดยรวมสำหรับแนวทางของนวัตกรรมในอนาคตในด้านการพัฒนาช่องทางการขายสินค้าและบริการ สายการบินควรยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารผ่านทางสังคมออนไลน์เป็นหลัก โดยไม่เพิ่มเพิ่มร้านค้าขนาดย่อมตามแหล่งชุมชนหรือ flagship store ขึ้น เนื่องจากการสื่อสารผ่านทางระบบออนไลน์สามารถประหยัดต้นทุนและมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนรูปแบบในการสื่อสารทางสายการบินมีควรมีฝ่ายที่ควบคุมและดูแลการสื่อสารโดยเฉพาะและได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

### 5.3.8 นวัตกรรมเครือข่าย (Network Innovation)

ในการศึกษานี้ได้ยกตัวอย่างนวัตกรรมเครือข่ายของสายการบินแอร์เอเชียเป็น 2 แบบหลักคือ แบบ ระยะยาวหรือ Long Term Network Partner ซึ่งต้องทำการวางแผนร่วมกัน มองถึงผลประโยชน์ระยะยาว และอีกแบบคือ แบบระยะสั้น หรือ Short Term Network Partner ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันในระยะสั้น โดยจากการศึกษาพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำนวัตกรรมเครือข่ายคือปัญหาด้านมาตรฐานและชื่อเสียงของบริษัทเครือข่ายที่เข้าร่วม กล่าวคือหากบริษัทที่เข้าร่วมได้ให้บริการบกพร่องต่อผู้โดยสารที่ใช้บริการ ข้อบกพร่องนี้จะส่งผลต่อสายการบินแอร์เอเชียไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นเครือข่ายที่ได้ทำการร่วมมือกันในระยะยาว การทำเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้กับสายการบินด้วยอีกทาง ดังนั้นสายการบินจึงควรจัดให้มีการตรวจสอบมาตรฐานของบริษัทที่เข้าร่วมอยู่เสมอพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในด้านที่บกพร่องตามแต่สถานการณ์ เพื่อให้การบริการของสายการบินสามารถทำได้อย่างราบรื่นและสร้างความประทับใจให้ผู้โดยสารมากที่สุด สำหรับแนวทางของนวัตกรรมในอนาคต บริษัทควรมีแผนพัฒนาเพื่อลดข้อจำกัดของนวัตกรรม (Limitation) และเพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้งาน (Flexibility) เป็นหลัก เพื่อให้วัตกรรมการนี้สามารถ

ใช้งานได้หลากหลายมากขึ้นและเป็นตัวเลือกแรกในการเลือกใช้บริการของผู้โดยสาร ยกตัวอย่างเช่น ทำการเช็คอินกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารไปยังจุดหมายปลายทางได้เลยถึงแม้ว่าจะเป็นการเดินทางแบบเชื่อมต่อเกาะหรือเชื่อมต่อเมือง ซึ่งในปัจจุบันได้เริ่มให้บริการแล้วในบางเส้นทางแต่ยังไม่สามารถให้บริการได้ทั้งหมดทุกเส้นทาง ทำให้ยังเกิดอุปสรรคและความไม่สะดวกอยู่บ้าง

### 5.3.9 นวัตกรรมด้านบุคลากร (People Management)

ในภาวะปัจจุบัน “ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เนื่องจากสินทรัพย์ทางปัญญาหรือความรู้ Knowledge Assets ของผู้บริหารและพนักงานล้วนเป็นสิ่งที่คู่แข่งยากจะเลียนแบบได้ จนสามารถนำองค์ความรู้ไปสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) เกิดการเรียนรู้อย่างไม่จำกัด แต่ด้วยแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจการบินทั้งสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ทำให้สายการบินประสบปัญหาจากการที่พนักงานลาออกเพื่อไปร่วมงานกับบริษัทอื่นหรือบริษัทคู่แข่ง เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ อันส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องเชิงการบริหารจัดการ เนื่องจากพนักงานใหม่ต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์และบริการ และปรับตัวให้เข้ากับองค์กรทำให้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลประกอบการของบริษัทลดลง ในปัจจุบันสำหรับการจัดหาพนักงานใหม่เข้าทำงาน สายการบินไม่ประสบปัญหาในการดึงดูดพนักงานเข้ามาร่วมงานเพราะด้วยชื่อเสียงของบริษัทจึงทำให้มีคนสนใจเป็นจำนวนมาก ทั้งจากวิธีการสมัครผ่านทางเว็บไซต์จัดหางานทางออนไลน์หรือการแนะนำต่อจากพนักงานในปัจจุบัน แต่สายการบินยังคงประสบปัญหาในการรักษาพนักงานที่ความสามารถให้อยู่กับบริษัทตลอดอยู่ ดังนั้นแนวทางในอนาคตที่สายการบินต้องเร่งทำคือการทำให้พนักงานมีความรักองค์กรมากขึ้น ซึ่งสามารถทำได้โดยการแก้ปัญหาที่มีในองค์กรเช่นการปรับระบบการประเมินผลให้มีความเที่ยงตรงมากที่สุด รวมถึงสถานะแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้สายการบินยังสามารถทำการจัดกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความรักในองค์กรและอยากที่จะอยู่กับองค์กรไปตลอด

#### 5.3.10 การส่งเสริมธุรกิจหลังการเข้าซื้อหุ้นของกลุ่มบริษัทคิง เพาเวอร์

จากการเข้าซื้อหุ้นของสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดย คุณวิชัย ศรีวัฒนประภา ประธานกรรมการกลุ่มบริษัทคิง เพาเวอร์ ในสัดส่วน 39% มูลค่ารวม 7,945 ล้านบาท จากคุณเศรษฐพลฐ์ แบลเวสต์ และครอบครัวถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสายการบินแอร์เอเชีย เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียต้องการให้บริษัทเติบโตแบบก้าวกระโดดจึงต้องหาผู้ลงทุนเพิ่ม และเป็นพันธมิตรที่แข็งแกร่ง ในขณะที่กลุ่มบริษัทคิง เพาเวอร์ ต้องการขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยมองว่าธุรกิจ สินค้าปลอดอากรหรือ duty free กับสายการบินเป็นธุรกิจที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันซึ่งทางบริษัทมีความต้องการในการที่จะขายสินค้าบนเครื่องบินอยู่แล้วจึงทำให้การเข้าซื้อหุ้นหลักของสายการบินนี้เกิดประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถได้อาศัยฐานลูกค้าชาวจีนที่เป็นลูกค้าหลักของคิง เพาเวอร์ ในการขยายธุรกิจ ในขณะเดียวกันและกลุ่มคิง เพาเวอร์ก็อาศัยสายการบิน

นำเข้านักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศเช่นกัน ทั้งนี้สายการบินสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ดังตัวอย่างต่อไป

- เชื่อมต่อประสบการณ์การเดินทางและการช้อปปิ้งเข้าไว้ด้วยกัน โดยนำเสนอสิทธิประโยชน์ใหม่ เช่น ให้ลูกค้าไทยแอร์เอเชีย สามารถสั่งพรีออเดอร์สินค้าปลอดอากรของบริษัท และมีบริการจัดส่งให้ถึงที่นั้งบนเครื่อง เป็นต้น

- ขยายเส้นทางบินไปยังมณฑลต่างๆ ของจีนมากขึ้น เพื่อนำนักท่องเที่ยวจีนเข้ามาในไทย และเลือกซื้อสินค้าปลอดอากรของบริษัท เนื่องจากธุรกิจสายการบินเป็นช่องทางหลักที่จะนำนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ปัจจุบันมีบริษัททัวร์จีนรายใหญ่พานักท่องเที่ยวจีนมาไทยโดยประมาณ 11 ล้านคน และคาดการณ์ว่าในปี 2560 จะเพิ่มเป็น 12 ล้านคน ในจำนวนนี้มีนักท่องเที่ยวจีนมาใช้บริการซื้อสินค้าปลอดอากรของคิงเพาเวอร์ประมาณ 6-7 ล้านคน ขณะที่ไทยแอร์เอเชียมีผู้โดยสารปีละประมาณ 17 ล้านคน ในจำนวนนี้เป็นนักท่องเที่ยวจีนประมาณ 20% ข้อสังเกตคือทั้งสายการบินแอร์เอเชีย ละกลุ่มบริษัทคิง เพาเวอร์ มีฐานลูกค้าเป็นนักท่องเที่ยวจีนเหมือนกัน ดังนั้นสายการบินควรทำการ ขยายเส้นทางบินไปยังมณฑลต่างๆ ของจีนมากขึ้นเพื่อดึงนักท่องเที่ยวให้เข้ามาใช้จ่ายในไทย โดยสัมพันธ์อันยาวนานต่อเอเยนต์ทัวร์จีน

- การทำโปรโมชั่นพิเศษร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อซื้อสินค้าที่คิงเพาเวอร์ อาจจะให้โปรโมชั่นรับเซตเมนูพิเศษบนเครื่องบิน หรือให้ส่วนลดพิเศษในการซื้อบัตรโดยสารของสายการบินแอร์เอเชียในเที่ยวบินถัดไป

ทั้งนี้ นายธรรตพลฐ์ แบลเว็ลด์ ยังคงหุ่นอยู่ในไทยแอร์เอเชีย 5% และยังมีนั่งอยู่ในตำแหน่งซีอีโอต่อไปอีก 5 ปี นับจากปี พ.ศ. 2560 โดยมีผู้บริหารจากคิง เพาเวอร์ 3คนเข้าไปเป็นคณะกรรมการบริษัทในไทยแอร์เอเชียในการกำหนดนโยบาย ได้แก่ อัยยวัฒน์ ศรีวัฒนประภา, อภิเชษฐ์ ศรีวัฒนประภา และสมบัติร์ เดชาพานิชกุล ดังนั้นถึงแม้สายการบินจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นแต่การบริหารงานโดยภาพรวมยังคงเป็นเหมือนเดิมในระยะเวลาประมาณ 5 ปี หากแต่จะมีการส่งเสริมธุรกิจซึ่งกันและกันมากขึ้น

#### 5.4 ข้อจำกัดการทำกรณีศึกษา

1. การขอเข้าสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อเก็บข้อมูลไปวิเคราะห์เชิงคุณภาพนั้นทำได้ยาก เนื่องจากบริษัท สายการบินแอร์เอเชีย เป็นองค์กรที่ใหญ่มีขั้นตอนการขออนุญาตที่ซับซ้อน ทำให้การเปิดเผยชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์จึงไม่สามารถที่จะนำเสนอได้ เพราะต้องผ่านการอนุมัติจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

2. ข้อมูลตัวเลขของตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีแผนจะนำมาใช้วิเคราะห์ในงานกรณีศึกษา นี้เพื่อเป็นหลักฐาน ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทจึงไม่สามารถขอข้อมูลเหล่านั้นมา เป็นหลักฐานประกอบในเรื่องการประสบความสำเร็จของนวัตกรรมได้

3. ระยะเวลาที่จำกัดในการเก็บข้อมูลกรณีศึกษามีจำกัด จึงไม่สามารถเก็บข้อมูลให้ครบ ทุกมิติได้ ยกตัวอย่างเช่น การเก็บข้อมูลพฤติกรรมและมุมมองของลูกค้าในแต่ละนวัตกรรม หรือการ สัมภาษณ์เชิงลึกในคู่ค้าทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ในการศึกษาจึงเลือกเพียงการเก็บข้อมูลใน มุมมองของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในแต่ละนวัตกรรมที่อยู่ในประเทศไทย เนื่องจากเป็น บุคคลที่เข้าใจถึงนวัตกรรมได้ดีที่สุด และมีความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4. ผู้ให้สัมภาษณ์ที่สามารถเข้าพบได้ บางท่านเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการ ปฏิบัติงานเป็นหลัก จึงไม่มีข้อมูลเชิงลึกด้านธุรกิจ เช่นตัวเลขยอดขายแบบละเอียดในมุมมองของ การตลาด

## 5.5 ข้อเสนอแนะงานวิจัยต่อเนื่อง

1. การเก็บข้อมูลควรมีหลักฐานในการอ้างอิงถึงตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นจริงย้อนหลัง 3 ปี และ เป้าหมายในแต่ละปี เพื่อเป็นการสนับสนุนข้อมูลการวิเคราะห์ให้สมเหตุสมผลมากขึ้น

2. ควรมีการวางแผนการทำงานในเชิงกรณีศึกษาในระยะยาว เนื่องจากการสัมภาษณ์ เชิงลึกกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงจำเป็นต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน และอาจถูกปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ ผู้ ศึกษาจึงควรมีแผนสำรองที่รัดกุมในการเก็บข้อมูล

3. ควรศึกษาโครงสร้างองค์กรและลักษณะธุรกิจอย่างละเอียดเนื่องจาก สายการบิน แอร์เอเชียเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ลักษณะของธุรกิจมีความซับซ้อนและมีศัพท์ทางเทคนิคที่ ค่อนข้างมาก ดังนั้นการหาบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ตรงกับข้อมูลที่ต้องการ และการ ทำความเข้าใจในธุรกิจนั้นจึงเป็นเรื่องยาก

4. ควรมีการเก็บข้อมูลในหลายมิติ เช่นมุมมองของผู้บริโภค ผู้ผลิต หรือ คู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อทำให้การวิเคราะห์ในการศึกษาเชิงกรณีศึกษามีน้ำหนักและน่าเชื่อถือมากขึ้น



## รายการอ้างอิง

### หนังสือ

สุทธิกร กิ่งแก้ว. (2558). *10 Types of Innovation*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ (MBA).

สุทธิกร กิ่งแก้ว. (2558). *Innovative Entrepreneurship*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ (MBA).

### บทความวารสาร

จิระประภา อัครบวร (2544). *การวิจัยเชิงกรณีศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย. (เมษายน 2556). *วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษา อีกทางเลือกของวิธีวิจัย*.

*วารสารวิชาชีพบัญชี*, 85-102

ภทร ภทรภานู ไชยเชียงของ, นภวรรณ ดันติเวชกุล (2557). *กลยุทธ์การสร้างและการสื่อสารตราสินค้ารูปแบบการดำเนินชีวิต*. *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา*, 7(1).

วรินทร์ธร กิจธรรม (มกราคม-เมษายน) 2552). *สร้างตัวตนให้เด่นจนเป็นแบรนด์*. *วารสารการสื่อสารและการจัดการ นิต้า*, 1 (1).

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, และ ประกอบ คุปรัตน์ (ตุลาคม-ธันวาคม 2553). *นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ*. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 33 (128).

### การค้นคว้าอิสระ

จริญญา สุนทรธรรมวาที. (2555). *นวัตกรรมรูปแบบใหม่เพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

สิทธิศักดิ์ ทองพิลา. (2557). *การให้คำปรึกษาเรื่องแบรนด์นายจ้าง บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด*.

(การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมการท่องเที่ยว. (2559). *สถิตินักท่องเที่ยว ปี 2559*. สืบค้นจาก

<http://newdot2.samartmultimedia.com/home/listcontent/11/221/276>

กรมการบินพลเรือน. (2558). *สถิติข้อมูลการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ ประจำปี 2015*. สืบค้น

จาก <https://www.aviation.go.th/th/content/349/1106.html>

กรุงเทพธุรกิจ. (2558) 'แอร์เอเชีย'วางเป้า5ปีครองแชมป์ผู้โดยสาร. สืบค้นจาก

<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/594107>

กิตตินันท์ นาคทอง. (2556). สายการบินราคาประหยัด ที่ฟุ้ง (เที่ยว) ยามยาก. *ผู้จัดการออนไลน์*.

สืบค้นจาก [http://www.manager.co.th/Columnist/ViewNews.aspx?](http://www.manager.co.th/Columnist/ViewNews.aspx?NewsID=9560000026729overall)

[NewsID=9560000026729overall](http://www.manager.co.th/Columnist/ViewNews.aspx?NewsID=9560000026729overall)

กิตตินันท์ นาคทอง. (2557). *ทำพีสูจน์ “ไทยสมายล์” บุกทุ่งดอนเมือง*. สืบค้นจาก

<http://www.manager.co.th/Columnist/ViewNews.aspx?NewsID=9570000099956>

ข่าวหุ้นธุรกิจ. (2559). *AAV มั่นใจกำไรปี 59 ทำนิวไฮ-รายได้โต 15% ปรับแผนขยายฝูงบินรับ AEC*.

สืบค้นจาก [http://www.kaohoon.com/online/content/view/30934/AAV%](http://www.kaohoon.com/online/content/view/30934/AAV%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9AAEC)

[E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B9%88%](http://www.kaohoon.com/online/content/view/30934/AAV%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9AAEC)

[E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%](http://www.kaohoon.com/online/content/view/30934/AAV%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9AAEC)

[%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9AAEC](http://www.kaohoon.com/online/content/view/30934/AAV%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9AAEC)

ทีมข่าวโพสต์ทูเดย์. (2559). *จึงจอกสยามติดปีก เจ้าสัววิชัยแสนล้าน*. สืบค้นจาก

<http://www.posttoday.com/analysis/report/438321>

ไทยรัฐออนไลน์. (2556). *ฮา! เซอร์ริชาร์ด แบรนสัน'ต้องรับบทเป็นแอร์สาว ใช้หนี้พินัน*. สืบค้นจาก

<http://www.thairath.co.th/content/344541>

ไทยรัฐออนไลน์. (2558). *ไทยสมายล์โฉมใหม่*. สืบค้นจาก [http://www.thairath.co.th/](http://www.thairath.co.th/content/526219)

[content/526219](http://www.thairath.co.th/content/526219)

ไทยรัฐออนไลน์. (2557). *นักท่องเที่ยวบุกไทย 24 ล้านคน ปิดบัญชีตัวเลขเป็นทางการปี 2557 หดตัว*

*6.66%*. สืบค้นจาก <http://www.thairath.co.th/content/476088>

นิลรัตน์. (2555). *นวัตกรรมคืออะไร*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/492060>

บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น. (2559). *รายชื่อผู้ถือหุ้น*. สืบค้นจาก [http://www.aavplc.com/](http://www.aavplc.com/index.html?menu=shareholdings&lang=th)

[index.html?menu=shareholdings&lang=th](http://www.aavplc.com/index.html?menu=shareholdings&lang=th)

บริษัท สุวะแวน แอนด์ เซอร์วิส จำกัด. (2559). *บริการรถตู้*. สืบค้นจาก

[http://www.suwavan.com/gallery\\_van4.aspx](http://www.suwavan.com/gallery_van4.aspx)

- บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี และแบบ 56-1. สืบค้นจาก <http://aav-th.listedcompany.com/ar.html>
- ประกายดาว แบ่งสันเทียะ. (2559). *เศรษฐพลูร์ แบลเว็ลด์'ตัวตนใต้เงาคิง พาวเวอร์*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/715316>
- ประชาชาติธุรกิจ. (2558). “แอร์เอเชีย”เสริมเน็ตเวิร์กทั่วเอเชีย จ่อตั้งแอร์ไลน์ในเมียนมา-เวียดนาม-รับอาเซียนโต. สืบค้นจาก [http://m.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1439401621](http://m.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1439401621)
- ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. (2548). “เอนเตอร์เทนเมนท์แอร์ไลน์” เส้นทางจัดการสร้างแบรนด์ของ”แอร์เอเชีย”. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9480000101675>
- ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. (2553). *หมดยุคการตลาดอำปากตะโกนTouch-point คำตอบใหม่ การตลาดวันนี้*. สืบค้นจาก <http://www.thaiday.com/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9530000047288>
- พีชราภรณ์ ปุราทาเน. (2557). *บล.เคที ซีมิโก้ : AAV แนะนำ ซื้อเก็งกำไร ราคาพื้นฐาน ที่ 4.70 บ.* สืบค้นจาก <http://www.hooninside.com/news-detail.php?id=356223>
- มารวย ส่งทานินทร์. (2557). *นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/579555>
- ยุ่งะมัด.สัตวแพทย์. (2556). *AirAsia X Charity Flight-เมื่อ Sir Richard Branson แห่ง Virgin Group จัดเต็ม 'แต่งหญิง' เป็นแอร์โฮสเตสแอร์เอเชีย*. สืบค้นจาก <http://pantip.com/topic/30481325/page2>
- ยุ่งะมัด.สัตวแพทย์. (2557). *บริการรถรับส่งสนามบินพิษณุโลก สู่อุสโซทัย*. สืบค้นจาก <http://pantip.com/topic/32233131>
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). *ผลการสำรวจค่าจ้างโบนัสปี 2558/2559 ..* สืบค้นจาก <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/article-hr/1224-article-hr-%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9C%E0%B8%A%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%97.html>
- สารโจนน์ มณีรัตน์. (2554). *วัฒนธรรมการสอนงานของแอร์เอเชีย*. สืบค้นจาก <http://info.matichon.co.th/rich/rich.php?srctag=07078150454>
- สุคนธ์พันธุ์ วีรวรรณ. (2547). *นิตยสารผู้จัดการ*. สืบค้นจาก <http://info.gotomanager.com/news/printnews.asp/จจข?id=10651>

- หจก.แอร์บัสทราเวลแอนด์ทราเวลสปอร์ตคอร์ปอเรชั่น. (2559). *บริการรถโดยสาร*. สืบค้นจาก <http://www.air-bustravel.com/%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%96%E0%B9%82%E0%B8%94%E0%B8%A2%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3.htm>
- อกิ. (2559). *บินไปญี่ปุ่นกับ AirAsia X มีข้อดีข้อเสียอย่างไร*. สืบค้นจาก [http://nongashi.com/%E0%B8%9A%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B9%84%E0%B8%9B%E0%B8%8D%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%9B%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A-airasia-x/#\\_](http://nongashi.com/%E0%B8%9A%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B9%84%E0%B8%9B%E0%B8%8D%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%9B%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A-airasia-x/#_)
- อริยะ ฝึกฝน. (2557). *เจาะลึกความสำคัญของ HR ผ่านธุรกิจสายการบิน ตอนที่ 2*. สืบค้นจาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=44008>
- เฮย์กรุป. (2557). *ผลสำรวจแนวโน้มการขึ้นเงินเดือน-การจ่ายโบนัสปี 2557*. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Weekly54/ViewNews.aspx?NewsID=9560000141000>
- 2baht.com. (2016). *9 เรื่องที่คุณอาจยังไม่รู้เกี่ยวกับ Thai Airasia จากผลประกอบการปี 2015*. สืบค้นจาก <https://2baht.com/thai-airasia-do-you-know/>
- Air Asia. (2019). *What is low cost*. สืบค้นจาก <http://www.airasia.com/my/en/about-us/ir-what-is-lcc.page>
- Air Asia Goes Ticketless and Launches "EASY TO PAY" Channels*. (2545). สืบค้นจาก <http://www.breakingtravelnews.com/news/article/btn40000428/>
- Airasia. (2013). *Thailand Post Joins Hands with AirAsia to Present "EMS Super Speed" Offers Assured Same Day Delivery of Domestic Post*. สืบค้นจาก <http://www.aavplc.com/newsroom/20130710-aav-pr01-en.pdf>
- Airasia. (2014). *AirAsia VMY 2014 Travelogue*. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=z-54bCZKEfU>
- AirAsia. (2015). *AirAsia recognized for 'Best Social Media Engagement' at the World Bloggers and Social Media Awards 2015*. สืบค้นจาก <http://www.airasia.com/my/en/press-releases/airasia-recognized-for-best-social-media-engagement-at-the-world-bloggers-and-social-media-awards-2015.page>
- Airasia. (2015). *Flying. Now better with Self-Service*. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=CHzy5Vk2NT4>
- Airasia. (2016). *Online and new media*. สืบค้นจาก <http://www.airasia.com/my/en/about-us/ad-space.page>

- Airasia.com. (2016). *Bag Tag แจก ส่วนลด! โหลดกระเป๋าถูกใจ ซ้อปที่ไหนก็ถูกจริง*. สืบค้นจาก <http://www.airasia.com/th/th/promotion/airasia-baggage-tag-special-discounts.page>
- Airasiastaygold. (2015). *Creating Stay Gold's Livery*. สืบค้นจาก. <http://staygold.jet.com/core/the-car/livery/>
- Airasiavax berhad. (2015). *Annual Report*. สืบค้นจาก <http://airasiavax.listedcompany.com/misc/ar/ar2014.pdf>
- Airfleets. (2016). *Airlines fleet*. สืบค้นจาก <http://www.airfleets.net/home/>
- Airline Leader. (2016). *CASK analysis allows global airline unit cost benchmarking and strategic mapping*. Airline Leader-Issue 34. สืบค้นจาก <http://www.airlineleader.com/categories/finance/cask-analysis-allows-global-airline-unit-cost-benchmarking-and-strategic-mapping-282263>
- Airlines leader. (2015). *Asia Pacific airline CASKs show a still-wide divergence between LCC and full service airline costs*. สืบค้นจาก <http://www.airlineleader.com/categories/numbers/asia-pacific-airline-casks-show-a-still-wide-divergence-between-lcc-and-full-service-airline-costs-193966>
- Alexander Mendeluk. *8 Tips For Building A Profitable 360° Marketing Strategy*. สืบค้นจาก <http://killerstartups.com/startups-tools-and-guides/360-marketing-strategy>
- AnanMoney. (2014). *บินกับแอร์เอเชีย เรียกแท็กซี่ผ่านแอป GrabTaxi ไปสนามบินดอนเมือง รับเงินคืน 50฿*. สืบค้นจาก <http://ananmoney.com/grab-taxi-airasia-cash-back-50thb/>
- Atwonline. (2008). *AirAsia suffers \$128 million 2008 loss*. สืบค้นจาก <http://atwonline.com/news/airasia-suffers-128-million-2008-loss>
- Boeing. (2015). *CURRENT MARKET OUTLOOK 2015–2034*. สืบค้นจาก [http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing\\_Current\\_Market\\_Outlook\\_2015.pdf](http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf)
- Brendan Sobie. (2014, March 24). *Analyst Viewpoint: Asian airline industry overview Singapore*, สืบค้นจาก [https://www.uatp.com/files/uploads/PDF/AD2014PPT\\_CAPA.pdf](https://www.uatp.com/files/uploads/PDF/AD2014PPT_CAPA.pdf)
- Cebupacificair. (2015). *Annual Report*. สืบค้นจาก <https://www.cebupacificair.com/about-us/Pages/annual-reports.aspx>

- Centre for Aviation. *Asian airline cost rankings: AirAsia X, SIA & Thai are most efficient while ANA is highest cost.* สืบค้นจาก <http://centreforaviation.com/analysis/asian-airline-cost-rankings-airasia-x-sia--thai-are-most-efficient-while-ana-is-highest-cost-118729>
- Drucker, P. (1985). *7 Sources of Innovation.* สืบค้นจาก <http://jeaninegordon.blogspot.com/2012/09/7-sources-of-innovation-peter-drucker.html>
- Elian Carsenat & Elena Rossini. (2014). *Airline Pilots.* สืบค้นจาก <http://gendergapgrader.com/studies/airline-pilots/>
- Expedia, Inc. (2015). *Expedia Increases Ownership in AirAsia-Expedia Joint Venture .* สืบค้นจาก <http://www.prnewswire.com/news-releases/expedia-increases-ownership-in-airasia-expedia-joint-venture-300036775.html>
- Fan Page List. (2015). *Top Airline Brands on Facebook.* สืบค้นจาก <http://fanpagelist.com/category/brands/airline/view/list/sort/fans/page1>
- Flightradar24.com. (2016). สืบค้นจาก <https://www.flightradar24.com/data>
- FMCG International Limited. (2012). *AIRASIA BRITISH GRAND PRIX (MotoGP) Silverstone.* สืบค้นจาก [http://www.fmcghospitality.com/Contact\\_Us.html](http://www.fmcghospitality.com/Contact_Us.html)
- IATA. (2016). *industry-Performance.* สืบค้นจาก [www.iata.org/publications/economics/Pages/industry-performance.aspx](http://www.iata.org/publications/economics/Pages/industry-performance.aspx)
- International Civil Aviation Organization. (2013). *Safety Report.* สืบค้นจาก [http://www.icao.int/safety/documents/icao\\_2013-safety-report\\_final.pdf](http://www.icao.int/safety/documents/icao_2013-safety-report_final.pdf)
- J. Chan. (2015). *AirAsia reveals the David 'Hitman' Foster as its new global brand ambassador!!!.* สืบค้นจาก <http://www.walauwei.com/2015/08/airasia-reveals-david-hitman-foster-as.html>
- Jean-Paul Rodrigue. (2014). *Passenger Airlines Operating Costs, United States..* สืบค้นจาก <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/airlinecosts.html>
- Jeffrey. (2010). *Air-asia-logo.* สืบค้นจาก <http://ahjeff0511.blogspot.com/2010/05/air-asia-logo.html>
- Jetblue. (2016). *Snacks & EatUp .* สืบค้นจาก <http://www.jetblue.com/flying-on-jetblue/snacks-and-drinks/>

- John Ginnane. (2015). *Thai Airways-Drastic Action Required*. สืบค้นจาก <http://www.bakertillythailand.com/index.php/updates1/thai-airways-drastic-action-required/>
- Joyce Lai and Capt. Kenneth. (2007). *AirAsia Academy*. สืบค้นจาก [http://www.airasia.com/iwov-resources/my/common/pdf/AirAsia/IR/AA\\_Investor\\_Day\\_2007\\_Part\\_6\\_Academy.pdf](http://www.airasia.com/iwov-resources/my/common/pdf/AirAsia/IR/AA_Investor_Day_2007_Part_6_Academy.pdf)
- Katherine. (2010). *AirAsia Asean Basketball League*. สืบค้นจาก <http://blog.airasia.com/airasia-asean-basketball-league/>
- hilight.kapook. (2016). *ไทยแอร์เอเชีย ขยายหุ้น 8 พันล้าน ให้เจ้าสัววิชัย คิง เพาเวอร์ ถือหุ้นใหญ่*. สืบค้นจาก <http://hilight.kapook.com/view/138109>
- Khairul Ariffin Ibrahim. (2014). *Inspiring Innovation*. สืบค้นจาก <http://documents.mx/documents/airasia-inspiring-innovation.html>
- HLIB Research. (2016). *AACL leasing 5 A320-200s to IAAX*. สืบค้นจาก [http://www.bursamarketplace.com/index.php?ch=57&pg=182&ac=19015&bb=research\\_article\\_pdf](http://www.bursamarketplace.com/index.php?ch=57&pg=182&ac=19015&bb=research_article_pdf)
- Kuhan Foo. (2010). *Philippine Patriots Set To Soar With AirAsia*. สืบค้นจาก <http://aseanbasketballleague.com/news/philippine-patriots-set-to-soar-with-airasia/>
- Marketingoops. (2010). *แอร์เอเชีย คว่ำรางวัลแบรนด์แห่งปี*. สืบค้นจาก <http://www.marketingoops.com/news/brand-marketing/brand-move/air-asia/>
- Motogp.com. (2012). *AirAsia all revved up for Phillip Island MotoGP*. สืบค้นจาก <http://www.motogp.com/en/news/2012/10/27/airasia-all-revved-up-for-phillip-island-motogp/160007>
- Mushroomtravel. (2016). *เส้นทางการบินของสายการบิน AirAsia*. สืบค้นจาก <http://www.mushroomtravel.com/flight/airasia>
- Navitare. (2016). *New Skies Reservation System*. สืบค้นจาก [http://www.navitaire.com/p\\_new\\_skies.aspx](http://www.navitaire.com/p_new_skies.aspx)
- NEST “New Economy Summit”. (2014). *Disruptive Innovation for the airline business*. สืบค้นจาก <https://www.youtube.com/watch?v=YsBrVUdVYz0>
- Nielsen. (2016). *Asia’s Top 1000 Brands*. สืบค้นจาก <http://www.campaignasia.com/Top1000Brands/>

- Oil Price.Net. (2016). *Crude Oil and Commodity Prices* . สืบค้นจาก <http://www.oil-price.net/>
- Patchay. (2009). *AirAsia to sponsor Man United jersey*. สืบค้นจาก <http://www.patchay.com/2009/02/airasia-to-sponsor-man-united-jersey.html>
- Pimluck Wongsuphap. (2009). *The right Partner-Make for the perfect harmony*. สืบค้นจาก <http://www.iii-logisticsgroup.com/manager/file/63.pdf>
- Positioningmag. (2008). *โศกนาฏกรรมการบินทั่วโลก ไม่อยากตายต้องปรับตัว*. สืบค้นจาก. <http://www.positioningmag.com/content/%E0%B9%82%E0%B8%A8%E0%B8%81%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%8F%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%95%E0%B8%B1%E0%B8%A7>
- Positioningmag. (2016). *Brand Ambassador ใครไม่มีเขย !*. สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/brand-ambassador-%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B9%80%E0%B8%8A%E0%B8%A2>
- Positioningmag.com. (2016). *Expedia ต้อง “ครบ” ถึงแตกต่าง*. สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/expedia-%E0%B8%95%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87>
- Prempracha Transport Co., Ltd. (2016). *ตารางเดินรถโดยสารประจำทาง*. สืบค้นจาก <http://premprachatransports.com/>
- Professor R. John Hansman. (2014). *Analysis of Impact of Aircraft Age on Safety for Air Transport Jet*. สืบค้นจาก <http://www.awg.aero/assets/docs/analysisofimpact.pdf>
- PTT.Phuket Aviation Fuel Station. สืบค้นจาก <http://ptt.listedcompany.com/misc/PRESN/20120119-PTT-PhuketAviationFuelStation-01.pdf>
- RAJA FERRY PORT PLC. (2016). *Ship Type*. สืบค้นจาก <http://www.rajaferryport.com/?act=sp&page=3&title=ship-type>
- Rajesh Prabhakar Kaila. (2016). *Blue Ocean Strategy-Air Asia Innovation & Blue Ocean strategy targeted non customers*. สืบค้นจาก <http://analysiscasestudy.blogspot.com/2014/09/blue-ocean-strategy-air-asia-innovation.html>
- Referencedesigner. (2016). *Barrel to Gallon Conversion*. สืบค้นจาก [http://www.referencedesigner.com/cal/cal\\_55.php](http://www.referencedesigner.com/cal/cal_55.php)



- Regina William. (2009). *AirAsia eyes Penang-Chennai route*. สืบค้นจาก <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=429431&page=89>
- Richard Kerr. (2015). *AirAsia Asean Pass-Travel Southeast Asia at a Discount*. สืบค้นจาก <http://thepointsguy.com/2015/03/airasia-asean-pass-travel-southeast-asia-at-a-discount/>
- Seatguru.com. *AirAsia Seat Maps*. สืบค้นจาก [http://www.seatguru.com/airlines/Air\\_Asia/Air\\_Asia\\_Airbus\\_320.php](http://www.seatguru.com/airlines/Air_Asia/Air_Asia_Airbus_320.php)
- Sepang. (2013). *airasia-x-quiet-zone*. สืบค้นจาก <http://www.airasia.com/th/th/press-releases/airasia-x-quiet-zone.page>
- Sharon Kongirlines. (2014). *AirAsia has competitive edge with lean cost structure Analyst*. สืบค้นจาก <http://www.theborneopost.com/2014/03/19/airasia-has-competitive-edge-with-lean-cost-structure-analyst/>
- Shell. Summary of Jet Fuel Grades. Sheel. สืบค้นจาก <http://www.shell.com/business-customers/aviation/aviation-fuel/civil-jet-fuel-grades.html>
- SIC Head of Corporate Communications Azhar Ghazali. (2011). *SIC, team lotus and airasia organise f1 street demo at putrajaya on april 2*. สืบค้นจาก <https://deniscomm.wordpress.com/2011/03/31/sic-team-lotus-and-airasia-organise-f1-street-demo-at-putrajaya-on-april-2/>
- Socialbakers. (2012). *Top 10 Socially Devoted Global Brands*. สืบค้นจาก <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=256&year=482>
- Southwest. (2016). *Inflight experience*. สืบค้นจาก <https://www.southwest.com/html/customer-service/inflight-experience/index-pol.html>
- Stories. (2011). *AirAsia Travelogue: New travel series*. สืบค้นจาก <http://www.thestar.com.my/lifestyle/entertainment/tv/news/2011/11/02/airasia-travelogue-new-travel-series/>
- Thailand Press Release. (2010). *พัฒนาระบบสำรองที่นั่งใหม่*. สืบค้นจาก <http://www.ryt9.com/s/prg/938292>
- Thestar. (2015). *AirAsia sees US\$160mil savings from lower fuel price*. สืบค้นจาก [http://www.thestar.com.my/business/business-news/2015/08/18/airasia-sees-us\\$160mil-cost-savings/](http://www.thestar.com.my/business/business-news/2015/08/18/airasia-sees-us$160mil-cost-savings/)

- thesundaily. (2014). *AirAsia awarded 'Brand of the Year' in airline categor* . สืบค้นจาก  
<http://www.thesundaily.my/news/1212376>
- Tim Hephher. (2011). *AirAsia boss links Formula One team to GE*. สืบค้นจาก  
<http://www.reuters.com/article/uk-motorracing-lotus-idUSLNE75E01M20110615>
- Weera Chearanaipanit. (2014). *Airasia Blogger party*. สืบค้นจาก  
<http://oweera.blogspot.com/2014/05/airasia-blogger-party-bloggers-community.html>
- World Branding Awards. (2015). *WINNERS 2014-2015*. สืบค้นจาก  
<https://awards.brandingforum.org/winners-2014-2015/>
- XM Thomas Idea. (2016). *Viral Marketing พลั้งบอกต่อ ที่นักการตลาดต้องการ*. สืบค้นจาก  
<http://www.xmthomasidea.com/on-the-move/activity-detail.aspx?nws=49>
- Yashirobe. (2013). *ประสบการณ์ AirAsia บินต่อรถ-ต่อเรือ ไปเกาะล้านตา*. สืบค้นจาก  
<http://www.oknation.net/blog/yashirobe/2013/11/06/entry-1>

## Books

- Davis, S. M. (2001). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growths through Your Brands*. Executive Book Vol. 23, No. 3 (3 parts) Part 1. Soundview: Jossey-Bass.
- Eisemann, L. (2000). *Pantone's Guide to Communicating with Color Paperback*. Grafix Press, Ltd
- Dafir, M.S., & Gajjala, V. N. (2016). *Fuel Hedging and Risk Management*. Wiley-TJ International Ltd.
- Gopalakrishnan, & Bierly. (1997). *Managing Innovation Adoption: From Innovation to Implementation*. Routledge Taylor & Francis Group.

## Article

- Khor Yoke Lim, Ramli Mohamed, Azeman Ariffin & Gerald Goh Guan. (2009). Branding an Airlines, Case study Airasia. *Malaysian Journal of Media Studies*, 11 (1), 35-48.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายสิทธิโชค พราหมณ์แก้ว
วันเดือนปีเกิด	30 เมษายน 2525
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2547: วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคโนโลยีชีวภาพ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	รักษาการในตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แมส-ลือก จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2559-ปัจจุบัน: รักษาการในตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แมส-ลือก จำกัด 2558-2559: ผู้จัดการสนามบิน บริษัท ดัมโก้ โลจิสติกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2556-2558: รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ ภาคพื้นดิน บริษัท เจ็ทเอเชีย แอร์เวย์ จำกัด 2555-2556: ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ซากาวะ เอ็กซ์เพรสไทยคอนเทนเนอร์ ดิสทริบิวชั่น จำกัด 2554-2555: ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท คาทุน นาที เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) 2552-2554: หัวหน้างานปฏิบัติการภาคพื้นดิน บริษัท โอमानแอร์ จำกัด 2548-2552: พนักงานอำนวยการบิน บริษัท ลุฟท์ฮันซ่า เซอร์วิสเชส (ไทยแลนด์) จำกัด 2547-2548: หัวหน้างานปฏิบัติการภาคพื้นดิน สายการบิน โอमानแอร์