

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” เป็นการวิจัยประเภท การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล จากเอกสาร บทความ บทสัมภาษณ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน และเพื่อให้เกิด ความลึกซึ้งในการ ได้มาซึ่งข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคในการวิจัย โดยวิธีการ สัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้มีความเกี่ยวข้องกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย และธุรกิจสาย การบินต้นทุนต่ำที่มีความรู้ความสามารถ รับรู้และเข้าใจการทำงาน ของสายการบินต้นทุนต่ำเป็น อย่างดี รวมถึงผู้โดยสาร และนักวิชาการ โดยผู้วิจัยจะทำการรวบรวมบทสัมภาษณ์และทำการตีความ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักเหตุผล และเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็น สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ ข้อค้นพบที่ตรงกับความเป็นจริง และเชื่อถือได้

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการ บินไทยแอร์เอเชีย โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัย ตามลำดับของวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

(1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการ บินไทยแอร์เอเชีย

(2) เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย

(3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การรักษาตำแหน่งผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสาย การบินไทยแอร์เอเชีย

ทั้งนี้ งานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้คำถามในการสัมภาษณ์ซึ่ง มุ่งเน้นให้เห็นมุมมองด้านกลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์ เอเชีย โดยแบ่งเป็นมิติต่างๆ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

- มิติด้านนวัตกรรมจัดการและการจัดการนวัตกรรม
- มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- มิติด้านภาวะผู้นำ
- มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร
- มิติด้านความผูกพันของพนักงาน

ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคลากรของ บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 9 คน ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 4.1 คุณธรรมคผลลฐู์ แบนเลเว็ลด์ ประชานกรรรมการบริหารสายการบินไทยแอร์เอเชีย

คุณธรรมคผลลฐู์ ในฐานะของประชานเจ้าน้ำที่บริหาร (CEO: Chief Executive Officer) ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้สัมภาษณ์ถึงกลยุทธ์การดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) ที่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำอันดับหนึ่งของประเทศไทย และเพิ่งได้รับรางวัล World's Best Low Cost Carrier ติดต่อกันถึง 9 ปีจาก SKYTRAX และมีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเพิ่มจำนวนเครื่องบิน (Aircraft Growth Rate) 20% รวม 54 ลำ คิดเป็น และมีอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร (Passenger Growth Rate) ถึง 25% นับเป็นจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการของสายการบินไทยแอร์เอเชีรวม 94 ล้านคน และจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้โดยสารของสายการบินไทยแอร์เอเชีนั้นกว่า 80% เป็นนักท่องเที่ยว โดย 20% ของผู้โดยสารในทุกเที่ยวบินจะเป็นผู้โดยสารที่เคยขึ้นเครื่องบินครั้งแรก (First time flyer)

ในฐานะของผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชีนั้น คุณธรรมคผลลฐู์มองว่าปัจจุบันธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยยังไม่ถือว่ามีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียังสามารถกำหนดต้นทุนในการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงรักษาความเป็นผู้นำในการกำหนดราคาตัวโดยสารในเกือบทุกเส้นทางบิน

ปัจจุบันสายการบินไทยแอร์เอเชีมีจุดศูนย์รวมการบิน (Hubs) 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานดอนเมืองกรุงเทพฯ, หาดใหญ่, เชียงใหม่, กระบี่, อุตะเถา และภูเก็ต ทั้งนี้มีเส้นทางการบินซึ่งบินไปยังจุดหมายปลายทาง 53 แห่งใน 12 ประเทศ อีกทั้งมีอัตราที่นั่งของผู้โดยสารต่อเครื่องบินหนึ่งลำ (Load Factor) 85% โดยในไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ.2560 นี้ มีผู้โดยสารทั้งหมดจำนวน 4,930,000 คน เพิ่มขึ้นจากปีที่ พ.ศ.2559 ถึง 14% ส่งผลให้มีรายได้ 8,734,000,000 บาท ถือเป็นกำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA: Earning Before Interest Tax Depreciaton and Amortization) 2,214,000,000 บาท ซึ่งนับเป็นรายได้ต่อปริมาณการผลิตผู้โดยสารในระดับคงที่เท่ากับปี พ.ศ. 2559 (RASK: Revenue Available Seat-Kilometers) อยู่ที่ 1.53 บาท ต่อที่นั่ง ต่อกิโลเมตร โดยในปี พ.ศ. 2560 สายการบินไทยแอร์เอเชีได้มีการปรับอัตราเงินเดือนของนักบิน และวิศวกรการบินขึ้น 5% เพื่อเป็นการป้องกันการซื้อตัวจากสายการบินคู่แข่งรายอื่นๆ แต่ยังสามารถรักษาต้นทุนในการจัดการส่วนอื่นๆ ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องค่า

น้ำมัน ที่กลุ่มแอร์เอเชียมีกลยุทธ์ในการประกันความเสี่ยงเรื่องการทำรายการซื้อน้ำมัน (Group's Oil Hedging Strategy) และมีการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนเงินรายได้ในอัตราส่วน 37% ที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ มาเป็นเงินไทยบาทในทุกคืน เพื่อลดความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

นอกจากนี้ ในส่วนของราคาเฉลี่ยของตั๋วเครื่องบินโดยสาร (Average Fares Headwind) ได้ลดลงจากปี พ.ศ.2559 จาก 1,574 บาทต่อผู้โดยสาร 1 คน มาเหลือ 1,460 บาท ต่อผู้โดยสาร 1 คนในปี พ.ศ.2560 เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียเลือกที่จะกำหนดราคาขายอย่างสมเหตุสมผล แต่ยังคงอยู่ในระดับราคาที่ต่ำ เพื่อให้สามารถแข่งขันเรื่องราคาตั๋วโดยสารกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชียเองยังถือว่าสามารถทำกำไรได้ในระดับที่น่าพอใจ และยังสามารถรักษาตำแหน่งผู้นำทางราคาต่ออุตสาหกรรมธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทยได้อย่างดี เห็นได้จากส่วนแบ่งตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยตั้งแต่ เดือนมกราคม ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชียยังเป็นอันดับ 1 ที่มีส่วนแบ่งตลาดถึง 30.5% ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559

กลยุทธ์ทางการจัดการที่สำคัญที่สุดของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คือ การรักษาระดับต้นทุนต่างๆ ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดและคงที่ โดยเน้นเรื่องการจัดการด้านราคาน้ำมันซึ่งเป็นต้นทุนที่มีอัตราส่วนมากที่สุด (คิดเป็น 31% ของต้นทุนในการจัดการทั้งหมด) เป็นหลัก

ในส่วนของเครื่องบินนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีแผนในการรับเครื่องบินลำใหม่ 5 ลำต่อปี และได้เลือกใช้เครื่องบิน Airbus A320 NEO ที่มีนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถลดการใช้ปริมาณน้ำมันเมื่อบินในเส้นทางระยะไกล ซึ่งทำให้ประหยัดน้ำมันได้มากถึง 15%

สายการบินไทยแอร์เอเชียได้มีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการให้ทันสมัย โดยมีแผนในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการทั้งหมดเป็น Digital Airline ทั้งภายในองค์กรเอง ที่จะเลิกใช้การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกโดยใช้เอกสารในรูปแบบกระดาษทั้งหมด โดยจะเปลี่ยนเป็นการทำงานผ่านทาง Online ใช้ Application ในการทำงาน ติดต่อสื่อสาร ตรวจสอบ และประเมินผลภายในองค์กร นอกจากนี้ จะทำการจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน และติดต่อสื่อสารกับลูกค้าในทุกๆ เรื่อง โดยใช้การสื่อสารผ่าน Application และลูกค้าสามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของสายการบินไทยแอร์เอเชียผ่านทาง Live Chat แทนที่การโทรศัพท์ผ่านระบบ Call Center ซึ่งตอบโจทย์การใช้สมาร์ตโฟนในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายได้ของส่วนประกอบหรือรายได้พิเศษที่ไม่ได้มาจากการขายตั๋ว (Ancillary Revenue) คือ รายได้หลักที่มีสัดส่วนที่มากที่สุดของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คือ 1,575,000,000 บาทในไตรมาสที่ 3 ปีพ.ศ. 2560 ซึ่งประกอบด้วย ค่าน้ำหนักกระเป๋า 53% ค่าดำเนินการ (Processing Fees) 13%

ค่าอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าที่ระลึกที่จำหน่ายบนเครื่องบิน 8% ค่าเลือกที่นั่ง (Assigned Seat) 6% ค่าเชื่อมต่อเส้นทางบิน (Connecting Flight Fees) 4% ค่าประกันภัยการเดินทาง 1% โดยจะทำการส่งเสริมการขายต่างๆ ทั้งในเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม สินค้า การซื้อประกันภัย และการเชื่อมต่อเส้นทางบินที่รวดเร็ว สะดวกสบาย เช่น การชักชวนให้ไปเที่ยวเกาะสมุย โดยใช้เส้นทางบินที่มีจุดหมายที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียจะสามารถทำรายได้จากค่านายหน้าจากการขายการให้บริการรถตู้รับส่งไปยังท่าเรือ และจำหน่ายตั๋วเรือเฟอร์รี่ไปยังเกาะสมุย เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการเสนอบริการเสริม “Red Carpet” ในราคา 800-1,200 บาท ซึ่งประกอบด้วย การได้รับการเช็คอินก่อน ขึ้นเครื่องบินก่อน และได้รับกระเป๋าเดินทางก่อน รวมทั้งสายการบินไทยแอร์เอเชียได้ทำการจัดจ้างบริการภายนอกของ ห้องรับรองพิเศษภายในสนามบิน เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถใช้บริการพักผ่อนระหว่างรอขึ้นเครื่องได้ ซึ่งนอกจาก การให้บริการนี้ไม่มีต้นทุนเพิ่มแล้ว ยังได้ค่านายหน้าจากบริษัทห้องรับรองพิเศษอีกด้วย

แนวทางของสายการบินไทยแอร์เอเชียในการรักษาตำแหน่งผู้นำของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่สำคัญคือ การรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุดอยู่เสมอ โดยเน้นการหารายได้และทำกำไรจากการสังเกตสภาพการแข่งขันในตลาด เมื่อมีโอกาสที่สามารถเพิ่มราคาตั๋วโดยสารได้ ก็จะส่งผลให้มีรายได้มากขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีเป้าหมายในการพัฒนากลยุทธ์ทางการบริหารจัดการเพื่อให้รายได้มากขึ้นในอัตรา 25% ต่อปี โดยต้องการเพิ่มการใช้ประโยชน์จากชั่วโมงการบินให้มากที่สุด (Utilization) จากปัจจุบัน คือ 11.7 ชั่วโมง ต่อวัน ให้สามารถเพิ่มขึ้นได้ถึง 13.5 ชั่วโมง ต่อวันอีกด้วย

แผนการดำเนินงานในอนาคตของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ได้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับ การเจริญเติบโตของธุรกิจการบินในประเทศไทยได้อย่างทันทั่วถึง โดยมุ่งให้ความสำคัญกับสนามบินอู่ตะเภา ที่รัฐบาลกำลังมีการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการบินใหญ่ทางภาคตะวันออก มีการสร้างรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมต่อ 3 สนามบินหลัก ได้แก่ สนามบินดอนเมือง สนามบินสุวรรณภูมิ และสนามบินอู่ตะเภา อีกทั้งยังได้รับการกำหนดให้เป็นเขตพิเศษตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor :EEC) ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชียได้เสนอให้มีการสร้างอาคารผู้โดยสารสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline Terminal) โดยเฉพาะ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจากประเทศจีน และภูมิภาคอาเซียนที่มีเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการสร้างศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการนำเครื่องบินไปซ่อมบำรุงในต่างประเทศ

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor:EEC) นั้น มีอุตสาหกรรมเป้าหมายเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจเพื่ออนาคต 10 อุตสาหกรรมได้แก่ 1) อุตสาหกรรมยานยนต์ 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 4) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร 5) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ 6) อุตสาหกรรมการเกษตร 7) อุตสาหกรรมการผลิตหุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม 8) อุตสาหกรรมการแพทย์ 9) อุตสาหกรรมดิจิทัล 10) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์

โดยอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์นั้นจะรวมถึง การสร้างศูนย์กลางโลจิสติกส์ (Logistic Center) การสร้างอาคารผู้โดยสารสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline Terminal) การสร้างศูนย์กลางการส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo) การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน การพัฒนาธุรกิจ Time-sensitive product และ การสร้างสถาบันการศึกษาเกี่ยวกับการบินโดยเฉพาะ

นอกจากการให้ความสำคัญทางธุรกิจแล้ว สายการบินไทยแอร์เอเชียได้แสดงความตั้งใจพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยให้ความร่วมมือลงนาม MOU กับโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme:UNDP) อีกทั้งให้การสนับสนุนและพัฒนา 4 มิติเพื่อสังคมไทยควบคู่กับการทำธุรกิจไปด้วย ซึ่งจะทำให้การสนับสนุนและพัฒนาในด้านการกีฬา เช่น การสนับสนุนเครื่องบินในการรับส่งนักกีฬาไทย ด้านศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ด้านเยาวชนและการศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมนำเยาวชนจากพื้นที่ราบสูงทางภาคเหนือให้ได้ไปเที่ยวทะเลทางภาคใต้ ด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของคนไทย เช่น การให้เครื่องบินแก่แพทย์อาสา และให้ความช่วยเหลือเพื่อการผ่าตัดและช่วยชีวิต อีกด้วย

ก้าวต่อไปของสายการบินไทยแอร์เอเชีย คุณธรรมศพลฐ์ ได้ตั้งเป้าหมายให้เป็นบริษัทในฝันของคนรุ่นใหม่ เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความพร้อมที่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับทุกคน อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่ให้การยอมรับความแตกต่าง และเปิดกว้างทางความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานได้เป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่

สายการบินไทยแอร์เอเชียมองว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญในแต่ละบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเวิร์ค และยังส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรชั้นนำที่ขับเคลื่อน คู่แฉเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดีไปพร้อมกันกับการเติบโตทางธุรกิจที่มั่นคงและยั่งยืน และพร้อมก้าวไปข้างหน้าพร้อมกันกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย

#### 4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย

##### 1. คุณสันติสุข คล่องใช้ยา

##### ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การนำ Business Model จาก Air Asia Berhad มาใช้การตั้งราคาตั๋วโดยสาร โดยวิธี Dynamic Pricing มีแผนการจัดการรายได้เพื่อสำรวจราคาของกลุ่ม การติดตั้ง Self-Boarding Pass การติดตั้ง Self-Bag Tagging การบริหารตราสินค้า โดยใช้ ฌแดนซ์ เป็นตัวแทน
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	การประเมิน KPI มีการกำหนดเครื่องมือชี้วัดการดำเนินงานและประเมินผล ทั้งในเรื่องยอดขาย มาตรฐานการทำงาน เรื่องส่วนแบ่งทางการตลาด และราคาน้ำมัน
ภาวะผู้นำ	การกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน Open Door Policy ไม่มี ความลับในองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร	ทัศนคติเรื่องความเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ เชื่อว่าคนที่มีทัศนคติที่ดีจะสามารถฝึกฝนได้ ความเท่าเทียมกัน พนักงานทุกคนคือ All Stars
ความผูกพันของพนักงาน	จัดตั้ง Internal Branding Program เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร พร้อมช่วยเหลือ และปกป้ององค์กร จัดตั้งและสนับสนุน กิจกรรม และสมาคมกีฬาต่างๆ

##### 2. คุณณัฐพล บรรพกาญจน์

##### อดีตผู้จัดการฝ่ายขายและจัดจำหน่าย

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตั้งราคาตั๋วโดยสาร โดยวิธี Dynamic Pricing การขายผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือจากตั๋วโดยสาร เน้นการปกป้องตลาดมากกว่าการช่วงชิงผู้โดยสาร ใช้โปรแกรม Axapta ในด้านจัดการการเงิน ใช้โปรแกรม New Skies ในการจัดการการขาย
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	Standard Operation Procedures (SOP) มุ่งส่งเสริมด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจ ให้แก่พนักงาน หลักสูตรข้อพึงปฏิบัติของพนักงาน หลักสูตรการป้องกันและปราบปรามคอร์รัปชัน
ภาวะผู้นำ	การบังคับบัญชาแบบแนวราบ การใช้ระบบควบคุมการทำงาน
วัฒนธรรมองค์กร	มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจ แข่งขันสร้างผลงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ความผูกพันของพนักงาน	แข่งขันสร้างผลงานมากกว่าความผูกพันแบบครอบครัว

## 3. คุณพงษ์นรินทร์ อนุรักษ์ลาวัณย์

## อดีตผู้จัดการฝ่ายการพาณิชย์

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	เน้นภาพลักษณ์ขององค์กร ความสัมพันธ์ทางอารมณ์ เข้าใจความต้องการของลูกค้าจากภูมิปัญญา การส่งเสริมการขาย โปรโมชั่น 0 บาท จัดตั้งทีมงานเพื่อดูแลสื่อออนไลน์ใน Facebook Pantip
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	พิจารณาการดำเนินงานของแต่ละแผนก ให้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อพัฒนา พัฒนาด้านสวัสดิการพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำ	จัดหลักสูตรการป้องกันความเสียหายจากสื่อออนไลน์
วัฒนธรรมองค์กร	ทัศนคติเรื่องการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ การทำงานเป็นทีม จุดมุ่งหมายเดียวกันคือการบริการ
ความผูกพันของพนักงาน	จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ให้มีความสำคัญกับครอบครัวของพนักงาน

## 4. คุณณัฐพล ศิริอุปถัมภ์

## อดีตผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	ระบบการจองตั๋ว โดยใช้ Web Base เพื่อจัดเรียงราคา การจัดการส่วนรายได้เสริม (Ancillary)
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	มีระบบ แบบแผน วิธีการในการทำงาน มีมาตรฐานในการทำงาน
ภาวะผู้นำ	สายการบินบังคับบัญชาไม่มีลำดับชั้นมากนัก ผู้นำมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย
วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรของคนรุ่นใหม่ พนักงานมีบุคลิก คิดเร็ว ทำเร็ว กันเองและสนุกสนาน
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีช่วงอายุใกล้เคียงกัน ทำให้เข้าใจกันได้ง่าย

## 5. คุณบุญรักษ์ สวัสดิ์อนุภาพ

## วิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	วิธีการจัดซื้ออะไหล่และอุปกรณ์ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา จัดให้มีหลักสูตรการฝึกทำนายอันตรายล่วงหน้า การคาดการณ์และวิเคราะห์อันตราย ในการปฏิบัติงาน และหาทางป้องกันที่ถูกต้อง (Kiken Yoshi Training:KYT)
การจัดการคุณภาพ ทั้งทั้งองค์กร	AMOS Operating System: ระบบการบริหารจัดการเรื่อง วิศวกรรมการซ่อม บำรุงอากาศยานและการขนส่ง หลักสูตรสำหรับวิศวกรรมการบิน เช่น Basic Digital Avionics Basic Gas Turbing, Airframe, and Electronic
ภาวะผู้นำ	มีนโยบายไม่รอให้เกิดปัญหา ก่อนจึงค่อยหาทางแก้ไข จัดให้แบบสถานการณ์จำลอง เพื่อวางแผนรับมือต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน
วัฒนธรรมองค์กร	ให้ความสำคัญต่อการรักษาระดับต้นทุนแต่ยังคงรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยในทุกๆด้าน อย่างมีประสิทธิภาพ
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดเพื่อผลกำไรของบริษัทที่ส่งผลต่อโบนัส ความรู้สึกเท่าเทียมกันที่ได้รับสวัสดิการที่เท่าเทียมกัน

## 6. คุณชนา จำปาภา

## นักบิน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	เครื่องบินทุกลำมีเทคโนโลยีทันสมัย มีระบบเตือนภัย และระบบนำร่องในการลงจอดที่แม่นยำ การกำหนดกระบวนการทำงานที่ให้พนักงานทำหน้าที่มากกว่า 1 อย่าง เพื่อเป็นการดึงความรู้ความสามารถของพนักงานมาใช้อย่างเต็มที่และลดต้นทุน
การจัดการคุณภาพ ทั้งทั้งองค์กร	ความร่วมมือกับ Canadian Aviation Electronic เพื่อทำกรอบรม ฝึกฝน นักบิน ให้มีมาตรฐานอยู่เสมอหลักสูตรสำหรับนักบิน เช่น Meteorological Pilot Transit Check, Flight Operation
ภาวะผู้นำ	ผู้นำมีคุณธรรม ผู้บริหารให้การส่งเสริมและทำความเข้าใจกับพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหามากกว่าการบังคับ
วัฒนธรรมองค์กร	ทุกคนเป็นไม้อ่อนที่ตัดได้ ไม่เป็นไม้แข็งตัดยาก ทักษะที่ดีต่อการทำงาน และพร้อมเรียนรู้
ความผูกพันของพนักงาน	We are not company but family



## 7. คุณกมลรัตน์ สิริฤกษ์สกุล

## พนักงานฝ่ายปฏิบัติการการบิน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	ใช้ระบบ Navitech สำหรับวางแผนการบิน ใช้ระบบ Merlot สำหรับจัดตารางการบินของลูกเรือ ให้ความสำคัญกับการรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด
การจัดการคุณภาพ ทัวทั้งองค์กร	มีการฝึกอบรมทีมผู้ช่วยเหลือพิเศษเพื่อเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉินต่อผู้โดยสารและญาติ ทั้งกายภาพและจิตใจ
ภาวะผู้นำ	มีนโยบายชัดเจน มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงของปัญหา
วัฒนธรรมองค์กร	All for one, one for all
ความผูกพันของพนักงาน	มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด จากกิจกรรมร่วมกันสม่ำเสมอ

## 8. คุณวรวรรณ เอื้อจารุพร

## พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การเพิ่มรายได้จากการขายอาหาร เครื่องดื่ม และของที่ระลึกบนเที่ยวบิน ไม่มี In-flight entertainment แต่มีลูกเรือ เป็น Entertainer จัดให้มี Fun Team เพื่อให้ความบันเทิงแก่ผู้โดยสาร การให้บริการ Care Flight/Surprise survive
การจัดการคุณภาพ ทัวทั้งองค์กร	Standard Operation Procedures (SOP) Air Asia Academy หลักสูตรพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เช่น Airline Business, Civil Aviation Regulation Thai Announcement
ภาวะผู้นำ	ผู้นำมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
วัฒนธรรมองค์กร	พนักงานคือตัวแทนของบริษัท ความร่วมมือในการทำงานคือสิ่งสำคัญ
ความผูกพันของพนักงาน	ทุกคนเสมือนครอบครัว สนับสนุน และสามัคคี

ผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคลากรภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับสายการบิน ต้นทุนต่ำ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 คน โดยมีทั้ง นักวิชาการ พนักงานของสายการบิน อื่นๆ ผู้บริหารของธุรกิจการท่องเที่ยว ผู้บริหารธนาคาร และข้าราชการผู้ให้บริการสายการบิน ต้นทุนต่ำ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

### 4.3 ผลการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชีย

#### 1. คุณวุฒิ อรรถกมล

นักวิชาการระดับผู้อำนวยการ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ มุ่งเน้นการจัดการต้นทุน การบริหารงานที่ทันสมัยเป็นสากล
การจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร	การปฏิบัติตามมาตรฐานสมาชิกในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบิน จากหน่วยงาน Universal Safety Oversight Audit Program (USOAP) การปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพทางการบิน International Civil Aviation Organization (ICAO)
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการที่เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณทรัพยากร ทางสมองสำคัญที่สุดต่อองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรมีภาพลักษณ์ของพนักงานที่คล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง ปฏิบัติตามเป้าหมาย และกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานรักองค์กร

#### 2. ร้อยเอกรชฎ แยมศรีบัว

ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ การติดตั้ง Self-Boarding Pass ระบบ Ticketless การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ การเชื่อมต่อการเดินทางกับ เรือ รถ และที่พัก การขายตั๋วที่ร้านสะดวกซื้อ 7-11
การจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร	Air Asia Academy มีมาตรฐานระดับสากล
ภาวะผู้นำ	ผู้นำมีการกำหนดภารกิจ ค่านิยมองค์กร และกรอบแนวคิดที่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานทำงานภายใต้กรอบเดียวกัน
วัฒนธรรมองค์กร	การคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับองค์กร การปลูกฝังทัศนคติขององค์กรอย่างเข้มข้น
ความผูกพันของพนักงาน	มีการจัดให้มีแผนกพัฒนาบุคคลเพื่อรับเรื่องราวร้องทุกข์ (People Department)

### 3. คุณอนุพงษ์ เกรียงไกรลิขิต

ผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร

บริษัท เสิร์ชเอ็นจินอ็อปทีไมเซชัน จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การพัฒนาระบบการจองตั๋วโดยสารออนไลน์ การพัฒนาระบบการชำระเงินระหว่างบริษัทกับตัวแทน การพัฒนาระบบการซื้อขายที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การเสนอราคาตั๋วโดยสารที่ต่ำที่สุด
การจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร	รูปแบบการทำงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และจัดการต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและชาญฉลาด ปกป้องและดูแลบุคลากรขององค์กรได้เป็นอย่างดี
วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมองค์กรที่ทันสมัย เป็นสากล พนักงานเข้าใจเรื่องการจัดการต้นทุน เพื่อให้ได้ผลกำไรให้ได้มากที่สุด
ความผูกพันของพนักงาน	

### 4. คุณแพรมาศ เจริญพงศ์

รองประธานฝ่ายบริหารบัตรเครดิต

ธนาคาร ซีทีแบงก์ (ประเทศไทย)

ข้อมูล	ผลการสัมฤทธิ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ การบริหารจัดการต้นทุน กลยุทธ์ทางการตลาดและการส่งเสริมการขาย การบริหารจัดการราคาที่เหมาะสม
การจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร	การทำงานที่มีมาตรฐานสากล ทำงานเป็นระบบชัดเจน
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
วัฒนธรรมองค์กร	การวิธีการทำงานเป็นระบบ รวดเร็ว พนักงานมีบุคลิกภาพคล่องแคล่ว เข้าถึงง่าย เป็นกันเอง
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดี

## 5. คุณพิชพงษ์ พงษ์ชีพ

ผู้จัดการทั่วไป

บริษัท เกษะกุดพาราไดซ์บิช จำกัด

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การจัดการเรื่องต้นทุนที่ส่งผลต่อการกำหนดราคาตัวโดยสาร การทำโปรโมชันที่ทันสมัยและน่าสนใจอยู่เสมอ การจัดการเรื่องเส้นทางการบินและจุดหมายการบิน การพัฒนาเทคโนโลยีในการจองตั๋วที่ทันสมัย
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจกับระบบ และการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้คล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถควบคุมสถานการณ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว
วัฒนธรรมองค์กร	พนักงานมีทัศนคติที่ชัดเจนต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร รักและจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความสุขในการทำงาน

## 6. อาจารย์เพชรแท้ อยู่สกุล

อาจารย์พิเศษภาควิชาธุรกิจการบิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การจัดการเรื่องราคาตัวโดยสารที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	เป็นองค์กรมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพจนเป็นสัญลักษณ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันที่ตามมาตรฐานของสายการบิน
วัฒนธรรมองค์กร	พนักงานมีทัศนคติที่ชัดเจนต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรได้เป็นอย่างดี

## 7. อาจารย์ ดร.ธีรดา จงกลรัตนภรณ์

อาจารย์ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ วิธีการ และเนื้อหาในการสื่อสาร เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	การบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี รักษาความเป็นมืออาชีพ
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารสะท้อนความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดีในยามวิกฤติ มีการตีความปัญหา จัดการปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนถูกต้องและชัดเจน
วัฒนธรรมองค์กร	เป็นองค์กรที่สามารถก้าวข้ามผ่านวัฒนธรรมความเป็นองค์กรของชาติใดชาติหนึ่ง
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งบ่งบอกถึงความจงรักภักดี มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

## 8. กัปตันชญาณ์ทัต ชูตระกูล

นักบิน

สายการบินนกแอร์

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การสื่อสารองค์กรที่เข้าถึงผู้บริโภค การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ภาพลักษณ์การควบคุมคุณภาพองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานสากล
ภาวะผู้นำ	องค์กรที่ส่งเสริมการทำงานที่รวดเร็ว ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีประสบการณ์สูง มีความเป็นมืออาชีพ และเข้าถึงพนักงานได้เป็นอย่างดี
วัฒนธรรมองค์กร	หัวใจหลักของสายการบินไทยแอร์เอเชีย
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความสามัคคี เข้มแข็ง ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

## 9. คุณสุชา วัฒนวงศ์

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สายการบินไทย

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การใช้ Model ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ รูปแบบการสื่อสารและโฆษณา ที่ทันสมัยเข้าถึงผู้บริโภค
การจัดการคุณภาพ ทั้งทั้งองค์กร	องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
ภาวะผู้นำ	โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน กระชับ
วัฒนธรรมองค์กร	บุคลิกภาพที่เป็นกันเอง ทันสมัย ความเสมอภาคในทุกตำแหน่งงาน สวัสดิการ ที่เท่าเทียม
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความรักองค์กร พนักงานมีความสามัคคี

## 10. คุณกัณฑ์ฤทัย แสงศรีจิราภัทร

ข้าราชการ นักสังคมสงเคราะห์ระดับปฏิบัติการ จังหวัดอุดรธานี

ข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์
นวัตกรรมการจัดการ และการจัดการนวัตกรรม	การตั้งราคาที่เหมาะสมเหตุผล ถูกและดี
การจัดการคุณภาพ ทั้งทั้งองค์กร	มาตรฐานในการทำงานเรื่องความปลอดภัย ความสามารถในการแก้ปัญหา รวดเร็ว รับฟังปัญหาของผู้ใช้บริการ และให้ข้อมูลชัดเจน
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถสูง จัดการปัญหาได้รวดเร็ว
วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรทันสมัย รวดเร็ว พนักงานมีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว
ความผูกพันของพนักงาน	พนักงานมีความรักองค์กร

4.4 สรุปผลการสัมภาษณ์เรื่องการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์ เอเชีย จาก ผู้บริหาร พนักงาน ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย และบุคลากรภายนอกสายการบินไทยแอร์เอเชียที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

### มิติด้านนวัตกรรมการจัดการและการจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) โดยยึดหลักกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่สนองคุณค่าต่อผู้บริโภคทางอรรถประโยชน์ เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการ

ของผู้บริโภค และยังสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งคุณค่าต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การสร้างความสัมพันธ์ และความยุติธรรม

นวัตกรรมการรวมกลุ่ม (Consortium Innovation) การรวมกลุ่มกับแอร์เอเชีย Air Asia Berhad เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตในการจัดซื้อเครื่องบิน อะไหล่ และอุปกรณ์ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการใช้ศูนย์อบรม และเทคโนโลยีเดียวกัน เพื่อเป็นการประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale)

นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Brand Management Innovation) เน้นความสัมพันธ์ทางอารมณ์กับผู้บริโภค และสร้างสรรค์เนื้อหาในการดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง และการรักษามาตรฐานของแอร์เอเชีย โดยมีการทำโปรโมชันตัวโดยสารราคา 0 บาท อยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย รวมทั้งการจัดตั้งทีมงานเพื่อดูแลสื่อออนไลน์ต่างๆ โดยเฉพาะ อีกทั้งการเลือกใช้ ฌอนเซน คุกกี้มิยะ เป็นตัวแทนของสายการบินไทยแอร์เอเชียเพื่อลบทัศนคติทางลบของผู้บริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

นวัตกรรมการจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation) ใช้วิธีการตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing ซึ่งกำหนดราคาจากข้อมูลของผู้บริโภค มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านราคาน้ำมัน และการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการมุ่งเน้นการขายผลิตภัณฑ์นอกเหนือจากตัวโดยสาร (Ancillary) และยังมีระบบการชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ ที่สะดวกต่อผู้บริโภค และมีนโยบายที่ชัดเจนในการไม่ให้ส่วนลด หรือ ส่วนแบ่งทางการค้าแก่ตัวแทนจำหน่าย ธนาคาร หรือ บัตรเครดิตต่างๆ

นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Innovation) การเลือกใช้เทคโนโลยีทางอากาศยานที่ทันสมัย การเริ่มใช้เครื่องบินแบบ Airbus A320 NEO ซึ่งมีเทคโนโลยีในการลดเสียง และประหยัดน้ำมันมากขึ้น รวมทั้งมีการใช้อุปกรณ์และตู้อัตโนมัติต่างๆ เช่น ตู้เช็คอินอัตโนมัติ ตู้พิมพ์บัตรโดยสารอัตโนมัติ และตู้พิมพ์ป้ายติดกระเป๋าอัตโนมัติ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการใช้โปรแกรมต่างๆ เพื่อบริหารจัดการในการทำงานในแต่ละแผนกให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โปรแกรม Axapta ในการจัดการทางการเงิน โปรแกรม New Skies ในการจัดการด้านการขาย โปรแกรม Web Base ในการจัดเรียงราคาตัวและการจัดการการจองตั๋ว โปรแกรม AMOS ในการจัดการวิศวกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานและการขนส่งทางอากาศ โปรแกรม Navitech ในการวางแผนการบิน และ โปรแกรม Merlot ในการจัดการตารางบินของลูกเรือ เป็นต้น และสายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีการพัฒนาเป็น Digital Airline มีการยกเลิกการใช้กระดาษเป็นเอกสารต่างๆ ในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้รูปแบบ Online และ Application ภายในองค์กรแทน รวมทั้งให้ผู้บริโภคมีการ

จองตั๋วผ่าน Application และติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของสายการบินไทยแอร์เอเชียผ่าน Live Chat เป็นต้น

### มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

มีการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) ในการดำเนินงาน โดยนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องตามเป้าหมายแม่บทของผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หาสาเหตุของปัญหา และร่วมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

มีการดำเนินงานตามหลักบริหารจัดการคุณภาพ ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้หลักการบริหารงานวงจร PDCA ซึ่งได้แก่ การกำหนดขั้นตอนและวิธีควบคุมการทำงานตามมาตรฐาน (Plan) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาวิธีการป้องกันเมื่อเกิดปัญหา (Act)

มีสถาบัน Air Asia Academy ที่มีมาตรฐานการประเมินตามกฎของโครงการ Universal Safety Oversight Audit Programme: USOAP) ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลความปลอดภัย ด้านการบิน เพื่อเป็นศูนย์กลางในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกกระบวนการทำงาน (Standard of Procedure: SOP) พร้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) ทั้งในด้านภาวะผู้นำ ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งมีการกำหนดรูปแบบการทำงานของพนักงานให้มีหน้าที่ในกระบวนการทำงานมากกว่า 1 หน้าที่

มีการจัดตั้งแผนก People Development ให้มีหน้าที่ในการรับผิดชอบพนักงานทุกคน ในสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยมีระบบในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และแก้ไขปัญหา รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานและรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อช่วยลดความเครียดให้พนักงาน อีกทั้งมีการพัฒนาให้มี Internal Branding Program เพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กร อีกด้วย

มีหลักสูตรการป้องกันและปราบปรามการคอร์รัปชันภายในองค์กร หลักสูตรจรรยาบรรณทางธุรกิจ และหลักสูตรการฝึกทำนายอันตรายล่วงหน้า พร้อมทั้งวิธีการเตรียมพร้อมและรับมือกับปัญหา (Kiken Yoshi Training :KYT) เป็นต้น



### มิติด้านภาวะผู้นำ

มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ทำให้มีลำดับชั้นในการทำงานไม่ซับซ้อน โดยเน้นระบบเป็นเครื่องมือควบคุมรูปแบบและวิธีการทำงาน โดยพนักงานในองค์กรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ผ่าน Application และ Social Network

มีรูปแบบการทำงานแบบ Teamwork โดยหัวหน้าต้องเป็นผู้สอนงานและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีบุคลิก ลักษณะของความเป็นผู้นำในอุดมคติ มีความทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย และเป็นกันเอง อีกทั้งเป็นตัวแทนของความฉลาด มีความมั่นใจ และน่าเชื่อถือ โดยถือเป็นส่วนผสมของผู้นำตามสถานการณ์ ที่ผู้บริหารคำนึงถึงความเหมาะสม สอดคล้องของความจำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้นำแบบบงการ ที่มีวิสัยทัศน์และนโยบาย เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับพนักงาน อีกทั้งมีความยุติธรรมและให้สวัสดิการที่เหมาะสม การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็น ติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารได้ง่าย เช่น นโยบายการไม่มีประตูกันห้องทำงาน (Open Door Policy) และการเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ มุ่งมั่นในการรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ

### มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร

สายการบินไทยแอร์เอเชียใช้ตัวแบบของวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนของค่านิยมในการแข่งขันเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่บนรากฐานของความเชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลง โดยมีสิ่งเชื่อมโยงองค์กรคือ การสร้างนวัตกรรม และการเป็นผู้นำในยุทธศาสตร์ระยะยาว รวมทั้งการแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ ซึ่งเป้าหมายในความสำเร็จขององค์กรคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

ให้ความสำคัญกับทัศนคติต่อการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ไม่มีกลุ่มสหภาพแรงงาน และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยพยายามคัดเลือกพนักงานที่ไม่เคยผ่านงานจากสายการบินอื่นๆ มาก่อน เพื่อหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมองค์กรเก่าที่ติดตัวมา โดยเชื่อมั่นว่าการสร้างทัศนคติใหม่ๆ ให้คนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งมีบุคลิกคล่องแคล่ว ทันสมัย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กว้างขวาง และปรับตัวง่าย จะสามารถช่วยปลดกรอบความคิดให้มีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ แล้วจึงสร้างวัฒนธรรมการสอนงานที่หลัง

พนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน โดยมีชื่อเรียกทุกคนว่าเป็น All Stars ที่ถือเป็นดาวที่ต้องสว่างทุกดวง

พนักงานทุกคนพร้อมที่จะทำงานหนักอย่างเต็มความสามารถ เพราะเข้าใจว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูงที่สุด จะสามารถลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด ทำให้เกิดกำไรมากที่สุด จะส่งผลต่อค่าตอบแทนและโบนัสที่สูงขึ้น

เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นธุรกิจที่เคลื่อนไหวเร็ว และไม่สามารถผิดพลาดได้ พนักงานจึงเกิดความเครียดในการทำงาน สายการบินไทยแอร์เอเชียจึงจัดให้มีงานสร้างสรรค์ รื่นริง อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเครียด และสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ให้มีกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ต่อไป

### มิติด้านความผูกพันของพนักงาน

พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มององค์กรเป็นเหมือนครอบครัว มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในองค์กร และเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งพนักงานทุกคนยอมรับ เข้าใจในระบบการทำงานเพื่อรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด

พนักงานส่วนใหญ่มีช่วงอายุที่ใกล้เคียงกัน ส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติและรูปแบบความคิด ที่ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ง่าย

มีการใช้ Employee Engagement Model คือ มุ่งเน้นผลป้อนกลับจากการทำงาน พนักงานเชื่อมั่นในเรื่องภาวะผู้นำ มีการสนับสนุนเรื่องการพัฒนาตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยพนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และพนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปรับปรุง แก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

สายการบินไทยแอร์เอเชียจัดให้มีสวัสดิการที่ดี แก่พนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกันในทุกตำแหน่งงาน รวมทั้งมีสหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การทำประกันอุบัติเหตุ การทำประกันสังคม มีการมอบของขวัญวันครบรอบการทำงาน ของขวัญวันแต่งงาน และการให้ตั๋วเครื่องบินแก่พนักงานและครอบครัวในทุกปี รวมถึงการให้การสนับสนุนด้านการศึกษา การกีฬา และการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ