Research Article

# รูปแบบการบริหารธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19

# MODEL OF LOW-COST AIRLINE BUSINESS MANAGEMENT ON THE CORONAVIRUS PANDEMIC

อนันต์ รัศมี[1] พลอยวรินทร์ แสงสมบุญ[2*] ทวี แจ่มจำรัส[3] และ นิสรา แพทย์รังษี[4]
[1, 3, 4]มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
[2]มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Ananta Rusmee[1], Ploywarin Sangsomboon[2*], Tawee Jamjumrus[3] and Nisara Paethrangsi[4]
[1, 3, 4]Suan Sunandha Rajabhat University
[2]Rajamangala University of Technology Thanyaburi

*E-mail: ploywarin_s@rmutt.ac.th

*Received: 2022-02-18*
*Revised: 2022-04-19*
*Accepted: 2022-04-19*

**บทคัดย่อ**

การเกิดสถานวิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้สายการบินในประเทศไทยต้องหยุดหรือลดเที่ยวบินตามประกาศของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินโดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งก่อนหน้าวิกฤตการณ์ก็กำลังเผชิญกับปัญหาความอยู่รอด การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 และรูปแบบการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำให้อยู่รอดในวิกฤตโรคระบาด งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและสนับสนุนด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานสายการบินและผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้อง ใช้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยวิธีแบบแบ่งชั้นแต่ในการเก็บข้อมูลจริงเก็บได้ 452 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง ในการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 13 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบสูงสุดต่อการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 เรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์การ ปัจจัยภายในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และกลยุทธ์การตลาด ปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน

มีผลกระทบต่อการบริหารสายการบินในระดับมากที่สุดและมาก รูปแบบในการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์แพร่ระบาดโควิด 19 มีลักษณะเป็นแผนภูมิรูปสี่เหลี่ยม ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกเป็นฐาน มีปัจจัยภายในองค์การ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวแปรสำคัญที่กระทบต่อการบริหารของสายการบิน โดยมีกลยุทธ์การตลาดช่วยส่งเสริมให้สายการบินอยู่รอดได้ ตัวชี้วัดความอยู่รอดของสายการบินประกอบด้วยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การทำกำไร การควบคุมภายในและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้เสนอแนะให้ภาครัฐช่วยเหลือสายการบินอย่างเร่งด่วน เช่น สนับสนุนหาแหล่งเงินทุนหรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ลดค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะค่าภาษีและค่าธรรมเนียมของสนามบิน นอกจากนี้ การปฏิบัติการของสายการบินต้องเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย รักษากำหนดการเดินทางที่ตรงเวลา และใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรการบินทุกระดับ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร ผลการวิจัยนี้จะมีประโยชน์ต่อสายการบินต้นทุนต่ำ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินในการนำผลการวิจัยไปกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและส่งเสริมสายการบินต้นทุนต่ำ ให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

**คำสำคัญ:** สายการบินต้นทุนต่ำ รูปแบบการบริหารธุรกิจ วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ปัจจัยความสำเร็จ

## ABSTRACT

In the outbreak of the COVID-19 pandemic, airlines in Thailand have to suspend or reduce flights according to the order of The Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT). This order directly affected the aviation industry, especially low-cost airlines facing the problem of survival in the crisis. The research aims to study the factors affecting the survival of a low-cost airline and propose a low-cost airline business management model for the coronavirus pandemic. This research employed mixed methods mainly based on quantitative technique and supported by a qualitative approach. The sample comprises the management, airline staff, and regulators. The researcher determined the samples of 400 people using a stratified method. There were 425 responses in the actual data collection. A tool in this research is a questionnaire that then analyzes the data by the structural equation modeling approach. The researcher conducted in-depth interviews with thirteen key informants. Findings discovered that the most significant impact of low-cost airline management on the coronavirus pandemic are external factors, internal factors, leaders' leadership, and marketing strategies. Four key factors have a significant impact on

the airline's management. The low-cost airline business management model for the crisis is a quadrangular chart comprising external factors as a base. Internal factors and leaders' leadership were intermediaries, and marketing strategies supported the airline's survival. The indicators of this model were customer relation, profit earning, internal control, and a continuous monitoring system. Government policies in fund finding, low-interest loans, fee reduction such as taxes and airport fees are critical factors. Airlines must comply with safety standards, maintain a punctual itinerary, and hire qualified employees, which will enhance a company's survival. This research benefits low-cost airlines and concerning agencies to get through the COVID-19 crisis and advocate the sustainable economic growth of Thailand.

**Keywords:** low-cost airline, a business management model, the coronavirus crisis, critical success factor

**บทนำ**

อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในปี พ.ศ. 2563 มีเครื่องบินจดทะเบียนในประเทศจำนวน 679 ลำ มีผู้โดยสารทั้งเส้นทางในและต่างประเทศรวม 165 ล้านคน/ปี แบ่งเป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 89 ล้านคน/ปี และผู้โดยสารภายในประเทศ 76 ล้านคน/ปี มีจำนวนเที่ยวบินมากถึง 1.43 ล้านเที่ยวบิน แบ่งเป็นเส้นทางการบินภายในประเทศ 67 เส้นทางและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ 382 เส้นทาง (CAAT, 2021) รัฐบาลไทยมีนโยบายส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค โดยให้การสนับสนุนและสร้างแนวทางการพัฒนา เช่น การสร้างความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายการบินในลักษณะที่ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมต่อเที่ยวบินกับต่างประเทศ การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) เป็นนโยบายของรัฐบาลไทยในการกำหนดให้พื้นที่ภาคตะวันออกของประเทศไทยให้เป็นเขตเศรษฐกิจชั้นนำของอาเซียน โดยให้มีการพัฒนาพื้นที่แบบครบวงจรทั้งโครงสร้างพื้นฐาน เช่น พัฒนาท่าเรือพาณิชย์ พัฒนาเมืองอุตสาหกรรมการบินภาคตะวันออก โดยกำหนดให้ท่าอากาศยานอู่ตะเภาเป็นสนามบินนานาชาติแห่งที่ 3 ที่เชื่อมต่อกับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมืองด้วยระบบรถไฟความเร็วสูง และศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (Maintenances, Repairs and Overhauls: MRO) (Aviation Industry Promotion Department, 2020)

ปี พ.ศ. 2564 เศรษฐกิจไทยยังคงชะลอตัวและมีผลการดำเนินการต่ำกว่าศักยภาพของประเทศต่อไปอีก เนื่องจากเกิดวิกฤตการณ์ระบาดของไวรัสโควิด 19 ทั่วโลก ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและการจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับอุสาหกรรมการบินอย่างรุนแรง (BOT, 2021) ไตรมาส 4

ของปี พ.ศ. 2564 การขนส่งและคลังสินค้าลดลงร้อยละ 23.6 เทียบกับการลดลงร้อยละ 38.8 ในไตรมาส 3 บริการขนส่งหลักทั้ง 3 ประเภท คือ การขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ลดลงร้อยละ 17.2, 0.6 และ 71.9 ตามลำดับ (Airport of Thailand, 2021) ปัจจัยสำคัญมาจากการขนส่งผู้โดยสารลดลง เนื่องจากมาตรการล็อกดาวของประเทศไทยส่งผลให้ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศและการชะลอตัวของกิจกรรมการรับส่งเอกสารและสิ่งของ (NESDC, 2021) จากสภาพความจำเป็นของอุตสาหกรรมการบินที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและปัญหาการไม่สามารถทำกำไรของสายการบิน

การศึกษารูปแบบสายการบินต้นทุนต่ำของไทยที่กระทบเศรษฐกิจของประเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญ การแข่งขันกันลดราคาค่าโดยสารของสายการบินมิใช่กลยุทธ์ที่ทำให้สายการบินสามารถแข่งขันและทำกำไรได้อย่างยั่งยืนอีกต่อไป (Kasikorn Research Center, 2021) สายการบินจึงต้องหาแนวทางการบริหารเพื่อความอยู่รอดและส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันแบบอื่นเพื่อลดผลกระทบจากการขาดทุนเนื่องจากวิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19

**วัตถุประสงค์**

1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19

2) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำให้อยู่รอดในวิกฤตโรคระบาด

**ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงให้กับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และองค์การในอุตสาหกรรมการบินได้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดในการบริหารของสายการบินต้นทุนต่ำและสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยธุรกิจ

**ขอบเขตของการวิจัย**

ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ปัจจัยภายนอกสายการบิน ปัจจัยภายในองค์การ การแข่งขันจากการเดินทางในรูปแบบอื่น และกลยุทธ์การตลาด เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหาร พนักงานสายการบิน และผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน จำนวน 17,516 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 13 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้เชี่ยวชาญในภาครัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของสายการบิน พนักงานสายการบิน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน

ขอบเขตด้านตัวแปร มีตัวแปรตาม 1 ตัว คือ ความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำ ประกอบด้วยตัวแปรประจักษ์ ดังนี้ ปัจจัยภายนอกองค์การ กลยุทธ์การตลาด ปัจจัยภายในองค์การ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**ทบทวนแนวคิด**

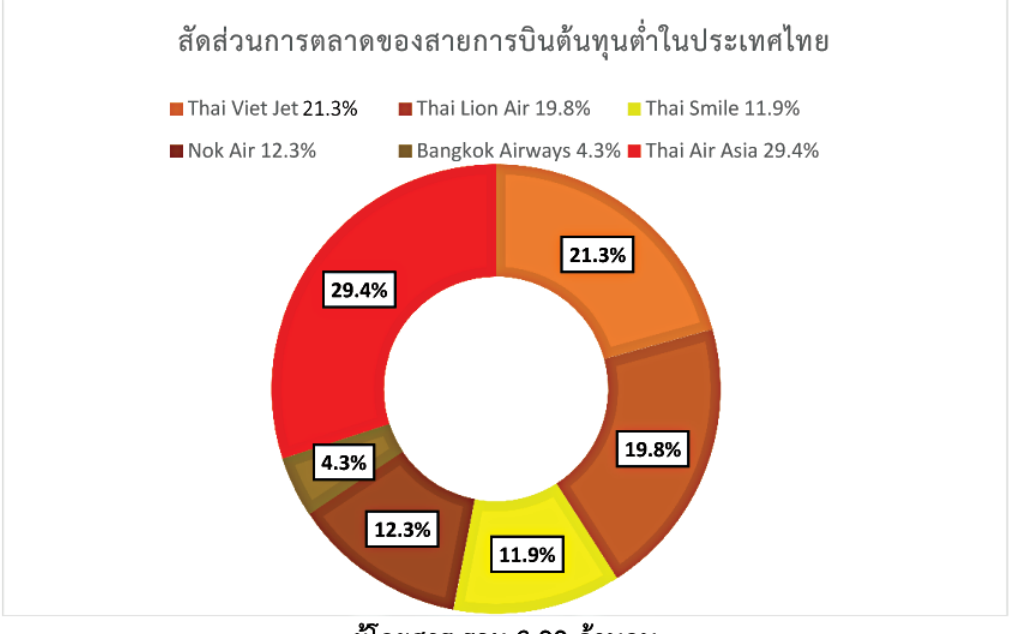
**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ**

เพื่อความอยู่รอดในตลาดของสายการบิน การใช้กลยุทธ์การตลาดที่ประสบความสำเร็จเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายการกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสายการบินที่จะสามารถทำกำไรได้ (Wehne et al., 2018) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการบินเป็นปัจจัยที่ทำให้ส่วนงานด้านการวางแผนการบินและการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้สายการบินประสบความสำเร็จ หนึ่งในเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแสดงในรูปของผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์การการบริหารองค์การจำเป็นต้องกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators; KPIS) ให้ชัดเจนเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้สามารถวางแผนกปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ (Jamjamroon & Somsuk., 2016) ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การเกิดจากการบริหารราคาต้นทุน และคุณภาพของสินค้าหรือบริการตลอดจนการส่งมอบสินค้าที่ทันเวลา และความยืดหยุ่นในการผลิต ความได้เปรียบในการแข่งขันมีเกณฑ์วัดจาก 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถในการตั้งราคา 2) การใช้กลยุทธ์การตั้งราคาสูงกับสินค้าคุณภาพสูง 3) คุณภาพของสินค้าและบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า 4) ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการส่งมอบสินค้าและบริการและ5) การมีนวัตกรรมของสินค้าและบริการ (Vonderembse et al, 1999, Kankaew et al., 2021 ) การวัดประสิทธิภาพของการบริหารองค์การโดยกล่าวถึงสภาวะที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดขององค์การได้ แบรนด์ที่แข็งแกร่งและการจัดการภายในองค์การที่เหมาะสมสามารถช่วยให้บริษัทอยู่รอดในช่วงวิกฤตได้ นอกจากนี้การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมกับพนักงานทุกคนในช่วงวิกฤตมีความสำคัญมาก กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกจะช่วยบรรเทาผลกระทบจากวิกฤต (Pongsakornrungsilp et al., 2021) สอดคล้องกับการนำเสนอเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของ Hoque &James (2000) ซึ่งได้เสนอไว้ 4 เกณฑ์คือ 1) เกณฑ์วัดด้านการเงิน 2) เกณฑ์วัดด้านลูกค้า 3) เกณฑ์วัดด้านประสิทธิภาพในการทำงาน 4) เกณฑ์วัดด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ การวัดผลสำเร็จขององค์การส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งมีข้อเสียเพราะเป็นผลการดำเนินการในอดีตมิใช่การมองไปข้างหน้า แนวคิดที่ชัดเจนในเรื่องของการวัดผลงานขององค์การควรมีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ผลสำเร็จด้านการเงิน 2) ผลสำเร็จด้านลูกค้า 3) ผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในองค์การ 4) ผลสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Kaplan & Norton, 1996) สอดคล้องกับ Chanthadansuwan (2017) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การที่ประสบความ

สำเร็จและอยู่รอดในอนาคตว่าควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีความยืดหยุ่น แสวงหาการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง 2) ใช้ทีมงานอย่างเป็นเลิศ ปลูกฝังทักษะและทำงานเป็นทีม 3) พัฒนาจุดแข็งให้เป็นสมรรถนะหลัก 4) สร้างความผูกพันกับพนักงาน 5) ปรับตัวเข้ากับความหลากหลายของสมาชิกในองค์การ 6) มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรม 7) สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การได้ดี 8) มีการมอบหมายงานเพื่อผลงานที่เป็นเลิศในระยะเวลาอันสั้น 9) พร้อมที่จะปรับตัว เรียนรู้และพัฒนา

**ลักษณะของสายการบินต้นทุนต่ำและสภาพการแข่งขันในประเทศไทย**

สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Carrier; LCC) มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ โดยสายการบินต้นทุนต่ำจะมุ่งเน้นการประหยัดต้นทุน ให้บริการตามที่ผู้โดยสารต้องการจริง (Pearson, 2016; Ueland, 2017) ผู้โดยสารไม่ต้องจ่ายในสิ่งที่ตนไม่ต้องการ สายการบินต้นทุนต่ำเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดการบริการพิเศษออก เพื่อให้สามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารต่ำเป็นการกระตุ้นให้ผู้โดยสารมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก ใช้การจัดตารางทำงานแบ่งงานให้พนักงานทำงานหลายอย่างซึ่งเป็นการใช้คนให้เต็มประสิทธิภาพ (Richard De Neufville, 2008) สัดส่วนผู้โดยสารในเส้นทางบินภายในประเทศแยกตามสายการบินไตรมาส 3 ปี พ.ศ. 2564 แสดงดังภาพที่ 1




**ภาพที่ 1** สัดส่วนผู้โดยสารในเส้นทางบินภายในประเทศ ไตรมาส 1-2 ปี พ.ศ. 2564
ที่มา: CAAT, 2021

ภาพรวมการแข่งขันของเส้นทางบินภายในประเทศ พบว่า อันดับหนึ่ง คือสายการบินไทยแอร์เอเชียส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่อัตราร้อยละ 29.4 สายการบินไทยเวียตเจ็ทแอร์ครองส่วนแบ่งการตลาดที่ 21.3% และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์มีสัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารในอันดับ 3 คือ 19.8% ตามลำดับ (CAAT, 2021) การตลาดเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของสายการบินทุกแห่ง ส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า (Rattanasomchok, 2015) การตลาดที่ใช้การสื่อสารการตลาดด้านการโฆษณาและด้านการใช้เครือข่ายสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ (Charoensook,, 2017; Chaowapong, 2018)

**ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการระบาดไวรัสโควิด 19 ต่ออุตสาหกรรมการบิน** เศรษฐกิจไทยปี 2565 มีแนวโน้มเติบโตที่ 3.2% ลดลงที่ 1.8% ปรับลดลงจากเดิมที่ 3.4% ตามผลของการระบาด COVID-19 สายพันธุ์ Omicron ที่กระทบต่อเศรษฐกิจโลกและการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว การใช้จ่ายในประเทศในปี 2565 มีแนวโน้มฟื้นตัวจากอานิสงส์ของการกระจายวัคซีนในประเทศที่ดีขึ้นต่อเนื่อง ส่งผลให้กิจกรรมเศรษฐกิจกลับมาดำเนินการได้เพิ่มขึ้น ปัจจัยเรื่อง Omicron ทำให้ผู้บริโภคบางส่วนชะลอการใช้จ่ายลงจากความกังวลที่เพิ่มสูงขึ้น (Kasikorn Research Center, 2021; SCB, 2022; ICAO, 2022) ระบบอินเตอร์เน็ตและระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสายและแบบไร้สาย มีผลกระทบให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวน้อยลงและเป็นปัจจัยลบต่อการเติบโตของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

**กรอบแนวคิดของการวิจัย**

กรอบแนวคิดที่เป็นภาพรวมของงานวิจัยครั้งนี้แสดงดังภาพที่ 2




**ภาพที่ 2** กรอบแนวคิดของการวิจัย

**วิธีดำเนินการวิจัย**

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของสายการบินต้นทุนต่ำ ความสามารถด้านบริหารภายใน ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกสายการบิน กลยุทธ์การตลาด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ประชากร/กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานสายการบิน และผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Lindeman, Merenda & Gold (1980) ที่กำหนดขนาดตัวอย่างตามกฎอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวน

พารามิเตอร์หรือตัวแปรไว้เป็น 1 พารามิเตอร์ ใช้ตัวอย่าง 10–20 ตัวอย่าง จากกรอบแนวคิดการวิจัย พบว่า มีตัวแปรเชิงประจักษ์ทั้งหมด 20 ตัวแปร ใช้ตัวแปรละ 20 ตัวอย่าง เท่ากับ 20 x 20 = 400 ตัวอย่าง 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญรวมทั้งหมด 13 คน

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้การวิจัย ในการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ แบ่งเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบการบริหารที่ทำให้สายการบินอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ความสามารถด้านบริหารภายในและกลยุทธ์ทางการตลาด สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์การของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและพนักงานในบริษัท หน่วยงาน องค์การ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน กำหนดจำนวนไว้ 400 คน และเก็บข้อมูลจริงเก็บได้ 452 คน การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่ง คือ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญระดับชำนาญการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน ใช้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นไปตามการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical sampling) คัดเลือกโดยใช้เหตุผล ผู้วิจัยกำหนดแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำ 2) ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการในภาครัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของสายการบิน และมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) ผู้บริหารในธุรกิจและองค์การที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมของสายการบิน รวมจำนวนทั้งสิ้น 13 คน

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสนับสนุนผลการศึกษาเชิงปริมาณจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

**ผลการวิจัย**

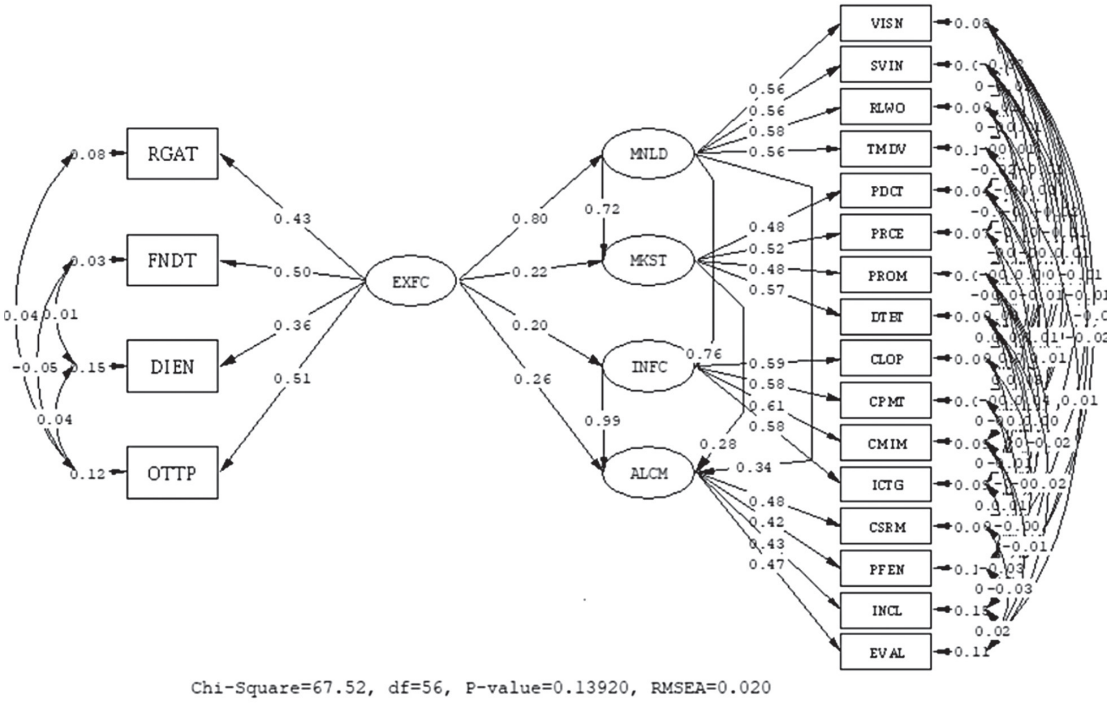
**ตามวัตถุประสงค์ที่ 1** ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 แสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ค่า SD และระดับความคิดเห็นต่อความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำ

| ลำดับที่ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ สายการบินต้นทุนต่ำ | $\bar{X}$ | SD | ระดับความสำคัญ |
|---|---|---|---|---|
| 1 | การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CSRM) | 4.24 | 0.685 | มากที่สุด |
| 2 | การทำกำไร (PFEN) | 4.23 | 0.650 | มากที่สุด |
| 3 | การควบคุมภายใน (INCL) | 4.21 | 0.686 | มาก |
| 4 | การประเมินผล (EVAL) | 4.20 | 0.644 | มาก |
| | **รวมทั้งสิ้น** | **4.22** | **0.666** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีค่ามากที่สุด (มีค่าเฉลี่ย 4.24) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การทำกำไร (4.23) การควบคุมภายใน (4.21) และการประเมินผล (4.20) จากการศึกษารูปแบบการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำที่จะสามารถอยู่รอดได้ในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 พบว่าความสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยภายนอกองค์การ กลยุทธ์การตลาด และปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำ โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล มีผลตามภาพที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของค่าการผันแปรและค่าการผันแปรร่วมของตัวแปรแฝงภายนอกและภายในทั้งหมดแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้




**ภาพที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำ

**ตารางที่ 2** แสดงค่า Covariance Matrix of ETA and KSI

| ตัวแปรแฝง | MNLD | MKST | INFC | ALCM | EXFC |
|---|---|---|---|---|---|
| MNLD | 1.00 | | | | |
| MKST | 0.89 | 1.00 | | | |
| INFC | 0.92 | 0.84 | 1.00 | | |
| ALCM | 0.84 | 0.83 | 0.93 | 1.00 | |
| EXFC | 0.80 | 0.79 | 0.81 | 0.77 | 1.00 |

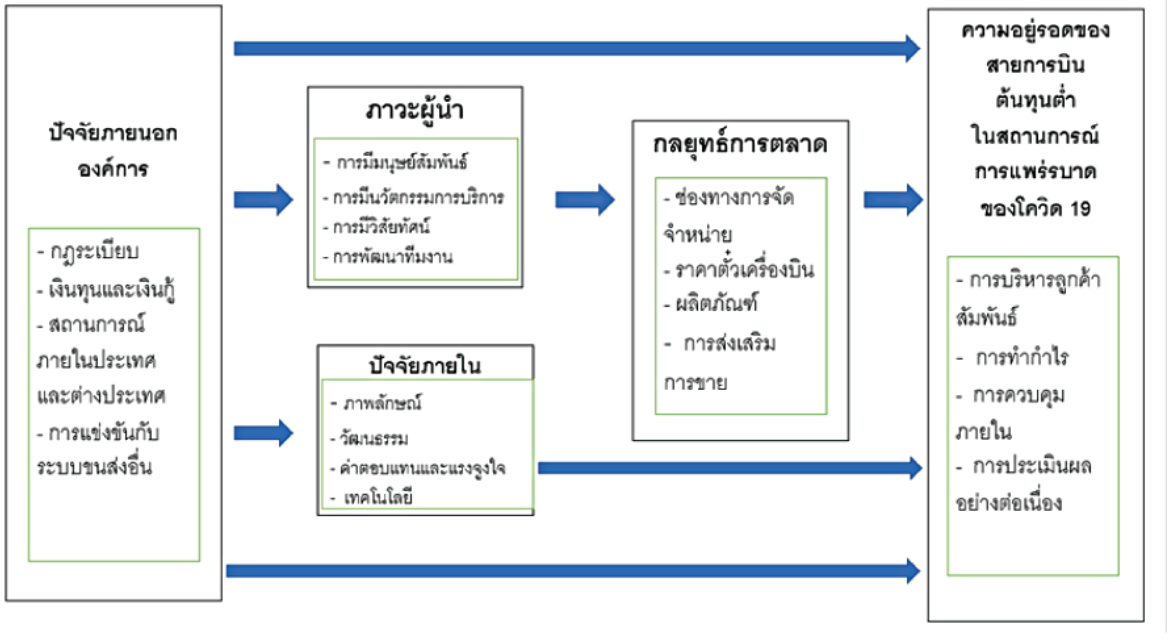
จากตารางที่ 2 พบว่า 1) ปัจจัยภายนอกองค์การ (EXFC) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (MNLD) = 0.80, กลยุทธ์การตลาด (MKST) = 0.79, ปัจจัยภายในองค์การ (INFC) = 0.81 และความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำ (ALCM) = 0.77, 2) ความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำ (ALCM) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (MNLD) = 0.84, กลยุทธ์การตลาด (MKST) = 0.83 และปัจจัยภายในองค์การ (INFC) = 0.93, 3) ปัจจัยภายในองค์การ (INFC) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (MNLD) = 0.92 และกลยุทธ์การตลาด (MKST) = 0.84, 4) กลยุทธ์การตลาด (MKST) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (MNLD) = 0.89

**ตารางที่ 3** แสดงค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวมทางตรง ทางอ้อม ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma และแสดงค่าตัวแปรประจักษ์จากค่า Lambda Y, Lambda X

| **ตัวแปรผล** | **MNLD** | | | **MKST** | | | **INFC** | | | **ALCM** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ตัวแปรเหตุ** | **TE** | **IE** | **DE** | **TE** | **IE** | **DE** | **TE** | **IE** | **DE** | **TE** | **IE** | **DE** |
| EXFC | 0.80** | | - | 0.79** | 0.57** | | 0.81** | 0.61** | | 0.99** | 0.73** | |
| | 0.80** | | | 0.22** | | | 0.20** | | | 0.26** | | |
| | (0.05) | (0.05) | | (0.04) | (0.05) | | (0.04) | (0.05) | | (0.04) | (0.06) | |
| | | - | | (0.04) | | | (0.04) | | | (0.04) | | |
| MNLD | - | - | | 0.72** | | - | 0.76** | - | 0.76** | 0.98** | | 0.96** |
| | | - | | 0.72** | | | (0.05) | | (0.05) | 0.02** | | |
| | | | | (0.05) | | (0.05) | | | | (0.06) | (0.14) | |
| MKST | - | | | - | | | - | | | 0.28** | | - |
| | | | | | | | | | | 0.28** | | |
| | | | | | | | | | | (0.08) | | (0.08) |
| INFC | - | | | - | | | - | | | 0.99** | | - |
| | | | | | | | | | | 0.99** | | |
| | | | | | | | | | | (0.12) | | (0.12) |
| ค่าสถิติ Chi-Square = 67.52, df = 56, P-value = 0.13920, RMSEA = 0.020 | | | | | | | | | | | | |
| ค่า $R^2$ | 0.63 | | | 0.63 | | | 0.87 | | | | | |

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อแสดงค่าเฉพาะผลกระทบทางตรง ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบทางตรงต่อความอยู่รอดสายการบินต้นทุนต่ำมากที่สุด คือ ปัจจัยภายในมีค่า 0.99 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด ปัจจัยภายนอก และภาวะผู้นำผู้บริหาร และเมื่อแสดงค่าเฉพาะผลกระทบทางอ้อม ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จในการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำมากที่สุด มีค่า 0.96 และปัจจัยภายนอก รองลงมามีค่า 0.73 แต่จะพิจารณาเฉพาะผลกระทบทางตรงและทางอ้อมอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ ต้องพิจารณาค่าผลกระทบรวม ได้แก่ ค่าผลกระทบทางตรงรวมกับค่าผลกระทบทางอ้อม จึงจะสามารถนำไปกำหนดรูปแบบได้ การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณนำและการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุน (lead by quantitative method and support by qualitative method) โดยเมื่อได้ผลการวิจัยเชิงปริมาณแล้วนำหัวข้อไปสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการเชื่อมการวิจัยเข้าด้วยกัน (Mixed Method) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Performance) 13 คน

**ตามวัตถุประสงค์ที่ 2** จากการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยภายนอกองค์การ และกลยุทธ์การตลาดที่มีต่อความอยู่รอดของสายการบิน สามารถนำมาสร้างเป็นรูปแบบการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ดังภาพที่ 4




**ภาพที่ 4** รูปแบบ (Model) การบริหารสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด 19

**สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย**

จากผลการศึกษาในงานวิจัยนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอกองค์การ 2) ปัจจัยภายในองค์การ มีผลกระทบโดยรวมต่อความอยู่รอดของสายการบินมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 4) กลยุทธ์การตลาด

ปัจจัยภายนอกองค์การมีค่าน้ำหนักเฉลี่ย 0.99 เป็นปัจจัยที่มีผลต่อต่อรายได้ของสายการบิน เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมาย การเมือง กฎระเบียบการเดินทางทางอากาศ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและแรงจูงใจของพนักงาน การสื่อสารภายในและภาพลักษณ์องค์การ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของสายการบิน มีค่าน้ำหนักเฉลี่ยเท่ากัน คือ 0.99 รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำในระดับใกล้เคียงกัน มีค่าน้ำหนักเฉลี่ย 0.98 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การมีมนุษยสัมพันธ์ และการพัฒนาทีมงาน แสดงให้เห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม มีความสำคัญทั้งต่อองค์การและบุคลากร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และคุณลักษณะผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Sriaekboonrod & Sudhichaimethee, 2018) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และต่อความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์การ Chiamkosit, Tiangsoongnern & Chitnomrath (2020) ศึกษาอิทธิพลของความมุ่งมั่นของผู้บริหารและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการต่อการรับรู้คุณภาพการให้บริการของลูกค้าสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยการศึกษาแบ่งกลุ่มการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม การศึกษากลุ่มขั้นต้น ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการสายการบินจำนวน 5 ราย และกลุ่มพนักงานให้บริการจาก 3 แผนก ได้แก่พนักงานขับเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานต้อนรับภาคพื้น จำนวนตัวอย่างละ 18 ราย ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และประชากรในการศึกษาหลัก ได้แก่ ลูกค้าสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวน 402 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาและใช้แบบสอบถามกับลูกค้าของ 3 บริษัท ได้แก่บริษัทไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน) บริษัทนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทโอเรียนท์ไทย จำกัด และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและทดสอบสมมติฐานใช้วิธีวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ผลการศึกษา พบว่า ความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการรับรู้คุณภาพการให้บริการของลูกค้า โดยลูกค้าสายการบินให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านมาตรฐานความปลอดภัย

เป็นอันดับแรก ตามมาด้วยด้านระบบเทคโนโลยีในการให้บริการ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ราคาตั๋วเครื่องบิน การส่งเสริมการขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นปัจจัยสนับสนุนส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของสายการบิน มีค่าน้ำหนักเฉลี่ย 0.28 กลยุทธ์การตลาดมีบทบาทสำคัญต่อรูปแบบการเดินทางที่จะเข้ามาแทนที่การเดินทางด้วยเครื่องบิน กลยุทธ์ที่สามารถทำให้ค่าโดยสารของตนต่ำกว่าคู่แข่ง มีความสะดวก รวดเร็วใกล้เคียงกันจะสามารถแข่งขันได้ (Suwannakul, & Vongsaroj. 2019)รูปแบบ (Model) การบริหารสายการบินต้นทุนต่ำให้อยู่รอดในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่ได้จากผลการวิจัยนี้ เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การควบคุมภายใน ไม่ให้เกิดการรั่วไหล การทำกำไร และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จากการอภิปรายผลจะเห็นได้ว่า ปัจจัยภายนอกองค์การ (EXFC) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว ได้แก่ เงินทุนและเงินกู้ กฎ ระเบียบการบินและนโยบายภาครัฐ การแข่งขันกับการเดินทาง หรือการติดต่อรูปแบบอื่น เช่น การประชุมออนไลน์ผ่าน Application และสถานการณ์เศรษฐกิจภายในประเทศและต่างประเทศเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดของสายการบินต้นทุนต่ำในวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19

**ข้อเสนอแนะ**

1. ภาครัฐต้องสร้างความมั่นใจในการเดินทางด้วยการควบคุมการระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 ด้วยการระดมฉีดวัคซีนป้องกันให้ประชาชน เพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกันหมู่ ทำให้เกิดการท่องเที่ยวและการเดินทาง นอกจากนี้ ต้องสนับสนุนการหาแหล่งเงินทุนและเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ลดค่าธรรมเนียมและค่าภาษีในธุรกิจการบิน เช่น การลดค่าจอดเครื่องบิน ค่าบริการจราจรทางอากาศ การลดค่าสาธารณูปโภค ลดภาษีสรรพสามิตน้ำมันเชื้อเพลิง

2. ด้านปัจจัยภายในองค์การสายการบินต้องจัดการเรื่องการสื่อสารภายในองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของบริษัทที่ประสบอยู่ รักษาภาพลักษณ์ขององค์การที่ดี ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยทั้งจากอุบัติเหตุและการติดเชื้อจากโรคระบาด (Safety and Hygiene) รักษากำหนดการเดินทางที่ตรงเวลา ให้บริการอย่างมืออาชีพโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างประทับใจและรักษาลูกค้าไว้ได้เมื่อสถานการณ์โควิด 19 คลี่คลาย

**กิตติกรรมประกาศ**

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ทีฆทรัพย์ ที่ช่วยสนับสนุนการทำวิจัยในหลายมิติ

**REFERENCES**

Airport of Thailand. (2021). **Statistic of Thai Transportation**. Retrieved from http://investor-th.airportthai.co.th/transport.html. [2022, 26 Jan.]

Aviation Industry Promotion Department. (2020). **National policies and strategies 2020- 2022**. Retrieved from https://www.caat.or.th/wpcontent/uploads/2020/06/.pdf [2021, 2 Dec.]

BOT. (2021). **Global economic and Thai economic after the COVID 19.** Retrieved from https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256303_CoverStory.aspx. [2021, 25 Dec.]

CAAT. (2021). **State of Thai Aviation Industry**. Retrieved from https://www.caat.or.th/wp-content/uploads/2021/05/. [2021, 25 Dec.]

Chanthadansuwan, S. (2017). **Principles of business administration**. (Ed. 6th). Bangkok: Pimluck.

Chaowapong, P. (2018). A study of marketing communication factors in decisions to purchase Jet Airways ticket. **Dusit Thani College Journal, 10**(2), 151-164.

Charoensook, C. (2017). **Consumer behavior**. Retrieved from http://consumerbesavior.blogspot.com/2017/06/consumer-behavior-cheewan-charoensook.html. [2021, 20 Nov.]

Chiamkosit N., Tiangsoongnern L., & Chitnomrath T. (2020). Influence of management commitment and performance of airline staff on perceived service quality of low-cost airlines' customers in Thailand. **Suthiparithat. Journal of Business and Innovation: SJBI, 28**(88), 145–169.

Hoque, Z. A., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research, 12**(1), 1-17.

ICAO. (2022). **Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation.** Retrieved from https://www.icao.int/sustainability/Documents/Covid-19/ICAO_coronavirus_Econ_Impact.pdf. [2022, 30 Jan.]

Jamjamroon, S. & Somsuk, N. (2016). Key success factors for flight operations of Nok Airlines, **EAU Heritage, 10**(2), 160-174.

Kankaew, K., Yapanto, L., Waramontri, R., Arief, S., Hamsir, H., Sastrawati, N., & Espinoza-Maguiña, M. (2021). Supply chain management and logistic presentation: Mediation effect of competitive advantage. **Uncertain Supply Chain Management, 9**(2), 255-264.

Kaplan, Robert S., and Norton David P. (1996). **The Balanced Scorecard. Boston**: Harvard Business School Press.

Kasikorn Research Center. (2021). **Economic analysis.** Retrieved from https://kasikornresearch.com/th. [2020, 12 Feb.]

Lindeman, R. H., Merenda, P. F., & Gold, R. Z. (1980). **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis. Glenview**, IL: Scott, Foresman and Company.

NESDC. (2021). **Role of the airport for economic development**. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/suvarnabhumi/articles_center/role_of_airport%20-%20suwat_dr/role_of_airpo. [2021, 2 Dec.]

Pearson, J. (2016). **The competitive strength of Asian network airlines in competing with low-cost carriers and the use of low-cost subsidiaries**. Loughborough University.

Pongsakornrungsilp, S., et al. (2021). The Art of Survival: Tourism Businesses in Thailand Recovering from COVID-19 through Brand Management. **Sustainability, 13,** 6690.

Rattanasomchok, S. (2015). Influences on customer satisfaction with the Bangkok sky train in Thailand. **Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences, 3**(2), 209-220.

Richard De Neufville. (2008). Low-Cost Airports for Low-Cost Airlines: Flexible Design to Manage the Risks. **Transportation Planning and Technology, 31**(1), 35-68.

SCB. (2022). **Economic outlook for 2022**. Retrieved from https://www.scb.co.th/th/about-us/news/dec-2564/eic-2022.html. (2022, 30 Jan.)

Sriaekboonrod, W. & Sudhichaimethee, P. (2018). Organizational culture leadership corporate commitment and worker attributes that affect the efficiency of the organization in Anya Thani Industrial Estate. **Local Administration Journal, 1**(11), 94-98.

Suwannakul, E. & Vongsaroj. R. (2019). The Adaptation of Low–Cost Airline Business Model in Thailand: The Consequences of Competitive Pressures and Challenges. **Journal of Thai Hospitality & Tourism, 14**(2), 102-115.

Ueland, C. T. (2017). **Domestic airline competition, legacy carrier consolidation and the rise of the low-cost carrier**. (Doctoral dissertation). Georgetown University, Washington, DC.

Vonderembse, M., Tracey, M., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. **Journal of Operation Management,17**, 411-428.

Wehne et al., (2018). State of the art of pricing policy in air transportation: network carriers vs. low-cost airlines. **Tourism & Management Studies, 14**(3), 2018, 32-40.