

### บทที่ 3

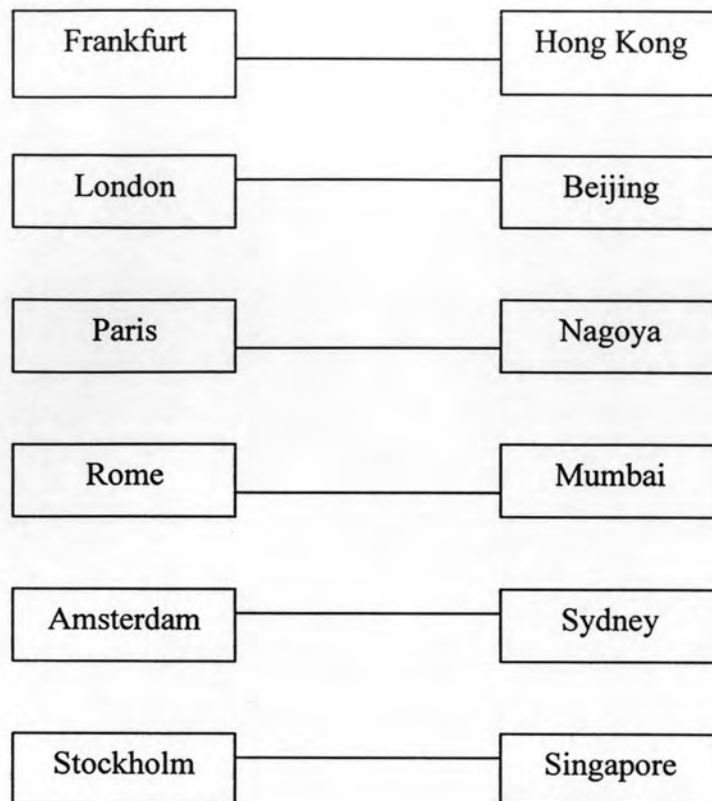
## ลักษณะของความเป็นศูนย์กลางทางการบินและปัญหาที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 ความหมายของ Aviation Hub

หากพิจารณาคำว่า Hub ในทางการคมนาคมขนส่งทางอากาศ จะหมายความถึง การเป็นศูนย์กลางของเส้นทางการบิน ส่วน Spoke เป็นเส้นทางการบินจากศูนย์กลางไปสู่สนามบินอื่นที่ล้อมรอบอยู่ ซึ่งมาจากคำเต็มในภาษาอังกฤษว่า “Hub - and - Spoke” แต่หากพิจารณาแยกเป็นคำแล้ว คำว่า “Hub” แปลว่า “จุดศูนย์กลาง” หรือ “คัมล้อ” และคำว่า “Spoke” แปลว่า “ซี่ล้อรถ” ซึ่งก็เหมือนกับวงล้อที่มีซี่ล้อวิ่งออกจากคัมล้อตรงกลางออกไปยังขอบล้อ ระบบ “Hub - and - Spoke” นี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกโดยสายการบิน American Airlines และต่อมาสายการบินอื่น ๆ ก็ได้านิยมใช้ตามกันมา นอกจากนี้ แนวคิด “Hub - and - Spoke” ยังได้มีการใช้ในการให้บริการของสายเดินเรือขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการขนส่งทางทะเลอีกด้วย

### 3.2 เครือข่ายแบบจุดศูนย์กลางและซี่ล้อ (Hub - and - Spoke Network)

การจัดการเครือข่ายแบบจุดศูนย์กลางและซี่ล้อ มีลักษณะที่เส้นทางการบินแผ่กระจายออกจากเมืองที่เป็นจุดศูนย์กลางไปยังสนามบินที่ตั้งอยู่ล้อมรอบ การจัดการเครือข่ายเช่นนี้มีข้อได้เปรียบคือ เมื่อมีการคูณจำนวนเมืองที่สายการบินให้บริการอยู่โดยการบินผ่าน Hub จำนวนเส้นทางที่จะให้บริการผู้โดยสารจะเพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งมากกว่าการที่สายการบินจะทำการบินตรงระหว่างเมืองต่อเมืองโดยไม่ผ่าน Hub 1 (แสดงในภาพที่ 1) เช่น หากทำการบินไปยัง 12 เมือง ก็จะทำให้บริการผู้โดยสารได้เพียง 6 เส้นทางเท่านั้น



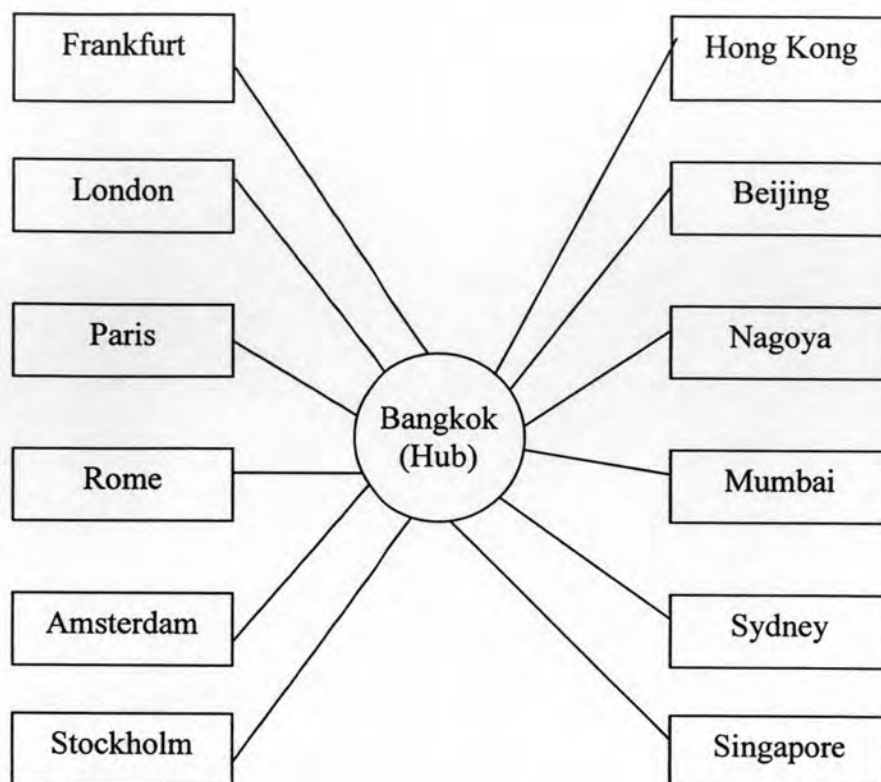
ภาพที่ 1 ตัวอย่างเส้นทางการบินตรงระหว่างเมืองต่อเมือง 6 เส้นทาง

แต่หากสายการบินทำการบินผ่าน Hub จะทำให้จำนวนเส้นทางการบินที่ผู้โดยสารสามารถเลือกเดินทางได้เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ โดยมีหลักการคำนวณจำนวนเส้นทางการบินที่ผู้โดยสารสามารถเลือกเดินทางได้ ดังนี้

หาก  $n$  เป็นจำนวนเมืองหรือสนามบินที่อยู่ล้อมรอบ Hub (Spoke Airports) ที่สายการบินทำการบิน

จำนวนเส้นทางการบินที่ผู้โดยสารสามารถจะเลือกเดินทางได้จะเท่ากับ  $n(n+1)/2$

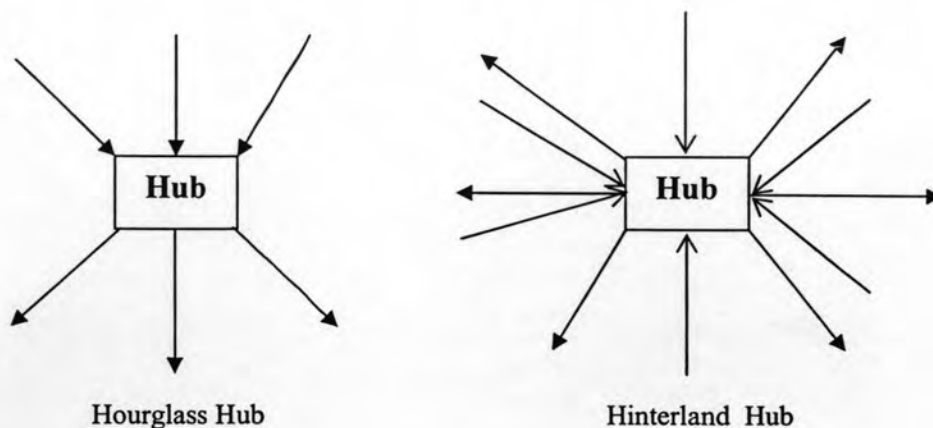
ตัวอย่างเช่น หากมีสนามบินที่ตั้งอยู่ที่เมืองล้อมรอบสนามบินที่เป็น Hub จำนวน 12 แห่งสายการบินจะสามารถให้บริการและผู้โดยสารสามารถเลือกเส้นทางการเดินทางได้ถึง 78 เส้นทาง (แสดงในภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ตัวอย่างเครือข่ายทางการบินแบบจุดศูนย์กลางและซี่ล้อ (Hub - and - Spoke) จำนวน 78 เส้นทาง โดยมีกรุงเทพฯ เป็น Hub

การจัดเครือข่ายแบบ Hub - and - Spoke ที่นิยมใช้กันในอุตสาหกรรมการบินจะมีอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบ Hourglass Hub และแบบ Hinterland Hub (แสดงในภาพที่ 3) อย่างไรก็ตาม หากมีการให้บริการบินระหว่างประเทศร่วมด้วย ทั้ง 2 ลักษณะจำเป็นจะต้องได้รับความยินยอมและทำการตกลงในเรื่องเสรีภาพทางอากาศจากรัฐบาลของแต่ละประเทศที่จะทำการบินไปด้วย

Hourglass Hub	Hinterland Hub
<p>เป็นลักษณะที่เครื่องบินจะบินออกจากจุดหนึ่งไปรวมยังจุดศูนย์กลางหรือสนามบินที่เป็น Hub และกระจายไปยังจุดอื่น ๆ ที่มีทิศทางตรงกันข้าม ในการจัดเช่นนี้สายการบินมักจะใช้เครื่องบินลำเดิมในการทำการบิน</p>	<p>เป็นลักษณะที่เครื่องบินทำการบินระยะไกลเพื่อป้อนให้กับเส้นทางบินระยะไกล ทิศทางจะกระจายออกจากบริเวณจุดศูนย์กลางหรือสนามบินที่เป็น Hub ออกไปโดยรอบในหลายทิศทาง การจัดเช่นนี้มักต้องมีการเปลี่ยนเครื่องบินภายในประเทศหรือภายในภูมิภาคก่อนที่ Hub เพื่อต่อเครื่องบินที่ทำการบินพิสัยไกลไปยังจุดหมายปลายทางสุดท้ายต่อไป</p>



แหล่งที่มา : ปรับปรุงจาก Hanlon, 2000 : 86.

ภาพที่ 3 การจัดเครือข่ายทางการบินแบบ Hub - and - Spoke ในลักษณะ Hourglass Hub และ Hinterland Hub

### 3.3 ข้อดีและข้อเสียของเครือข่ายแบบ Hub - and - Spoke

การนำเครือข่ายแบบ Hub - and - Spoke มาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่ควรพิจารณา ดังนี้

#### 3.3.1 ข้อดี

##### ข้อดีต่อท้องถิ่น

การพัฒนาสนามบินใดให้เป็น Hub เช่นที่รัฐบาลไทยมีแนวคิดที่จะให้เชียงใหม่เป็นสนามบิน Hub และเป็นศูนย์กลางการบินทางภาคเหนือ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของท้องถิ่นในแง่รายได้จากการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น การเพิ่มการใช้จ่ายทั่วไปในท้องถิ่นจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น การดึงดูดทางการท่องเที่ยว การประชุม และการลงทุนในธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะในเรื่องการลงทุน เช่น บริษัท Sony ตัดสินใจลงทุนตั้งโรงงานประกอบชิ้นส่วนที่เมือง Pittsburgh สหรัฐฯ เนื่องจากเป็น Hub ของสายการบิน USAir นอกจากนี้ บริษัท United Parcels Service ได้เลือกเมือง Atlanta เป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่แห่งใหม่เนื่องจากเป็น Hub ที่มีจำนวนเที่ยวบินและสายการบินที่ให้บริการเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

### ข้อดีต่อสนามบินระดับรองในท้องถิ่น

เครือข่ายการบินแบบ Hub - and - Spoke จะช่วยเส้นทางบินระดับรอง (Secondary Route) ในท้องถิ่นที่มีจำนวนผู้โดยสารน้อย โดยนำผู้โดยสารมาป้อนให้กับสนามบิน Hub ซึ่งเป็นจุดรวมที่ผู้โดยสารมาต่อเครื่องบินเพื่อเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางต่อไป รัฐบาลมองว่าเดิมเชียงใหม่เป็นสนามบินระดับรองในท้องถิ่นซึ่งเป็นรองจากสนามบินคอนเมือง จึงต้องการเพิ่มบทบาททางการบินและศักยภาพที่มีอยู่ของสนามบินเชียงใหม่เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการบินภาคเหนือและอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง ซึ่งก็จะทำให้มีสายการบินต่าง ๆ บินมาลงเชียงใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้สนามบินเชียงใหม่มีบทบาทมากขึ้น โดยผู้โดยสารสามารถบินเชื่อมเส้นทางจากเชียงใหม่ไปยังเมืองอื่นได้สะดวกมากขึ้น

### ข้อดีต่อสายการบิน

การจัดเครือข่ายการบินแบบ Hub - and - Spoke จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของสายการบินที่บินตรงระหว่างสนามบิน 2 แห่งที่มีผู้โดยสารไม่มากโดยไม่หยุดแวะพัก (Non - stop) ซึ่งหากมีสนามบินที่เป็น Hub ก็จะทำให้สายการบินมีจำนวนผู้โดยสารมากขึ้น เนื่องจากผู้โดยสารต้องมาทำการเปลี่ยนเครื่องบินที่สนามบิน Hub เพื่อเดินทางไปยังจุดหมายปลายทาง ซึ่งแนวคิดนี้จะช่วยให้สายการบินมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าการจัดเส้นทางบินตรงระหว่าง 2 สนามบินแบบไม่หยุดและพักและยังสามารถบินไปยังเมืองต่าง ๆ ได้มากกว่า เนื่องจากใช้จำนวนเครื่องบินในการทำการบินน้อยกว่า

### ข้อดีต่อผู้โดยสาร

ที่สนามบินที่เป็น Hub ผู้โดยสารมีโอกาสเลือกเดินทางกับสายการบินที่ตนเองต้องการใช้บริการได้มากกว่า โดยไม่ต้องทนเดินทางไปกับสายการบินที่ไม่ชอบตลอดเส้นทาง เนื่องจากที่สนามบินที่เป็น Hub จะมีหลากหลายสายการบินที่ให้ผู้โดยสารสามารถเลือกใช้บริการได้มากกว่าสนามบินที่ไม่ใช่ Hub นอกจากนี้ ยังมีโอกาสเลือกจุดหมายปลายทางที่จะเดินทางไปได้มากกว่า

### 3.3.2 ข้อเสีย

#### ข้อเสียต่อสนามบิน

- จะมีความคับคั่งของเที่ยวบินที่สนามบินในเมืองใหญ่ที่เป็น Hub มากเกินไป เช่น สนามบินที่เมือง Chicago Atlanta และ London เป็นต้น ซึ่งมีผลทำให้เครื่องบินล่าช้าเสียเวลา (Delay) สายการบินส่วนใหญ่ต่างก็ต้องการออกบินในเวลาที่เหมาะสมสำหรับผู้เดินทางส่วนใหญ่ เช่น ในช่วงเช้าเวลา 8.00 น. ซึ่งเครื่องบินมักจะเต็ม แต่สนามบินก็มีความสามารถประมาณ 40 นาที เท่านั้น การล่าช้าที่เรียกว่า “Push Back Time” ก็อาจเกิดขึ้นจนเกิดการตำหนิการทำงานของสนามบินได้

- จะมีปัญหาในเรื่องของความหนาแน่นของการให้บริการทางวิ่ง (Runway) ทางขับ (Taxiway) ลานจอดเครื่องบิน (Apron) อาคารผู้โดยสาร (Terminal) และการให้บริการขนถ่าย กระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารที่อาจเกิดความล่าช้าและผิดพลาดได้ ซึ่งเท่ากับเป็นการลด ประสิทธิภาพของการให้บริการและอำนวยความสะดวกของสนามบินต่อสายการบินต่าง ๆ และ ผู้โดยสารที่มาใช้บริการ

#### ข้อเสียต่อสายการบิน

- ในเรื่องของการตรงต่อเวลา หากเครื่องบินใดมาถึงสนามบินที่เป็น Hub ล่าช้า ก็จะมีผล ทำให้เที่ยวบินอื่นอีกหลายเที่ยวบินที่รออยู่ล่าช้าไปด้วย เนื่องจากต้องรอผู้โดยสารที่เดินทางมากับ เที่ยวบินที่ล่าช้าเพื่อจะเปลี่ยนเครื่องเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางต่อไป นอกจากนี้ สายการบินเองก็รอใช้เครื่องบินที่จะมาถึงล่าช้าเพื่อทำการบินในเที่ยวบินอื่นต่อไปด้วย

- ความล่าช้าจะเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อสายการบิน โดยเฉพาะสนามบินที่เป็น Hub ซึ่งมีเที่ยวบินเข้า ออกจำนวนมาก เนื่องจากต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับจอดเครื่องบินจำนวนหลายลำที่สนามบินขณะรอ เวลาที่เครื่องจะออก นอกจากนี้ หากมีการล่าช้ามากสายการบินก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการนำ ผู้โดยสารจำนวนมากเข้าพักที่โรงแรมและจ่ายค่าอาหาร ซึ่งบางครั้งอาจยังมีค่าใช้จ่ายที่ให้ผู้โดยสาร เป็นกรณีพิเศษซึ่งก็แล้วแต่สายการบิน เช่น ค่าโทรศัพท์ทางไกลต่างประเทศ ค่าชักรีด เป็นต้น

- ที่สนามบินที่เป็น Hub การล่าช้าของเที่ยวบินจะมีผลเสียต่อสายการบินในเรื่องค่าใช้จ่าย และการจัดตารางการปฏิบัติของนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมาก ซึ่งตามหลัก



ปฏิบัติสากลจะมีการจำกัดชั่วโมงการปฏิบัติงานในแต่ละวันของพนักงานดังกล่าว หากลูกเรือเตรียมรอปฏิบัติงาน (Stand by) อยู่ที่สนามบินหรือบนเครื่องบินที่จอดอยู่ที่สนามบินเพื่อรอทำการบินเป็นเวลานานจนหมดเวลาไม่สามารถปฏิบัติงานบนเครื่องบินได้ สายการบินก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งให้กับพนักงานเหล่านี้ และต้องเสียแรงงานของพนักงาน (Manpower) ที่สามารถปฏิบัติงานได้ในวันนั้นไป โดยจะต้องทำการเรียกนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสำรองชุดใหม่เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่แทนต่อไป

- ทำให้เกิดความสับสนเปลืองในการจ้างช่างและวิศวกรซ่อมบำรุงเครื่องบินประจำสนามบินอื่นที่ล้อมรอบ (Spoke Airports) จำนวนมาก เนื่องจากสนามบินดังกล่าวบางแห่งอาจเป็นสนามบินที่มีขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนเที่ยวบินเข้า - ออกของสายการบินต่าง ๆ ไม่มากในแต่ละสัปดาห์ บางแห่งก็ไม่มีช่างและวิศวกรที่สามารถซ่อมบำรุงเครื่องบินแบบที่สายการบินทำการบินไปยังสนามบินนั้น ๆ ได้ จึงเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและใช้แรงงานไม่คุ้มค่า

#### ข้อเสียต่อผู้โดยสาร

ผู้โดยสารต้องเสียเวลาในการเปลี่ยนเครื่องหรือต้องเสียเวลารอให้ผู้โดยสารที่จะขึ้นมาใหม่จากสนามบิน Hub ขึ้นเครื่องก่อนออกเดินทางต่อไป

#### - ข้อเสียต่อสายการบินและผู้โดยสาร

- เมื่อเครื่องบินเข้ามาที่สนามบินที่เป็น Hub ล่าช้า ทำให้การตรวจเช็คเครื่องบินและการทำความสะอาดก็เป็นไปอย่างเร่งรีบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถออกเดินทางได้ทันเวลาโดยเร็วที่สุด ซึ่งอาจจะมีผลต่อความปลอดภัย

- หากอากาศที่สนามบินที่เป็น Hub ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำการบินและไม่สามารถทำการบินขึ้นลงที่สนามบินได้ ก็จะทำให้เกิดการล่าช้าของเที่ยวบินหรือยกเลิกเที่ยวบินเป็นจำนวนมาก ผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางออกจากสนามบินที่เป็น Hub เพื่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นจำนวนหลายเที่ยวบินก็จะเดินทางต่อไปไม่ได้หรือไปถึงไม่ทันตามกำหนด นอกจากนี้ ผู้โดยสารที่เดินทางมาจากสนามบินที่อยู่ล้อมรอบ Hub หลายเที่ยวบินที่จะมาเปลี่ยนเครื่องที่สนามบิน Hub ก็ไม่สามารถเดินทางมาถึงได้ทันตามกำหนด

## - ข้อเสียต่อสายการบินและสนามบิน

ความล่าช้าของเที่ยวบินที่สนามบิน Hub จะทำให้เกิดความยุ่งยากในเรื่องการจัดเวลาการใช้ทางวิ่ง (Runway Slot) และการจัดเวลาการใช้อาคารผู้โดยสาร (Terminal Slot) ซึ่งก็จะมีผลกระทบต่อการบินขึ้นลงของเครื่องบินด้วย

### 3.4 ความล้มเหลวและผลกระทบที่เกิดจากการมีสนามบิน Hub จำนวนมาก

การที่สายการบินมีสนามบินที่เป็น Hub จำนวนมากสามารถทำให้สายการบินประสบความล้มเหลวในการใช้ระบบ Hub - and - Spoke ได้ ดังจะเห็นได้จากกรณีประเทศสหรัฐฯ ที่ถึงแม้จะมีพื้นที่กว้างใหญ่และมีสนามบินที่เป็น Hub จำนวนมาก แต่สายการบินของสหรัฐฯ หลายสายก็ล้มเหลวในการใช้สนามบินเป็น Hub หลายแห่ง เช่น สายการบิน USAir ได้ยกเลิกการใช้สนามบินที่เป็น Hub ที่เมือง Dayton และเมือง Syracuse สายการบิน American Airlines ยกเลิกที่เมือง San Jose และสายการบิน United Airlines ได้เลิกใช้สนามบิน Washington Dulles เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการลดขนาดในการดำเนินงานและทำการบินในบางสนามบินที่เป็น Hub ลง เช่น สายการบิน USAir ลดขนาดในการดำเนินงานและจำนวนเที่ยวบินที่เมือง Baltimore สายการบิน Delta Airlines ที่เมือง Dallas สายการบิน American Airlines ที่เมือง Nashville และสายการบิน Northwest Airlines ที่เมือง Memphis เป็นต้น

นอกจากนี้ การที่สายการบินมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สนามบิน Hub จะทำให้มีการแข่งขันกันเองสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งการจราจรทางอากาศที่หนาแน่น จึงทำให้สายการบินที่ใช้สนามบิน Hub ขนาดเล็กขาดทุน เช่น Hub ที่เมือง Raleigh - Durham ของสายการบิน American Airlines แข่งกับ Hub ที่เมือง Memphis ของสายการบิน Northwest Airlines ทำให้สายการบินทั้งสองสูญเสียรายได้ซึ่งเกิดจากการแข่งขันกัน นอกจากนี้ Hub ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคใกล้เคียงกันของสายการบิน USAir ก็แข่งขันกันเอง ได้แก่ เส้นทางที่บินผ่านเมือง Pittsburgh เมือง Charlotte เมือง Philadelphia และเมือง Baltimore เป็นต้น

ดังนั้น ทำให้มองได้ว่าหากสนามบินเชิงใหม่เป็น Hub ก็เท่ากับเป็นการแข่งและกระทบกับสนามบินคอนเมืองและสนามบินสุวรรณภูมิในอนาคต ดังนั้น หากจะพัฒนาสนามบินเชิงใหม่ขึ้นมาจริง ๆ และยืนยันว่าต้องเป็น Hub ระดับรองหรือ Secondary Hub มากกว่าที่จะเป็น Hub หลักของประเทศ



### 3.5 แนวทางของสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จ

จากข้อเสียดังกล่าวจึงมักมีคำถามว่าเครือข่ายแบบ Hub - and - Spoke มีประสิทธิภาพหรือไม่ เนื่องจากมีสายการบินที่ไม่ได้นำเครือข่ายแบบนี้มาใช้ แต่ได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จอย่างมากในสหรัฐฯ และยุโรป ซึ่งสายการบินดังกล่าวจะให้บริการที่เรียกว่า “Low-cost, low - fare, no - frills service” หรือสายการบินที่มีต้นทุนต่ำ อัตราค่าโดยสารถูก มีบริการแบบธรรมดา และตัดบริการที่ไม่จำเป็นออก ได้แก่ South - west Airlines ของสหรัฐฯ ในขณะที่สายการบินทั่วไปรวมทั้งสายการบินแบบ Low - cost บางสายที่ทำการบินโดยใช้ระบบ Hub - and - Spoke กลับขาดทุนอย่างมาก

กรณีสายการบิน Southwest Airlines ที่เป็นสายการบิน Low - cost ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก ได้ถูกนำมาใช้เป็นกรณีศึกษากันอย่างแพร่หลายจนถึงขั้นได้ว่าสายการบิน Southwest Airlines เป็นแบบอย่าง (Model) ของสายการบินต้นทุนต่ำทั้งในสหรัฐฯ และยุโรปที่เดียว สำหรับความสำเร็จของ Low - cost Airlines ในยุโรป สายการบิน Ryanair ถือว่าเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จมากกว่าสายการบินอื่นของยุโรป ซึ่งก็ได้้นำต้นแบบมาจากสายการบิน Southwest Airlines เช่นกัน สำหรับสายการบินต้นทุนต่ำของเอเชีย สายการบิน AirAsia เป็นสายการบินต้นทุนต่ำของมาเลเซีย และเป็นสายการบินต้นทุนต่ำสายแรกของเอเชีย ซึ่งก่อตั้งเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2545 สายการบินต้นทุนต่ำในเอเชียเปิดให้บริการเส้นทางระหว่างประเทศน้อยมาก ซึ่งส่วนใหญ่จะทำการบินภายในประเทศเท่านั้น สาเหตุก็เนื่องมาจากกฎระเบียบด้านการบินสำหรับเส้นทางระหว่างประเทศ เป็นตัวขัดขวางสายการบินจะพัฒนาเครือข่ายในเอเชีย ซึ่งแตกต่างกับกฎระเบียบด้านการบินของทางสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป (EU) ที่มีตลาดการบินเพียงตลาดเดียวและไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเส้นทางบินรวมถึงความถี่ในการให้บริการ สนามบินระดับรองซึ่งจำเป็นสำหรับรองรับสายการบินต้นทุนต่ำในเอเชียก็ไม่ค่อยพร้อมให้บริการและไม่ค่อยมีสิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนสนามบินใหญ่ อย่างไรก็ตาม สายการบินต้นทุนต่ำของเอเชียซึ่งมีเพียงไม่กี่สายและยังใหม่ในวงการสายการบินต้นทุนต่ำก็ควรได้ศึกษาแนวทางของสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จรวมทั้งความล้มเหลวที่ผ่านมาด้วยโดยสามารถสรุปแนวทางที่สำคัญได้ ดังนี้

#### 3.5.1 การใช้เครื่องบินแบบเดียวและแบบของเครื่องบินที่นำมาใช้ทำการบินต้องเหมาะสม

การใช้เครื่องบินแบบเดียวในการทำการบิน ทำให้สามารถจัดซื้ออะไหล่ของเครื่องบินได้ในราคาที่ต่ำ เนื่องจากสั่งซื้อจำนวนมากในแต่ละครั้ง นอกจากนี้ การเลือกเครื่องบินที่จะใช้ทำการ

บินต้องมีความเหมาะสม กล่าวคือ ต้องเป็นเครื่องบินแบบที่มีต้นทุนในการทำการบินที่ต่ำเหมาะสมสำหรับในการทำการบินช่วงสั้นเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินคู่แข่ง และจะต้องมีเครื่องบินเพียงแบบเดียว สายการบินต้นทุนต่ำหลายสายใช้เครื่องบินแบบ Boeing 737 เพียงแบบเดียว นอกจากนี้จะสร้างอำนาจต่อรองในการซื้ออะไหล่ได้ในราคาที่ถูกลง ตลอดจนยังสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต (Productivity) ของนักบินได้อย่างมากด้วย เนื่องจากโดยทั่วไปนักบินแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้ในเครื่องบินเพียงแบบเดียวเท่านั้น ดังนั้น การใช้เครื่องบินเพียงแบบเดียวทั้งฝูงบินก็เท่ากับว่านักบินทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกเที่ยวบินและกับเครื่องบินทุกลำในฝูงบิน ทำให้ลดการจ้างนักบินลงได้จำนวนมาก และการจัดการตารางการปฏิบัติงานรวมทั้งการจัดการตารางสำรองเพื่อเรียกให้กับนักบินก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น

### 3.5.2 ระดับอัตราค่าจ้างแรงงานของพนักงานต่ำ

สายการบินต้นทุนต่ำบางสาย เช่น สายการบิน Southwest Airlines ไม่มีสหภาพแรงงานเหมือนสายการบินอื่น ทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของพนักงานต่ำ สายการบินได้เซ็นสัญญากับนักบินเป็นเวลา 10 ปีว่าจะไม่มีการขึ้นเงินเดือนให้ในช่วง 5 ปีแรก และ 5 ปีหลังจะได้รับการขึ้นเงินเดือนในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี ในขณะที่เดียวกันก็มีวิธีทำให้พนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสูง รักษาภาวะเบียดในการปฏิบัติงาน ด้วยการมีแผนการแบ่งผลกำไร (Profit Sharing) ให้กับพนักงาน ผลกำไรส่วนหนึ่งจะถูกนำมาแบ่งให้กับพนักงานซึ่งก็สามารถนำมาซื้อหุ้นของสายการบินได้ ทำให้กว่าร้อยละ 10 ของหุ้นทั้งหมดเป็นของพนักงาน และในปี พ.ศ. 2540 นิตยสาร Fortune ได้จัดอันดับสายการบิน Southwest Airlines ให้เป็น “The best company to work for in America”

### 3.5.3 เลือกทำการบินโดยใช้สนามบินระดับรอง (Secondary Airports)

สายการบินต้นทุนต่ำจะทำการบิน โดยใช้สนามบินระดับรองในเมืองใหญ่ที่เก็บค่าใช้จ่ายบริการจากสายการบินไม่สูง เช่น สหรัฐฯ ที่เมือง Dallas ใช้สนามบิน Dallas Love Field แทนสนามบิน Dallas Fort Worth และที่เมือง Chicago ใช้สนามบิน Chicago Midway แทนสนามบิน Chicago O'Hare เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้อาจใช้ได้ไม่มากนักในทวีปยุโรป เพราะไม่มีสนามบินที่มีราคาถูกในเมืองใหญ่ ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำมักถูกบังคับให้ไปใช้สนามบินที่ไกลออกไปมาก เช่น สนามบิน Stansted และสนามบิน Luton ซึ่งตั้งอยู่นอกเมือง London ประเทศอังกฤษ สนามบิน

Pontoise Corneilles ซึ่งตั้งอยู่นอกเมือง Paris ประเทศฝรั่งเศส และสนามบิน Malpensa ซึ่งตั้งอยู่นอกเมือง Milan ประเทศอิตาลี เป็นต้น นอกจากนี้สายการบินต้นทุนต่ำในยุโรปยังต้องเจอกับการแข่งขันจากการบินขนส่งทางบกด้วย เช่น รถยนต์ รถโค้ช และรถไฟความเร็วสูง ซึ่งมีความรวดเร็วและสะดวกสบายเช่นกัน

### 3.5.4 ระยะเวลาในการจอดเครื่องบินที่สนามบินไม่นาน

สายการบินต้นทุนต่ำสามารถลดระยะเวลาในการทำความสะอาดเครื่องบินและลดระยะเวลาในการนำอาหารและเครื่องดื่มขึ้นเครื่องบินได้ เนื่องจากไม่มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน ทำให้สามารถลดระยะเวลาทำการจอดที่สนามบินลงได้และเครื่องบินสามารถออกทำการบินได้เร็วกว่าปกติ

การใช้สนามบินระดับรองที่มีความหนาแน่นของการใช้บริการน้อย ทำให้สายการบินสามารถลดระยะเวลาในการทำการบินเฉลี่ยลดลงไปประมาณ 15 - 20 นาทีต่อเที่ยวบิน เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลาในการรอขึ้นบิน คือ ใช้เวลาจอดอยู่ที่ประตูขึ้นเครื่องบิน (Gate) น้อยลง เสียเวลาในทางขับ (Taxiway) น้อยลง และความแออัดของเครื่องบินน้อยที่สนามบินทำให้ไม่เสียเวลาในการบินวนรอเพื่อจะลงจอด การตรงต่อเวลาจึงทำได้ง่ายกว่า

### 3.5.5 ไม่มีบริการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินให้กับผู้โดยสาร (Interline)

การไม่มีบริการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินให้กับผู้โดยสารทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ และมีรายได้ต่อผู้โดยสาร - กิโลเมตร (Passenger - Kilometer) สูงขึ้น เนื่องจากสายการบินต้นทุนต่ำทำการบินระหว่างเมืองต่อเมือง (Point - to - Point) โดยไม่มีการให้บริการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินให้กับผู้โดยสาร กล่าวคือ ไม่มีบริการให้ผู้โดยสารเปลี่ยนเครื่อง (Transfer Passenger) และผู้โดยสารผ่าน (Transit Passenger) รวมทั้งกระเป๋าสัมภาระก็ไม่มีการเพื่อเปลี่ยนเที่ยวบินให้แก่ผู้โดยสารและสายการบิน

### 3.5.6 ระยะเวลาในการทำการบินสั้น

สายการบินต้นทุนต่ำจะทำการบินช่วงสั้นซึ่งมีอัตราค่าโดยสารไม่สูงมาก แต่หากคิดให้ดีจะพบว่าอัตราค่าโดยสารมีราคาค่อนข้างสูงเมื่อหารเฉลี่ยออกมาเป็นราคาต่อกิโลเมตร ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในเรื่องระยะทางที่ทำการบินจึงมีผลมากต่อการแข่งขัน ทำให้ต้นทุนใน

การทำการบินต่ำกว่าสายการบินทั่วไปมาก แต่จากการแข่งขันอย่างรุนแรงในช่วงหลังทำให้สายการบินต้นทุนต่ำบางสายก็เริ่มทำการบินที่ไกลมากขึ้น ซึ่งก็หมายความว่าสายการบินมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นด้วยเพราะการที่ทำการบินไกลขึ้นก็ยากที่จะคงความเป็นสายการบินต้นทุนต่ำอยู่ได้

### 3.5.7 ความถี่ของเที่ยวบินมากและการตรงต่อเวลา (On - time Performance) สูง

สายการบินต้นทุนต่ำส่วนใหญ่จะให้ความถี่ของเที่ยวบินมากและมีความตรงต่อเวลาสูง เช่น สายการบิน Southwest Airlines เคยได้รับการยอมรับว่าเป็นสายการบินที่ดีที่สุดของสหรัฐฯ ในการให้บริการในด้านการตรงต่อเวลา (On - time Performance) การให้บริการกระเป๋าและสัมภาระ (Baggage Handling) และความพึงพอใจของผู้โดยสาร (Customer Satisfaction) เนื่องจากการใช้สนามบินระดับรองไม่มีความแออัดที่ทำให้ต้องเสียเวลานาน และลดระยะเวลาในการทำความสะอาดเครื่องบินและลดระยะเวลาในการนำอาหารและเครื่องดื่มขึ้นเครื่องบินได้เนื่องจากไม่มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน ด้วยเหตุนี้สายการบินต้นทุนต่ำจึงสามารถให้บริการที่มีความถี่มากต่อวันและมีความตรงต่อเวลาสูงซึ่งทำได้ง่ายกว่าสายการบินทั่วไป

### 3.5.8 ไม่มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน

สายการบินต้นทุนต่ำจะไม่มีอาหารและเครื่องดื่มให้บริการบนเครื่องบิน ซึ่งหากมีก็จะมีแต่ของขบเคี้ยว แซนดวิช และเครื่องดื่ม เพื่อจำหน่าย รวมทั้งไม่มีสิ่งให้ความบันเทิงบนเครื่องบิน เช่น ภาพยนตร์ หูฟังเพลง เป็นต้น ถึงแม้ว่าอาหารและเครื่องดื่มจะไม่ใช่มูลค่าหลักของต้นทุนทั้งหมดของสายการบิน แต่ก็สามารถทำให้สายการบินประหยัดลงไปได้พอสมควรทีเดียว

### 3.5.9 การให้บริการบนเครื่องบินมีระดับชั้นเดียว

สายการบินต้นทุนต่ำให้บริการระดับชั้นเดียว (Single Class) ซึ่งได้แก่ ชั้นโดยสารแบบประหยัด (Economy Class) ที่มีความหนาแน่นของเก้าอี้ที่นั่งผู้โดยสารมากเนื่องจากการลดระยะห่างระหว่างที่นั่งลง (Seat Pitch)<sup>1</sup> นอกจากนี้ การที่ไม่มีบริการชั้นหนึ่ง (First Class) ชั้นธุรกิจ (Business Class) ทำให้สายการบินสามารถนำครัวบนเครื่องบิน (Galley) ออกไปได้และทำให้มีที่ว่างมากขึ้นในการนำเก้าอี้ผู้โดยสารมาเพิ่มได้ สามารถขายที่นั่งได้มากกว่าสายการบินทั่วไป

<sup>1</sup> ระยะห่างระหว่างที่นั่ง (Seat Pitch) สำหรับเครื่องบินต้นทุนต่ำส่วนใหญ่จะประมาณ 28 - 29 นิ้ว ในขณะที่สายการบินทั่วไปจะมีระยะห่างระหว่างที่นั่งประมาณ 31 - 33 นิ้ว



### 3.5.10 ไม่ใช้บริการจากตัวแทนที่ให้บริการระบบการสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์

ในการสำรองที่นั่งและการชำระเงินค่าโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้โดยสารจะต้องติดต่อโดยตรงกับทางสายการบินโดยทางโทรศัพท์หรือทาง Internet โดยไม่มีการจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร นอกจากนี้ สายการบินต้นทุนต่ำจะไม่ทำการสำรองที่นั่งผ่านระบบ Computer Reservation Systems ของผู้ให้บริการใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบ Sabre ระบบ Galileo ระบบ Amadeus และระบบอื่น ๆ ซึ่งในสายการบินทั่วไปในสหรัฐฯ จะสามารถประหยัดเงินได้ประมาณ USD 3 ต่อ 1 การสำรองที่นั่งทีเดียว

### 3.5.11 การเดินทางแบบไม่มีบัตรโดยสาร (Ticketless) และการใช้ระบบบัตรโดยสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E- ticketing)

การเดินทางของสายการบินต้นทุนต่ำจะเป็นแบบไม่มีบัตรโดยสาร (Ticketless) แต่จะเป็นบัตรโดยสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E - ticket) ซึ่งสายการบินจะประหยัดค่าใช้จ่ายในการพิมพ์บัตรโดยสารได้มาก นอกจากนี้ สายการบินต้นทุนต่ำจะไม่เสียโอกาสใด ๆ หากผู้โดยสารทำการสำรองที่นั่งแล้วต้องการยกเลิกการเดินทางหรือเปลี่ยนแปลงวันเวลาการเดินทาง เนื่องจาก ผู้โดยสารจะเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่ได้ ยกเว้นกรณีที่ผู้โดยสารยอมจ่ายเงินเพิ่ม (Surcharge) นอกจากนี้ผู้โดยสารจะขอคืนบัตรโดยสาร (Refund) ก็ไม่สามารถทำได้ซึ่งก็ทำให้ผู้โดยสารที่ไม่มาเดินทางในวันเวลาที่ระบุไว้ (No - shows) มีจำนวนน้อยมาก

### 3.5.12 ไม่มีตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร

การที่ไม่มีตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้สายการบินสามารถประหยัดส่วนแบ่งจากการขายหรือค่าคอมมิชชั่นไปได้จำนวนมาก ผู้โดยสารจะต้องชำระเงินด้วยบัตรเครดิตเมื่อทำการสำรองที่นั่งและซื้อโดยตรงกับสายการบินทาง Internet หรือช่องทางโทรศัพท์ ทำให้สายการบินได้รับเงินสดก่อนที่เที่ยวบินนั้น ๆ จะออกเดินทาง และสามารถนำเงินที่ได้ไปฝากและยังได้ดอกเบี้ยอีกด้วย ซึ่งแตกต่างจากสายการบินทั่วไปที่ขายผ่านตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารมากมายทั่วโลก ซึ่งกว่าจะได้รับเงินจริงก็อาจจะใช้เวลาหลายเดือนหลังจากที่เที่ยวบินนั้นเดินทางออกไปนานแล้ว ทำให้มีกระแสเงินสด (Cash Flow) และการบริหารการเงินทำได้ไม่ดีและไม่คล่องตัวเท่าสายการบินต้นทุนต่ำ



### 3.5.13 การบริหารจัดการรายได้ไม่ยุ่งยาก

การที่สายการบินต้นทุนต่ำเสนอราคาขายในอัตราที่ต่ำกว่าสายการบินทั่วไป จึงเป็นที่นิยมของผู้โดยสารจำนวนมากมาใช้บริการ ทำให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor)<sup>2</sup> ของสายการบินต้นทุนต่ำส่วนใหญ่จะสูงตลอดทั้งปี สายการบินต้นทุนต่ำสามารถบริหารรายได้ได้ง่ายกว่าสายการบินทั่วไป เนื่องจากไม่ต้องพบกับปัญหาการประเมินอัตราผลตอบแทน (Yield Assessment) ซึ่งเกิดจากการจำหน่ายบัตรโดยสารประเภทที่ผู้โดยสารซื้อแบบหลายช่วงการเดินทาง ไม่ประสบปัญหาการจำหน่ายบัตรโดยสารที่มีความแตกต่างในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราในหลายประเทศ และไม่มีหลายระดับชั้นที่ให้บริการ (Class of Services) ให้เกิดความยุ่งยากในเรื่องการกำหนดอัตราค่าโดยสาร สิ่งเหล่านี้ทำให้การบริหารจัดการผลตอบแทนจากการลงทุน (Yield Management) ของสายการบินต้นทุนต่ำทำได้ง่ายกว่าสายการบินทั่วไปมาก

เนื่องจากไม่มีบัตรโดยสารประเภทที่ผู้โดยสารเดินทางหลายช่วง ไม่มีและการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินของผู้โดยสาร สายการบินต้นทุนต่ำจึงสามารถเก็บค่าโดยสารได้เต็มราคาหน้าบัตรโดยสาร (Full Published Fare) แต่สายการบินทั่วไปหากผู้โดยสารเดินทางแบบหลายช่วงการเดินทางและเดินทางมากกว่าหนึ่งสายการบิน ก็จะต้องสูญเสียรายได้บางส่วนไปเนื่องจากมีการจำหน่ายบัตรโดยสารในราคาที่มีส่วนลดและต้องแบ่งรายได้บางส่วนให้กับสายการบินอื่นด้วยรายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสารจึงลดลง

### 3.5.14 ราคาบัตรโดยสารเที่ยวเดียว (One - way) ไม่สูง

ผู้โดยสารสามารถซื้อบัตรโดยสารเที่ยวเดียวจากสายการบินต้นทุนต่ำได้ในราคาที่ถูกลงกว่าการซื้อเที่ยวจากสายการบินทั่วไป คือ ซื้อได้ในราคาประมาณครึ่งหนึ่งของอัตราค่าโดยสารไป - กลับ ในขณะที่ผู้โดยสารที่เดินทางกับสายการบินทั่วไปต้องซื้อในราคาที่สูงกว่าครึ่งหนึ่งของบัตรโดยสารไป - กลับมาก การเดินทางเที่ยวเดียวด้วยสายการบินต้นทุนต่ำจึงไม่เป็นการบังคับผู้โดยสารด้วยราคาอันที่จะทำให้ผู้โดยสารต้องเดินทางด้วยสายการบินเที่ยวทั้งไปและกลับ

<sup>2</sup> อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) หมายถึง ปริมาณผู้โดยสารเทียบเป็นร้อยละกับปริมาณที่นั่ง

### 3.5.15 ใช้เวลาน้อยในการนำผู้โดยสารขึ้นเครื่อง (Boarding)

การขึ้นเครื่องของผู้โดยสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากไม่มีการระบุหมายเลขที่นั่งในบัตรขึ้นเครื่องบิน (Boarding Pass) ผู้โดยสารสามารถเลือกที่นั่งบนเครื่องได้เอง โดยใช้หลักใครมาก่อนเลือกที่นั่งได้ก่อน รวมทั้งไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการจัดสมดุลน้ำหนัก (Weight Balance) เนื่องจากสายการบินต้นทุนต่ำมักไม่ทำการขน Cargo แต่มีเฉพาะกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารเท่านั้น ทำให้ลดระยะเวลาที่เครื่องจอดอยู่ในสนามบินลงได้ สามารถทำการออกบินได้อย่างรวดเร็วและไม่สิ้นเปลืองเวลา

### 3.5.16 มีการลดต้นทุนโดยการใช้ผู้ชำนาญจากภายนอกมาดำเนินงานบางส่วนในองค์กร (Outsourcing)

สายการบินต้นทุนต่ำมักจะมีการลดต้นทุนในด้านการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโดยการลดจำนวนพนักงานภาคพื้น (Ground Staff) พนักงานเช็คอิน (Check - in Staff) พนักงานซ่อมบำรุง (Aircraft Maintenance Staff) การไม่มีห้องพักผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจที่สนามบิน (First Class and Business Class Lounges) ไม่มีสำนักงานที่ใหญ่โตหรูหรา ไม่ต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์เป็นจำนวนมาก ไม่มีพนักงานจำนวนมากเหมือนสายการบินทั่วไป สิ่งเหล่านี้สามารถใช้ผู้ชำนาญจากภายนอกมาดำเนินงานบางส่วนในองค์กร (Outsourcing) ได้ การตัดค่าใช้จ่ายบางส่วนออกไปโดยการใช้ผู้ชำนาญจากภายนอกมาดำเนินงานในบางส่วนนี้ ทำให้สายการบินต้องการจำนวนพนักงานเท่าที่จำเป็นจริง ๆ สายการบินไม่ต้องจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการเป็นจำนวนมากให้กับพนักงานประจำ ทำให้องค์กรมีขนาดเล็กและมีความคล่องตัวสูง พนักงาน 1 คนอาจต้องทำ 2 - 3 หน้าที่พร้อมกัน ในขณะที่สายการบินทั่วไปอาจต้องการพนักงานถึง 2 - 3 คนเพื่อแบ่งงานกันทำงานในเรื่องเดียวกัน และหากจำเป็นต้องเข้าสถานที่ภายในสนามบินก็จะทำการเจรจาในราคาเช่าที่ต่ำมากที่สนามบินระดับรองขนาดเล็กที่มีการจราจรน้อย จึงสามารถทำให้ต้นทุนในการบริหารงานต่อที่นั่ง - กิโลเมตร (Seat - Kilometer) ต่ำกว่าสายการบินทั่วไปมาก

### 3.5.17 มีการใช้งานเครื่องบินประจำวันสูง (Daily Utilization)

การที่สายการบินต้นทุนต่ำสามารถใช้เวลาที่สนามบินน้อยด้วยเหตุผลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้สายการบินใช้เวลาสั้นตั้งแต่เครื่องลงจนกระทั่งเครื่องขึ้นอีกครั้ง (Aircraft's Turnaround Time) ทำให้มีการใช้งานเครื่องบินประจำวันสูง โดยจะสามารถทำการบินต่อวันได้มากกว่าสายการบินทั่วไป

### 3.6 ความล้มเหลวจากการไม่ดำเนินตามแนวทางสายการบินต่อศูนย์กลางทางการบิน

หากรัฐบาลจะสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคนี้สายการบิน Low – cost ก็ควรจะได้ทำการศึกษาความล้มเหลวจากการที่สายการบินที่ต้องการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำแต่ไม่ดำเนินการตามแนวทางสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งสายการบิน Debonair ของยุโรป เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนและสามารถสรุปสาเหตุได้ ดังนี้

#### 3.6.1 การเลือกใช้แบบเครื่องบินที่ไม่เหมาะสม

สายการบิน Debonair ใช้เครื่องบินแบบ BAe 146 ซึ่งไม่ได้ผลิตต้นทุนต่อที่นั่ง - ไมล์ ที่ต่ำพอเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องบินแบบ Boeing 737 ที่สายการบินต้นทุนต่ำอื่น ๆ นิยมใช้ เนื่องจากเครื่องบินแบบ BAe 146 มี 4 เครื่องยนต์ซึ่งกินน้ำมันมาก เหมาะในการทำการบินในประเทศที่ภูมิภาคประเทศเป็นหุบเขาและजूผู้โดยสารได้น้อย

#### 3.6.2 การเพิ่มระยะห่างระหว่างที่นั่งและลดความหนาแน่นของจำนวนที่นั่งบนเครื่องบิน

สายการบิน Debonair ได้พยายามเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างไปจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นคู่แข่ง โดยขยายระยะห่างระหว่างที่นั่ง (Seat Pitch) จากเดิม 29 นิ้ว เป็น 33 นิ้ว ซึ่งเท่ากับเป็นการลดจำนวนที่นั่งบนเครื่องบินลง โดยเฉพาะเครื่องบินแบบ BAe 146 ซึ่งजूผู้โดยสารได้ไม่มากอยู่แล้ว ทำให้ต้นทุนต่อที่นั่งสูงขึ้น

#### 3.6.3 การเพิ่มบริการที่ไม่จำเป็น

สายการบิน Debonair ได้เพิ่มการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน โดยไม่คิดมูลค่าให้กับผู้โดยสารทุกคน สายการบินจึงต้องแบกภาระในส่วนนี้เพิ่มขึ้น และยังทำให้เครื่องบินเสียเวลาที่สนามบินในการทำความสะดวกและเสียเวลาในการนำอาหารและเครื่องดื่มขึ้นเครื่องบินด้วย การเสียเวลาทำให้สายการบินต้องจ่ายเงินค่าจอดให้แก่สนามบินเพิ่มขึ้นและจำนวนเที่ยวบินที่จะทำการบินได้ต่อวันก็ลดลง



### 3.6.4 การเพิ่มระดับชั้นในการให้บริการผู้โดยสาร

สายการบิน Debonair ได้เพิ่มระดับชั้นในการให้บริการผู้โดยสารจากเดิมเสนอบริการชั้นประหยัดเพียงชั้นเดียว โดยเพิ่มเป็นชั้นธุรกิจและชั้นประหยัด ยิ่งทำให้จำนวนที่นั่งผู้โดยสารยิ่งน้อยลงและต้นทุนต่อที่นั่งสูงขึ้น

### 3.6.5 การจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่าย

สายการบิน Debonair ได้ทำการจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร ทำให้ต้องเสียค่าส่วนแบ่งรายได้จากการจำหน่ายบัตรโดยสารส่วนหนึ่งไปให้กับตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารและการบริหารจัดการรายได้ก็ทำได้ยากขึ้น

### 3.6.6 การเพิ่มบริการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินให้กับผู้โดยสาร (Interline)

สายการบิน Debonair ได้เพิ่มบริการเชื่อมต่อระหว่างสายการบินให้กับผู้โดยสารที่เมือง Munich และ Zurich ร่วมกับสายการบิน Lufthansa และสายการบิน Swissair (ชื่อสายการบินในขณะนั้น) ซึ่งก็ทำให้รายได้ที่ควรได้ทั้งหมดต้องสูญเสียไปส่วนหนึ่งให้กับสองสายการบินดังกล่าว

## 3.7 ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับศูนย์กลางทางการบิน

ถึงแม้สายการบินต้นทุนต่ำจะมีข้อได้เปรียบสายการบินทั่วไปอย่างมาก แต่ก็อาจมีปัญหาก่เกิดขึ้นได้ ซึ่งควรต้องตระหนักในเรื่องนี้ด้วยก่อนจะจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำ ได้แก่

- การแข่งขันระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำในเอเชียถึงแม้จะยังน้อยมากแต่ในสหรัฐฯ และยุโรปมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ แม้ว่าจะไม่ได้ทำการบินในเส้นทางเดียวกันก็ตาม เนื่องจากอัตราค่าโดยสารที่มีราคาถูกจะดึงดูดผู้โดยสารในตลาดที่เป็นนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการเดินทางไปท่องเที่ยวที่ใดก็ได้แต่เป็นที่ที่มีอัตราค่าโดยสารถูก เป็นระยะเวลาประมาณ 2 - 3 วัน ซึ่งบางครั้งราคาก็มีความสำคัญกว่าจุดหมายปลายทางสำหรับบางคน ทำให้มีการแข่งขันในเรื่องอัตราค่าโดยสารระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำด้วยกันเอง

- การเติบโตอย่างรวดเร็วเกินไปสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำอาจทำให้เกิดปัญหาการขยายตัวมากเกินไปจนเกิดความไม่สมดุล ซึ่งเห็นได้จากสายการบินต้นทุนต่ำในยุโรปหลายสายมีอัตราการ

เดิบริวดเร็วเกินไป เช่น สายการบิน Ryanair และ Go มีอัตราการเติบโตกว่าร้อยละ 20 ต่อปี มีการสั่งซื้อเครื่องบินเข้ามาเพิ่มเป็นจำนวนมากซึ่งเป็นอันตรายอย่างมากต่อความอยู่รอด การเติบโตเร็วเกินไปทำให้เกิดความกดดันมากในการแข่งขันลดค่าโดยสารเพื่อให้สามารถขายที่นั่งให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ผู้โดยสารเต็มเครื่องบินที่มีอยู่จำนวนมากทุกลำ การขยายเส้นทางบินใหม่จำนวนมากเพื่อให้ใช้เครื่องบินที่มีอยู่จำนวนมากอย่างเต็มที่ก็ต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน ทำให้การจัดการในองค์กรเกิดความตึงเครียดและการควบคุมต้นทุนก็ทำได้ค่อนข้างยาก ในขณะที่สายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก เช่น สายการบิน Southwest Airlines ของสหรัฐฯ ที่ใช้กลยุทธ์เติบโตอย่างช้า ๆ แต่มั่นคง กล่าวคือ ใช้เวลากว่า 20 ปีจึงมีเครื่องบินจำนวน 50 ลำ เป็นต้น

- สำหรับสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ที่เพิ่งเข้ามาดำเนินการ ก็เป็นการยากที่จะสามารถเจรจาต่อรองกับทางสนามบินระดับรองและหาผู้ชำนาญจากภายนอกมาดำเนินงานบางส่วนได้ในราคาที่ต่ำและได้ข้อเสนอที่ดีที่สุด หากมิใช่เป็นการช่วยเหลือจากรัฐบาลในเรื่องการช่วยเหลือ ซึ่งทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นคู่แข่งด้วยกัน