เอกสารวิชาการด้านศาสตร์การบริหารธุรกิจ MBA-147

Southwest Airlines ต้นตำนานของสายการบินต้นทุนต่ำ

Southwest Airlines เป็นสายการบินในสหรัฐฯที่ไม่มีเส้นทางไปยังต่างประเทศ เป็นสายการบินที่ไม่มีอาหารบริการแก่ลูกค้าในระหว่างการเดินทาง ไม่มีการขายตั๋วธุรกิจชั้นหนึ่งและไม่มีการกำหนดที่นั่งเฉพาะ นั่นก็คือใครมาก่อนก็ได้ที่นั่งก่อน และเมื่อเต็มแล้วก็จะออกเดินทางทันที ยิ่งไปกว่านั้น Southwestไม่ได้มีระบบจองตั๋ว เหมือนสายการบินทั่วไป และไม่รับภาระถ่ายสัมภาระของผู้โดยสารไปยังสายการบินอื่นๆ



ในด้านผลการดำเนินงาน Southwest เป็นสายการบินเดียวที่ทำกำไรทุกปีตั้งแต่ปี 1973 เป็นต้นมา และเป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนในหุ้นสูงที่สุดในบรรดาหุ้นของบริษัทมหาชนทั้งหลายในสหรัฐฯ

ในปี 1992 ตอนที่สายการบินหลักๆในอเมริกาขาดทุน Southwestกลับมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากเดิม$26.9ล้านมาเป็น$105.5 ล้านจากรายได้เดิม$1,310ล้านในปี 1991 มาเป็น$1,680 ล้านในปี1992

Southwestมีเครื่องบินทั้งหมด กว่า 120 ลำประกอบด้วยเครื่องบินโบอิ้ง 737ทั้งหมดเครื่องบินเหล่านี้จะให้การบริการเฉพาะเมือง 32 เมืองในมลรัฐเพียง 14 รัฐเท่านั้น โดยSouthwestจะเลือกบริการเส้นทางการบินสั้นแต่บ่อยครั้ง ตัวอย่างเช่นในวันหนึ่งๆจะมีเที่ยวบินระหว่างเมืองดัลลัสและฮุสตัน83 เที่ยว เที่ยวบินของSouthwestส่วนใหญ่ใช้เวลาน้อยกว่าชั่วโมงแต่ไม่มีเที่ยวบินใดที่ยาวเกิน 2 ชั่วโมง

นโยบายของKelleherผู้บริหารSouthwestคือจะไม่มีการปลดพนักงานออกแม้กระทั่งในช่วงที่ธุรกิจหดตัวลง ดังนั้นจึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจที่พนักงานจะมีความจงรักภักดีและทุ่มเทให้กับองค์กร ในช่วงที่ราคาน้ำมันสูงขึ้นในระหว่างสงครามอ่าวเปอร์เซียเมื่อปี 1990-1991 พนักงานของSouthwestกว่าหนึ่งในสามยินดีเสียสละให้มีการลดเงินเดือนของตนเพื่อให้มีเงินไปซื้อน้ำมันได้มากขึ้น

เนื่องจากSouthwestมีราคาค่าโดยสารที่ถูก ดังนั้นSouthwestจะต้องพยายามลดต้นทุนในการทำธุรกิจให้ต่ำที่สุด ในขณะที่สายการบินอื่นๆต้องใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมงเพื่อทำความสะอาดตลอดจนถ่ายโอนสัมภาระ แต่ Souhwest สามารถพร้อมที่จะนำเครื่องบินๆขึ้นได้ภายในระยะเวลา 15 นาที Southwestมียอดการใช้ประโยชน์จากเครื่องบินในสังกัดสูงถึง 11 ชั่วโมงต่อวันเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมซึ่งเป็นเพียง 8 ชั่วโมงต่อวัน

Herb Kelleherได้ชื่อว่าเป็นผู้ร่วมก่อตั้งสายการบิน Southwest ที่ Southwestเขาเป็นทั้งผู้จัดการใหญ่ C.E.O. และประธานกรรมการของสายการบิน Southwest ก่อนที่เขาจะมาตั้งสายการบินSouthwest เขาทำงานอยู่ในสำนักกฎหมายในเมืองซานแอนโตนิโอ ในมลรัฐเท็กซัส ต่อมากลุ่มเพื่อนนักธุรกิจของเขาได้เชิญชวนเขาให้เข้ามาตั้งสายการบิน ซึ่งเขาก็ตอบตกลง และสายการบินSouthwest ก็เกิดขึ้นในปี 1971ทั้งๆที่Kelleher มีหุ้นอยู่เพียงเล็กน้อย เริ่มด้วยเครื่องบินสามลำและเงินในธนาคารอีก $148 แผนการทำธุรกิจในขั้นแรกของทั้งสองคนก็คือให้บริการๆบินระหว่างเมืองดัลลัส ฮุสตั้น และซานแอนโตนิโอ ในช่วงแรกที่เริ่มก่อตั้งนั้น มีสายการบินอื่นให้บริการระหว่างเมืองต่างๆเหล่านี้อยู่แล้ว แต่ราคาค่าโดยสารค่อนข้างสูง และมุ่งเฉพาะลูกค้านักธุรกิจเท่านั้น เป้าหมายของKelleherคือให้บริการเดินทางๆอากาศที่เรียบง่าย ราคาถูกให้กับกลุ่มลูกค้านักธุรกิจที่ค่อนข้างเน้นการประหยัด ตลอดจนบุคคลที่โดยปกติมักจะขับรถมากกว่าที่จะเดินทางโดยเครื่องบิน



เพียง 20 ปีให้หลัง Southwest เป็นสายการบินอันดับที่ 7 ในประเทศวัดจากจำนวนผู้โดยสาร SouthwestบินไปไกลทางตะวันออกจนถึงเมืองClevelandและไปไกลทางตะวันตกถึงเมืองSan Francisco

ปัจจัยที่นำพาให้ Southwestประสบผลสำเร็จคือการพยายามลดค่าโสหุ้ย คิดค่าตั๋วต่ำ และให้บริการแบบเรียบง่าย Southwestเป็นสายการบินแรกที่ยกเลิกการเสิร์ฟอาหารบนเครื่องบิน แต่ให้เป็นถั่วหนึ่งถุงแทน เนื่องจากSouthwestใช้เครื่องบินเพียงแบบเดียวมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการฝึกและบำรุงรักษาค่อนข้างต่ำ Southwestเป็นสายการบินที่ได้ชื่อว่าตรงต่อเวลา ขนถ่ายสัมภาระดีที่สุด และมีข้อติเตียนจากลูกค้าน้อยมาก

จากการที่ Southwestไม่ได้พึ่งพาระบบจองตั๋วเครื่องบินเหมือนสายการบินอื่นๆแทนที่จะเป็นข้อเสียกลับเป็นข้อดีเพราะทำให้ Southwest สามารถประหยัดเงินค่าใช้จ่ายไปได้ปีหนึ่งๆเป็นจำนวนไม่น้อย โดยมวลรวม Southwestมีต้นทุนต่ำกว่าสายการบินยักษ์ใหญ่อย่างเช่นAmerican Airline ถึง 43%

อีกปัจจัยหนึ่งที่น่าจะมีส่วนช่วยนำพาความสำเร็จให้กับ Southwest คือผลิตภาพของพนักงานที่ค่อนข้างสูง พนักงานและฝ่ายบริหารมีความสัมพันธ์เช่นพนักงานในครอบครัว ในทุก ๆ 3 เดือนผู้บริหารจะต้องใช้เวลาวันหนึ่งในการเป็นพนักงานขนสัมภาระ เป็นพนักงานขายตั๋ว และพนักงานบริการบนเครื่องบินทั้งนี้เพื่อที่ผู้บริหารจะได้มีโอกาสสัมผัสงานโดยตรง ไม่ว่าผู้บริหารหรือพนักงานจะได้รับการเพิ่มเงินเดือนในอัตราเท่าเทียมกัน พนักงานจะมีหุ้นในบริษัทประมาณ 12 เปอร์เซ็นต์ Kelleher มีนิสัยที่ตลกขบขัน และเขาถ่ายทอดความรู้สึกนี้ลงไปให้พนักงานด้วยโดยให้พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำเป็นงานที่สนุก ครั้งหนึ่งในเส้นทางการบินไปยังเมืองAustin รัฐเท็กซัส พนักงานบนเครื่องบินแต่งตัวเป็นกวางเรนเดียร์ ในขณะที่นักบินร้องเพลงคริสต์มาสพร้อมกับขับเครื่องบินโยนไปโยนมาเบาๆ ตัว Kelleher ครั้งหนึ่งก็เคยแต่งตัวเป็นกระต่าย Kelleher เองพยายามสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นครอบครัวเดียวกันให้กับกลุ่มพนักงาน เขาพยายามจะจดจำชื่อของพนักงานแต่ละคน และจะส่งบัตรอวยพรวันเกิดให้กับพนักงาน ในช่วงที่การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินและสายการบินต้องพยายามลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดเพื่ออยู่รอด Kelleher ก็ทำตัวเป็นตัวอย่าง โดยสำนักงานของเขาอยู่ในอาคารเหมือนโรงเรือนทหาร Southwest ภายใต้ Kelleher มีการฟังเสียงของลูกค้าครั้งหนึ่งนักศึกษาห้าคนบ่นกับSouthwestว่าตารางการเดินทางทำให้พวกเขาเข้าห้องเรียนในโรงเรียนแพทย์อีกรัฐหนึ่ง

สายไป 15 นาที Southwest ตัดสินใจเลื่อนเวลาการเดินทางขึ้นมาเร็วขึ้น 15 นาที Kelleherมีการสอบสัมภาษณ์ลูกค้าจากFocus Group เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะมาช่วยให้เขาสามารถใช้ในการวางแผนการเสนอบริการแก่ลูกค้าดีขึ้น

Contribution this issue: ดร.ดนัย ปัตตพงศ์*

* ผู้แต่ง/เจ้าของ Statistics Talks(70+ issues) เอกสารวิชาการด้านการวิจัยและสถิติประยุกต์ที่นำเสนอเครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิจัยในระดับปริญญาโท เอก ตลอดจนตัวอย่างของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

* ผู้พัฒนา FINALYSIS... a dedicated software สำหรับให้บริการนักธุรกิจที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(บ้านจัดสรร/จัดสรรที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม/อาคารชุด/อาคารสำนักงานให้เช่า) โรงแรม โรงพยาบาลเอกชน ห้างสรรพสินค้า โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ โรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯได้เห็นตัวเลขก่อนโครงการเกิดหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเป็นร้อยเป็นพันล้านหากเกิดการลงทุนจริง (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)

* ผู้แต่งหนังสือ" การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและการจัดวงเงินเครดิตของโครงการลงทุน " ประกอบด้วยตัวอย่างของธุรกิจจริงที่ไม่เปิดเผยชื่อนับ 100 บริษัท ครอบคลุมอุตสาหกรรม 24 อุตสาหกรรม

* Co-developer ซอฟแวร์ en◉gex◉cel® สำหรับใช้ทดสอบ/เรียนรู้ศัพท์ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 90 บทครอบคลุมศัพท์ระดับ SAT/IELTS/TOEFL กว่า 12,000 คำ) และไวยากรณ์อังกฤษ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 160 บทหรือกว่า 10,000 ข้อครอบคลุมเนื้อหาระดับอุดมศึกษาและTOEFL) มาพร้อมกับไฟล์เสียง/ไฟล์ข้อมูล/ฯลฯ อีกมาก (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)

email: dpattaphongse@gmail.com