

กลยุทธ์เร่งด่วนหลังวิกฤติการณ์โควิด-19 สำหรับสายการบินและท่าอากาศยาน
ตอนที่ 1 การตอบสนองพฤติกรรมผู้เดินทาง
Immediate Strategies After Covid-19 for Airlines and Airports
Part I: Travellers' Behaviour Oriented

สุจิต ห่วงสุวรรณ¹, เขมณัฏฐ์ อำนวยวรชัย¹ และ สุธาสิณี รูปแก้ว¹

Sutit Huangsuwan¹, Khemmanat Aumnaiworachai¹ and Suthasinee Roopkaew¹

¹คณะการบิน มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹School of Aviation, Eastern Asia University

Received: July 27, 2021

Revised: August 8, 2021

Accepted: August 9, 2021

บทคัดย่อ

การระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกภาคส่วนทั่วโลก ถือเป็นวิกฤติการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิกฤติการณ์อื่นๆ ที่ผ่านมาถึงแม้ว่าการใช้วัคซีนในการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันจะสามารถลดอัตราการติดเชื้อและการเสียชีวิตลงได้แล้ว แต่คาดการณ์ว่า การระบาดจะยังคงเกิดขึ้นอีกอย่างน้อย 1 ปี ความเสียหายทางเศรษฐกิจที่สืบเนื่องมาเป็นระยะกว่า 1 ปี ทำให้การเดินทางทางอากาศลดลงมากกว่าร้อยละ 60 มีการเลิกจ้างบุคลากรกว่า 46 ล้านคน เมื่อเทียบกับการดำเนินงานก่อนวิกฤติการณ์โควิด-19 ดังนั้น สายการบินและท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหลักในการขนส่งทางอากาศ จะต้องเร่งกำหนดกลยุทธ์ฟื้นฟูผลการประกอบการอย่างเร่งด่วน โดยยึดหลักการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส จากการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานภาครัฐ ที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า แนวทางการจัดการเดินทางและการขนส่งทางอากาศในระยะเร่งด่วนไม่เพียงแต่จะฟื้นฟูความเสียหายจากวิกฤติโควิด-19 แต่จะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้เดินทางตามรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามข้อจำกัด ทางเศรษฐกิจและสังคม พฤติกรรมต่างๆ นั้น เป็นได้ทั้งอุปสรรคและโอกาสในการดำเนินงาน สายการบินและท่าอากาศยานสามารถพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงานได้ตามเป้าหมาย โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานของสายการบิน และท่าอากาศยานให้มากที่สุด

คำสำคัญ: โควิด-19, อุตสาหกรรมการบิน, สายการบิน, ท่าอากาศยาน, กลยุทธ์

Abstract

The COVID-19 pandemic has been impairing all sectors worldwide, this is the worst crisis for the aviation industry ever compared to the past crises. Even though the start of vaccination has lowered the infect and death rate, it is expected that the spread will stay for at least one year. The more than one year long economic impasse has sunk the air travel more than 60 percent, left 46 million staff unemployed as compared to pre-COVID period. Airlines and airports as the key operators of the air transportation industry have to adjust their strategies rapidly to restore their performance,

based on the principle of turning crisis into opportunity. Accrued from the guidelines offered by the international aviation governing bodies, the immediate moves for the air travel and freight not only to compensate the loss from COVID-19 but also to satisfy the travelers' behaviour of their life styles that change in line with various economic and social constraints. Those behaviours can be a threat or an opportunity for the operations. Airlines and airports have to tailor the strategies to fit their own organizational strength and weakness to reach their finest goals and efficiencies.

Keywords: COVID-19, Aviation Industry, Airline, Airport, Traveller Behaviour, Strategy



บทนำ

การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกภาคส่วนทั่วโลก นับเป็นวิกฤติการณ์ที่ส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของโลกสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิกฤติการณ์อื่นๆ ที่ผ่านมา (Chan, 2020) เช่น วิกฤติราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ในทศวรรษที่ 1970 วิกฤติการณ์ทางการเงินของทวีปเอเชียในทศวรรษที่ 1990 หรือ วิกฤติการณ์ก่อการร้าย 9/11 ในสหรัฐอเมริกา รวมทั้งการระบาดของโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS) ในทศวรรษที่ 2000 (ICAO Air Transport Bureau, 2021) สถานการณ์ในปี ค.ศ. 2020 ชี้ให้เห็นว่า ผลกระทบของโควิด-19 เกิดขึ้นรุนแรงเฉพาะกับ บางภาคส่วน คือ การท่องเที่ยว การเดินทาง และที่พัก (Jones et al., 2021) ซึ่งมีส่วนเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการบินโดยตรง

การขนส่งทางอากาศเป็นการดำเนินงานที่มีมูลค่าสูง มีความสำคัญต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ปี ค.ศ. 2019 ก่อนการระบาดของโควิด-19 มีผู้โดยสารเดินทางรวมประมาณ 4,543 ล้านคน (Mazareanu, 2021) มีสายการบินจำนวน 1,478 สายการบิน มีเครื่องบินกว่า 33,299 ลำ เส้นทางบิน 48,000 เส้นทาง ท่าอากาศยานจำนวน 3,780 แห่ง และมีกิจการบริการเดินอากาศ 162 กิจการ (IATA, 2020) มีการขนส่งสินค้ามูลค่ากว่าร้อยละ 35 ของสินค้าระหว่างประเทศ คือ กว่า 5.5 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่มีน้ำหนักสินค้าเพียงร้อยละ 1 ของสินค้าทั้งหมด (Oxford Economics & Ramboll, 2011) จึงเป็นอุตสาหกรรมที่สภาท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (ACI) ประมาณว่า มีผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกประมาณ 87.7 ล้านคน เฉพาะผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

ในการขนส่งทางอากาศ คือ สายการบิน ท่าอากาศยาน และการจราจรทางอากาศ มีจำนวนประมาณ 11 ล้านคน คาดว่าตลอดระยะเวลาการระบาดของโควิด-19 จะมีการเลิกจ้างแรงงานกว่าร้อยละ 50 ของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการบิน รวมการขนส่งทางอากาศโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง คือ การท่องเที่ยว ที่พัก และการบริการต่างๆ ประมาณ 46 ล้านคน เฉพาะผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ประมาณ 4.8 ล้านคน (ACI, 2020) การสูญเสียรายได้ และกำลังซื้อของแรงงานในอุตสาหกรรมการบินเองและอาชีพสาขาอื่น ๆ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการซื้อ รวมทั้งความต้องการเดินทางและการขนส่งสินค้าลดลง ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการฟื้นฟูก่อนน้อย

การระบาดของโควิด-19 ได้รับรายงานอย่างเป็นทางการครั้งแรกเป็นภาวะฉุกเฉินขององค์การอนามัยโลก ในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2019 (WHO Emergency Response Team, 2020) เป็นอาการปอดอักเสบ (pneumonia) ที่ไม่ทราบสาเหตุ (unknown etiology) ในเมืองหวู่ฮั่น (Wuhan City) จังหวัดหูเป่ย์ (Hubei Province) ประเทศจีน ต่อมาได้แพร่ระบาดไปยังเมืองสำคัญของจีน เช่น กรุงปักกิ่ง และ เซี่ยงไฮ้ และมีรายงานพบผู้ติดเชื้อในต่างประเทศในเดือนมกราคม ค.ศ. 2020 ปลายเดือนมกราคม ประเทศจีนประกาศปิดเมืองหวู่ฮั่น เที่ยวบินและการเดินทางหลายเส้นทางถูกยกเลิก แต่การระบาดได้ลุกลามไปหลายประเทศแล้ว วันที่ 30 มกราคม ค.ศ. 2020 องค์การอนามัยโลกประกาศภาวะเตือนภัยทางสาธารณสุขระดับโลก (Public Health Emergency of International Concern – PHEIC) และประกาศภาวะโรคระบาดใน

เดือนมีนาคม ค.ศ. 2020 จำนวนผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งมีการคิดค้นวัคซีนและนำมาทดลองใช้กับคนครั้งแรกในเดือน เมษายน ค.ศ. 2020 และนำมาใช้จริงในเวลาต่อมาในหลายประเทศ (Padilla, 2021) ทำให้อัตราการติดเชื้อ และเสียชีวิต โดยภาพรวมเริ่มลดลงในปลายเดือนเมษายน ค.ศ. 2021 (Charumilind et al., 2021) แต่ในบางภูมิภาค บางประเทศ ยังมีการเพิ่มขึ้นของการติดเชื้อและการเสียชีวิตอยู่ (Center for Systems Science and Engineering, Johns Hopkins University, 2021) องค์การพัฒนาและความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) คาดการณ์ว่า การแพร่ระบาดจะยังคงต่อเนื่องและส่งผลให้เกิดการถดถอยทางเศรษฐกิจต่อไปอีกระยะหนึ่ง (OECD, 2021) ถึงแม้ว่าจำนวนผู้โดยสารเริ่มมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่กลางปี ค.ศ. 2020 แต่เป็นไปในอัตราที่น้อยอย่างยิ่ง (ICAO Air Transport Bureau, 2021) ดังนั้น สายการบินและท่าอากาศยานทุกแห่ง มีความจำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์เร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดรายได้โดยเร็วที่สุด ดังกล่าวแล้วข้างต้น (ACI, 2020) การฟื้นฟูการดำเนินงานการขนส่งทางอากาศให้หลุดพ้นจากความเสียหายจึงเป็น ความจำเป็นเร่งด่วน

พฤติกรรมผู้เดินทางและกลยุทธ์ระยะสั้นสำหรับวิกฤติการณ์โควิด-19

สภาวะทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความเปลี่ยนแปลง (change) เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Sipe & Frick, 2015) แต่การจัดการการเปลี่ยนแปลงหรือการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมาย ที่ดีกว่าเป็นทางเลือกที่ดำเนินการได้ ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ถือเป็นปัจจัยภายนอก (external factor) ที่มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของบุคคลและการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน และเป็นปัจจัยที่บุคคลหรือหน่วยงานควบคุมไม่ได้ เป็นไปตามทิศทาง (direction) หรือแนวโน้ม (trend) ในระดับมหภาค (macro) และระดับจุลภาค (micro) อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่จำเป็นจะต้องเป็นปัญหา ความยุ่งยากหรืออุปสรรค (threat) แต่ ความเปลี่ยนแปลงอาจเป็นโอกาส (opportunity) ที่นำไปสู่ความสำเร็จและ

ความก้าวหน้ามากกว่าเดิม ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลกระทบจากวิกฤติการณ์โควิด-19 ถึงแม้จะทำให้เกิดความเสียหายและความสูญเสียมากมาย แต่ในความเป็นจริงแล้ว มีโอกาสของการดำเนินการอีกหลายประการที่จะทำให้เกิดผลดีกับการดำรงชีวิตและการดำเนินงานได้มากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางทางอากาศที่สืบเนื่องมาจากวิกฤติโควิด-19 มีหลายประการ กลยุทธ์ระยะสั้นที่สายการบินและท่าอากาศยานควรพิจารณาจัดให้มีมาตรการที่สามารถรองรับได้ใน 4 ประเด็น คือ การเดินทางเพื่อ การพักผ่อน มาตรการทางสุขลักษณะ สินค้าและบริการ และความพึงพอใจในการเดินทาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความต้องการเดินทางเพื่อการพักผ่อน

การวิเคราะห์สถานการณ์การเดินทางทางอากาศในปัจจุบัน มีความเห็นตรงกันจากหลายมุมมองว่าการเดินทางเพื่อการพักผ่อน (leisure trip) จะมีปริมาณมากกว่าการเดินทางเพื่อปฏิบัติงาน (business trip) (Bouwer et al., 2021; Brown, 2021; Itungu, 2021; Leslie Josephs, 2020) ตามข้อมูลของสภาท่าอากาศยานฯ ร้อยละ 58 ของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ใช้การเดินทางทางอากาศ (ACI, 2020) ในวิกฤติการณ์โควิด-19 สายการบินต่าง ๆ เพิ่มเที่ยวบินไปยังเมืองเล็กมากขึ้น (Thomaselli, 2021) ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยหลายด้าน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารทางธุรกิจได้โดยไม่ต้องเดินทาง และการทำงาน ณ ที่พัก (work from home) ตรงกับเป้าหมายการลดค่าใช้จ่ายของกิจการธุรกิจ ดังนั้น การเดินทางส่วนใหญ่เป็นการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามมีการคาดการณ์ว่า การเดินทางเพื่อปฏิบัติงาน จะเริ่มฟื้นตัวในปลายปี ค.ศ. 2021 นี้ (Jonga, 2021)

นักเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว ให้ความสำคัญกับราคา (price sensitive) ความเห็น (review) ของผู้เดินทางก่อนหน้า สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ (facility) และบริการที่เกี่ยวข้อง (package) (Lavanchy, 2018) ผลการสำรวจความคิดเห็นผู้เดินทางในประเทศอินโดนีเซีย พบว่าการแนะนำจากผู้ให้บริการเดิม (mouth-to-mouth) ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจใช้บริการ (Soelasih & Sumani, 2020) เป็นที่ยอมรับแล้วว่าการท่องเที่ยว เป็นมากกว่าการเยี่ยมชมสถานที่ การท่องเที่ยวในโนคริสตศตวรรษที่ 21 จะต้องสนองความสนใจส่วนบุคคล คือ จะ

ต้องเชื่อมโยงกับการกีฬา งานอดิเรก สุขภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การซื้อสินค้า รวมถึงการเรียนรู้ แต่เป็นกิจกรรมในสภาพแวดล้อมใหม่ (Smith et al., 2012)

ตัวอย่างการส่งเสริมการตลาดในวิกฤติโควิด-19 ที่เกี่ยวกับราคาของสายการบิน คือ การลดราคาในระดับที่คุ้มค่าใช้จ่าย (break even) สายการบินไรอันแอร์ เสนอการซื้อ 1 แถว 1 ทำนองเดียวกับการซื้อตั๋ว 1 ใบ ได้สิทธิ์ที่นั่งทั้ง 3 ที่ ในแถว สามารถเดินทางได้ 2 คน ของสายการบินกลุ่มอลาสก้า (Alaskan Group) ในฤดูกาลฟุตบอลของสหรัฐอเมริกา เฉพาะ สายการบินที่มีฐานในเมืองต่าง ๆ เสนอเงื่อนไขลดราคาตามจำนวนครั้งของการทำประตูของนักฟุตบอลของเมืองนั้น แต่ไม่มากกว่าร้อยละ 40 ซึ่งพบว่าราคาที่ได้ คือ ลดลงร้อยละ 17 ของราคาเต็ม โดยภาพรวม การลดราคาจะได้รับการชดเชยจากการใช้บริการในเที่ยวบินในระดับที่น่าพอใจ คือ การซื้ออาหาร การเลือกที่นั่ง การเพิ่มน้ำหนัก (Bangkok Post, 2020)

กลยุทธ์ที่ไม่เกี่ยวกับราคาแต่สอดคล้องกับพฤติกรรมและความสนใจของผู้ใช้บริการ คือ การใช้บัตรเดินทางไม่จำกัดเที่ยวบินตลอดปีของสายการบินแอร์เอเชีย ส่วนสายการบิน อีวีเอ (EVA) จัดกิจกรรมเรียนรู้ 1 วัน 3 กิจกรรมหลัก คือ นักบิน พนักงานต้อนรับ และ การบริการอาหาร การทดลองขับเครื่องบินจำลอง (flight simulator) การฝึกซ้อมดับเพลิงในห้องโดยสาร และการจัดอาหารว่าง (Bangkok Post, 2020) การขายอาหารและสินค้าของสายการบินไทย สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ดัดแปลงเครื่องบิน A380 เป็นภัตตาคารระดับคุณภาพสูง (premium) เปิดศูนย์ฝึกอบรมเพื่อทัศนศึกษา และฝึกอบรมเรียนรู้งานบริการการบินสำหรับเยาวชน (Wei, 2020)

ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อเจตนาการออกเดินทาง คือ การรับรู้ความเสี่ยงในการเดินทาง (perceived risk) ผลการวิจัยด้านการท่องเที่ยวจำนวนกว่า 60 เรื่อง ในปี ค.ศ. 2020 จากทั่วโลก สรุปได้ว่าความรู้และความคิดเกี่ยวกับโอกาสที่อาจเกิดอันตรายขึ้นในการเดินทางและช่องทางการป้องกันและรองรับความเสียหายจากอันตรายนั้น เป็นเกณฑ์สำคัญที่นักท่องเที่ยวใช้ตัดสินใจเดินทาง (Matiza, 2020) เนื่องจากโรคโควิด-19 เป็นโรคที่แพร่กระจายได้ง่าย จึงถือว่าการเดินทางท่องเที่ยวในปัจจุบันมีความเสี่ยงสูง ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง อย่างไรก็ตามหากนักท่องเที่ยวได้รับรู้มาตรการการ

ป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคอย่างเพียงพอ ทำให้เกิดความมั่นใจในความปลอดภัย การเดินทางท่องเที่ยวจะเริ่มฟื้นตัวได้ ผู้รวบรวมข้อมูลดังกล่าว เสนอแนะวิธีการฟื้นฟูการท่องเที่ยวในการสร้างความมั่นใจในความปลอดภัย คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ (governance) การผ่อนคลายนโยบายการตรวจคนเข้าเมือง (augmented immigration policy) การเผยแพร่ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวผ่านสื่อ (destination media profiling) การตลาดเพื่อฟื้นฟูการท่องเที่ยว (recovery marketing) และการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ (domestic tourism) กลยุทธ์ที่สายการบินและท่าอากาศยานสามารถประยุกต์ใช้ได้ คือ การร่วมมือกับการท่องเที่ยวท้องถิ่น ในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยจากโรคระบาด และการดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยความน่าสนใจของแหล่งท่องเที่ยว (Matiza, 2020)

ดังนั้น กลยุทธ์ของสายการบินและท่าอากาศยานในการฟื้นฟูการเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว จึงหนีไม่พ้นความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแหล่งท่องเที่ยวกับภาครัฐและผู้ดำเนินการท่องเที่ยวทุกระดับ เพื่อเพิ่มความมั่นใจด้านความปลอดภัยและความน่าสนใจของแหล่งท่องเที่ยว และเปิดเส้นทางเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับราคา ความสะดวก และสอดคล้องกับความสนใจ ทั้งหมดนั้นจะต้องสามารถดำเนินการออนไลน์ได้

2. ความต้องการมาตรการทางสุขลักษณะ

ผลการสำรวจความต้องการของผู้เดินทางสาธารณะในประเทศสเปนระหว่างกาโรคระบาดของโควิด-19 พบว่า ผู้โดยสารต้องการให้คงมาตรการทำความสะอาดยานพาหนะ บริการวัสดุอุปกรณ์ป้องกันและฆ่าเชื้อ แต่ต้องไม่เพิ่มค่าโดยสาร มาตรการนี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการและเพิ่มปริมาณการใช้บริการมากขึ้น มาตรการที่ได้รับความพึงพอใจอีกประการหนึ่ง คือ การเพิ่มความถี่ของบริการ ซึ่งส่งผลให้เกิดความแออัดน้อยลง (Awad-Núñez et al., 2021) พฤติกรรมประเดี๋ยวนี้สามารถตีความได้ว่า เป็นความต้องการของผู้เดินทางทางอากาศด้วย ดังนั้น แนวทางในการดึงดูดผู้โดยสารของสายการบินและท่าอากาศยาน เพิ่มความมั่นใจให้กับผู้เดินทาง จัดให้มีมาตรการทางสุขลักษณะที่สามารถป้องกันการแพร่เชื้อ หรือฆ่าเชื้อ พร้อมกับวิธีจัดที่นั่งระยะห่าง (distancing)

ตามข้อบังคับที่ใช้โดยทั่วไป แต่การดำเนินการลักษณะนี้จะเป็นภาระที่เพิ่มค่าใช้จ่ายแก่สายการบินและท่าอากาศยาน จำเป็นต้องพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุนด้วย

3. สินค้าและบริการ

การขายปลีกทั้งสินค้าและบริการ ถือเป็นรายได้เสริมที่ดีของสายการบินและท่าอากาศยานในภาวะวิกฤติโควิด-19 โดยทั่วไปรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน คิดเป็นร้อยละ 40 ของรายได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม พบว่าในระยะก่อนวิกฤติโควิด-19 กลุ่มผู้ซื้อสำคัญของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินนี้มาจากประเทศจีนและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบอย่างมาก รายได้ส่วนนี้อาจลดลงไปอีก (Lioutov, 2020)

ในอีกแง่หนึ่ง ผลการสัมมนาตัวแทนท่าอากาศยานกว่า 600 แห่งทั่วโลก ในปลายปี ค.ศ. 2020 เกี่ยวกับราย

ได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานและสายการบิน สรุปผลได้ว่า จะต้องเป็นไปในรูปแบบดิจิทัลเป็นหลัก (Gould, 2020) ผ่านมาตรการสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ต้องเพิ่มจำนวนลูกค้าออนไลน์ (digital customer) (2) รักษาฐานลูกค้าเดิมโดยการสื่อสารเชิงลึกเฉพาะบุคคล (deeply personalised communication) และ (3) นำเสนอทางเลือกที่หลากหลายในการขายออนไลน์ (huge expansion of choice)

เอกสารข่าวของตลาดหลักทรัพย์ดาวนโจนส์ รายงานว่า ผู้ดำเนินงานท่าอากาศยานที่มีรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการ การบินสูงสุด 10 อันดับแรกจากท่าอากาศยานทั่วโลก ในระยะวิกฤติการณ์โควิด-19 มีดังนี้ ตามตาราง 1 (More, 2021)

ตาราง 1

ผู้ดำเนินงานท่าอากาศยานที่มีรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินสูงสุด

1. Aena SME SA (สเปน)	6. Fraport Group (เยอรมนี)
2. Aeroports de Paris SA (ฝรั่งเศส)	7. Heathrow (SP) Ltd (สหราชอาณาจักร)
3. Airport Authority Hong Kong (ฮ่องกง)	8. Japan Airport Terminal Co Ltd (ญี่ปุ่น)
4. Airports of Thailand Plc (ไทย)	9. Korea Airports Corp (เกาหลีใต้)
5. Copenhagen Airports AS (เดนมาร์ก)	10. Vinci SA (ฝรั่งเศส)

Note. From: *Airport Non-Aeronautical Revenue Market Share 2021 | COVID-19 Outbreak and Global Countries Data, Expand at a CAGR Forecast 2025: Top Competitor Analysis Covering Market Demand, Size & Growth. MarketWatch. by More, A. (2021, May 25), Retrieved from <https://www.marketwatch.com/press-release/airport-non-aeronautical-revenue-market-share-2021-covid-19-outbreak-and-global-countries-data-expand-at-a-cagr-forecast-2025-top-competitor-analysis-covering-market-demand-size-growth-2021-05-25>*

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ในไตรมาสที่ 2 ของ ปี พ.ศ. 2564 เท่ากับ 1,205.23 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันปี พ.ศ.2563 ซึ่งเท่ากับ 5,159.44 ล้านบาท โดยผลประกอบการรวมขาดทุน 3,832.32 ล้านบาท และมีกำไร 4,747.91 ล้านบาท สำหรับไตรมาสที่ 2 ของ ปี 2564 และ 2563 ตามลำดับ (Pentol, 2021) ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่ารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเป็นรายได้สำคัญของสายการบินและท่าอากาศยาน กลยุทธ์ในระยะสั้นนี้ ควรให้ความ

สำคัญกับการส่งเสริมการตลาดออนไลน์เป็นแนวทางการเพิ่มรายได้ที่เป็นไปได้ง่ายกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้เกี่ยวกับกิจการการบินที่ฟื้นฟูได้ยากกว่า

4. ความพึงพอใจในการเดินทาง

ความพึงพอใจของผู้เดินทางเป็นผลมาจากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย มีการแบ่งวิถีชีวิตที่แตกต่างกันออกเป็นช่วงๆ โดยยึดชาวอเมริกันเป็นหลัก (Bialik & Fry, 2019) การแยกแยะตามวิถีชีวิต ตามตาราง 2 ซึ่ง เมื่อเปรียบเทียบคนแต่ละรุ่น คือ นับจากรุ่นขยายตัวมา จนถึงรุ่นแซด

พบว่า มูลค่าการถือครองทรัพย์สินลดลงอย่างมาก ซึ่งอาจตีความหมายว่า คนรุ่นใหม่ไม่นิยมครอบครองทรัพย์สิน แต่ใช้วิธีเช่า หรือใช้บริการตามเวลาที่ความต้องการเท่านั้น (Kasasa, 2021) เนื่องจากระบบสังคมที่ไร้พรมแดนมากขึ้น การดำรงชีวิตค่อนข้างเป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกประเทศ การดำเนินการทางธุรกิจสามารถพิจารณาตอบ

สนองความต้องการให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตแต่ละรุ่นได้ วิถีชีวิตที่ใช้แยกกันนี้ สามารถใช้กับสังคมในประเทศอื่นได้ ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก อย่างไรก็ตามมีแนวคิดว่าการแบ่งรุ่นคนตามอายุนั้น ไม่สามารถแยกความแตกต่างของความต้องการได้มากนัก (King et al., 2019)

ตาราง 2

การแยกรุ่นวิถีชีวิต (generation)

ชื่อรุ่น	ปีเกิด (ค.ศ.)	วิถีชีวิต
เงียบ (silent)	1928-1945	ยุคสงคราม ชีวิตเศร้าหมอง ไม่มีบทบาทในสังคม
ขยายตัว (boomer)	1946-1964	ยุคหลังสงคราม ทรากตราทำงานอย่างหนัก เพื่อสร้างความมั่นคง ยังมีบทบาทสูงในสังคมปัจจุบัน นิยมใช้สื่อดั้งเดิม เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เริ่มใช้สื่อสังคมเพื่อเชื่อมโยงกับรุ่นลูกหลาน อายุยืนกว่ารุ่นก่อน มีค่านิยมว่า ต้องสร้างหลักทรัพย์ให้ลูกหลาน มีหนี้เพื่อการศึกษาสูงสุด
เอ็กซ์ (X)	1965-1980	ชีวิตราบรื่น เริ่มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ เริ่มเข้าสู่ยุคดิจิทัล ปัจจุบันเป็นกลุ่มที่ใช้สื่อสังคมมากที่สุด มีความแตกต่างจากคนรุ่นก่อนสูง แต่ใช้ชีวิตอยู่กับพ่อแม่ระยะยาวกว่า ค่อนข้างมีความขัดแย้งกับคนรุ่นก่อน หนี้สินทั่วไปสูง มีการวางแผนการเงิน และแผนชีวิตบั้นปลายโดยการออม
สหัสวรรษ (millennial) หรือ วาย (Y)	1981-1996	ความเป็นอยู่ดี เติบโตมาท่ามกลางเทคโนโลยีดิจิทัล การศึกษาสูงขึ้น ความเฟื่องฟูของอินเทอร์เน็ต ค้นเคยและเคยชินกับเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ทำธุรกรรมเกือบทั้งหมดออนไลน์ ใช้การสื่อสารไร้สาย มีบัญชีสื่อสังคมมากกว่า 1 บัญชี ไม่ยึดติดยึดถือ ต้องการสินค้าและบริการคุณภาพสูง ไม่มีความอดทนกับข้อขัดข้องหรือบริการบกพร่อง ไม่ต้องการลงทุนซื้อปัจจัยอำนวยความสะดวก นิยมใช้บริการตามคำสั่ง (on-demand service) มีความต้องการ/ การบริโภคสูงสุด สำหรับปัจจุบัน
แซด (Z)	1997-2012	ค้นเคยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมาก (เริ่มใช้อุปกรณ์สื่อสารไร้สายเมื่ออายุ 10 ขวบ) อยู่ในยุคการเชื่อมต่อยิ่งยวด (hyper-connected) รับรู้ความยากลำบากทางการเงินของพ่อแม่ (รุ่นเอ็กซ์) ไม่ต้องการก่อหนี้ สนใจวางแผนการเงิน เริ่มออมแต่อายุน้อย
ยังไม่มีชื่อแน่ชัด	2013 -	ยังไม่มีผลทางเศรษฐกิจและสังคม

Note. From: *Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z Explained.* by Kasasa. (2021, January 13), Retrieved from <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>

ผลการสำรวจความพึงพอใจผู้โดยสารของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ล่าสุด คือ ปี ค.ศ. 2019 (IATA, 2019) จากผู้โดยสารจำนวน 10,877 คน ทั่วโลก ความพึงพอใจในการเดินทางทางอากาศเฉลี่ยอยู่ในระดับเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับ ปี ค.ศ. 2017 และ 2018

คือ ประมาณร้อยละ 75 โดยมีผู้แสดงความพึงพอใจเต็มที่ประมาณร้อยละ 50 สิ่งที่ทำให้ผู้เดินทางมีความพึงพอใจน้อยคือการรักษาความปลอดภัย ความบันเทิงในเที่ยวบิน การตรวจคนเข้าเมือง และการรับสัมภาระ ความต้องการที่เด่นชัด 4 ด้าน คือ (1) นวัตกรรม ประกอบด้วย การยืนยันการเดินทาง

ทาง (check in) ด้วยโทรศัพท์มือถือ การใช้แอปพลิเคชันของสายการบิน การตรวจสอบทางชีวมาตร (bio-metric) การตรวจคนเข้าเมืองอิเล็กทรอนิกส์ (e-gate) (2) การเดินทาง ประกอบด้วย การใช้เวลาน้อยลงในการส่งสัมภาระ การตรวจคนเข้าเมือง และการรับสัมภาระ การจัดลำดับขึ้นเครื่องที่มีประสิทธิภาพ ไม่ต้องการนั่งรถรับ-ส่งไปขึ้นเครื่อง ช่องเก็บสัมภาระเหนือศีรษะ กรณีมีการต่อเครื่อง (transfer) ต้องการบัตรขึ้นเครื่อง (boarding pass) ครบทุกใบในครั้งแรก ไม่ต้องการผ่านการตรวจคนเข้าเมืองและการรักษาความปลอดภัยอีก ไม่ต้องการรับและส่งสัมภาระ ต้องการข่าวสารการต่อเครื่องทุกขั้นตอนผ่านโทรศัพท์มือถือ (3) สัมภาระ ต้องการให้ลำเลียงถึงปลายทางโดยตรง ไม่ต้องรับ-ส่งในการต่อเครื่อง ไม่ต้องการเสียเวลารอสัมภาระเมื่อเดินทางถึงปลายทาง และ (4) กรณีเที่ยวบินขัดข้อง ต้องการทราบข้อมูลการเดินทางออนไลน์ตามเวลาจริง (real-time travel information)

จากการสำรวจของสมาคมขนส่งทางอากาศฯ ดังกล่าว มีกลุ่มผู้โดยสารสำคัญกลุ่มหนึ่ง ที่มีความต้องการการบริโภคสูงสุด คือ กลุ่มสหัสวรรษ มีความต้องการเป็นเอกลักษณ์ในการเดินทาง คือ ต้องการจ่ายเงินออนไลน์ ชอบเดินทางต่างประเทศ ไม่ค่อยมีสัมภาระขึ้นเครื่อง ต้องการเชื่อมต่อเครือข่าย (wifi) บนเครื่องบิน และต้องการข้อมูลการเดินทางเวลาจริง (real time information) ตั้งแต่ก่อนการเดินทาง (pre-travel information) กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีการบริโภค (consumption) สูงสุด ในปี ค.ศ. 2020 ในสหรัฐอเมริกา คาดว่า ในปี ค.ศ. 2030 จะเป็นกลุ่มที่มีฐานะดีที่สุด เนื่องจากได้รับมรดกทรัพย์สินมาจากบิดา-มารดา ที่เป็นกลุ่มขยายตัว (Kasasa, 2021)

โดยสรุป ความคุ้นเคยของการดำเนินชีวิตในยุคดิจิทัล คือ การที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ดังนั้นในการเดินทาง ผู้โดยสารจึงมีความต้องการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการเดินทางของตนเองได้ในเวลาจริง เช่น การตรวจสอบเที่ยวบิน ประตูช่องทางขึ้นเครื่องบิน ตำแหน่งร้านค้า บริการ สถานะของสัมภาระ และข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับการเดินทาง ที่ปรึกษาด้านการตลาดของเครือข่ายการบินลู่ฟท์อันซ่า ให้คำแนะนำการดำเนินงานกับสายการบินในกลุ่มว่าต้องสร้างช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่อผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ (Langer, 2020)

สรุป

ในระยะวิกฤติการณ์โควิด-19 สายการบินและท่าอากาศยานจะต้องกำหนดกลยุทธ์เร่งด่วนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้เดินทางในยุคดิจิทัล ด้านการสื่อสาร การขาย และการบริการ โดยใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก รวมทั้งการทำธุรกรรมผ่านโทรศัพท์มือถือ ผู้เดินทางทางอากาศต้องการขั้นตอนการเดินทางที่ไม่มีการสัมผัส เริ่มตั้งแต่การสืบค้นข้อมูล การตรวจสอบการจ่ายเงิน จนสิ้นสุดการเดินทาง ซึ่งเป็นผลดีกับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคอีกด้วย ดังนั้นในแง่ของการดำเนินงาน การเร่งลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับเครือข่ายจนถึงระดับปัญญาประดิษฐ์ จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนและจำเป็นที่สุด กลยุทธ์เร่งด่วนของสายการบินและท่าอากาศยานหลังวิกฤติการณ์โควิด-19 ที่จะแก้ไขผลกระทบในระยะสั้นได้ คือ การเผยแพร่ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวออนไลน์ การป้องกันเชื้อโรคตลอดการเดินทาง การส่งเสริมการตลาดออนไลน์ และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลา



Reference

- ACI. (2020). *Up to 46 million jobs at risk due to COVID-19 aviation downturn*. Retrieved from <https://aci.aero/news/2020/09/30/up-to-46-million-jobs-at-risk-due-to-covid-19-aviation-downturn/>
- Awad-Núñez, S., Julio, R., Gomez, J., Moya-Gómez, B., & González, J. S. (2021). Post-COVID-19 travel behaviour patterns: Impact on the willingness to pay of users of public transport and shared mobility services in Spain. *European transport research review*, 13(1), 20. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12544-021-00476-4>
- Bangkok Post. (2020). *Airlines' new pricing strategy is buy one, get one free*. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/2012955/airlines-new-pricing-strategy-is-buy-one-get-one-free>
- Bialik, K., & Fry, R. (2019). *How millennials compare with prior generations. pew research center's social & demographic trends project*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/02/14/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations-2/>
- Bouwer, J., Saxon, S., & Wittkamp, N. (2021). *The future of the airline industry after COVID-19*. Incorporated Partnership: McKinsey & Company.
- Brown, G. (2021). *Leisure travel is back*. Wellington New Zealand: Dominion Post.
- Center for Systems Science and Engineering, Johns Hopkins University. (2021). *Cases and deaths by Country/Region/Sovereignty*. COVID-19 Dashboard.
- Chan, S. P. (2020). *Coronavirus: World faces worst recession since Great Depression*. London: BBC News.
- Charumilind, S., Craven, M., Lamb, J., Sabow, A., & Wilson, M. (2021). *When will the COVID-19 pandemic end?*. Incorporated Partnership: McKinsey & Company.
- Gould, K. (2020). *Getting the magic and non-aeronautical revenue back post-COVID-19*. International Airport Review.
- IATA. (2019). *IATA global passenger survey 2019 highlights*. Retrieved from <https://www.iata.org/en/publications/gps-download/>
- IATA. (2020). *Fact sheet benefits aviation statistics*. Retrieved from <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/fact-sheet-benefits-aviation-statistics/>
- ICAO Air Transport Bureau. (2021). *Effects of novel Coronavirus (COVID-19) on civil aviation: Economic impact analysis*. Retrieved from https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf
- Itungu, W. (2021). *Airlines to focus on leisure travel Post-COVID-19*. USA: Airways Magazine.
- Jone, L., Palumbo, D., & Brown, D. (2021). *Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy*. BBC News.
- Jonga, M. (2021). *U.S. airlines gauge positive outlook on leisure travel*. Retrieved from <https://www.aerotime.aero/27601-u-s-airlines-positive-outlook-surge-in-leisure-demand>
- Kasasa. (2021). *Boomers, Gen, X, Gen, Y., & Gen, Z. Explained*. Kasasa.
- King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., & Corrington, A. (2019). *Generational differences at work are small thinking they're big affects our behavior*. Harvard Business Review.

- Langer, T. (2020). *How can you stabilize and rebuild customer confidence during and after the Corona crisis?*. Germany: Lufthansa Systems.
- Lavanchy, D. (2018). *Understanding the difference between business and leisure travellers*. Geneva Business News | Actualités: Emploi, RH, économie, entreprises, Genève, Suisse.
- Leslie, J. (2020). *Airlines bank on leisure travelers as business trips dry up in coronavirus pandemic*. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2020/09/28/coronavirus-air-travel-focus-on-leisure-travelers.html>
- Lioutov, I. (2020). *COVID-19: The importance of airport charges and revenue in a time of crisis | ACI World Blog*. Retrieved from <https://blog.aci.aero/covid-19-the-importance-of-airport-charges-and-revenue-in-a-time-of-crisis/>
- Matiza, T. (2020). Post-COVID-19 crisis travel behaviour: Towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of tourism futures, ahead-of-print(ahead-of-print)*, Doi: <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0063>
- Mazareanu, E. (2021). *Passenger air traffic each year*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/564717/airline-industry-passenger-traffic-globally/>
- More, A. (2021). *Airport non-aeronautical revenue market share 2021 |COVID-19 outbreak and global countries data, expand at a CAGR forecast 2025: Top competitor analysis covering market demand, size & growth*. Retrieved from <https://www.marketwatch.com/press-release/airport-non-aeronautical-revenue-market-share-2021-covid-19-outbreak-and-global-countries-data-expand-at-a-cagr-forecast-2025-top-competitor-analysis-covering-market-demand-size-growth-2021-05-25>
- OECD. (2021). *OECD economic outlook*. Retrieved from <https://www.oecd.org/economic-outlook/>
- Oxford Economics & Ramboll. (2011). *Impacts on the air freight industry, customers and associated business sectors. e Mayor's aviation work program*. Retrieved from <http://content.tfl.gov.uk/impacts-of-a-new-hub-airport-on-air-freight-industry.pdf>
- Padilla, T. B. (2021). *No one is safe unless everyone is safe*. Retrieved from <https://www.bworldonline.com/no-one-is-safe-unless-everyone-is-safe/>
- Pentol, A. (2021). *Airports of Thailand posts Q2 non-aeronautical revenue slump of 76.6%*. Retrieved from <https://www.trbusiness.com/regional-news/asia-pacific/airports-of-thailand-posts-q2-non-aero-revenue-slump-of-76-6/206652>
- Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2015). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*. USA: Paulist Press.
- Smith, W., Pitts, R., & Litvin, S. (2012). Travel and leisure activity participation. *Annals of tourism research*, 39, 2207–2210. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.008>
- Soelasih, Y., & Sumani. (2020). *Strategies to maintain aviation consumers during the Covid-19 pandemic in Indonesia*. Retrieved from <https://www.abacademies.org/abstract/strategies-to-maintain-aviation-consumers-during-the-covid19-pandemic-in-indonesia-9886.html>
- Thomaselli, R. (2021). *Airlines adapting to new normal of more leisure travel*. Retrieved from <https://www.travelpulse.com/news/airlines/airlines-adapting-to-new-normal-of-more-leisure-travel.html>

Wei, T. T. (2020). *SIA drops 'flights to nowhere' plan: will launch A-380 "plane restaurant", home-delivered premium meals and tours instead*. Retrieved from <https://www.straitstimes.com/singapore/transport/sia-drops-flights-to-nowhere-plan-will-launch-a380-plane-restaurant-home>

WHO Emergency Response Team. (2020). *Coronavirus Disease (COVID-19) situation reports*. Retrieved from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

