

การปรับตัวทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนการบินภายหลังโควิด 19 พ้นฟู
ADAPTATION IN CUSTOMER RELATIONSHIPS OF AVIATION SCHOOL
AFTER RECOVERY COVID-19 OUTBREAK

ปาวริศ อนุสรณ์พานิช^{1*} และ จตุรพัฒน์ ทรายคำ²

¹หลักสูตรใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรี บริษัท บางกอกเอวิเอชันเซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

²แผนกปฏิบัติการบิน บริษัท บางกอกเอวิเอชันเซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

Pawaris Anusornphanich^{1*} and Jaturapat Saikam²

¹Commercial Pilot License Course (CPL) at Bangkok Aviation Center Public Company Limited (BAC)

²Flight Operation Officer at Bangkok Aviation Center Public Company Limited (BAC)

*E-mail: pawaris.anusornphanich@gmail.com

Received: 2023-07-08

Revised: 2023-10-04

Accepted: 2023-10-18

บทคัดย่อ

ในช่วงปลายปีพุทธศักราช 2562 ผู้คนทั่วโลกต้องเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยไม่ทันตั้งตัว ธุรกิจสายการบินต้องหยุดชะงักจากการที่ภาครัฐได้ประกาศมาตรการควบคุมการเดินทาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อสายการบินต้องลดจำนวนเที่ยวบินลง และแน่นอนว่าส่งผลกระทบต่ออาชีพนักบินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และการลดลงของจำนวนเที่ยวบินในช่วงโควิด 19 นี้ ทำให้จำนวนนักบินอาชีพลดลงตามไปด้วย จึงเป็นปัจจัยส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าเรียนนักบินของกลุ่มผู้ที่สนใจ ส่งผลให้โรงเรียนสอนการบินได้รับผลกระทบด้านผลประกอบการเป็นอย่างมาก โรงเรียนสอนการบินทุกแห่งในช่วงโควิด 19 มีผู้สมัครเรียนน้อยลงจนขาดทุน และโรงเรียนการบินบางแห่งถึงขั้นต้องหยุดการดำเนินงาน

บทความนี้จึงเป็นการนำเสนอถึงแนวทางการปรับตัวทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนการบินภายหลัง โควิด 19 พ้นฟู ซึ่งทางโรงเรียนต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบงานทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) โดยผู้เขียนได้มีการนำหลักการ 7 P's ของ Lovelock & Wirtz (2007) มาประยุกต์ใช้ในการอภิปรายแผนงานทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนการบินเพื่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น ด้วยการนำกลยุทธ์สื่อสารสังคมออนไลน์มาอำนวยการติดต่อสื่อสาร และใช้ในการประชาสัมพันธ์การส่งเสริมการขาย (Promotion)

รวมถึงควรปรับรูปแบบการเรียนทฤษฎีภาคพื้นสู่ระบบออนไลน์ เพื่อให้สอดคล้องในรูปแบบของชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)

คำสำคัญ: การปรับตัว ด้านลูกค้าสัมพันธ์ โรงเรียนการบิน ภายหลังโควิด 19 พ้นฟู

ABSTRACT

At the end of 2019, the whole world had to face COVID-19, and the aviation business was halted. Travel control by the government is affecting airlines by reducing the number of flights. And, of course, it inevitably affects the career of a pilot. The decline in the number of pilots during COVID-19 has led to a decline in pilot careers. including the decision to pursue a career path as a pilot. Causing the flying school to be greatly affected. Flying School, anywhere during COVID-19, there were fewer applicants to the point of loss. And some are at a loss to the point of having to stop operating.

This article is therefore a presentation on the customer relations adjustment of the aviation school after the COVID-19 recovery in which the school must urgently change the form of customer relations work to reach more customer groups. The authors have applied the 7 P's principles of Lovelock and Wirtz (2007) in discussing the customer relations plans of aviation schools. By using social media strategies online to promote various promotions and for communication, teaching and learning on the ground via an online system and adjusting teaching and learning to be consistent with the New Normal lifestyle.

Keywords: adjustment, customer relationship, flying school, after-COVID-19 recovery

บทนำ

โรงเรียนสอนการบิน ถือได้ว่าเป็นต้นสายของอุตสาหกรรมการบิน ในฐานะเป็นแหล่งผลิตนักบินออกสู่ตลาดทางการบินในสมัยที่ธุรกิจการบินรุ่งเรือง อาชีพนักบินพาณิชย์เป็นที่ต้องการอย่างมาก จึงถือเป็นยุคทองของโรงเรียนสอนการบิน ช่วงเวลานั้นเคยมีโรงเรียนสอนการบินมากถึง 26 แห่งก่อนเกิดการระบาดของโควิด 19 มีกำลังการผลิตนักบินรวมทุกโรงเรียนเฉลี่ยปีละประมาณ 500 คน และ

จำนวนความต้องการนักบินพาณิชย์ในช่วงเวลาดังกล่าวก็อยู่ที่จำนวนประมาณ 500 คนต่อปี (Charoensamran, 2018) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากอัตราการผลิตดูเหมือนจะมีความสมดุลและเพียงพอต่อความต้องการ แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่ใช่ เพราะโรงเรียนการบินมีการผลิตนักบินได้น้อยกว่าความต้องการ ซึ่งเกิดการสาเหตุเบื้องต้นดังต่อไปนี้

ผู้เรียนการบินบางคนมีผลการเรียนไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐาน จึงไม่สามารถขอจบการศึกษา และไม่สามารถทำเรื่องขออนุญาตใบอนุญาตสำคัญ การเดินอากาศได้ ส่วนผู้ที่สำเร็จจากโรงเรียนการบินออกมาก็เชื่อว่าจะสามารถสอบเป็นผู้ช่วยนักบินได้ทุกราย สรุปแล้วในหนึ่งปีโรงเรียนการบินสามารถผลิตนักบินที่มีใบอนุญาตสำคัญนักบินพาณิชย์ตรี (Commercial Pilot License [CPL]) ได้เพียง 300 - 400 คนเท่านั้น ขาดอีกจำนวน 100 - 200 คนต่อปี (Prachachat Turakij, 2018)

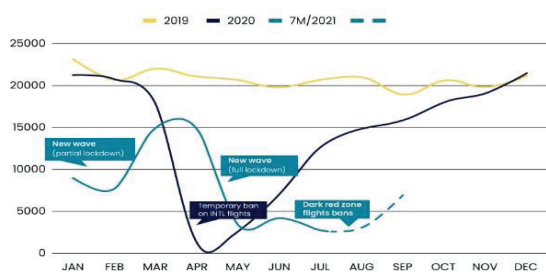
การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง ทั้งในระดับประเทศและในระดับภูมิภาค ซึ่งอุตสาหกรรมการบินนับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โควิด 19 เป็นอันดับต้น จนถึงขั้นมีธุรกิจสายการบินมากมายที่ต้องยอมถอย และระงับกิจการไปในช่วงมรสุมเศรษฐกิจที่ผ่านมา

ประเทศไทยเคยได้รับผลกระทบอย่างหนักในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 สายพันธุ์เดลต้า ส่งผลให้มีการระงับเที่ยวบินภายในประเทศทั้งขาเข้าและขาออกจากกรุงเทพฯ และจังหวัดที่จัดเป็นพื้นที่เสี่ยงสูง (โซนสีแดงเข้ม) และมีรอบบินที่ลดลงกว่า 50% ทั้งนี้เที่ยวบินภายในประเทศสามารถกลับมาให้บริการตามปกติได้อีกครั้งเมื่อช่วงต้นเดือนกันยายน 2563 ที่ผ่านมา โดยมีผู้โดยสารแล้วกว่า 7,000 คน จากจำนวน 130 เที่ยวบิน หลังจากสนามบิน 14 แห่งทั่วประเทศได้เปิดทำการอีกครั้ง (Civil Aviation Training Center, 2022)

อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในการกลับมาฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยเริ่มเพิ่มสูงขึ้น พิสูจน์ให้เห็นได้จากยอดผู้โดยสารกว่า 7,000 คน

จากข้อมูลกองเศรษฐกิจการบิน (The Civil Aviation Authority of Thailand, 2020) และ ยังมีแนวโน้มฟื้นตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจสายการบินบางรายที่มีพื้นฐานที่แข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อต่อกับวิกฤตการณ์ได้เป็นอย่างดี (Chantapong & Tonghui, 2020)

Domestic Aircraft Movements



ภาพที่ 1 ความเคลื่อนไหวของเครื่องบินภายในประเทศ

ที่มา: Airports of Thailand Public Company Limited [AOT] (2022)

จากภาพที่ 1 สายการบินภายในประเทศมีความพร้อมของอุตสาหกรรมการบินที่จะรองรับการจราจรทางอากาศ เมื่อสถานการณ์กลับมาเป็นปกติหรือเทียบเท่ากับปี 2562 ภายในปี 2568 ที่จะมีจำนวนผู้โดยสารสูงถึง 165 ล้านคนและจำนวนเที่ยวบิน 1.07 ล้านเที่ยวบิน โดยมีเป้าหมาย เช่น การสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยระบบกำกับดูแลทางเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเดินทางที่สอดคล้องกับแนวคิดชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และมีแผนพัฒนาบุคลากร

ในอุตสาหกรรมการบิน โดยควรจัดการฝึกอบรมภายใต้การควบคุมกำกับดูแลในส่วนมาตรฐานอย่างเคร่งครัด ด้วยหลักสูตรอันเป็นที่ยอมรับเพื่อยกระดับมาตรฐานใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ทางด้านการบินของประเทศไทยให้สามารถทัดเทียมในระดับสากล

ความสำคัญของอุตสาหกรรมการบิน

ธุรกิจการบินเป็นบริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศให้สามารถเดินทางติดต่อได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นที่นิยมของผู้โดยสารระหว่างประเทศ และมีทิศทางความนิยมเพิ่มขึ้นในอนาคต แต่ธุรกิจการบินยังมีความผันแปรไปตามปัจจัยต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ พลังงาน สภาพแวดล้อม การเมือง นโยบายของรัฐ ซึ่งเป็นเหตุให้ธุรกิจการบินต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

อุตสาหกรรมการบินทำให้ผู้คนทั่วทั้งโลกสามารถเดินทางไปมาหาสู่กันได้สะดวกและรวดเร็ว เป็นกิจการที่มีความสำคัญในระดับนานาชาติ เป็นเสมือนเครือข่ายการคมนาคมที่เชื่อมโยงทุกประเทศไว้ด้วยกัน ช่วยลดช่องว่างของความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และฐานะทางสังคมด้วยการการเดินทางติดต่อในระยะเวลานานขึ้น และยังทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการแลกเปลี่ยนนักท่องเที่ยวจากการเดินทางโดยเครื่องบิน นอกจากนี้การบินเป็นเส้นทางคมนาคมที่สำคัญสำหรับประเทศที่ห่างไกล รวมถึงพื้นที่ที่ยากแก่การเข้าถึง พื้นที่ทุรกันดาร หรือพื้นที่ที่ไม่มีโครงสร้างพื้นฐานทางการคมนาคม (Infrastructure) อีกด้วย

การปรับตัวของอุตสาหกรรมการบินในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

การระบาดใหญ่ของโรคโควิด19 ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ด้วยมาตรการควบคุมโรค และนโยบายคำสั่งของกรมการบินของแต่ละประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่ออัตราการจ้างงานและผลประกอบการ ซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าจากผลกระทบอย่างหนักหน่วงที่อุตสาหกรรมการบินได้ประสบนั้น ส่งผลให้ธุรกิจการบินไม่สามารถกลับไปยังจุดที่เคยเป็นได้ในเร็ววัน ทำให้มีหลายสายการบินจึงตัดสินใจปิดกิจการและหลายสายการบินเข้าสู่กระบวนการล้มละลาย

การปรับตัวของธุรกิจการบินในช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 แม้ว่าการหยุดชะงักของการเดินทางจะเป็นการยับยั้งเหตุปัจจัยสนับสนุนการแพร่ระบาด แต่ธุรกิจการบินได้มีแนวทางการปรับตัวโดยการนำอากาศยานมาใช้เพื่อกิจการอื่นทดแทน นั่นคือ การปรับมาใช้เพื่อการขนส่งสินค้าและการส่งความช่วยเหลือทางการแพทย์แก่ประเทศอื่น ๆ (Worakamnueng, 2020)

เมื่อพิจารณาจำนวนผู้โดยสาร ปริมาณเที่ยวบินและปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ สนามบินนานาชาติ 6 แห่งในประเทศไทย ช่วง พ.ศ. 2561 - 2563 พบว่าช่วง พ.ศ. 2563 (ม.ค. - พ.ย.) เป็นระยะที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ที่ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะรัฐบาลได้ประกาศการใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์

ฉุกเฉิน (พ.ร.ก.ฉุกเฉิน) ซึ่งมีการจำกัดการเดินทางข้ามจังหวัด และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้ออกประกาศห้ามอากาศยานที่ทำการบินเข้าสู่ประเทศชั่วคราว ส่งผลให้สายการบินประกาศหยุดบินชั่วคราว เที่ยวบินจึงเหลือบริการเฉพาะเที่ยวบินพิเศษเพื่อส่งคนไทยกลับประเทศ และเครื่องบินเช่าที่เข้ามารับชาวต่างประเทศกลับประเทศต้นทางเท่านั้น ถึงแม้ว่าบางสายการบินจะยังสามารถทำการบินเพื่อขนส่งสินค้าได้ แต่ปริมาณการขนส่งสินค้าก็ลดลงในทิศทางเดียวกันกับผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบิน เพราะปริมาณการขนส่งสินค้ามีความสัมพันธ์ทางตรงกับจำนวนเที่ยวบินที่ใช้ในการขนส่งผู้โดยสารนั่นเอง (Department of Airport, 2020)

อุตสาหกรรมการบินหลังวิกฤตของโรคโควิด 19

สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศหรือ International Air Transport Association (IATA) ได้มีแถลงการณ์ปรับคาดการณ์ผลประกอบการทางการเงินของอุตสาหกรรมสายการบินในปี พ.ศ. 2565 ภายหลังจากที่การเดินทางทางอากาศฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์โควิด 19 ได้เร็วกว่าที่คาดไว้โดย IATA ได้คาดการณ์ไว้ดังนี้

1. อุตสาหกรรมสายการบินจะประสบผลขาดทุนลดลงมาอยู่ที่ 9.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ จากเดิมซึ่งคาดการณ์ไว้เมื่อเดือนตุลาคม 2564 ว่าจะขาดทุน 11.6 พันล้านเหรียญสหรัฐ หรือคิดเป็นขาดทุนสุทธิร้อยละ 1.2 ซึ่งนับเป็นการฟื้นตัวอย่างมากจากที่เคยขาดทุนถึง 137.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ

หรือขาดทุนสุทธิร้อยละ 36 เมื่อปี พ.ศ. 2563 และ 42.1 พันล้านเหรียญสหรัฐหรือขาดทุนสุทธิร้อยละ 8.3 เมื่อปี พ.ศ. 2564

2. อุตสาหกรรมสายการบิน คาดว่าจะมีกำไรในปี พ.ศ. 2566 โดยในภูมิภาคอเมริกาเหนือ นั้นจะสามารถสร้างกำไรได้ถึง 8.8 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี พ.ศ. 2565

3. การเพิ่มประสิทธิภาพและกำไรต่อหน่วยที่มากขึ้น ช่วยให้สายการบินสามารถลดการขาดทุน ถึงแม้ว่าค่าจ้างแรงงานจะสูงขึ้นและต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิงจะสูงขึ้นโดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงซึ่งสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ 40

4. แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจก็จะมีผลกระทบ และคาดว่าในปี พ.ศ. 2565 ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศจะมีปริมาณสูงเป็นประวัติศาสตร์ถึง 68.4 ล้านตัน

5. ปัจจัยที่ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้นไปอยู่ในระดับร้อยละ 83 ของช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด 19 ได้แก่ ความต้องการเดินทางที่เพิ่มขึ้นอย่างมากหลังจากที่อึดอันไว้นาน รวมถึงนโยบายการผ่อนคลायข้อจำกัดในการเดินทางระหว่างประเทศ และอัตราการว่างงานที่น้อยลงจากระยะฟื้นฟู ส่งผลให้จำนวนเงินเก็บรายบุคคลมีเพิ่มมากขึ้น

6. ในขณะที่ปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่ได้แก่ สงครามในยูเครน ซึ่งส่งผลให้ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มสูงขึ้นและความต้องการเดินทางขนส่งระหว่างภูมิภาคนี้ที่มีปริมาณลดต่ำลง นอกจากนี้ยังมีเรื่องของอัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และอัตราการแลกเปลี่ยนที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่มาตรการการจัดการการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของ

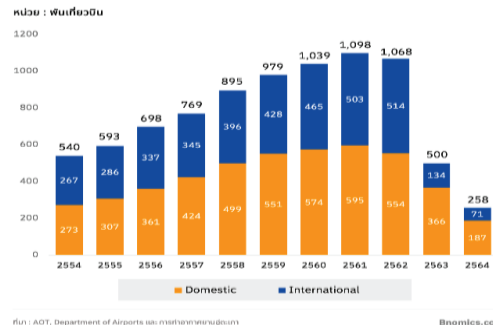
นานาชาติประเทศ ก็มีผลต่อการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินในปี พ.ศ. 2565 นี้ ซึ่งหากมีการปิดประเทศก็จะทำให้ การฟื้นตัวช้าลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบาย Zero COVID ของประเทศจีน ซึ่งหากมีการนำนโยบายนี้กลับมาใช้อีก ก็จะทำให้ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินไม่ตรงตามที่คาดการณ์ไว้ (Civil Aviation Training Center, 2022)

โควิด 19 จุดเปลี่ยนธุรกิจการบิน

ในช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ที่ทั้งโลกต้องเจอกับโรคโควิด 19 ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจการบินหยุดชะงักเนื่องจากนโยบายควบคุมการเดินทาง ที่กระทบถึงสายการบินต้องลดจำนวนเที่ยวบินลง และแน่นอนว่าส่งผลกระทบต่ออาชีพนักบินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

โดยในปี 2563 มีจำนวนเที่ยวบินลดลงถึง 53% จากปีก่อนหน้า หรือปีก่อนที่จะมีโควิด 19 ระบาด โดยมีเที่ยวบินรวมทั้งปี 2562 อยู่ที่ประมาณ 1.07 ล้านเที่ยวบินปี 2563 มีจำนวนเที่ยวบินอยู่ที่ 500,000 เที่ยวบิน และในปี 2564 ซึ่งมีสายพันธุ์เดลต้าระบาดรุนแรงมีจำนวนเที่ยวบินทั้งปีเหลือเพียง 258,000 เที่ยวบิน ซึ่งแน่นอนว่ากระทบต่อความต้องการนักบินโดยตรง

จำนวนเที่ยวบินภายในและระหว่างประเทศของปี 2554 – 2564



ภาพที่ 2 จำนวนเที่ยวบินภายใน

และระหว่างประเทศของปี 2554 - 2564

ที่มา: AOT. (2022); Department of Airport. (2020)

จากภาพที่ 2 ปริมาณเที่ยวบินรวมทั้งหมดเฉลี่ยต่อวันในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 อยู่ที่ 1,124 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 1.0 เมื่อเทียบกับเที่ยวบินเฉลี่ยต่อวันเดือน มกราคม พ.ศ. 2565 ที่มีจำนวน 1,135 เที่ยวบิน สาเหตุมาจากการสถานการณ์การติดเชื้อภายในประเทศในขณะนั้น ซึ่งยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จึงมีการขอความร่วมมืองดการเดินทาง อีกทั้งในช่วงปลายเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 มีสถานการณ์ความไม่สงบจากกรณีสงครามรัสเซีย-

ยูเครนที่ส่งผลต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศและข้อจำกัดการผ่าน่านฟ้าได้ลดลง อย่างไรก็ตามจะต้องติดตามสถานการณ์ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณเที่ยวบินในอนาคต (AOT, 2022)

จากข้อมูลของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ปี 2563 มีจำนวนผู้ถือใบอนุญาตที่ประจำหน้าที่ (ATPL, CPL, PPL, SPL) รวมทั้งสิ้น 761 ราย ซึ่งลดลงกว่าช่วงก่อน COVID ที่มีจำนวนอยู่ที่ระดับ 1,590 - 1,740 ราย หรือลดลงเฉลี่ย 54% และการลดลงของจำนวนนักบินในช่วงการแพร่ระบาดหนักของโรคโควิด 19 ทำให้ความต้องการของตำแหน่งนักบินลดลงตามไปด้วย รวมถึงการตัดสินใจเรียนในหลักสูตรนักบินอาชีพที่ลดลง ทำให้โรงเรียนสอนการบินได้รับผลกระทบอย่างมาก โรงเรียนสอนการบินทุกแห่งในช่วงที่โควิด 19 ระบาดหนัก มีจำนวนผู้สมัครเรียนน้อยลงจนขาดทุน และบางแห่งขาดทุนจนต้องหยุดดำเนินกิจการไป ทุกวันนี้มีโรงเรียนสอนการบินที่มีใบอนุญาตเปิดสอนเพียง 15 แห่ง และแน่นอนว่าโรงเรียนที่เปิดอยู่ต่าง ก็ประสบปัญหาหารายได้ที่ลดลงเพราะมีผู้สมัครเป็นจำนวนน้อย โดยเฉพาะหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรี (CPL) ซึ่งเป็นรายได้หลักของโรงเรียนการบินในประเทศไทย

ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนการบินและหลักสูตร

โรงเรียนการบินบางกอกเอวิเอชันเซ็นเตอร์ (Bangkok Aviation Center [BAC]) เป็นโรงเรียนการบินที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย จากผลสำรวจในปี พ.ศ. 2565 พบว่าทางโรงเรียนการบินสามารถผลิตนักบินพาณิชย์ได้จำนวน 1,056 คน ภายในช่วง

ตลอดระยะเวลากว่า 20 ปีของการประกอบกิจการ โดย 80% หลังจบหลักสูตรแล้วได้เข้าทำงานในสายการบิน ส่วนอีก 20% กระจายตัวอยู่ตามหน่วยงานรัฐบาล บริษัทเอกชนและเป็นครูสอนการบิน BAC (Bangkok Aviation Center, 2022c)

โดยทางโรงเรียนเปิดให้บริการหลักสูตรทางด้านการบินหลายหลักสูตร เพื่อรองรับความต้องการของทุกคนที่ต้องการเดินทางสู่อาชีพนักบิน เช่น CPL (หลักสูตรใบอนุญาตสุตรนักบินพาณิชย์ตรี), PPL (หลักสูตรใบอนุญาตนักบินส่วนบุคคล), IP (หลักสูตรใบอนุญาตครูการบิน) เป็นต้น โดยลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักของโรงเรียน คือ หลักสูตรใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรี (CPL) สำหรับผู้ที่มีความประสงค์จะประกอบอาชีพนักบิน จึงจำเป็นต้องเริ่มสมัครเรียนในหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรี (CPL) เพื่อขอรับใบอนุญาตสำคัญไปใช้ในการสมัครงานและประกอบอาชีพนักบินกับสายการบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Bangkok Aviation Center, 2022b)

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียน

“ศิษย์การบิน” คือ คำที่นิยมใช้เรียกแทนตัวของนักเรียนการบินในประเทศไทย ซึ่งผู้เรียนได้ทำการศึกษาโดยแบ่งศิษย์การบิน นั่นคือลูกค้าของโรงเรียนการบินออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ กลุ่มนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนการบิน เช่น มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เป็นต้น โดยศิษย์การบินกลุ่มนี้จะสามารถเริ่มต้นเส้นทางสู่นักบินได้เร็วกว่าคนอื่น เพราะสามารถเริ่มฝึกบินได้ตั้งแต่ปีสุดท้าย

ของการเรียนมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ศิษย์การบินจะต้องผ่านการทดสอบทางด้านวิชาการทางการบินเบื้องต้นจากทางโรงเรียน และผ่านการตรวจเวชศาสตร์การบิน (Medical Class 1) จากโรงพยาบาลที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย หรือ The Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT) จึงจะสามารถสมัครเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบินได้ (Theplib, 2022)

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นปริญญาตรีขึ้นไป ไม่จำกัดสาขาวิชา ซึ่งตั้งแต่เกิดโรคระบาดโควิด 19 จนถึงปัจจุบันส่งผลให้สายการบินยกเลิกการให้ทุนสำหรับผู้ผ่านการทดสอบในโครงการนักบินทุนของสายการบิน จึงคงเหลือเพียงแค่ “ศิษย์การบินทุนส่วนตัว” ในช่วงเวลานี้เท่านั้น โดยกระบวนการรับสมัครของกลุ่มที่ 2 เป็นไปในแนวทางเดียวกับผู้เรียนกลุ่มที่ 1 ในส่วนของการทดสอบวิชาการทางการบิน และการเข้าตรวจเวชศาสตร์ทางการบิน (Medical Class 1) จากโรงพยาบาลที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) โดยในปัจจุบันมีอัตราค่าเรียน CPL โดยประมาณอยู่ที่ 2.5 ล้านบาท (Poonpol & Pangkesorn, 2022)

กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มผู้เรียนชาวต่างชาติที่ต้องการมีใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรี (CPL) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวอาเซียน ได้แก่ ชาวเวียดนาม ชาวเมียนมาร์ และชาวลาว เป็นต้น โดยศิษย์การบินกลุ่มนี้มีกระบวนการสมัครที่เหมือนกับศิษย์การบินกลุ่มที่ 1-2 แต่จะมีเพิ่มเติมเข้ามาในส่วนการทดสอบภาษาอังกฤษก่อนเข้าเรียน เพราะทางโรงเรียนจะต้องมั่นใจว่าผู้เรียนสามารถ

ทำการสื่อสารกับครูการบินได้ตั้งแต่เริ่มต้นหลักสูตร โดยกลุ่มศิษย์การบินชาวต่างชาตินี้มีอายุเริ่มต้นตั้งแต่ 18 ปีเป็นต้นไป เพราะในต่างประเทศมีระเบียบการรับสมัครโดยระบุวุฒิการศึกษาเริ่มต้นเพียงแค่ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งแตกต่างกับประเทศไทยที่มีระเบียบการรับสมัครนักบินพาณิชย์ตรีสำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเท่านั้น

แผนงานทางด้านลูกค้าสัมพันธ์

เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในปัจจุบันเริ่มฟื้นฟูกลับสู่ภาวะปกติ ผู้เขียนขอเสนอความคิดเห็นไว้ว่า ทางโรงเรียนต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบงานทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น ทั้งส่วนของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่ ดังนี้

ส่วนของลูกค้าปัจจุบัน ทางโรงเรียนควรมีแผนการติดตามความพึงพอใจของศิษย์การบินอย่างใกล้ชิด ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร โดยการดูแลของเจ้าหน้าที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์อย่างอบอุ่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดระบบอำนวยความสะดวกสำหรับการใช้ชีวิตประจำวันภายในศูนย์ฝึกด้วยความเป็นกันเอง เหมือนคนในครอบครัวในการติดตามแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในด้านต่าง ๆ รวมถึงจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในส่วนของอาคารหอพัก และบริเวณสำหรับกิจกรรมนันทนาการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้เรียนรู้สึกประทับใจและเกิดการบอกต่อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sriviroj (2019) กล่าวว่า การบริหารลูกค้าเชิงประสบการณ์สามารถสร้างความพึงพอใจ จนก่อให้เกิดความภักดีต่อ

องค์การ (Brand Loyalty) และส่งผลให้เกิดการบอกต่อจนสามารถขยายฐานลูกค้าได้

ส่วนของลูกค้าใหม่ ทางโรงเรียนควรจัดทำแผนการตลาดโดยอาศัยช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ เพราะสามารถทำได้ง่ายและเกิดการรับรู้ในวงกว้าง โดยมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ไปที่แผนลูกค้าสัมพันธ์ถึงจุดเด่นในการให้บริการด้วยคุณภาพอย่างประทับใจ โดยเริ่มตั้งแต่การแผนงานที่ชัดเจน แนวทางการติดตามแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกจนสามารถผ่านหลักเกณฑ์และมีคุณสมบัติเข้าฝึกอบรมการบินได้ ตลอดจนจัดทำแผนอำนวยการระหว่างผู้บริหาร ครูและศิษย์ในการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจถึงข้อมูลทางด้านโอกาสของสายงาน และทิศทางการกลับมาฟื้นฟูของธุรกิจสายการบินภายหลังโควิด 19 โดยแผนงานกำกับดูแลและมีการติดตามผลอย่างชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้สนใจเรียนนักเรียน มองเห็นโอกาสและไม่ลังเลที่จะตัดสินใจสมัครเข้ามาฝึกอบรม ณ สถาบันแห่งนี้ (Boonwongwan, 2018)

ในปีพ.ศ. 2563 โรงเรียนการบินบางกอกเอวิเอชันเซ็นเตอร์ ได้มีการลงประกาศผ่านเว็บเพจ www.ba.ac.th/ มีเนื้อหาถึงการทำบันทึกข้อตกลงการรับสมัครนักเรียนเข้าทำงานระหว่างสายการบินไทยแอร์เอเชียและโรงเรียนการบินบางกอกเอวิเอชันเซ็นเตอร์ (บีเอซี) โดยคณะผู้บริหารของทั้งสององค์กรได้จัดตั้งโครงการความร่วมมือการสรรหานักบินใหม่ โดยจะพิจารณาผู้สำเร็จการฝึกอบรมและถือใบอนุญาตสำคัญจากโรงเรียนการบินบางกอกเอวิเอชันเซ็นเตอร์เป็นลำดับแรก ซึ่งเป็น

ผลดีต่อผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันแห่งนี้ และทำให้มองเห็นโอกาสสำหรับผู้ที่กำลังจะจบหลักสูตรในเร็ววันนี้ด้วย นอกจากนั้นยังเป็นข้อจูงใจสำหรับผู้ที่มีความฝันอยากเป็นนักบินของสายการบินไทยแอร์เอเชียให้ไม่ลังเลที่จะเลือกสมัครเข้าเรียนที่นี่ด้วยสัญญาที่ดีในทิศทางที่กลับมาสดใสของธุรกิจการบิน และถือเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา นักบินตกงานภายหลังจบหลักสูตรในคราวเดียวกันด้วย (Bangkok Aviation Center, 2022a) ทั้งนี้สถาบันควรมีการจัดเตรียมความพร้อมให้ศิษย์การบินมีคุณสมบัติครบถ้วนพร้อมสำหรับการเข้าทำงาน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะทางด้านการบิน ทักษะทางด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ และถือใบอนุญาตสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนอย่างถูกต้องตามมาตรฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการส่งออกนักบินที่มีคุณภาพสู่อุตสาหกรรมการบินต่อไป

แนวโน้มของอาชีพนักบิน

ปัจจุบันนี้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ดีขึ้นมากกว่าหลายปีที่ผ่านมา จนแทบจะไม่ส่งผลกระทบกับชีวิตประจำวันแล้ว ส่วนมาตรการข้อจำกัดการเดินทางโดยเครื่องบินก็ถูกประกาศยกเลิกบังคับใช้จึงทำให้ทิศทางของธุรกิจสายการบินกลับสู่เส้นทางที่ควรจะเป็นในระยะเวลาฟื้นฟู เพราะว่าการแพร่ระบาดที่รุนแรงของโควิด 19 ในหลายปีที่ผ่านมา ได้ส่งผลให้หลายธุรกิจต้องปรับแผนการทำงานเพื่อป้องกันการระบาดของโรคในองค์กร และลดความเสี่ยงที่พนักงานจะติดเชื้อจากภายนอก โดยแต่ละองค์กรไม่เพียงแต่ต้องสรรหามาตรการในการทำงาน

เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังคงมีมาตรการในการเยียวยาพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด 19 อีกด้วย

ก่อนหน้านี้ภาคส่วนของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมธุรกิจการบินจำเป็นต้องออกนโยบายลดค่าใช้จ่าย เพื่อรับมือกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถานะการเงินของหน่วยงาน เนื่องจากการหยุดชะงักของการสัญจรทางอากาศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการและบริษัทที่ประกอบกิจการเกี่ยวข้องกับการบินทั่วโลกต้องสูญเสียรายได้ และมีความจำเป็นต้องมีมาตรการออกมาเพื่อลดผลกระทบทางการเงินเพื่อรักษาสถานะการดำเนินงานกิจการของบริษัท เช่น สายการบินหลายแห่งมีมาตรการปรับลดจำนวนของเที่ยวบิน ตลอดจนพิจารณายกเลิกเส้นทางบินในบางเส้นทางที่มีผู้ใช้บริการน้อย และนอกจากนี้ยังมีการปรับลดเงินเดือนของคณะผู้บริหารรวมทั้งการปรับลดสวัสดิการของผู้บริหารและพนักงานทั้งโดยสมัครใจและเป็นระเบียบบังคับ รวมถึงการปรับลดจำนวนพนักงานที่เป็นสัญญาจ้างบางส่วน โดยการเชิญออกหรือการทำสัญญาการพักจ้างงานระยะยาว (Leave without pay) ซึ่งจากทุกข้อที่ได้กล่าวมาส่งผลให้ผู้ที่สนใจเรียนต่อนักบินเกิดความลังเลในการตัดสินใจ ด้วยเหตุผลของความมั่นคงในอาชีพจากผลกระทบของโควิด 19 ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา

ผู้เขียนคาดการณ์ไว้ว่าความต้องการอาชีพนักบินในปัจจุบันเริ่มกลับมาฟื้นตัว และในเร็ววันนี้อาจจะเกิดการขาดแคลนอาชีพนักบินขึ้นอีกครั้งได้ เพราะว่าในช่วงที่โควิดระบาดหนักหลายสายการบินได้ปลดเกษียณนักบินก่อนกำหนด รวมไปถึงนักบินบางคนที่ถูกลดชั่วโมงบินและลดเงินเดือนได้หันไป

ประกอบอาชีพอื่นแทน ขณะที่ความต้องการเดินทางของผู้คนหลังจากที่สถานการณ์โควิด 19 ดีขึ้น คาดคะเนว่าจะสูงขึ้นมากหลังจากที่อดอันมานานหลายปี โดยมีการคาดคะเนไว้ว่าการขาดแคลนนักบินทั่วโลกน่าจะเริ่มเห็นในปี 2566 เป็นต้นไป ซึ่งได้คาดคะเนไว้ว่า น่าจะมีการขาดแคลนนักบินทั่วโลกประมาณ 34,000 คนในปี 2568 และคาดว่าจะสูงถึง 60,000 คน ในปี 2572 (Worachaisap, 2022 ; Bank of Ayudhya, 2021)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจ

ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า หมายถึง กระบวนการในการศึกษาปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ก่อให้เกิดความประทับใจและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว กล่าวได้อย่างง่ายคือ กลยุทธ์ CRM (Customer Relationships Management) เป็นกลยุทธ์ของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มุ่งสร้างความภักดี (Loyalty) ที่ลูกค้ามีให้ต่อสินค้า บริการ แบนด์หรือองค์กรเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ บอกต่อ รวมถึงการรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้เพื่อไม่ให้เปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่ง โดยเป้าหมายของการทำ CRM ไม่ใช่แค่เน้นการขาย การตลาดและการบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บรวบรวมและจัดการกับข้อมูลของลูกค้าและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาและปรับปรุงแผนการตลาด สินค้าและบริการในอนาคต เพื่อช่วยให้บริษัทหรือองค์กร สามารถจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการบริการลูกค้า

ไปจนถึงกระบวนการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การติดตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร การติดตามกลุ่มเป้าหมายที่มีแนวโน้มสนใจ ซึ่งในที่นี้คือผู้สนใจเข้าเรียนหลักสูตรนักบิน จึงควรสร้างแคมเปญที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และกิจกรรม Open House เพื่อเปิดโรงเรียนการบินให้บุคคลผู้ที่สนใจได้เข้าชม พร้อมทั้งจัดเสวนาให้ความรู้ทางการบิน พร้อมตอบคำถามสำหรับขั้นตอนสู่การเป็นนักบินเพื่อทำการตลาด เป็นต้น โดยกิจกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจสมัครเรียนให้เป็นไปได้ง่ายขึ้น ด้วยระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับเป้าหมายสุดท้ายของการใช้หลัก CRM นั่นคือการเปลี่ยนจากกลุ่มผู้บริโภคไปสู่การเป็นกลุ่มลูกค้า (Ruenrom, 2004)

ความสำคัญของกลยุทธ์ทางการตลาดด้วยการสร้างภาพลักษณ์สถาบัน (Branding)

โดยสถาบันมุ่งมั่นสร้างคุณค่าของหลักสูตรด้วยประสบการณ์ที่ดีของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ ภายใต้การอำนวยความสะดวกของแผนกลูกค้าสัมพันธ์ ด้วยบริการอำนวยความสะดวกด้านการเรียน และร่วมติดตามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด โดยสิ่งนี้ต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากภายนอก ได้แก่ ผู้ปกครอง และหน่วยงานภาครัฐทางด้านการบินอำนวยความสะดวกด้านมาตรฐาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถสร้างนักบินที่มีคุณภาพ มีความทันสมัยและพร้อมใช้งาน ด้วยการควบคุมการผลิตนักบินของครูการบิน

และผู้บริหาร และการรักษามาตรฐานทางด้านความปลอดภัย (Sripirom, 2017) โดยได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการที่ประจักษ์สาธารณชน จากสถิติอุบัติเหตุเป็นศูนย์ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับหลักแนวคิดของ Poolsawad and Jureeket (2016) ได้กล่าวไว้ว่า “สถาบันศึกษาในปัจจุบันไม่สามารถประกอบกิจการโดยปราศจากการสนับสนุนจากภายนอกได้ ซึ่งสถาบันศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากสังคมภายนอก อันได้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านมาตรฐานการบินในการเข้ามามีส่วนร่วมกำกับดูแล โดยต้องอาศัยการสนับสนุนจากสังคมการบินโดยรอบด้วย ซึ่งผู้เขียนได้อภิปรายจุดยืนในเอกลักษณ์ของสถาบันประกอบกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างภาพลักษณ์ในภาพรวม โดยใส่ใจตั้งแต่ระเบียบเครื่องแต่งกาย ตลอดจนอาคารสถานที่ และอุปกรณ์อากาศยานที่มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเรียนรู้ 2) การสร้างภาพลักษณ์ด้านการบริหาร โดยการันตีผลความสำเร็จด้วยสถิติด้านความปลอดภัย และอัตราการได้งานหลังจบหลักสูตร 3) การสร้างภาพลักษณ์ด้านผู้สอน โดยบุคลากรคุณภาพที่จบการศึกษาจากสถาบันการบินชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศภายใต้แผนการสอนด้วยหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน 4) การสร้างภาพลักษณ์ด้านผู้เรียน โดยการผลิตนักบินที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติพร้อมใช้งาน จากนั้นอาจสื่อสารผ่านสื่อไปยังสังคมเพื่อสร้างการยอมรับ และให้การส่งเสริมสถาบันศึกษาต่อไป

การปรับกลยุทธ์การบริหารธุรกิจสถาบันการบิ นในรูปแบบออนไลน์

หลายปีที่ผ่านมาสถานการณ์โควิด 19 สร้างผลกระทบไม่ใช่แค่ธุรกิจการบิ น แต่ทุกคน จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ตั้งแต่ การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) เพื่อลดการเดินทาง เริ่มสร้างความคุ้นชินกับ มาตรการรักษาระยะห่าง (Social Distancing) การตรวจคัดกรอง และการลงบันทึกการเข้าออก พื้นที่ (Check in) ตามนโยบายของกระทรวง สาธารณสุข ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของ การดำรงชีวิต การประกอบธุรกิจและการให้ บริการไปจากเดิม ตามแนวทางชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ที่ประชาชนทุกคนได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต จนกลายเป็นความปกติใหม่กันไปเรียบร้อยแล้ว และในปัจจุบันประชาชนกำลังเรียนรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ใ นการดำรงชีวิตมากขึ้นเพื่อก้าวไปสู่ (Next Normal) ชีวิตวิถีถัดไป (Mahasap, Pipathanangkul & Pasunun, 2022).

ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นแนวทาง ที่ในทุกภาคส่วนของสังคมจะต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบวิถีชีวิตจากที่เคยออกจากบ้าน เพื่อไป ทำงานและไปโรงเรียนโดยควรเปลี่ยนเป็นกิจกรรม จากที่บ้านเพื่อลดอัตราการออกจากบ้านซึ่งมี ความเสี่ยงในการ ติดเชื้อ และเมื่อจำเป็นต้อง ออกจากบ้านควรสวมหน้ากากอนามัยเพื่อป้องกัน การติดเชื้อ ส่วนโรงเรียนการบิ นก็ต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบการให้บริการไปสู่ชีวิตวิถีใหม่โดยใช้ประโยชน์ จากระบบออนไลน์ มากขึ้น เช่น แพลตฟอร์มบริการ ดิจิทัล (Digital Service Platform) ซึ่งทำให้

เข้าถึงสินค้าและบริการได้ง่ายขึ้น โดยมีตัวอย่าง ชีวิตวิถีใหม่ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การเรียนการสอน ออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งทางโรงเรียนการบิ นสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ได้ในการจัดห้องเรียนออนไลน์ ในการเรียนทฤษฎีภาคพื้น เพราะสามารถช่วยลด ค่าใช้จ่ายส่วนตัวของศิษย์การบิ น ทั้งด้านการเดินทาง ค่าหอพักและค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ด้วยเหตุที่อัตรา ค่าเรียนหลักสูตรนักบิ นมีราคาที่สูงอยู่แล้ว การเรียน ออนไลน์ภาคพื้นจึงเป็นแนวทางช่วยลดค่าใช้จ่าย ได้ดีวิธีหนึ่ง เพราะการฝึกบิ นภาคอากาศไม่สามารถ จัดการเรียนออนไลน์ได้ จึงจำเป็นต้องเดินทางมา ณ สนามบิ นที่ตั้ง ดังนั้นถ้าโรงเรียนการบิ นมองเห็น ช่องทางนี้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Promotion) โดยการลดราคาค่าเรียน ซึ่งผู้เขียน มีความเห็นว่าการจัดห้องเรียนออนไลน์มีส่วนช่วย ประหยัดค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ทั้งค่าหอพัก ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าบริการรถรับส่ง ค่าเสื่อมสภาพของอุปกรณ์ จึงสามารถแปลงต้นทุนในส่วนนั้นมาเป็นส่วนลด เพื่อสร้างแรงจูงใจทางด้านราคาอีกหนึ่งทาง (Luechai, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ ส่วนประสมของการตลาดบริการ ตามแนวคิด ของ Lovelock and Wirtz (2007) ระบุว่า การใช้ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 7 P's ของสินค้า ประเภทบริการประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของ ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคาและค่าใช้จ่ายอื่น ของผู้ใช้บริการ (Price) 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือสถานที่ (Place) 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) 5) กระบวนการ (Process) 6) บุคลากร (People) 7) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)

โดยผู้เขียนได้นำหลักการ 7 P's ของ Lovelock and Wirtz (2007) มาใช้ประยุกต์ใช้ในการอธิบายแผนงานทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนการบิน ดังนี้

ผลิตภัณฑ์ (Product) ในที่นี้คือการบริการหลักสูตรโดยมีใบอนุญาตนักบิน (Pilot License) เป็นสิ่งที่เสนอขาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคซึ่งคือ ศิษย์การบิน โดยกลุ่มผู้เรียนส่วนใหญ่ต้องการประกอบอาชีพนักบินพาณิชย์ในสายการบิน จึงจำเป็นต้องเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรี (CPL) นอกจากนี้โรงเรียนยังมีศูนย์ทดสอบทางภาษาสำหรับการบิน (ICAO English) ที่ได้รับมาตรฐานการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) จึงเป็นอีกสินค้าที่มีผู้เข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก และด้วยสถานการณ์ได้งานของศิษย์รุ่นก่อนเกิดโควิด 19 โรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลเพื่อรักษามาตรฐานอยู่เสมอ และวางแผนการพัฒนาคุณภาพอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อผลิตนักบินที่มีคุณภาพและคุณสมบัติที่พร้อมส่งออกสู่ตลาดงานด้านการบิน (Bangkok Aviation Center, 2022a)

ราคา (Price) คือ จำนวนเงินที่ถูกเรียกเก็บเป็นค่าแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่ง ในส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นั้น ซึ่งจากหัวข้อ ก่อนหน้านั้นผลิตภัณฑ์คือ หลักสูตรใบอนุญาตนักบิน (Pilot License) โดยจะต้องมีการกำหนดราคาให้มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบภาพรวมของสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในด้าน

ราคา ดังนั้นการตั้งราคาในช่วงของการแพร่ระบาดของโควิด 19 โรงเรียนสอนการบินควรนำรูปแบบของการเรียน ออนไลน์เข้ามาใช้มากขึ้นในส่วนทฤษฎีภาคพื้น เพราะเป็นการสนับสนุนนโยบายควบคุมโรค และยังช่วยลดค่าใช้จ่ายของโรงเรียนในด้านอุปกรณ์และสถานที่ จึงสามารถนำส่วนต่างของค่าใช้จ่ายนั้นมาปรับลดราคาค่าเรียนให้ถูกลง

ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นวิธีการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ซึ่งโรงเรียนเลือกใช้ประโยชน์จากสื่อออนไลน์เป็นหลักในการสื่อสารให้ข้อมูล และทำให้โรงเรียนการบินเป็นที่รู้จักโดยประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บเพจและ Facebook รองลงมาคือ ป้ายประกาศ แผ่นพับและการออกบูธของแผนกลูกค้าสัมพันธ์ในงานกิจกรรม Open House ของโรงเรียนตามลำดับ

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง วิธีการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้ทราบถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากการซื้อผลิตภัณฑ์ โดยในช่วงที่โควิดระบาดหนักทางโรงเรียนได้จัดแพ็คเกจ หลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรี (CPL) แถมฟรี หลักสูตรครูการบิน (IP) โดยผู้เรียนจะชำระค่าเรียนเพียงแค่หลักสูตร CPL เท่านั้น ส่วนหลักสูตร IP จะได้รับการยกเว้นค่าลงทะเบียน และผู้ที่สำเร็จจากหลักสูตรทั้งสองนี้ จะได้รับการบรรจุเป็นครูการบิน (IP) ในเบื้องต้น เพื่อลดอัตราการว่างงาน และถือเป็นการมีรายได้พร้อมกับการทบทวนความรู้ไปในตัว ซึ่งส่งผลดีต่อศิษย์กลุ่มนั้นในช่วงเวลาระหว่างรอการกลับมาของธุรกิจสายการบินในระยะฟื้นฟู

บุคลากร (People) หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งหมายรวมถึงคณะผู้บริหาร

ครูการบิน และบุคลากรอำนวยความสะดวก ซึ่งผู้เขียนขอเจาะจงที่แผนลูกค้าสัมพันธ์ ควรมีแผนการติดตามความพึงพอใจของศิษย์การบินอย่างใกล้ชิด ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียน ตลอดจนการจัดระบบอำนวยความสะดวกสำหรับการใช้ชีวิตประจำวันภายในศูนย์ฝึกด้วยความเป็นกันเองเสมือนคนในครอบครัว ในการติดตามแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในทุกด้านต่างเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจ และเกิดความผูกพันกับสถาบันในระยะยาว จนเกิดการขยายฐานลูกค้าด้วยวิธีการบอกต่อ (Sriviroj, 2019)

กระบวนการ (Process) ด้านกระบวนการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยการดำเนินแผนงานของโรงเรียนนั้นควรมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่กำลังเกิดปัญหานักบินไม่ได้บิน ภายใต้แนวคิด “บินเป็นไม่พอ ต้องมีความรู้แน่น และมีงานรองรับ” ภายใต้โครงการความร่วมมือการสรรหานักบินใหม่ของสายการบินไทยแอร์เอเชียกับโรงเรียนการบินบีเอซี โดยจะพิจารณาผู้สำเร็จการฝึกอบรมและถือใบอนุญาตสำคัญจากโรงเรียนการบินบีเอซีเป็นลำดับแรก ทั้งนี้โรงเรียนยังมีนโยบายให้ศิษย์เก่าสามารถกลับเข้ามาเรียนทฤษฎีภาคพื้นซ้ำได้ฟรีจนกว่าจะได้งาน ภายใต้การติดตามกวัดขันจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการผลิตนักบินให้มีคุณสมบัติที่พร้อมสำหรับโอกาสที่กำลังเข้ามาและถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นให้สถาบันการบินแห่งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vanichdamrongsak & Sutthisanon (2013)

มีผลสรุปว่า การรับรู้ภาพลักษณ์และคุณภาพการบริการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้ภาพลักษณ์ในภาพรวมของกระบวนการด้านความรับผิดชอบ และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าอยู่ในระดับมาก

องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สิ่งที่ถูกค่าสามารถสัมผัสได้จากการมีส่วนร่วมหรือใช้สินค้า/บริการ เริ่มตั้งแต่แบบเครื่องแต่งกายของครูและผู้เรียนที่เหมาะสมกับการฝึกทั้งภาคพื้นและภาคอากาศ รวมถึงการจัดอาคารสถานที่ของศูนย์ฝึกบิน โดยการจำลองสถานที่ภายในศูนย์ฝึกบินให้เหมือนสนามบินอย่างมากที่สุด เพื่อสร้างเสริมปัจจัยด้านกายภาพและเป็นการต่อเติมแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนจากการเรียนรู้ภายใต้ปัจจัยด้านสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ (Abdulloh & Niemted, 2020) นอกจากนี้ควรมีการควบคุมความสะอาดตามมาตรการกระทรวงสาธารณสุข และถือปฏิบัติตามระเบียบมาตรฐานความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดอีกด้วย

สรุป

สถาบันการบินในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายในรูปแบบใหม่ ด้วยพฤติกรรมความต้องการที่เปลี่ยนไปตามสภาพสังคมในช่วงเวลานี้ ที่สถานการณ์โควิด 19 กำลังดีขึ้นตามลำดับ จนแทบจะไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันแล้ว จึงส่งผลให้แนวโน้มในการฟื้นฟูของสายการบินกลับมาอยู่ในเส้นทางที่สดใสขึ้น หลายสายการบินกลับมาเปิดเส้นทางบินตามปกติ และเริ่มมีการเปิดรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew)

จากอัตราการกลับมาขยายตัวของธุรกิจการบิน ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีต่ออาชีพนักบิน (Pilot) เช่นกัน

ก่อนหน้าการเกิดโควิด 19 อาชีพนักบินถือเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง มีรายได้ที่สูง รวมถึงชุดเครื่องบินที่มีเกียรติ ทำให้ผู้คนจำนวนไม่น้อยมีความฝันที่จะประกอบอาชีพนักบิน ซึ่งเส้นทางสู่อาชีพนักบินนั้นเริ่มต้นที่โรงเรียนการบิน โดยก่อนโควิดโรงเรียนมีศิษย์การบินทั้งหมด 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ศิษย์ทุนสายการบิน (Student Pilot [SP]) และ 2) ศิษย์ทุนส่วนตัว (Qualified Pilot [QP])

แต่ในปัจจุบันสายการบินในประเทศทุกบริษัทได้พร้อมใจกันปิดโครงการนักบินทุนสายการบินลง เพื่อรักษาสถานะทางการเงิน จึงคงเหลือเพียงแค่ผู้เรียนทุนส่วนตัวเท่านั้น และเนื่องด้วยค่าเรียนหลักสูตรนักบินพาณิชย์ที่มีราคาสูงประมาณ 2.5 ล้านบาท รวมกับสถานการณ์ปัจจุบันในระยะฟื้นฟูของธุรกิจการบินภายหลังโควิด 19 ที่ยังไม่แน่นอน ทำให้ผู้ที่สนใจต้องตัดสินใจอย่างหนักในการลงทุนกับเงินก้อนใหญ่

ดังนั้นบทความนี้จะได้นำวิธีการวางแผนกลยุทธ์ของงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ โดยนำหลักการ 7 P's ของ Lovelock and Wirtz (2007) มาใช้ประยุกต์ต่ออภิปรายแผนการดำเนินงานในส่วนของลูกค้าสัมพันธ์ โดยมีบทสรุปคือ แผนการปรับตัวของธุรกิจโรงเรียนการบินให้เข้ากับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจผ่านพ้นช่วงเวลานี้ไปได้ ซึ่งทางโรงเรียนต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบงานทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยเฉพาะในการประสานงานกับกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทางโรงเรียนควรมีแผนการติดตามศิษย์การบินทั้งในเรื่องการเรียนและ

ชีวิตประจำวันในศูนย์ฝึกบิน เพื่อให้ความช่วยเหลือหากเกิดปัญหาหรืออุปสรรค และควรมีการปรับรูปแบบการเรียนทฤษฎีภาคพื้นมาเป็นรูปแบบออนไลน์ เพื่อลดการเดินทางและช่วยลดค่าใช้จ่ายในคราวเดียวกัน โดยทุกแผนงานต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้เรียนรู้สึกประทับใจ และก่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กร (Brand Loyalty) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบอกต่อจนสามารถขยายฐานลูกค้าต่อไป

ส่วนของลูกค้าใหม่ ทางโรงเรียนควรจัดทำแผนการตลาดโดยอาศัยช่องทางออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์หลักสูตร เพราะสามารถทำได้ง่ายและเกิดการรับรู้ได้ในวงกว้าง และควรจัดกิจกรรม Open House โดยมุ่งเน้นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางสู่การเรียนนักบิน พร้อมแจกส่วนลดค่าเรียนในงาน รวมถึงจัดเสวนา แนะนำกระบวนการคัดเลือก ให้ข้อมูลวิธีการเตรียมตัวและหลักเกณฑ์ โดยมีช่วงการตอบคำถามในทุกจุดที่สงสัย ซึ่งจะมอบหมายหน้าที่ในส่วนนี้ให้แผนกลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ติดตามประสานงานดูแลจนกว่าจะสามารถผ่านคุณสมบัติเข้ารับการฝึกบินได้

นอกจากนั้นควรให้ความรู้ความเข้าใจถึงข้อมูลโอกาสของสายงาน และทิศทางการกลับมาฟื้นฟูของธุรกิจสายการบิน โดยมีการประกาศข้อมูลบันทึกข้อตกลงระหว่างโรงเรียนกับสายการบิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้สนใจมองเห็นโอกาสและไม่ลังเลที่จะตัดสินใจเข้ามาสมัคร โดยทุกแผนงานต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการสาธารณสุขเป็นสำคัญ เพื่อให้โรงเรียนการบินสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้รูปแบบชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)

REFERENCES

- Abdulloh, W. & Niemted, W. (2020). **Arrangement of learning environment to promote learning skills in the 21st century “concept theory and practice”**. Princess of Naradhiwas University Journal of Humanities and Social Sciences, B.E.2563. 7(2). 227. Retrieved from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pnuhuso/article/view/240095>. [2023, 30 Aug.] (In Thai)
- Airports of Thailand Public Company Limited. (2022). **Air traffic statistics report within the Bangkok FIR (AOT)**. Department of Airports. Retrieved from <https://investor.airportthai.co.th/transport.html/>. [2023, 30 Aug.] (In Thai).
- Bangkok Aviation Center. (2022a). **Bangkok Aviation Center. History**. Retrieved from <https://www.ba.ac.th/en/about/>. [2023, 28 Aug.] (In Thai).
- Bangkok Aviation Center. (2022b). **Bangkok Aviation Center. Course**. Retrieved from <https://www.ba.ac.th/en/course/>. [2023, 28 Aug.] (In Thai).
- Bangkok Aviation Center. (2022c). **Bangkok Aviation Center. Our success**. Retrieved from <https://www.ba.ac.th/en/our-success/>. [2023, 28 Aug.] (In Thai).
- Bank of Ayudhya. (2021). **Business/Industry Trends 2019-22: Modern Retail Business 2022**. Bangkok: Bank of Ayudhya Research Center.
- Boonwongwan, V. (2018). The Study of the obstacles which effect on undergraduate student's determination of becoming a pilot. **An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration**. Faculty of Commerce and Accountancy, Academic Year 2018. Bangkok: Thammasat University.
- Chantapong, S. & Tonghui, T. (2020). **The impact of the COVID-19 crisis on the global economy**. This Time is Different BOT Phra Siam Magazine Issue 5/2020 (September-October), Retrieved from https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256303_Cover_Bank_of_Thailand/. [2023, 30 Aug.] (In Thai).
- Charoensamran, P. (2018), **Factors Affecting the Use of Low-Cost Airline Services**, Research Report, B.E.2561. Faculty of Economics. Chiang Mai: Chiang Mai University.
- Chonsirirungsakul, U. (2011). **Marketing revolutionary ideas = Digital marketing**. Bangkok: Krungthep Business.

- Civil Aviation Training Center. (2022). **Annual Report 2022**, Civil Aviation Training Center. **Air Traffic Report**. Air Transport Information and Slot Coordination Division. Corporate Strategy Department, Airports of Thailand Public Company Limited, 2021. (Mimeographed). Bangkok: Civil Aviation Training Center.
- Department of Airport. (2020). **Annual Report 2020**. Retrieved from <https://airports.go.th/post/view/>. [2023, 28 Aug.] (In Thai).
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). **Service Marketing, People, Technology, Strategy** 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson International Education, pp.22, pp.207, pp.380.
- Luechai, P. (2011). **The Marketing mix factors, motivations and attitudes that influence the purchasing behavior of the consumers of Science Fiction Comic book in Bangkok**. Master Project, M.B.A. (Marketing). Bangkok: Graduate School of Srinakharinwirot University. (In Thai)
- Mahasap, N., Pipathanangkul, C. & Pasunun, S. (2022). Challenges and opportunities of aviation business in Thailand to a new normal life after the COVID-19 Pandemic. **Journal of Aviation, Travel, and Service**. **1(1)**, 1-19. Retrieved from <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/tft/article/view/1213/>. [August 29, 2023]. (In Thai).
- Poolsawad, K. & Jureeket, A. (2016). **Strategic Marketing for School**. Retrieved from <https://www.trueplookpanya.com/dhamma/content/552234>. [August 29, 2023].
- Poonpol, N. & Pangkesorn, R. (2022). Factors which Affect to the Applicant's Consideration in the Enrollment of Commercial Pilot License Course at Bangkok Aviation Center (BAC). **Global Goals, Local Actions, Looking Back and Moving Forward 2022. (B.E.2565)**, 70-79. Retrieved from <http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/8thconference/article/view/2699/>. [2023, 29 Aug.] (In Thai)
- Prachachat Turakij. (2018). **Situation of tourism, tourism industry in Thailand in the past year of 2017**. Bangkok: Matichon Public Co.,Ltd.
- Ruenrom, K. (2004). **Customer and Marketing Orientation: Creating a uniquely different organization**. Bangkok: National Productivity Institute.
- Sripirom, K. (2017). Images Creative Strategies of The Thai Airways International (Public) Company Limited. **Journal of Pacific Institute of Management Science, B.E.2560. 3(1)**. 92. Retrieved from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pacific/article/view/203150/>. [August 29, 2023]. (In Thai).

- Sriviroj, S. (2019). Can Customer Experience Management Actually Create Satisfaction and Loyalty to Business. **EAU Journal Social Science and Humanity** 2019. 9(2), 35-43. Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/193999/>. [August 29, 2023]. (In Thai).
- The Civil Aviation Authority of Thailand. (2020). **Thailand Aviation Industry Report 2020**. The Civil Aviation Authority of Thailand, Aviation Economics Division. Bangkok: Civil Aviation Development and Promotion Department.
- Theplib, C. (2022). Study the factors affecting the success of passing the criteria in aviation medical. **NKRAFA JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY** 18(1), 64-78. Retrieved from <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/nkrafa-sct/article/view/246547/167659/> [2023, 28 Aug.] (In Thai)
- Vanichdamrongsak, S. & Sutthisanon, A. (2013). **Perception on image and service quality: a case study of Kiatnakin Bank at Branches in Bangkok metropolitan region**. Rajamangala University of Technology Thanyaburi. Retrieved from <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/2339/>. [2023, 28 Aug.] (In Thai).
- Worachaisap, W. (2022). **Aviation Training School to COVID-19 crisis**. Retrieved from <https://www.blockdit.com/posts/6228c41a2afd3e752ab9acee>. [2023, 28 Aug.] (In Thai)
- Worakamnueng, R. (2020). **Airlines around the world. Adapting through the COVID-19 crisis with a strategy to transport goods through passenger aircraft**. Retrieved from <https://www.airfreight-logistics.com/th/airlines-across-the-globe-carry-cargo-via-passenger-planes-as-they-navigate-through-the-covid-19-crisis/> [2023, 28 Aug.] (In Thai)
-

