



## ความปกติแบบใหม่ทางการบิน NEW NORMAL IN AVIATION

วันที่รับต้นฉบับบทความ: 12 มกราคม 2564

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 20 เมษายน 2564

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 30 เมษายน 2564

จิตลดา ปิยะทัต\*  
Jitlada Piyatat

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา เพื่อศึกษามาตรการข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการระบาดหรือการติดเชื้อ และเพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการตระหนักรู้ของผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการภายใต้สถานการณ์เดียวกัน พบว่าผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนาส่งผลต่อการใช้ชีวิตของคนในสังคมทั่วโลกเป็นอย่างมาก จากการใช้วิถีชีวิตแบบปกติกลับต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อผ่านวิกฤตครั้งรุนแรงไปให้ได้ สถานการณ์ครั้งนี้ หนึ่งในอุตสาหกรรมที่รับผลกระทบทางตรงคือภาคธุรกิจการบิน เห็นได้จากการสร้างมาตรการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดโรคระบาดในวงกว้าง จึงต้องมีการคุมเข้มในการเข้า-ออกของเที่ยวบิน รวมไปถึงการระงับเที่ยวบินในบางประเทศที่มีการระบาดอย่างหนัก ปัญหานี้จึงส่งผลกระทบในการจำหน่ายบัตรโดยสารซึ่งเป็นรายได้ทางตรง ดังนั้นในภาวะที่ต้นทุนยังคงเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นกว่าเดิมจากการจอดอากาศยานและไม่ได้ใช้ประโยชน์สายการบินจึงต้องหาทางรอดในวิกฤตครั้งนี้ ซึ่งเป็นอุบัติการณ์ใหม่ที่เข้ามาทดสอบความแข็งแกร่งของธุรกิจให้ผ่านไปได้ภายใต้ความปกติแบบใหม่

**คำสำคัญ:** ไวรัสโคโรนา, ความปกติแบบใหม่, การบิน

### ABSTRACT

The impact of the coronavirus outbreak affects the lives of people in society around the world. From the normal way of living, things must change to overcome a severe crisis in order to get through from this situation. The direct impact is the aviation business sector. It can be seen from the creation of preventive measures to avert a widespread outbreak, therefore strict control of the entrance and exit of the flight, including the suspension

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ e-Mail: jitladapiy@pim.ac.th



of flights in some countries with severe outbreaks. This problem affects ticket sales which are direct revenue, therefore, in the case of costs that remains the same or increase than before from the aircraft park and do not use The airline must find a way to survive in this crisis, which is a new incidence that will test the strength of the business to pass under the new normal.

**Keywords:** coronavirus, new normal, aviation.

## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินทั่วโลกที่ทำให้การไหลเวียนปริมาณการจราจรทางอากาศและจำนวนผู้โดยสารลดลงอย่างชัดเจน องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ชี้ว่า โควิด-19 ทำให้อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกต้องสูญเสียรายได้ในปี พ.ศ. 2563 มหาศาล ถึง 4-5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ด้านสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ชี้ว่า สายการบินทั่วโลกจะขาดทุนรวม 1.185 แสนล้านดอลลาร์ ขณะที่ IATA ระบุว่าปริมาณผู้โดยสารของสายการบินของไทยจะลดลง 55 ล้านคน หรือลดลงร้อยละ 52.00 จากปี พ.ศ. 2562 สอดคล้องกับข้อมูล กพท. ที่บอกว่ารายได้รวมของ 9 สายการบินสัญชาติไทยในปี พ.ศ. 2563 จะลดลงมาอยู่ที่ 8.28 หมื่นล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 73.00 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 ที่มีรายได้รวม 3.12 แสนล้านบาท หรือลดลง 2.3 แสนล้านบาท (ข่าวสดออนไลน์, ออนไลน์, 2564)

เนื่องจากมีข้อจำกัดในการเดินทางข้ามประเทศ รวมไปถึงรายได้ต่อเที่ยวบินที่ลดลงเนื่องจากมีมาตรการในการขายที่นั่งเพื่อสร้างระยะห่างของผู้โดยสาร และบางช่วงมีการงดให้บริการอาหารเครื่องดื่มระหว่างเที่ยวบินสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำที่มีรายได้จากการขายอาหารเครื่องดื่ม ดังนั้นเพื่อการอยู่รอดของธุรกิจและลดการติดเชื้อ รวมไปถึงการสร้างเชื่อมั่นต่อผู้โดยสาร จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวในสถานการณ์และหาแนวทางเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม เช่น เน้นการขนส่งอากาศยานเพื่อขนส่งสินค้า การขายอาหารที่ทำมาจากครัวการบินที่มีทั้งขายในพื้นที่ตั้งและส่งให้ตามที่อยู่ การขายคอร์สอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและบุคลากรขององค์กร เป็นต้น

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา



2. เพื่อศึกษามาตรการข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการระบาดหรือการติดเชื้อ

3. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการตระหนักรู้ของผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการภายใต้สถานการณ์เดียวกัน

## สถานการณ์ Covid-19

ผลจากโรคอุบัติใหม่ไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อภาคธุรกิจท่องเที่ยว รวมไปถึงส่งผลกระทบต่อการเดินทางโดยเครื่องบินโดยสาร ที่ผ่านมามีการระบาดของโรคที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อผ่านทางเดินหายใจ โดยข้อมูลจากองค์การอนามัยโลก หรือ WHO ระบุว่า การระบาดของโรคซาร์สในช่วงเดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2545 ต้นกำเนิดอยู่ที่กวางตุ้ง ประเทศจีน ส่วนโรคเมอร์สระบาดในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2555 เริ่มระบาดจากเมืองเจดดาห์ ประเทศซาอุดีอาระเบีย และไวรัสโคโรนา เริ่มพบครั้งแรกในวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2562 จนถึงขณะนี้ยังมีการแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง มีจุดกำเนิดอยู่ที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ในช่วงที่เกิดการระบาดของโรคทำให้ยอดการเดินทางของผู้โดยสารลดลงอย่างต่อเนื่อง จากวิกฤตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ธุรกิจการบินจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือและกลับมาสร้างความเชื่อมั่นเมื่อมีการเปิดให้บริการหลังจากสถานการณ์ดีขึ้น

ที่ผ่านมามาตรการในไทยจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) มีมติห้ามเครื่องบินจากต่างประเทศเข้าประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 3-30 เมษายน และขยายเพิ่มเติมไปจนถึง 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 จึงส่งผลให้สายการบินต่าง ๆ ลดเที่ยวบินลงอย่างมากหรือถึงขั้นหยุดทำการบิน เพื่อป้องกันการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในทางกลับกัน ธุรกิจเหล่านี้ยังคงมีต้นทุนที่ปราศจากรายได้ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ จึงจำเป็นต้องพยุงธุรกิจของตน หลายสายการบินจึงเพิ่มไลน์ธุรกิจใหม่เพื่อหาโอกาสของตน เช่น การขายอาหาร รวมถึงเครื่องบินที่เคยให้บริการบนเที่ยวบิน มุ่งสู่การให้บริการแบบดีลิเวอรี หรือสามารถหาซื้อได้โดยตรงจากครัวที่ผลิตของสายการบินเอง เพื่อสร้างรายได้ เช่น การบินไทยปรุงเมนูจากครัวการบินส่งตรงความอร่อยถึงบ้าน ทั้งอาหารและเบเกอรี่ โดยสั่งซื้อผ่าน LINE MAN หรือกูร์เมท์ พรีเม่ ในเครือครัวการบินกรุงเทพฯ (บางกอกแอร์เวย์ส) จัดโปรโมชั่นอาหารกล่อง และฝ่ายสินค้าและบริการบนเครื่องบินของสายการบินแอร์เอเชีย นำซันตาน (Santan) แบรินด์อาหารบนเครื่องบิน เปิดให้สั่งเมนูของว่างและเครื่องดื่มยอดฮิต เช่น ชานมได้หวาน เป็นต้น



ในยามวิกฤตที่ไม่มีผู้โดยสาร การขนส่งคาร์โก้เป็นอีกหนึ่งรายได้ที่สร้างเพิ่มให้กับองค์กรและเป็นรายได้ที่ทำให้เกิดชั่วโมงบินของนักบินเอง และมีการปรับรูปแบบของเที่ยวบินในการขนส่งโดยใช้รูนอากาศยานที่มีในฝูงบินให้เหมาะสม ในส่วนของต่างประเทศ “All Nippon Airways (ANA)” สายการบินของประเทศญี่ปุ่น เที่ยวบินโดยสารก็ถูกลดจำนวนลงแต่มีความต้องการพื้นที่สำหรับขนส่งสินค้าทางอากาศมากขึ้น เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการในการขนส่งอุปกรณ์ทางการแพทย์ จากเดิมใช้แค่พื้นที่ในห้องบรรทุกสินค้าในเครื่องบินเพียงอย่างเดียว ได้เพิ่มพื้นที่ขนส่งโดยใช้พื้นที่เก็บสัมภาระเหนือที่นั่งของผู้โดยสารและบนที่นั่งของผู้โดยสาร รวมถึงขยายการให้บริการเที่ยวบินขนส่งสินค้าแบบเช่าเหมาลำด้วยอีกทั้งการแยกโครงสร้างของฝ่ายธุรกิจต่าง ๆ เช่น ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายบริการภาคพื้น และฝ่ายซ่อมบำรุง กำหนดบทบาทหน้าที่ กำลังคน รายรับ-รายจ่าย เพื่อให้สามารถเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความคล่องตัวในการสร้างรายได้และชัดเจนในการบริหารจัดการ ในขณะที่การขายนั่งและการให้บริการเที่ยวบินมีจำนวนผู้โดยสารลดน้อยลงอย่างเห็นได้ชัดหลังจากที่มีการเปิดให้บริการ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของที่นั่งโดยเว้นระยะห่างของผู้โดยสารเพื่อลดการแพร่กระจายเชื้อก็ทำให้รายได้ลดตาม ในทางกลับกันต้นทุนและค่าบัตรโดยสารกลับสูงขึ้น ตัวเลขที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันของสายการบินคือ Cost to ASK (available seat kilometer) ก็คือต้นทุนต่อหนึ่งเก้าอี้ที่มีต่อหนึ่งกิโลเมตร และเป็นต้นทุนที่รวบรวมมาจากต้นทุนทุกประเภทรวมเฉลี่ยด้วย ดังนั้นการเว้นระยะห่างของเบาะที่นั่งย่อมทำให้รายได้จากการขายลดลงแต่ต้นทุนที่ใช้ต่อเที่ยวบินเท่าเดิม IATA (สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ) กำหนดให้มีการเว้นระยะห่างในเครื่องบิน (safe distancing) อย่างน้อย 1 ใน 3 ของเครื่องจะต้องว่างเปล่า ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สายการบินต่าง ๆ จำเป็นต้องขึ้นราคาตั๋วเครื่องบินอย่างน้อยร้อยละ 50.00 เพื่อให้ได้กำไรขั้นต่ำสำหรับการบินระยะสั้นในประเทศ โดย บรรยง พงษ์พานิช (ออนไลน์, 2562) อดีตบอร์ดบริหารการบินไทย ได้เปรียบเทียบต้นทุนของสายการบินในเส้นทางบินภายในประเทศไว้ ดังนี้

Cost to ASK:

- การบินไทย กิโลเมตรที่นั่งละ 3.70 บาท
- Bangkok Airways กิโลเมตรที่นั่งละ 2.90 บาท
- Nok Air กิโลเมตรที่นั่งละ 2.40 บาท
- Thai Air Asia กิโลเมตรที่นั่งละ 1.65 บาท



ในทางธุรกิจจำนวนที่จุได้ต่อเที่ยวบิน (load factor) เป็นอัตราส่วนที่สำคัญที่สุดในธุรกิจการบิน เพราะธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนสินทรัพย์ค่อนข้างมาก ทำให้ต้องใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าเพื่อทำให้การบินในแต่ละเที่ยวบินคุ้มต้นทุน

## มาตรการคุ้มเข้มในสถานการณ์

การส่งผลกระทบต่อรายได้ของสายการบินย่อมส่งผลต่อท่าอากาศยาน เนื่องจากมีการขึ้นลงจอดน้อยลงและมีการจำกัดการเข้า-ออกของเที่ยวบิน ขั้นตอนการคัดกรองของท่าอากาศยานก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ไปในทิศทางและมาตรฐานที่เข้มงวดขึ้นจากสถานการณ์โรคระบาด บางสนามบินลดใช้วิธีการสัมผัส เช่น การตรวจสอบผู้โดยสารที่ต้องผ่านการตรวจหนังสือเดินทางหรือผ่านกระบวนการตรวจคนเข้าเมืองก็ปรับมาใช้สแกนม่านตา (biometric) เพื่อตรวจอัตลักษณ์บุคคลทางกายภาพ เจ้าหน้าที่และบุคลากรต้องปรับตัวและเรียนรู้นวัตกรรมที่จะมาทดแทนรูปแบบเดิม เพื่อให้พนักงานท่องเที่ยวเกิดความมั่นใจในความปลอดภัยของการเดินทาง ป้องกันการใช้หนังสือเดินทางปลอม การเปลี่ยนชื่อ และในรูปแบบอื่น ๆ ทั้งนี้ พลตำรวจโทดิณภัทร ภูมรินทร์ ผู้บังคับบัญชาสำนักงานส่งกำลังบำรุง (ผบช.สทบ.) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ผู้จัดการออนไลน์, ออนไลน์, 2563) ได้กล่าวไว้ว่า “1 กรกฎาคม 2563 ระบบจะพร้อมใช้งานเต็มรูปแบบที่จุดตรวจคัดกรองผู้โดยสารทั่วประเทศ ทั้งด้านทางบก ด้านทางน้ำ และท่าอากาศยาน ถือเป็นก้าวแรกในการตรวจคัดกรองให้เป็นมาตรฐานสากลเหมือนกับประเทศอื่นทั่วโลก ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่ 5 ในอาเซียนที่นำระบบคัดกรองบุคคลมาใช้”

“ท่าอากาศยานฮ่องกง” นำเทคโนโลยีฆ่าเชื้อโรคแบบใหม่มาใช้หลายอย่าง รวมถึงการใช้ตู้ฆ่าเชื้อโรคตั้งแต่หัวจรดเท้า และการใช้หุ่นยนต์ทำความสะอาดในสนามบินเพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายของโรค โดยหุ่นยนต์ทำความสะอาดเป็นหุ่นยนต์ทรงกระบอกซึ่งติดตั้งเครื่องฆ่าเชื้อด้วยแสงอัลตราไวโอเล็ตและเครื่องฆ่าเชื้อโรคในอากาศ ทำงานตลอดเวลาในห้องน้ำสาธารณะและพื้นที่ปฏิบัติการสำคัญในอาคารผู้โดยสาร หุ่นยนต์นี้สามารถเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระและฆ่าเชื้อแบคทีเรียได้สูงถึงร้อยละ 99.99 ในบริเวณใกล้เคียง รวมถึงในอากาศและบนพื้นผิวของวัตถุต่าง ๆ ในเวลาเพียง 10 นาที (ผู้จัดการออนไลน์, ออนไลน์, 2563)

ด้านการให้บริการผู้โดยสารระหว่างเที่ยวบิน นักบินและลูกเรือในฐานะผู้ปฏิบัติหน้าที่ก็ต้องเพิ่มความระมัดระวังป้องกันตนเอง รวมถึงสร้างความมั่นใจให้ผู้เดินทางในเที่ยวบินปลอดภัย หลายสายการบินมีชุดป้องกัน PPE ตัดเย็บจากวัสดุที่ผ่านการรับรองทางการแพทย์เพื่อลดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 รวมถึงการปฏิบัติตามคำแนะนำ



ของหน่วยงานด้านสาธารณสุขและหน่วยงานด้านการบินอย่างเคร่งครัด และผู้โดยสาร ต้องมีการคัดกรองตรวจวัดอุณหภูมิผ่านเครื่อง Thermo Scan ในสนามบินเพื่อวัด อุณหภูมิไม่ให้สูงเกิน 37.3 องศาเซลเซียส รวมถึงแนะนำให้ผู้โดยสารทุกคนเช็คอิน ด้วยตนเองผ่านเว็บโมบาย หรือคืออส์กซ์เช็คอิน เพื่อลดโอกาสสัมผัสระหว่างผู้โดยสารกับ พนักงานผู้ให้บริการ

## การตระหนักรู้

ในทุกวิกฤตย่อมมีโอกาสหากรู้จักปรับเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองให้ทันต่อสถานการณ์ และความเคยชินเดิม ทั้งผู้โดยสารและผู้ปฏิบัติหน้าที่ไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อนว่าจะถูก คุกคามจากโรคระบาดเช่นนี้เพราะไม่ได้มีสิ่งเตือนล่วงหน้า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการ ปฏิบัติตนแบบเดิม ๆ จากสถานการณ์ทำให้ทุกคนต้องรับมือว่าจะอยู่รอดอย่างไรให้ ปลอดภัย และองค์กรอยู่รอดได้อย่างไรโดยไม่ล่มสลายทางธุรกิจ จึงเกิดการเริ่มต้นสิ่งใหม่ จากสิ่งที่ปกติเดิมให้คงอยู่แบบต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัด ดังนั้นผู้เดินทาง จึงต้องสร้างการตระหนักรู้ภายใต้สถานการณ์ที่มีการระบาดของไวรัสโคโรนา โดยเริ่มจาก การป้องกันตัวเองทุกครั้งที่เดินทาง ต้องสวมหน้ากากอนามัย รักษาระยะห่าง และมั่นใจว่า ก่อนการเดินทางเราไม่ใช่กลุ่มที่มีความเสี่ยงหรือเข้าข่ายเป็นผู้ติดเชื้อที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและกระจายเชื้อเป็นวงกว้าง ดังนั้นจึงควรปฏิบัติตามข้อแนะนำของสายการบิน อย่างเคร่งครัด ด้านสายการบินก็ควรมีมาตรการระหว่างการเดินทางปฏิบัติหน้าที่ เช่น พนักงาน สวมใส่อุปกรณ์ป้องกันหน้ากากอนามัยและถุงมืออย่างทุกคน เคร่งครัดในมาตรการ Social Distancing เว้นระยะห่าง ทั้งในพื้นที่สนามบินและบนเที่ยวบิน มีระบบการกรองอากาศ เพิ่มอุปกรณ์พื้นฐานบนเครื่องบิน หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ ถุงมือยาง สเปรย์ฆ่าเชื้อโรค เพื่อสร้างความมั่นใจและลดการติดเชื้อทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

## การปรับตัวของธุรกิจ

สายการบินอาจใช้ช่วงเวลานี้ในการปรับเส้นทางการบินเพื่อการกระจายความเสี่ยง จากเดิมที่มีการขนส่งในเส้นทางใดเส้นทางหนึ่งมากเกินไป รวมถึงการปรับแผนการใช้รัน ของอากาศยานให้เหมาะสมเพื่อลดค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้เพื่อ ให้ตอบสนองกับการเดินทางในยุคปัจจุบัน สายการบินอาจจะพบวิธีที่เหมาะสมกับองค์กรของ ตนเองที่ดีกว่า ง่ายกว่า ต้นทุนน้อยกว่า และเร็วกว่าอีกด้วย

กลไกระดับรัฐบาลจะช่วยสายการบินได้ เพราะสถานการณ์ในขณะนี้เกินกว่าที่ สายการบินจะรับมือด้วยการลดต้นทุนด้วยตัวเองได้แล้ว รัฐบาลแต่ละประเทศอาจต้องหา



มาตรการช่วยเหลือเพิ่มเติม เช่น การยกเว้นข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อต้นทุน เช่น กฎข้อบังคับที่ระบุว่าสายการบินจะต้องทำการบินมากกว่าร้อยละ 80.00 ในเส้นทางที่ขออนุญาตไว้ หรือการบังคับให้บินเครื่องเปล่าเพื่อรักษาช่วงเวลาที่ได้จัดสรร (slot) หากสายการบินใช้ไม่ถึงจะต้องคืนสล็อตให้แก่สนามบินและจัดสรรให้กับสายการบินอื่นแทน (การอนุมัติเวลาโดย slot coordinator ให้แก่เที่ยวบินที่มีแผนจะทำการบินมาใช้โครงสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเต็มรูปแบบของสนามบิน) ทั้งที่ขณะนี้จำนวนผู้โดยสารในบางเส้นทางน้อยจนแทบไม่คุ้มค่าที่จะบินต่อไป กฎระเบียบเช่นนี้จะยิ่งซ้ำเติมบาดแผลให้สายการบินต่าง ๆ จึงต้องหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนเพื่อรักษาเส้นทางบินของแต่ละสายไว้ให้ได้

สายการบิน Scoot ของสิงคโปร์ ซึ่งเดิมเคยเป็นสายการบินเน้นการรับ-ส่งผู้โดยสารได้เริ่มทำการบินจากสิงคโปร์ไปยังเมืองนานกิง ประเทศจีนแล้ว หลังยกเลิกเส้นทางดังกล่าวตั้งแต่ต้นเดือนกุมภาพันธ์ แต่การกลับมาบินในครั้งนี้อาจไม่เหมือนเดิม เพราะได้เปลี่ยนจากการขนส่งผู้โดยสารเป็นการขนส่งสินค้าแทน ผู้บริหารสายการบินให้เหตุผลว่า การใช้เครื่องบินโดยสารขนาดกว่า 300 ที่นั่งมาขนส่งสินค้าเพื่อให้เกิดรายได้กลับเข้าบริษัทบางส่วน และยังเป็นการรักษาเส้นทางการบิน (slot) ที่ทำการบินไว้ ในกรณีที่สถานการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติ ซึ่งดีกว่าการจอดเครื่องบินไว้โดยเปล่าประโยชน์ และยังมีต้นทุนค่าบำรุงรักษาตามมาอีก ส่วนภูมิภาคตะวันออกกลางก็ไม่แพ้กัน เพราะถือเป็นชัยภูมิที่เหมาะสมในการเชื่อมระหว่างยุโรปกับเอเชีย หนึ่งในนั้นคือสายการบิน Etihad ที่ปรับรูปแบบธุรกิจด้วยการนำเครื่องบิน Boeing 787-10 Dreamliner ใหม่เอี่ยม อายุการใช้งานเพียง 2 ปี มาใช้ขนส่งสินค้าไปยังจุดหมายต่าง ๆ ตามความต้องการที่ยังคงมีอยู่ การปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจในลักษณะนี้ยังมีอีกหลายสายการบินที่ได้ทดลองใช้แล้วก่อนหน้านี้ เช่น สายการบิน Cathay Pacific ของเกาะฮ่องกง นำเครื่องบินโดยสารบางส่วนมาใช้รับ-ส่งสินค้าเข้าจีนแผ่นดินใหญ่ หรือสายการบิน Korean Air ที่มีชัยภูมิเหมาะสมในการเป็นจุดเชื่อมระหว่างเอเชียไปยังสหรัฐฯ อีกทั้งสายการบิน EVA Air สัญชาติไต้หวัน มีการส่งเสริมการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการในการท่องเที่ยวช่วงโควิดโดยจำหน่ายตั๋วเครื่องบินที่จะพาผู้โดยสารบินวนเหนือญี่ปุ่นแต่ไม่ลงจอด จากนั้นบินกลับไต้หวัน ให้ลูกค้าได้สัมผัสประสบการณ์บนเครื่องบินที่คุ้นเคยทั้งการรับประทานอาหารบนฟ้าและซื้อของใน Duty Free ที่สนนราคา 5,288 ดอลลาร์ไต้หวันต่อคน (ประมาณ 5,600 บาท) เดินทางจากสนามบินเถาหยวน บินผ่านช่องแคบตะวันออกเฉียงเหนือบินวนเหนือหมู่เกาะริวกิวของญี่ปุ่น และวนกลับลงจอดที่ไต้หวันผ่านทางชายฝั่งตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้เวลาทำการบินทั้งหมด 2 ชั่วโมง 45 นาที โดยใช้เครื่องบินรุ่น A-330 และได้รับการตอบรับจากผู้สนใจเป็นอย่างมาก (เมอศานต์ ศรีสัจจัง, ออนไลน์, 2563)



## สรุป

การปรับตัวของธุรกิจการบินและธุรกิจที่เกี่ยวข้องภายใต้สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนาจึงต้องมีมาตรการข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะลดความรุนแรงในการระบาดระหว่างการเดินทางในพื้นที่สนามบินและบนเที่ยวบิน ลดการติดเชื้อมด้วยการป้องกัน การเว้นระยะห่าง การคุมเข้มคัดกรองผู้เดินทาง ความพร้อมในการให้บริการ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในการปฏิบัติตนเพื่อลดความเสี่ยง และสถานที่ต้องมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ นวัตกรรมลดการสัมผัส และสร้างการตระหนักรู้ของผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการภายใต้สถานการณ์เดียวกัน

วิกฤติด้านสายการบินจึงทำให้ทุกสายการบินพยายามลดรายจ่ายและสร้างรายได้ เพื่อให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤติการบินครั้งนี้ไปได้ เนื่องจากในขณะที่จอดอยู่ เครื่องบินจะมีสิ่งที่ตามมานอกเหนือจากค่าจอดคือ เมื่อต้องการนำเครื่องบินกลับไปให้บริการอีกครั้ง เครื่องบินลำนั้นต้องผ่านการบำรุงรักษาและทดสอบให้เรียบร้อยก่อน ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 กลายเป็นวิกฤติของธุรกิจการบิน ด้วยจำนวนผู้โดยสารที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในบางประเทศจะเริ่มมีเที่ยวบินภายในประเทศแล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถเทียบได้กับจำนวนผู้โดยสารในช่วงเวลาที่ทำการบินแบบปกติ ช่วงเวลาที่ยังไม่สามารถเปิดเที่ยวบินได้อย่างปกตินี้สายการบินอาจต้องหันกลับมาปรับ แผนธุรกิจขององค์กรว่าจะเดินทางไปอย่างไรการวางแผนในช่วงระยะสั้นในการปรับแผนธุรกิจและการวางแผนระยะยาวซึ่งผ่านการเรียนรู้สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อปรับตัวในอนาคต (new normal to next normal)

## ข้อเสนอแนะ

การเดินทางด้วยเครื่องบินโดยสารและการเข้าพื้นที่ท่าอากาศยานควรเพิ่มมาตรการเพื่อการป้องกันอย่างเข้มงวด ขั้นตอนการคัดกรองบุคคลที่จะเดินทางหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในพื้นที่ และเพิ่มการนำนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อลดการสัมผัสในการให้บริการที่มีความแม่นยำ การตรวจสอบคัดกรองที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ต้องมีความรู้ สามารถแนะนำเพิ่มเติมให้กับผู้โดยสารได้ และเฝ้าสังเกตอาการกลุ่มที่มีความเสี่ยงที่เดินทางเข้ามา รวมถึงการเว้นระยะห่างในการปฏิบัติงานตามมาตรการป้องกันการระบาดของไวรัสโคโรนาอย่างเข้มงวด เพื่ออำนวยความสะดวกให้ทุกคนเดินทางถึงจุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัย

ภาคธุรกิจการบินต้องมีการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจที่ทำอยู่ มีการปรับตัว และมีแผนสำรองในการลดค่าใช้จ่ายหรือสร้างรายได้จากส่วนอื่นของธุรกิจเพื่อความอยู่รอด รวมถึงทำความเข้าใจคนในองค์กรของตน ฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน



เพื่อให้ผ่านพ้นวิกฤติไปได้ การปรับตัวภายใต้สถานการณ์จึงอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ได้ตั้งศักยภาพด้านอื่นของแผนธุรกิจที่อาจยังไม่เคยเป็นธุรกิจหลัก (core business) ผลักดันในส่วนที่เป็นธุรกิจรอง (non-core business) นำมาปรับใช้ให้สร้างสิ่งใหม่ที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร และดึงความสามารถของคนในมุมมองอื่นจากการทำงานปกติแบบเดิม เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันในการอยู่รอดขององค์กรเพื่อคนในองค์กร

### บรรณานุกรม

- ข่าวสดออนไลน์. (2564). *ส่องอนาคตธุรกิจการบินปี 2564 โควิดยังตามหลอนต่อเนื่อง* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [https://www.khaosod.co.th/newspaper/newspaper-inside-pages/news\\_5648282](https://www.khaosod.co.th/newspaper/newspaper-inside-pages/news_5648282) [2564, 3 มกราคม].
- เมื่อसानต์ ศรีสังข์จิง. (2563). *พิษ COVID-19 ทำเอาอุตสาหกรรมการบินอาจถึงล่มสลาย?* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://news.thaipbs.or.th/content/290352> [2564, 3 มกราคม].
- บรรยง พงษ์พานิช. (2562). *ข้าทะเลสาเหตุทำไมการบินไทยถึงขาดทุน* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [https://www.matichon.co.th/economy/news\\_1633120](https://www.matichon.co.th/economy/news_1633120) [2564, 3 มกราคม].
- ผู้จัดการออนไลน์. (2563). *New normal กับสิ่งใหม่ ๆ ของสายการบินในยุคโควิด* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://mgronline.com/travel/detail/9630000044408> [2564, 3 มกราคม].