

วิกฤตโควิด-19 กับการปรับตัวของธุรกิจการบิน

อารียา สุขโต

วิทยากรชำนาญการพิเศษ

กลุ่มงานบริการวิชาการ 2 สำนักวิชาการ

นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 เป็นต้นมา เป็นช่วงเวลาการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือโควิด-19 (COVID-19) ที่มีจุดเริ่มต้น ณ เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน เป็นข่าวที่สร้างความวิตกกังวลแก่ชาวโลก จากนั้นการระบาดก็เริ่มทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งวิกฤตโควิด-19 เกิดการแพร่ระบาดไปในหลายประเทศ ยิ่งนานวันก็ยิ่งขยายการแพร่ระบาดออกไปในหลายทวีป แม้กระทั่งประเทศไทยนั้น เริ่มมีการระบาดตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ แต่ระบาดหนักที่สุดในช่วงเดือนมีนาคม 2563 จนต้องมีมาตรการล็อกดาวน์จากรัฐบาลโดยศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) ที่ประกาศให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานที่บ้าน ทำให้คนรู้จักกับคำว่า “เวิร์คฟอร์มโฮม” (Work from home) รวมถึงสถานศึกษาต้องหยุดการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้สร้างวิกฤตแก่สังคมโลกเป็นอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกในวงกว้างทั้งในภาคการบริการและภาคอุตสาหกรรม โดยหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างสูง คือ ธุรกิจสายการบิน

ธุรกิจการบินเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีการปรับตัวครั้งยิ่งใหญ่จากสถานการณ์โควิด-19 เพื่อความอยู่รอด โดยก่อนที่จะเกิดวิกฤตดังกล่าว ธุรกิจการบินก็มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงอยู่แต่เดิม ดังนั้น เมื่อมีสถานการณ์โควิด-19 สายการบินต่าง ๆ จึงพยายามหาวิธีเพื่อกลับไปทำการบินให้ได้เร็วที่สุด แต่สถานการณ์ก็ยังไม่เป็นไปตามคาดหวังจนกว่าจะค้นพบวัคซีน ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลา 2-3 ปี ดังนั้น ธุรกิจสายการบินที่ไม่อาจประคับประคองกิจการต่อไปได้ จึงต้องประกาศเลิกกิจการหรือเข้าสู่กระบวนการล้มละลายในวิกฤตครั้งนี้ (ปิยะชาติ ภิรมย์สวัสดิ์, ศิริมล ตรีพงษ์กรุณา, ภรสิษฐ์ จิราภรณ์, พัฒนาพร ฉัตรจุฑามาส, และภัทเรศ ศรีโชติ, 2563)

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในระดับโลกจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกที่ปรับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีจำนวนเกือบ 73,809,331 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2563) จากการแพร่ระบาดทำให้หลายประเทศทั่วโลก เช่น อิตาลี ฝรั่งเศส ซาอุดีอาระเบีย อินเดีย รวมถึงไทย ใช้มาตรการปิดเมือง (Lock-down) หรือกระทั่งปิดประเทศเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเดินทางเข้ามาแพร่เชื้อโรค ส่งผลให้ปริมาณเที่ยวบินระหว่างประเทศที่เข้า-ออกจากรัฐที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ปรับลดลงอย่างมาก โดยจีนปรับลดลงกว่าร้อยละ 82 เกาหลีใต้ลดลงร้อยละ 70 อิตาลีลดลงร้อยละ 60 และไทยลดลงกว่าร้อยละ 60 เช่นกัน และสายการบินหลายสายทั่วโลกได้ยกเลิกเที่ยวบินในเส้นทางระหว่างประเทศกว่าร้อยละ 80-90 ตั้งแต่เดือนมีนาคม จนถึงเดือนพฤษภาคม 2563 และมีแนวโน้มว่าจะยกเลิกเที่ยวบินไปจนถึงสิ้นปี 2563 เป็นอย่างน้อย

สาเหตุการชะลอตัวในการเดินทาง

1. สภาวะการจ้างงาน/การเลิกจ้าง การปรับลดเงินเดือน ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโดยภาพรวม จึงระมัดระวังในการใช้จ่าย
2. สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ประกอบกับการวิจัยทดลองวัคซีนยังไม่แล้วเสร็จ ทำให้การเดินทางระหว่างประเทศเกิดขึ้นได้ยาก เนื่องจากการเดินทางโดยเครื่องบินต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ย่อมเพิ่มความเสี่ยง
3. สายการบินบางบริษัทไม่มีมาตรการสร้างความเชื่อมั่นด้านความยืดหยุ่นในการเดินทาง และมาตรการด้านสาธารณสุขที่เพียงพอ หรือ ด้วยมาตรการระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ทำให้ต้องลดจำนวนผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน ส่งผลให้สายการบินยกเลิกเที่ยวบินเพราะไม่สามารถแบกรับสภาพขาดทุนได้

ธุรกิจการบินในประเทศไทยก่อนจะมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จัดเป็นธุรกิจที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ จากสถิติปี 2562 มีจำนวนผู้โดยสารทั้งเส้นทางการบินในและต่างประเทศรวม 165 ล้านคน/ปี แบ่งเป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 89 ล้านคน/ปี และผู้โดยสารภายในประเทศ 76 ล้านคน/ปี คิดเป็นจำนวนเที่ยวบินประมาณ 1.43 ล้านเที่ยวบิน แบ่งเป็นเส้นทางการบินภายในประเทศ 67 เส้นทางและเส้นทางการบินระหว่างประเทศอีก 382 เส้นทาง และมีเครื่องบินจดทะเบียนในประเทศจำนวน 679 ลำ (ประชาชาติออนไลน์, 2563)

การหยุดทำการบินของสายการบินภายในประเทศ

สำหรับการบินในประเทศมีหลายสายการบินที่ประกาศหยุดบินชั่วคราว “โดยเฉพาะสายการบินไทยหยุดทำการบินเส้นทางในประเทศ และระหว่างวันที่ 25 มีนาคม-31 พฤษภาคม 2563 และโอนย้ายเที่ยวบินให้สายการบินไทยสมายล์ทำการบินแทน ด้านเที่ยวบินระหว่างประเทศหยุดทุกเส้นทาง ได้แก่ ทวีปเอเชียหยุดระหว่างวันที่ 25 มีนาคม-31 พฤษภาคม 2563 และทวีปยุโรป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน-31 พฤษภาคม 2563 ไม่ว่าจะเป็นสายการบินไทยสมายล์ หยุดบินเส้นทางในประเทศ เชียงใหม่-ภูเก็ต ระหว่างวันที่ 25 มีนาคม-31 พฤษภาคม 2563 และหยุดบินเส้นทางระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ระหว่างวันที่ 23 มีนาคม-31 พฤษภาคม 2563

สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส หยุดบินเส้นทางในประเทศ ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่, กรุงเทพฯ-กระบี่, สมุย-กระบี่, เชียงใหม่-กระบี่, เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน, เชียงใหม่-ภูเก็ต, เชียงใหม่-สมุย และสมุย-เชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 29 มีนาคม-24 ตุลาคม 2563 และเส้นทางระหว่างประเทศหยุดทำการบินทุกเส้นทาง ระหว่างวันที่ 29 มีนาคม-24 ตุลาคม 2563

สายการบินไทยแอร์เอเชีย หยุดทำการบินเส้นทางในประเทศทุกเส้นทาง วันที่ 1-30 เมษายน 2563 ยกเว้นเส้นทางอุตะเถา-ขอนแก่น หยุดบินระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม-24 ตุลาคม 2563 และหยุดบินเส้นทางระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ระหว่างวันที่ 27 มีนาคม-24 ตุลาคม 2563

สายการบินนกแอร์ หยุดบินเส้นทางในประเทศ ได้แก่ กรุงเทพฯ-กระบี่, นครพนม, น่าน, ร้อยเอ็ด, แม่ฮ่องสอน ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม-30 เมษายน 2563 และหยุดบินเส้นทางระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ตั้งแต่ 31 มกราคม-25 ตุลาคม 2563

สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ หยุดบินเส้นทางในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ระหว่างวันที่ 25 มีนาคม-30 เมษายน 2563

สายการบินไทยเวียดเจ็ท หยุดทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ได้แก่ ประเทศจีน เดือนมกราคม-สิงหาคม 2563, ประเทศไต้หวันและเวียดนาม ระหว่างเดือนมีนาคม-สิงหาคม 2563 สำหรับเส้นทางในประเทศให้เปลี่ยนเที่ยวบิน สำหรับผู้สำรองที่นั่งช่วงสงกรานต์ ระหว่างวันที่ 13-15 เมษายน 2563 และลดความถี่การทำการบินแต่ละเส้นทาง วันที่ 24 มีนาคม-3 เมษายน 2563

สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ หยุดทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ระหว่างวันที่ 26 มีนาคม-16 มิถุนายน 2563 และยกเลิกทำการบิน กรุงเทพฯ-บรัสเซล

สายการบินนกสก็๊ต หยุดทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทุกเส้นทาง ระหว่างวันที่ 25 มีนาคม-30 เมษายน 2563

สายการบินไทย หยุดทำการบินเส้นทางในประเทศทุกเส้นทาง ระหว่างวันที่ 25 มีนาคม-31 พฤษภาคม 2563 และโอนย้ายเที่ยวบินให้สายการบินไทยสมายล์ทำการบินแทน ด้านเที่ยวบินระหว่างประเทศ หยุดทุกเส้นทาง ได้แก่ ทวีปเอเชียหยุดระหว่างวันที่ 25 มีนาคม-31 พฤษภาคม 2563 และทวีปยุโรป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน-31 พฤษภาคม 2563” (ไทยโพสต์, 2563)

กรณีตัวอย่างการปรับตัวของสายการบิน

การปรับตัวของธุรกิจการบินในช่วงการระบาดของโควิด-19 แม้ว่าการหยุดชะงักของการเดินทางจะเป็นการยับยั้งเหตุปัจจัยสนับสนุนการแพร่ระบาด แต่ธุรกิจการบินได้มีแนวทางการปรับตัวโดยการนำอากาศยานมาใช้เพื่อกิจการอื่นทดแทน นั่นคือ การปรับมาใช้เพื่อการขนส่งสินค้าและการส่งความช่วยเหลือทางการแพทย์แก่ประเทศต่าง ๆ การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่สร้างผลกระทบในระดับโลกครั้งนี้ สายการบินมีวิธีปรับเปลี่ยนฝูงบินโดยสารให้เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า 3 รูปแบบ (รุ่งพิสิฐ วรคานิง, 2563) เพื่อรองรับการใช้งาน ประกอบด้วย (1) ใช้เครื่องบินโดยสารขนส่งสินค้าโดยวางสินค้าบนที่นั่งโดยสารและใช้ตาข่ายยึดคลุมสินค้าให้อยู่กับที่ (2) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารสำหรับปฏิบัติการขนส่งสินค้าชั่วคราว โดยถอดที่นั่งโดยสารออกเพื่อเพิ่มพื้นที่ระวางสินค้าและ (3) ดัดแปลงเครื่องบินโดยสารเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้าอย่างถาวร

เครื่องบินส่วนใหญ่ที่ถูกดัดแปลงเพื่อใช้ขนส่งสินค้าอย่างถาวร เป็นเครื่องบินที่ผ่านการใช้งานมาแล้วประมาณครึ่งหนึ่งของอายุการใช้งานทั้งหมด โดยที่นั่งโดยสารทุกชั้น ช่องเก็บสัมภาระเหนือศีรษะ พื้นที่สำหรับเจ้าหน้าที่ต้อนรับบนเครื่องบิน และพื้นที่จัดเตรียมอาหาร จะถูกถอดออกทั้งหมด ปรับขนาดประตูเครื่องบินให้ใหญ่ขึ้นเพื่อเปิดรับสินค้า และนำพื้นที่ว่างระหว่างห้องโดยสารและใต้ท้องเครื่องออก ในส่วนท้องเครื่อง จะได้รับการเสริมความแข็งแรง หน้าต่างทั้งหมดจะถูกปิดผนึก มีการติดตั้งระบบปฏิบัติการสินค้าและอุปกรณ์ดับเพลิง จากกระบวนการดัดแปลงดังกล่าว เครื่องบินจะสามารถให้บริการขนส่งสินค้าต่อไปได้อีกมากกว่า 15 ปี

การหยุดให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศและภายในประเทศในช่วงที่ผ่านมา ทำให้หลายสายการบินต้องปรับตัวในหลากหลายวิธี (ธนกร ณรงค์วานิช, ม.ป.ป.) ดังนี้

(1) ปรับกลยุทธ์การดำเนินการด้วยการลดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายพนักงานที่คิดเป็นร้อยละ 15 ของต้นทุนทั้งหมด

(2) เพิ่มช่องทางในการหารายได้ เช่น สายการบินไทย เน้นให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศเพิ่มขึ้น และให้ครัวการบินไทยปรับมาขายอาหารที่ปรุงโดยเชฟของครัวการบินไทย รวมถึงการขายเบเกอรี่ของ Puff & Pie ผ่านทางร้าน Puff & Pie และช่องทางออนไลน์

(3) สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการเปิดขายบัตรโดยสารล่วงหน้า และขายเบเกอรี่และเครื่องดื่มผ่านทางเดลิเวอรี่

(4) สายการบินนกแอร์ จัดรายการส่งเสริมการขาย “ซื้อก่อน บินทีหลัง” ด้วยการขายบัตรกำนัล (Voucher) ล่วงหน้าเพื่อนำไปใช้ใน ช่วง 1 มิถุนายน 2563-31 ธันวาคม 2564

นอกจากนี้ยังมีสายการบินต่างชาติ เช่น สายการบิน EVA Air ได้ออกแพคเกจ “บินวนไม่ลงจอด” โดยใช้เครื่องบิน Airbus 330 บริการสำหรับผู้ชื่นชอบและคิดถึงการเดินทางโดยเครื่องบิน

การหยุดทำการบินในเส้นทางต่างประเทศ ภาครัฐได้ให้ความช่วยเหลือสายการบินในหลายรูปแบบ ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถผ่านพ้นช่วงวิกฤตและกลับมาให้บริการได้ โดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ได้ให้เหตุผลที่ภาครัฐควรจะต้องเข้ามาสนับสนุนธุรกิจการบิน เช่น (1) การช่วยลดการเลิกจ้างงานในธุรกิจการบิน (2) ช่วยรักษาการคมนาคมขนส่งในพื้นที่ห่างไกล เพื่อให้การขนส่งสินค้าทางอากาศโดยเฉพาะยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ยังดำเนินต่อไปได้ (3) การช่วยรักษาการเชื่อมต่อทางอากาศ (Air Connectivity) โดยการช่วยเหลือธุรกิจการบินให้ผ่านพ้นวิกฤตส่วนใหญ่สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ

(1) หากเป็นสายการบินขนาดใหญ่ที่สถานะการเงินที่ค่อนข้างดี จะสามารถเพิ่มสภาพคล่องด้วยตนเองได้ด้วยการระดมทุน เช่น Singapore Airline เพิ่มทุนราว 3.45 แสนล้านบาท ด้วยการออกหุ้นสามัญ และหุ้นกู้แปลงสภาพ สายการบิน Qantas Airways ออกหุ้นกู้โดยใช้เครื่องบินเป็นตัวค้ำประกันมูลค่าราว 2 หมื่นล้านบาท หรือ วิธีการควบรวมและซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions - M&A) เพื่อเสริมความแข็งแกร่ง

(2) หากเป็นสายการบินที่มีสถานะการเงินไม่ค่อยดีนัก รัฐบาลในหลายประเทศได้ให้ความช่วยเหลือธุรกิจสายการบินภายใต้เงื่อนไขที่รัฐกำหนด ซึ่งรูปแบบการให้ความช่วยเหลือในต่างประเทศอาจแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

(2.1) การลดค่าธรรมเนียมและค่าภาษีในธุรกิจการบิน เช่น การลดค่าจอดเครื่องบิน การลดค่าบริการจราจรทางอากาศ

(2.2) การลดค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ

(2.3) การลดภาษีเครื่องบินกับภาษีสนามบิน ตัวอย่างรัฐบาลออสเตรเลียให้ความช่วยเหลือสายการบินในเรื่องนี้มูลค่ากว่า 460 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และในสิงคโปร์ให้ความช่วยเหลือมูลค่ากว่า 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ในส่วนประเทศไทยทางภาครัฐโดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และหน่วยงานอื่น ๆ ได้ให้ความช่วยเหลือธุรกิจการบินในบางส่วน พร้อมออกมาตรการเพิ่มเติมแก่สายการบินที่หยุดให้บริการชั่วคราว ตัวอย่าง เช่น การลด/ยกเว้นค่าบริการในการขึ้นลงของอากาศยานและที่เก็บอากาศยาน การลดค่าบริการเดินอากาศ และการขยายเวลาการปรับลดภาษีสรรพสามิตน้ำมันเชื้อเพลิง การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทางการบินเพื่อลดการถูกพักงานหรือโดนเลิกจ้าง เช่น การกำหนดเพดานเงินชดเชยต่อบุคลากร การห้ามปลดพนักงานจนถึง 30 กันยายน 2563 ส่วนของสายการบินไทยยังไม่มีมาตรการใด ๆ ออกมาช่วยเหลือบุคลากรทางการบินหากถูกเลิกจ้าง จะมีก็เพียงมาตรการช่วยเหลือพนักงานที่เป็นหนี้สินสถาบันการเงินและผ่อนผันการชำระหนี้ ปัจจุบันบริษัทที่เป็นบริษัทลูกของสายการบินในไทยได้ปลดพนักงานออกจำนวนหนึ่ง ตั้งแต่สิ้นเดือนมิถุนายน 2563 โดยคัดเอาพนักงานบางส่วนไว้ การพิจารณาให้เงินกู้ระยะสั้นเพื่อเพิ่มสภาพคล่องแก่สายการบิน ส่วนของการนำเงินกู้มาฟื้นฟูธุรกิจสายการบินในไทยก็ยังไม่มีการดังกล่าว มีเพียงเปิดให้ทำการบินภายในประเทศได้บางส่วนเท่านั้น

สำหรับการบินไทย สายการบินแห่งชาติซึ่งประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาหลายปี แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าวิกฤติโควิด-19 ทำให้มีการระงับการบินชั่วคราวมากที่สุดนับตั้งแต่เปิดดำเนินการ และในปีที่ผ่านมา ธุรกิจสายการบินประสบกับปัญหาด้านลบหลายปัจจัย ทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก การผันผวนของราคาน้ำมัน และการแข่งขันสูงของสายการบินต้นทุนต่ำ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้บวกกับการเผชิญวิกฤติโควิด-19 ทำให้การเข้าสู่แผนพลิกฟื้นกิจการระยะ 10 ปี ของการบินไทยรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม (ไทยรัฐออนไลน์, 2563) ทั้งการปรับลดเที่ยวบินจำนวนมากเหมือนสายการบินอื่น ๆ การหาทางลดรายจ่าย และปรับลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงรวมถึงการลดผลตอบแทนให้แก่คณะกรรมการบริษัทลงครึ่งหนึ่งนาน 6 เดือน (อิสสรียา พรายทองแย้ม, 2563) ระหว่างกระบวนการฟื้นฟูกำลังเดินหน้า ในช่วง 2-3 เดือนที่ผ่านมาการบินไทยมีความพยายามในการหารายได้ผ่านธุรกิจอื่น ที่ไม่ใช่ธุรกิจการบินหลักเพียงอย่างเดียว แม้ว่าในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การบินไทยจะมีรายได้จากธุรกิจคาร์โก้เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องขยับขยายที่จะเพิ่มรายได้ในช่องทางอื่น ๆ (สุรางค์ อยู่แย้ม, 2563)

ดังนั้น เห็นได้จากสถานการณ์วิกฤตธุรกิจการบินต้องเผชิญในระยะเวลา 2-3 ปีนี้ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการ จึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ที่ยังไม่เคยใช้มาก่อน ทั้งการศึกษาพฤติกรรมใหม่ของผู้บริโภคภายใต้กฎเกณฑ์และข้อบังคับด้านสาธารณสุขที่เปลี่ยนไป แม้ปัจจุบันจะเริ่มเห็นว่า สายการบินต่าง ๆ พยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แต่สิ่งที่ปรากฏนั้นยังไม่สามารถจะสรุปว่าทั้งหมดทั้งหมดนี้คือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการถาวร เพราะขณะนี้หลายประเทศยังไม่เปิดให้ประชาชนเดินทางเข้า-ออกนอกประเทศได้ หากวันหนึ่งมีการเดินทางข้ามประเทศ จะมีอีกหลายปัจจัยที่ธุรกิจสายการบินจะต้องปรับเพื่อความอยู่รอดภายใต้เงื่อนไขการเดินทางและมาตรการด้านสาธารณสุข ที่จะเกิดความคุ้มค่าด้านการตลาด ดังนั้น ยังมีความท้าทายสำหรับธุรกิจการบินให้ต้องเตรียมตัวอีกในอนาคต

การคาดการณ์ทิศทางของธุรกิจการบินโลก

การคาดการณ์ทิศทางของธุรกิจการบินโลกที่ได้รับผลกระทบและจะมีแนวทางการปรับตัวอย่างไร รวมทั้งคาดการณ์ว่าจะไร้อะไรกำลังจะเกิดขึ้นหลังยุคโควิด-19 (กฤษฎา เสกตระกูล, 2563)

(1) เกิดการควบรวมกิจการสายการบิน อันเนื่องจากภาวะวิกฤตการบินในช่วงโควิด-19 อันส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงทางลบต่อรายได้ ผลกำไร และสถานะการเงินของสายการบินต่าง ๆ สายการบินใดที่มีสภาพทางการเงินเปราะบางอยู่แต่เดิมนั้นจะล้มละลาย การประคับประคองให้ธุรกิจยังดำเนินต่อไปจึงบังคับให้ลดขนาดกิจการเดิมลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายและสนับสนุนให้ควบรวมกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

(2) ความต้องการเดินทางมีแนวโน้มที่ลดลง เพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งจะกระทบโดยตรงต่อรายได้ของสายการบิน อีกทั้งจำนวนที่นั่งของเครื่องบินก็ต้องลดลงเพื่อรักษาระยะห่างทางสังคมตามข้อกำหนดด้านสาธารณสุข ดังนั้น ธุรกิจการบินจึงต้องปรับตัวอย่างมากในการสร้างสมดุลจากรายได้ที่ลดลงกับต้นทุนที่สูงและต้องบริหารจัดการเพื่อให้อยู่รอด

(3) ความปลอดภัยทางด้านสุขภาพของผู้โดยสารจะมีมากขึ้น การใช้ชีวิตแบบวิถีชีวิตใหม่ หรือ นิวอร์มอล (New normal) ที่ก่อนบิน ระหว่างบิน และถึงจุดหมายปลายทางจะมีมาตรการที่เข้มข้นทั้งการตรวจวัดอุณหภูมิ การสวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า การเตรียมจุดแอลกอฮอล์สำหรับล้างมือบริเวณท่าอากาศยานและบนเครื่องบิน ซึ่งทำให้ต้องเพิ่มระบบหรือกระบวนการในการทำงาน เกิดเป็นต้นทุนทั้งเรื่องเวลาและค่าใช้จ่าย

(4) การลดบทบาทของท่าอากาศยานส่วนภูมิภาคขนาดเล็กและให้ความสำคัญกับท่าอากาศยานขนาดใหญ่ (Hub) โดยส่งเสริมบทบาทการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อระบบขนส่งรูปแบบอื่น เช่น รถยนต์หรือรถไฟความเร็วสูงไปยังเมืองอื่น ๆ

(5) การเพิ่มรายได้จากบริการรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้โดยสารระหว่างเดินทาง เช่น การจำหน่ายหน้ากากอนามัยสำหรับผู้โดยสาร การนำเสนอสินค้าที่ผู้โดยสารจำเป็นต้องใช้ เช่น ถุงมือเจลแอลกอฮอล์ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องที่ช่วยให้เกิดความปลอดภัยทางสุขภาพและเป็นไปตามมาตรการด้านสาธารณสุข

(6) สายการบินจะใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ลดลง เนื่องจากจำนวนผู้โดยสารที่คาดการณ์ว่าจะลดลงซึ่งต้นทุนการบินของเครื่องบินขนาดใหญ่อยู่ในระดับสูง จึงไม่สามารถทำกำไรให้คุ้มค่าได้อีกต่อไปจากมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม การจัดที่นั่งและการกำหนดจำนวนผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน ทำให้สายการบินต้องปรับเป็นเครื่องบินขนาดเล็กแทน

(7) จัดแบ่งพื้นที่แบบดั้งเดิมเป็นชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจและชั้นประหยัด อาจมีการปรับเปลี่ยนไปในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้ได้อัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Load factor) ที่ดีและคุ้มค่าที่สุด

กลยุทธ์เรียกความเชื่อมั่น

1. การให้สิทธิผู้โดยสารที่ถือบัตรโดยสารสามารถเลื่อนการเดินทางเองได้ตลอดเวลา ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่จำกัดจำนวนครั้งและไม่มีค่าธรรมเนียม

2. กำหนดมาตรการความยืดหยุ่นของบัตรโดยสาร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายที่ตอบโจทย์สำหรับยุคชีวิตวิถีใหม่ หรือ นิวนอร์มอล (New normal) ไม่ว่าจะเป็จำนวนครั้งที่ทำให้เลื่อนการเดินทาง กรอบระยะเวลา ขั้นตอนการเลื่อนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน จะเป็นการสร้างความได้เปรียบที่มีผลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการสายการบินในอนาคต

3. การเดินทางด้วยเครื่องบินส่วนตัวที่ตอบสนองความยืดหยุ่นในการกำหนดช่วงเวลาและมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ตอบสนองสำหรับกลุ่มที่มีกำลังทรัพย์ แม้ราคาจะสูงกว่าการเดินทางปกติถึง 10 เท่า ก็ตาม (เมอแกนส์ ศรีสัจจัง, 2563)

บทสรุปและความคิดเห็นของผู้ศึกษา

ปัจจุบันโลกที่เผชิญหน้ากับวิกฤตโควิด-19 ครบรอบ 1 ปี แต่สถานการณ์ในหลายประเทศยังไม่ทุเลาเบาบาง สหรัฐอเมริกามียอดผู้ติดเชื้อและเสียชีวิตเป็นอันดับหนึ่งของโลก บางประเทศเกิดการระบาดระลอก 2 ไม่ว่าจะเป็ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลี ซึ่งเป็นประเทศที่คนไทยนิยมเดินทางไปท่องเที่ยว โดยสายการบินโลว์คอสมีเที่ยวบินเป็นจำนวนมาก การระงับการบินในเส้นทางต่างประเทศย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรในธุรกิจการบิน รายได้ของธุรกิจการบินในภาพรวมของโลก หลายบริษัทต่างหาทางรอดเพื่อประคับประคองสถานการณ์ให้ถึงวันที่พบวัคซีนป้องกันโควิด-19 สามารถใช้ควบคุมอย่างได้ผล จากข้อมูลการวิเคราะห์ของ McKinsey และผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์จากทั่วโลก พบว่าสถานการณ์เป็นไปในทิศทางบวก จากผลการทดลองวัคซีนทั้ง 2 ชนิด พบว่าความเป็นไปได้ที่จุดจบของการแพร่ระบาดโควิด-19 จะอยู่ในช่วงไตรมาส 3 และไตรมาส 4 ของปี 2564 (ไทยรัฐออนไลน์, 2563) ในระหว่างนี้ธุรกิจการบินควรกำหนดแนวทางการปรับตัวให้ผ่านพ้นวิกฤตไปด้วยดีและกระทบต่อรายได้น้อยที่สุด ดังนี้

(1) การสร้างพันธมิตรทางการบินและพีดเดอร์ สะท้อนแนวคิดแบบ “รวมกันเรารอด” การจัดรายการส่งเสริมการขายในหลากหลายรูปแบบเพื่ออำนวยความสะดวกการบริการรถเช่า การเปลี่ยนเส้นทางสลับไฟล์ท์การเดินทางระหว่างสายการบิน การตอบสนองความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการด้วยการนำเสนอรูปแบบที่สร้างทางเลือกและมีความยืดหยุ่นสูง เป็นการเพิ่มโอกาสการสร้างรายได้ในช่วงของการเดินทางระหว่างประเทศที่ซบเซา

(2) การปรับปรุงแบบการบินพาณิชย์ที่เน้นการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo) ถือว่าเป็นการปรับตัวที่มาจากทางซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการส่งสินค้า ซื่อขายผ่านช่องทางออนไลน์ การส่งออก-นำเข้าสินค้ายังมีความต้องการการค้าการส่งออกในสถานะที่ไม่สามารถพึ่งพาการบินเพื่อการเดินทางได้

(3) การคงไว้ซึ่งมาตรการป้องกันพร้อมให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดต่อต้านควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามมาตรฐานองค์การอนามัยโลก ที่สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้โดยสาร ไม่ว่าจะเป็ความเข้มข้นในการคัดกรองโรค ทั้งเจ้าหน้าที่ภาคพื้นดินที่ทำการปฏิบัติหน้าที่ ณ ท่าอากาศยาน และลูกเรือและนักบินในเที่ยวบิน มาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาด การเว้นระยะของที่นั่งโดยสารแบบมีระยะห่างทางสังคม ทำให้แต่ละเที่ยวไม่สามารถขนส่งผู้โดยสารได้เท่าเดิม ดังนั้น ในส่วนนี้หากภาครัฐสามารถสนับสนุนเงินช่วยเหลือผ่านนโยบายทางการเงินหรือมาตรการช่วยเหลืออื่น ๆ ที่จะช่วยลดภาระของบริษัทการบิน

(4) กรณีที่การระบาดโควิด-19 ระลอกใหม่กลับมา หากจะต้องมีการดำเนินนโยบายด้านสาธารณสุข โดยการประกาศล็อกดาวน์และปิดน่านฟ้า ย่อมส่งผลให้ธุรกิจสายการบินต้องเข้าสู่ยุคมืดอีกครั้ง บริษัทใด หากไม่เห็นสถานะที่จะกลับมาฟื้นตัวก็คงต้องปิดกิจการ ซึ่งการประคองสถานะของสายการบินให้ไปต่อได้นั้น อาจจะต้องนำมาตรการที่เรียกว่าเป็น “ยาแรง” มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นโครงการสมัครใจจาก คีนเครื่องบิน ลดเงินเดือน และสวัสดิการ หรือการให้พนักงานลาแบบไม่รับค่าจ้าง โดยมาตรการด้านลดการจ้างงาน ในส่วนของบุคลากรเป็นแนวทางที่หลายสายการบินที่ประสบปัญหาเลือกใช้เพื่อการฟื้นฟูกิจการ

จะเห็นว่าสิ่งที่ธุรกิจสายการบินจะต้องประคับประคอง คือ รายได้จากค่าโดยสารที่หายไป เป็นจำนวนมหาศาล ต้องอาศัยการดำเนินนโยบายอย่างรอบคอบ เน้นความร่วมมือกับภาคขนส่งรูปแบบอื่น ๆ การปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการบริการขนส่งสินค้าภายใต้วิกฤตเช่นนี้ สะท้อนถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ของบุคลากรในธุรกิจการบินที่พร้อมจะปรับรูปแบบเพื่ออำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าทางอากาศ และโลจิสติกส์ รวมทั้งพร้อมที่จะผลักดันให้เศรษฐกิจทั้งของไทยและทั่วโลกขับเคลื่อนผ่านความยากลำบากไปด้วยกัน

บรรณานุกรม

- กฤษฎา เสกตระกูล. (21 พฤษภาคม 2563). 7 แนวโน้มวิถีปกติใหม่ ธุรกิจการบินหลังยุคโควิด-19. สืบค้น 12 พฤศจิกายน 2563 จาก <https://www.bussinesstoday.co/opinions/21/05/2020/38510/> “การบินไทย” แบทหนีปีกหัก เส้นทาง "แผนฟื้นฟู" ในมรสุม "โควิด-19". (23 พฤษภาคม 2563). ไทยรัฐออนไลน์.
- สืบค้น 10 พฤศจิกายน 2563 จาก <https://www.thairath.co.th/scoop/1851051>
- “โควิด” ทบอุตสาหกรรม “การบิน-ท่องเที่ยว” ทรุดหนักถึงปี’66. (13 กันยายน 2563). ประชาชาติธุรกิจออนไลน์.
- สืบค้น 4 ธันวาคม 2563 จาก <https://www.prachachat.net/property/news-520618>
- โควิด-19 จะจบเมื่อไร? โทมัสไลน์นั้บถอยหลัง “คลื่นแห่งความสูญเสีย”. (30 พฤศจิกายน 2563). ไทยรัฐออนไลน์.
- สืบค้น 30 พฤศจิกายน 2563 จาก https://www.thairath.co.th/scoop/1985308?cx_testId=0&cx_testVariant=cx_0&cx_artPos=0&cx_rec_section=news&cx_rec_topic=local#cxrecs_s
- จำนวนผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่. (8 ตุลาคม 2563). สืบค้น 8 ตุลาคม 2563 จาก <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
- เมอซานต์ ศรีสัจจัง. (5 สิงหาคม 2563). ทางเลือก-ทางรอด “สายการบิน” ยุค COVID-19. สืบค้น 7 ตุลาคม 2563 จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/295197>
- ธนกร ณรงค์วานิช. (ม.ป.ป.). อุตสาหกรรมการบินจะผ่านไปอย่างไรกับโควิด 19 (COVID-19). สืบค้น 7 ตุลาคม 2563 จาก <https://www.spu.ac.th/activities/27300>
- ปิยะชาติ ภิรมย์สวัสดิ์, ศิริมล ตรีพงษ์กรุณา, ภรสิษฐ์ จิราภรณ์, พัฒนาพร ฉัตรจุฑามาส, และ ภัทเรศ ศรีโชติ (14 กรกฎาคม 2563). นักปีกหัก: วิกฤต “อุตสาหกรรมการบินโลก” ในยุคโควิด-19. สืบค้น 5 ตุลาคม 2563 จาก <https://forbesthailand.com/commentaries/insights>
- รุ่งพิสิฐ วรคานิง. (15 มิถุนายน 2563). สายการบินทั่วโลก ปรับตัวฝ่าวิฤต COVID-19 ด้วยกลยุทธ์ขนส่งสินค้าผ่านอากาศยานโดยสาร. สืบค้น 7 ตุลาคม 2563 จาก <https://www.airfreight-logistics.com/th/airlines-across-the-globe-carry-cargo-via-passenger-planes-as-they-navigate-through-the-covid-19-crisis/>
- สุรางค์ อยู่แย้ม. (10 พฤศจิกายน 2563). เปิดกำไรปาต่องโ้กการบินไทย. ไทยรัฐออนไลน์. สืบค้น 11 พฤศจิกายน 2563 จาก https://www.thairath.co.th/news/business/1972941?cx_testId=0&cx_testVariant=cx_0&cx_artPos=0&cx_rec_section=news&cx_rec_topic=business#cxrecs_s
- อิสสิริยา พรายทองแย้ม. (30 เมษายน 2563). โควิด-19 : วิกฤตโรครระบาดทำสายการบินทั่วโลก ลดคน-ลดเงินเดือน-ขอรัฐช่วย. สืบค้น 10 พฤศจิกายน 2563 จาก <https://www.bbc.com/thai/international-52480759>