

ภาพอนาคตเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการรองรับการเติบโตของธุรกิจการบิน Scenario Planning for Strategic Planning to Support the Growth of the Airline Business

เบญจมาภรณ์ ชำนาญฉา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต benjamaporn.c@pkru.ac.th

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันการขนส่งทางอากาศมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและประเทศไทยมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด รวมถึงอุตสาหกรรมการบินเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม New S-Curve ที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนเพื่อให้อุตสาหกรรมการบินเติบโตได้ตามเป้าหมาย ในขณะที่เกิดสถานการณ์โรคระบาด อุตสาหกรรมการบินเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิดเป็นอันดับต้นๆ อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการบินมีแนวโน้มกลับมาฟื้นตัวอีกครั้งและมีแนวโน้มที่ดีขึ้น บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์นำเสนอภาพอนาคตและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมการบิน โดยการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพอนาคต สถานการณ์อุตสาหกรรมการบินแล้วทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการบิน แล้วนำข้อมูลจากการศึกษามาสร้างภาพอนาคตเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินและเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางและบทบาทที่สำคัญของธุรกิจการบิน ธุรกิจสามารถเตรียมรับมือและวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งภาพอนาคตจะสามารถช่วยให้ธุรกิจการบินพัฒนา ปรับเปลี่ยนและวางแผนด้านการตลาดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ: ภาพอนาคต ธุรกิจการบิน

Abstract

Today, air transport is important to the economy. The aviation industry in the Asia-Pacific region and Thailand is growing. In particular, the aviation industry is one of the new S-curve industries that the government has a policy to support for the aviation industry to grow as targeted. While the epidemic situation is rare, the aviation industry is one of the industries most affected by the coronavirus situation. However, the aviation industry is likely to recover again and has a better trend. This article also aims to present and analyze future vision and strategic planning in the aviation industry through literature reviews, articles, and research related to the aviation industry situation, then analyzes the influencing factors affecting the aviation industry. After that, use the data from the study to create scenario planning to guide strategic management to support the growth of the aviation industry and as a guideline to prepare for the future and potential conditions. This will benefit the direction and important role of the aviation business. Businesses are able to prepare and plan effectively strategically. In addition, the scenario planning will be able to help the aviation business develop adjust and plan marketing to suit the situation for maximum benefit.

Keyword: Scenario Planning, Airline Business

1. บทนำ

การวิเคราะห์ภาพอนาคตและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำคัญต่อโลกธุรกิจในปัจจุบันที่กำลังเผชิญอยู่ ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับมหภาค (Macro Perspective Level) ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Digital Disruption) ความเชื่อมโยงทางสังคม (Globalization) ย่อมสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมอย่างผสมผสานกัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในหลากหลายอุตสาหกรรม (พรธณวดี เลิศลุมพลีพันธุ์, 2563) ด้วยสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น อุตสาหกรรมต่าง ๆ จึงปรับทิศทางและบทบาทในการเสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น หนึ่งในอุตสาหกรรมที่น่าสนใจและเป็นที่ยึดตามอง คือ อุตสาหกรรมการบิน เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการคมนาคมของชาติ จัดเป็นการขนส่งทางอากาศ (Air Transport) ประเภทหนึ่งที่เป็นอุตสาหกรรมการบริการที่มีความเกี่ยวเนื่องกับระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) อีกทั้งยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติปี 2561-2580 ด้านการสร้างการแข่งขันอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อุตสาหกรรมนี้สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก เปรียบเสมือนประตูแห่งเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) จึงเป็นเหตุผลที่นักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติจำนวนมากไม่ยอมให้ความสนใจและลงทุนกับธุรกิจการบิน อีกทั้งหนึ่งในรูปแบบการบินที่ได้รับความนิยมสำหรับการเดินทาง คือ การบินข้ามทวีป หรือที่เรียกว่า Trans-Region Airlines เป็นเส้นทางการบินที่มีความคล่องตัวของนักเดินทางจากทั่วทุกมุมโลก เนื่องจากเป็นรูปแบบการบินระยะยาว (Long-haul flight) และเป็นการบินข้ามทวีปในระยะทางไกล ๆ นับได้ว่าการเดินทางแบบ Trans-Region Airlines เป็นอีกหนึ่งรูปแบบการเดินทางที่มีบทบาทต่ออุตสาหกรรมการบินเป็นอย่างมาก เพราะสามารถเชื่อมโยงโลกใบนี้ให้เล็กลงได้ผ่านการเดินทางที่สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งในปัจจุบันยังมีการเกิดของสายการบินต้นทุนต่ำที่ทำให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้สะดวกมากยิ่งขึ้น (Negrette, A. J., 1973)

จากสถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้น ธุรกิจการบินได้รับผลกระทบเป็นวงกว้าง การสูญเสียผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า การสูญเสียรายได้ การสูญเสียในการให้บริการจากการยกเลิกเที่ยวบิน ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการบิน (ทักษิณา แสนเย็น และคณะ, 2563) การวิเคราะห์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือเพื่อออกแบบอนาคตที่อยากให้เกิดขึ้นก็จะช่วยทำให้ธุรกิจการบินสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ธุรกิจการบินสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น องค์กรเพิ่มความสามารถในการบริหารภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ผู้บริหารองค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์และแผนงานในปัจจุบัน สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการรองรับการเติบโตของธุรกิจการบินได้ในอนาคต

ดังนั้น การวิเคราะห์ภาพอนาคตและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความจำเป็นต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะสามารถช่วยให้ธุรกิจการบินได้ตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างถี่ถ้วน ไม่ว่าจะเป็นอย่างองค์กร นักลงทุนและทุกหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นและอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้ยาก แต่หากธุรกิจมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็สามารถช่วยให้ธุรกิจพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนธุรกิจของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของธุรกิจการบินในอนาคต

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของธุรกิจการบิน จะช่วยวิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการที่ธุรกิจกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการนำเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่าง การวางแผนสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการวาดภาพของอนาคต (Scenario Planning) มาใช้เพื่อสร้างความแน่ใจในความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว (Sevaguru & Safa, 2009) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลจะวิเคราะห์ผ่าน Key trend ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในอีก 10 ปีข้างหน้า ในการวิเคราะห์ key trend ที่มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อและเกิดการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตในธุรกิจการบินมีรายละเอียดดังนี้

ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

ในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน อุตสาหกรรมการบินจะนำเทคโนโลยี AI ในการนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มขึ้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงทั้งด้านการบินและการบริการจะช่วยให้สายการบินสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถส่งมอบการปรับปรุงประสิทธิภาพ เทคโนโลยี Biometrics ให้กระบวนการเช็คอินที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับผู้โดยสาร สามารถลดคิวและจุดสัมผัสทางกายภาพ ผู้โดยสารไม่จำเป็นต้องแสดงบัตรผ่านขึ้นเครื่องและพาสปอร์ตที่จุดตรวจซ้ำอีก เช่น การเข้าเมืองและห้องรับรอง VIP การขึ้นเครื่องจะเกิดขึ้นเร็วกว่ามาก ยกตัวอย่างเช่น เที่ยวบินล่าสุดที่สนามบิน Fraport สโลวีเนียในลูบลียานามีเวลาขึ้นเครื่องโดยเฉลี่ยลดลงร้อยละ 75 โดยใช้ระบบไบโอเมตริกซ์ ในเที่ยวบินนี้ผู้โดยสารที่ลงทะเบียนด้วยภาพถ่ายในสมาร์ทโฟน โดยมีการเปิดใช้งานผู้โดยสารเพื่อเก็บข้อมูลไบโอเมตริกซ์และเก็บไว้ในเครื่องบนสมาร์ทโฟน (Market Research, 2021) การใช้เทคโนโลยีคลาวด์ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมสนามบิน ในกระบวนการเช็คอินที่สนามบินยังคงเป็นจุดสนใจและเทคโนโลยีคลาวด์เป็นกุญแจสำคัญของการให้บริการ เทคโนโลยีคลาวด์ช่วยให้สนามบินมีความยืดหยุ่น และช่วยให้สามารถขยายบริการผู้โดยสารตามความต้องการและเพิ่มขีดจำกัดมากขึ้น (Market Research, 2021) และยังมีความเร็วในการเชื่อมต่อเครือข่าย เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ให้บริการในสนามบิน 5G โดยมีเร็วกว่าเครือข่าย 4G ปัจจุบัน 100 เท่าซึ่งสนามบินแมนเชสเตอร์ได้กลายเป็นสนามบินแห่งแรกของสหราชอาณาจักรที่ให้บริการเครือข่าย 5G ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทดลองใช้โดย Vodafone ติดตั้ง 'blast pod' ที่เปิดใช้งานโดยเฉพาะ 5G ที่ Terminal One ของแมนเชสเตอร์ที่อนุญาตให้ผู้โดยสารทดสอบเครือข่ายความเร็วสูงใหม่สำหรับการดาวน์โหลดภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ boxsets บนอุปกรณ์มือถือของผู้โดยสารเร็วกว่า 4G ถึงสี่เท่า (Danny Brier, 2020)

ด้านความร่วมมือกันของพันธมิตรทางธุรกิจการบิน

การเติบโตในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมการบินจะเพิ่มมากขึ้น การเข้าร่วมพันธมิตรใหม่อันเป็นผลมาจากการควบรวมกิจการการร่วมค้าหรือปัจจัยอื่น ๆ พันมิตรระดับโลกจะมุ่งเน้นไปที่การให้บริการที่ปรับปรุงให้กับลูกค้า เช่น การสร้างความมั่นใจว่าจะได้รับประสบการณ์ที่ราบรื่นสำหรับนักเดินทางที่มีแผนการเดินทางที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการมากกว่าหนึ่งราย จากแนวทางในอนาคตการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการบินจะทำแบบเครือข่ายมากขึ้น มีความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจสายการบินและสายสนับสนุนในธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งในอนาคตข้างหน้าจะมีการพัฒนาวิวัฒนาการบิน ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมการบินจะเห็นการเติบโตของเครื่องบินขนาดเล็กรวมถึงเครื่องบินเจ็ทเป็นการทางเดินเดี่ยวระยะยาวและเครื่องบินแฝดสองลำขนาดเล็ก (เช่น 787 และ A350 ของแอร์บัส) โดยคาดว่าจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของเส้นทางจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งในหลาย ๆ เส้นทาง กรณีที่ให้บริการสนามบินหลักและสนามบินรอง เครื่องบินไอพ่นใหม่นี้จะช่วยให้สายการบินสามารถให้บริการเส้นทางที่มี

ปริมาณต่ำกว่าได้อย่างมีกำไรและหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่สูงขึ้นในเส้นทางเชื่อมต่อ ในขณะที่อัปเดตยังคงมีความสำคัญเราคาดว่า “dehubbing” สำหรับผู้ให้บริการเต็มรูปแบบ (Depa, 2022)

การเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุ

การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมที่สำคัญที่สุดในศตวรรษที่ 21 คือการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุ หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของจำนวนผู้สูงอายุซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย เช่น อัตราการเกิดของประชากรทั่วโลกมีแนวโน้มลดลง ประชากรมีอายุยืนขึ้น เนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประชากรที่เกิดในยุค Baby Boomers ได้เข้าสู่วัยสูงอายุ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างเช่น ประเทศฝรั่งเศส สวีเดน ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฯลฯ จากข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) ได้มีการคาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกมีจำนวนประมาณ 963 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 13 ของประชากรทั่วโลก โดยในปี พ.ศ. 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 (เกษรา โพธิ์เย็น, 2562) การเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุทั่วโลกทำให้เกิดระบบเศรษฐกิจใหม่ซึ่งเรียกกันว่าเศรษฐกิจสูงวัย หรือ Silver Economy ซึ่งถือเป็นระบบเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้สูงอายุเป็นหลัก Silver Economy ถือเป็นตลาดใหม่ที่ให้นำมาซึ่งรายได้มหาศาลต่อเศรษฐกิจโลกในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า (Kudo, M., 2020) เนื่องจากผู้บริโภคในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่อยู่ในวัยเกษียณซึ่งมีกำลังซื้อสูงและมักจะมองหากิจกรรมหรืองานอดิเรกทำ เช่นการท่องเที่ยว สังสรรค์ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริโภคในกลุ่มนี้ยินดีพร้อมที่จะจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพหรือนวัตกรรมที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตได้

ด้านทักษะแรงงานในอุตสาหกรรมการบิน

อุตสาหกรรมการบินเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในทักษะองค์กรและแรงงานในภาคการบริการของสายการบิน โดยมีการเปลี่ยนด้านความสามารถและวิธีการทำงาน มีการเพิ่มจำนวนการทำงานของสายการบินหลักและมีผลอย่างมากต่อวิธีการที่สายการบินจัดการกับทักษะและความสามารถของพนักงานในอนาคต โดยคาดว่าจะเห็นพนักงานบริการน้อยลงในบางงานและบางหน้าที่ เช่น คอลเซ็นเตอร์ศูนย์ปฏิบัติการสนามบินและสินค้าคงคลังแบบดั้งเดิม (Unko,2020) โดยสายการบินจะใช้ AI เพื่อวิเคราะห์งาน พนักงานบริการต้องมีความสามารถด้านดิจิทัลใหม่ ๆ การสรรหาคูณค่าของพนักงานมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเห็นว่าสายการบินอื่น ๆ มีการสร้างพันธมิตรและการเริ่มต้นการเดินทางของเทคโนโลยีเพื่อเสริมความสามารถและความสามารถภายในองค์กร

ด้านการให้บริการในอุตสาหกรรมการบิน

ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงการให้บริการของ ท่าอากาศยานและข้อมูลแบบ Real Time มีการวางแผนกิจกรรมและจัดการบริหารเวลาได้ดียิ่งขึ้น มีการสนับสนุนกิจกรรม E-commerce และ พัฒนา Loyalty Program ผ่าน Platform ซึ่งมีพันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมให้บริการหลากหลาย เช่น Duty Free บริการรถเช่า บริการห้องรับรอง (Lounge) ในท่าอากาศยาน และ บริการจองโรงแรม เป็นต้น รวมถึงการบริการที่ยืดหยุ่น ความสามารถในการขยายตัวจะมีความสำคัญในช่วงเวลาการเดินทางสูงสุด สนามบินมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อปรับขนาดการดำเนินงานขึ้นหรือลงตามความต้องการ ในช่วงเวลาเร่งด่วน เช่น วันหยุดนักขัตฤกษ์เทศกาลหรือการแข่งขันกีฬาระดับชาติ สามารถให้บริการจัดการผู้โดยสารเพิ่มเติมได้อย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานคงที่เนื่องจากระบบเชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ต (Zala,2020)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการบิน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมการบิน วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ PESTEL เพื่อใช้ในการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจการบิน ซึ่งมีปัจจัยดังนี้ (ทักษิณา แสนเย็นและคณะ, 2563)

ด้านนโยบาย (Political) สถานการณ์ความไม่สงบในแต่ละประเทศ ความไม่สงบส่งผลให้นักท่องเที่ยวขาดความเชื่อมั่นในการเดินทาง ความปลอดภัย รวมถึงสถานการณ์ที่ไม่เอื้อให้นักท่องเที่ยวเดินทางออกนอกประเทศ นอกจากนี้ รูปแบบรัฐบาลและสถานะความมั่นคงของรัฐบาล การสร้างความเชื่อมั่นของรัฐบาลในการบริหารจัดการประเทศ การเอื้อนโยบายทางด้านการบิน การสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนของธุรกิจการบินในแต่ละประเทศ

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) สภาวะเศรษฐกิจจะลดตัวหลังวิกฤต COVID เศรษฐกิจมีการชะลอตัว กลุ่มนักท่องเที่ยวใช้จ่ายเงินในการเดินทางระมัดระวังมากขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการเดินทางระยะสั้นมากกว่าระยะยาว รวมถึงสถานการณ์ปัจจุบันและการคาดการณ์ขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว การเติบโตของธุรกิจ Ecommerce และความต้องการในการขนส่งสินค้า ธุรกิจขนส่ง Cargo ที่น่าจะเติบโตได้เร็วกว่า Passenger ในระยะสั้น เนื่องจากปัจจุบันเกิดการขนส่งที่รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น ส่งผลให้การขนส่งเติบโต

ด้านสังคม (Social) รูปแบบในการดำเนินชีวิต ทักษะคิดและพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสการท่องเที่ยวในสถานที่ใหม่ๆ รวมถึงรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป นักเดินทางมักแสวงหาสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ เพื่อตอบรับวิถีชีวิตมากขึ้นรวมถึง ประชากร อัตราการเติบโตของประชากร จำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย สังคมผู้สูงอายุ เพิ่มมากขึ้นอุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องปรับเพื่อรองรับกับอัตราการเติบโตของประชากร

ด้านเทคโนโลยี (Technology) การเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยี teleconference เมื่อเทคโนโลยีด้าน teleconference เข้ามามากขึ้นส่งผลให้เกิดการเดินทางน้อยลง การออกแบบขนาดเครื่องบินและขนาดที่นั่งจึงเหมาะสำหรับระยะไกลความสะดวกสบายในการเดินทางเป็นเรื่องสำคัญ ระบบเทคโนโลยีทางด้าน AI และ Robot automation การขับเคลื่อนข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยี นวัตกรรมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม เช่น หุ่นยนต์ในการบริการ เครื่องบินแบบไฮบริด

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) อุตสาหกรรมการบินจะเผชิญกับแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นเพื่อจัดการกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สนามบินที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจะมีความสำคัญมากขึ้น กระแสเรื่องโลกร้อนทำให้ธุรกิจการบินต้องให้ความสำคัญในเรื่อง carbon emission แต่ปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินก็ยังไม่มีความทางเลือกที่ทดแทนได้ รวมถึงปริมาณขยะที่เกิดขึ้นจากแต่ละเที่ยวบินเป็นที่จับตามองของ NGOs จึงก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบันธุรกิจบินจึงมีมาตรการการจัดการของเสียให้น้อยที่สุด (Kudo, M., 2020)

ด้านกฎหมาย (Legal) ข้อตกลงระหว่างรัฐกับรัฐที่อนุมัติบริการแบบไม่จำกัดของสายการบินต่าง ๆ ทั้งด้านขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้า ทำให้เครื่องบินสามารถบินไปกลับและบินเหนือน่านฟ้าของประเทศอื่น ๆ โดยปราศจากข้อจำกัดเรื่องความถี่ของเที่ยวบินหรือชนิดของเครื่องบิน สายการบินสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการเปิดเส้นทางใหม่ๆ มากมาย (Unko, 2020)

3. แนวคิด ทฤษฎี

ในสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในความไม่แน่นอนของโลกเรานั้น มนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตที่ยังไม่ถึง การมองอนาคตเกิดขึ้นจากข้อมูลประสบการณ์ที่มีมาในขณะเดียวกันก็หาทางในการป้องกันและรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น การนำ Scenario มาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนทางธุรกิจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 (Paul J. H. Schoemaker, 1995) และบริษัทจำนวนมากที่นำเอาแนวคิดของ Scenario มาช่วยในการวางแผนและตัดสินใจทางธุรกิจ

1. Scenario Planning

Scenario Planning หรือ การวิเคราะห์ภาพอนาคต ได้ถูกนิยามขึ้นในฐานะเครื่องมือที่เข้าใจภาพอนาคตอย่างเป็นเหตุผลและเป็นลำดับขั้นตอน ตามที่พอล เจ. เอช. โชว์เมคเกอร์ (Paul J. H. Schoemaker) ได้ให้นิยามการไว้ว่า Scenario Planning เป็นวิธีการมองภาพอนาคตที่เป็นไปได้จริง โดยเกิดจากการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ขององค์กรอย่างรอบด้าน (Paul J. H. Schoemaker, 1995) ในขณะที่ Scenario Planning ยังหมายถึงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (E. Hiltunen, 2009) รวมไปถึงการเป็นแนวทางในอนาคตของการดำเนินงาน รูปแบบรายการ (C.F. Joseph, 2000) หรือเป็นชุดของเหตุการณ์ในอนาคตที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เห็นการเชื่อมโยงของเหตุการณ์และช่วยในการตัดสินใจเหตุการณ์เหล่านั้น (H. Kahn, & A. J. Wiener, 1967) นอกจากนี้ Scenario Planning ยังอาจหมายถึงรายละเอียดของสถานการณ์และชุดเหตุการณ์ที่ช่วยให้ก้าวไปสู่อนาคตได้ (M. Godet, 2000) ตลอดจนเป็นผลลัพธ์ของทางเลือกในอนาคตที่ผสมผสานกันระหว่างเทรนด์และนโยบาย (E. Fontela, & A. Hingel, 1993) โดยสรุปแล้ว Scenario Planning หมายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับชี้แนะแนวทางขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ โดยอาศัยปัจจัยสำคัญคือปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต ซึ่งสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นนั้นมีโอกาสเป็นได้ทั้งสถานการณ์เชิงบวกและเชิงลบ แต่การวางแผนจำเป็นต้องกระทำผ่านการศึกษาและประเมินปัจจัยต่างๆอย่างรอบด้านและถี่ถ้วนเพื่อความแม่นยำและถูกต้อง นำไปสู่การรับมือ ปรับตัวกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

จากนิยามของ Scenario Planning ที่แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือดังกล่าวเป็นเครื่องมือการดำเนินงานอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร จึงได้รับความนิยมน้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยในการตัดสินใจโดยผสมผสาน Scenario Planning ร่วมกับการวางแผนทางเทคโนโลยี (Technology Planning) การทำนายอนาคต (Forecasting) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) และการศึกษาเหตุการณ์ล่วงหน้า (Foresight Studies) (Muhammad Amer, et al 2012) การพิจารณาทางเลือกที่หลากหลายขององค์กรช่วยให้องค์กรสามารถยกระดับการดำเนินงานเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนและช่วยในกระบวนการตัดสินใจ รวมไปถึงยังช่วยเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับตัวขององค์กรในอนาคต เป็นการตั้งคำถามในอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น และเป็นการวาดภาพของสถานการณ์ ผลตอบรับท่ามกลางเทรนด์และเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต (J.P. Martino, 2003) นอกจากนี้ Scenario Planning ยังช่วยแสดงปัจจัยที่มีความสลับซับซ้อน ให้เห็นความเชื่อมโยง ความทับซ้อนและระบบของปัจจัยเหล่านั้น อีกทั้งยังช่วยอธิบายเหตุการณ์สถานการณ์ เส้นทางที่นำไปสู่สถานการณ์เหล่านั้นในอนาคต ซึ่งเปรียบเสมือนการพัฒนากาทัณฑ์ของเหตุการณ์อย่างเป็นกระบวนการไปสู่การวางแผนที่เหมาะสมแห่งอนาคต

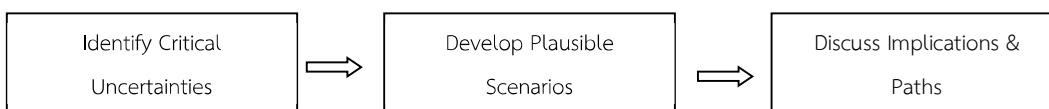
2. กระบวนการสร้างภาพอนาคต

การวางแผนเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตด้วยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอดีตและปัจจุบัน โดยสามารถสรุปกระบวนการสร้างภาพอนาคตได้ดังนี้ (Paul J. H. Schoemaker ,1995)

2.1. การรวบรวมข้อมูลเพื่อระบุข้อมูลพื้นฐานในการระบุเทรนด์พื้นฐาน ให้ความสำคัญกับผลของกระแสพื้นฐานหรือเทรนด์สำคัญ อาทิ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎหมาย แนวโน้มด้านอุตสาหกรรมตามขอบข่ายทางด้านเวลา เพื่อเข้าใจแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงปัจจัยกระตุ้น ผลกระทบต่าง ๆ รวมถึงระบุปัจจัยสำคัญของความไม่แน่นอน พิจารณาเหตุการณ์สถานการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานเชิงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี กฎหมาย และระบุผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยดังกล่าวในกรณีที่เกิดขึ้นหรืออาจไม่เกิดขึ้น

2.2 สร้างอิมสถานการณ์เบื้องต้น เมื่อสามารถกำหนดเทรนด์และปัจจัยความไม่แน่นอนได้แล้ว จึงจะสามารถสร้างอิมสถานการณ์ โดยจะแบ่งเป็นช่วงความสุดโต่ง กล่าวคือจะมีสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยปัจจัยเชิงบวกและปัจจัยเชิงลบที่สัมพันธ์กัน หรือในบางกรณีอาจแบ่งช่วงระหว่างกลุ่มผลลัพธ์ หรืออาจแบ่งจากปัจจัยความไม่แน่นอนที่สำคัญที่สุด 2 ประการ เพื่อนำปัจจัยมาไขว้หากัน หากปัจจัยความไม่แน่นอนทั้งสองช่วงมีความสำคัญมากเพียงพอ

2.3 พัฒนาการตัดสินใจเชิงสถานการณ์ ภายหลังจากการพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จำเป็นต้องผสมผสานสถานการณ์เข้าด้วยกันเพื่อนำไปตรวจสอบกลยุทธ์ขององค์กร หากสถานการณ์บางส่วนหรือทั้งหมดยังไม่สอดคล้อง จำเป็นต้องมีการตรวจสอบ ทำซ้ำเพื่อปรับปรุงความถูกต้อง ทั้งนี้โชว์เมคเกอร์ได้ให้ความเห็นว่า Scenario Planning อย่างสมบูรณ์นั้น ต้องผสมผสานระหว่างศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่ตรงประเด็นมีความเชื่อมโยงและสร้างผลกระทบกับองค์กร รวมไปถึงความชัดเจน กำหนดระยะเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้ Scenario Planning เป็นแผนการณ์ที่ตั้งอยู่บนความเป็นไปได้ ในมุมมองที่เหมาะสมอย่างสมเหตุสมผลที่สุด ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



รูปที่ 1: กระบวนการสร้างภาพอนาคต

ที่มา: ฝอยผา ชุติดำรง (2558)

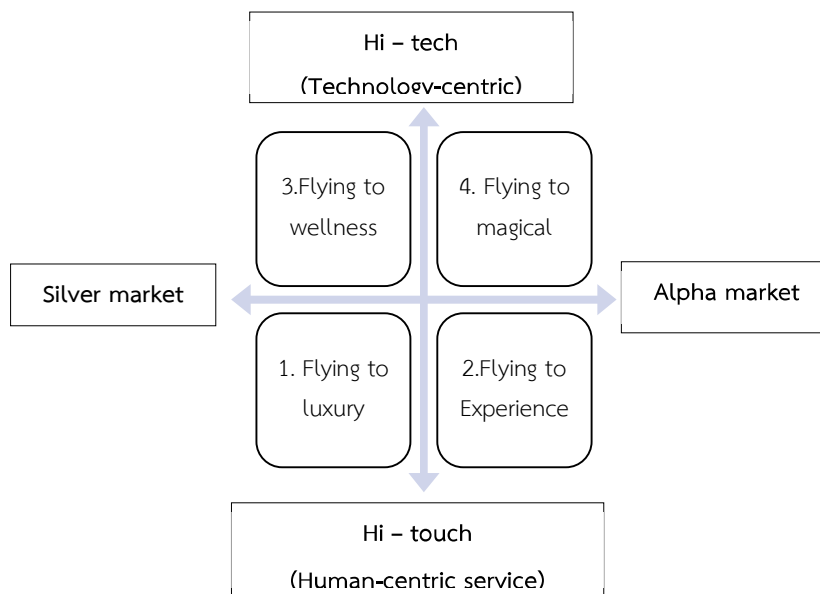
เมื่อ Scenario Planning เสร็จสิ้น ผู้วางแผนจะทราบว่าสถานการณ์ที่วางไว้เป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ยังมีความเชื่อมโยงกับข้อสงสัยและข้อกังวลของผู้ใช้งานในองค์กร อาทิ ผู้บริหาร ผู้จัดการ เป็นต้น รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ต้องมีความสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างในอนาคตอย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีความสมดุลในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรได้เตรียมการรับมือได้อย่างเหมาะสม กล่าวโดยสรุปขั้นตอน Scenario Planning จำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์เพื่อค้นหาแนวโน้ม รวมถึงปัจจัยความไม่แน่นอน ก่อนจะนำมาประเมินฉกทัศน์ และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อรับมือกับฉกทัศน์ที่องค์กรมีแนวโน้มต้องเผชิญ

3. การวิเคราะห์ภาพอนาคตของอุตสาหกรรมการบิน

สำหรับการมองภาพอนาคต (Possible Scenarios) ใช้การกำหนดขอบเขตในภาพอุตสาหกรรมการบินโดยมองในระยะ 10 ปี ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยการระบุแนวโน้มที่เป็นผลกระทบของปัจจัยและระบุความไม่แน่นอนของปัจจัยที่มีความสำคัญแล้วทำการเขียนภาพอนาคต โดยวิธีการสองไขว้ โดยผู้เขียนเลือกจุดเน้นใน 2 ประเด็น คือ มิติด้านเทคโนโลยีและมิติ

ด้านโครงสร้างประชากรกลุ่ม Silver และ Alpha เนื่องจากในอนาคตจะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบอุตสาหกรรมการบินมากยิ่งขึ้นรวมทั้งการเติบโตของประชากรในกลุ่ม Silver และ Alpha ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการบินในอนาคต โดยมีการตั้งคำถาม เช่น อุตสาหกรรมการบินจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในอนาคต อุตสาหกรรมการบินจะมีการปรับตัวอย่างไรกับโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร จากคำถามเหล่านี้จึงนำไปสู่การสร้างภาพอนาคต โดยแกนด้านซ้ายมือจะกำหนดแกนโครงสร้างประชากรกลุ่ม Silver ซึ่งในอนาคตอุตสาหกรรมการบินจะมีผู้โดยสารในสัดส่วนของกลุ่ม silver เป็นกลุ่มผู้สูงอายุระหว่าง 55 -70 ปีและจะเป็นกลุ่มหลักในสวนแบ่งทางการตลาดของโลกและมีอัตรากำลังในการซื้อสูง แกนด้านขวามือเป็นแกนโครงสร้างประชากรกลุ่ม Alpha เป็นกลุ่มคนที่เกิดตั้งแต่ปี 2010 เป็นต้นไปและเป็นเด็กรุ่นที่เติบโตมากับเทคโนโลยีที่มีความพร้อมมากกว่าคนยุคอื่น ๆ เป็นวัยกำลังจะเข้ามาสร้างปรากฏการณ์ใหม่ให้กับโลกการค้าออนไลน์ในอนาคตรวมถึงในอีก 10-20 ปี ข้างหน้า กลุ่มนี้จะเป็กลุ่มที่

เข้าสู่วัยทำงานซึ่งมีกำลังในการใช้จ่าย ส่วนแกนแนวตั้งด้านบนเป็นแกนของเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการดำเนินงานอุตสาหกรรมการบินและแกนสุดท้าย คือ แกนแนวตั้งด้านล่างเป็นแกนของการมองเทคโนโลยีเป็นรองแต่ใช้คนเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการบินเพราะมองว่าในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการบินยังคงต้องใช้คนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน ซึ่งในแต่ละภาพอนาคตมีรายละเอียด ดังนี้



รูปภาพที่ 2: Scenario of Business Airlines

ที่มา: ผู้เขียน

จากภาพอนาคต ธุรกิจการบินมีแนวโน้มจะเติบโตสูงขึ้น เนื่องจากความต้องการในการเดินทางของผู้คนมีเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยความสะดวกในการเดินทางมากขึ้น โดยเฉพาะอีก 10 ปีข้างหน้า กลุ่ม Alpha market จะเป็นกลุ่มที่เข้าสู่ช่วงวัยทำงานทำให้ประชากรในกลุ่มนี้มีกำลังและความสามารถทางการเงินในการเดินทางรวมถึงพฤติกรรมการเดินทาง

และการทำงานที่สามารถทำควบคู่ได้ส่งผลให้เทคโนโลยีที่เข้ามารองรับกับบุคคลกลุ่มนี้สามารถตอบสนองความสะดวกสบายได้มากขึ้น ซึ่งในภาพอนาคตที่ผู้เขียนกำหนดแต่ละฉากทัศน์มีรายละเอียด ดังนี้

ฉากทัศน์ที่ 1 Flying to Luxury

ในอนาคตธุรกิจการบินยังใช้คนเป็นศูนย์กลางในการบริการและเป็นจุดขายในด้านการบริการของธุรกิจการบิน ซึ่งหนึ่งในต้นทุนหลักของธุรกิจสายการบิน คือ พนักงาน เช่น นักบิน ลูกเรือ และพนักงานภาคพื้น พนักงานในธุรกิจการบินจำเป็นต้องมีทักษะเฉพาะและใบอนุญาตเฉพาะทั้งนักบินและลูกเรือซึ่งในทางอุตสาหกรรมจะต้องเพิ่มต้นทุนในการฝึกอบรม เช่น การต่อใบอนุญาตแต่ละครั้งที่ใช้ต้นทุนสูง ซึ่งสายการบินเป็นผู้รับชอบค่าใช้จ่าย แต่จะส่งผลให้พนักงานในอุตสาหกรรมมีทักษะที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสังคมผู้สูงอายุทำให้ปริมาณทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการบินลดน้อยลง เนื่องจากช่วงอายุที่เหมาะสมในการทำงานเป็นลูกเรือไม่เกิน 45 ปี และรับไม่เกินอายุ 27 ปี ในอนาคตอุตสาหกรรมการบินต้องเพิ่มต้นทุนเรื่องความปลอดภัย เช่น การทำความสะอาดเครื่อง และ การสร้างความเชื่อมั่นต่าง ๆ (ลัลเลีย แพร่พาณิชย์วัฒน์และพิชญา มณีรัตน์, 2561) ในอุตสาหกรรมมีความพร้อมและความเข้มงวดมากขึ้นเพื่อรองรับการเดินทางที่เกิดขึ้นในอนาคต ภาพอนาคตในมุมมองทางด้านลูกค้า ในอนาคตอุตสาหกรรมการบินจะมีลูกค้าทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นประมาณร้อยละ 70 เนื่องจากพฤติกรรมการเดินทางไปพร้อมกับการทำงานของคนเพิ่มมากขึ้น รวมถึงนโยบาย Travel restriction ต่าง ๆ ทำให้การเดินทางทำธุรกิจยุ่งยากและมีต้นทุนเพิ่มเติมในเรื่องเวลา การเดินทาง ทำให้เลือกที่จะใช้เทคโนโลยีมาแทน เช่น Teleconference รวมถึงการให้ความสำคัญกับความปลอดภัย

ฉากทัศน์ที่ 2 Flying to Experience

ในอนาคตอุตสาหกรรมการบินมุ่งสู่การสร้าง route network ในการเดินทางจุดต่อจุดกันมากขึ้นเนื่องจากจำนวนการต่อการเดินทางสะดวกมากยิ่งขึ้น ในอุตสาหกรรมจะมีเส้นทางใหม่ๆ เกิดขึ้น ในทั้งหัวเมืองหลักและเมืองรอง เพื่อกระจายนักท่องเที่ยวมากขึ้น เนื่องจากนโยบายจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวในแต่ละแหล่ง การคัดเลือกพนักงานเข้าสู่อุตสาหกรรมมีคุณภาพมากขึ้น ลดปริมาณแต่เพิ่มคุณภาพการบริการ (training) การให้ความสำคัญกับต้นทุนเรื่องความปลอดภัย เช่น การทำความสะอาดเครื่อง และ การสร้างความเชื่อมั่นต่าง ๆ ในส่วนของกลุ่มลูกค้าหลักของอุตสาหกรรมการบิน คือกลุ่ม alpha เป็นกลุ่มที่มีการเดินทางที่สั้นลง ใกล้เคียงบ้านมากขึ้นเพื่อพักผ่อนในช่วงสั้นๆ คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบาย และบริการที่เหนือความคาดหมาย โดยพฤติกรรมการเดินทางของกลุ่ม alpha ยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อบริการที่สะดวกสบาย เนื่องจากเดินทางบ่อยน้อยลง นักท่องเที่ยวมีคุณภาพมากขึ้น กลุ่มคนเดินทางให้ความสำคัญกับระบบการรักษาความปลอดภัย

ฉากทัศน์ที่ 3 Flying to Wellness

การปรับเปลี่ยนรูปแบบเครื่องบินเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ทั้งการออกแบบภายในและเทคโนโลยี Hybrid รวมถึงการออกแบบเครื่องบินเพื่อให้ได้เต็มศักยภาพ โดยมีนวัตกรรมบริการการบินทั้งภาคพื้นและบนเครื่อง เช่น เทคโนโลยีระบบTouch-less ระบบจอง มีการรวมกับธุรกิจสนับสนุนอื่น ๆ ในจุดหมายปลายทาง เพื่อความสะดวกในการเดินทาง (One-stop service Butler) เชื่อมโยงกับ Ancillary servicesโอกาสธุรกิจ Cargo ในการใช้เครื่องบินร่วม การขยายกลุ่มลูกค้า การแบ่งกลุ่มลูกค้าเพื่อรองรับกับตลาดในอุตสาหกรรมการบิน ต้นทุนการเดินทางของผู้โดยสารสูงขึ้น ดังนั้นต้องเป็นบริการที่ลูกค้ายอมจ่ายอย่างแท้จริงเพื่อให้ได้ประสบการณ์สูงสุด ในด้านมุมมองของลูกค้า ความสะดวก ความรวดเร็ว รวมถึงความแม่นยำในการบริการที่ลดความผิดพลาดในการบริการน้อยที่สุด มาตรฐานการบริการเดียวที่ Hassel-free การได้รับการยอมรับ การออกแบบเปลี่ยนที่นั่งด้วยโครงสร้างแบบโฟมเพื่อรองรับสรีระของผู้โดยสาร เพื่อเป็นการลดพื้นที่ รวมถึงไฟในห้องผู้โดยสารไม่ให้ผู้โดยสารรู้สึกเมื่อยลำขณะเดินทาง

ฉากทัศน์ที่ 4 Flying to Magical

ในฉากทัศน์นี้เป็นฉากทัศน์ที่อุตสาหกรรมการบินสามารถพัฒนาถึงขั้นสูงสุด ในอนาคตมีเครื่องบินไร้คนขับและไม่มีพนักงานบริการ มีการนำหุ่นยนต์มาใช้ในการบริการในอุตสาหกรรมการบินรวมถึงการปรับเครื่องบิน ทั้งการออกแบบภายในและเทคโนโลยี Hybrid และออกแบบเครื่องบินให้ใช้ได้เต็มศักยภาพ การผลิตเครื่องบินแบบ clean technology ไม่ปลดปล่อยคาร์บอน ห้องพักผู้โดยสารมีแคปซูลส่วนตัวเพื่อความปลอดภัยและเป็นส่วนตัวระบบ AI การจองล่วงหน้าทุกอย่างและการใช้ระบบยืนยันตนเองแบบไม่ต้องสัมผัส รวมถึงรองรับความหลากหลายของลูกค้า บริการบนเครื่องบินใช้ robot หรือระบบ automation ทั้งหมด ผู้โดยสารทุกคน คือ luxury ไม่มีแบ่งชั้น ต้นทุนในการบำรุงรักษาเครื่องบินจะสูงขึ้น เครื่องบินจะมีความ customized มากขึ้น และผลิตตามความต้องการของตลาด อุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องมีนโยบายในด้านเทคโนโลยีและด้าน Cybersecurity รองรับอย่างชัดเจน ในการเดินทางจะมีระบบมนุษย์ Microchip เพื่อบันทึกข้อมูลการเดินทางทั้งหมด เช่น ข้อมูลสุขภาพต่าง ๆ พร้อมยืนยันตัวตน มีระบบ tracking เพื่อติดตามการเดินทางและความปลอดภัย

ในการวิเคราะห์ภาพอนาคตของธุรกิจการบิน จะเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทางด้านธุรกิจการบินสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อรองรับการเติบโตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการเพื่อใช้พัฒนาวิชาชีพของธุรกิจการบิน เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อม ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้ให้บริการในธุรกิจเพื่อสามารถที่จะให้บริการให้ตรงตามเป้าหมายและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ธุรกิจการบินวางไว้

4. บทสรุป

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า การวิเคราะห์ภาพอนาคตและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจการบิน เป็นกระบวนการที่สำคัญและสามารถส่งผลการพัฒนา ปรับปรุงหรือแม้แต่กระทั่งปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกธุรกิจในปัจจุบัน การวิเคราะห์หาแนวโน้มที่สำคัญ สถานการณ์ทางธุรกิจต่อธุรกิจที่ดำเนินอยู่ช่วยให้ธุรกิจได้คัดกรองแนวโน้มหลัก ๆ ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่สามารถส่งผลเชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจ ในทางเดียวกันการวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้ธุรกิจสามารถวิเคราะห์ความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นสัญญาณที่สามารถบ่งบอกว่าจะเกิดเหตุการณ์ใดบ้างที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นกับธุรกิจ หรืออาจจะเป็นเหตุการณ์ที่หักมุมทางธุรกิจที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก ดังนั้น การสร้างฉากทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพในเบื้องต้น ทำให้การสร้างฉากทัศน์ในอนาคตมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างเป็นไปได้จริง อีกทั้งยังส่งผลให้ธุรกิจสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์ภาพอนาคตและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้ทราบว่าในการปรับตัวของธุรกิจการบิน นั้นมีข้อจำกัดจำนวนไม่น้อยต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมดังกล่าว จำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างสูงทางด้านนโยบายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจการบินที่ให้บริการในเส้นทางระยะไกล (Long-haul flight) ด้านความเสี่ยงของด้านการบริการในอุตสาหกรรมการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่สนับสนุนด้านกระบวนการในการให้บริการที่จะมีการอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีที่จะมีเพิ่มมากขึ้น หรือมีการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสามารถสร้างคุณค่าต่อประสบการณ์การเดินทางของลูกค้าได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด อีกนัยหนึ่งการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเชิงรุกเพื่อให้ไปถึงฉากทัศน์ที่เป็นเป้าหมายหลักใน

อนาคตนั้นต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนจากหลายภาคส่วนทั้งทางภาครัฐและเอกชน ธุรกิจจำเป็นต้องมีการกลยุทธ์ที่หลากหลาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นในโลกธุรกิจ

5. บรรณานุกรม

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ.2560-2564)*. กรุงเทพฯ:

สำนักงาน กิจการโรงแรมท่องเที่ยวและการส่งเสริมการท่องเที่ยว

เกษรา โพธิ์เย็น. (2562). *สังคมผู้สูงอายุ: โอกาสของธุรกิจที่ยั่งยืนในอนาคต*. วารสารวิทยาการจัดการ ปรทัศน์, 21(1), 201-209.

ทักษิณา แสนเย็น วรวิมล เว้นบาป วีระพันธ์ ช่วยประสิทธิ์ กุลธวัช ศรายุทธ และอาภาภรณ์ ทาโสภา. (2563). *บทวิเคราะห์การ*

รับมือโรคโควิด-19: ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(2), 209-220.

พรรณวดี เลิศอุณหพิสัย. (2563). *แพลตฟอร์ม: เปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจ*. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยธนบุรี, 14 (1), 150-157.

ผอ.ฉลา ชูดีดำรง. (2558). *ภาพอนาคตเพื่อการวางแผนจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน*. วารสารการจัดการ

สิ่งแวดล้อม, 11(1), 114-135.

ลลิตยา แพร์พานิชวัฒน์และพิชญา มณีรัตน์. (2561). *ความเหนียวเหนียวของนักบิน: ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความปลอดภัยทางการบิน*.

รวมบทความวิจัยบทความวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ ประจำปี พ.ศ. 2561. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 119-226.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี(พ.ศ. 2561-2580)*.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ.

Amer, M., & Qayyum, R. (2012). *Relation between serum 25-hydroxyvitamin D and C-reactive protein in asymptomatic adults (from the continuous National Health and Nutrition Examination Survey 2001 to 2006)*. The American journal of cardiology, 109(2), 226-230.

Brier, D. (2019). *7 Aerospace & Aviation Trends for 2020*. Retrieved from: <https://blog.vhr.com/blog/7-aerospace-aviation-trends-for-2020>

Depa. (2022). *Thailand digital technology foresight 2035*. Retrieved from:

<https://www.depa.or.th/storage/app/media/file/Second%20Deliverable%20RevVer%20EN%20V12%20140819%20FIN.pdf>

Fontela, E., & Hingel, A. (1993). *Scenarios on economic and social cohesion in Europe*. Futures, 25(2), 139-154.

Hiltunen, E. (2009). *Scenarios: process and outcome*. Journal of Futures Studies, 13(3), 151-152.

Joseph, C. F. (2000). *Scenario planning. Technological forecasting and social change*, 65(1/2), 115-23.

Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). *The next thirty-three years: A framework for speculation*. Daedalus, 705-732.

Kudo, M. (2020). *Recent advances in systemic therapy for hepatocellular carcinoma in an aging society*. 2020 update. Liver Cancer, 9(6), 640-662.



- Market Research. (2021). *Information Technology Global Market Report 2021: COVID 19 Impact and Recovery to 2030*. Retrieved from: <https://www.reportlinker.com/p06018857/Information-Technology-Global-Market-Report-COVID-19-Impact-and-Recovery-to.html>
- Martino, J. P. (2003). *A review of selected recent advances in technological forecasting*. *Technological forecasting and social change*, 70(8), 719-733.
- Negrette, A. J. (1973). *Planning the Regional Airport System*. *First international transportation research*, 272-278.
- Schoemaker, P. J. (1995). *Scenario planning: a tool for strategic thinking*. *Sloan management review*, 36(2), 25-50.
- Sevaguru, N., & Safa, M. S. (2009). *Scenario planning approach to strategic management of small travel business in Malaysia*. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 61-77.
- Unko. (2020). *European Information Technology Industry 2020-2024*. 2020. Retrieved from https://www.reportlinker.com/market-report/ICT/597055/Information-Technology?gclid=EAlalQobChMI39m3MnH6gV1H4rCh2r9QAxEAAYASAAEgKmQ_D_BwE
- Zala, Z. (2020). *US Information Technology Industry 2020-2024*. Retrieved from https://www.reportlinker.com/market-report/ICT/597055/Information-Technology?gclid=EAlalQobChMI39m3MnH6gV1H4rCh2r9QAxEAAYASAAEgKmQ_D_BwE