

# แนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ ของประเทศไทย Adaptation Guidelines for Aviation Industry Organizations and Air Transport Services under Business Disruption Situation to Support Thailand's Air Transport Liberalization

พงษ์ศักดิ์ ผกามาต<sup>1\*</sup> วณิกกุล กอธวัช<sup>2</sup> อาศิรา ราชเวียง<sup>3</sup> และ ปรางทิพย์ เสยกระโทก<sup>4</sup>

Phongsak Phakamach<sup>1\*</sup>, Vanikkul Korthavat<sup>2</sup>, Akeru Ratchavieng<sup>3</sup> and Prangthip Soeykrathoke<sup>4</sup>

<sup>1</sup> สาขาวิชาบริหารการศึกษาและกลยุทธ์ วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม 73170

<sup>2</sup> สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม 73170

<sup>3</sup> คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม 73170

<sup>4</sup> สาขาบัญชี วิทยาลัยธาดูปนวม มหาวิทยาลัยนครพนม จังหวัดนครพนม 48110

<sup>1</sup> Educational Administration and Strategies, Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Nakhonphatom 73170

<sup>2</sup> Business Administration, Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Nakhonphatom 73170

<sup>3</sup> Faculty of Industrial and Technology, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Nakhonphatom 73170

<sup>4</sup> Accounting, That Phanom College, Nakhon Phanom University, Nakhon Phanom 48110

\* Corresponding author: phongsak.pha@rmutr.ac.th

Received: February 10, 2025; Revised: March 25, 2025; Accepted: April 25, 2025

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ครั้งนี้ 1) เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ และ 3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านนโยบายและด้านที่เกี่ยวข้องในองค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ จำนวน 500 ราย ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา สถิติอ้างอิง และสถิติเชิงพหุ ส่วนเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรม

การบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการตอบสนองต่อความต้องการ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคู่ค้าทุกระดับ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ได้แก่ การออกแบบโมเดลธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลตามกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม ได้แก่ การให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรต่อวงจรการดำเนินธุรกิจและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในแวดวงธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ได้แก่ การออกแบบการทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ธุรกิจภาคพื้นดินและบริการจะให้ความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์หัตถ์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้นพบว่า ผ่านตามเกณฑ์การประเมินมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์เท่ากับ 0.09 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.108 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เท่ากับ 0.952 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.015 ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแนวทางดังกล่าวและเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในเป็นแนวทางในการปรับตัวรวมถึงการกำหนดรูปแบบทางธุรกิจเพื่อการเรียนรู้และเติบโตต่อไป

**คำสำคัญ:** การปรับตัว อุตสาหกรรมการบินและบริการ การพลิกโฉมทางธุรกิจ การเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ

## Abstract

This research aims to: 1) study the operational characteristics of the aviation and air transport service industry under business transformation situations; 2) examine the components of organizational adaptation strategies for the aviation and air transport service industry under business transformation situations; and 3) develop a structural equation model for organizational adaptation strategies in the aviation and air transport service industry under business transformation situations to support the liberalization of air transport in Thailand. This research employs a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative research. The quantitative sample consists of 500 executives responsible for policy and related aspects within the aviation and air transport service industry. The qualitative sample comprises 15 experts in the aviation and air transport service industry. The research tools used include questionnaires and interviews. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, inferential statistics, and multivariate statistics, while qualitative data were analyzed through content analysis. The research findings reveal that the organizational adaptation strategies for the aviation and air transport service industry under business transformation situations to support the liberalization of air transport in Thailand, with the highest mean scores, are as follows: in terms of responsiveness, establishing close relationships with partners at all levels; in terms of digital transformation, designing business models that align with digital changes according to evolving paradigms; in terms of mindset or behavioral adjustment, providing personnel with knowledge and understanding of business cycles and disruptive change patterns in the digital economy era; and in terms of resource management, designing work with structures

and coordination aimed at achieving goals. The hypothesis testing results indicate that there is no statistically significant difference at the 0.05 level in the importance given to organizational adaptation strategies for the aviation and air transport service industry under business transformation situations to support the liberalization of air transport in Thailand between ground operations and service businesses. The structural equation model developed was found to meet the evaluation criteria and is consistent with empirical data, with a chi-square probability level of 0.09, a relative chi-square of 1.108, a goodness-of-fit index of 0.952, and a root mean square error of approximation of 0.015. The qualitative research results show that experts agree with the proposed strategies and consider them suitable for use as guidelines for adaptation, including the development of business models for learning and future growth.

**Keywords:** Adaptation, Aviation industry, Business disruption, Air transport liberalization

## บทนำ

การบินพลเรือนเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ในช่วงระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายเปิดเสรีการบินส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นกว่า 5 เท่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเข้าถึงบริการการขนส่งทางอากาศต่อประชาชน โดยในปี พ.ศ. 2566 สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) ได้จัดอันดับให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว ดังนี้ (1) มีขนาดการผลิตบริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศในเส้นทางภายในประเทศสูงที่สุดเป็นอันดับ 12 ของโลก (2) มีขนาดการผลิตบริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศในเส้นทางระหว่างประเทศสูงที่สุดเป็นอันดับ 10 ของโลก และ (3) มีจำนวนสายการบินให้บริการมากที่สุดเป็นอันดับ 8 ของโลก (World Economic Forum, 2023) นอกจากนี้ กิจกรรมการบินพลเรือนโดยเฉพาะ การขนส่งทางอากาศเชิงพาณิชย์ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับประเทศผ่านการเชื่อมโยงจุดหมายปลายทางทั่วโลกสนับสนุน การเติบโตของการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว ขับเคลื่อนความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ความท้าทายรูปแบบใหม่รวมถึงความผันผวนของสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งผลต่อนโยบายการบินพลเรือนที่จำเป็นต้องบูรณาการ การเรียนรู้ความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาในระดับนโยบายและรับฟังความคิดเห็นรวมถึง ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญอย่างรอบด้านเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ ความต้องการที่จะเกิด การพัฒนาและความก้าวหน้าของกิจการการบินพลเรือนให้ครอบคลุมภาคส่วนหลักอย่างครบถ้วนทั้งการขนส่งทางอากาศ เชิงพาณิชย์ การทำงานทางอากาศ การบินทั่วไป การบริการท่าอากาศยาน การบริการการเดินทางอากาศ การผลิตอากาศยาน และชิ้นส่วนอากาศยาน การซ่อมบำรุงอากาศยาน การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน และการกำกับดูแลด้านการบินพลเรือน ที่ผ่านมามีประเทศไทยประสบความสำเร็จจากการกำหนดนโยบายด้านมาตรฐานการบินที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ นโยบายอำนวยความสะดวกในการบินพลเรือนแห่งชาติ นโยบายรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนแห่งชาติและนโยบายนิรภัยในการบินพลเรือนแห่งชาติ บัดนี้มีความจำเป็นต้องกำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุน ส่งเสริม ความสำเร็จของกิจการการบินของประเทศให้มั่นคงยิ่งขึ้น (International Transport Forum, 2019) ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนา การบินพลเรือนของประเทศไทยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการการบินพลเรือนจึงกำหนดนโยบายด้านการบิน พลเรือนของประเทศ พ.ศ. 2565–2580 และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2566 โดยมี เป้าหมายหลักของนโยบายฯ ดังกล่าว ได้แก่ (1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยระบบคมนาคมขนส่งทางอากาศที่มี

คุณภาพ ต้นทุนเหมาะสม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศและการเป็นศูนย์กลาง การบินของภูมิภาค (2) มีระบบการบินที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล (3) มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ (4) ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนในทุกมิติ

นับตั้งแต่การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 (COVID-19) ตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นปัจจัยหลักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมไปสู่ความปกติใหม่หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) (ราชบัณฑิตยสภา ศ.นพ.สุรพล อิศโรไกรศีล, 2563) โดยส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของประชาชนและสังคม โดยทั่วไป ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องไปยังผลการดำเนินงานและผลประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการ หลากหลายประเภททั่วโลก (Anh & Gan, 2021) อีกทั้งสถานการณ์ฐานวิถีชีวิตใหม่และวิถีถัดไป (Next Normal) ยังเป็นปัจจัย เร่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมแบบดิจิทัลเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปจับปล้นและผันผวน (Hooi, 2021) ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวขนานใหญ่เพื่อก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ (Business Disruption) ที่สามารถรองรับวิถีถัดไปทางธุรกิจ เช่น การทำงานจากบ้าน (WFH), การประชุมแบบออนไลน์ (e-Meeting), การซื้อขายสินค้าออนไลน์ (Online Shopping), การศึกษา แบบออนไลน์ (Online Learning) และการทำธุรกรรมทางการเงินแบบดิจิทัล (e-Business) เป็นต้น จากสถานการณ์ดังกล่าวที่ ส่งผลกระทบต่อไปทั่วโลกทำให้อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก (World GDP) และผลิตภัณฑ์มวลรวมของ ประเทศไทย (Thailand GDP) มีอัตราเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัด อีกทั้งส่งผลกระทบต่อไปถึงมูลค่าการส่งออกนำเข้าที่ลดลงส่งผล ให้เศรษฐกิจชะลอตัวอย่างต่อเนื่องถึงการอุปโภคบริโภคการลงทุนภาคเอกชน ทำให้มูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรมและ ภาคบริการมีอัตราเติบโตลดลง ตัวอย่างของธุรกิจกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ เช่น ผลประกอบการระบบธนาคารพาณิชย์ มีกำไรสุทธิลดลง ในขณะที่เดียวกันในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้มีการ กำหนดและทบทวนแผนการลงทุนโดยการปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่าธุรกิจมีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์โดยไม่ ลดทอนประสิทธิภาพในแง่ของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต (Gazzaneo et al., 2020) อนึ่งประเทศไทยได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 ที่ใช้ เป็นแผนขับเคลื่อนประเทศไทยแลนด์ 4.0 โดยกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งยังเป็นแรงผลักดันที่ต้องเร่งเร้าให้เกิดการปรับรูปโฉมของธุรกิจ อุตสาหกรรมและบริการทุกประเภทให้มีความคล่องตัวและทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิด คุณภาพเพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Arslan et al., 2022)

ปัญหาการพลิกโฉมทางธุรกิจดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันให้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมและ บริการจำเป็นต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในความปกติใหม่หรือในสถานการณ์วิกฤต ใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Reengineering Process) เพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้า ที่เปลี่ยนไปทั้งทางด้านกายภาพ การติดต่อสื่อสาร และการดูแลสุขภาพ การปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางการดำเนินธุรกิจ แบบใหม่ (Business Intelligence) และการปรับเปลี่ยนลักษณะสินค้าและบริการให้เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าในยุคเศรษฐกิจ ดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการสามารถรองรับความปกติใหม่และวิถีชีวิตใหม่หรือสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมและผู้บริโภค ในขณะที่สถานการณ์วิกฤตนี้ของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการยังม ีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการพลิกโฉม โดยต้องมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีจำนวนผู้ใช้งาน อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งปัจจุบันพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจบางส่วนมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน

ภาคการผลิตและการให้บริการ เช่น การชำระเงินออนไลน์ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก และช่องทางการขายของออนไลน์ที่มีอัตราการเติบโตอย่างมากเช่นกัน โดยสามารถช่วยลดต้นทุนในเรื่องค่าเช่าสถานที่รวมถึงต้นทุนในการทำตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ทำให้การโปรโมทสินค้าและบริการต่าง ๆ และการเข้าไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำลง เช่น Facebook, Google, Youtube, Instagram และ TikTok เป็นต้น ซึ่งเป็นผลทำให้มูลค่าการใช้ประโยชน์ดิจิทัลมีอัตราการเติบโตที่สูงมาก อีกทั้งผู้ประกอบการธุรกิจบางรายจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและองค์ประกอบอย่างมีแบบแผน (Nagel, 2020) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน รวมถึงการสร้างกลไกการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจยุคใหม่ที่ต้องอาศัยสรรพกำลังหรือการใช้กลยุทธ์ทั้งทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการระบบไอซีที (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ, 2562) ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นตัวอย่างของการดำเนินงานภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

เมื่อพิจารณาในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์จะพบว่าวิกฤตการณ์โควิด-19 ถือเป็นวิกฤตสาธารณสุขครั้งใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อเรื่องมาสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการในวงกว้างทั่วโลก ธุรกิจส่วนใหญ่ล้วนแล้วได้รับผลกระทบจากมาตรการต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ห่วงโซ่อุปทานหยุดชะงักลง ค่าสั่งซื้อของลูกค้าน่าลดลง และต้นทุนทางธุรกิจส่วนใหญ่มีอัตราที่สูงขึ้นจนส่งผลต่อภาระหนี้สินและความอยู่รอดของธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้ผู้ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการต่าง ๆ ทั้งในระดับนโยบายและภาคปฏิบัติต้องกลับมาวิเคราะห์สถานะการดำรงอยู่รวมถึงการก้าวต่อไปของธุรกิจให้ไม่ต้องเผชิญความเสี่ยงที่รุนแรงและการมีกลยุทธ์ที่สามารถจะก่อให้เกิดความยั่งยืนได้ อีกทั้งองค์กรธุรกิจล้วนต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเตรียมความพร้อมสำหรับเศรษฐกิจใหม่ในอนาคต โดยอาจส่งผลต่อเนื่องให้การฟื้นตัวของระบบเศรษฐกิจและธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการยิ่งทวีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับต่อรัฐบาลไทยและระบบเศรษฐกิจโลกอีกด้วย อย่างไรก็ตามผลของสถานการณ์ดังกล่าวหรือแม้กระทั่งสถานการณ์วิกฤตอื่น ๆ ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นย่อมส่งผลให้สถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยและภาพรวมของโลกกลับหยุดชะงักจากภาคการท่องเที่ยวและภาคการผลิตที่ลดลงเป็นอย่างมาก ทำให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศยังคงได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง อีกทั้งแนวโน้มการดำเนินชีวิตของประชาชนทั่วไปและสังคมกำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่การใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่อย่างชัดเจน ดังนั้นภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศทั่วโลกคงต้องมีมาตรการในการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวต่อไป (Li, 2021)

ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเน้นธุรกิจอุตสาหกรรมภาคพื้นดินและธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการแสวงหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยทั้งยุคปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการดำเนินกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรตลอดจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลและยั่งยืน รวมถึงสอดคล้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้านเศรษฐกิจที่มีนโยบายขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย

## วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Inductive Research) โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methodology Research) โดยมีประเด็นการวิจัยดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

**1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ** กำหนดจากผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศที่ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ หรือได้รับการรับรองระบบคุณภาพจากกระทรวงคมนาคมหรือกรมการบินพลเรือนหรือสถาบันต่าง ๆ จำนวน 32 ราย หรืออยู่ในกลุ่มบริษัท ที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลัก (SET) ซึ่งมีทุนชำระแล้วหลัง IPO ตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป และบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดรอง (MAI) ซึ่งมีทุนชำระแล้วหลัง IPO ตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 13 ราย การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ของงานวิจัยประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือแบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับดีมากไว้จำนวน 500 ตัวอย่าง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) ประกอบไปด้วยขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบ่งประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศเป็น 2 ขนาด ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการทางอากาศขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลหรือจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (SET) กับธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการทางอากาศขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้รับรางวัลหรือจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (MAI) ใช้การสุ่มแบบหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก (Lottery Method)

**1.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ** เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Qualifications of Experts) ตามที่กำหนด ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ จำนวน 10 คน กลุ่มผู้บริหารภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของเชิงนโยบายกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ จำนวน 5 คน และกลุ่มนักวิชาการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ จำนวน 15 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ทั่วไปขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-end Questionnaire) จำนวน 1 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 20 ข้อ

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานทางธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ค่าของน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ จำนวน 100 ข้อ ตามวิธีของลิเกิร์ต (Likert) ได้ดังนี้

ระดับความสำคัญ	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ส่วนเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในช่วงคะแนน (Likert Scale) ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	แปลความว่า มีความสำคัญน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	แปลความว่า มีความสำคัญน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	แปลความว่า มีความสำคัญปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	แปลความว่า มีความสำคัญมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	แปลความว่า มีความสำคัญมากที่สุด

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีต่อแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานทางธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ

การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความเหมาะสมของภาษาและการใช้ถ้อยคำ จากนั้นนำมาทดสอบหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.968

**2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ** การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guide) ซึ่งคณะผู้วิจัยกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การตอบสนองต่อความต้องการ (Demand Responsive), (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation), (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) และ (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่มภายใต้ประเด็นที่กำหนด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บและรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสอบถามทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2567

### 4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปทั้งสถิติเชิงพรรณนาสถิติอ้างอิงและสถิติเชิงพหุด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และโปรแกรม AMOS ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนากับแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยวิธีการหาค่าความถี่แล้วสรุปเป็นค่าร้อยละ สำหรับแบบมาตราส่วนประมาณค่าจะใช้วิธีหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนแบบปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสาระแล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอ้างอิง (Inference Statistics) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นรายชื่อของแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนด้วย Bivariate Correlations กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, 0.01 และ 0.05 สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการขนส่งทางอากาศที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานกับขนาดของธุรกิจ วิเคราะห์ด้วยค่า Pearson Chi-square กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการทดสอบความแตกต่างของแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานทางธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยโดยจำแนกตามขนาดของธุรกิจและวิเคราะห์ด้วยค่า t-test โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1.3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างโดยใช้สถิติเชิงพหุ (Multivariate Statistic) การวิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ของแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานทางธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูง (AMOS) เพื่อทราบข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการแปลผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งแบบจำลองต้องผ่านการปรับแต่งค่าองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝง (Latent Variable Adjustment) ในทุกตัวของงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ โดยทำการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองจนแต่ละองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงทุกตัวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามเกณฑ์ทุกตัว การปรับแต่งค่าตัวแปรแฝง (Latent Variable) ให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามเกณฑ์นั้น โดยจะพิจารณาดำเนินการปรับจากตัวแปรเชิงสังเกต (Observed Variable) ซึ่งเป็นตัวแปรจากข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่คณะผู้วิจัยได้มาจากการเก็บข้อมูลจริง

ทั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของ Arbuckle โดยการพิจารณาค่าของผลที่ได้มาจากโปรแกรมพร้อมหลักวิชาการทางทฤษฎีเพื่อตัดตัวแปรเชิงสังเกตที่มีความไม่เหมาะสมบางตัวออกไปที่ละตัวแล้วดำเนินการประมวลผลตัวแบบใหม่ โดยทำเช่นนี้ไปจนได้ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างนั้นมีความสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดจากการวิจัย

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยตามรายองค์ประกอบ

## ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวขององค์กรอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ต่อไปนี้เป็น การนำเสนอผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และการพัฒนาตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยคณะผู้วิจัยขอ นำเสนอผลการวิจัยตามประเด็นวัตถุประสงค์ตามลำดับดังนี้

### 1. ลักษณะการดำเนินงานของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้

#### สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของผู้ประกอบการปรากฏผลดังตารางที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กรธุรกิจปรากฏผลดังตารางที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจและเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ปรากฏผลดังตารางที่ 3 และข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ปรากฏผลดังตารางที่ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 จำนวนและค่าร้อยละของประเภทของผู้ประกอบการ

ระบบบริหารคุณภาพที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
1. บริษัทจำกัด (มหาชน)	170	34.00
2. บริษัทจำกัด	139	27.80
3. ห้างหุ้นส่วน	89	17.80
4. อื่น ๆ	102	20.40
<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.00</b>

**ตารางที่ 2** จำนวนและค่าร้อยละของการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยใช้แนวคิดใดมากที่สุด

กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศจะส่งผลต่อองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1. 4Ps (Product, Price, Place, Promotion)	299	59.80
2. Es (Experiences, Exchange, Everywhere, Evangelism)	123	24.60
3. 4Ps และ 4Es	45	9.00
4. อื่น ๆ	33	6.60
<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.00</b>

**ตารางที่ 3** จำนวนและค่าร้อยละขององค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจและเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย

องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1. เทคโนโลยีดิจิทัลและเอไอ	141	28.20
2. สินค้าและบริการที่ทันสมัย	148	29.60
3. กระบวนการและประสิทธิภาพการทำงาน	90	18.00
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง	63	12.60
5. สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)	29	5.80
6. อื่น ๆ	29	5.80
<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ประเภทขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ บริษัทจำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 34.00 รองลงมาได้แก่ บริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 27.80 อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 20.40 และห้างหุ้นส่วน คิดเป็นร้อยละ 17.80 ตามลำดับ จากตารางที่ 2 พบว่า องค์กรดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิด 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.80 รองลงมา ได้แก่ แนวคิด 4Es (Experiences, Exchange, Everywhere, Evangelism) คิดเป็นร้อยละ 24.60 แนวคิด 4Ps และ 4Es คิดเป็นร้อยละ 9.00 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 6.60 ตามลำดับ และจากตารางที่ 3 พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจและเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยมากที่สุด ได้แก่ สินค้าและบริการที่ทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 29.60 รองลงมาได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัลและเอไอ คิดเป็นร้อยละ 28.20 และกระบวนการและประสิทธิภาพการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4** จำนวนและค่าร้อยละของความสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับสังคมวิถีชีวิตถัดไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ควบคุมเน้นผลงาน (Output) แทนที่การลงเวลาทำงาน	44	8.80
2. การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานบุคคล	124	24.80
3. การทบทวนผังองค์กรและอัตรากำลังใหม่ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	112	22.40
4. จัดสถานที่ทำงานใหม่เพื่อลดความแออัดและเพิ่มความคล่องตัว	158	31.60
5. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อประสานงานภายในองค์กร	62	12.40
<b>รวม</b>	<b>500</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4 พบว่าความสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยที่องค์กรนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ จัดสถานที่ทำงานใหม่เพื่อลดความแออัดและเพิ่มความคล่องตัว คิดเป็นร้อยละ 31.60 รองลงมาได้แก่ การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 24.80 การทบทวนผังองค์กรและอัตรากำลังใหม่ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 22.40 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อประสานงานภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 12.40 และน้อยที่สุดได้แก่ ควบคุมเน้นผลงาน (Output) แทนที่การลงเวลาทำงาน คิดเป็นร้อยละ 8.80 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ ปรากฏผลดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** จำนวน ค่าร้อยละ และค่าไคสแควร์ของลักษณะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน	ขนาดกลาง และขนาดย่อม		ขนาดใหญ่		P-value
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
	1. เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรมีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานะการดำเนินธุรกิจที่ต้องการความรวดเร็วและความคล่องตัว	58	23.20	72	
2. ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรมีความปลอดภัยและเชื่อถือได้	43	17.20	39	15.60	
3. พนักงานในองค์กรสามารถเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้โดยสะดวกและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร	95	38.00	83	33.20	
4. ข้อมูลสารสนเทศสามารถเชื่อมโยงกันตลอดสาย	46	18.40	52	20.80	

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน	ขนาดกลาง และขนาดย่อม		ขนาดใหญ่		P-value
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
	ใช้อุปทานระหว่างพนักงาน ผู้ส่งมอบ และลูกค้า				
5.อื่น ๆ	8	3.20	4	1.60	
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>	

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 ค่า P-value = 0.38 พบว่า ลักษณะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปรากฏผลแบบภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการอย่างยั่งยืน โดยภาพรวม ปรากฏผลดังตารางที่ 6

**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนโดยภาพรวม

กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม การบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>
1. ด้านผู้นำ (Leadership)	4.21	0.42	มากที่สุด
2. ด้านมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)	4.23	0.42	มากที่สุด
3. ด้านการวางแผน (Planning)	4.17	0.47	มาก
4. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)	3.86	0.60	มาก
5. ด้านบุคลากร (Workforce)	4.11	0.42	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ด้านผู้นำ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ด้านมุ่งเน้นลูกค้า มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ด้านการวางแผน มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และด้านบุคลากร มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

ส่วนผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืน จำแนกตามขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการในภาพรวม และรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนจำแนกตามขนาดธุรกิจโดยภาพรวม

กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืน	t-Value	P-Value
<b>ภาพรวม</b>	<b>-5.99</b>	<b>0.00*</b>
1. ด้านผู้นำ (Leadership)	-2.83	0.01*
2. ด้านมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)	-4.86	0.00*
3. ด้านการวางแผน (Planning)	-5.73	0.00*
4. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)	-6.77	0.00*
5. ด้านบุคลากร (Workforce)	-5.76	0.00*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 7 พบว่า ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนโดยภาพรวม เมื่อจำแนกตามขนาดธุรกิจแล้วแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยธุรกิจขนาดใหญ่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลดังกล่าวทั้งหมดสามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 สถานภาพโดยทั่วไปของผู้ประกอบการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นองค์กรธุรกิจภาคพื้นดินเท่ากับธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ (คิดเป็นร้อยละ 50) โดยมีประเภทของผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทจำกัด (มหาชน) (คิดเป็นร้อยละ 35.40) องค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยได้รับรางวัลหรือมาตรฐานคุณภาพ (คิดเป็นร้อยละ 71.00) และองค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 100 คน (คิดเป็นร้อยละ 62.60) สำหรับระยะเวลาที่มีการดำเนินธุรกิจขององค์กรส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปีขึ้นไป (คิดเป็นร้อยละ 52.60)

1.2 ลักษณะการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ใช้แนวคิด 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) ในการดำเนินธุรกิจมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 58.20) สำหรับองค์กรธุรกิจได้รับผลกระทบจากสถานะเศรษฐกิจตามสถานการณ์พหุโลกและโควิด-19 ส่วนใหญ่มีรายได้และกำไรลดลง (คิดเป็นร้อยละ 40.20) การดำเนินธุรกิจในสถานการณ์พหุโลกทางธุรกิจ ส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 30.00) สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ องค์กรส่วนใหญ่จัดทำสถานที่ทำงานใหม่เพื่อลดความแออัด (คิดเป็นร้อยละ 31.20) องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมในสถานการณ์วิกฤตรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ (คิดเป็นร้อยละ 34.40) สำหรับการบริหารจัดการ องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าการนำ การกำหนดทิศทาง และการควบคุม มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ (คิดเป็นร้อยละ 35.40) กลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตพร้อมรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืน (Sustainability) องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการออกแบบระบบงานใหม่ (คิดเป็นร้อยละ 32.00) นโยบายการบริหารการตลาดสำหรับการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศและผลกระทบจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่วนใหญ่เห็นว่าควรใช้การสร้างจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการให้โดดเด่น (คิดเป็นร้อยละ 27.60) กลไกหรือระเบียบ

ปฏิบัติงานที่ควรนำมาใช้สำหรับการดำเนินงานองค์กรธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าควรใช้การรักษาและปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพและบริการ (คิดเป็นร้อยละ 33.00) ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการเน้นความโปร่งใส ซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรม (คิดเป็นร้อยละ 34.40) บุคลากรมีความผูกพันหรือชื่นชมองค์กรมากที่สุด คือ เรื่องการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการผลิตหรือการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ (คิดเป็นร้อยละ 34.20) ความสำคัญของระบบดิจิทัลสำหรับรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้ความสำคัญในด้านการขายและการตลาด (คิดเป็นร้อยละ 42.60) แนวคิดสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าประสบการณ์ของผู้ซื้อ (คิดเป็นร้อยละ 35.40) คุณลักษณะที่ผู้นำองค์กรควรมีในช่วงวิกฤตเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำควรมีความฉลาดทางอารมณ์และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้า (คิดเป็นร้อยละ 29.00)

1.3 ระดับความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย พบว่าโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.52 ด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 ด้านการตอบสนองต่อความต้องการ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก พบว่า

1.3.1 องค์กรประกอบด้านการตอบสนองต่อความต้องการ ได้แก่ สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้าทุกระดับดูแลเป็นพิเศษให้เท่าเทียมกัน รวมถึงสร้างแรงจูงใจและมีความยืดหยุ่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 มีการกำหนดลักษณะของสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และการแสวงหาข้อมูลของซัพพลายเออร์ในความพร้อมของการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ และราคาที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 ตามลำดับ

1.3.2 องค์กรประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ได้แก่ การออกแบบโมเดลธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลตามกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และมีการนำระบบดิจิทัลแบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น เช่น ระบบการบริหารทรัพยากร (ERP) ระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ (Robot) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ตามลำดับ

1.3.3 องค์กรประกอบด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม ได้แก่ การให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรต่อวงจรการดำเนินธุรกิจและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในแวดวงธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้กับพนักงานทุกคน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 และบุคลากรมีการพัฒนากระบวนการคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารในรูปแบบการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ตามลำดับ

1.3.4 องค์กรประกอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ได้แก่ การออกแบบการทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 องค์กรมีการประยุกต์ใช้วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรแบบประหยัด พอเพียง และอาศัยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์รองรับความปกติใหม่

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 และการนำทรัพยากรเทคโนโลยีทันสมัยต่าง ๆ เช่น ระบบการชำระเงินแบบออนไลน์ การตลาดแบบดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 ตามลำดับ

1.4 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย จำแนกตามประเภทของธุรกิจ ด้วยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ ประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันด้วยการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า ระดับความสำคัญของแนวทางโดยภาพรวม เมื่อจำแนกประเภทของธุรกิจ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยธุรกิจภาคพื้นดินให้ความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยมากกว่าธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ สำหรับการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความสำคัญของแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย ประเภทของธุรกิจเป็นรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม และไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล องค์ประกอบด้านการตอบสนองต่อความต้องการ และองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากร โดยประเภทของธุรกิจภาคพื้นดินให้ความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยมากกว่าประเภทของธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 30 ข้อ แบ่งเป็นด้านการตอบสนองต่อความต้องการ จำนวน 6 ข้อ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จำนวน 5 ข้อ ด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม จำนวน 15 ข้อ และด้านการบริหารจัดการทรัพยากร จำนวน 4 ข้อ โดยทั้ง 75 ข้อ พบว่าธุรกิจภาคพื้นดินจะให้ความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยมากกว่าธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศอย่างมีนัยสำคัญ

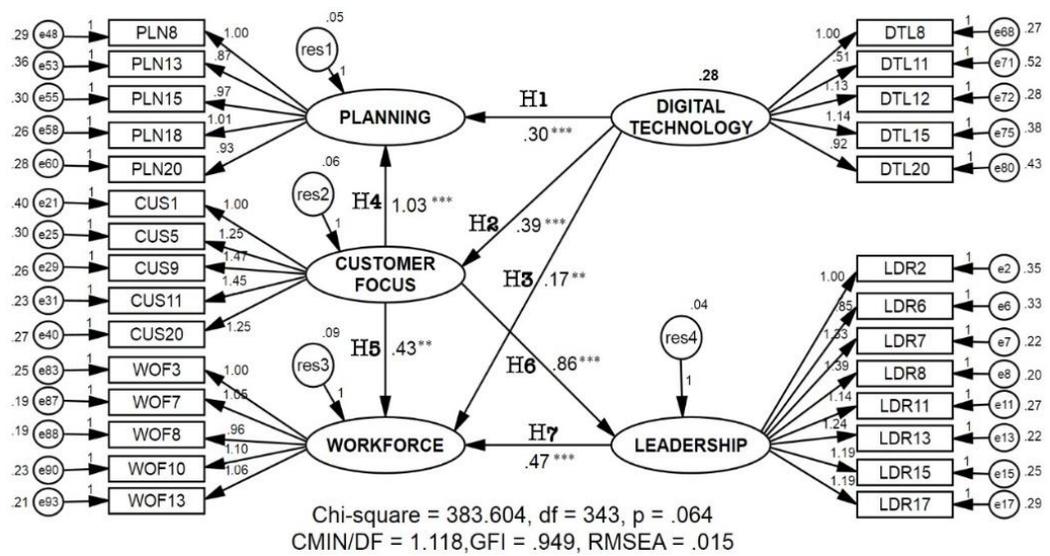
## 2. องค์ประกอบของแนวทางการปรับตัวของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย

จากข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณที่ระบุไว้ในหัวข้อที่ 1 สามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นสำคัญ 4 ด้าน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการปรับตัวของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศโดยมุ่งประเด็นกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนผลการวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand Responsive), 2) องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation), 3) องค์ประกอบด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) และ 4) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) โดยข้อมูลทั้ง 4 องค์ประกอบ สามารถนำไปสู่การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเสนอผลการวิจัยในหัวข้อต่อไป จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

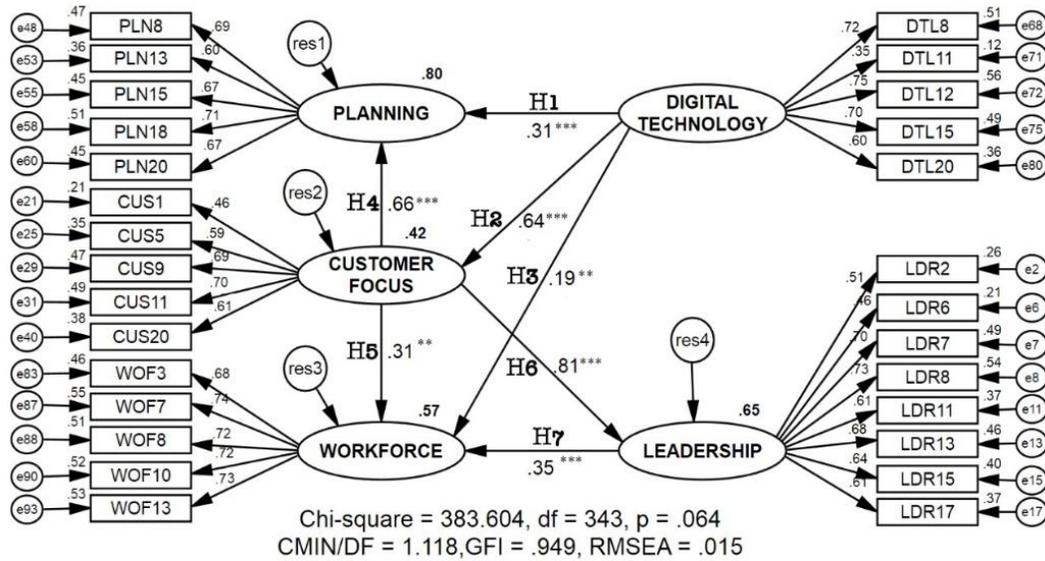
ผลการวิเคราะห์แนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า สามารถจำแนกออกมาได้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการตอบสนองต่อความต้องการ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ด้านการปรับแนวความคิดหรือ และด้านการบริหารจัดการทรัพยากร รวมทั้งสิ้น 100 ข้อ แบ่งเป็นองค์ประกอบละ 25 ตัวแปร ตามลำดับ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาสาระที่ระบุถึงแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย แต่ได้ปรับปรุงถ้อยคำและบทวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้เนื้อหาสาระมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นโดยมีข้อเสนอแนะที่ตรงกันหลายท่าน อาทิ การระบุตัวบ่งชี้จำเป็นสำหรับการปรับตัว ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศขององค์กรที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับแนวคิดหรือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (11) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ และ (12) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

**3. แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการปรับตัวของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย**

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนในโหมด Unstandardized Estimate และในโหมด Standardized Estimate หลังปรับปรุงตัวแบบปรากฏผลดังภาพที่ 1 และ 2 ตามลำดับ



**ภาพที่ 1** แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนในโหมด Unstandardized Estimate หลังปรับปรุงตัวแบบ



ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืนใหม่ Standardized Estimate หลังปรับปรุงตัวแบบ

จากภาพที่ 1 และ ภาพที่ 2 พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืน ภายหลังจากปรับปรุงตัวแบบ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง จำนวน 5 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 1 ตัว ได้แก่ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 4 ตัว ได้แก่ องค์ประกอบด้านมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) องค์ประกอบด้านการวางแผน (Planning) องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leadership) และองค์ประกอบด้านบุคลากร (Workforce)

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ก่อนปรับปรุงตัวแบบ พบว่า ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.087 ผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่สำหรับค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (Chi-Square Probability Level) เท่ากับ 0.000 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 4.797 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.356 ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับปรุงแบบจำลอง โดยพิจารณาจากค่า Modification Indices ที่ได้มาจากโปรแกรมสำเร็จรูปพร้อมหลักวิชาการทางทฤษฎี เพื่อตัดตัวแปรเชิงสังเกตุที่มีความไม่เหมาะสมบางตัวออกไปทีละตัวแล้วดำเนินการประมวลผลตัวแบบใหม่ ทำเช่นนี้ไปจนได้ตัวแบบที่มีค่าสถิติผ่านเกณฑ์ ครบทั้ง 4 ค่า ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแบบจำลองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว พบว่า ค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ เท่ากับ 0.090 มากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 1.108 มีค่าน้อยกว่า 2 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.952 มีค่าน้อยกว่า 0.90 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.015 มีค่าน้อยกว่า 0.08 จึงสรุปได้ว่าสถิติทั้ง 4 ค่า ผ่านเกณฑ์การประเมินและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## อภิปรายและสรุปผล

### สรุปผล

คณะผู้วิจัยขอแนะนำสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมของแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรม การบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย โดยข้อสรุปผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยตามลำดับมีดังต่อไปนี้

### 1. ลักษณะการดำเนินงานของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ

1.1 สถานภาพโดยทั่วไปของผู้ประกอบการพบว่า เป็นองค์กรธุรกิจภาคพื้นดินเท่ากับธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ ประเภทกลุ่มบริษัทจำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เคยได้รับรางวัลหรือมาตรฐานคุณภาพ และองค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 100 คน และมีการดำเนินธุรกิจขององค์กรส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.2 ลักษณะการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ใช้แนวคิด 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) ในการดำเนินธุรกิจมากที่สุด ส่วนใหญ่มีรายได้และกำไรลดลง การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมในสถานการณ์วิกฤตรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศ การบริหารจัดการขององค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าการนำ การกำหนดทิศทาง และการควบคุม มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตพร้อมรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศอย่างยั่งยืน (Sustainability) ได้แก่ การออกแบบระบบงานใหม่ นโยบายการบริหารการตลาดส่วนใหญ่เห็นว่าควรใช้การสร้างจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการให้โดดเด่น กลไกหรือระเบียบปฏิบัติงานที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ การรักษาและปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพและบริการ ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการเน้นความโปร่งใส ซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรม บุคลากรมีความผูกพันหรือชื่นชมองค์กรมากที่สุด คือ เรื่องการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการผลิตหรือการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความสำคัญของระบบดิจิทัลส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้ความสำคัญในด้านการขายและการตลาด แนวคิดสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่ต้องปรับเปลี่ยนส่วนใหญ่เห็นว่าประสบการณ์ของผู้ซื้อ ส่วนคุณลักษณะที่ผู้นำองค์กรควรมีในช่วงวิกฤตเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำควรมีความฉลาดทางอารมณ์และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจต่อทั้งพนักงานและลูกค้า

1.3 ระดับความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยพบว่าโดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการตอบสนองต่อความต้องการมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

1.4 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย จำแนกตามประเภทของธุรกิจพบว่า ระดับความสำคัญของแนวทางโดยภาพรวม เมื่อจำแนกประเภทของธุรกิจ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยธุรกิจภาคพื้นดินให้ความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย มากกว่าธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ สำหรับการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความสำคัญของแนวทางการปรับตัวของ

องค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย ส่วนประเภทของธุรกิจเป็นรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม และไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล องค์ประกอบด้านการตอบสนองต่อความต้องการ และ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากร โดยประเภทของธุรกิจภาคพื้นดินให้ความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยมากกว่าประเภทของธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ

## 2. องค์ประกอบของแนวทางการปรับตัวขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพพบว่า แนวทางการปรับตัวขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand Responsive), 2) องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation), 3) องค์ประกอบด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) และ 4) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management)

## 3. แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการปรับตัวขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการปรับตัวขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย พบว่าหลังปรับปรุงตัวแบบ การวิเคราะห์ตัวเลขทางสถิติทุกตัวทั้ง 4 ค่า ผ่านเกณฑ์การประเมินและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### อภิปรายผล

ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการวิจัยสามารถเป็นแนวทางการจัดการองค์การอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการปรับตัวภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจหรือผลกระทบอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตสำหรับการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว คณะผู้วิจัยจึงนำข้อค้นพบดังกล่าวมาอภิปรายในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษาลักษณะของการดำเนินธุรกิจและการเปรียบเทียบองค์ประกอบแนวทางการปรับตัวขององค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยในธุรกิจภาคพื้นดินกับธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศในภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อันเนื่องมาจากองค์การธุรกิจภาคพื้นดินและธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ มีลักษณะการจัดการด้านต่าง ๆ ในการปรับตัวต่อภาวะวิกฤตที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งทั้งธุรกิจภาคพื้นดินและธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศต่างก็มีการปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น มีลักษณะกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านปรับปรุงคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ ทบทวนแก้ไขอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ขึ้นมาในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน (Steiner & Brandhoff, 2020; Cavallo

et al., 2020 และ Chen et al., 2021) ซึ่งแตกต่างกับองค์กรขนาดกลางและเล็กที่มีลักษณะการจัดการด้านคุณภาพในองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anh & Gan (2021); Franquesa & Vera (2021); Lányi et al. (2021); Rostami & Rezaei (2021) และ Agyapong et al. (2021) ที่มีผลการวิจัยเก็บตัวอย่างและสัมภาษณ์องค์กรประเภทต่าง ๆ โดยมีผลการวิจัยที่สามารถระบุได้ว่า องค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวได้ภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจโดยมีการวางแผนรับมือไว้เป็นอย่างดีแล้วจะส่งผลให้องค์กรแห่งนั้นสามารถดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง โดยประเภทธุรกิจขององค์กรไม่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจรองรับการเกิดเสรีการขนส่งทางอากาศแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Insaiddoo et al. (2021); Jedynek et al. (2021) และ Anggraini et al. (2022) ที่ดำเนินการวิจัยในระหว่างการปรับตัวขององค์กรธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกโดยพบว่า รูปแบบการดำเนินธุรกิจของภาคการผลิตภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของประสิทธิภาพการควบคุมคลังสินค้า ส่วนภาคบริการจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของประสิทธิภาพในการให้บริการ เนื่องจากธุรกิจแต่ละประเภทมักมีรูปแบบการดำเนินงานเป็นลักษณะเฉพาะหรือกลยุทธ์ที่แตกต่าง หากธุรกิจได้มีการวางแผนกลยุทธ์ไว้เป็นอย่างดีแล้วและมีการปรับโฉมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์แล้วก็ย่อมส่งผลให้ธุรกิจนั้นก็สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป (Cimini et al., 2021; Acciarini et al., 2021; Biçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022)

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีความสำคัญต่อแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยมากที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบด้านการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.58 สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของแนวความคิดหรือพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงถึงการปรับตัวขององค์กรในการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย ด้วยสถานะการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่รุนแรงและเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลาส่งผลให้ธุรกิจต้องพยายามหากกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว (Chekurov et al., 2021) โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Santos et al. (2020) และ Agyapong et al. (2021) ที่ดำเนินการวิจัยโดยระบุว่าการจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการปรับแนวคิดหรือพฤติกรรม มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จโดยต้องควบคู่เข้ากับความสามารถหลักที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคนในองค์กรนั่นเอง หากว่าบุคลากรตามสายงานมีความสามารถเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนให้เกิดผลงานทั้งผลงานของตัวเอง ผลงานของหน่วยงาน และนำไปสู่ผลงานในระดับองค์กรในที่สุด อีกทั้งผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อาศิรา ราชเวียง และคณะ (2564); Free & Hecimovic (2021); Kaveh et al. (2021) และ Jeong et al. (2022) ที่ระบุว่าการแข่งขันกันในยุคที่ผู้บริโภคมีความรู้หรือช่องทางในการหาความรู้มากขึ้นทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีลักษณะดังนี้ (1) สื่อสารตลอดเวลาต้องการพูดคุยและทำการสื่อสารกับผู้คนอยู่ตลอดเวลา (2) ต้องได้ทันทีหรือคนมีความอดทนในการรอคอยน้อยลง (3) ต้องมีสังคมทั้งสังคมในโลกความจริงและในสังคมออนไลน์ (4) ชอบความสะดวกของสินค้าหรือบริการเข้าถึงได้ง่าย ๆ และสะดวกสบายการติดต่อสื่อสาร (5) แสวงหาสิ่งแปลกใหม่ โดดเด่น สิ่งใหม่ ๆ ที่ปรากฏบนโลก เหตุการณ์ที่อยู่ในกระแสหรือเทรนที่ใหม่ (6) ต้องดีกว่าเหนือกว่าคนอื่น (7) ชอบแบรนด์ที่มีชื่อเสียง (8) ชอบเป็นคนสำคัญคนพิเศษ และ (9) ตัดสินใจนานกว่าที่คิด ปัจจุบันสื่อมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคมากไม่ว่าจะเป็นสื่อออนไลน์และสื่อออฟไลน์ ดังนั้นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการทุกประเภทจึงต้องปรับตัวโดยทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปในภาพรวมได้ว่า การกำหนดแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศภายใต้สถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย นอกจากจะพึงพาดองค์ประกอบทั้งสี่ด้านแล้วยังมีปัจจัยเกื้อหนุนเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถก้าวเดินต่อไปได้ โดยเริ่มจากการหาคนที่เหมาะสมกับงาน การผูกใจคนแก่ให้อยู่กับองค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเหมาะสม การสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Rashid & Ratten, 2021) นอกจากนี้ องค์กรต้องสามารถจัดการงานวิจัยและนวัตกรรมที่คิดค้นได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการการเรียนรู้ ทำให้ผู้ทำงานด้านนี้มีความสุข สนุกกับงาน มีมาตรฐานสูง และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครบถ้วนทุกด้าน เป็นองค์กรที่สามารถจัดการได้สอดคล้องกับความต้องการ เป็นที่ชื่นชมขององค์กรหรือสถาบันอื่น ๆ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและไม่สิ้นสุด (Russell & Swanson, 2019) นอกจากนี้ ผู้บริหารควรพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวแบบเชิงนวัตกรรมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการสร้างสรรคความคิดผ่านองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน (Sisaye, 2022; Khoirunnisa & Almahendra, 2022) ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ข้อกำหนดเชิงนโยบายของภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจภาคพื้นดินและธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศในปัจจุบัน ดังนั้นภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายเพื่อสนับสนุนให้ภาคธุรกิจการบินและธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก และสามารถปรับตัวในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ดังนี้ 1) นโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างและขยายโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและการเงิน เพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถนำทรัพยากรเทคโนโลยีทันสมัยต่าง ๆ มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินธุรกิจ 2) นโยบายสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างสื่อสังคมออนไลน์หรือตลาดออนไลน์ (Online Marketplace) ภายในประเทศและไปสู่ต่างประเทศเพื่อส่งเสริมการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านสื่อสังคมออนไลน์รวมถึงการเชื่อมโยงกับระบบการขายของบนตลาดออนไลน์ขนาดใหญ่เพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) นโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอกับความต้องการในระดับประเทศ รวมถึงการเพิ่มทักษะ (Upskill) และการปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill) ให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ 4) นโยบายจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำและให้ความรู้กับภาคธุรกิจในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Innovation) เพื่อให้รู้เท่าทันและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลรวมถึงสามารถรองรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต และ 5) นโยบายส่งเสริมการสร้างฐานข้อมูลกลางขนาดใหญ่ (Big Data) และส่งเสริมให้มีพัฒนา AI ภายในประเทศ เพื่อให้เอกชนสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลอย่างทั่วถึงและก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 องค์การธุรกิจภาคพื้นดินและธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศในปัจจุบันมีลักษณะการจัดการด้านต่าง ๆ ในการปรับตัวต่อภาวะวิกฤตที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งต่างก็มีการปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นและมีลักษณะกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านปรับปรุงคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กลุ่มผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวเตรียมดำเนินการ ดังนี้ 1) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งด่วนในหลายรูปแบบ เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาฝึกอบรม การสร้างระบบฐานความรู้ และการจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) และเอไอทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีธรรมาภิบาล มีความรู้ความเข้าใจเท่าทันเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร 2) การปรับเปลี่ยนงบประมาณใหม่ ด้วยการให้ความสำคัญต่อปรับเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีเพื่อที่จะลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในอนาคตแม้ว่าการลงทุนในเบื้องต้นจะสูงกว่า 3) จัดตั้งทีมงานศึกษาและดูแลเรื่องแนวทางการทำงานรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศทั้งในด้านความต้องการของลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การควบคุมและประเมินคุณภาพ มีการประเมินคุณภาพสินค้าและบริการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีเป้าหมายให้สินค้ามีคุณภาพเหนือกว่าความพึงพอใจที่ผู้บริโภคคาดหวัง 4) ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าอย่างใกล้ชิดและเท่าเทียมกันในการร่วมมือด้านต่าง ๆ เช่น การประชุมทางออนไลน์เพื่อพูดคุยหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงสรรหาซัพพลายเออร์ใหม่ ๆ ที่ได้ให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ และราคาที่เหมาะสม และ 5) จัดตั้งทีมงานเพื่อใช้ใช้สื่อสังคมออนไลน์หรือสื่อดิจิทัลหรือทำการเชื่อมโยงกับระบบตลาดขายของบนโลกออนไลน์ขนาดใหญ่เพื่อส่งเสริมการขายให้กว้างขวาง ส่วนธุรกิจบริการ องค์การที่เป็นธุรกิจการให้บริการประเภทต่าง ๆ จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันมีปัจจัยเร่งมาจากความปกติใหม่โดยควรดำเนินการ ดังนี้ 1) สร้างความแตกต่างในการบริการ มีลักษณะเฉพาะ ให้บริการที่รวดเร็ว ราคาเหมาะสม และทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความประทับใจ 2) สร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมให้กับพนักงานรวมถึงสร้างทัศนคติที่ดี ด้วยการพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งด่วนเช่นเดียวกับการผลิต และเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเท่าทันเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบริการที่ดีเลิศและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า 3) มีการระดมความคิดร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อคิดค้นรูปแบบบริการใหม่ ๆ (New Service Model) สร้างความแตกต่างหรือบริการที่ดีให้แก่ผู้รับบริการ 4) ขยายช่องทางทางการตลาดด้วยช่องทางจำหน่ายผ่านสื่อดิจิทัลหรือตลาดออนไลน์หรือเข้าร่วมแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อเพิ่มช่องทางทางการตลาดและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทันสมัยต่าง ๆ เช่น ระบบการชำระเงินแบบออนไลน์ 5) ดำเนินการพัฒนาและสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่และประยุกต์ใช้ AI ในการให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ และ 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและร่วมมือกับคู่ค้าอย่างเท่าเทียมโดยมีผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 องค์การธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและบริการขนส่งทางอากาศมีแนวทางการปรับตัวเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยที่ใกล้เคียงกันในหลายด้าน และจากผลกระทบของการพลิกโฉมทางธุรกิจและวิกฤตที่มาจากโควิด-19 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งผลไปยังทุกภาคส่วนรวมทั้งความปกติใหม่ทำให้รูปแบบการทำงานของพนักงานรวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างพึงพอใจและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในส่วนของการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมนั้นธุรกิจการผลิตและการบริการมีความแตกต่างกัน ในขณะที่การปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายและการบริหารจัดการสำหรับรองรับภาวะวิกฤตมีความคล้ายกัน ดังนั้นแนวทางการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจ

สำหรับธุรกิจทั้งสองประเภทควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเรื่องความแตกต่างในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านผู้นำ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน หรือการศึกษาเพิ่มเติมตามขนาดขององค์กร ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจควรทำการศึกษาในเรื่องแนวทางในการปรับตัวขององค์กรธุรกิจเชิงลึกต่อไป

2.2 จากการศึกษาและผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่พบว่า รูปแบบหรือแนวทางการบริหารธุรกิจจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารที่มีแนวคิดใหม่ ๆ มีการปรับตัวตลอดตามสถานการณ์หรือการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส จะสามารถนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เช่น การได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากสภาวะวิกฤต การหาตลาดหรือลูกค้าในรูปแบบใหม่ ๆ หรือเข้าไปในตลาดที่มีคู่แข่งน้อย (Blue Ocean) จัดได้ว่าเป็นวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรสู่การปรับตัวรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศอีกทางหนึ่ง ดังนั้น ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกจากผู้นำระดับสูงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจากหลายองค์กร รวบรวมสังเคราะห์ขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบของการปรับตัวขององค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมบินและบริการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเปิดเสรีการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยได้อีกทางหนึ่ง

### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติ รัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และวิทยาลัยชาตุนวม มหาวิทยาลัยนครพนม คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

### รายการอ้างอิง

- ธานีรินทร์ ศิลปจารุ. (2560). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญปิสิกซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และ สราวุธ เศรษฐจร. (2562). การจัดการการตลาดแบบองค์กรยุคใหม่: มิติด้านการตลาดสำหรับธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 7(1), 68–79.
- ราชบัณฑิตยสภา ศ.นพ.สุรพล อิศโรกรศีล. (2563). [ออนไลน์]. ราชบัณฑิตยบัญญัติศัพท์ “New Normal” ความปกติใหม่. *ฐานวิถีชีวิตใหม่*. สืบค้น 12 ธันวาคม 2567. จาก <https://www.facebook.com/surapol.issaragrisil/posts/10207392559168907>.
- อาศิรา ราชเวียง, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, ดิภาญจน์มณี ไชเออร์ส, สมใจ ศรีเนตร และ วีรวัฒน์ เพ็งช่วย. (2564). รูปแบบของการจัดองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 11(3), 184–200.
- Acciarini, C., Boccadelli, P., & Vitale, M. (2021). Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 10(3), 336–351.
- Agyapong, A., Maledidong, P.D., & Mensah, H.K. (2021). Performance outcome of entrepreneurial behavior of SMEs in a developing economy: the role of international mindset. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 227–245.

- Anggraini, P.G., Utami, E.R., & Wulandari, E. (2022). What happens to the stock market during the COVID–19 pandemic? A systematic literature review. **Pacific Accounting Review**, **34**(3), 406–425.
- Anh, D.L.T., & Gan, C. (2021). The impact of the COVID–19 lockdown on stock market performance: evidence from Vietnam. **Journal of Economic Studies**, **48**(4), 836–851.
- Arslan, A., Golgeci, I., Khan, Z., Ahokangas, P., & Haapanen, L. (2022). COVID–19 driven challenges in international B2B customer relationship management: empirical insights from Finnish high–tech industrial microenterprises. **International Journal of Organizational Analysis**, **30**(7), 49–66.
- Bıçakcıoğlu–Peynirci, N., & Tanyeri, M. (2022). Stakeholder and resource-based antecedents and performance outcomes of green export business strategy: insights from an emerging economy. **International Journal of Emerging Markets**, **17**(1), 1–46.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Ruales Guzmán, B.V. (2020). Driving internationalization through business model innovation: Evidences from an AgTech company. **Multinational Business Review**, **28**(2), 201–220.
- Chekurov, S., Salmi, M., Verboeket, V., Puttonen, T., Riipinen, T., & Vaajoki, A. (2021). Assessing industrial barriers of additively manufactured digital spare part implementation in the machine–building industry: a cross–organizational focus group interview study. **Journal of Manufacturing Technology Management**, **32**(4), 909–931.
- Chen, J., Liu, L., & Wang, Y. (2021). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: a social exchange perspective. **Journal of Manufacturing Technology Management**, **32**(2), 290–312.
- Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M., & Pinto, R. (2021). How do industry 4.0 technologies influence organisational change? An empirical analysis of Italian SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, **32**(3), 695–721.
- Franquesa, J., & Vera, D. (2021). Small business debt financing: the effect of lender structural complexity. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, **28**(3), 456–474.
- Free, C., & Hecimovic, A. (2021). Global supply chains after COVID–19: the end of the road for neoliberal globalisation?. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, **34**(1), 58–84.
- Gazzaneo, L., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Designing Smart Operator 4.0 for Human Values: A Value Sensitive Design Approach. *Procedia Manufacturing*. **International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing (ISM 2019)**, **42** (219–226). Italy: University of Calabria, Aula Caldora.
- Hooi, L.W. (2021). SME performance: does organizational learning capability really matter?. **International Journal of Organizational Analysis**, **29**(5), 1093–1116.
- Insaidoo, M., Arthur, L., Amoako, S., & Andoh, F.K. (2021). Stock market performance and COVID–19 pandemic: evidence from a developing economy. **Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies**, **14**(1), 60–73.

- International Transport Forum. (2019). **Liberalisation of Air Transport**. Retrived November 12, 2024, From [https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/liberalisation\\_air\\_transport\\_1.pdf](https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/liberalisation_air_transport_1.pdf).
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., & Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?. **Journal of Organizational Change Management**, **34**(3), 629–652.
- Jeong, M., Kim, K., Ma, F., & DiPietro, R. (2022). Key factors driving customers' restaurant dining behavior during the COVID–19 pandemic. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, **34**(2), 836–858.
- Kaveh, A., Nazari, M., van der Rest, J.–P., & Mira, S.A. (2021). Customer engagement in sales promotion. **Marketing Intelligence & Planning**, **39**(3), 424–437.
- Khoirunnisa, N.L., & Almahendra, R. (2022). Micro design in inter–organizational hybrid governance: a study on product adaptation, reverse knowledge transfer and integration mechanism. **Journal of Knowledge Management**, **26**(4), 873–894.
- Lányi, B., Hornyák, M., & Kruzslicz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. **Competitiveness Review**, **31**(3), 477–496.
- Li, Z. (2021). Exploring the role of organizational slack in the COVID–19 pandemic: an empirical study of the manufacturing industry. **Corporate Governance**, **21**(6), 996–1010.
- Nagel, L. (2020). The Influence of the COVID–19 Pandemic on the Digital Transformation of Work. **International Journal of Sociology and Social Policy**, **40**(9/10), 861–875.
- Rashid, S., & Ratten, V. (2021). Entrepreneurial ecosystems during COVID–19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, **17**(3), 457–476.
- Rostami, V., & Rezaei, L. (2021). The effect of competition in the product market and financial flexibility on business strategy. **Journal of Facilities Management**, **19**(5), 632–651.
- Russell, D.M., & Swanson, D. (2019). Transforming information into supply chain agility: an agility adaptation typology. **The International Journal of Logistics Management**, **30**(1), 329–355.
- Santos, R.S., Sun, S.L., & Luo, X. (2020). invisaWear: evolving the entrepreneurial mind–set. **The CASE Journal**, **16**(4), 393–414.
- Sisaye, S. (2022). The organizational ecological resource framework of sustainability reporting: implications for corporate social reporting (CSR). **Journal of Business and Socio–economic Development**, **2**(2), 99–116.
- Steiner, B., & Brandhoff, M. (2020). An analysis of configurations of relationship quality dimensions to explain sources of behavioral outcomes in globalized manufacturing. **European Journal of Marketing**, **55**(13), 1–40.
- World Economic Forum. (2023). **Advanced Air Mobility: Shaping the Future of Aviation**. Retrived November 18, 2024, From [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Advanced\\_Air\\_Mobility\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Advanced_Air_Mobility_2024.pdf).