กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

STRATEGIC MANAGEMENT OF APRON MANAGEMENT AT DONMUEANG INTERNATIONAL AIRPORT

สราลักษณ์ เรืองหุ่น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2563

กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

สราลักษณ์ เรืองหุ่น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2563

STRATEGIC MANAGEMENT OF APRON MANAGEMENT AT DONMUEANG INTERNATIONAL AIRPORT

SARALUX RUANGHOON

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

THIS THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT
AVIATION MANAGEMENT
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND
ACADEMIC YEAR 2020

สถาบันการบินพลเรือน
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER

กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
ประธานกรรมการ

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)
กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร.อภิรดา นามแสง)
กรรมการ

(อ. ปรัชญา จันทร์ลำภู)
กรรมการ

พ.อ.อ.
(พันศักดิ์ เนินทราย)
รักษาการ รองผู้ว่าการฝ่ายวิชาการ
สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)
ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สราลักษณ์ เรืองหุ่น: กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง (STRATEGIC MANAGEMENT OF APRON MANAGEMENT AT DONMUEANG INTERNATIONAL AIRPORT)
อาจารย์ที่ปรึกษา: อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว, 247 หน้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง (2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ดำเนินการวิจัยจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดท่าอากาศยานดอนเมือง ณ ปัจจุบัน ประกอบด้วย (1) จุดแข็ง คือ การจัดการเป็นไปตามมาตรฐานหน่วยงานที่กำกับดูแล มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ตรงการบริหารจัดการหลุมจอด ระบบการจัดการหลุมจอดมีความยืดหยุ่น (2) จุดอ่อน ท่าอากาศยานมีปริมาณเที่ยวบินหนาแน่นเกินกว่าขีดความสามารถในการรองรับ จำนวนหลุมจอดอากาศยานมีจำกัด และยังขาดอุปกรณ์การปฏิบัติงานที่ทันสมัย (3) ด้านโอกาส เป็นท่าอากาศยานหลักของสายการบินต้นทุนต่ำทำให้เป็นท่าอากาศยานที่มีปริมาณเที่ยวบินที่ต้องการจะทำการบินมาลงเป็นจำนวนมาก และใช้อากาศยานขนาดกลางเป็นส่วนใหญ่ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ (4) ด้านอุปสรรค คือ ขั้นตอนการดำเนินงานล่าช้า สายการบินทำการบินไม่ตรงตามเวลาการบินที่ได้รับ และปัญหาซากอากาศยานที่จอดค้างบริเวณลานจอด ทั้งนี้งานวิจัยครั้งนี้ได้เสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง คือ (1) ศึกษาแผนธุรกิจระยะยาวของสายการบินเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการหลุมจอดฯ (2) ออกกฎหมายจำกัดอายุอากาศยาน หรือจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อดำเนินการและติดตามผลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินให้เป็นรูปธรรม (3) กำหนดหลักเกณฑ์การติดตามผลการทำการบินของสายการบินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดบทลงโทษสายการบินที่ทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่ได้รับ (4) นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สาขาวิชาการจัดการการบิน ลายมือชื่อนักศึกษา _____
ปีการศึกษา 2563 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา _____
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม _____

SARALUX RUANGHOON: STRETEGIC MANAGEMENT OF APRON MANAGEMENT AT DONMUEANG INTERNATIONAL AIRPORT
THESIS ADVISOR: WARAPORN TEMKAEW, Ph.D., 247 PP

This research was a qualitative research with the objectives (1) to analyse apron management at Donmueang International Airport, and (2) to introduce strategic management of apron management at Donmueang International Airport. The analysis based on a study of documents that relate to management of apron at Donmueang International Airport. Furthermore, an in-depth interview was conducted with 11 people and the data were examined with SWOT Analysis and TOWS Matrix.

The findings illustrate that current apron management at Donmueang International Airport involve different aspects as followed: (1) strengths are that the management is proceeded accordingly to the standard of the governing organization. Also, there are personnel with apron management experience and, lastly, the management system is flexible. (2) Weaknesses are that the number of flights is greater than the airport's capacity, the number of aircraft stands is limited, and modern operational equipment are insufficient. (3) In terms of opportunity, since Donmueang International Airport is the main hub of low-cost airlines, high demands of low-cost flights aim to operate their business there and, mostly, with medium-size aircrafts. As a result, the overall management is proceeded conveniently. (4) Threats are that there is a tardy work process, airlines do not operate their flights according to the allocated slot time and there is also a disabled aircraft problem. Nevertheless, this research has proposed strategic managements for apron management in Donmueang International Airport as (1) to study airlines' long term business plans to improve aircraft stand service, (2) to implement a law to limit aircraft age or to establish a specific department to strictly oversee and pursue the management of disabled aircraft solidly. Besides, the strategic managements are (3) to initiate a guideline to assure airlines' operational coordination and execute a punishment for airlines that do not operate their flights based on the allocated slot time and lastly, (4) to integrate Airport Collaborative Decision Making; ACDM into apron management for a better productivity.

Aviation Management
Academic Year 2020

Student's signature _____
Advisor's signature _____
Co-advisor's signature _____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือและการเอาใจใส่ด้วยความเต็มใจอย่างดียิ่งทั้งในด้านวิชาการและด้านการดำเนินงานวิจัย จาก อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ อ. ดร.อภิรดา นามแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขปัญหาและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งช่วยตรวจทานและแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้จนเสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อ. ปรัชญา จันทร์ลำภู ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา รวมทั้งช่วยตรวจทานแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้จนเสร็จสมบูรณ์ และอ. ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้เกียรติเป็นประธานการสอบวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ในส่วนของข้อมูลเนื้อหาด้านวิชาการ ขอขอบพระคุณ คุณ สัญญา สนส่ง ที่กรุณาให้คำปรึกษาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและขอขอบคุณ คุณ อุทัยวรรณ แสนยะมูล คุณ ศักดา พิทักษ์ผลและคุณ พีรวิชญ์ ช่วงโชติ ที่ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด และในส่วนของการประสานงานเข้าเก็บข้อมูลงานวิจัย ขอขอบพระคุณ คุณ ชัยทัศน์ ถาวรายุศม์ และคุณ เยาวลักษณ์ มงคลลักษณ์ ที่ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจอย่างดียิ่ง

ขอบคุณเพื่อนร่วมเรียนระดับปริญญาโทรุ่น 5 สถาบันการบินพลเรือนทุกท่านที่มอบมิตรภาพอันดีและขอบคุณ คุณ อิษฎาพร มานะ สำหรับกำลังใจ และความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การเลี้ยงดูอบรม ส่งเสริม สนับสนุนให้โอกาสทางการศึกษาและให้กำลังใจเป็นอย่างดีมาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิต

สราลักษณ์ เรืองหุ่น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฐ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฌ
บทที่	
1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.3.1 ด้านเนื้อหา	5
1.3.2 ด้านช่วงเวลา	5
1.3.3 ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 คำอธิบายศัพท์	6
2 ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับท่าอากาศยานดอนเมือง	7
2.1.1 ความเป็นมา	7
2.1.2 ลักษณะทางกายภาพของท่าอากาศยานดอนเมือง	8
2.1.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	8
2.1.4 สายการบินที่ให้บริการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง	10
2.2 การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	15
2.2.1 ลักษณะทางกายภาพของหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	15

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
2.2.2	กระบวนการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	30
2.3	ข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการบริหารหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	42
2.3.1	อากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินและจอดค้าง ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง	42
2.3.2	การขยายฝูงบินของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง	58
2.3.3	การทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่ได้รับการจัดสรรของสายการบิน	62
2.4	ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	74
2.4.1	เป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี	74
2.4.2	ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565)	74
2.4.3	ยุทธศาสตร์ของ ทอท.	76
2.4.4	แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง	83
2.4.5	ยุทธศาสตร์ระดับประเทศ	83
2.4.6	การดำเนินงานภายใต้นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ภาครัฐ	85
2.4.7	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง	86
2.5	ทฤษฎีการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน	89
2.5.1	ทฤษฎีความต้องการหลุมจอดอากาศยาน	89
2.5.2	ความสามารถในการให้บริการหลุมจอด (Gate capacity)	90
2.5.3	การกำหนดอากาศยานเข้าใช้หลุมจอดอากาศยาน	91
2.5.4	ลานจอดอากาศยาน	91
2.5.5	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน	94
2.6	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ	96
2.6.1	แนวคิดการบริหารและการจัดการ	96
2.6.2	แนวคิดการจัดการท่าอากาศยาน	98
2.6.3	การวิเคราะห์กลยุทธ์	100

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
2.7	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	102
2.8	กรอบแนวคิดการดำเนินงานวิจัย	105
3	วิธีการดำเนินการวิจัย	106
3.1	วิธีวิจัย	106
3.2	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	107
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	108
3.3.1	แบบสัมภาษณ์	108
3.3.2	ขั้นตอนดำเนินการสร้างคำถาม	112
3.3.3	การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	112
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล	113
3.4.1	ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)	113
3.4.2	ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)	113
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	113
3.6	การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล	114
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	115
4.1	สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	115
4.1.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	115
4.1.2	ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ	116
4.1.3	ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง	137
4.1.4	ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง	165
4.2	กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	171
4.2.1	การวิเคราะห์ SWOT Analysis	171
4.2.2	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	176
5	สรุปและอภิปรายผล	183
5.1	สรุปผลการวิจัย	184

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
5.1.1	สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	184
5.1.2	กลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	187
5.2	อภิปรายผลการวิจัย	188
5.3	ข้อเสนอแนะ	202
5.4	ข้อจำกัดของการวิจัย	203
5.5	การประยุกต์ผลการศึกษา	203
บรรณานุกรม		204
ภาคผนวก		208
ภาคผนวก ก.	รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น	209
ภาคผนวก ข.	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย	211
ภาคผนวก ค.	ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก	223
ภาคผนวก ง.	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	232
ภาคผนวก จ.	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองและยุทธศาสตร์ ทอท.	235
ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์		247

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	สายการบินที่ให้บริการแบบประจำและใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน ในปี พ.ศ. 2561	11
2.2	สายการบินที่ให้บริการแบบประจำและใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน ปี พ.ศ. 2562-2563	13
2.3	ประเภทของอากาศยาน (Aircraft type) อ้างอิงตาม Aerodrome reference code	15
2.4	ความสามารถในการรองรับอากาศยานของหลุมจอด	16
2.5	หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารที่มีสะพานเทียบให้บริการ	24
2.6	หลุมจอดอากาศยานที่ไม่ประชิดตัวอาคาร	26
2.7	ระยะเวลาที่อากาศยานใช้ให้บริการภาคพื้น	37
2.8	ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562	44
2.9	ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562	46
2.10	การดำเนินการกับอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง	48
2.11	ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562	51
2.12	การคำนวณค่าเสียโอกาสจากการมีอากาศยานจอดค้างเป็นระยะเวลานาน ณ ทดม.	53
2.13	ค่าเสียโอกาสเฉลี่ยของหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง	55
2.14	แผนการเพิ่มจำนวนฝูงบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ปี พ.ศ. 2563-2567	60
2.15	ข้อมูลเที่ยวบินแบบประจำที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน ต.ค. 62- ธ.ค. 62	71
2.16	ข้อมูลเที่ยวบินขาเข้าที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน ต.ค. 62-ธ.ค. 62	71

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
2.17	ข้อมูลเที่ยวบินขาออกที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน ต.ค. 62-ธ.ค. 62	72
2.18	ข้อมูลเที่ยวบินขาเข้าที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยระหว่างช่วงเดือน เม.ย. 63-ก.ย. 63	72
2.19	ข้อมูลเที่ยวบินขาออกที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยระหว่างช่วงเดือน เม.ย. 63-ก.ย. 63	73
2.20	ข้อมูลเที่ยวบินแบบประจำที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน เม.ย. 63-ก.ย. 63	73
2.21	ระยะห่างระหว่างอากาศยานที่ใช้หลุมจอดกับอาคารที่อยู่ติดกันหรืออากาศยานในหลุมจอดอื่นและวัตถุอื่นใดที่อยู่ติดกัน	95
4.1	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	116
4.2	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง	117
4.3	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อจุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	122
4.4	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อโอกาสและอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง	126
4.5	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางด้านการบิน	129
4.6	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อข้อจำกัด ปัจจัยภายในหรือภายนอกที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	132
4.7	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และแนวทางรองรับหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	134
4.8	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	137
4.9	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	139

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.10	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการดำเนินการในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	140
4.11	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานเกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	142
4.12	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	144
4.13	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบิน	145
4.14	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน	148
4.15	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหลักเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน	150
4.16	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบิน	152
4.17	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน	154
4.18	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน	156
4.19	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการทำการบินและการทำการบินตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับของสายการบิน	158
4.20	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot)	160
4.21	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ	162
4.22	ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการติดตามและประเมินผลการทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับของสายการบิน	164
4.23	ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	166

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ความสามารถในการรองรับอากาศยานจอดค้างคืนของท่าอากาศยานดอนเมือง เปรียบเทียบกับแผนการเพิ่มจำนวนฝูงบินของสายการบิน	3
2.1	แผนผังแสดงตำแหน่งจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	23
2.2	ตำแหน่งจุดจอดอากาศยานแบบ Multiple Aircraft Ramp System (MARS)	28
2.3	ตำแหน่งจุดจอดอากาศยานชั่วคราว (Temporary Aircraft Parking Stand) บนทางขับสาย B หลังหลุมจอด 101 – 108 และบนทางขับสาย C ช่วงทางขับสาย S ถึง C SOUTH	29
2.4	ตำแหน่งจุดจอดอากาศยานชั่วคราว (Temporary Aircraft Parking Stand) บนทางขับสาย B ช่วงทางขับสาย D ถึง A	30
2.5	รูปแบบการแสดงผลแผนภูมิการจัดหลุมจอด ใน Gantt chart ของโปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน TMS	33
2.6	รูปแบบการแสดงผลแผนภูมิการจัดหลุมจอด ใน Gantt chart ของโปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน FRMS	33
2.7	ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลการใช้หลุมจอดอากาศยานลงในแบบฟอร์มสำหรับบันทึก การจัดหลุมจอดอากาศยาน (Strip)	40
2.8	วิธีการบันทึกข้อมูลการใช้หลุมจอดอากาศยานลงในแบบฟอร์มสำหรับบันทึกการจัดหลุมจอดอากาศยาน (Strip)	41
2.9	แผนผังแสดงตำแหน่งพื้นที่จอดอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง	50
2.10	ร่างกระบวนการตัด/ถอดแยกอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง	57
2.11	ตัวอย่างแบบฟอร์ม Notice to Airport Capacity (NAC)	69
2.12	ยุทธศาสตร์ทอท. AOT Strategy House	77
2.13	เวลาการเข้าและออกตามตารางการบินโดยสัมพันธ์กับระยะต่อของเครื่องบิน (Buffer time)	90
2.14	ระยะห่างที่ต้องการในการหาขนาดของหลุมจอดอากาศยาน	93

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
2.15	รูปแบบการเข้าและออกหลุมจอดอากาศยาน	93
2.16	เครื่องมือ TOWS Matrix	101
2.17	กรอบแนวคิดการดำเนินงานวิจัย	105
4.1	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	177
5.1	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรุก (S2O2O6) และกลยุทธ์เชิงแก้ไขกลยุทธ์ที่ 1 (W5W10O2O6) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	191
5.2	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 2 (W12O6O14) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	192
5.3	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 3 (W20O15O16) กับยุทธศาสตร์ทอท.	193
5.4	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 4 (W16O8) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	195
5.5	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงป้องกัน (S4S5T2) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	196
5.6	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 1 (W9T4) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	197
5.7	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 2 (W4T2) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	198
5.8	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 3 (W6T8) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	199
5.9	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 4 (W20T14T15) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	200
5.10	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 5 (W3W5T3) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	201
5.11	ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 6 (W15W16T9T10T11T12) กับยุทธศาสตร์ ทอท.	202

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

กพท.	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ทอท.	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
ฝปข.	ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน
ACDM	Airport Collaborative Decision Making
AOC	Air Operator Certificate
AOL	Air Operating License
ASQ	Airport Service Quality
BA	Business Aviation
GA	General Aviation
FOD	Foreigh Object Debris
FRMS	Flight Resource Management System
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IFIMS	Integrated Flight Information Management System
KPI	Key Performance Indicators
MARS	Multiple Aircraft Ramp System
OTP	On-time Performance
TMS	Terminal Management System
VDGS	Visual Docking Guidance System

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในปัจจุบันการคมนาคมขนส่งทางอากาศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจและสังคมของโลก ด้วยเหตุผลที่การขนส่งทางอากาศนั้นมีความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัยกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่น ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินมีขนาดใหญ่และมีมูลค่าที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา จากสถิติที่ผ่านมามีการคาดการณ์มูลค่าที่เกิดจากการบินทั่วโลก (World annual RPK; Revenue Passenger Kilometers) เติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 4.7 ต่อปี (จากปี ค.ศ. 2012 - 2032) และจะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ 15 ปี ปัจจัยหลักที่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของตลาดการบินต่อไปในอนาคต ได้แก่ การเติบโตแบบก้าวกระโดดของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา การเปิดกว้างยิ่งขึ้นของการค้าแบบเสรีและปรากฏการณ์การเติบโตอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย การขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาดการบินในประเทศจีนและอินเดียส่งผลให้ปริมาณจราจรในภูมิภาคและไปยังประเทศคู่ค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมแล้วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกนี้ถือเป็นพื้นที่ที่คาดการณ์ว่า ตลาดการบินจะเติบโตต่อเนื่องไปในอัตราที่รวดเร็วและกลายเป็นตลาดการบินที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลกภายในปี ค.ศ. 2032 (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ, 2562) สอดคล้องกับรายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย พ.ศ 2562 ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ที่กล่าวถึงสถิติการขนส่งผู้โดยสารของประเทศไทยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2553-2562) ว่ามีอัตราการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเฉลี่ย (Compound Annual Growth Rate; CAGR) คิดเป็นร้อยละ 11.4 ต่อปี แบ่งออกเป็นการเติบโตของผู้โดยสารระหว่างประเทศเฉลี่ยร้อยละ 10.8 ต่อปีและผู้โดยสารภายในประเทศเฉลี่ยร้อยละ 12.1 ต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด 165 ล้านคนหรือเพิ่มขึ้นประมาณ 1.8 เท่าและเมื่อพิจารณาจำนวนผู้โดยสารแยกรายท่าอากาศยานแบ่งตามภูมิภาคพบว่า ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนจำนวนผู้โดยสารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87 ของจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด (รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย พ.ศ. 2562 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)

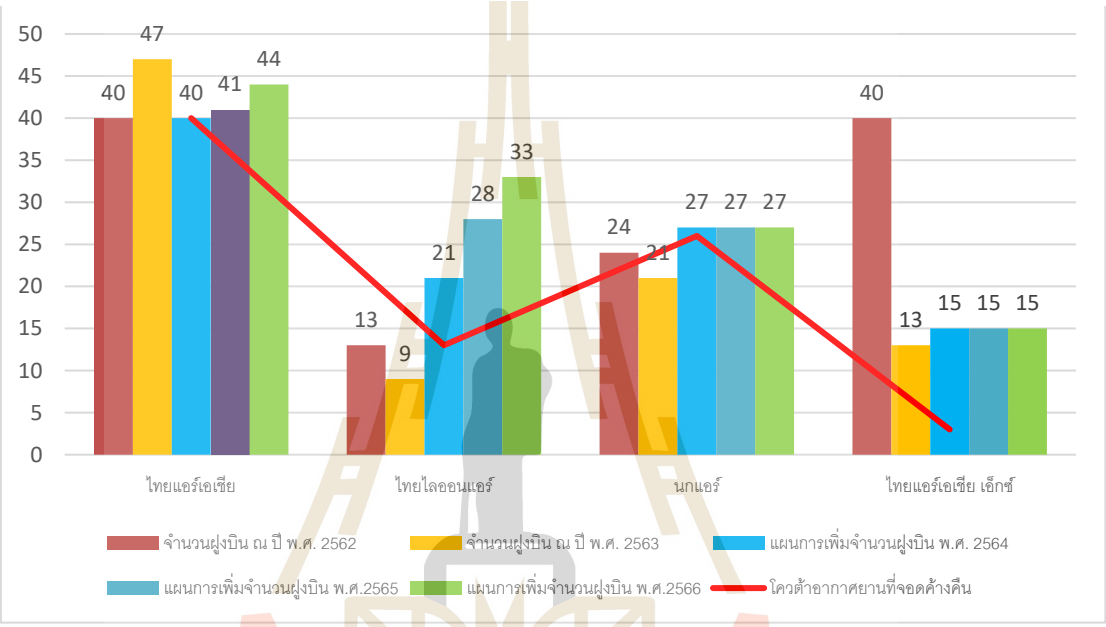
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นผู้ประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทยโดยธุรกิจหลัก ประกอบด้วย การจัดการการดำเนินงานและการพัฒนาท่าอากาศยาน

โดยมีท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมด 6 แห่ง ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ซึ่งท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งนี้ ให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ แต่ในปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมา สนามบินหลักของไทยทั้ง 6 แห่ง ในสังกัด บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีสถิติจำนวนผู้โดยสารมากเกินกว่าขีดความสามารถที่รองรับได้ โดยเฉพาะท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองที่มีเที่ยวบินขึ้น-ลง รวม 652,480 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2561 คิดเป็นร้อยละ 2.91 และมียอดผู้โดยสารรวมกันมากกว่า 105 ล้านคน ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.26 (รายงานประจำปี 2562 บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2562) และเมื่อพิจารณาจากเส้นทางบินภายในประเทศพบว่า ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานที่มีจำนวนผู้โดยสารและปริมาณเที่ยวบินสูงที่สุดกล่าวคือ 23.5 ล้านคน และ 1.63 แสนเที่ยวบิน ตามลำดับ (รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย พ.ศ 2562 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)

จากการจัดอันดับจาก CAPA (Centre for Aviation, 2018) บริษัทที่ปรึกษาด้านข้อมูลการบินประเทศออสเตรเลีย ให้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานที่ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำที่ใหญ่ที่สุดในโลกในปี พ.ศ. 2560 (The world's largest LCC airport 2017) โดยในปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมาตลาดสายการบินต้นทุนต่ำมีการเติบโตทั้งเส้นทางบินและความถี่ในการให้บริการเพิ่มขึ้น มีการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงเพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ รวมถึงการเน้นทำการตลาดเส้นทางบินต่างประเทศเพิ่มขึ้นภายหลังจากที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ได้ประกาศถอดประเทศไทยออกจากรายชื่อประเทศที่มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านการบินพลเรือน ทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองมียอดผู้โดยสาร 41 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2561 คิดเป็นร้อยละ 1.10 ซึ่งในความเป็นจริงท่าอากาศยานดอนเมืองสามารถรองรับผู้โดยสารได้เพียง 30 ล้านคน เกินขีดความสามารถในการรองรับ (Over capacity) ไปมากถึง 10 ล้านคน (รายงานประจำปี 2562 หน้า 150 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2563)

ปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองทำให้การใช้บริการท่าอากาศยานของสายการบินมากขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดทางกายภาพของสนามบิน อันได้แก่ ประเด็นซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินและอยู่ระหว่างรอการดำเนินการเคลื่อนย้าย ทำให้ต้องใช้หลุมจอดอากาศยาน (Aircraft parking stand) ของท่าอากาศยานในการจอดซากอากาศยาน ส่งผลให้ท่าอากาศยานมีหลุมจอดอากาศยานไม่เพียงพอต่อการให้บริการอากาศยานและทำให้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต้องสูญเสียรายได้จากการใช้หลุมจอดอากาศยาน

(Landing/Parking fees) และรายได้จากการบริการอื่น ๆ อีกทั้งซากอากาศยานยังก่อให้เกิด FOD (Foreign Object Damage) ในสนามบินซึ่งจะส่งผลต่ออากาศยานขณะปฏิบัติการบิน รวมถึงกระทบต่อภาพลักษณ์ของท่าอากาศยานดอนเมือง ในส่วนประเด็นการจัดการฝูงบินของสายการบิน กล่าวคือ แผนเพิ่มจำนวนฝูงบินของสายการบินมีมากเกินกว่าความสามารถในการรองรับอากาศยานของท่าอากาศยาน ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ความสามารถในการรองรับอากาศยานจอดค้างคืนของท่าอากาศยานดอนเมือง เปรียบเทียบกับแผนการเพิ่มจำนวนฝูงบินของสายการบิน

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

กอปรกับสายการบินส่วนใหญ่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นฐานปฏิบัติการบิน (Home base) ทำให้ความสามารถในการรองรับอากาศยานสำหรับจอดค้างคืน (Overnight) เกิดความคับคั่งไม่เพียงพอ ท่าอากาศยานดอนเมืองจึงดำเนินการแก้ไขโดยจัดทำหลุมจอดอากาศยานแบบ Multiple Aircraft Ramp System (MARS) หรือหลุมจอดอากาศยานที่ออกแบบและจัดทำเพื่อให้สามารถจัดสรรอากาศยานเข้าจอดได้หลากหลายรูปแบบ ทำให้สามารถใช้หลุมจอดฯ ได้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ก็ยังไม่สามารถรองรับปริมาณอากาศยานจอดค้างคืนได้เพียงพอ จึงจำเป็นต้องกำหนดจุดจอดอากาศยานชั่วคราวบนทางขับที่มีการใช้งานน้อยในช่วงเวลากลางคืน เป็นพื้นที่สำหรับจอดอากาศยานชั่วคราว โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติและมาตรการเป็นแนวทางการบริหารจัดการชั่วคราวจนกว่าแผนพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองเพิ่มปริมาณหลุมจอดฯ จะดำเนินการแล้วเสร็จ (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2563)

อีกทั้งประเด็นการทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่กำหนดในตารางบินจะทำให้อากาศยานที่ต้องมาใช้บริการหลุมจอดอากาศยานต่อ ไม่สามารถเข้าใช้บริการหลุมจอดฯดังกล่าวได้ ด้วยพื้นที่ของท่าอากาศยานดอนเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด อากาศยานที่ทำการบินลงมาและยังไม่สามารถเข้าหลุมจอดฯที่กำหนดได้จะกีดขวางทางวิ่งและทางขับของสนามบิน ส่งผลเสียต่อสภาพคล่องของการจราจรภาคพื้นในสนามบิน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายของสายการบินในการจอดรอ เช่น ค่าน้ำมันอากาศยาน เป็นต้น ในกรณีต้องเปลี่ยนแปลงหลุมจอดจากหลุมจอดแบบประชิดอาคารผู้โดยสารเป็นหลุมจอดระยะไกลจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตามมา อันได้แก่ ปริมาณผู้โดยสารที่ประตูทางออกผู้โดยสาร (Bus gate) หนาแน่น ความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของอาคารผู้โดยสาร (Terminal capacity) ลดลง รถบัสรับส่งผู้โดยสารมีไม่เพียงพอ สายพานรับกระเป๋ามีไม่เพียงพอ การเปลี่ยนประตูทางออกผู้โดยสารกะทันหันเนื่องจากเปลี่ยนแปลงหลุมจอดอาจทำให้ผู้โดยสารเกิดความสับสน เป็นต้น ซึ่งประเด็นข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลกระทบให้ท่าอากาศยานมีความสามารถในการรองรับไม่เพียงพอต่อปริมาณการจราจรทางอากาศที่ขยายตัว (Over capacity) และทำให้ไม่สามารถจัดสรรทุกเที่ยวบินให้เข้ารับบริการในพื้นที่หลุมจอดอากาศยานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

แผนวิสาหกิจของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ปีงบประมาณ 2560-2565 ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 3 ด้าน คือ ด้านบริการ ด้านมาตรฐาน และด้านการเงิน ประกอบกับ ได้มีการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนขององค์กรผ่านยุทธศาสตร์หลักทั้ง 7 โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักนั้น ได้มีการเน้นในเรื่องของ Airport Service Capacity กล่าวคือ การบริหารขีดความสามารถของท่าอากาศยานในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2563) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในเรื่องกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง โดยจะศึกษากฎระเบียบของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการหลุมจอดอากาศยาน สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการของสายการบิน เพื่อนำมาวิเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดฯ ซึ่งจะช่วยให้ท่าอากาศยานสามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศได้มากขึ้น และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของ ทอท. คือ การเพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยานในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ (Airport service capacity) เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานที่ในการศึกษาและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาการบริหารจัดการของท่าอากาศยาน กฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง อันได้แก่ การจัดการซากอากาศยาน การขยายฝูงบินของสายการบิน รวมถึงการจัดสรรเวลาทำการบิน

1.3.2 ด้านช่วงเวลา

การวิจัยในครั้งนี้มีกำหนดช่วงเวลาที่ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2563 และดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์บุคคล ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563

1.3.3 ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรระดับบริหารของหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และสายการบินที่ให้บริการแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง 3 สายการบิน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มที่ 1 บุคลากรระดับบริหารสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จำนวน 3 คน

2) กลุ่มที่ 2 บุคลากรระดับบริหาร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน

3) กลุ่มที่ 3 บุคลากรระดับบริหารสายการบินที่ทำการบินแบบประจำท่าอากาศยานดอนเมือง จำนวน 3 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะได้ทราบถึงสภาพและอุปสรรคในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองในปัจจุบันและสามารถนำเสนอแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1.5 คำอธิบายศัพท์

1) ท่าอากาศยาน หมายถึง พื้นที่ที่กำหนดไว้บนพื้นดินหรือพื้นน้ำ รวมทั้งอาคาร สิ่งติดตั้ง และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้สำหรับการเข้ามา-ออกไปและการขับเคลื่อนบนพื้นของเครื่องบิน

2) อากาศยาน หมายถึง สิ่งหรือเครื่องที่สามารถบินได้ โดยได้รับการรองรับจากอากาศหรือโดยทั่วไป คือ ชั้นบรรยากาศของโลก มันสามารถต้านแรงดึงดูดของโลกโดยใช้แรงลอยตัวหรือใช้แรงยกพลศาสตร์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือมีไม่กี่กรณีที่ใช้แรงขับลงด้านล่างจากเครื่องยนต์ไอพ่น

3) ลานจอดอากาศยาน หมายถึง พื้นที่ที่จัดเตรียมไว้สำหรับอากาศยานในการขนถ่ายผู้โดยสาร ไปรษณียภัณฑ์หรือสินค้า การเติมน้ำมันเชื้อเพลิง การจอดและการซ่อมบำรุง

4) สะพานเทียบเครื่องบิน หมายถึง ทางเดินที่เชื่อมต่อตัวอาคารผู้โดยสารกับเครื่องบินสำหรับอำนวยความสะดวกการขึ้นและลงของผู้โดยสารจากอากาศยานสู่อาคารผู้โดยสาร

5) หลุมจอดอากาศยาน หมายถึง พื้นที่ที่กำหนดสำหรับจอดอากาศยาน

6) หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารผู้โดยสาร หมายถึง หลุมจอดอากาศยานที่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการใช้สำหรับการขึ้นและลงของผู้โดยสารจากอากาศยานสู่อาคารผู้โดยสาร

7) หลุมจอดอากาศยานแบบระยะไกล หมายถึง หลุมจอดอากาศยานที่ไม่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการจำเป็นต้องใช้รถ ในการนำผู้โดยสารไปรับส่งที่อากาศยานหรืออาคารผู้โดยสาร

8) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วมและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทที่ 2
ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก เอกสาร หนังสือ คู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนสื่อสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับท่าอากาศยานดอนเมือง
2) การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง
3) ข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการบริหารหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง
4) ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
5) ทฤษฎีการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
6) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการจัดการ
7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8) กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับท่าอากาศยานดอนเมือง

2.1.1 ความเป็นมา

ในปี พ.ศ. 2454 พื้นที่ของสนามม้าราชกรีฑาสโมสรถูกใช้เป็นสถานที่ขึ้นบินและลงจอดเครื่องบินแห่งแรกของประเทศไทยโดยใช้ชื่อว่า สนามบินสระปทุม อยู่ในความรับผิดชอบของกรมจเรการช่างทหารบก แต่ด้วยขนาดและที่ตั้งไม่เหมาะสมจึงมีการเลือกพื้นที่ “ดอนเมือง” เป็นที่ตั้งสนามบินใหม่ มีเครื่องบินลงปฐมฤกษ์ เมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2457 และเปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2457 มีการตั้งกรมการบินทหารบกมาดูแล ต่อมาได้ปรับปรุงสนามบินดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานสากลเรียกว่า “ท่าอากาศยานดอนเมือง” และเปลี่ยนมาใช้ชื่ออย่างเป็นทางการว่า “ท่าอากาศยานกรุงเทพ” เมื่อปี พ.ศ. 2498 โดยอยู่ในความดูแลของกองทัพอากาศ ในปี พ.ศ. 2522 รัฐสภาได้ตราพระราชบัญญัติว่าด้วยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยกำหนดให้จัดตั้งการท่าอากาศยานขึ้นใช้ชื่อว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยหรือ ทอท. โดยเข้าดำเนินกิจการของท่าอากาศยานดอนเมืองตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522

ท่าอากาศยานกรุงเทพได้ปิดตัวลงในวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2549 วันเดียวกับการเปิดใช้งานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ท่าอากาศยานดอนเมือง” อีกครั้งในวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2550 หลังจากการเปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ ในช่วงนั้นท่าอากาศยานดอนเมืองถูกใช้เป็นสถานที่ซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝึกบินและใช้สำหรับจอดอากาศยานของบุคคลสำคัญ แต่ด้วยความแออัดของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมืองจึงกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้งในฐานะท่าอากาศยานนานาชาติแห่งที่สองในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555 (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

2.1.2 ลักษณะทางกายภาพของท่าอากาศยานดอนเมือง

ท่าอากาศยานดอนเมืองตั้งอยู่ ณ เลขที่ 171 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสนามบิน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ทั้งหมด 3,839ไร่ 1 งาน 49 ตารางวา มีทางวิ่ง 2 ทางวิ่ง คือ ทางวิ่ง 21R/03L ยาว 3,700 เมตร กว้าง 60 เมตร และทางวิ่ง 21L/03R ยาว 3,500 เมตร กว้าง 45 เมตร (คู่มือการดำเนินงานสนามบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2560) ท่าอากาศยานดอนเมือง เปิดทำการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง รองรับเที่ยวบินได้ 48 เที่ยวบินต่อชั่วโมง สามารถรองรับผู้โดยสารได้มากถึง 30 ล้านคนต่อปี มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 13 สายการบิน (ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง 2561, 2562)

ปัจจุบันท่าอากาศยานดอนเมืองอยู่ภายใต้การบริหารงานโดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยทอท. เป็นผู้รับผิดชอบจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกประจำท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อให้บริการแก่ทุกสายการบินอย่างเท่าเทียม

2.1.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี พ. ศ. 2454 หลังจาก Van den Born นักบินชาวเบลเยียมนำเครื่องบิน Orville Wright เข้ามาบินแสดงในประเทศไทยเป็นครั้งแรก เนื่องจากในขณะนั้นยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการบินโดยเฉพาะ สนามบินสระปทุมสนามบินแห่งแรกของประเทศไทย จึงอยู่ในความดูแลของกรมจเรทหารบก ต่อมาได้มีการเลือกพื้นที่ดอนเมืองเป็นสนามบินใหม่ จัดตั้งกรมการบินทหารบกเข้ามาดูแล ปี พ.ศ. 2483 กองทัพอากาศได้จัดตั้งกองการบินพลเรือนขึ้นมีหน้าที่ดำเนินงานการบินระหว่างประเทศและได้รับการยกฐานะเป็นกรมการบินพลเรือนเมื่อปี พ.ศ. 2491 ได้ปรับปรุงสนามบินดอนเมืองให้เป็นท่าอากาศยานสากลเรียกว่า “ท่าอากาศยานดอนเมือง”

ปี พ.ศ. 2522 รัฐสภาได้ตราพระราชบัญญัติว่าด้วยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย กำหนดให้จัดตั้งการท่าอากาศยานขึ้นเรียกว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยหรือ ทอท. และใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Airports Authority of Thailand ย่อว่า AAT โดยเริ่มดำเนินกิจการ

เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 ต่อมา ทอท.ได้รับโอนท่าอากาศยานสากลในส่วนภูมิภาคอีก 4 แห่งจากกรมการบินพาณิชย์ในขณะนั้นมาดำเนินการ อันได้แก่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (รับโอนเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2531) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (รับโอน เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2531) ท่าอากาศยานภูเก็ต (รับโอนเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2531) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (รับโอนเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2541)

เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2545 ทอท.ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ใช้ชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้ชื่อย่อว่า ทอท. เช่นเดิมและใช้ภาษาอังกฤษว่า Airports of Thailand Public Company Limited เรียกโดยย่อว่า AOT ปัจจุบันมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่บน ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

ทอท. ดำเนินงานโดยวางวิสัยทัศน์เพื่อผลักดันองค์กรสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล” มีพันธกิจหลัก คือ ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยานรวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนและยึดถือค่านิยม กล่าวคือ

1) ให้ใจ (Service minded): ให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
2) มั่นใจ (Safety & security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
3) ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติ ทุกความเห็น
4) เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง
5) ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร

(รายงานประจำปี บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 2561, 2562; 29)

ลักษณะการประกอบธุรกิจของทอท. มีรายได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) รายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical revenue) ได้แก่ ค่าธรรมเนียมในการขึ้น-ลงของอากาศยาน (Landing charge) ค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Parking charge) ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger service charge) และค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft service charge)

2) รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non aeronautical revenue) ได้แก่ รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession revenue) ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and real property rents) และรายได้จากการให้บริการ (Service revenue)

นอกจากนี้ยังมีรายได้จากค่าตอบแทนที่เป็นส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และค่าบริการ (Service charge) จากผู้ประกอบการภายนอกที่ดำเนินการให้บริการที่จำเป็นอื่น ๆ อาทิเช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิสเซส จำกัด ทำหน้าที่ให้บริการภาคพื้นรวมทั้งให้บริการผู้โดยสารตามสัญญาอนุญาตให้ดำเนินกิจการภายในท่าอากาศยานซึ่งทำกับบริษัทดังกล่าว บริการร้านค้าปลีก รถลีมูซีน บริการที่จอดรถและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2562)

2.1.4 สายการบินที่ให้บริการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

ปัจจุบันท่าอากาศยานดอนเมืองมีสายการบินที่ให้บริการแบบประจำทั้งหมด 13 สายการบินและมีสายการบินที่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลัก (Home base) เพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน (Overnight stop) จำนวนทั้งสิ้น 4 สายการบิน ได้แก่ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยไลออนแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์ ดังแสดงในตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.1 สายการบินที่ให้บริการแบบประจำ และใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน ในปี พ.ศ. 2561

สายการบิน		IATA / ICAO CODE	แบบอากาศยาน	ความกว้างปีก	จำนวนของอากาศยาน (ลำ)	จำนวนโควตาของอากาศยานที่จอดค้างคืน (ลำ)	จำนวนอากาศยานจอดค้างคืน (ลำ)	หมายเหตุ
ไทยแอร์เอเชีย	Thai Airasia	FD/AIQ	A320	35.80 M.	63	40	40	
นกแอร์	Nok Air	DD/NOK	B737-800	35.79 M.	21	26	18	
			ATR72	27.05 M.	2		2	
			Q400	28.42 M.	8		6	
ไทยไลออนแอร์	Thai Lionair	SL/TLM	B737-800	35.79 M.	11	13	13	
			B737-900ER	35.79 M.	17			
			B737 MAX9	35.92 M.	2			
			A333	60.03 M.	3			
โอเรียนท์ไทย	Orient Thai	OX/OEA	B737-300	28.88 M.	7	8	0	ไม่ทำการบินแล้วเนื่องจากข้อขัดข้องทางบริษัท
			B737-400	28.88 M.	2		1	
			MD82	32.82 M.	1		1	
			B767-300	47.57 M.	7		4	
			B747-400	64.92 M.	4		1	

ตารางที่ 2.1 สายการบินที่ให้บริการแบบประจำและใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืนในปี พ.ศ. 2561 (ต่อ)

สายการบิน		IATA / ICAO CODE	แบบอากาศยาน	ความกว้างปีก	จำนวนของอากาศยานในปัจจุบัน (ลำ)	จำนวนโควตาของอากาศยานที่จอดค้างคืน (ลำ)	จำนวนอากาศยานจอดค้างคืน (ลำ)	หมายเหตุ
นิวเจนแอร์เวย์	New Gen Airways	E3/VGO	B737-400 B737-800	28.88 M. 35.79 M.	4 8	6	6	
ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์	Thai Airasia X	XJ/TAX	A333	60.03 M.	7	3	3	
นกสกู๊ต	Nok Scoot	XW/NCT	B777-200	60.93 M.	5	3	3	
สยามแอร์	Siam Air	O8/SQM	B737-300 B737-800	28.88 M. 35.79 M.	2 2	2	4	ไม่ทำการบินแล้วเนื่องจากติดปัญหาด้านกฎหมาย
				รวม	176	101	102	

ที่มา ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง ข้อมูล ณ วันที่ 18 ก.ย. 2561

ตารางที่ 2.2 สายการบินที่ให้บริการแบบประจำและใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน ปี พ.ศ. 2562-2563

สายการบิน	IATA / ICAO CODE	แบบอากาศยาน	จำนวนอากาศยานทั้งหมดของสายการบิน (ลำ)	จำนวนของอากาศยาน ณ ทดม.ปี 2562 (ลำ)	จำนวนของอากาศยาน ณ ทดม.ปี 2563 (ลำ)	จำนวนโควตาของอากาศยานที่จอดค้างคืน (ลำ)	หมายเหตุ
ไทยแอร์เอเชีย	FD/AIQ	A320	65	40	47	40	สลับหมุนเวียนทำการบิน
นกแอร์	DD/NOK	B737-800 Q400	14 8	18 6	14 7	26	สลับหมุนเวียนทำการบิน
ไทยไลออนแอร์	SL/TLM	B737-800 B737-900ER B737 MAX9 A333	11 17 2 3	13	4 4 1 -	13	สลับหมุนเวียนทำการบิน สลับหมุนเวียนทำการบิน ติดปัญหาห้ามทำการบิน/ส่งคืน ส่งคืน
ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์	XJ/TAX	A333	14	3	13	3	1 A/C AOG AT INDO / สลับหมุนเวียนบิน CARGO

ตารางที่ 2.2 สายการบินที่ให้บริการแบบประจำและใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืนปี พ.ศ. 2562-2563 (ต่อ)

สายการบิน	IATA / ICAO CODE	แบบอากาศยาน	จำนวนอากาศยานทั้งหมดของสายการบิน (ลำ)	จำนวนของอากาศยาน ณ ทดม.ปี 2562 (ลำ)	จำนวนของอากาศยาน ณ ทดม.ปี 2563 (ลำ)	จำนวนโควตาของอากาศยานที่จอดค้างคืน (ลำ)	หมายเหตุ
บางกอกแอร์	PG/BKP	AT72	-	2	2	-	เข้ามาซ่อมบำรุง
		A320	-	-	1		
ไทยซัมเมอร์แอร์เวย์	/AST	B738	2	-	1	-	รอปฏิบัติการบิน (TSC)
นกสกู๊ต	XW/NCT	B777-200	5	3	-	-	ยกเลิกกิจการ
นิวเจนแอร์เวย์	E3/VGO	-	-	-	-	-	ยกเลิกกิจการ
สยามแอร์	O8/SQM	-	-	-	-	-	ยกเลิกกิจการ
โอเรียนท์ไทย	OX/OEA	-	-	-	-	-	ยกเลิกกิจการ
รวม			141	85	94	82	-

ที่มา ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง ข้อมูล ณ เดือน ธ.ค. 2563

2.2 การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

ท่าอากาศยานดอนเมืองมีพื้นที่สำหรับจอดอากาศยานรวมทั้งหมด 860,0000 ตารางเมตร มีหลุมจอดอากาศยาน 101 หลุมจอด มีผู้ดำเนินการสนามบินเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้เป็นไปตามแบบแผนและเกิดความปลอดภัย รวมถึงมีหน่วยงานรับผิดชอบหน้าที่จัดสรรหลุมจอดอากาศยานอ้างอิงจากตารางการบินที่ได้รับจากสายการบิน โดยมีรายละเอียดการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้ 1) ลักษณะทางกายภาพของหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และ 2) กระบวนการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

2.2.1 ลักษณะทางกายภาพของหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

ท่าอากาศยานดอนเมือง มีหลุมจอดอากาศยานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร (Contact Parking Stand) และหลุมจอดแบบไม่ประชิดอาคาร (Remote Parking Stand) โดยหลุมจอดอากาศยานแต่ละหลุมจะมีความสามารถในการรองรับอากาศยานที่แตกต่างกัน โดยอ้างอิงประเภทของอากาศยานตาม Aerodrome reference code ใน Annex14 และรหัสอากาศยานจาก DOC 8643 Aircraft type designator ดังแสดงในตารางที่ 2.3 และ 2.4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 ประเภทของอากาศยาน (Aircraft type) อ้างอิงตาม Aerodrome reference code

Code number	ความยาวทางวิ่ง (เมตร)	Code letter	ความยาวปีก (เมตร)	ความกว้างฐานล้อ (เมตร)
1	น้อยกว่า 800	A	น้อยกว่า 15	น้อยกว่า 4.5
2	800 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 1200	B	15 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 24	4.5 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 6
3	1200 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 1800	C	24 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 36	6 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 9
4	1800 หรือมากกว่า	D	36 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 52	9 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง14
		E	52 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 65	9 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 14
		F	65 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 80	14 ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 6

ที่มา คู่มือการดำเนินงานสนามบิน (2562)

ตารางที่ 2.4 ความสามารถในการรองรับอากาศยานของหลุมจอด

หลุมจอด	ขนาดหลุมจอด (ICAO code)	ประเภทของหลุมจอด Contact (C)/Remote (R)	เที่ยวบินที่รองรับ International(I)/ Domestic(D)	หมายเหตุ
1	E (B744)	R	I/D	
2	E (B744)	R	I/D	
3	A	R	-	General Aviation aircraft
4	A	R	-	
5	A	R	-	
6	A	R	-	
7	A	R	-	
8	A	R	-	
9	A	R	-	
10A	B	R	-	
10B	B	R	-	
10C	B	R	-	
91	D (B762)	R	I/D	
92	D (B762)	R	I/D	
93	D (B762)	R	I/D	
94	D (B762)	R	I/D	
95	D (B762)	R	I/D	
96	D (B762)	R	I/D	
97	C	R	I/D	
98	C	R	I/D	
99	C	R	I/D	
100A	C	R	I/D	
100B	C	R	I/D	
100C	C	R	I/D	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.4 ความสามารถในการรองรับอากาศยานของหลุมจอด (ต่อ)

หลุมจอด	ขนาดหลุมจอด (ICAO code)	ประเภทของหลุมจอด Contact (C)/Remote (R)	เที่ยวบินที่รองรับ International(I)/ Domestic(D)	หมายเหตุ
APRON 1	D (A306)	R	-	Maintenance (THA)
APRON 2	E (B744)	R	-	
APRON 3	E (B744)	R	-	
APRON 4	E (B744)	R	-	Reserve stand (AOT)
APRON 5	E (B744)	R	-	Maintenance (THA)
12	E (B744)	C	I	
14	E (B744)	C	I	
15	E (B744)	C	I	
21	E (B772)	C	I	
22	E (B744)	C	I	
23	E (B772)	C	I	
24	E (B744)	C	I	
25	E (B772)	C	I	
26	E (B744)	C	I	
31	E (B772)	C	I/D	Swing gate
32	E (B744)	C	D	
33	E (B772)	C	I/D	Swing gate
34	E (B744)	C	D	
35	E (B772)	C	D	
36	E (B744)	C	D	
41	E (B772)	C	D	
42	E (B744)	C	D	
43	E (B772)	C	D	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.4 ความสามารถในการรองรับอากาศยานของหลุมจอด (ต่อ)

หลุมจอด	ขนาดหลุมจอด (ICAO code)	ประเภทของหลุมจอด Contact (C)/Remote (R)	เที่ยวบินที่รองรับ International(I)/ Domestic(D)	หมายเหตุ
44	E (B744)	C	D	
45	E (B772)	C	D	
46	E (B744)	C	D	
51	E (B744)	C	D	Except B739 or smaller
52	E (B744)	C	D	
53	E (B744)	C	D	
54	E (B744)	C	D	
55	E (B744)	C	D	
56	E (B744)	C	D	
61	C (B739)	R	I/D	
62	C (B739)	R	I/D	
63	C (B739)	R	I/D	
64	C (B739)	R	I/D	
65	C (B739)	R	I/D	
66	C (B737)	R	I/D	
67	C (B737)	R	I/D	
68	E (B744)	R	I/D	
73	E (B744)	R	I/D	
74	E (B744)	R	I/D	MARS 74L, 74R
75	E (B744)	R	I/D	
76	E (B744)	R	I/D	MARS 76L, 76R
77	E (B744)	R	I/D	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.4 ความสามารถในการรองรับอากาศยานของหลุมจอด (ต่อ)

หลุมจอด	ขนาดหลุมจอด (ICAO code)	ประเภทของหลุมจอด Contact (C)/Remote (R)	เที่ยวบินที่รองรับ International(I)/ Domestic(D)	หมายเหตุ
78	E (B744)	R	I/D	MARS 78L, 78R
79	E (B744)	R	I/D	
80	E (B744)	R	I/D	MARS 80L, 80R
81	E (B744)	R	ID	MARS 81L, 81R
82	E (B744)	R	I/D	
83	E (B744)	R	I/D	MARS 83L, 83R
84	E (B744)	R	I/D	
หลุมจอด	ขนาดหลุมจอด (ICAO code)	ประเภทของหลุมจอด Contact (C)/Remote (R)	เที่ยวบินที่รองรับ International(I)/ Domestic(D)	หมายเหตุ
85	E (B744)	R	I/D	MARS 85L, 85R
86	E (B744)	R	I/D	
87	E (B744)	R	I/D	MARS 87L, 87R
88	E (B744)	R	I/D	
89	E (B744)	R	I/D	MARS 89L, 89R
90	E (B744)	R	I/D	
101	E (B744)	R	I/D	
102	E (B744)	R	I/D	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.4 ความสามารถในการรองรับอากาศยานของหลุมจอด (ต่อ)

หลุมจอด	ขนาดหลุมจอด (ICAO code)	ประเภทของหลุมจอด Contact (C)/Remote (R)	เที่ยวบินที่รองรับ International(I)/ Domestic(D)	หมายเหตุ
103	E (B744)	R	I/D	
104	E (B744)	R	I/D	
105	E (B744)	R	I/D	
106	E (B744)	R	I/D	
107	E (B744)	R	I/D	
108	E (B744)	R	I/D	
109	E (B772)	R	I/D	
110	E (B772)	R	I/D	MARS 110L, 110R
112	E (B772)	R	I/D	
113	E (B772)	R	I/D	MARS 113L, 113R
114	E (B772)	R	I/D	
115	D (767)	R	I/D	
121	C (B737)	R	I/D	
122	C (B737)	R	I/D	
123	C (B737)	R	I/D	
124	C (B737)	R	I/D	
125	C (B737)	R	I/D	
126	C (B737)	R	I/D	
127	C (B737)	R	I/D	
128	C (B737)	R	I/D	
129	C (B737)	R	I/D	
130	C (B737)	R	I/D	

ที่มา คู่มือการดำเนินงานสนามบิน (2562)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หมายเหตุ

- ขนาดหลุมจอดตาม ICAO Code ดังแสดงในตารางที่ 2.3 ระบุถึงความสามารถในการรองรับอากาศยานของแต่ละหลุมจอด โดยใช้ Code letter A B C D E ตามด้วยแบบอากาศยานสูงสุดที่สามารถจัดเข้าหลุมจอดได้ในเครื่องหมายวงเล็บ

- ประเภทของหลุมจอด C (Contact parking stand) หมายถึง หลุมจอดแบบประชิดอาคาร และ R (Remote parking stand) หมายถึงหลุมจอดไม่ประชิดอาคารหรือหลุมจอดระยะไกล

- เที่ยวบินที่รองรับ International (I) หมายถึง หลุมจอดรองรับอากาศยานที่ทำการบินเที่ยวบินระหว่างประเทศ Domestic (D) หมายถึง หลุมจอดรองรับอากาศยานที่ทำการบินเที่ยวบินภายในประเทศ

- MARS; Multiple Aircraft Ramp System หมายถึง หลุมจอดที่ออกแบบและจัดทำเพื่อให้สามารถจัดสรรอากาศยานเข้าจอดได้หลากหลายรูปแบบ ทำให้สามารถใช้หลุมจอดได้เกิดประโยชน์สูงสุด

- หลุมจอดอากาศยาน Apron 1 2 3 และ 5 เป็นหลุมจอดในพื้นที่เช่าของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อากาศยานที่จะเข้าจอดต้องประสานกับฝ่ายช่างก่อนทุกครั้ง

ท่าอากาศยานดอนเมืองมีหลุมจอดอากาศยานทั้งหมด 101 หลุมจอดโดยแบ่งออกเป็น หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร (Contact Parking Stand) และหลุมจอดแบบไม่ประชิดอาคาร (Remote Parking Stand) มีลักษณะ ดังนี้

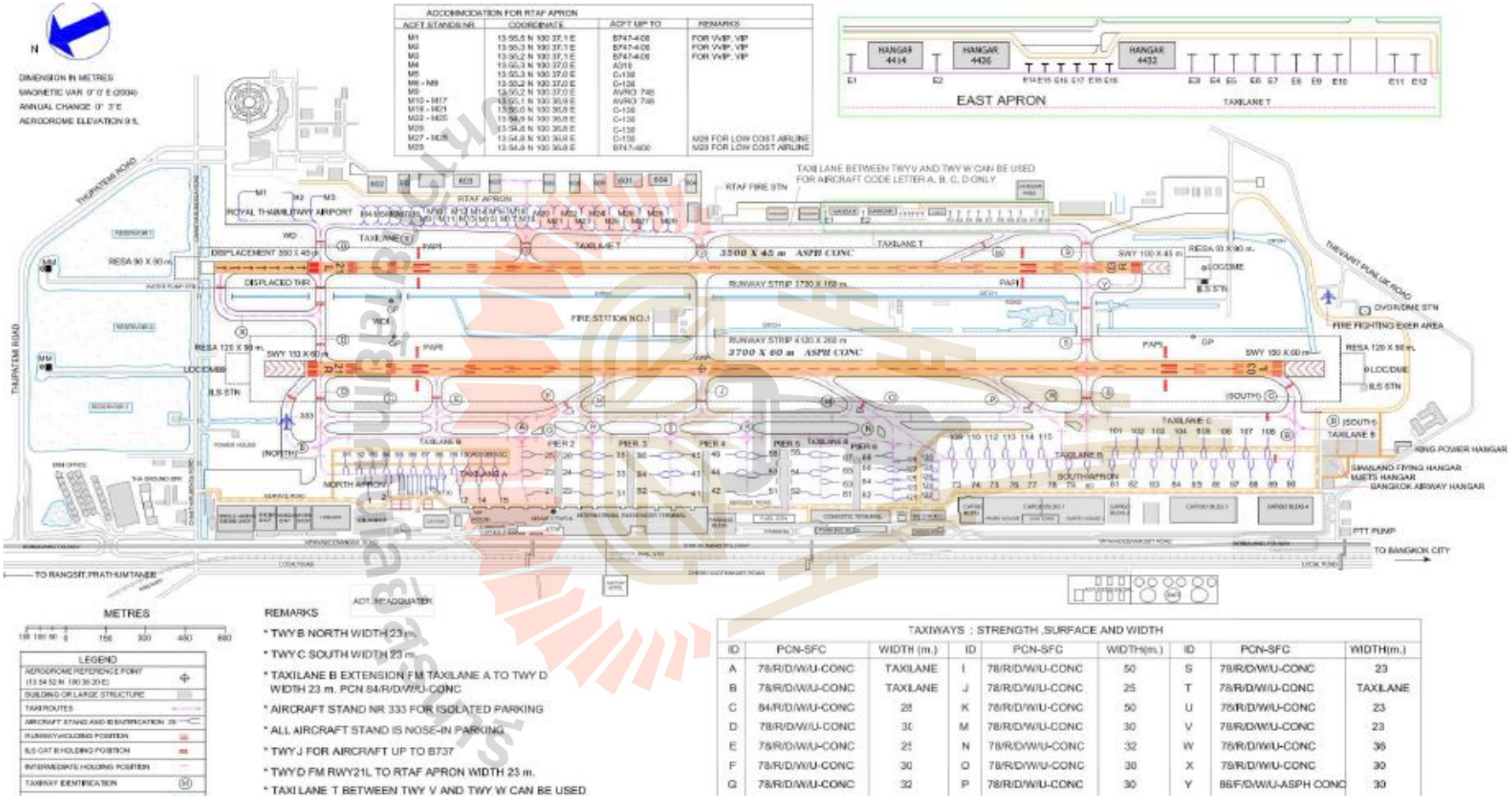
1) หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร (Contact Parking Stand) เป็นหลุมจอดที่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการการขึ้นลงของผู้โดยสารจากอากาศยานหรืออาคารผู้โดยสารใช้อาคารผู้โดยสารรูปแบบคล้ายนิ้วมือ (Pier Finger Terminal) มีอาคารเทียบเครื่องบิน 6 อาคาร เรียงจากทิศเหนือไปใต้ กล่าวคือ อาคารฝั่งเหนือ (North Corridor/Pier 1) อาคาร 2 3 4 และ อาคาร 5 ส่วนอาคาร 6 ยังไม่เปิดใช้งาน โดยตัวอาคาร 2-6 จะยื่นออกจากอาคารผู้โดยสารหลักเข้าไปในลานจอดอากาศยานในแนวตั้งฉาก ส่วนอาคารฝั่งเหนือยื่นออกไปทางทิศเหนือในแนวขนานกับอาคารผู้โดยสารหลัก โดยหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) หลุมจอดที่ให้บริการเที่ยวบินระหว่างประเทศ และ 2) หลุมจอดที่ให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศ ดังต่อไปนี้

- หลุมจอดที่ให้บริการเที่ยวบินระหว่างประเทศ 9 หลุมจอด ได้แก่
  - อาคารฝั่งเหนือ ได้แก่ หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 12 14 15
  - อาคาร 2 ได้แก่ หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 21 22 23 24 25 26

- หลุมจอดที่ให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศ 18 หลุมจอด ได้แก่
  - อาคาร 3 ได้แก่ หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 31 32 33 34 35 36
  - อาคาร 4 ได้แก่ หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 41 42 43 44 45 46
  - อาคาร 5 ได้แก่ หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 51 52 53 54 55 และ 56

ปัจจุบันท่าอากาศยานดอนเมืองมีหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารทั้งหมด จำนวน 27 หลุมจอด ดังแสดงในภาพที่ 2.1 และตารางที่ 2.5 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ID	PCN-SFC	WIDTH (m.)	ID	PCN-SFC	WIDTH(m.)	ID	PCN-SFC	WIDTH(m.)
A	78/R/D/W/U-CONC	TAXILANE	I	78/R/D/W/U-CONC	50	S	78/R/D/W/U-CONC	23
B	78/R/D/W/U-CONC	TAXILANE	J	78/R/D/W/U-CONC	25	T	78/R/D/W/U-CONC	TAXILANE
C	84/R/D/W/U-CONC	28	K	78/R/D/W/U-CONC	50	U	78/R/D/W/U-CONC	23
D	78/R/D/W/U-CONC	30	M	78/R/D/W/U-CONC	30	V	78/R/D/W/U-CONC	23
E	78/R/D/W/U-CONC	25	N	78/R/D/W/U-CONC	32	W	78/R/D/W/U-CONC	36
F	78/R/D/W/U-CONC	30	O	78/R/D/W/U-CONC	30	X	78/R/D/W/U-CONC	30
G	78/R/D/W/U-CONC	32	P	78/R/D/W/U-CONC	30	Y	86/F/D/W/U-ASPH CONC	30

ภาพที่ 2.1 แผนผังแสดงตำแหน่งจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

ที่มา คู่มือการดำเนินงานสนามบิน 2562

ตารางที่ 2.5 หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารที่มีสะพานเทียบให้บริการมีรายละเอียด ดังนี้

อาคารผู้โดยสาร	หลุมจอดอากาศยาน		จำนวน	แบบอากาศยานที่รองรับได้
ระหว่างประเทศ	อาคารฝั่งเหนือ (North corridor)	12-14-15	3	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744, B773, A346 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
	อาคาร 2	21	1	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ A321 และ B737
		23-25	2	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B772, A330 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
		22-24-26	3	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
ภายในประเทศ	อาคาร 3	31-33-35	3	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B772, A330 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
		32-34-36	3	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
	อาคาร 4	41-43-45	3	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B772, A330 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
		42-44-46	3	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744, B773, A346 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
	อาคาร 5	51-52-53-54-55-56	6	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744, B773, A346 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
	รวม		27	

ที่มา คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน และประตูทางออกขึ้นเครื่อง (พีรวิชญ์ ช่วงโชติ, 2563)

2) หลุมจอดอากาศยานแบบไม่ประชิดอาคารหรือหลุมจอดฯ ระยะไกล (Remote parking) เป็นหลุมจอดอากาศยานที่ไม่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการ เป็นหลุมจอดฯ ระยะไกล จำเป็นต้องใช้รถในการรับส่งผู้โดยสารจากอากาศยานหรืออาคารผู้โดยสาร ปัจจุบันมีหลุมจอดอากาศยานแบบไม่ประชิดอาคารทั้งหมด 74 หลุมจอดอากาศยาน ดังนี้

- หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10A 10B 10C
- อาคาร 6 (ยังไม่เปิดใช้งานสะพานเทียบเครื่องบินปัจจุบันใช้งานแบบหลุมจอดระยะไกล) ได้แก่ หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 61 62 63 64 65 66 67 68
- หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90
- หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100A 100B 100C
- หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 101 102 103 104 105 106 107 108
- หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 109 110 112 113 114 115
- หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 121 122 123 124 125 126 127 128 129 และ 130 (ศักดา พิทักษ์ผล, 2559)

โดยแต่ละหลุมจอดอากาศยานมีความสามารถในการรองรับอากาศยานที่แตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 2.6 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.6 หลุมจอดอากาศยานที่ไม่ประชิดตัวอาคาร มีรายละเอียดดังนี้

หลุมจอดอากาศยาน	จำนวน	แบบอากาศยานที่รองรับได้
1-2	2	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
3-4-5-6-7-8-9-10A-10B-10C	10	รองรับอากาศยานขนาดเล็ก Code A และ B กรณีที่ต้องจัดสรรหลุมจอดให้กับอากาศยานส่วนบุคคล (Private Aircraft) ขนาด Code C ให้จัดอากาศยานเข้าจอดแบบหลุมจอดเว้นหลุมจอด โดยไม่ให้มีการจอดแบบปีกซ้อนกัน
61-63-65	3	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B73, A320
62-64-66	3	รองรับอากาศยานแบบ B73, A321
67	1	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B734
68	1	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744, B773 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
73-74-75-76-77-78-79-80-81 82-83-84-85-86-87-88-89-90	18	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744, B773, A346 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
91-92-93-94-95-96	6	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B762 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
97-98-99-100A-100B-100C	6	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B737, A321 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
101-108	2	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744 หรือ อากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
102-103-104-105-106-107	6	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744, B773 หรือ อากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
109-110-112-113-114	5	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B737, A321 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า

ตารางที่ 2.6 หลุมจอดอากาศยานที่ไม่ประชิดตัวอาคาร มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

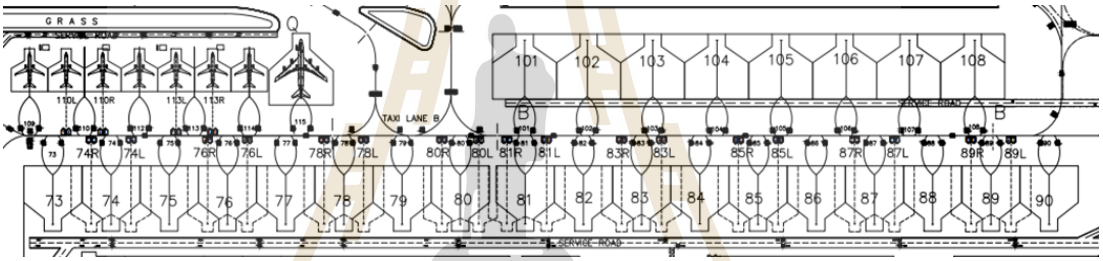
หลุมจอดอากาศยาน	จำนวน	แบบอากาศยานที่รองรับได้
115	1	รองรับอากาศยานแบบ B767 หรือ อากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
121-122-123-124-125-126-127 128-129-130	10	รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B737-400 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า
รวม	74	

ที่มา คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน และประตูทางออกขึ้นเครื่อง (พีรวิชญ์ ช่วงโชติ, 2563)

- ทั้งนี้ ยังได้มีการกำหนดตำแหน่งจุดจอดอากาศยานแบบ Multiple Aircraft Ramp System (MARS) หรือหลุมจอดที่ออกแบบและจัดทำให้สามารถจัดสรรอากาศยานเข้าจอดได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อให้สามารถใช้หลุมจอดฯ ได้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีตำแหน่งจุดจอดอากาศยานดังแสดงในภาพที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

- หลุมจอดอากาศยาน 74L, 74R, 76L, 76R, 78L, 78R, 80L, 80R, 81L, 81R, 83L, 83R, 85L, 85R, 87L, 87R, 89L และ 89R สำหรับอากาศยาน Code C (Wing span ไม่เกิน 36 เมตร)

- และหลุมจอดอากาศยาน 110L,110R, 113L และ113R สำหรับอากาศยาน Code C



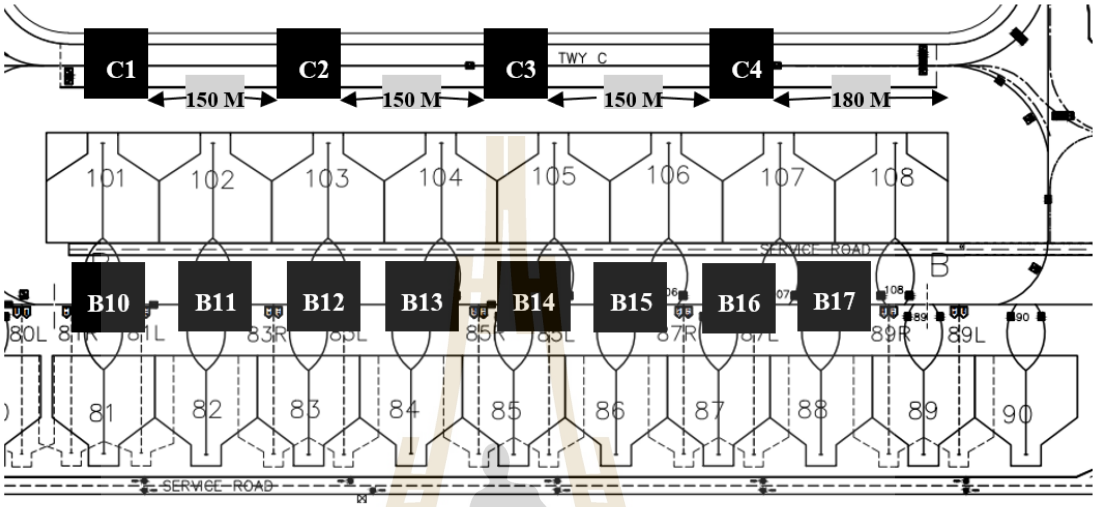
ภาพที่ 2.2 ตำแหน่งจุดจอดอากาศยานแบบ Multiple Aircraft Ramp System (MARS)
ที่มา คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานและประตูทางออกขึ้นเครื่อง (พีรวิชญ์ ช่วงโชติ, 2563)

- นอกจากนั้นยังมีการกำหนดตำแหน่งจุดจอดอากาศยานชั่วคราว (Temporary Aircraft Parking Stand) บนทางขับ โดยมีตำแหน่งจุดจอดอากาศยานดังแสดงในภาพที่ 2.3 และ 2.4 ดังต่อไปนี้

- บนทางขับสาย B ช่วงทางขับสาย D ถึง A คือ B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8 และ B9 รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ A320 และ B739 หรือ อากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า

- บนทางขับสาย B หลังหลุมจอด 101-108 คือ B10, B11, B12, B13, B14, B15, B16, และ B17 รองรับอากาศยานสูงสุดแบบ A321 และ B739 หรืออากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่าหรือรองรับอากาศยานสูงสุดแบบ B744 แต่ต้องจอดจุดจอดเว้นจุดจอดเท่านั้น (B10, B12, B14)

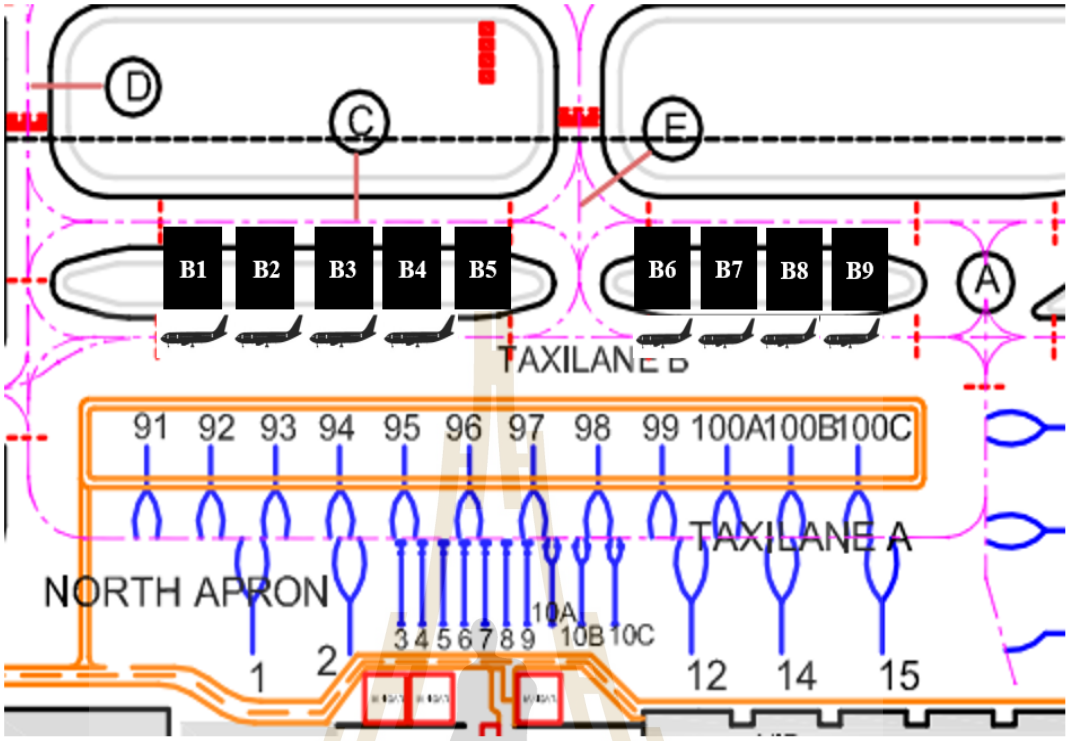
- บนทางขับสาย C ช่วงทางขับสาย S ถึง C SOUTH คือ C1, C2, C3 และ C4 รองรับอากาศยาน Code C หรือ อากาศยานที่มีขนาดเล็กกว่า



ภาพที่ 2.3 ตำแหน่งจุดจอดอากาศยานชั่วคราว (Temporary Aircraft Parking Stand) บนทางขับสาย B หลังหลุมจอด 101-108 และบนทางขับสาย C ช่วงทางขับสาย S ถึง C SOUTH

ที่มา คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานและประตูทางออกขึ้นเครื่อง (พีรวิชญ์ ช่วงโชติ, 2563)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ภาพที่ 2.4 ตำแหน่งจุดจอดอากาศยานชั่วคราว (Temporary Aircraft Parking Stand) บนทางขับสาย B ช่วงทางขับสาย D ถึง A

ที่มา คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานและประตูทางออกขึ้นเครื่อง (พีรวิชญ์ ช่วงโชติ, 2563)

2.2.2 กระบวนการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

เพื่อให้การดำเนินงานสนามบินของท่าอากาศยานดอนเมืองเกี่ยวกับการจัดสรรตำแหน่งจอดอากาศยาน การจัดสรรหลุมจอดอากาศยานและการให้บริการสะพานเทียบเครื่องบินเป็นไปอย่างปลอดภัยตามระเบียบแบบแผนและมีประสิทธิภาพตามข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานปฏิบัติงานและควบคุมดูแลด้านบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน โดยคู่มือการดำเนินงานสนามบิน ในส่วนของรายละเอียดของวิธีดำเนินงานสนามบินและมาตรการความปลอดภัย ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบโดยรวมในเรื่องขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการลานจอดอากาศยานที่มีประสิทธิภาพเป็นความรับผิดชอบโดยรวมของผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมืองและมีหน่วยงานดำเนินการรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ฝ่ายมาตรฐานท่าอากาศยานและชีวอนามัย ทำหน้าที่ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะด้านมาตรฐานความปลอดภัยของขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน

2) ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ทำหน้าที่กำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ กำกับดูแล ควบคุม รวมถึงตรวจสอบการปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน

3) ฝ่ายไฟฟ้าและเครื่องกล ทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุมและตรวจสอบระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ อุปกรณ์สื่อสาร รวมถึงซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์สะพานเทียบเครื่องบิน

4) ฝ่ายสนามบินและอาคาร ทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบสภาพและซ่อมบำรุงยานพาหนะที่ใช้ปฏิบัติงานของท่าอากาศยานดอนเมือง

โดยมีขั้นตอนการจัดการระหว่างหน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศและหน่วยงานบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ให้คำแนะนำในการควบคุมจราจรทางอากาศกับอากาศยานทำการบินขึ้น-ลง และการขับเคลื่อนบนทางวิ่ง ทางขับและลานจอดอากาศยาน

2) พนักงานงานบริการเขตการบิน ด้านควบคุมลานจอดและจราจรภาคพื้น กำกับดูแลความปลอดภัยบริเวณทางวิ่ง ทางขับและลานจอดอากาศยาน

3) พนักงานงานบริการเขตการบิน ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบินแจ้งหมายเลขหลุมจอดอากาศยานให้กับสายการบิน หอบังคับการบินและพนักงานขับสะพานเทียบฯ

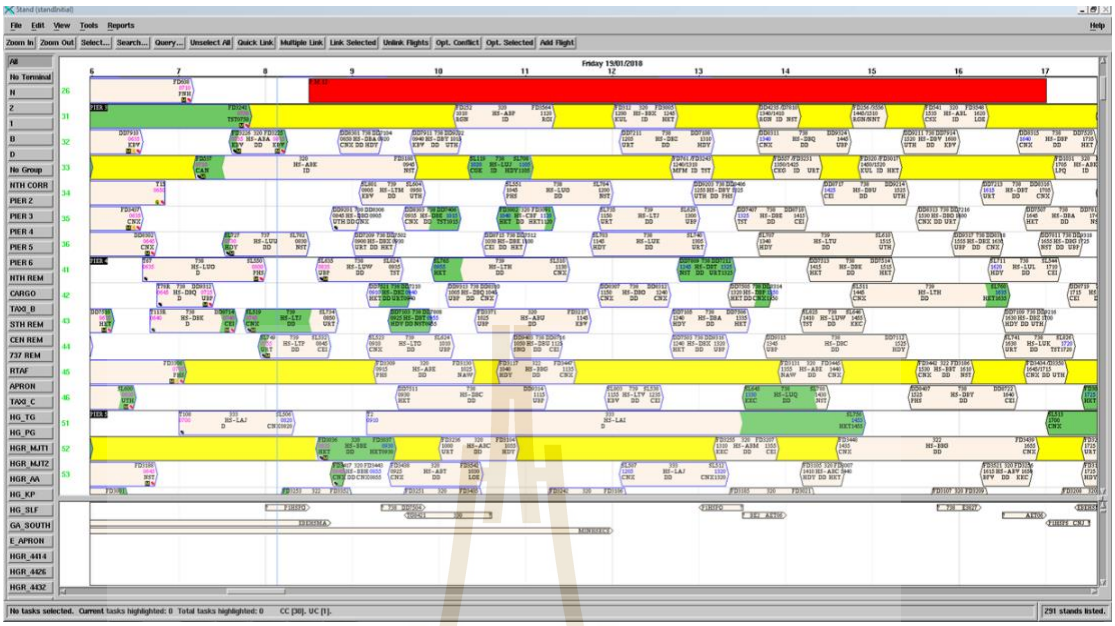
4) เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ แจ้งหลุมจอดฯ ให้กับนักบินและนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอดฯ ผ่านระบบวิทยุสื่อสาร

การกำหนดตำแหน่งจอดอากาศยานดำเนินงาน โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง (งขบ.สบข.ฝปข.ทดม.) ทำหน้าที่เป็นผู้จัดสรรหลุมจอดอากาศยานให้แก่อากาศยานและควบคุมการให้บริการสะพานเทียบเครื่องบิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ผู้ให้บริการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน 2) โปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน 3) วิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน 4) หลักในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน 5) สิทธิและลำดับความสำคัญในการใช้หลุมจอดอากาศยาน และ 6) การบันทึกข้อมูลการใช้หลุมจอดอากาศยาน

1) ผู้ให้บริการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นผู้ให้บริการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน ปฏิบัติงานที่หอควบคุมลานจอดอากาศยาน (Apron control tower)โดยปฏิบัติงานเป็นกะแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลา คือ 08.00-17.00 น. และ 17.00-08.00 น.(ของวันถัดไป) โดยสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงานในแต่ละวันเพื่อให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง (ศักดา พิทักษ์ผล, 2559)

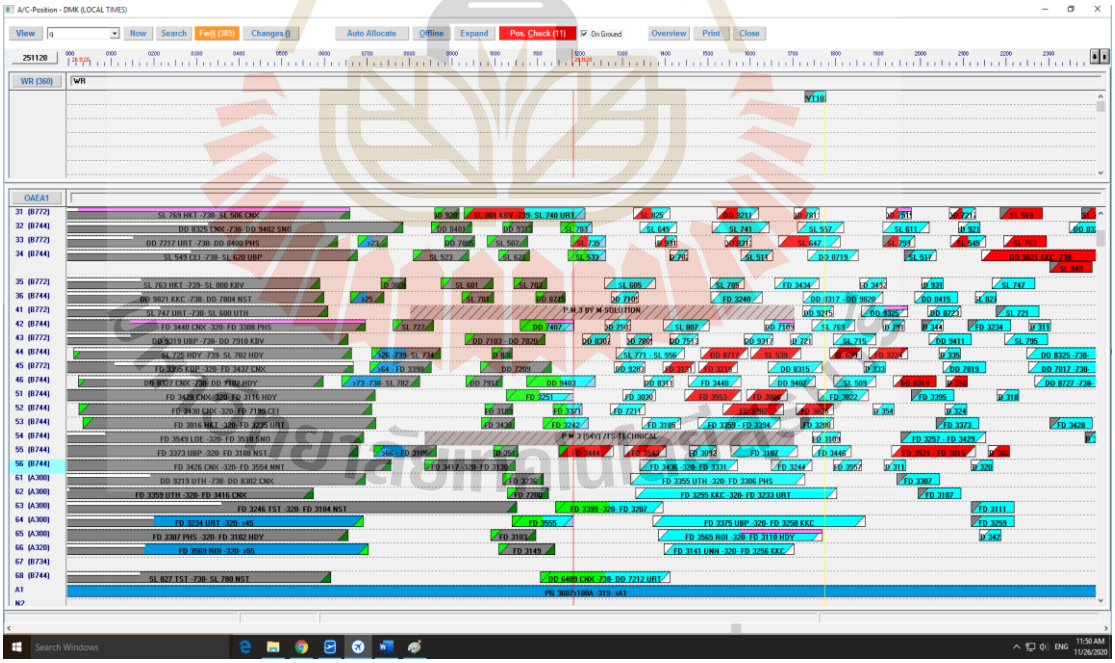
2) โปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน งานบริหารหลุมจอดอากาศยานและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบินดำเนินงานโดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง ทำหน้าที่เป็นผู้จัดสรรหลุมจอดอากาศยานให้แก่อากาศยานโดยใช้ข้อมูลเที่ยวบินที่ได้รับจากงานพิธีการบินจัดวางลงในโปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน Flight Resource Management System (FRMS) ของระบบจัดการข้อมูลการบินแบบบูรณาการ Integrated Flight Information Management System (iFIMS) ซึ่งถูกนำมาใช้ทดแทนโปรแกรมเดิมที่มีชื่อว่า TMS หรือ Terminal Management System โดยโปรแกรม FRMS จะใช้ช่วยในการบริหารตารางเวลาในการใช้หลุมจอดฯ ต่าง ๆ ในท่าอากาศยาน โดยสามารถใช้ปฏิบัติงานได้จริงแบบวันต่อวัน (Real time) หรือใช้ในการวางแผนจัดตารางเวลาล่วงหน้า (Planning) ตัวโปรแกรมจะประกอบด้วย หน้าต่างหลัก เรียกว่า Gantt chart ซึ่งเป็นแผนภูมิแสดงการจัดหลุมจอดฯ ให้กับเที่ยวบินต่าง ๆ ในเวลา 1 วัน โดยสามารถใช้ Gantt chart เพื่อจัดสรรหลุมจอดฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Optimization) โดย Gantt chart จะแสดงการจัดสรรหลุมจอดสำหรับเที่ยวบินว่าสามารถใช้หลุมจอดอากาศยานใดในช่วงเวลาใด การแสดงผลจะแสดงผลเป็นรูปแบบของแผนภูมิการจัดหลุมจอดในช่วงเวลา 24 ชั่วโมงหรือใน 1 วันและมีเส้นแสดงเวลาปัจจุบัน โดย Gantt chart จะแสดงรูปสี่เหลี่ยมเป็นสัญลักษณ์แทนเที่ยวบิน ณ ที่หลุมจอดต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.5 และภาพที่ 2.6 (ระบบบริหารหลุมจอดอากาศยาน, 2563)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ภาพที่ 2.5 รูปแบบการแสดงผลแผนภูมิการจัดหลุมจอด ใน Gantt chart ของโปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน TMS

ที่มา โปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน Terminal Management System



ภาพที่ 2.6 รูปแบบการแสดงผลแผนภูมิการจัดหลุมจอด ใน Gantt chart ของโปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน FRMS

ที่มา โปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน Flight Resource Management System

3) วิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) มีหน้าที่ในการบริหารจัดการหลุมจอดให้กับอากาศยานและควบคุมการให้บริการสะพานเทียบเครื่องบินให้เป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็วและปลอดภัย โดยมีวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

- ตรวจสอบข้อมูลและรายงานเหตุการณ์ ดำเนินการรับ-ส่งเวรในส่วนของข้อมูลที่สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นโดยให้ หน. ชุดงานกะ เป็นผู้ดำเนินการสรุปปัญหาหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ จากนั้นตรวจสอบเที่ยวบินบุคคลสำคัญหรือเที่ยวบินที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายตรวจสอบอุปกรณ์การปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและสรุปรายงานประจำวันสำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน
- ตรวจสอบข้อมูลอุปกรณ์การอำนวยความสะดวกให้กับบริษัทสายการบิน ตรวจสอบสถานภาพหลุมจอดฯ ที่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการ (Contact Parking Stand) และที่ไม่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการ (Remote Parking Stand) รวมทั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facility) ในหลุมจอดฯ
- ดำเนินการจัดเที่ยวบินประจำวันตามตารางการบินลงในแผนการจัดหลุมจอดอากาศยานแต่ละวัน โดยนำข้อมูลเที่ยวบินที่ได้รับจากพิธีการบินของแต่ละวันจัดลงในระบบจัดหลุมจอดและประตูขาออก Flight Resource Management System (FRMS) ในระบบ Integrated Flight Information Management System (iFIMS)
- การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันการกำหนดหลุมจอดและยืนยันการเปลี่ยนแปลงข้อมูลการบิน

- ประสาน จนท.บริษัทสายการบิน ยืนยันการกำหนดหลุมจอด ประตูทางออกขึ้นเครื่องและรับหรือแจ้งข้อมูลการบินที่มีการเปลี่ยนแปลง
- ประสานหอบังคับการบินดอนเมือง บวท. แจ้งหลุมจอดที่กำหนดสำหรับเที่ยวบินขาเข้าและขาออกในระบบ TopSky และรับหรือแจ้งข้อมูลการบินที่มีการเปลี่ยนแปลง
- แจ้งยืนยันการกำหนดหลุมจอดและประตูทางออกขึ้นเครื่องสำหรับอากาศยานในแต่ละเที่ยวบินให้ งานบริการการบิน (แสดงข้อมูลตารางการบิน) ทราบ
- แจ้งยืนยันการกำหนดหลุมจอดและข้อมูลการบินในแต่ละเที่ยวบินให้พนักงานขับเคลื่อนสะพานเทียบเครื่องบินทราบก่อนเวลาอากาศยานทำการบินลงอย่างน้อย 30 นาที เพื่อดำเนินการให้บริการสะพานเทียบเครื่องบินกับอากาศยานต่อไป
- เฝ้ารับฟังการติดต่อประสานระหว่างหอบังคับการบินดอนเมืองกับนักบินทางข่ายวิทยุสื่อสาร (Airband) เกี่ยวกับข้อมูลการบินที่เกี่ยวข้อง

- การควบคุมดูแลพนักงานขับเคลื่อนสะพานเทียบเครื่องบินให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการให้บริการขับเคลื่อนสะพานเทียบเครื่องบิน กล่าวคือ ควบคุมดูแลการรับส่งข้อมูลเที่ยวบินให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเพื่อจัดพนักงานรับผิดชอบในการให้บริการขับเคลื่อนสะพานเทียบเครื่องบิน โดยจัดพนักงานขับเคลื่อนสะพานเทียบเครื่องบินเพื่อรอให้บริการก่อนที่อากาศยานจะมาถึงหรือออกจากหลุมจอดล่วงหน้า อย่างน้อย 15 นาที เมื่ออากาศยานทำการจอดตรงจุดจอดของอากาศยานแบบนั้น ๆ (On T-mark) และทำการใส่ที่ห้ามล้อ (On Chock) พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่สายการบินต้องให้สัญญาณแสดงถึงการให้เข้าเทียบได้ โดยที่หากอากาศยานทำการจอดไม่ตรงจุดจอดของอากาศยานแบบนั้น ๆ ในลักษณะที่จอดไม่ถึงจุดจอด (Too Short) และในลักษณะที่เลยจุดจอด (Too Far) พนักงานขับเคลื่อนสะพานเทียบจะไม่ให้บริการจนกว่าสายการบินจะทำการดันถอยและลากอากาศยานเข้าให้ตรงจุดจอด กรณีเกิดเหตุการณ์เกี่ยวกับสะพานเทียบขณะทำการให้บริการพนักงานขับเคลื่อนสะพานเทียบจะหยุดให้บริการทันทีและจะทำการแจ้งเจ้าหน้าที่บริหารหลุมจอด (Apron Control) ในการตัดสินใจและสั่งการเพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป โดยเจ้าหน้าที่บริหารหลุมจอดมีหน้าที่ประสานงานกับสายการบิน หน่วยที่เกี่ยวข้องในการจัดอากาศยานเข้า-ออกหลุมจอดอากาศยานและแจ้งหน่วยงานซ่อมบำรุงสะพานเทียบเครื่องบิน ให้ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมของสะพานเทียบเครื่องบินให้ใช้งานได้ตลอดเวลา ควบคุม แก้ไขและรายงานเหตุการณ์เมื่อเกิดเหตุเกี่ยวกับการให้บริการด้วยความรวดเร็วทันเหตุการณ์

4) หลักในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) มีหน้าที่จัดสรรหลุมจอดอากาศยานและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้

- ให้อากาศยานที่ทำการบินแบบประจำ (Schedule Flight) เข้าจอดหลุมจอดอากาศยานที่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการและให้สอดคล้องกับการใช้อุปกรณ์การสื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกในแต่ละอาคารที่กำหนดให้มากที่สุด
- ให้อากาศยานที่มีเวลาทำการบินคาดว่าจะมาถึง ทดม. ก่อน เข้าจอดในหลุมจอดฯ ที่มีสะพานเทียบเครื่องบินให้บริการในแต่ละอาคารที่กำหนดก่อนตามลำดับในลักษณะ (FIRST COME FIRST SERVE) โดยให้สิทธิกับอากาศยานที่มี Ground time ไม่เกิน 90 นาที ในการเข้าหลุมจอดที่มีสะพานเทียบก่อน
- พิจารณาอากาศยานที่ทำการบินภายในประเทศที่ไม่ได้ใช้บริการสะพานเทียบไปจอดที่หลุมจอดระยะไกล (Remote Parking Stand) มาจอดบริเวณหลุมจอดด้านทิศใต้ตั้งแต่หลุมจอดหมายเลข 61 เป็นต้นไปและให้พิจารณาอากาศยานที่ทำการบินระหว่างประเทศที่ไม่ได้ใช้บริการสะพานเทียบมาจอดบริเวณหลุมจอดด้านทิศเหนือช่วงหลุมจอดหมายเลข 91-100C เป็นต้นไป โดยให้พิจารณาจัดสรรตามพื้นที่เช่าอุปกรณ์ภาคพื้นของแต่ละบริษัท

- จัดอากาศยานของบริษัทเดียวกันหรือตัวแทนเดียวกัน เข้าจอดในอาคารเดียวกันหรือหลุมจอดใกล้เคียงกัน โดยไม่ให้เกิดผลกระทบกับเที่ยวบินอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ภาคพื้น
- กำหนดระยะห่างของช่วงเวลาการเข้าจอดของอากาศยานที่จะใช้หลุมจอดเดียวกัน 30 นาที ในช่วงเวลาปกติ และ 20 นาทีในช่วงเวลาเร่งด่วนหรือน้อยกว่ากำหนดตามสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงการไม่ให้เกิดการแทนหลุมจอดเป็นหลัก
- การจัดอากาศยานลากเข้าและออกจากหลุมจอดควรจัดให้มีระยะเวลาในการให้บริการอากาศยานที่หลุมจอด ดังนี้ สำหรับอากาศยาน CODE C อย่างน้อยประมาณ 30 นาที สำหรับอากาศยาน CODE D อย่างน้อยประมาณ 50 นาที และสำหรับอากาศยาน CODE E อย่างน้อยประมาณ 60 นาที โดยให้จัดอากาศยานลากเข้าจอดในหลุมจอดที่ใกล้เคียงที่สุด เพื่อลดระยะทางและเวลาในการลากอากาศยาน
- หลุมจอดฯ ที่กำหนดสำหรับเฮลิคอปเตอร์ คือ หลุมจอดฯ หมายเลข 89 90 และ 108 โดยต้องจอดที่กลางหลุมจอดฯ เท่านั้น ไม่สามารถจอดจุดจอด MARS Stand ได้
- เมื่อได้รับการร้องขอการใช้หลุมจอดสำหรับบุคคลสำคัญ ให้พิจารณาจัดอากาศยานเข้าหลุมจอดที่มีบริการสะพานเทียบและควรเป็นหลุมจอดที่มีระยะใกล้ที่สุด เช่น 21 22 31 32 41 42 51 และ 52 เป็นต้น
- ให้อากาศยานขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo-only Flight) เข้าจอดหลุมจอดฯ ที่ไม่มีสะพานเทียบเครื่องบิน ใกล้กับบริเวณอาคารคลังสินค้า เพื่อความสะดวกในการขนถ่าย
- สำรองหลุมจอดสำหรับอากาศยานที่ทำการบินแบบไม่ประจำและสำรองหลุมจอดสำหรับอากาศยานที่มีบุคคลสำคัญ
- สำหรับการจัดหลุมจอดอากาศยานของพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ให้จัดที่หลุมจอด 14 ให้ทำการ block หลุมจอด 12 15 ในช่วงเวลา 3 ชั่วโมง ก่อนและหลังอากาศยานเข้า-ออก โดยให้แจ้งพนักงานขับเคลื่อนสะพานเทียบ และส่วนเครื่องกลและสายพานลำเลียง ไปเตรียมความพร้อมที่หลุมจอด เพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยของสะพานเทียบเครื่องบิน (พีรวิชญ์ ช่วงโชติ, 2563)
- การจัดอากาศยานเข้าจอดในหลุมจอดอากาศยานแบบ MARS ให้จัดอากาศยานที่มีขนาดไม่เกิน Code C เข้าจอด โดยหลุมจอดอากาศยานข้างเคียงห้ามจัดอากาศยานตั้งแต่ Code D ขึ้นไปเข้าจอดและไม่จัดอากาศยานที่มีเวลาตารางบินใกล้เคียงกันเข้าจอดหลุมจอดอากาศยานติดกัน เพื่อป้องกันการขนถ่ายผู้โดยสารพร้อมกัน 2 เที่ยวบินและห้ามขนถ่ายผู้โดยสารพร้อมกับ การเติมน้ำมันในด้านที่อากาศยาน 2 ลำจอดติดกัน ควรมีระยะห่างเวลาเข้าจอดและเวลาออกจากหลุมจอด

อากาศยาน (Buffer time) ในแต่ละเที่ยวบินขาเข้าและขาออก อย่างน้อย 30 นาที ทั้งนี้ การเข้าจอดหลุมจอดแบบ MARS ให้กระทำได้โดยการใช้รถดันถอยลากอากาศยานเข้าหลุมจอดและดันถอยอากาศยานออกจากหลุมจอด เท่านั้น

- หลักปฏิบัติในการจัดสรรจุดจอดอากาศยานชั่วคราวให้กับอากาศยานมีดังนี้ 1) จัดสรรจุดจอดอากาศยานชั่วคราวให้กับอากาศยาน เฉพาะในกรณีที่หลุมจอดอากาศยานปกติไม่เพียงพอเท่านั้น 2) ประสานหน่วยงานบริการข่าวสารการบิน ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ในการแจ้งออกประกาศผู้ทำการในอากาศ (NOTAM) ปิดการใช้งานทางขับที่ใช้เป็นจุดจอดอากาศยานชั่วคราว ก่อนทำการจัดอากาศยานเข้าจอด 3) ประสานงานกับสายการบินเพื่อแจ้งจำนวนอากาศยานและตำแหน่งจุดจอดอากาศยานชั่วคราว 4) สายการบินทำการจัดสรรอากาศยานตามเวลาเข้าออกที่เหมาะสม เพื่อไปจอด ณ จุดจอดอากาศยานชั่วคราว 5) ก่อนทำการลากอากาศยานเข้าจอด เจ้าหน้าที่สายการบินต้องตรวจสอบข้อมูลและตำแหน่งของจุดจอดให้ถูกต้องตลอดจนความปลอดภัยของพื้นที่จุดจอด 6) การเข้าจอด ณ จุดจอดอากาศยานชั่วคราว ให้ทำได้โดยการใช้รถดันถอยลากอากาศยานเข้าจุดจอดอากาศยานชั่วคราวและดันถอยอากาศยานออกจากจุดจอดอากาศยานชั่วคราวเท่านั้น 7) ไม่อนุญาตให้สายการบินหรือผู้ประกอบการให้บริการภาคพื้นและบริการอากาศยานได้ เนื่องจากจุดจอดอากาศยานชั่วคราวมีข้อจำกัดทางด้านกายภาพและมีความเสี่ยงต่อความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ยกเว้นมีการประสานงานกับหอควบคุมลานจอดเป็นการล่วงหน้าในกรณีที่อากาศยานมีเหตุขัดข้องที่มีความจำเป็นต้องนำผู้โดยสารออกจากอากาศยาน (Technical Flight) หรืออากาศยานที่เกิดเหตุฉุกเฉินที่มีความจำเป็นต้องนำผู้โดยสารออกจากอากาศยานโดยเร่งด่วน (Emergency Flight)
- หลักเกณฑ์ในการจัดอากาศยานลากเข้าและออกจากหลุมจอดอากาศยานควรจัดให้มีระยะเวลาเพียงพอต่อการให้บริการอากาศยาน ดังแสดงในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ระยะเวลาที่อากาศยานใช้ให้บริการภาคพื้น

แบบอากาศยานตาม ICAO Code	ความยาวของปีก (Wingspan)	ระยะเวลาในการให้บริการ (นาที)
C	24-36 เมตร	45
D	36-52 เมตร	60
E	52-65 เมตร	75

ที่มา มาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน, คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน้า 5 : ICAO Annex14 (ศักดา พิทักษ์ผล, 2559)

กล่าวคืออากาศยาน Code C หรืออากาศยานที่มีความยาวปีก 24-36 เมตร ใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 45 นาที อากาศยาน Code D ที่มีความยาวปีก 36-52 เมตร ใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 60 นาที และอากาศยาน Code E ที่มีความยาวปีก 52-65 เมตร ใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 75 นาที โดยจัดให้อากาศยานเข้าจอดในหลุมจอดที่ใกล้เคียงที่สุด เพื่อลดระยะทางและเวลาในการลากอากาศยาน

5) สิทธิและลำดับความสำคัญในการใช้หลุมจอดอากาศยาน

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) มีหน้าที่จัดหลุมจอดอากาศยานที่มีสะพานเทียบแก่อากาศยานตามสิทธิและลำดับความสำคัญโดย มีหลักเกณฑ์ในการให้สิทธิและลำดับความสำคัญของเที่ยวบินต่าง ๆ ในการใช้หลุมจอดอากาศยาน ดังนี้

- ลำดับที่ 1 อากาศยานที่มีบุคคลสำคัญเดินทางไป-มากับอากาศยานนั้น ตามประกาศใน AIP Thailand
- ลำดับที่ 2 อากาศยานที่มีบุคคลสำคัญเดินทางไป-มากับอากาศยานนั้น ตามที่สายการบินหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแจ้งระบุขอเข้าจอดอากาศยานนั้น ๆ มาล่วงหน้าเป็นครั้งคราว
- ลำดับที่ 3 อากาศยานที่ทำการบินเข้า-ออก ตามกำหนดตารางการบินประจำช่วงเวลาระยะสั้น (Quick turn)
- ลำดับที่ 4 อากาศยานที่จะทำการบินเป็นเที่ยวบินขาออก คือ อากาศยานที่จอดพักค้างแรมและถูกลากจากหลุมจอดอากาศยานระยะไกล มาเข้ารับบริการภาคพื้นที่หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารเทียบเครื่องบิน
- ลำดับที่ 5 อากาศยานที่ทำการบินเป็นเที่ยวบินขาเข้า คือ อากาศยานขาเข้าที่ต้องการขนถ่ายผู้โดยสารที่หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารเทียบเครื่องบินแล้วทำการลากออกไปจอดพักค้างแรมที่หลุมจอดอากาศยานระยะไกล

6) การบันทึกข้อมูลการใช้หลุมจอดอากาศยาน ในช่วงที่ใช้โปรแกรม TMS เป็นโปรแกรมหลักในการบริหารหลุมจอดอากาศยาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) จะต้องมีหน้าที่บันทึกข้อมูลในการใช้หลุมจอดอากาศยานของแต่ละเที่ยวบินลงในแบบฟอร์มสำหรับบันทึกการจัดหลุมจอดอากาศยาน (Strip) ซึ่งมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 19 ส่วน ดังแสดงในภาพที่ 2.7 และ 2.8 ดังนี้

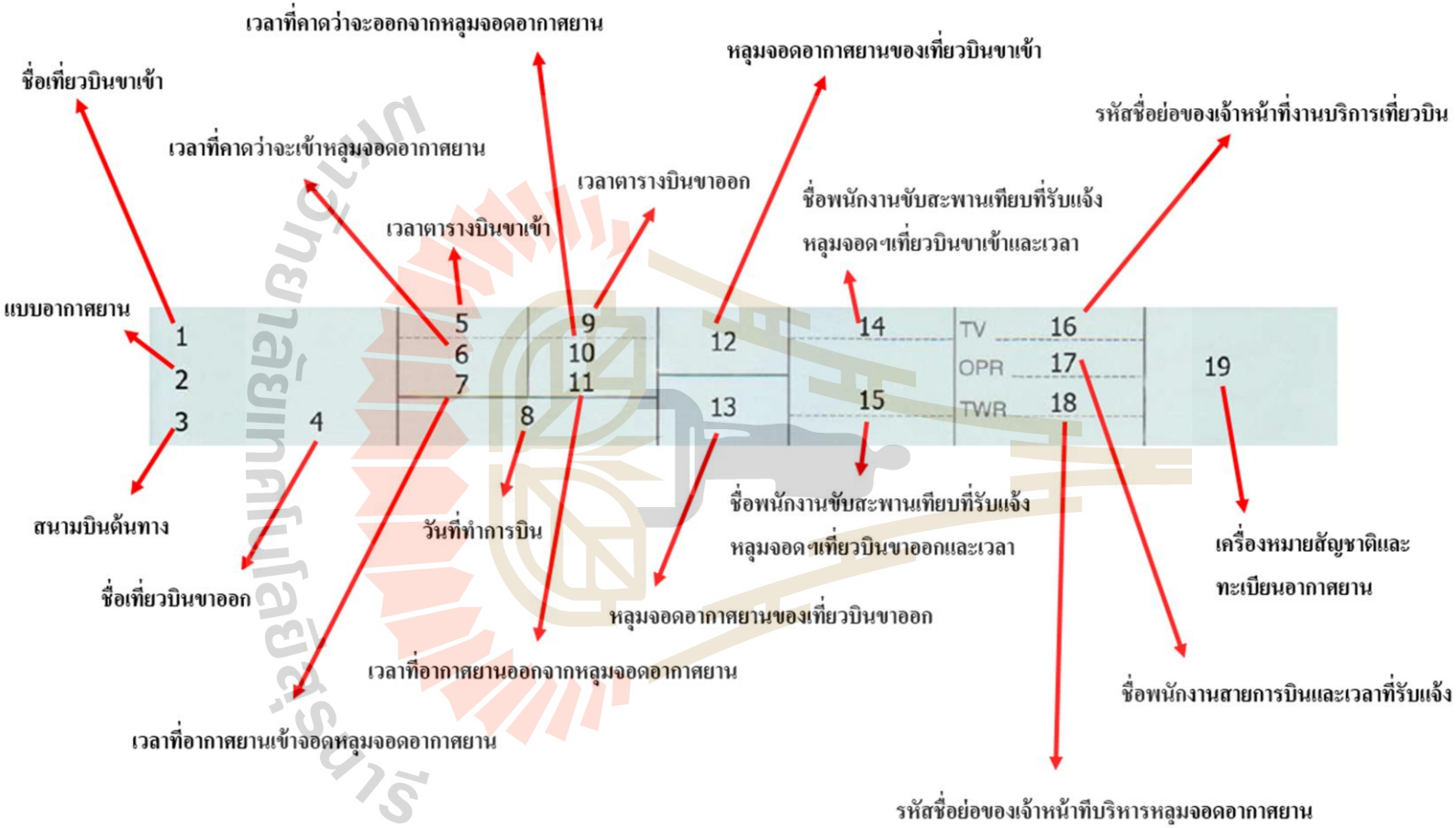
- ชื่อเที่ยวบินขาเข้า (Arrival flight number) ประกอบด้วย ICAO Code ของสายการบิน 3 ตัว ตามด้วยหมายเลขเที่ยวบิน ตัวอย่างเช่น NOK8301 หมายถึง สายการบินนกแอร์ หมายเลขเที่ยวบิน 8301

- แบบอากาศยาน (Aircraft type) ประกอบด้วย Code แบบอากาศยาน 4 ตัว ตัวอย่างเช่น B734 หมายถึง Boeing 737-400
- สนามบินต้นทาง (Departure aerodrome) ประกอบด้วย ICAO Code ของสนามบินต้นทาง 4 ตัว ตัวอย่างเช่น VTCC หมายถึง สนามบินต้นทาง สนามบินเชียงใหม่
- ชื่อเที่ยวบินขาออก (Departure flight number) ประกอบด้วย หมายเลขเที่ยวบินขาออก ตัวอย่างเช่น 7104 หมายถึง สายการบินนกแอร์ หมายเลขเที่ยวบิน 7104
- เวลาตารางบินขาเข้า (Schedule time of arrival) ประกอบด้วย เวลาตารางบินขาเข้า 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น 0150 หมายถึง 08.50 น.
- เวลาที่คาดว่าจะเข้าหลุมจอดอากาศยาน (Estimated on-block time) ประกอบด้วย เวลาที่คาดว่าจะเข้าหลุมจอดอากาศยาน 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น 0200 หมายถึง 09.00 น.
- เวลาที่อากาศยานเข้าจอดหลุมจอดอากาศยาน (On-block time) ประกอบด้วย เวลาที่อากาศยานเข้าสู่หลุมจอดอากาศยาน 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น 0201 หมายถึง 09.01 น.
- วันที่ทำการบิน (Date of flight) ประกอบด้วย วัน/เดือน/ปี ค.ศ. ที่ทำการบิน ตัวอย่างเช่น 17/08/2012 หมายถึง วันที่ 17 เดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2555
- เวลาตารางการบินขาออก (Schedule time of departure) ประกอบด้วย เวลาตารางบินขาออก 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น 0220 หมายถึง 09.20 น.
- เวลาที่คาดว่าจะออกจากหลุมจอดอากาศยาน (Estimated off-block time) ประกอบด้วย เวลาที่คาดว่าจะออกจากหลุมจอดอากาศยาน 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น 0230 หมายถึง 09.30น.
- เวลาที่อากาศยานออกจากหลุมจอดอากาศยาน (Actual off-block time) ประกอบด้วย เวลาที่อากาศยานออกจากหลุมจอด 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น 0231 หมายถึง 09.31 น.
- หลุมจอดอากาศยานของเที่ยวบินขาเข้า (Aircraft parking stand of arrival flight) ตัวอย่างเช่น 12 หมายถึง หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 12
- หลุมจอดอากาศยานของเที่ยวบินขาออก (Aircraft parking stand of departure flight) ตัวอย่างเช่น 14 หมายถึง หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 14
- ชื่อพนักงานขับสะพานเทียบเครื่องบินที่รับแจ้งหลุมจอดฯ เที่ยวบินขาเข้าและเวลาที่รับแจ้ง 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น กล้าหาญ 0115 หมายถึง ชื่อผู้รับแจ้งคือ กล้าหาญ เวลาที่รับแจ้ง 08.15 น.

- ชื่อพนักงานขับสะพานเทียบเครื่องบินที่รับแจ้งหลุมจอดฯ เที่ยวบินขาออก และเวลาที่รับแจ้ง 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น ปฐม 0150 หมายถึง ชื่อผู้รับแจ้งคือ ปฐม เวลาที่รับแจ้ง 08.50 น.
- ชื่อหรือรหัสชื่อย่อ (Initial) ของเจ้าหน้าที่งานบริการเที่ยวบินและเวลาที่รับแจ้ง 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น TU 1500 หมายถึง ผู้รับแจ้งคือ รหัสชื่อย่อ TU เวลาที่รับแจ้ง 22.00 น.
- ชื่อของพนักงานสายการบินหรือตัวแทนบริการและเวลาที่รับแจ้ง 4 digits (UTC time/Local time-7) ตัวอย่างเช่น จิรายุ หมายถึง ชื่อผู้รับแจ้งคือ จิรายุ เวลาที่รับแจ้ง 06.00 น.
- ชื่อหรือรหัสชื่อย่อ (Initial) ของเจ้าหน้าที่บริหารหลุมจอดอากาศยานที่ใส่ข้อมูลในระบบหลุมจอดที่เชื่อมกับหอบังคับการบินและเวลาที่ใส่ข้อมูล 4 digits (UTC time/ Local time-7) ตัวอย่างเช่น WK 2315 หมายถึง ผู้ใส่ข้อมูลคือ รหัสชื่อย่อ WK เวลาที่ใส่ข้อมูล 06.15 น.
- เครื่องหมายสัญชาติและทะเบียนอากาศยาน (Aircraft nationality and registration mark) ตัวอย่างเช่น DBA หมายถึง HS-DBA (คู่มือการดำเนินงานสนามบินท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 2560, 2562)

ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลการใช้หลุมจอดอากาศยานลงในแบบฟอร์มสำหรับบันทึกการจัดหลุมจอดอากาศยาน (Strip)

ที่มา คู่มือการดำเนินงานสนามบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 2560 (2562)



ภาพที่ 2.8 วิธีการบันทึกข้อมูลการใช้หลุมจอดอากาศยานลงในแบบฟอร์มสำหรับบันทึกการจัดหลุมจอดอากาศยาน (Strip)

ที่มา สราลักษณ์ เรืองหุ่น

แต่ปัจจุบันได้มีการนำระบบ Integrated Flight Information Management System (iFIMS) เข้ามาใช้เป็นระบบจัดการข้อมูลการบินและใช้โปรแกรม FRMS มาใช้เป็นโปรแกรมหลักในการบริหารหลุมจอดอากาศยาน ทำให้สามารถจัดการข้อมูลการบินแบบบูรณาการได้ ส่งผลให้การบันทึกข้อมูลการใช้หลุมจอดอากาศยานลงในแบบฟอร์มสำหรับบันทึกการจัดหลุมจอดอากาศยาน (Strip) ถูกยกเลิกไป เหลือเพียงเอกสารบันทึกข้อมูลการให้บริการขับเคลื่อนสะพานเทียบเครื่องบิน (Aviation bridge service order)

2.3 ข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการบริหารหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

ปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของท่าอากาศยานดอนเมืองทำให้การใช้บริการท่าอากาศยานของสายการบินมากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งยังมีข้อจำกัดและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยานและการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้เพียงพอต่อความต้องการ ดังต่อไปนี้

2.3.1 อากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินและจอดค้าง ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

การเปิดใช้งานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี พ.ศ. 2549 ทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองปิดตัวลงเหลือเพียงเที่ยวบินบางส่วนของอากาศยานทั่วไป (General Aviation; GA) และอากาศยานที่ทำการบินมาเพื่อซ่อมบำรุง ณ ศูนย์ซ่อมภายในท่าอากาศยานดอนเมือง ต่อมาเหตุการณ์อุทกภัยปี พ.ศ. 2554 เป็นเหตุให้อากาศยานที่จอดค้างและไม่ทำการบินกลายเป็นซากอากาศยานจอดค้างอยู่ในสนามบิน ซึ่งขณะนั้นยังไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน แต่ด้วยความแออัดของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี พ.ศ. 2555 ท่าอากาศยานดอนเมืองจึงต้องกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง เพื่อรองรับเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers; LCCS) และเที่ยวบินแบบจุดต่อจุด (Point to point) ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ด้วยการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองมีปริมาณเที่ยวบินเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซากอากาศยานที่ไม่ทำการบินดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อการใช้งานหลุมจอดอากาศยานในท่าอากาศยานดอนเมือง ดังต่อไปนี้

- ท่าอากาศยานมีหลุมจอดไม่เพียงพอต่อการให้บริการแก่อากาศยาน
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สูญเสียรายได้จากการใช้หลุมจอดอากาศยาน (Landing/Parking fees)
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สูญเสียรายได้จากการบริการอื่น ๆ อาทิ เช่น รายได้จากการให้บริการผู้โดยสาร รายได้จากการให้บริการอากาศยานภาคพื้น
- ส่งผลกระทบต่ออากาศยานที่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสนามบินสำรอง (Alternative airfield) ในกรณีลงฉุกเฉิน

- ก่อให้เกิด FOD (Foreign Object Damage) และเป็นที่อยู่อาศัยของนก ส่งผลต่ออากาศยานขณะปฏิบัติการบิน
- ส่งผลกระทบต่อการวางแผนให้บริการเต็มรูปแบบ (Full services) ของท่าอากาศยานดอนเมือง
- ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของท่าอากาศยานดอนเมือง

อากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินและจอดค้างคืน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- ซากอากาศยาน หมายถึง อากาศยานที่ไม่มีความสามารถในการทำการบินอีกต่อไป
- อากาศยานรอการขายและซ่อมแซม หมายถึง อากาศยานที่ยังคงมีความสามารถในการทำการบิน
- อากาศยานปลดระวาง หมายถึง อากาศยานที่มาจอดและจะไม่ปฏิบัติการบินในอนาคต

โดยท่าอากาศยานดอนเมืองมีอากาศยานที่จอดค้างเป็นเวลานานและไม่ได้ทำการบินเป็นสาเหตุให้ต้องใช้พื้นที่หลุมจอดอากาศยานเพื่อรองรับการจอดซากอากาศยาน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.8 ตารางที่ 2.9 ตารางที่ 2.10 และ ภาพที่ 2.9 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.8 ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562

ลำดับ	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	แบบอากาศยาน	สัญชาติและทะเบียน	หลุมจอดอากาศยาน	วันที่เริ่มจอด
1.	Air Andaman	Jetstream 31	HS-KLA	106	21 ส.ค. 46
2.	Solar Aviation	Dornier 228-200	HS-SAA	102	23 พ.ค. 54
3.	Grandmax Group Ltd. (สายการบิน Orient Thai เดิม)	B747-300	HS-UTW	102	24 ก.ย. 57
4.	Asia Konnex Airlines (สายการบิน P.C. Air เดิม)	A310-222	HS-PCC	104	22 ต.ค. 55
5.	Thai Airways International	A300-600	HS-TAR	103	4 เม.ย. 56
6.	Thai Airways International	A340-500	HS-TLA	106	20 มิ.ย. 55
7.	Thai Airways International	A340-500	HS-TLB	103	26 มิ.ย. 55
8.	Thai Airways International	A340-500	HS-TLD	TG Hangar (Apron 2)	28 ธ.ค. 55
9.	Thai Airways International	B737-400	HS-TDE	TG Hangar (Apron 1)	15 ต.ค. 55
10.	Thai Airways International	A330-300	HS-TEC	TG Hangar (747)	1 เม.ย. 57
11.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKA	101	6 ก.ย. 58
12.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKB	68	21 เม.ย. 60
13.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKH	105	10 ต.ค. 60

ตารางที่ 2.8 ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562 (ต่อ)

ลำดับ	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	แบบอากาศยาน	สัญชาติและทะเบียน	หลุมจอดอากาศยาน	วันที่เริ่มจอด
14.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKI	101	1 ก.ย. 60
15.	Orient Thai Airlines	B737-400	HS-BRE	105	9 ต.ค. 60
16.	Siam Air Transport	B737-300	HS-BRU	102	1 ก.ค. 60
17.	Siam Air Transport	B737-300	HS-BRV	104	22 ก.ค. 60

ที่มา ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง (2562)

หมายเหตุ :

-ข้อมูล ณ เดือน มิ.ย. 2562 ท่าอากาศยานดอนเมืองมีอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบินจำนวนทั้งสิ้น 17 ลำ เป็นสาเหตุให้ต้องใช้พื้นที่หลุมจอดอากาศยานรองรับการจอดอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินทั้งหมด 7 หลุมจอด ได้แก่ หลุมจอด ฯ 68,101,102,103,104, 105 และ106

ตารางที่ 2.9 ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562

ลำดับ	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	แบบอากาศยาน	สัญชาติและทะเบียน	หลุมจอดอากาศยาน	วันที่เริ่มจอด
1.	Air Andaman	Jetstream 31	HS-KLA	106	21 ส.ค. 46
2.	Solar Aviation	Dornier 228-200	HS-SAA	102	23 พ.ค. 54
3.	Grandmax Group Ltd. (สายการบิน Orient Thai เดิม)	B747-300	HS-UTW	102	24 ก.ย. 57
4.	Asia Konnex Airlines (สายการบิน P.C. Air เดิม)	A310-222	HS-PCC	104	22 ต.ค. 55
5.	Thai Airways International	A300-600	HS-TAR	103	4 เม.ย. 56
6.	Thai Airways International	A340-500	HS-TLA	106	20 มิ.ย. 55
7.	Thai Airways International	A340-500	HS-TLB	103	26 มิ.ย. 55
8.	Thai Airways International	A340-500	HS-TLD	TG Hangar (Apron 2)	28 ธ.ค. 55
9.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKA	101	6 ก.ย. 58
10.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKB	68	21 เม.ย. 60
11.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKH	105	10 ต.ค. 60
12.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKI	101	1 ก.ย. 60
13.	Orient Thai Airlines	B737-400	HS-BRE	105	9 ต.ค. 60

ตารางที่ 2.9 ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562 (ต่อ)

ลำดับ	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	แบบอากาศยาน	สัญชาติและทะเบียน	หลุมจอดอากาศยาน	วันที่เริ่มจอด
14.	Siam Air Transport	B737-300	HS-BRU	110R	1 ก.ค. 60
15.	Siam Air Transport	B737-300	HS-BRV	87L	22 ก.ค. 60

ที่มา ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง (2562)

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ เดือน พ.ย. 62 ท่าอากาศยานดอนเมืองมีอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบินจำนวนทั้งสิ้น 15 ลำ เป็นสาเหตุให้ต้องใช้พื้นที่หลุมจอดอากาศยานรองรับการจอดอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินทั้งหมด 9 หลุมจอด ได้แก่ หลุมจอด ฯ 68 87L 110R 101 102 103 104 105 และ 106

โดยท่าอากาศยานดอนเมืองมีการดำเนินการกับอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบินทั้ง 15 ลำ ดังแสดงในตารางที่ 2.10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.10 การดำเนินการกับอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

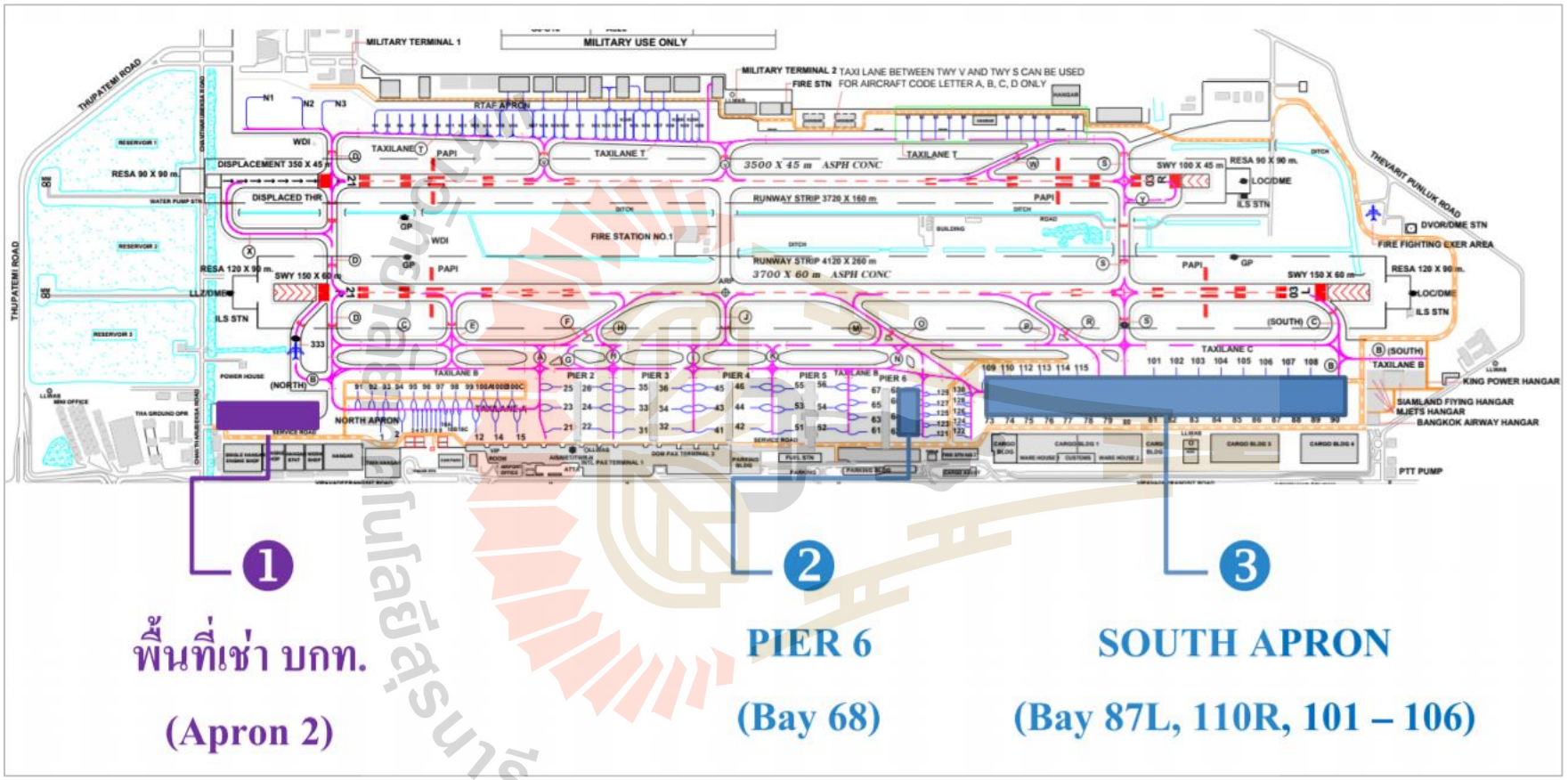
ลำดับ	สัญชาติและทะเบียน	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	การดำเนินการ
1.	HS-KLA	บริษัท แอร์ อันดามัน จำกัด	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ฟ้องคดีชนะแล้ว อยู่ในขั้นตอนบังคับคดี
2.	HS-SAA	บริษัท โซล่าร์ เอวิเอชั่น จำกัด	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ฟ้องคดีชนะแล้ว อยู่ในขั้นตอนบังคับคดี
3.	HS-UTW	บริษัท แกรนด์แม็ก กรุ๊ป จำกัด (สายการบิน Orient Thai เดิม)	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการฟ้องคดีแล้ว
4.	HS-PCC	บริษัท เอเชีย คอนเน็กซ์ แอร์ไลน์ จำกัด (สายการบิน P.C. Air เดิม)	กำหนดการขายทอดตลาดในวันที่ 27 พ.ย. 62
5.	HS-TLA	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.)	ถูกยกเลิกการซื้อ อยู่ระหว่างการวางแผน Return to service และเสนอบอร์ด บกท.พิจารณาใหม่
6.	HS-TLB		
7.	HS-TLD		
8.	HS-TAR		อยู่ในขั้นตอนการประกาศขาย
9.	HS-BKA	บริษัท โอเรียนท์ ไทย แอร์ไลน์ จำกัด	- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการฟ้องคดีแล้ว - อากาศยานทั้งหมดติดคดีความเรื่องการพิสูจน์สิทธิในอากาศยาน ห้ามการโอน ขาย ยักย้าย จำหน่าย ทำลาย ทำให้เสื่อมค่าหรือเปลี่ยนแปลงซึ่งสิทธิทั้ง 5 ลำ
10.	HS-BKB		
11.	HS-BKH		
12.	HS-BKI		
13.	HS-BRE		

ตารางที่ 2.10 การดำเนินการกับอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

ลำดับ	สัญชาติและทะเบียน	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	การดำเนินการ
14.	HS-BRU	บริษัท สยามแอร์ ทรานสปอร์ต จำกัด	- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ฟ้องคดีชนะแล้ว อยู่ระหว่างเตรียมบังคับคดี - บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ส่งหนังสือแจ้งให้เคลื่อนย้ายอากาศยานไปยังหลุมจอดฯ ที่กำหนด (101-106) ภายใน 7 วัน เพื่อให้ได้หลุมจอดฯ คืน 2 หลุมจอด (87L และ 110R)
15.	HS-BRV		

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2562)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ภาพที่ 2.9 แผนผังแสดงตำแหน่งพื้นที่จอดอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2562)

เพื่อเป็นการบริหารจัดการพื้นที่หลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมือง ให้เกิดประโยชนสูงสุด จึงได้มีการเคลื่อนย้ายซากอากาศยานที่จอดกระจัดกระจายให้มาจอดรวมในบริเวณเดียวกันทางหลุมจอดฯ ด้านทิศใต้ ได้แก่ หลุมจอดฯ 101 102 103 และ104 จากนั้นได้ดำเนินการเคลื่อนย้ายอากาศยานที่จอดค้างนานโดยไม่ทำการบิน (ซากอากาศยาน) จำนวน 10 ลำ จากหลุมจอดอากาศยานหมายเลข 101-104 ไปจอดในพื้นที่ลานจอด GSE (Ground Service Equipment) หรือพื้นที่จอดยานพาหนะและอุปกรณ์ภาคพื้นทางด้านทิศเหนือที่ได้รับการซ่อมแซม เพื่อใช้รองรับการจอดซากอากาศยานดังกล่าวและจัดหาพื้นที่ใหม่สำหรับจอดยานพาหนะและอุปกรณ์ภาคพื้น รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.11 ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562

ลำดับ	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	แบบอากาศยาน	สัญชาติและทะเบียน	จากหลุมจอด	ไปยังจุดจอด	วันที่ดำเนินการ
1.	Air Andaman	Jetstream 31	HS-KLA	103	P1A	22 มิ.ย. 63
2.	Solar Aviation	Dornier 228-200	HS-SAA	102	P2A	22 มิ.ย. 63
3.	Thai Airways International	A300-600	HS-TAR	2	P1	23 มิ.ย. 63
4.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKA	101	P2	22 มิ.ย. 63
5.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKB	104	P3	22 มิ.ย. 63
6.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKH	103	P4	22 มิ.ย. 63
7.	Orient Thai Airlines	B767-300	HS-BKI	101	P5	22 มิ.ย. 63
8.	Orient Thai Airlines	B737-400	HS-BRE	102	P3A	22 มิ.ย. 63

ตารางที่ 2.11 ข้อมูลอากาศยานที่จอดเป็นเวลานานโดยไม่ได้ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562 (ต่อ)

ลำดับ	สายการบิน/ผู้ประกอบการ	แบบอากาศยาน	สัญชาติและทะเบียน	จากหลุมจอด	ไปยังจุดจอด	วันที่ดำเนินการ
9.	Siam Air Transport	B737-300	HS-BRU	103	P5A	22 มิ.ย. 63
10.	Siam Air Transport	B737-300	HS-BRV	103	P4A	22 มิ.ย. 63

ที่มา ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง (2563)

อากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินและจอดค้างเป็นระยะเวลาเวลานาน (ซากอากาศยาน) เป็นสาเหตุให้ท่าอากาศยานไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพราะต้องใช้พื้นที่ของท่าอากาศยานในการรองรับซากอากาศยานดังกล่าว โดยสามารถคำนวณค่าเสียโอกาสจากการมีอากาศยานจอดค้างเป็นระยะเวลานานได้จากรายละเอียดตาม ตารางที่ 2.12 และตารางที่ 2.13 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.12 การคำนวณค่าเสียโอกาสจากการมีอากาศยานจอดค้างเป็นระยะเวลานาน ณ ทดม.

ประเภทเที่ยวบิน	ระยะเวลาในการหมุนเวียนอากาศยาน(นาที/เที่ยวบิน)	จำนวนเที่ยวบินที่รองรับได้ (เที่ยวบิน/วัน)	ประเภทรายได้ (ค่าเสียโอกาส)	ค่าเสียโอกาส/หลุมจอด/วัน (บาท)	ค่าเสียโอกาสของหลุมจอดทั้งหมด ณ ทดม./วัน
ระหว่างประเทศ	37.50	38	ค่าธรรมเนียมสนามบิน	441,062	2,205,312
			ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน	3,870,720	19,353,600
			ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก	-	-
รวมค่าเสียโอกาสกรณีใช้หลุมจอดฯ สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศ				4,311,782	21,558,912
ภายในประเทศ	37.50	38	ค่าธรรมเนียมสนามบิน	220,531	1,102,656
			ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน	552,960	2,764,800
			ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก	-	-
รวมค่าเสียโอกาสกรณีใช้หลุมจอดฯ สำหรับเที่ยวบินภายในประเทศ				773,491	3,867,456
สัดส่วนเที่ยวบิน/ผู้โดยสาร (ระหว่างประเทศ: ภายในประเทศ)	37.50	38	ค่าธรรมเนียมสนามบิน	299,040.31	1,495,202
			ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน	1,833,615.36	9,168,077
			ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก	-	-
รวมค่าเสียโอกาสกรณีใช้หลุมจอดฯ ตามสัดส่วนเที่ยวบินระหว่างประเทศ:ภายในประเทศ (35.6 : 64.4) และผู้โดยสารระหว่างประเทศ:ภายในประเทศ (38.6 : 61.4)				2,132,656	10,663,278

ที่มา สายงานยุทธศาสตร์ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

หมายเหตุ :

- ข้อมูล ณ วันที่ 31 มี.ค. 61 ทดม. มีอากาศยานจอดค้างเป็นระยะเวลานาน จำนวน 13 ลำ ทำให้ต้องใช้หลุมจอดฯ ทั้งหมด จำนวน 5 หลุมจอดฯ และส่งผลให้ไม่สามารถรองรับอากาศยานที่เข้าเพิ่มใหม่เพื่อทำการบินได้
- รายได้ (ค่าเสียโอกาส) คำนวณจากอากาศยานแบบ Airbus A320-200 ผู้โดยสาร 144 คน/เที่ยวบิน (ขีดความสามารถ 180 ที่นั่ง Load Factor 80%) MTOW 74 tons
- ระยะเวลาในการหมุนเวียนอากาศยาน (Turnaround Time) คำนวณจากอากาศยานแบบ Airbus A320-200 เฉลี่ย 30 นาที/เที่ยวบิน (คิดส่วนเผื่อความปลอดภัยร้อยละ 25 หรือ 37.5 นาที/เที่ยวบิน)
- สัดส่วนเที่ยวบินระหว่างประเทศ : ภายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 35.6 ต่อ 64.4 และผู้โดยสารระหว่างประเทศ : ภายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 38.6 ต่อ 61.4 (ข้อมูลสถิติเดือน ต.ค. 60-ก.พ. 61)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.13 ค่าเสียโอกาสเฉลี่ยของหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง

ประเภทเที่ยวบิน	จำนวนการใช้หลุมจอดของอากาศยานเฉลี่ย/หลุมจอด/วัน	ประเภทรายได้ (ค่าเสียโอกาส)	ค่าเสียโอกาส/หลุมจอด/วัน (บาท)
ระหว่างประเทศ	3	ค่าธรรมเนียมสนามบิน	37,785
รวมค่าเสียโอกาสกรณีใช้หลุมจอดฯ สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศ			37,785
ภายในประเทศ	3	ค่าธรรมเนียมสนามบิน	18,892.5
รวมค่าเสียโอกาสกรณีใช้หลุมจอดฯ สำหรับเที่ยวบินภายในประเทศ			18,892.5
รวมเที่ยวบินระหว่างประเทศ/ภายในประเทศ (ถ่วงตามสัดส่วน)	3	ค่าธรรมเนียมสนามบิน	26,071.65
รวมค่าเสียโอกาสกรณีใช้หลุมจอดฯ ตามสัดส่วนเที่ยวบินระหว่างประเทศ:ภายในประเทศ (38 : 62)			26,071.65

ที่มา สายงานยุทธศาสตร์ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

หมายเหตุ : - ค่าเสียโอกาสเฉลี่ย (รายได้เฉลี่ย) ของหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองต่อหลุมต่อวัน 26,071.65 บาท

- ประมาณการค่าเสียโอกาสรายได้ของท่าอากาศยานดอนเมืองตั้งแต่วันที่ 13 มี.ค. 62 ถึง 30 ส.ค. 62 (171 วัน) 4,458,252.15 บาท
- ประมาณการค่าเสียโอกาสรายได้ของท่าอากาศยานดอนเมืองต่อ 1 ปี (365 วัน) 9,516,152.25 บาท
- สัดส่วนเที่ยวบินภายในประเทศ และระหว่างประเทศย้อนหลัง 10 เดือน (ต.ค. 2561-ก.ค. 2562)

เนื่องด้วยท่าอากาศยานดอนเมืองมีอากาศยานจอดค้างคืน (Overnight) เป็นจำนวนมากรวมถึงมีอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินจอดค้าง ทำให้ท่าอากาศยานไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มรูปแบบ โดยท่าอากาศยานดอนเมืองได้พิจารณาแก้ไขปัญหาเบื้องต้นและระยะยาวไว้ ดังนี้

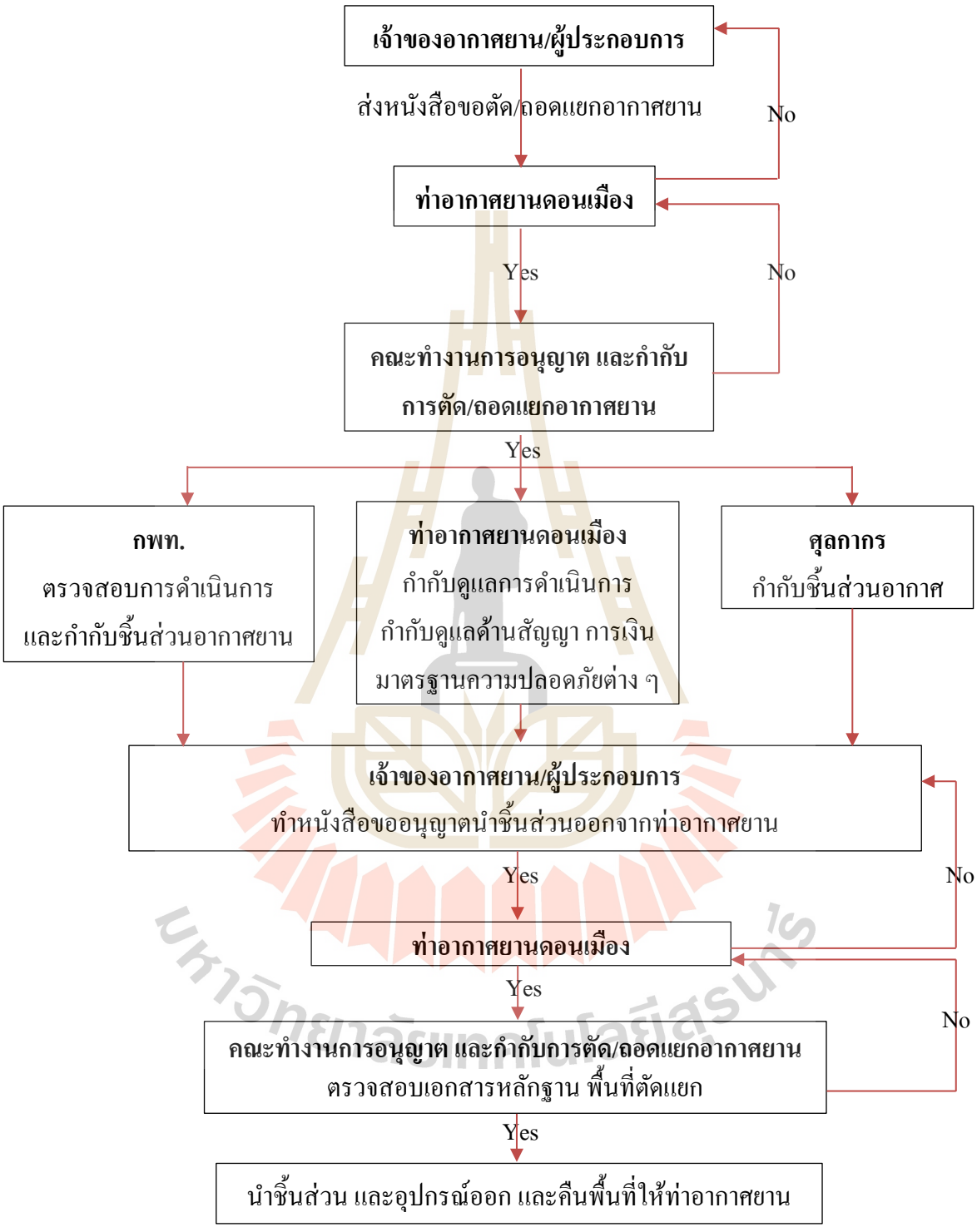
การแก้ไขปัญหาเบื้องต้น ได้แก่

- ประชุมร่วมกับบริษัทสายการบินหรือผู้ครอบครองกรรมสิทธิ์อากาศยานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเร่งรัดนำอากาศยานออกจากท่าอากาศยานดอนเมือง
- นำซากอากาศยานที่ไม่ทำการบินไปจอดรวมกันในหลุมจอดอากาศยานที่จัดให้โดยเฉพาะ เพื่อประหยัดพื้นที่
- ปรับระดับการจัดสรรตารางเวลาการบิน จากท่าอากาศยานระดับที่ 2 (Level 2-Facilitated) เป็น ท่าอากาศยานระดับที่ 3 (Level 3-Coordinated)
- ปิดทางขับเส้นที่ไม่มีการใช้งานในช่วงเวลา 21.00-08.00 น. ชั่วคราว เพื่อให้อากาศยานจอดค้างคืน

การแก้ไขปัญหาระยะยาว ได้แก่

- ปรับหลุมจอดอากาศยานด้านทิศใต้ (หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 73-90 และ 109-115) เป็นหลุมจอดอากาศยานแบบ (Multiple Aircraft Ramp System: MARS) กล่าวคือ อากาศยาน Code C 5 ลำ สามารถจอดในหลุมจอดอากาศยาน Code E 3 ลำ
- ปรับหลุมจอดอากาศยานด้านทิศเหนือ (หลุมจอดอากาศยานหมายเลข 91-100C) จากรองรับอากาศยาน Code E เป็น Code C ซึ่งจะได้หลุมจอดเพิ่ม 4 หลุมจอด
- กำหนดอัตราค่าภาระสำหรับอากาศยานที่จอดค้างคืนเป็นแบบก้าวหน้า
- จัดเก็บอัตราค่าภาระที่เก็บอากาศยาน (Parking charge) เป็นแบบรายเดือน เพื่อลดภาระหนี้สินคงค้างของบริษัทสายการบิน
- เนื่องจากรัฐได้ประกาศอายุการใช้งานของอากาศยานปีกแข็งถูกกำหนดไว้ที่ 14 ปี ทำให้แนวโน้มของอากาศยานปลดประจำการเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดปัญหาการจอดทิ้งซากอากาศยาน ท่าอากาศยานจึงเสนอให้สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยพิจารณาในเรื่องพื้นที่รองรับการตัดหรือถอดแยกอากาศยานโดยเฉพาะ แนวทาง กฎระเบียบและกระบวนการจัดการกับอากาศยานที่อายุครบ 14 ปี
- เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายรองรับและคณะทำงานดำเนินการในเรื่องการตัดหรือถอดแยกอากาศยานที่ชัดเจน จึงต้องใช้ร่างกระบวนการตัดหรือถอดแยกอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นต้นแบบ ดังแสดงในภาพที่ 2.10 ดังต่อไปนี้

ร่าง กระบวนการตัด/ถอดแยกอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง



ภาพที่ 2.10 ร่างกระบวนการตัด/ถอดแยกอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง

ที่มา สรุปผลการหารือกับ กพท. เรื่องกระบวนการตัด/ถอดแยกอากาศยาน ณ ทดม. (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2559)

2.3.2 การขยายฝูงบินของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

ฝ่ายแผนพัฒนาท่าอากาศยาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)ได้กล่าวถึงนโยบายการแข่งขันของสายการบินโดยทั่วไปว่าจะเน้นการปรับตัวเพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด โดยนอกจากการบริหารจัดการในองค์กร การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและราคาน้ำมันแล้ว สายการบินจะต้องปรับความจุและความถี่ของเที่ยวบินให้มีความเหมาะสมกับแต่ละเส้นทางบิน เปลี่ยนแปลงตารางบิน รวมถึงแบบของอากาศยานเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารในเส้นทางบินนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการใช้บริการหลุมจอดอากาศยาน เนื่องจากปริมาณหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองมีจำนวนจำกัดและจอดได้เฉพาะอากาศยานบางประเภท

1) แนวโน้มความต้องการการเดินทางทางอากาศ Airbus Global Market Forecast ได้มีการคาดการณ์ไว้ว่าในปี พ.ศ. 2578 การจราจรทั่วโลกจะเติบโตขึ้นจากปี พ.ศ. 2558 ถึงร้อยละ 4.5 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger-Kilometer : RPK) ขนาดใหญ่ที่สุดในโลกหรือประมาณ 6 พันล้านคนและมีอัตราการเจริญเติบโตทางอากาศร้อยละ 5.5 ซึ่งสูงที่สุดเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ๆ โดยมีสัดส่วนการเดินทางระหว่างกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาสูงที่สุด จากร้อยละ 28 เป็น ร้อยละ 39 ในปี พ.ศ. 2578 และมีแนวโน้มความต้องการอากาศยานสูงขึ้นในปี พ.ศ. 2579 จะมีเครื่องบินใหม่ทั้งหมด 42,530 ลำ เป็นอากาศยานลำใหม่ถึง 34,900 ลำ โดยอากาศยานแบบทางเดินเดียว (Single aisle) เช่น A320 neo B737 Max มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำแต่สามารถใช้งานในเส้นทางที่หลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การพัฒนาขยายเครือข่ายสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางบินพิสัยไกลต่อไป (แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2564) ฉบับทบทวน, 2562)

2) แนวโน้มการขยายฝูงบินของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- Fleet Mix เที่ยวบินภายในประเทศ เครื่องบิน Code C มีปริมาณเที่ยวบินคิดเป็นร้อยละ 96.78 ซึ่งมีปริมาณมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องบินทุกประเภท รองลงมาคือ Code A/B มีปริมาณเที่ยวบินคิดเป็นร้อยละ 2.47 ลำดับสุดท้ายคือ Code D/E คิดเป็นร้อยละ 0.24 และไม่มีเครื่องบิน Code F โดยจากสถิติช่วง 4 ปี (ปี พ.ศ. 2557-2560) พบว่า ปริมาณเที่ยวบินภายในประเทศแบบเครื่อง Code C เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องส่งผลให้ปี 2560 มีปริมาณเที่ยวบินภายในประเทศแบบเครื่อง Code C เพิ่มสูงขึ้นเป็น 1.5 เท่า เมื่อเทียบจากปี 2557
- Fleet Mix เที่ยวบินระหว่างประเทศ เครื่องบิน Code C มีปริมาณเที่ยวบินคิดเป็นร้อยละ 85.67 ซึ่งมีปริมาณมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องบินทุกประเภท เครื่องบิน Code D/E มีปริมาณเที่ยวบินคิดเป็นร้อยละ 11.96 เครื่องบิน Code A/B มีปริมาณเที่ยวบินคิดเป็น

ร้อยละ 2.35 และไม่มีเครื่องบิน Code F และจากสถิติช่วง 4 ปี (ปี พ.ศ. 2557-2560) พบว่า ปริมาณเที่ยวบินภายในประเทศแบบเครื่อง Code C และเครื่อง Code E เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้ปี 2560 มีปริมาณเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบเครื่อง Code C เพิ่มสูงขึ้นเป็น 1.8 เท่า และเครื่อง Code E เพิ่มสูงขึ้นเป็น 8.3 เท่า เมื่อเทียบจากปี 2557 (ฝ่ายแผนพัฒนาท่าอากาศยาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 2560, 2562)

โดยฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้มีการคาดการณ์แนวโน้มการเพิ่มจำนวนฝูงบินที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ดังแสดงในตารางที่ 2.14 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.14 แผนการเพิ่มจำนวนฝูงบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ปี พ.ศ. 2563-2567

สายการบิน	แบบอากาศยาน	จำนวนอากาศยานทั้งหมดของสายการบิน (ลำ)	2562	2563	2564		2565		2566		2567		2568		2569		2570	
					จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม
นกแอร์	B737-800	14	18	14	20	6	20	-	20	-	20	-	10	-	20	-	20	-
	Q400	8	6	7	7	-	7	-	7	-	7	-	7	-	7	-	7	-
นกสกู๊ต	B772	5	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ไทยแอร์เอเชีย	A320	65	40	47	40	-	41	1	44	3	45	1	46	1	46	-	46	-
ไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์	A333	14	3	13	15	2	15	-	15	-	17	2	20	3	20	-	20	-
ไทยไลออนแอร์	B737-800	11	13	4	18	10	25	7	30	5	35	5	40	5	45	5	50	5
	B737-900ER	17		4														
	A333	2		-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-
	B737 MAX 9	3		1	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-

ตารางที่ 2.14 แผนการเพิ่มจำนวนฝูงบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ปี พ.ศ. 2563-2567 (ต่อ)

สายการบิน	แบบอากาศยาน	จำนวนอากาศยานทั้งหมดของสายการบิน (ลำ)	2562	2563	2564		2565		2566		2567		2568		2569		2570	
					จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม	จอดค้าง	เพิ่ม
บางกอกแอร์	AT72	[redacted]	2	2	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-
	A320		-	1	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-
ไทยซัมเมอร์แอร์เวย์	B738	2	-	1	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-
รวม		**141**	**85**	**94**	**107**	**20**	**115**	**8**	**123**	**8**	**131**	**8**	**130**	**9**	**145**	**5**	**150**	**5**

ที่มา ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง ข้อมูล ณ เดือน ธ.ค. 2563

2.3.3 การทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่ได้รับการจัดสรรของสายการบิน

เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรของท่าอากาศยานที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและให้เป็นไปตามขีดความสามารถของท่าอากาศยานที่ได้มีการกำหนดไว้ จึงต้องมีการการกำหนดวันและเวลาที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศหรือสายการบินได้รับอนุญาตหรือได้รับการจัดสรรไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้ในการนำอากาศยานเข้า-ออกจากท่าอากาศยาน (Slot) ซึ่งโดยปกติแล้ว Slot ไม่ได้มีความจำเป็นต่อทุกท่าอากาศยานขึ้นอยู่กับความหนาแน่นของท่าอากาศยานนั้น ๆ ซึ่งแบ่งความหนาแน่นออกเป็น 3 ระดับ โดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศหรือ International Air Transport Association (IATA) ได้แก่ ระดับ 1 ท่าอากาศยานที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอทุกช่วงเวลา ระดับ 2 ท่าอากาศยานที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอบางช่วงเวลาและระดับ 3 ท่าอากาศยานที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอทุกช่วงเวลา ซึ่งท่าอากาศยานระดับที่ 2 จะต้องมีการกำหนดบุคคลหรือหน่วยงานขึ้นเพื่อทำหน้าที่หน่วยอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบิน (Facilitator) เพื่อประสานกับสายการบินในเรื่องตารางเวลาเพื่อหลีกเลี่ยงความคับคั่งและต้องมีผู้จัดสรรตารางการบิน (Slot Coordinator) เพื่อทำหน้าที่ในการจัดสรรตารางการบินหรือ Slot ให้กับท่าอากาศยานระดับ 3 โดยผู้จัดสรรตารางการบินจะมีที่มาแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อาทิเช่น ผู้แทนจากภาครัฐ เช่น สหรัฐอเมริกา จีน ฮ่องกง เวียดนาม ผู้แทนจากท่าอากาศยาน เช่น แคนาดา สิงคโปร์ อินเดีย กัมพูชา ผู้แทนจากสายการบินแห่งชาติ ผู้แทนจากองค์กรอิสระที่สามารถรับจ้างจัดตารางการบินให้ประเทศอื่นได้อีกด้วย เช่น อังกฤษ ออสเตรเลียและฝรั่งเศสและผู้แทนในรูปของคณะกรรมการประกอบไปด้วย รัฐ สายการบิน ท่าอากาศยานและผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดการจัดสรรตารางการบินดังต่อไปนี้

1) ประวัติการจัดสรรตารางการบินของประเทศไทย ด้วยความไม่พร้อมของรัฐในด้านบุคลากร เครื่องมือและงบประมาณ ในปี พ.ศ.2520 รัฐจึงมอบหมายให้ผู้แทนจากสายการบินไทยเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่นี้ ต่อมาในปี พ.ศ. 2548 บมจ. ท่าอากาศยานไทยได้ขอให้รัฐแต่งตั้งผู้แทนของตนเป็น Slot Coordinator เพิ่มเติมเพื่อให้การบริหารทรัพยากรของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิที่กำลังจะเปิดขึ้นในปี พ.ศ. 2549 เกิดประโยชน์สูงสุด ปี พ.ศ. 2550 รัฐได้จัดตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ Slot Coordinator ของประเทศไทย โดยมีอธิบดีกรมการขนส่งทางอากาศเป็นประธานและมีสมาชิกประกอบไปด้วยผู้แทนจากกรมการขนส่งทางอากาศ สายการบินไทย และ บมจ. ท่าอากาศยานไทย ซึ่งผู้แทนจากสายการบินไทยยังคงเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักเช่นเดิม แต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากคณะกรรมการดังกล่าว ต่อมารัฐได้จัดตั้งคณะกรรมการการจัดสรรเวลา (Slot Coordination Committee) ขึ้นอย่างเป็นทางการในปีพ.ศ. 2553 และได้มอบหมายให้กรมการบินพลเรือนเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติภารกิจ อีกทั้งให้เพิ่มผู้แทนจากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เข้าร่วมเป็นสมาชิกด้วย

2) หลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาการเข้าออกสนามบินของอากาศยาน การจัดสรรเวลาการเข้าออกสนามบินให้แก่อากาศยานของสายการบินและผู้ดำเนินการบินที่ประสงค์จะปฏิบัติการบินเข้าออกสนามบินในประเทศไทย มีคณะกรรมการจัดสรรเวลา (Slot Coordination Committee) เป็นผู้ดำเนินงานซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดนโยบายและติดตามตรวจสอบการดำเนินการจัดสรรเวลาการบินของหน่วยอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบิน หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินและการดำเนินการบินของสายการบินหรือผู้ดำเนินการบิน โดยอาศัยระเบียบ กพท. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาการเข้าออกสนามบินของอากาศยาน พ.ศ. 2562 มีอำนาจหน้าที่ คือ 1) พิจารณากำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์การจัดสรรเวลาการบินของประเทศไทย 2) พิจารณาปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเวลาการบิน 3) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง (Relevant Parties) กับการจัดสรรเวลาการบินเพื่อขอการสนับสนุนข้อมูลหรือความร่วมมือในด้านต่าง ๆ และ 4) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่เหมาะสมและจำเป็นโดยจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการจัดสรรเวลาอย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อทบทวนปัจจัยและข้อจำกัดในการรองรับของสนามบินทั้งด้านเทคนิค การปฏิบัติการและสภาพแวดล้อมหรือพารามิเตอร์ในการจัดสรรเวลาการบินของแต่ละฤดูกาลการบินและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือปรับขีดความสามารถของสนามบินซึ่งจะกระทบต่อการจัดสรรเวลาการบินอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีรายละเอียดของหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาเข้าออกสนามบินของอากาศยานดังต่อไปนี้

- การจัดระดับความหนาแน่นของสนามบิน (Level of airport) ระดับความหนาแน่นของท่าอากาศยานสามารถประเมินได้จากความพอเพียงในการใช้ทรัพยากรของท่าอากาศยาน อาทิเช่น ทางวิ่ง ทางขับ หลุมจอดอากาศยาน อาคารผู้โดยสาร อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น โดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศหรือ International Air Transport Association (IATA) ได้จำแนกระดับความหนาแน่นของท่าอากาศยานเป็นหลักเกณฑ์สากลไว้ 3 ระดับ ดังนี้

- ท่าอากาศยานระดับที่ 1 (Level1-Non-coordinated/Non-facilitated) หมายถึง ท่าอากาศยานที่มีโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการทำการบินทั้งหมดหรือมีปริมาณความต้องการในการทำการบินน้อยกว่าความสามารถในการรองรับปริมาณเที่ยวบิน (Demand < Capacity) สายการบินสามารถติดต่อขออนุญาตกับท่าอากาศยานได้โดยตรง ตัวอย่างของท่าอากาศยานระดับ 1 ได้แก่ ท่าอากาศยานอุบลราชธานี ท่าอากาศยานอุดรธานี และท่าอากาศยานนราธิวาส เป็นต้น

- ท่าอากาศยานระดับที่ 2 (Level 2-Facilitated) หมายถึง ท่าอากาศยานที่มีปริมาณความต้องการในการทำการบินน้อยกว่าหรือเท่ากับความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของท่าอากาศยาน กล่าวคือท่าอากาศยานมีความหนาแน่นในบางช่วงเวลาของวัน สัปดาห์หรือฤดูกาลบิน (Demand $\leq$ Capacity) ทำให้ต้องกำหนดบุคคลหรือหน่วยงานมาทำหน้าที่ประสานงานกับผู้ใช้บริการหรือสายการบินต่าง ๆ เรียกว่า Schedule facilitator โดยสายการบินจะต้องแจ้งแผนการบินล่วงหน้าเพื่อให้ Schedule facilitator จัดตารางการบินหลีกเลี่ยงช่วงเวลาที่หนาแน่น ตัวอย่างของท่าอากาศยานระดับ 2 ได้แก่ ท่าอากาศยานเชียงราย ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่และท่าอากาศยานอู่ตะเภา เป็นต้น

- ท่าอากาศยานระดับที่ 3 (Level 3-Coordinated) ท่าอากาศยานระดับที่ 3 เป็นท่าอากาศยานที่มีความต้องการทำการบินมากเกินกว่าโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานจะรองรับได้ (Demand > Capacity) และท่าอากาศยานยังไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถหรือขยายโครงสร้างของท่าอากาศยานเพื่อแก้ไขปัญหาความแออัดได้ อีกทั้งการปรับตารางการบินไม่สามารถตอบสนองความต้องการทำการบินทั้งหมดได้ เนื่องจากข้อจำกัดของโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้เที่ยวบินที่จะทำการบินมายังท่าอากาศยานต้องได้รับการจัดสรรเวลาที่จะเข้ามาทำการบิน (Slot) ล่วงหน้าก่อน โดยมีหน่วยงานคือ Slot coordinator ทำหน้าที่จัดสรรเวลา ตามหลักเกณฑ์สากลที่ถูกกำหนดโดย IATA ซึ่งหากสายการบินที่ทำการบินเข้า-ออกท่าอากาศยานผิดไปจากเวลาที่กำหนดหรือจงใจทำการบินผิดไปจากกำหนดเวลา อาจทำให้สายการบินถูกเพิกถอน Slot ที่เหลืออยู่ในฤดูกาลการบินนั้นและยังเสียสิทธิที่จะได้รับ Slot เดิม (Historic Rights หรือ Grandfather's Rights) ในฤดูกาลการบินเดียวกันของปีถัดไปด้วย ตัวอย่างของท่าอากาศยานระดับ 3 ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ตและท่าอากาศยานเชียงใหม่ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)

การกำหนดระดับความหนาแน่นของสนามบินระดับสองหรือสนามบินระดับสามหรือการเปลี่ยนแปลงระดับความหนาแน่นในกรณีอื่นจะเกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการและขีดความสามารถในการรองรับของสนามบินอย่างเต็มรูปแบบหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมีการปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาความต้องการ ขีดความสามารถในการรองรับและข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงระดับความหนาแน่นหรือไม่สามารถบรรเทาปัญหาความแออัดในระยะสั้นด้วยวิธีอื่นได้ โดยผู้ดำเนินการสนามบินมีหน้าที่จัดทำรายงานการวิเคราะห์ความต้องการและขีดความสามารถในการรองรับของสนามบิน ในกรณีที่ กพท. สั่งให้ดำเนินการมีคำร้องขอจากกลุ่มสายการบินมากกว่ากึ่งหนึ่งของสายการบินในสนามบินดังกล่าวหรือผู้ดำเนินการสนามบินเห็นว่า มีความจำเป็นต้องจัดทำรายงานเพื่อเสนอประกอบการพิจารณา

จัดระดับหรือเปลี่ยนแปลงระดับความหนาแน่นของสนามบิน ซึ่งการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการรองรับของสนามบินจะพิจารณาถึงความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานของสนามบินเพื่อรองรับระดับการใช้บริการที่กำหนดซึ่งควรระบุข้อจำกัดของโครงสร้างพื้นฐาน ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานหรือข้อจำกัดด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อสายการบินผู้ใช้บริการสนามบินและระบุทางเลือกในการแก้ไขหรือบรรเทาข้อจำกัดดังกล่าว

- การอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบินและประสานจัดสรรเวลาการบิน มีหน่วยอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบิน (Facilitator) เป็นหน่วยงานของสนามบินหรือหน่วยงานที่สนามบินมอบหมายให้รับผิดชอบรวบรวมข้อมูลแผนทำการบินของสนามบินระดับสองและให้คำแนะนำแก่สายการบินหากมีความจำเป็นต้องปรับตารางการบิน ส่วนหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบิน (Slot Coordinator) จะเป็นหน่วยงานของ กพท. ที่รับผิดชอบในการจัดสรรเวลาให้กับสนามบินระดับสาม โดยทั้งสองหน่วยงานต้องทำหน้าที่โดยอิสระ เป็นกลาง โปร่งใสและไม่เลือกปฏิบัติ สายการบินจะต้องส่งคำขอรับการจัดเวลาการบินหรือคำขอรับการจัดสรรเวลาการบินไปยังหน่วยอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบินหรือหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบิน โดยใช้รูปแบบของ the IATA Standard Schedules Information Manual (SSIM) ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยสายการบินและผู้ดำเนินการบินต้องให้ความร่วมมือปรับเวลาการบินให้เป็นไปตามที่ได้รับจัดสรรและหากไม่ได้รับการจัดสรรเวลาการบินจากหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินจะไม่ได้รับอนุญาตให้ทำการบิน ณ สนามบินระดับสาม

ผู้ดำเนินการสนามบินระดับสองหรือระดับสามจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) ให้การสนับสนุนหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินในการแสวงหาความร่วมมือจากสายการบิน 2) จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับแผนทำการบินของสายการบินภายใต้ระดับการให้บริการที่ตกลงกันไว้ 3) แจ้งข้อจำกัดของขีดความสามารถในการรองรับของสนามบินให้แก่หน่วยอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบิน หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งให้คำเตือนอย่างทันท่วงทีหากขีดความสามารถของสนามบินใกล้เต็มหรือเกินขีดจำกัดในอนาคตอันใกล้ 4) แจ้งให้หน่วยอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบินและหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินทราบล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถหรือพารามิเตอร์ในการจัดสรรเวลาการบินก่อนการเริ่มจัดสรรเวลาการบิน

- พารามิเตอร์ในการจัดสรรเวลาการบิน กพท. จะดำเนินการทบทวนพารามิเตอร์ในการจัดสรรเวลาการบิน สำหรับสนามบินระดับสองหรือระดับสามปีละสองครั้ง โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเทคนิค การปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยผู้ดำเนินการสนามบินจะต้องจัดส่งข้อมูลพารามิเตอร์ใน

การจัดสรรเวลาการบินประจำฤดูหนาวให้แก่ กพท.ทราบภายในวันที่ 31 มีนาคมของทุกปีและประจำฤดูร้อนภายในวันที่ 31 สิงหาคมของปีก่อนนำเสนอข้อมูลให้คณะกรรมการจัดสรรเวลาพิจารณา โดยกพท.จะออกประกาศสรุปขีดความสามารถสนามบินตามกำหนดการปฏิทินการจัดสรรเวลาการบิน

- การได้รับประวัติการบิน สายการบินจะมีสิทธิได้รับประวัติการบินเมื่อสายการบินสามารถแสดงให้เห็นว่า ได้ทำการบินไม่น้อยกว่าร้อยละ80 ของเวลาการบินต่อเนื่องที่ได้รับการจัดสรรในฤดูกาลการบินเดียวกันที่ผ่านมาล่าสุด โดยมีหลักในการประเมินการได้รับประวัติการบิน ดังนี้ 1) เป็นเวลาการบินต่อเนื่อง 2) ได้ทำการบินไม่น้อยกว่าร้อยละ80 ของเวลาการบินต่อเนื่องที่ได้รับการจัดสรร 3) ใช้เวลาการบินต่อเนื่องที่สายการบินถือครองอยู่ในวันที่ใช้พิจารณาสำหรับการคำนวณประวัติการบินเป็นฐานในการพิจารณา 4) ในกรณีที่เวลาการบินต่อเนื่องที่ได้รับการจัดสรรอยู่ภายหลังวันที่ใช้พิจารณาสำหรับการคำนวณประวัติการบินมาแล้ว ให้ใช้จำนวนเที่ยวบินที่ได้รับการจัดสรรในเวลาการบินต่อเนื่อง ณ เวลาที่ได้มีการจัดสรรครั้งแรกเป็นฐานในการพิจารณา และ 5) หากมีการขยายช่วงเวลาการบินต่อจากเวลาการบินต่อเนื่องภายหลังวันตั้งต้นเก็บประวัติการบิน สายการบินจะมีสิทธิได้รับประวัติการบินสำหรับช่วงเวลาการบินที่ขยาย ทั้งนี้ สายการบินต้องทำการบินให้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของช่วงเวลาการบินต่อเนื่องที่ขยาย
- การจัดสรรเวลาการบินของสนามบินระดับสาม การทำการบิน ณ สนามบินระดับสาม สายการบินหรือผู้ดำเนินการบินต้องได้รับการจัดสรรเวลาการบินก่อนทำการบินทุกครั้ง สายการบินหรือผู้ดำเนินการบินจะต้องไม่ทำการบินที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญไปจากเวลาการบินหรือเงื่อนไขที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบิน หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินจะรวบรวมเวลาการบินที่สนามบินสามารถจัดสรรได้และจัดทำเป็นกองกลางสำหรับการจัดสรรเวลา ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลขีดความสามารถที่เหลืออยู่ทั้งหมดของสนามบินหลังจากจัดสรรเวลาให้แก่เที่ยวบินที่ได้รับประวัติการบินไปแล้ว โดยเวลาการบินจะถูกจัดสรรภายใต้ขีดความสามารถของสนามบินที่ประกาศโดยพิจารณาตามลำดับความสำคัญของประเภทการบินดังต่อไปนี้ 1) เที่ยวบินแบบประจำที่ทำการบินต่อเนื่อง 2) เที่ยวบินแบบไม่ประจำหรือเที่ยวบินเฉพาะกิจ และ3) การทำการบินแบบอื่น โดยจะจัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรเวลาการบินต่อเนื่องโดยใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) เวลาการบินที่มีประวัติการบิน 2) การปรับเปลี่ยนเวลาของเที่ยวบินที่มีประวัติการบิน 3) เวลาการบินสำหรับผู้ทำการบินรายใหม่ของสนามบินนั้น 4) การเพิ่มเวลาการบินของสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมให้ทำการบินต่อเนื่องตลอดปี ทั้งนี้การจัดสรรเวลาการบินต้องคำนึงถึงข้อแตกต่างของสภาพการบินสำหรับเที่ยวบินระยะสั้นและระยะยาว 5) คำขอรับการจัดสรรเวลาการบินอื่น ๆ ทั้งนี้ ให้หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินแจ้ง

ตอบรับทราบทันทีที่ได้รับคำขอรับการจัดสรรเวลาครั้งแรก (Initial Submissions) จากสายการบิน โดยให้เป็นหน้าที่ของสายการบินในการตรวจสอบยืนยันว่าหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินได้รับคำขอดังกล่าวแล้ว หากหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินไม่สามารถจัดสรรเวลาได้ตามคำขอครั้งแรกต้องแจ้งให้สายการบินทราบพร้อมระบุเหตุผล โดยอาจเสนอเวลาการบินใหม่ที่มีว่างอยู่และใกล้ที่สุดเป็นทางเลือก ซึ่งสายการบินอาจร้องขอให้หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินจัดเก็บเวลาที่ต้องการทำการบินไว้ในบัญชีรายชื่อผู้รอรับการจัดสรรเวลาการบิน

- การติดตามตรวจสอบเวลาการบิน หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินจะติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบินว่าสอดคล้องกับเวลาการบินที่จัดสรรให้ โดยจะดำเนินการร่วมกับผู้ดำเนินการสนามบิน โดยจะต้องคำนึงถึงเวลาและพารามิเตอร์ในการจัดสรรเวลาการบินที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสนามบินนั้นด้วย ซึ่งจะต้องมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่จะส่งให้หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจุบันและมีที่มาจากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม กรณีที่สายการบินหรือผู้ดำเนินการบินจงใจทำการบินหรือวางแผนการบินที่ไม่ตรงกับเวลาการบินที่ได้รับการจัดสรรไว้หรือได้ทำการบินไม่ตรงกับเวลาการบินที่ได้รับจัดสรรบ่อยครั้งอาจถือว่าเป็นการใช้เวลาการบินที่ได้รับจัดสรรในทางที่ผิด (Slot Misuse) ได้แก่ การทำการบินในลักษณะ ดังต่อไปนี้

  - การทำการบินโดยไม่ได้รับการจัดสรรเวลาการบิน
  - การทำการบินในเวลาการบินที่แตกต่างไปจากที่ได้รับจัดสรรอย่างมีนัยสำคัญ
  - การทำการบินด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากที่ได้รับจัดสรรอย่างมีนัยสำคัญ
  - การถือครองเวลาการบินโดยที่ไม่มีเจตนาที่จะทำการบิน โอนถ่ายแลกเปลี่ยนเวลาการบินหรือใช้ในการปฏิบัติการร่วมกัน
  - การยื่นขอรับการจัดสรรเวลาสำหรับการทำการบินไม่เป็นไปตามจริงโดยมีเจตนาที่จะให้ได้รับการจัดลำดับความสำคัญในลำดับที่สูงขึ้น

โดยหากเกิดจากปัจจัยที่สายการบินหรือผู้ดำเนินการบินไม่อาจคาดการณ์ได้หรือไม่อาจควบคุมได้ จะไม่ถือเป็นการใช้เวลาการบินที่ได้รับจัดสรรในทางที่ผิด แต่หากปรากฏว่ามีการใช้เวลาการบินที่ได้รับการจัดสรรในทางที่ผิด ให้หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินแจ้งสายการบินหรือผู้ดำเนินการบินให้ดำเนินการส่งแผนการแก้ไขปรับปรุงการทำการบินให้ถูกต้องเพื่อให้หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่สายการบินหรือผู้ดำเนินการบินไม่ส่งแผนการแก้ไขปรับปรุงการทำการบินให้ถูกต้องหรือยังดำเนินการบินในลักษณะที่ถือ

ได้ว่าเป็นการใช้เวลาการบินที่ได้รับการจัดสรรในทางที่ผิดหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินอาจพิจารณาใช้มาตรการ ดังนี้

- กรณีจงใจทำการบินโดยไม่ได้รับการจัดสรรเวลาอย่างต่อเนื่องให้นำเสนอคณะกรรมการจัดสรรเวลาพิจารณามาตรการในการลงโทษ
- กรณีที่ทำการบินในเวลาหรือวิธีการที่แตกต่างไปจากที่ได้รับการจัดสรรอย่างต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ ให้งดสิทธิที่จะได้รับประวัติการบิน
- กรณีที่ถือครองหรือการยื่นขอรับการจัดสรรเวลาโดยไม่มีเจตนาที่จะทำการบิน ให้สายการบินหรือผู้ดำเนินการบินนั้นได้รับการพิจารณาจัดสรรเวลาการบินเป็นลำดับท้าย ๆ ในช่วงการเริ่มจัดสรรเวลาการบินของฤดูกาลการบินเทียบเท่าถัดไป

หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินจะต้องแจ้งเตือนหากตรวจสอบพบการทำการบินไม่ตรงตามที่ได้รับจัดสรรอย่างทันท่วงที เพื่อให้โอกาสในการยื่นคำขอเพื่อปรับปรุงตารางการบินได้ตามที่จำเป็น สายการบินและผู้ดำเนินการบินจะต้องแจ้งตอบเมื่อได้รับการแจ้งเตือนหรือร้องขอข้อมูลจากหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินหรือแจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่ทำให้การทำการบินหยุดชะงักหรือเหตุสุดวิสัยโดยทันที ทั้งนี้ทั้งนั้นเมื่อมีการปฏิบัติการบินไม่ตรงเวลาการบินที่ได้รับการจัดสรรหรือไม่ใช้เวลาการบินที่ได้รับการจัดสรรจากเหตุสุดวิสัย อันได้แก่ 1) มีคำสั่งห้ามอากาศยานแบบที่จะทำการบินมิให้ขึ้นบินเป็นการทั่วไปหรือมีคำสั่งห้ามใช้แบบเครื่องยนต์ของอากาศยานที่จะทำการบินนั้น 2) การปิดสนามบินหรือห้วงอากาศ 3) มีเหตุการณ์รุนแรงที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติการบิน ณ สนามบินที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4) มีการจงใจขัดขวางการให้บริการการบินซึ่งทำให้สายการบินไม่สามารถปฏิบัติการบินตามแผนได้ 5) มีเหตุการณ์ทางธรรมชาติที่ทำให้ต้องปิดสนามบิน เส้นทางเข้าสู่สนามบินหรือการเข้าสู่ห้วงอากาศของสนามบิน 6) มีอุบัติเหตุหรืออุปสรรคที่เป็นการกระทำของมนุษย์ซึ่งทำให้ต้องปิดสนามบินหรือเส้นทางเข้าสู่สนามบินหรือการเข้าสู่ห้วงอากาศของสนามบิน 7) มีการปิดสนามบิน เส้นทางเข้าสู่สนามบินหรือการเข้าสู่ห้วงอากาศของสนามบินที่เกิดจาก สงครามหรือการก่อการร้ายและการก่อความวุ่นวาย 8) การนัดหยุดงาน การผละงาน การปิดงาน และ 9) เหตุผลทางเทคนิคอย่างอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับสนามบินอันเป็นเหตุให้สายการบินไม่สามารถให้บริการได้ตามปกติ ทั้งนี้ ให้สายการบินหรือผู้ดำเนินการบินแจ้งหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินทราบทันทีที่เหตุสุดวิสัยนั้นสิ้นสุดลงโดยเมื่อหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินได้ยืนยันข้อเท็จจริงแล้วจะถือว่าเที่ยวบินนั้นเป็นเที่ยวบินที่ได้ทำการบินตรงเวลาและไม่กระทบสิทธิในการได้รับประวัติการบิน

3) บทบาทของท่าอากาศยานสำหรับท่าอากาศยานระดับ 3 ท่าอากาศยานต้องตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรตารางการบินปีละ 2 ครั้ง (สำหรับตาราง

การบินประจำฤดูร้อนและฤดูหนาว) โดยท่าอากาศยานหรือผู้ได้รับการแต่งตั้งต้องแจ้งผู้ประสานงานจัดสรรตารางการบินถึงการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถและการกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ในกรณีที่มีการเพิ่มหลักเกณฑ์อื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การจำกัดจำนวนผู้โดยสารในแต่ละจุดบางช่วงเวลา การจัดทำข้อกำหนดในการใช้หลุมจอดหรือจำกัดการใช้ทางวิ่งบางช่วงเวลา เป็นต้น ท่าอากาศยานหรือผู้ได้รับการแต่งตั้งต้องแจ้งข้อมูลแก่ผู้ประสานงานจัดสรรตารางการบิน เพื่อนำไปปรับใช้กับตารางการบินปัจจุบัน โดยจะต้องแจ้งขีดความสามารถของท่าอากาศยาน โดยใช้แบบฟอร์มที่ใช้กำหนดขีดความสามารถของท่าอากาศยาน Notice to Airport Capacity (NAC) ดังแสดงในภาพที่ 2.11 ซึ่งมีตัวแปรที่ใช้กำหนด ดังนี้

- ขีดความสามารถทางวิ่ง (Runway Movement Capacity)
- ขีดความสามารถลานจอดอากาศยาน (Apron Capacity)
- ขีดความสามารถของอาคาร (Terminal Capacity)
- หมายเหตุ และข้อจำกัดอื่น ๆ (Note)

Airport Code : DMK (VTBD)
Season : WINTER 2019/2020
Effective : 27 OCT 2019 - 28 MAR 2020

Operation Hours	24 HOURS
Runway Movements	00.00-03.59 UTC = 40 Movements/Hour
	04.00-09.59 UTC = 45 Movements/Hour
	10.00-23.59 UTC = 48 Movements/Hour

Passenger Flow Terminal Indicator	Int.	Dom.	Total
Maximum number of arriving passenger/hour	2,500	5,400	7900
Maximum number of departing passenger/hour	2,830	4,360	7190
Maximum number of ARR/DEP PAX flow throught immigration/hou	ARR = 2,300 DEP = 3,910		6,210

Apron Capacity	Terminal	Remote	Total
Up to B744	18	29	
Up to B772/A330	8	5	
Up to B762	-	7	
Up to B737 (max span 36 m.)	1	11	
Up to B737 (max span 29 m.)	-	12	
Up to CODE B(Max span 24 m.)	-	3	
Up to CODE A(Max span 15 m.)	-	7	
TOTAL	27	74	101

Note :
1. All flight are not allowed to overnight more than 24 hrs.
2. Arrival of schedule/charter flights are not accepted during 17.00 hrs - 00.30 hrs UTC (00.00 hrs - 07.30 hrs.)
3. Departure of additional flights must require information of the airport check-in counter availability from the airport before adding flights.
4. See attached document for Parking Permission Rules and regulations for Aircraft
5. See attached document of Air displayed for 2020 Children's day regarding on AIP Supplyment number A10/1

Capacity Confirmed by :

Signature of Airport Authorized Person :

Date : MAY 2019

ภาพที่ 2.11 ตัวอย่างแบบฟอร์ม Notice to Airport Capacity (NAC)

ที่มา ศักดา พิทักษ์ผล (2563)

4) การทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่กำหนดในตารางบินของสายการบิน ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานที่มีระดับความหนาแน่นจัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานระดับที่ 3 กล่าวคือเป็นท่าอากาศยานที่มีความต้องการทำการบินมากกว่าโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานจะสามารถรองรับได้ เป็นท่าอากาศยานที่ยังไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถหรือขยายโครงสร้างของท่าอากาศยานเพื่อแก้ไขปัญหาความแออัดได้และด้วยข้อจำกัดของโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกนี้ ทำให้การปรับตารางการบินไม่สามารถตอบสนองความต้องการทำการบินทั้งหมดได้ ทำให้เที่ยวบินที่จะทำการบินมายังท่าอากาศยานต้องได้รับการจัดสรรเวลาจากหน่วยงาน Slot coordinator ที่ทำหน้าที่จัดสรรเวลาล่วงหน้าก่อนจะเข้ามาทำการบิน โดยเวลาทำการบินที่สายการบินได้รับ (Slot) จะอ้างอิงจากข้อมูลทรัพยากรและขีดความสามารถของท่าอากาศยานที่ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรส่งให้กับ กพท. เมื่อสายการบินทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่ได้รับทำให้ให้ทรัพยากรของท่าอากาศยานในช่วงเวลานั้น ๆ ไม่เพียงพอ เช่น ทางวิ่ง ลานจอดอากาศยาน อาคารผู้โดยสาร เคาน์เตอร์เช็คอิน เป็นต้น และส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในสนามบิน

ปัจจุบันมีสายการบินที่ทำการบินเข้า-ออกท่าอากาศยานผิดไปจากเวลาที่กำหนดหรือจงใจทำการบินผิดไปจากกำหนดเวลา ทำให้ท่าอากาศยานไม่สามารถรองรับอากาศยานที่ทำการบินเข้ามาในเวลาเดียวกันได้อย่างเต็มประสิทธิภาพใน (Over capacity) เช่น หลุมจอดอากาศยานมีไม่เพียงพอรองรับเที่ยวบินที่เข้ามาในเวลาเดียวกัน ทำให้ต้องจอดคอยเพื่อใช้หลุมจอดฯ เป็นเวลานาน ซึ่งส่งผลเสียต่อสภาพคล่องการจัดการจราจรทางอากาศภายใน ผู้โดยสารต้องรอบนเครื่องนาน ค่าใช้จ่ายของสายการบิน เช่น ค่าเชื้อเพลิงและส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมภายในสนามบิน ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมืองบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลเที่ยวบินแบบประจำที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เพื่อให้สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยทราบเป็นข้อมูลและกำหนดมาตรการควบคุมเพื่อลดผลกระทบต่อท่าอากาศยานและผู้โดยสาร ดังแสดงในตัวอย่าง ตารางที่ 2.15-2.20 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.15 ข้อมูลเที่ยวบินแบบประจำที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน ต.ค. 62-ธ.ค. 62

สายการบิน	ตุลาคม		พฤศจิกายน		ธันวาคม	
	จำนวน (เที่ยวบิน)		จำนวน (เที่ยวบิน)		จำนวน (เที่ยวบิน)	
	ขาเข้า	ขาออก	ขาเข้า	ขาออก	ขาเข้า	ขาออก
นกแอร์	369	357	419	488	295	317
ไทยไลอ้อนแอร์	44	34	75	55	117	105
นกสกู๊ต	48	87	66	59	55	44
ไทยแอร์เอเชียร์	51	66	22	7	25	27
ไทเกอร์แอร์ไต้หวัน	7	2	6	6	8	8
ไทยแอร์เอเชียเอ๊กซ์	10	12	2	2	6	16
สกู๊ตไทเกอร์	1	-	-	-	2	2
ฟิลิปปินส์แอร์เอเชีย	-	1	1	-	-	-
รวม	**530**	**559**	**591**	**617**	**508**	**519**

ตารางที่ 2.16 ข้อมูลเที่ยวบินขาเข้าที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน ต.ค. 62-ธ.ค. 62

เดือน	เที่ยวบินทั้งหมด	เที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา	คิดเป็น (%)
ตุลาคม	11,492	530	4.61
พฤศจิกายน	11,228	591	5.26
ธันวาคม	11,938	508	4.26

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.17 ข้อมูลเที่ยวบินขาออกที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน ต.ค. 62-ธ.ค. 62

เดือน	เที่ยวบินทั้งหมด	เที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา	คิดเป็น (%)
ตุลาคม	11,487	559	4.87
พฤศจิกายน	11,227	617	5.50
ธันวาคม	11,946	519	4.34

ตารางที่ 2.18 ข้อมูลเที่ยวบินขาเข้าที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยระหว่างช่วงเดือน เม.ย. 63-ก.ย. 63

เดือน	จำนวนเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา (เที่ยวบิน)			รวม (เที่ยวบิน)
	สายการบินนกแอร์	สายการบินไทยไลออนแอร์	สายการบินไทยแอร์เอเชีย	
เมษายน	16	-	-	16
พฤษภาคม	-	-	1	1
มิถุนายน	12	4	-	16
กรกฎาคม	11	24	-	35
สิงหาคม	121	-	64	185
กันยายน	24	62	-	86
รวม	**184**	**90**	**65**	**339**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.19 ข้อมูลเที่ยวบินขาออกที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยระหว่างช่วงเดือน เม.ย. 63-ก.ย. 63

เดือน	จำนวนเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา (เที่ยวบิน)			รวม (เที่ยวบิน)
	สายการบินนกแอร์	สายการบินไทยไลออนแอร์	สายการบินไทยแอร์เอเชีย	
เมษายน	19	-	-	19
พฤษภาคม	1	1	1	3
มิถุนายน	34	-	-	34
กรกฎาคม	26	57	-	83
สิงหาคม	165	5	2	172
กันยายน	58	3	1	62
รวม	**303**	**66**	**4**	**373**

ตารางที่ 2.20 ข้อมูลเที่ยวบินแบบประจำที่ทำการบินไม่ตรงเวลาที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประจำเดือน เม.ย. 63-ก.ย. 63

เดือน	จำนวนเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา (เที่ยวบิน)						รวม (เที่ยวบิน)
	สายการบินนกแอร์		สายการบินไทยไลออนแอร์		สายการบินไทยแอร์เอเชีย		
	ขาเข้า	ขาออก	ขาเข้า	ขาออก	ขาเข้า	ขาออก	
เมษายน	16	19	-	-	-	-	35
พฤษภาคม	-	1	-	1	1	1	4
มิถุนายน	12	34	4	-	-	-	50
กรกฎาคม	11	26	24	57	-	-	118
สิงหาคม	121	165	-	5	64	2	357
กันยายน	24	58	62	3	-	1	148
รวม	**487**		**156**		**69**		**712**

ที่มา ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง (2563)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ทอท.ต้องมีการกำหนดแผนวิสาหกิจเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของทอท.ในระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี ให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ระยะ 5 ปีโดยมีรายละเอียดทิศทางการดำเนินงานของทอท. ดังต่อไปนี้

2.4.1 เป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท.ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยานรวมทั้ง การดำเนินงานของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ โดย การดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึง ลูกค้า หน่วยธุรกิจและภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น กล่าวคือ “ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย อย่างยั่งยืน”

2.4.2 ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565)

วิสัยทัศน์ (Vision) “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission) “ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ค่านิยม (Core Value) 1) ให้ใจ (Service Mind) การให้บริการด้วยใจเหนือ ความคาดหมาย 2) มั่นใจ (Safety & Security) เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย 3) ร่วมใจ(Teamwork) รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น 4) เปิดใจ (Innovation) พัฒนาไม่หยุดยั้ง และ 5) ภูมิใจ (Integrity) ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

สมรรถนะหลักของ ทอท. ทอท.มีความชำนาญในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operation Performance) ในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วย สายการบิน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคม โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบและมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล และ 3. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านการมีจิตบริการ (Service Mind)

1) ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร

- การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth)
  - การพัฒนาธุรกิจ (Business development) ทั้งรายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)
  - การบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Management)
- ความสามารถของบุคลากร (Human Capability)
  - การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
  - การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)
- การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)
  - การบริหารงานภายใต้หลักการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance; CG)
  - การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization; HPO)
  - การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management; BCM)
- การสร้างนวัตกรรม (Innovation)
- การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)
- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus)

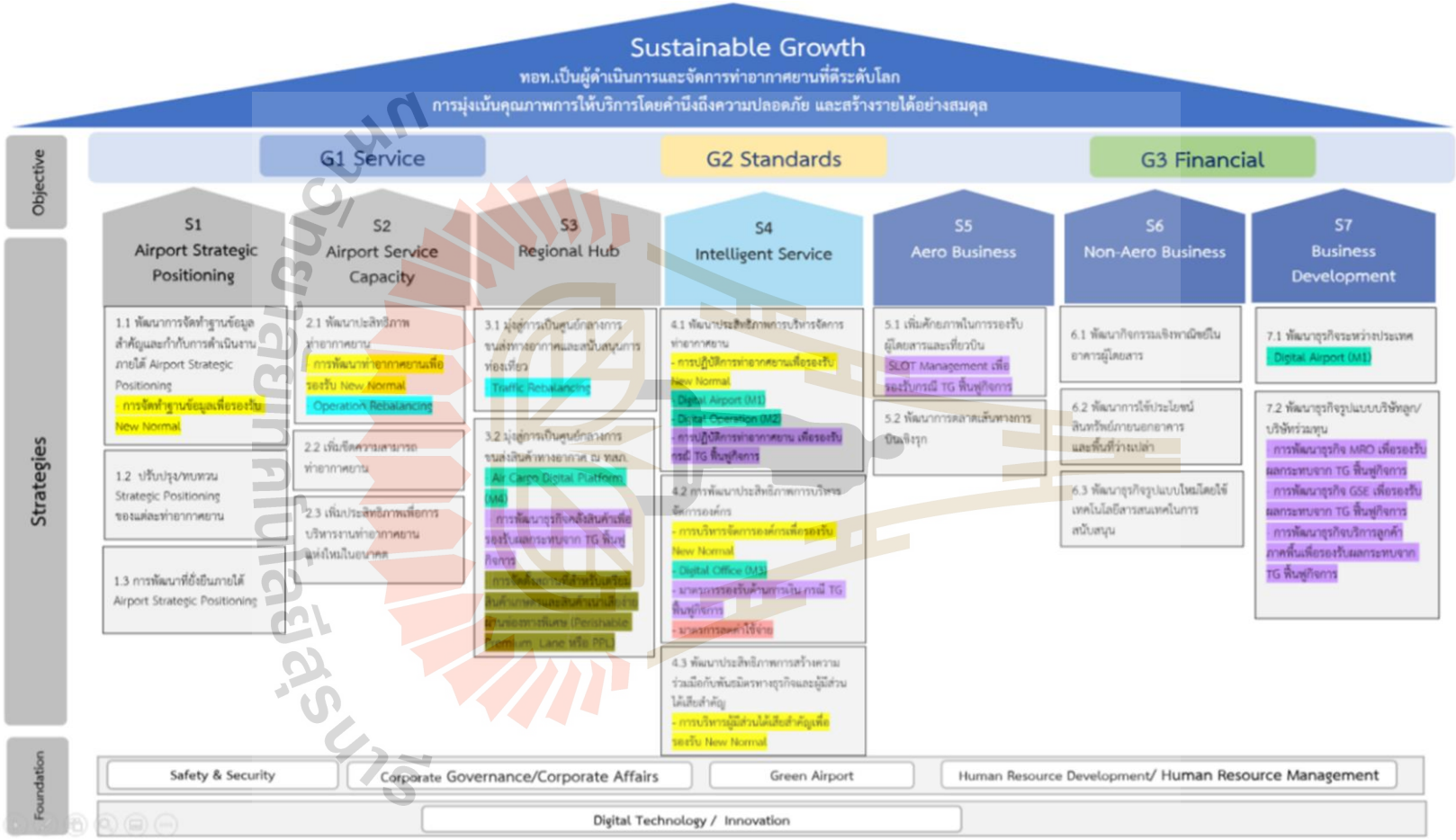
2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

- เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน
- เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)

2.4.3 ยุทธศาสตร์ของ ทอท.

ทอท. มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) มุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบริการ (Service) ด้านมาตรฐาน (Standards) และด้านการเงิน (Financial) พร้อมนำ Digital Technology และ Innovation เข้ามาร่วมขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งทอท.กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานภายใต้ AOT Strategy House ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 2.12 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ภาพที่ 2.12 ยุทธศาสตร์ทอท. AOT Strategy House

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานโดยมุ่งเน้นการนำ Digital Technology มาใช้ในการดำเนินงานทั้งการปฏิบัติการท่าอากาศยานและการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบินและผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานดอนเมือง คือ “ท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก” “Fast and Hassle-free Airport” เพื่อเป็น จุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยผู้โดยสารที่ต้องการความรวดเร็ว ความสะดวกและความสบายใจ มุ่งเน้นการให้บริการการเดินทางทางอากาศที่ง่ายและรวดเร็วในประเทศไทย โดยทอท. มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning โดยมุ่งเน้นการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการประสานความร่วมมือด้านข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบการดำเนินงาน ทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบ การให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
- กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยานทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบินที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง
- กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning เพื่อสร้างความแตกต่างจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืนในแต่ละท่าอากาศยานโดยนำมา กำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.ให้ตระหนักร่วมกัน

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ โดย ทอท.มุ่งเน้น การพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กันตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) และการวางแนวทางในการบริหารจัดการท่าอากาศยานเชิงกายภาพอย่างสมดุล (Operation Rebalancing) เพื่อให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล
- กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถคงระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับ New Normal โดยคำนึงถึงความสมดุล ในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เกิดขึ้นในอนาคต
- กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในอนาคตท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและไม่สามารถลงทุนขยายท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ อีกทั้งแนวคิดในการสร้างท่าอากาศยานเพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิมและการพัฒนาแนวทางความร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในรูปแบบ Airport System

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับ รูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยัง จุดหมายปลายทางอื่น ๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์และศูนย์กลางการบิน ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว มุ่งเน้นการวางแนวทางในการบริหารการจราจรทางอากาศอย่างสมดุล (Traffic Rebalancing) เพื่อบริหาร จัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคตเพื่อ รองรับการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) ที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต โดยการใช้โอกาส จากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของ

ประเทศในการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียนที่สามารถเชื่อมต่อระหว่าง ภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดียและนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยาย ธุรกิจการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

- กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาระบบการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทอท.ให้เป็นมาตรฐานสากลและสอดรับกับแนวทางการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ เกี่ยวเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่ กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจการในเขตปลอดอากรโดยนำการใช้เทคโนโลยีเข้ามามี ส่วนร่วมกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Digital Platform) รวมทั้งการบริหารจัดการสิ่งอำนวย ความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศและระบบโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถส่งเสริมการเติบโตของภาคการส่งออกและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ใน การดำเนินงานโดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยาน รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยาน การนำ Digital Technology เข้ามาใช้ในการดำเนินงานผ่านการบูรณาการระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล ตลอดจนการปฏิบัติการท่าอากาศยานเพื่อรองรับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คน ที่เปลี่ยนแปลงตามความปกติใหม่ (New Normal) และรองรับผลกระทบจากกรณีบกท.เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

- กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทุกมิติ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้

ความสำคัญกับการกำกับ ดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณและธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร ตลอดจนการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการดำเนิน มาตรการด้านการเงินเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายและรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้นและการนำ Digital Technology เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัลในปัจจุบัน

- กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ทอท. มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสาน ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ โดยเฉพาะ การสื่อสารการดำเนินงานร่วมกันเพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal)

5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน การพัฒนาธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Planning) เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณี บกท.เข้าสู่ กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ประกอบด้วย การบริหารและจัดสรรตารางการบินกระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก การสร้างรายได้และผลตอบแทนหลักของ ทอท. ร้อยละ 60 มาจากรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจการ การบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสารและสินค้า ดังนั้น

ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับการจัดสรรตารางการบิน โดยการเพิ่มความถี่ จำนวนเที่ยวบินและจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ควบคู่กับการดำเนินงาน ด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม

6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non-Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อสร้างรายได้ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Business) ภายในอาคารผู้โดยสาร เนื่องจากเป็นการพัฒนาบริการเกี่ยวเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและ ความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้และผลประกอบการที่มีผลิตภาพสูง (High Productivity)
- กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า ทอท. มีความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์จากการมีพื้นที่ว่างเปล่าภายนอก ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ในเชิงธุรกิจได้ในอนาคต จึงต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินได้อีกทางหนึ่ง
- กลยุทธ์ 6.3 พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ควรศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์โดยการนำ Digital Technology เข้ามาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ อันจะ นำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

7) ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อขยายการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในกิจการต่าง ๆ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ โดย ทอท.มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่น ๆ ทั้งในรูปแบบการ

ร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ ในด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

- กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน ทอท. ต้องมีการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อสร้าง ความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสมและการพัฒนาธุรกิจเพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบกท.เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย การขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยานและเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท.ในธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว (แผนวิสาหกิจของ ทอท.ปีงบประมาณ 2560-2565 ฉบับทบทวน, 2563)

- หมายเหตุ ข้อมูลยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งข้อมูลที่ได้มาไม่ได้อยู่ในระหว่างการแพร่ระบาดไวรัส

2.4.4 แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง

เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 40 ล้านคนต่อปี ทอท.มีแนวทางการดำเนินการแผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ในช่วงปีงบประมาณ 2561-2567 กล่าวคือการดำเนินการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการพัฒนาเต็มขีดความสามารถของพื้นที่ ทดม. โดยดำเนินการรื้ออาคารผู้โดยสารภายในประเทศเดิมและก่อสร้างอาคารผู้โดยสารอาคาร 3 เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารระหว่างประเทศได้ 18 ล้านคนต่อปี ปรับปรุงอาคารผู้โดยสารอาคาร 1 เพื่อรองรับผู้โดยสารภายในประเทศ โดยเป็นการปรับปรุงเพื่อฟื้นฟูสภาพอาคารให้อยู่ในสภาพใหม่และยกระดับการให้บริการผู้โดยสาร เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จอาคารผู้โดยสารภายในประเทศจะสามารถรองรับผู้โดยสารภายในประเทศได้ 22 ล้านคนต่อปี

2.4.5 ยุทธศาสตร์ระดับประเทศ

ภารกิจของ ทอท. และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานต่าง ๆ เป็นโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสนับสนุนแนวทางการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกล่าวคือ โครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมเป็นปัจจัยบ่งชี้หนึ่งที่จะสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศไทยและการเชื่อมโยงประเทศไปยังภูมิภาคอื่นทั่วโลก นำมาซึ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ ในภาพรวมของประเทศ การขับเคลื่อน

สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ในระยะเปลี่ยนผ่านของประเทศ รัฐบาลมีแนวทางการขับเคลื่อนตามรูปแบบการพัฒนาทางเศรษฐกิจ Thailand 4.0 ซึ่งมุ่งปรับเปลี่ยนประเทศให้สอดรับกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลกยุคศตวรรษที่ 21 เน้นพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาเพื่อต่อยอดใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยภาคการท่องเที่ยวเป็นภาคบริการที่มีมูลค่าสูงและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในภาคการท่องเที่ยวจะยกระดับประสิทธิภาพการบริการให้ดีขึ้น ซึ่ง ทอท. มีแนวทางการยกระดับการบริการโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ผ่าน AOT Digital Platform สอดคล้องกับโมเดลการพัฒนา Thailand 4.0 ดังกล่าว นอกจากนี้ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ที่มุ่งเปลี่ยนผ่านประเทศไทยให้พ้นกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยการพัฒนาระบบท่าอากาศยานให้ครอบคลุมเชื่อมโยงอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาด้านการขนส่งทางอากาศตามยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 และสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศทั้ง 6 มิติ คือ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ความสามารถในการเข้าถึง ความสามารถในการเชื่อมต่อคุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืน

การบินพลเรือนของประเทศไทยมีสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เป็นหน่วยงานกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ดังนั้น ทอท. จึงต้องพิจารณาทิศทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวนโยบายของ กพท. โดยในปี พ.ศ. 2562 กพท. มุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงรุก มุ่งยกระดับมาตรฐานสู่การบินพลเรือนยั่งยืน (Standard Toward Sustainability) 3 ด้าน ได้แก่ 1) การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในอนาคต: การใช้อากาศยานไร้คนขับ (Drone) การให้บริการด้านการแพทย์ฉุกเฉินด้วยเฮลิคอปเตอร์ (Helicopter Emergency Medical Service; HEMS) รวมทั้งการเตรียมความพร้อมให้ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการรับรองสถาบันฝึกอบรมด้านการบิน 2) การกำกับดูแลด้านเศรษฐกิจ: สร้างความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการสายการบิน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และอำนาจของ CAAT ในการกำกับดูแลทางเศรษฐกิจตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ 3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ประกอบการ: การตรวจรับรองมาตรฐานผู้ประกอบการการซ่อมบำรุงและผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน การส่งเสริมกิจการการซ่อมบำรุงและผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน ฯลฯ

ทิศทางการดำเนินงานของ กพท. จะส่งผลต่อการดำเนินงานของ ทอท. ด้านมาตรฐานที่ต้องมีการพัฒนาและยกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายในการสร้างสวัสดิภาพเดินทางให้แก่ผู้ใช้บริการและสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินและผู้ประกอบการภายในท่าอากาศยานเป็นไปอย่างสมดุล

2.4.6 การดำเนินงานภายใต้นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ภาครัฐ

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี 2561-2580) แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) ตลอดจน การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560-2564) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี “ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน” มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ประเทศ ไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท.ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้ง การดำเนินงานของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1. การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศและบริการเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศและรองรับกับทิศทางและยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศที่กำหนดให้ประเทศไทย “เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ในภูมิภาค (Aviation Hub) ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมให้บริการทุกระดับที่ปลอดภัย” ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพ การให้บริการและการสร้างเครือข่ายการเชื่อมต่อกับการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ตลอดจนการพัฒนา ด้านบุคลากรและเทคโนโลยี ในการดำเนินงานที่ทันสมัย อีกทั้งต้องคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการขนส่ง ทางอากาศของประเทศให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกทั้งในส่วนของผู้โดยสารและสินค้า รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ 2. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ

ประเทศและสร้างผลตอบแทน อย่างเหมาะสม ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและนักลงทุน สร้างความเติบโตและฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินธุรกิจในอนาคต อีกทั้งยังคำนึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการ เป็นท่าอากาศยานที่สร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนโดยรอบ สังคมและประเทศ 3. อย่างยั่งยืน ทอท.ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กร ที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ในอนาคต ซึ่ง ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญในการกำกับดูแล กิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียในทุกฝ่าย โดยยึดหลักการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นเลิศด้วยคุณธรรม จริยธรรมของผู้ให้บริการที่ดีและมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ประกอบกับ การสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจและภาครัฐ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้นตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการเป็นท่าอากาศยานที่ชุมชนและสังคมยอมรับ ด้วยการสร้างคุณค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้แก่ชุมชน สังคมและประเทศ รวมถึง การนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและดำเนินงาน ทั้งนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมหรือบริบทในกรอบการพัฒนาระยะยาวที่ต้องเผชิญในอนาคต อาทิ สังคมผู้สูงวัย การก่อการร้ายในรูปแบบใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

2.4.7 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง

ได้กำหนดแนวนโยบายภาพรวมสาขาขนส่ง (Umbrella Statement) คือ “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งระบบโลจิสติกส์ บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่ง ยกระดับการให้บริการและการกำกับดูแลระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล พร้อมทั้งส่งเสริมบทบาทการมี ส่วนร่วมของภาคเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ซึ่งนำไปสู่การวางกรอบแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนวิสาหกิจของ ทอท.ระยะ 5 ปี ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ มีประเด็น สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบริการขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมและประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอ ภาค จัดทำแผนพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งต่อเนื่องหลาย รูปแบบ ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานสะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทอท.กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงาน ทอท. 6 แห่ง ภายใต้ ยุทธศาสตร์Airport Strategic

Positioning เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน นำไปสู่การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน กำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะทำให้ภารกิจและบทบาท ของท่าอากาศยานเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางการดำเนินงานตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ การขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้เพียงพอกับความต้องการ การบูรณาการและเชื่อมโยงโครงข่าย การขนส่งรูปแบบต่าง ๆ ให้ทั่วถึง เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Airport Service Capacity การบริหาร ขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานและยุทธศาสตร์ Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยาน เป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนการลงทุนและแผนการก่อสร้างที่สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร/สินทรัพย์ที่มีอยู่และพื้นที่ว่างเปล่า ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สินการใช้เครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ ในการลงทุน ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้านเพื่อสร้างความมั่นคง ด้านรายได้ มีการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินและการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ Non-Aeronautical Business ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการ ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการ ท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้ ยุทธศาสตร์ Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อขยายการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในกิจการต่าง ๆ สร้างความมั่นคงด้านรายได้ มีการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้

เพิ่มเติมในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชน ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Intelligent Service โดยมีกลยุทธ์พัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริการด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการ ท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร การมีระบบบริหารความเสี่ยง การปรับปรุงกระบวนการ ให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสรัดกุม การมีกระบวนการติดตามประเมินผล การดำเนินงานขององค์กร การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ทอท.กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Intelligent Service โดยมีกลยุทธ์ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ที่คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization; HPO) ในทุกมิติ มีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์ การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล กำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ปรับปรุงระบบและกระบวนในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสรัดกุมและเป็นไปตามกฎหมาย การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร ควบคู่กับการ พัฒนาแนวคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับ การดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาความร่วมมือในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยและคุณภาพการ บริการร่วมกับ

ผู้ให้บริการร่วมภายในท่าอากาศยานทั้งภาครัฐและเอกชน ปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกำหนดช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพบริการที่กำหนดไว้ (แผนวิสาหกิจของ ทอท.ปีงบประมาณ 2560-2565 ฉบับทบทวน, 2563)

2.5 ทฤษฎีการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

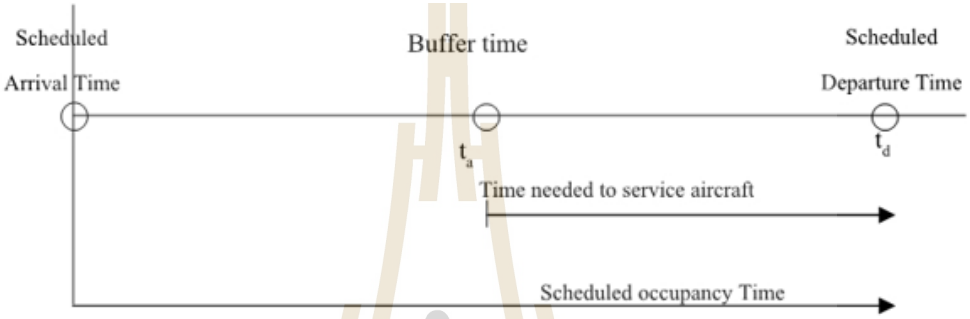
จากการศึกษางานวิจัยของ ณัฐกรณ์ เจริญธรรม (2546) เกียรติสุดา บัณฑิตพรรณ (2557) และ ณัฐธินี พรภัทรประเสริฐ (2558) สามารถสรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานได้ดังต่อไปนี้

2.5.1 ทฤษฎีความต้องการหลุมจอดอากาศยาน

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA; International Air Transport Association) ได้จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาสนามบิน ฉบับที่ 10 กล่าวถึงหลุมจอดอากาศยานว่ารูปแบบของหลุมจอดอากาศควรเอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของสายการบินและควรมีหลุมจอดอากาศยานให้เพียงพอรองรับความต้องการในช่วงที่มีการจราจรคับคั่ง (Peak hour) โดย Steuart (อ้างถึงใน ณัฐธินี พรภัทรประเสริฐ, 2558) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการหลุมจอดอากาศยานว่า การออกแบบหลุมจอดอากาศยานจะขึ้นอยู่กับจำนวนของอากาศยานในขณะนั้น ซึ่งโดยปกติจะใช้ช่วงที่มีปริมาณจราจรทางอากาศคับคั่งมากที่สุด (Peak hour) ในการออกแบบและเวลาที่อากาศยานแต่ละลำใช้ในการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน (Gate occupancy time) โดยจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านขนาดของอากาศยาน อากาศยานที่มีขนาดใหญ่จะใช้เวลาในการใช้งานหลุมจอดนานกว่าอากาศยานขนาดเล็ก เนื่องจากอากาศยานขนาดใหญ่สามารถบรรทุกผู้โดยสาร สัมภาระและสินค้าได้มากกว่า เป็นต้น ปัจจัยด้านรูปแบบการดำเนินการเที่ยวบิน เช่น เที่ยวบินประเภทแวะพัก (Transit flight) จะใช้เวลาในการให้บริการภาคพื้นน้อยประมาณ 20-30 นาที ส่วนเที่ยวบินประเภทไป-กลับ จะต้องการเวลาในการให้บริการภาคพื้นและครอบครองหลุมจอดอากาศยานนานกว่า ประมาณ 40 นาทีหรือมากกว่า 1 ชั่วโมง โดยเวลาที่ใช้ในการใช้งานหลุมจอดอากาศยานจะขึ้นอยู่กับรุ่นของอากาศยาน ซึ่งบริษัทผู้ผลิตจะทำการคาดการณ์ไว้แตกต่างกันในแต่ละรุ่น การใช้เวลาเตรียมความพร้อมวางแผนก่อนทำการบิน (Preflight planning) รวมไปถึงการดำเนินการของแต่ละสายการบินและการดำเนินการของท่าอากาศยานอีกด้วย

Steuart (1974) ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยยกตัวอย่างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้งานหลุมจอดอากาศยานและพฤติกรรมของเที่ยวบิน โดยกำหนดสมมติฐานว่าแต่ละเที่ยวบินมีพฤติกรรมลักษณะเฉพาะ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเวลาการเข้า-ออก ตามตารางการบินกำหนดให้

ระยะเวลาที่แตกต่างระหว่างเวลาที่เข้ามาตามตารางการบินกับเวลาที่เข้ามาจริงกำหนดให้การเข้ามาล่าช้า คือการเข้ามาถึงหลุมจอดหลังเวลาระยะต่อของเครื่องบิน (Buffer time) โดยระยะต่อของเครื่องบินคือ ค่าความแตกต่างระหว่างระยะเวลาที่ใช้หลุมจอดตามตารางกับระยะเวลาที่ใช้ในการให้บริการอากาศยานภาคพื้นดังแสดงในภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 เวลาการเข้าและออกตามตารางการบินโดยสัมพันธ์กับระยะต่อของเครื่องบิน (Buffer time)

ที่มา เกียรติสุดา บัณฑิตพรรณ (2557)

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า จำนวนความต้องการหลุมจอดอากาศยานจะขึ้นอยู่กับจำนวนอากาศยานที่ต้องการใช้หลุมจอดอากาศยานในขณะนั้นและเวลาที่อากาศยานแต่ละลำใช้ในการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน โดยกำหนดให้ค่าความแตกต่างระหว่างระยะเวลาที่ใช้หลุมจอดอากาศยานตามตารางกับระยะเวลาที่ใช้ในการให้บริการอากาศยานภาคพื้นคือ ระยะต่อ (Buffer time)

2.5.2 ความสามารถในการให้บริการหลุมจอด (Gate capacity)

Horonjeff and McKelvey (1994, อ้างถึงใน ณัฐกรณ์ เจริญธรรม, 2546) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการให้บริการหลุมจอด ไว้ว่า หมายถึง จำนวนอากาศยานมากที่สุดที่หลุมจอดที่มีอยู่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องตามความต้องการ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการให้บริการของหลุมจอด ได้แก่

1) จำนวนและประเภทของหลุมจอดที่จัดไว้ให้อากาศยาน โดยหลุมจอดแต่ละประเภทจะมีความสามารถในการรองรับอากาศยานที่แตกต่างกัน

2) ประเภทของอากาศยานที่มีความต้องการใช้หลุมจอด ซึ่งความแตกต่างของขนาดอากาศยาน จะส่งผลให้ระยะเวลาที่อากาศยานใช้ในการครอบครองหลุมจอดแตกต่างกัน

3) ร้อยละของจำนวนครั้งที่หลุมจอดถูกครอบครอง จำนวนครั้งที่หลุมจอดถูกครอบครองมากส่งผลให้เสียเวลาในกระบวนการเคลื่อนที่เข้าออกมากตามไปด้วย ก่อให้เกิดความล่าช้า

4) การกำหนดกลยุทธ์ในการให้หลุมจอด เช่น กลยุทธ์การใช้ร่วมกันทุกสายการบิน (Common gate use strategy) กลยุทธ์การจัดให้เฉพาะบางสายการบิน (Exclusive gate use strategy) เป็นต้น

2.5.3 การกำหนดอากาศยานเข้าใช้หลุมจอดอากาศยาน

การกำหนดอากาศยานเข้าใช้หลุมจอดอากาศยาน (Gate assignment หรือ Aircraft parking stand assignment) เป็นการวางแผนเพื่อใช้หลุมจอดอากาศยานตามข้อจำกัดที่มีให้เพียงพอต่อความต้องการ โดยกำหนดตำแหน่งหลุมจอดอากาศยานให้อากาศยานแต่ละลำเข้าใช้เมื่อมาถึงท่าอากาศยาน โดยจะเน้นการเข้าใช้หลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารผู้โดยสารเป็นหลัก โดยความสามารถในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้เพียงพอต่อความต้องการ หรือการใช้ประโยชน์จากหลุมจอดอากาศยานอย่างคุ้มค่า (Gate utilization) จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

1) แนวทางในการกำหนดอากาศยานเข้าใช้หลุมจอดอากาศยาน

2) ตารางการบินของสายการบิน

3) จำนวนและขนาดของหลุมจอดอากาศยาน

4) ข้อจำกัดระหว่างหลุมจอดอากาศยานอันเนื่องมาจากความแตกต่างของขนาดอากาศยาน

5) ข้อจำกัดภายในหลุมจอดอากาศยานอันเนื่องมาจากขนาดของสะพานเทียบเครื่องบิน และสิ่งอำนวยความสะดวกภาคพื้น

6) ข้อจำกัดทางพิธีการตรวจคนเข้าเมืองและศุลกากร

7) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสายการบิน

8) ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การคับคั่ง ปัญหาทางด้านกลไกและสภาพอากาศ เป็นต้น

2.5.4 ลานจอดอากาศยาน

กมล วงศ์สมบุญ (2550, อ้างถึงใน วราภรณ์ เต็มแก้ว, 2556) ได้ให้ความหมายของลานจอดอากาศยานว่า หมายถึง พื้นที่ที่ใช้ในการขับเคลื่อนและจอดอากาศยาน ซึ่งได้จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกในการขนถ่ายผู้โดยสาร ไปรษณียภัณฑ์และสัมภาระ ใช้เติมน้ำมันเชื้อเพลิง รวมถึงซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยปกติแล้วพื้นผิวลานจอดอากาศยานจะเป็นพื้นแข็ง เช่น คอนกรีต เป็นต้น หรือในกรณีลานจอดอากาศยานขนาดเล็กก็ใช้เป็นพื้นหญ้าได้ โดยลานจอดอากาศยานสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1) ลานจอดประชิดอาคารผู้โดยสาร (Passenger terminal apron) เป็นพื้นที่ที่ใช้ในการขับเคลื่อนและจอดอากาศยาน ที่มีลักษณะติดอยู่หรือสามารถเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของอาคารผู้โดยสารได้ ใช้ในการขนถ่ายผู้โดยสารระหว่างอากาศยานและอาคารผู้โดยสาร ใช้ขนถ่ายสินค้า ไปรษณียภัณฑ์และสัมภาระ เติมน้ำมันเชื้อเพลิง รวมไปถึงซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยตำแหน่งที่จอดอากาศยานแต่ละลำบนลานจอดอากาศยานจะหมายถึง หลุมจอดอากาศยาน (Aircraft parking stand)

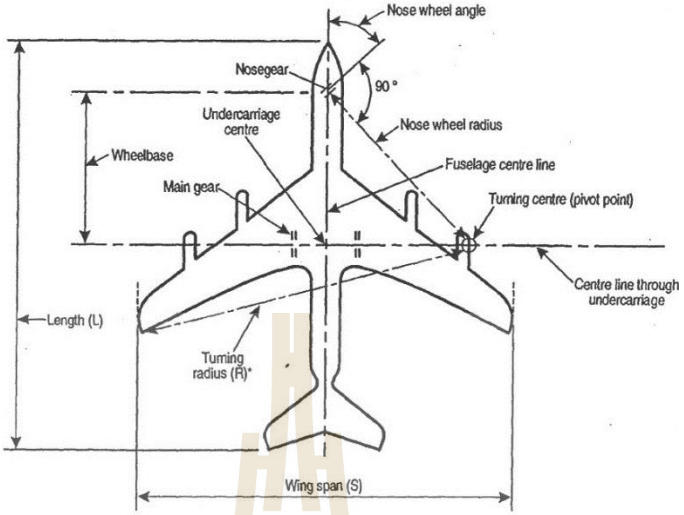
2) ลานจอดคลังสินค้า (Cargo terminal apron) เป็นลานจอดอากาศยานที่มีแต่สินค้า สัมภาระและไปรษณียภัณฑ์ ไม่มีผู้โดยสาร โดยปกติจะอยู่ติดกับอาคารขนถ่ายคลังสินค้าแยกจากอาคารผู้โดยสาร

3) ลานจอดระยะไกล (Remote parking apron) เป็นลานจอดที่ไม่ติดกับอาคารผู้โดยสารหรือคลังสินค้า มักใช้กับอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินต่อเนื่อง ใช้เพื่อจอดซ่อมบำรุงในระยะสั้นหรือใช้ในการขนถ่ายผู้โดยสาร สินค้า ไปรษณียภัณฑ์และสัมภาระ ในกรณีที่ลานจอดอากาศยานอื่นเต็ม

4) ลานจอดซ่อมบำรุง (Service and hangar apron) ลานหน้าโรงจอดอากาศยานเพื่อการตรวจสอบและซ่อมบำรุง

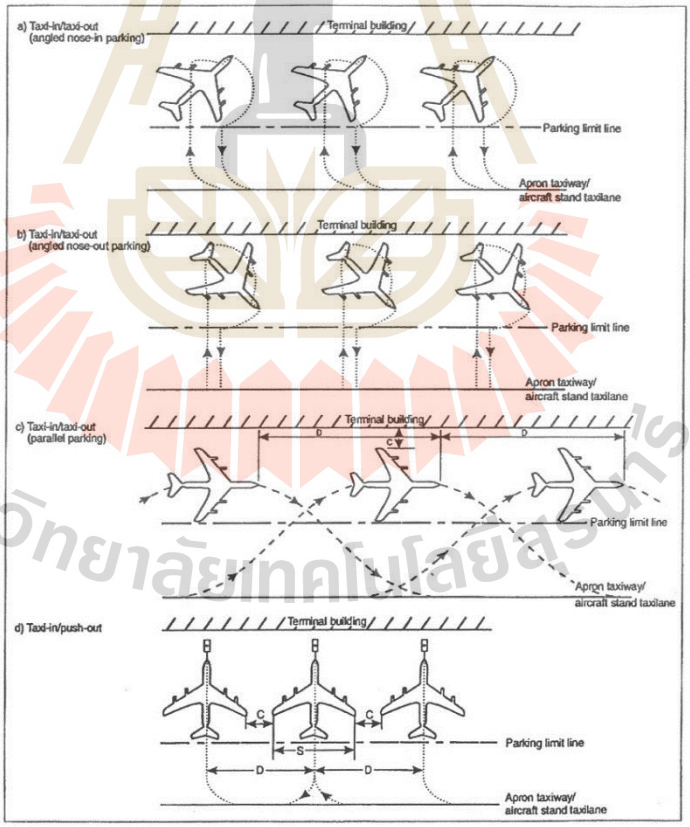
จากประเภทของลานจอดอากาศยาน ปัจจัยสำคัญที่ใช้กำหนดขนาดของลานจอดอากาศยาน มี 7 ประการ ได้แก่ 1) ขนาดและลักษณะการเคลื่อนที่ของอากาศยาน 2) ปริมาณการจราจรในเขตลานจอดอากาศยาน 3) ระยะห่างที่ปลอดภัยตามมาตรฐาน 4) ลักษณะการเข้าและออกจากหลุมจอดอากาศยาน 5) รูปแบบอาคารผู้โดยสาร 6) ลักษณะของกิจกรรมของอากาศยานบนลานจอดอากาศยาน 7) ทางขับและถนนภายในเขตลานจอดอากาศยาน

ซึ่งในการออกแบบลานจอดอากาศยานจะต้องทราบถึง ขนาด ลักษณะการเคลื่อนที่ของอากาศยานที่จะเข้ามาใช้ ระยะห่างต่าง ๆ ที่ใช้กำหนดขนาดของหลุมจอดและรูปแบบการเข้าออกจากหลุมจอดอากาศยานดังแสดงในภาพที่ 2.14 และภาพที่ 2.15 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.14 ระยะห่างที่ต้องการในการหาขนาดของหลุมจอดอากาศยาน

ที่มา International Civil Aviation Organization (2005)



ภาพที่ 2.15 รูปแบบการเข้าและออกหลุมจอดอากาศยาน

ที่มา International Civil Aviation Organization (2005)

2.5.5 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

ข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ฉบับที่ 14 ว่าด้วยมาตรฐานสนามบิน ได้ให้ความหมายของหลุมจอดอากาศยาน (Aircraft stand) ไว้ว่า หมายถึง พื้นที่ในลานจอดอากาศยานที่ถูกกำหนดไว้เพื่อใช้เป็นที่จอดของอากาศยาน ซึ่งลานจอดอากาศยาน (Apron) คือ พื้นที่ที่กำหนดไว้ในสนามบิน ซึ่งมีไว้สำหรับรองรับอากาศยานเพื่อวัตถุประสงค์ในการขึ้นและลงอากาศยานของผู้โดยสาร การขนถ่ายไปรษณียภัณฑ์หรือสินค้า การเติมเชื้อเพลิง การจอดหรือการบำรุงรักษา (ข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 14 ว่าด้วยมาตรฐานสนามบิน, 2562)

โดยประกาศกรมการบินพลเรือน เรื่อง มาตรฐานการออกแบบและการก่อสร้างสนามบิน พ.ศ. 2556 ระบุไว้ว่าสนามบินจะต้องมีลานจอดอากาศยาน ในกรณีที่มีความจำเป็นสำหรับการขึ้นและลงจากอากาศยานของผู้โดยสาร การขนถ่ายสินค้าหรือไปรษณียภัณฑ์และสำหรับให้บริการอากาศยานโดยไม่ทำให้รบกวนการจราจรของสนามบิน พื้นที่ทั้งหมดของลานจอดอากาศยานต้องเพียงพอให้การจัดการจราจรของสนามบินเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในช่วงที่การจราจรของสนามบินนั้นมีความหนาแน่นสูงสุด ลานจอดอากาศยานทุกส่วนต้องสามารถรองรับการจราจรของอากาศยานที่จะใช้งานได้โดยต้องพิจารณาถึงการรองรับการจราจรที่มีความหนาแน่นมาก จากการเคลื่อนตัวช้าหรือการจอดนิ่งของอากาศยานและลานจอดอากาศยานต้องมีความลาดชันเพียงพอที่จะป้องกันไม่ให้เกิดการสะสมของน้ำบนพื้นผิวลานจอดอากาศยาน โดยในบริเวณหลุมจอดอากาศยาน ต้องมีความลาดชันสูงสุดไม่เกินร้อยละหนึ่ง ระยะห่าง (Clearance distances) ในหลุมจอดอากาศยาน ต้องจัดให้มีระยะห่างระหว่างอากาศยานที่ใช้หลุมจอดกับอาคารที่อยู่ติดกันหรืออากาศยานในหลุมจอดอื่นและวัตถุอื่นใดที่อยู่ติดกัน โดยมีระยะห่างอย่างน้อยที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 2.21 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 2.21 ระยะห่างระหว่างอากาศยานที่ใช้หลุมจอดกับอาคารที่อยู่ติดกันหรืออากาศยานในหลุมจอดอื่นและวัตถุอื่นใดที่อยู่ติดกัน

รหัสตัวอักษร	ระยะห่าง(เมตร)
A	3
B	3
C	4.5
D	7.5
E	7.5
F	7.5

ที่มา ประกาศกรมการบินพลเรือน เรื่อง มาตรฐานการออกแบบและการก่อสร้างสนามบิน พ.ศ. 2556

สนามบินจะต้องพิจารณาจัดสรรพื้นที่ที่จะใช้เป็นถนนและจัดเก็บยานพาหนะและอุปกรณ์ภาคพื้นในพื้นที่ลานจอดอากาศยานด้วย อีกทั้งสนามบินยังต้องมีลานจอดอากาศยานที่แยกออกมา (Isolated aircraft parking position) เพื่อใช้เป็นตำแหน่งจอดอากาศยานที่อาจตกเป็นเป้าการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย โดยตำแหน่งจอดจะต้องอยู่แยกออกมาห่างจากอากาศยานอื่น ๆ และอาคาร โดยคำนึงถึงการรักษาความปลอดภัย การเข้าถึงอากาศยาน ไฟส่องสว่าง การควบคุม และระยะจากแนวเขตสนามบินด้วย

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยยังได้ให้ความหมายของ การบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน (Apron management services) ว่าหมายถึง การบริการที่ถูกจัดให้มีเพื่อกำกับดูแลกิจกรรม การเคลื่อนที่ของอากาศยานและยานพาหนะต่าง ๆในลานจอดอากาศยาน ซึ่งการบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน อาจอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการสนามบิน หน่วยงานให้บริการจราจรทางอากาศ ณ สนามบินนั้น ๆ หรือเป็นการร่วมมือกันของทั้งสองหน่วยงาน โดยในกรณีที่หน่วยงานให้บริการจราจรทางอากาศไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน ผู้ดำเนินการสนามบินจะต้องกำหนดกระบวนการ ความรับผิดชอบและการส่งต่อความรับผิดชอบในการควบคุมอากาศยานด้วย รวมถึงต้องกำหนดให้มีการตรวจสอบอากาศยานขณะขับเคลื่อนเข้าสู่หลุมจอดอากาศยานด้วยสายตา ว่ามีระยะที่ปลอดภัยจากสิ่งกีดขวาง โดยการบริหารจัดการลานจอดอากาศยานจะประกอบไปด้วย 1) การกำกับดูแลการเคลื่อนที่เพื่อป้องกัน

อากาศยานชนกันหรือชนกับยานพาหนะหรือวัตถุอื่นในลานจอด 2) การกำกับดูแลการเข้าสู่ลานจอดอากาศยานและประสานงานการออกจากลานจอดอากาศยานกับหอควบคุมการจราจรทางอากาศ และ 3) ความปลอดภัยของยานพาหนะ รวมถึงกฎระเบียบของกิจกรรมต่าง ๆ ในลานจอดอากาศยาน (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)

โดยรายละเอียดการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน จะถูกกำหนดไว้ในคู่มือการดำเนินงานสนามบิน (Aerodrome manual) ซึ่งเป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสนามบินอนุญาตที่เปิดให้บริการแก่สาธารณะ จะต้องมีมาตรฐานและข้อมูลครบถ้วนตามที่ระเบียบกรมการบินพลเรือน ว่าด้วยมาตรฐานของคู่มือการดำเนินงานสนามบิน พ.ศ. 2562 กำหนดไว้โดยจะต้องลงรายละเอียดวิธีดำเนินงานสนามบินและมาตรฐานความปลอดภัยของการบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน อันได้แก่ รายละเอียดของวิธีการบริหารจัดการลานจอดอากาศยานดังต่อไปนี้ 1) การจัดการระหว่างหน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศและหน่วยงานบริหารจัดการลานจอดอากาศยาน 2) การจัดการในการจัดสรรตำแหน่งจอดอากาศยาน 3) การจัดการให้มีการสตาร์ทเครื่องยนต์อากาศยานและทำให้มั่นใจว่าอากาศยาน อยู่ห่างจากอากาศยานที่กำลังถอยหลัง 4) บริการให้สัญญาณขับเคลื่อนอากาศยาน และ 5) การให้บริการรถนำอากาศยาน (มาตรฐานของคู่มือการดำเนินงานสนามบิน พ.ศ. 2562, 2562)

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

2.6.1 แนวคิดการบริหารและการจัดการ

Allan (1973, อ้างถึงใน สถาพร สุขสมบูรณ์, 2558) กล่าวว่า “ การบริหารจัดการ ” หรือ “ Management ” หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการใน การใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์การกำหนดไว้ การจัดการมีความคล้ายคลึงกับการบริหาร (Administration) เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายในการบรรลุเป้าหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดและทฤษฎีการจัดการปัจจุบันในองค์การต่าง ๆ มักใช้คำสองคำคือ “การบริหาร (Administration)” กับคำว่า “การจัดการ (Management)” สลับกันไปมา ทั้งนี้ เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ประการแรก “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการและใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลักและใช้กับผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาที่มีหน้าที่ นำนโยบายไปปฏิบัติ (องอาจ ก่อสินค้า (2556, อ้างถึงใน สถาพร สุขสมบูรณ์, 2558)

Dejon (1978) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จโดยผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการดังกล่าวรวมถึงองค์ประกอบของการบริหารอันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การบริการและการควบคุม

Terry (1968) ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยการ การควบคุม ที่ถูกพิจารณาจัดกระทำขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่

Gulick (1937) จำแนกหน้าที่และบทบาทของการบริหารออกเป็น 7 ประการ (POSDCoRB) คือ P Planning การวางแผน หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานขององค์การไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ O Organizing การจัดองค์การหมายถึงการกำหนด โครงสร้างขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน S Staffing การจัดตัวบุคคลหมายถึงการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลัง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ D Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารองค์การในการตัดสินใจการควบคุมบังคับบัญชาและควบคุมการปฏิบัติงาน Co Co-ordinating การประสานงาน หมายถึง การติดต่อประสานงานที่เชื่อมโยงงานของทุกคน ทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ R Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การได้ทราบความเคลื่อนไหวและความเป็นไปของหน่วยงาน และ B Budgeting การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สินขององค์การ

Fayol (1916, อ้างถึงใน รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.สมชาย หิรัญกิตติ และ ผศ.ดร.ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิร, 2550) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions) ประกอบด้วย หน้าที่ต่าง ๆ 5 ประการ เรียกว่า POCCC มีดังนี้ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling) อีกทั้งยังได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการ(Management principles) ไว้ 14 ข้อด้วยกัน กล่าวคือ 1) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) 2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) 3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) 4) หลักของการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) 5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) 6)

หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) 7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) 8) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) 9) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) 10) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) 11) หลักของความเสมอภาค (Equity) 12) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of tenure) 13) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) และ 14) หลักของความสามัคคี (Esprit de corps)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการว่าหมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการบริหารจะใช้กับการบริหารระดับสูง เน้นการกำหนดนโยบายสำคัญและการกำหนดแผน นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ หรือในหน่วยงานราชการ ส่วนการจัดการ เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย นิยมใช้ในเชิงธุรกิจ การจัดการเป็นกระบวนการที่ออกแบบเพื่อให้บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการนำไปสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรหรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาวะแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่ของการจัดการแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม

2.6.2 แนวคิดการจัดการท่าอากาศยาน

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2551) ได้กล่าวถึง ท่าอากาศยานว่าเปรียบเสมือนประตูเข้าสู่ประเทศ โดยเฉพาะท่าอากาศยานระหว่างประเทศ จะต้องสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เดินทางเมื่อนักท่องเที่ยวได้รับความประทับใจจากท่าอากาศยาน ย่อมมีอิทธิพลให้เกิดความรู้สึกดีต่อประเทศนั้น ดังนั้น ประเทศต่าง ๆ จึงต้องพยายามปรับปรุงท่าอากาศยานของตนให้มีความสง่างาม ปลอดภัย และสะดวกสบายต่อผู้ใช้บริการ ซึ่งจะทำให้สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศและเป็นประโยชน์ต่อด้านเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการท่าอากาศยานที่สำคัญ มีอยู่ 7 ปัจจัย คือ 1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของท่าอากาศยาน 2) งบประมาณของท่าอากาศยาน 3) การสนับสนุนจากภายนอกของท่าอากาศยาน 4) สมรรถนะขององค์การท่าอากาศยาน 5) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน 6) การสื่อสารภายในและภายนอกท่าอากาศยาน และ 7) เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งปัจจัยดังกล่าว สามารถวัดได้ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านความปลอดภัย 2) ด้านความสะดวกสบาย 3) ด้านความรวดเร็ว และ 4) ด้านการประหยัด ซึ่งความสำเร็จของการจัดการท่าอากาศยานนั้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มาใช้บริการ

แนวคิดการจัดการท่าอากาศยาน ได้เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่เน้นเป็นผู้จัดหาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นแนวคิดทางการตลาดท่าอากาศยานแทน การแข่งขันในธุรกิจท่าอากาศยาน จำเป็นต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจท่าอากาศยาน (Strategic management) เพื่อใช้สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้ท่าอากาศยานมีความแตกต่างหรือมีคุณค่าเหนือคู่แข่ง โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจท่าอากาศยานสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ของธุรกิจท่าอากาศยาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ของท่าอากาศยาน
- การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจท่าอากาศยาน ประกอบด้วย
  - การกำหนดวิสัยทัศน์ของท่าอากาศยาน (Vision)
  - การกำหนดพันธกิจของท่าอากาศยาน (Mission)
  - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives)
  - การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goal)

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทท่าอากาศยาน มี 3 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ของบริษัทท่าอากาศยานระดับองค์การ (Corporate level strategy) เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัทท่าอากาศยาน
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่แต่ละหน้าที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมาย

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของท่าอากาศยาน เพื่อแปลงกลยุทธ์ให้ออกมาอยู่ในรูปของการปฏิบัติ ซึ่งจะต้องพิจารณาถึง 3 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การของบริษัทท่าอากาศยาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทท่าอากาศยานและการอำนวยการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทท่าอากาศยาน

4) การประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของบริษัทท่าอากาศยาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- การกำหนดมาตรฐานของงานในบริษัทท่าอากาศยานที่จะควบคุม
- การวัดผลปฏิบัติงานในบริษัทท่าอากาศยาน
- การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานของงานในบริษัทท่าอากาศยาน
- การปรับปรุงแก้ไข

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.6.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์

ประกอบด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) SWOT Analysis (Humphrey, 1970) เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมจากสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะวิเคราะห์ปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

- ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ บุคลากร อาคารสถานที่ การเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

- S: Strenght (จุดแข็ง) องค์การมีจุดแข็งหรือไม่ จุดแข็งขององค์การมีอะไรบ้าง

- W: Weakness (จุดอ่อน) องค์การมีจุดอ่อนอะไรบ้าง จะได้แก้ไขปรับปรุงพัฒนาให้เข้มแข็ง

- ปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร อาทิ ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อองค์กร

- O: Opportunity (โอกาส) การวิเคราะห์โอกาสขององค์การในการที่จะทำกิจกรรมใด ๆ เป็นการวิเคราะห์โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

- T: Threat (อุปสรรค) การวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นอุปสรรคขององค์การในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินได้หรือดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นเป็นการพิจารณาจากสิ่งภายนอก

การวิเคราะห์แต่ละด้านจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ต่อการวางแผนและการทำงานของบุคลากร จุดแข็งเป็นความสามารถที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จุดอ่อนเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ได้เปรียบต้องรีบลงมือทำทันที ส่วนอุปสรรคเป็นปัญหาขององค์การที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

2) TOWS Matrix (1970) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร โดยเมื่อนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.15 ต่อไปนี้

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นการจับคู่กันระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส) กลยุทธ์ในส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้น

- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน) เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีเพื่อลดจุดอ่อนในองค์กร เช่น ผู้ประกอบการรายเล็กมีจุดอ่อนที่ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงกว่าผู้ผลิตขนาดใหญ่ หากจับแนวโน้มตลาดเน้นเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เช่น ผลิตภัณฑ์เฉพาะสำหรับกลุ่มคนรักสุขภาพจะทำให้สามารถตั้งราคาขายสินค้าที่สูงกว่าราคาทั่วไปได้ เป็นต้น
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค) เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรบุคคลหรือเครื่องมือในองค์กรก็ตาม เนื่องจากหลายองค์กรที่กำลังเติบโตอย่างมาก มักมีความต้องการใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกเพียงอย่างเดียว จนอาจมองข้ามการนำจุดแข็งมาเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น
- กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค) ประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคขององค์กรร่วมกัน เพื่อพยุงสถานการณ์ของที่เกิดขึ้นไม่ให้แย่ลง ลดจุดอ่อนและพยายามบรรเทาปัญหาหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้ปัญหาเกิดเพิ่ม

	จุดแข็ง (Strength = S)	**จุดอ่อน (Weakness = W)**
โอกาส (Opportunity=O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) การใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ใช้โอกาสมากำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อน
อุปสรรค (Threat=T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) การใช้จุดแข็งมากำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมืออุปสรรค	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค

ภาพที่ 2.16 เครื่องมือ TOWS Matrix

ที่มา (Watkins, 1970)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐกร เจริญธรรม (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการวางแผนและบริหารจัดการความต้องการหลุมจอดอากาศยาน โดยใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นตัวอย่างในการศึกษาและเก็บข้อมูลลักษณะทางกายภาพ การให้บริการและพฤติกรรมการใช้บริการหลุมจอดอากาศยาน เพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์หาความต้องการหลุมจอดและช่วยวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดให้เพียงพอต่อความต้องการ โดยแบ่งโปรแกรมเป็น 2 ส่วน คือ 1) โปรแกรมหาความต้องการหลุมจอดซึ่งขึ้นกับตารางการบินและกลยุทธ์การใช้หลุมจอดของท่าอากาศยาน และ 2) โปรแกรมกำหนดอากาศยานเข้าใช้หลุมจอดตามข้อจำกัดที่มีอยู่ จำกัดเวลาในช่วงที่มีความต้องการหลุมจอดสูงสุด โปรแกรมจะแสดงผลลัพธ์เป็น Gantt chart แสดงถึงการครอบครองหลุมจอดของอากาศยานในแต่ละวัน โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความต้องการหลุมจอดประเภทที่มีสะพานเทียบมีมากกว่าปริมาณสะพานเทียบที่มีอยู่จริงและผลการดำเนินงานของโปรแกรมสามารถใช้งานได้จริงในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถใช้กับการกำหนดอากาศยานเข้าหลุมจอดให้เหมาะสมได้ในทุกกรณี

นวลจันทร์ สุนทรกิตติ (2547) ศึกษาการพัฒนาระบบการจัดเครื่องบินเข้าสู่หลุมจอด กรณีศึกษา : ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งที่ 2 โดยวิธีทางเจเนติกส์ เพื่อหาคำตอบที่ใกล้เคียงค่าที่ดีที่สุดของกำไร จากการศึกษาพบว่า การบริหารหลุมจอดมีความสัมพันธ์กับ 3 องค์ประกอบหลักของการขนส่งทางอากาศ กล่าวคือ ผู้โดยสาร สายการบินและท่าอากาศยาน ซึ่งการบริหารหลุมจอดของท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งแรก ทำโดยผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานบริหารหลุมจอดและสะพานเทียบของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ควบคู่กับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ TMS (Terminal Management System) อย่างไรก็ตาม การบริหารหลุมจอดส่วนใหญ่ยังใช้การอ้างอิงจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งไม่สามารถทำให้ได้ค่าที่ดีที่สุดของกำไรที่เกิดจากการบริหารหลุมจอด รวมถึงการใช้หลุมจอดอย่างมีประสิทธิภาพและอาจนำมาซึ่งความผิดพลาด ทั้งนี้ ในกรณีที่เกิดความล่าช้าจากเที่ยวบินไม่เป็นไปตามตารางของเที่ยวบินนั้น ยังไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างปลอดภัยและรวดเร็ว ซึ่งจากการศึกษาระบบพัฒนาหลุมจอดแสดงให้เห็นว่า ค่าพารามิเตอร์ที่เหมาะสม คือ อัตราการสลับสายพันธุ์ 60% และอัตราการกลายพันธุ์ 0.1% สำหรับการวางแผนหลุมจอด 1 วัน จำนวนโครโมโซมที่เหมาะสม คือ 200 รุ่นที่เหมาะสม คือ 250 ซึ่งใช้ระยะเวลาในการคำนวณทั้งหมด 8 ชั่วโมง 10 นาที

สถาพร ช่วงโชติ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการบริหารหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยผลการวิจัยพบว่า ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิประสบปัญหาในด้านกายภาพ กล่าวคือทางขับ (Taxiway) ชำรุดเสียหายเป็นบางพื้นที่ส่งผลให้หลุมจอดอากาศยานที่ใช้

บริการได้มีจำนวนน้อยลง อาคารผู้โดยสารและสะพานเทียบเครื่องบิน ปัญหาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารหลุมจอด ได้แก่ ระบบช่วยในการนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอด (VDGS) และระบบการวางแผนข้อมูลการบิน (FIPS) ยังไม่สามารถตอบสนองการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและปัญหาการขาดความร่วมมือจากผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการสะพานเทียบอากาศยาน

เกียรติสุดา บัณฑิตพรรณ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการศึกษาพบว่าจำนวนของหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคารมีไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการจัดการหลุมจอดอากาศยาน โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการจัดการหลุมจอดอากาศยาน แบ่งออกเป็น 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานและความรู้ความเข้าใจ 2) ปัจจัยการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายองค์กร คำสั่งขององค์กร ข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน ระเบียบคู่มือปฏิบัติในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยงานวิจัยได้เสนอแนวทางแก้ไข คือ การเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยาน โดยคำนึงถึงการออกแบบหลุมจอดอากาศยานให้สามารถรองรับอากาศยานได้ทุกประเภท การกำหนดช่วงเวลาในการเข้า-ออกท่าอากาศยาน การปรับปรุงระเบียบปฏิบัติที่ใช้ในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานให้ทันสมัยและถูกต้อง รวมถึงการจัดอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ณัฐธินี พรภัทรประเสริฐ (2558) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการหลุมจอดอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการหลุมจอดอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิพบว่า ผู้รับบริการทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้านของไปในทิศทางเดียวกัน คือ ปัจจัยด้านความเชื่อถือไว้วางใจอยู่ในระดับสูงสุด คือ มีการให้ข้อมูลแก่สายการบินได้อย่างถูกต้องแม่นยำและปัจจัยด้านความเป็นรูปธรรมในการบริการมีคุณภาพในการบริการในระดับต่ำสุด คือ ความเพียงพอต่อการให้บริการของหลุมจอดอากาศยานอยู่ในระดับต่ำสุด ควรมีการก่อสร้างเพิ่มเติมหรือขยายขนาดหลุมจอดอากาศยานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

พนมรัตน์ จันทรานนท์ (2559) ทำการวิจัยเรื่องการประเมินศักยภาพท่าอากาศยานนานาชาติอุดรธานีสู่ศูนย์กลางด้านการขนส่งผู้โดยสารเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 20 คน จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อประเมินศักยภาพในการพัฒนา

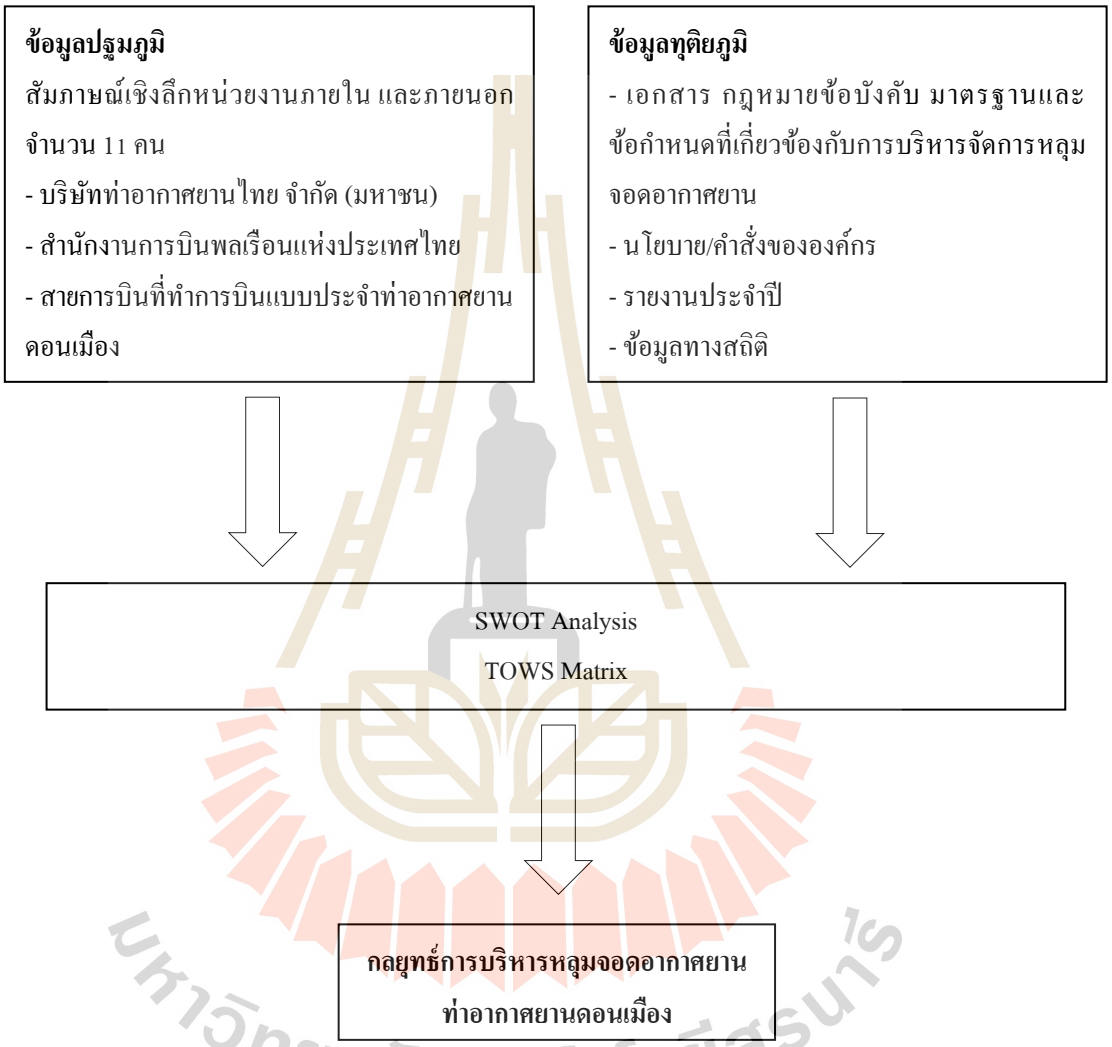
ท่าอากาศยานฯ ปัญหา อุปสรรค โอกาสและข้อจำกัดของการขนส่งทางอากาศ รวมทั้งแผนพัฒนาระบบการบริหารงานของท่าอากาศยานฯ และสร้างแผนกลยุทธ์การพัฒนาท่าอากาศยานฯ จากผลการวิจัยพบว่า ท่าอากาศยานนานาชาติอุดรธานีสามารถเป็นศูนย์กลางการขนส่งผู้โดยสารได้โดยมีปัจจัยหลักที่ทำให้ท่าอากาศยานฯ สามารถเป็นศูนย์กลางฯ คือ ตำแหน่ง ความสามารถเขตการบิน ความสามารถเชิงพาณิชย์ ความสามารถเขตนอกการบินและสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ความพร้อมในการใช้พื้นที่ การบริหาร การบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยพื้นฐานของท่าอากาศยานฯ ข้อเสนอแนะแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาท่าอากาศยานฯ คือ 1) สร้างแนวทางปรับปรุงรูปแบบการบริหารท่าอากาศยาน 2) ส่งเสริมธุรกิจด้านบริการภาคพื้น 3) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มมากขึ้น และ4) เพิ่มแรงจูงใจและสร้างความคาดหวัง

จิตเลขา สุคนธจร และ ลดาวัลย์ แก้วสีนวล (2561) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์ SWOT และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ การศึกษาพบว่า มีจุดอ่อนด้านบุคลากรขาดความสามารถเฉพาะด้าน ด้านงบประมาณที่ต้องรอจากส่วนกลาง มีจุดแข็ง คือ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ได้รับความเชื่อถือสูงและได้การสนับสนุนจากชุมชน ด้านโอกาส คือ มีเครือข่ายทั่วประเทศและความโดดเด่นด้านวัฒนธรรมของจังหวัด ภัยคุกคาม คือ การมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จึงควรใช้จุดแข็งของหน่วยงานเพื่อหลีกเลี่ยงและลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก

Mirkovic (2011) ทำการศึกษาเรื่อง Airport Apron Capacity Estimation-Model Enhancement กล่าวถึงการวิเคราะห์ขีดความสามารถของหลุมจอดและการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณเที่ยวบิน ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผล ดังนี้ ความหลากหลายของแบบอากาศยาน รูปแบบโครงสร้างของหลุมจอด เช่น จำนวนหลุมจอดต่อแบบอากาศยานต่อผู้ใช้บริการ โดยที่ระยะเวลาที่อากาศยานใช้งานหลุมจอดอากาศจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ประเภทของเที่ยวบิน เช่น เที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นทำการบินพิสัยใกล้แบบจุดต่อจุด ใช้เวลาในการให้บริการภาคพื้นครอบครองหลุมจอดน้อยกว่าเที่ยวบินที่ทำการบินพิสัยไกล ทั้งนี้ ขีดความสามารถในการรองรับปริมาณเที่ยวบินยังขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของทางวิ่งต้องสอดคล้องกันกับขีดความสามารถในการรองรับของหลุมจอด รูปแบบการดำเนินการเที่ยวบิน เช่น เที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินเช่าเหมาลำ เป็นต้น ประเภทของสนามบินและการออกแบบสนามบินอีกด้วย

2.8 กรอบแนวคิดการดำเนินงานวิจัย

จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อนำมาสรุปกรอบแนวคิดการดำเนินการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.17 กรอบแนวคิดการดำเนินงานวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 วิธีวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ดำเนินงานวิจัยตามกระบวนการ ดังนี้

1) ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี กฎระเบียบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวทางการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง ทฤษฎีการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการจัดการและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดฯ

2) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในงานวิจัย โดยเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับและบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ประกอบด้วย สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และสายการบินที่ให้บริการแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

3) ออกแบบเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ หัวข้อการสัมภาษณ์และดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

4) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก (1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิประเภทบุคคล โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรระดับบริหารหรือเทียบเท่า โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ พร้อมทั้งจดบันทึกและบันทึกเสียงการให้สัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจาก (2) แหล่งทุติยภูมิ ประกอบด้วยข้อมูลประเภทเอกสาร วารสาร เอกสารเผยแพร่ รายงานประจำปี สื่อสารสนเทศต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลเชิงปฏิบัติการการบิน

5) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงปฏิบัติการบินตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

6) สรุปผลการศึกษาและรายงานผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การคัดเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และกำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เป็นผู้มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน จำนวน 11 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

3.2.1 กลุ่มที่ 1 บุคลากรระดับบริหารสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

โดยมีคุณสมบัติ มีประสบการณ์หรือบริหารงานเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
2) ผู้จัดการฝ่ายมาตรฐานสนามบิน
3) ผู้จัดการฝ่ายพิธีการบิน

3.2.2 กลุ่มที่ 2 บุคลากรระดับบริหาร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

โดยมีคุณสมบัติมีประสบการณ์หรือบริหารงานเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 5 คน ได้แก่

1) รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานยุทธศาสตร์
2) ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน
3) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง
4) ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง
5) ผู้อำนวยการส่วน ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินท่าอากาศยานดอนเมือง

3.2.3 กลุ่มที่ 3 บุคลากรระดับบริหารสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

โดยมีคุณสมบัติมีประสบการณ์หรือบริหารงานเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน สายการบินไทยแอร์เอเชีย
2) ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน สายการบินนกแอร์
3) ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม และซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินไทย ไลอ้อนแอร์

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบข้อคำถามและตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

3.3.1 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดและออกแบบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or format interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอน โดยจะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล มีการขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ กำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ และแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าทุกครั้ง ใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะสร้าง และพัฒนาแบบสัมภาษณ์ขึ้น มีการเตรียมแนวคำถามไว้กว้าง ๆ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดและข้อมูลทางสถิติที่มีอยู่แล้ว มีโครงสร้างของการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 เป็นการถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งคำถามประกอบด้วย ชื่อ หน่วยงานสังกัด ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงาน

2) ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นคำถาม จำนวน 6 ข้อ ตอบคำถามงานวิจัย ได้แก่

- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง
- ท่านมีความคิดเห็นต่อจุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย
- ท่านมีความคิดเห็นต่อโอกาส และอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย
- การเจริญเติบโตทางด้านการบินอาจส่งผลให้การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น ท่านมีการวางแผนในการบริหารจัดการอย่างไร
- ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีข้อจำกัด ปัจจัยภายในหรือภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้
- มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างไร และหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ท่านมีแนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร

3) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งแบ่งประเด็นหลักเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (Disable

aircraft) การจัดการฝูงบิน (Fleet management) และการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) โดยแต่ละหัวข้อประกอบด้วยประเด็นคำถาม 5 ข้อ ดังนี้

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

หัวข้อคำถาม ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (Disable aircraft)

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอย่างไร
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่ อย่างไร

หัวข้อคำถาม การจัดการฝูงบิน (Fleet management)

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีหลักเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่อย่างไร
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบินหรือไม่อย่างไร
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่ อย่างไร

หัวข้อคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน (Slot Allocation)

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาการบินหรือไม่

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการบินของสายการบินอย่างไร เช่น สายการบินทำการบินตรงตามเวลาการบินที่ได้รับหรือไม่ เป็นต้น

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบินหรือไม่ อย่างไร

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่ไม่ทำการบินตามเวลาการบินที่ได้รับ

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการติดตามและประเมินผลการทำการบินตามเวลาการบินที่ได้รับของสายการบินหรือไม่ อย่างไร

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

หัวข้อคำถาม ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (Disable aircraft)

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอย่างไร

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินการอย่างไรในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากสายการบินในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่ อย่างไร

หัวข้อคำถาม การจัดการฝูงบิน (Fleet management)

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการบริหารจัดการและประสานงานกับสายการบินในด้านการจัดการฝูงบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีระเบียบข้อบังคับหรือความตกลงที่ใช้บริหารจัดการการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่อย่างไร

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดการอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากสายการบินในการจัดการฝูงบิน

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการและประสานงานกับสายการบินในด้านการจัดการฝูงบินหรือไม่

หัวข้อคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation)

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบินหรือไม่

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการทำการบินของสายการบินอย่างไร เช่น สายการบินทำการบินตรงตามเวลาการบินที่ได้รับหรือไม่ เป็นต้น

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบินหรือไม่ อย่างไร

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อสายการบินไม่ทำการบินตามเวลาการบินที่ได้รับ

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการติดตามและประเมินผลการทำการบินตามเวลาการบินที่ได้รับของสายการบินหรือไม่ อย่างไร

- สายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

หัวข้อคำถาม การจัดการฝูงบิน (Fleet management)

- สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะในด้านการจัดการฝูงบินหรือไม่อย่างไร

- สายการบินมีการบริหารจัดการในด้านการจัดการฝูงบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น

- สายการบินใช้อะไรเป็นเครื่องมือในการจัดการด้านฝูงบิน

- ในการจัดการด้านฝูงบิน สายการบินได้มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร

- แนวโน้มการจัดการฝูงบินในอนาคตเป็นอย่างไร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หัวข้อคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation)

- สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน (Slot allocation) หรือไม่
- สายการบินมีการกำกับดูแลตารางบินอย่างไรให้ตรงตามเวลาการบินที่ได้รับ
- สายการบินมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบินหรือไม่ อย่างไร
- สายการบินมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษภายในองค์กรอย่างไรเมื่อไม่สามารถทำการบินตามเวลาการบินที่ได้รับ
- สายการบินมีการติดตาม และประเมินผลการทำการบินให้ตรงตามเวลาการบินที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร

4) ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นคำถาม 1 ข้อ ได้แก่ ท่านมีข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร

3.3.2 ขั้นตอนดำเนินการสร้างคำถาม

มีขั้นตอนการดำเนินการเพื่อสร้างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้า จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือในการศึกษา

2) กำหนดขอบเขตเนื้อหาตามกรอบแนวคิดการวิจัย

3) สร้างเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยให้ครอบคลุมตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

4) นำคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

5) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้เหมาะสม

3.3.3 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

นำแบบสัมภาษณ์เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเนื้อหา ความถูกต้องของคำสัมภาษณ์ แก้ไขการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย และให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ หาค่าความเที่ยงตรงของคำสัมภาษณ์ และค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of item Objective Congruence; IOC)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเก็บบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อนำไปวิเคราะห์หาข้อสรุป โดยลักษณะของข้อมูลสามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

ข้อมูลที่เก็บรวบรวม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งได้แก่ บุคลากรระดับบริหารของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และสายการบินที่ให้บริการแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์ และทำการเก็บบันทึกรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล จำนวนทั้งสิ้น 11 คน

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องแนวคิด ทฤษฎีจาก เอกสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ รายงานประจำปี บทความ เอกสารเผยแพร่ วารสาร รายงานการวิจัย นโยบาย คำสั่งขององค์กร ระเบียบปฏิบัติในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลทางสื่อสารสนเทศต่าง ๆ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะเขียนรายงานผลข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Analytical description) โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์เนื้อหา และใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี มาทำการแยกประเด็นคำถามแต่ละประเด็น และจัดเรียงข้อมูล (Data processing)

2) ตรวจสอบข้อมูลว่าข้อมูลที่ได้มาเพียงพอหรือไม่และสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่ หากข้อมูลไม่ตรงกัน จะต้องทำการตรวจสอบข้อมูลที่แท้จริง

3) เมื่อตรวจสอบข้อมูลเรียบร้อยแล้วทำการรวบรวมข้อมูลและเมื่อได้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว ดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลทุติยภูมิ

4) ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และนำเสนอในลักษณะของการพรรณนา

3.6 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคล ดังนั้น การนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ผู้วิจัยได้คำนึงถึงสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ให้ข้อมูล คือ การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยได้มีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด ประกอบด้วย หลักความเคารพในบุคคล ได้แก่ การเคารพในสิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การยินยอมเข้าร่วมการวิจัย การเคารพการเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1) ระยะก่อนการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันการบินพลเรือนถึงหน่วยงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

2) ระยะดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณของนักวิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ แจ้งกำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ อธิบายถึงวัตถุประสงค์การวิจัยและวิธีการดำเนินงานวิจัย ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบล่วงหน้าก่อนทุกครั้ง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ เพื่อแสดงความเคารพในสิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งมีการแจ้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบก่อนทุกครั้งเมื่อมีการจดบันทึกและบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะไม่เปิดเผยให้เกิดผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิที่จะเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อแสดงถึงการเคารพการเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3) การนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นการนำเสนอภาพรวมเพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการศึกษาเอกสาร ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้ ดังนี้

4.1 สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองและได้ทำการแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง

ส่วนที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากหน่วยงานภายในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้แก่ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จำนวน 3 คน สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ จำนวน 3 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นบุคลากรระดับบริหารที่มีประสบการณ์หรือบริหารงานเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับที่	รหัส	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1	CAAT1	ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
2	CAAT2	ผู้จัดการฝ่ายมาตรฐานสนามบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
3	CAAT3	ผู้จัดการฝ่ายพิธีการบิน และหัวหน้ากองประสานจัดสรรเวลาการบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
4	AOT1	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานยุทธศาสตร์ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
5	AOT2	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
6	AOT3	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
7	AOT4	ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
8	AOT5	ผู้อำนวยการส่วน ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
9	AL1	ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน สายการบินไทยแอร์เอเชีย
10	AL2	ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน สายการบินนกแอร์
11	AL3	ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์

4.1.2 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ

1) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองยังไม่สามารถรองรับความต้องการของสายการบินได้อย่างเพียงพอ ยกตัวอย่าง เช่น ในช่วงเวลาที่มีการจราจรคับคั่ง (Peak hour) มีความต้องการในการใช้หลุมจอดอากาศยานมากกว่าความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยาน (Over capacity)
CAAT2	การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองยังพบเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงตามเวลาจำนวนมาก ควรใช้การแบ่งปันข้อมูล (Sharing data) เข้ามาช่วยลดระยะเวลาการครอบครองหลุมจอด (Turnaround time) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
CAAT3	ในภาพรวมการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองมีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณเที่ยวบินแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลาและยังมีข้อจำกัดในด้านอาคารผู้โดยสาร เช่น ปริมาณเคาน์เตอร์เช็คอิน เป็นต้น ซึ่งโดยปกติแล้วสายการบินที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ร้อยละ 80 เป็นสายการบินของประเทศไทยซึ่งส่วนใหญ่ใช้สนามบินดอนเมืองเป็นที่จอดค้างคืน (Home base) ช่วงเวลา 00.00 น.- 07.30 น. เป็นช่วงที่ไม่สามารถรับเที่ยวบินแบบไม่ประจำได้และหากจะมีการเพิ่มเที่ยวบินแบบประจำจะต้องมีการทำข้อตกลงระหว่างท่าอากาศยานและสายการบินในเรื่องของโควตาจำนวนหลุมจอด ช่วงเวลาหลัง 07.00 น-11.00 น. สนามบินดอนเมืองจะต้องมีการใช้ทางวิ่งร่วมกันระหว่างอากาศยานทหารและอากาศยานพลเรือน ส่วนนอกเวลาราชการหลัง 17.00 น. ขีดความสามารถจะเพิ่มขึ้นอีก 5 เที่ยวบิน (Movement) และหลังช่วงเวลา 20.00 น.- 00.00 น.จะมีขีดความสามารถของทางวิ่งเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากมีปริมาณเที่ยวบินน้อยลง
AOT1	- ท่าอากาศยานดอนเมืองมีหลุมจอดอากาศยานทั้งสิ้น 101 หลุมจอด แบ่งออกเป็นหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร 27 หลุมจอดและหลุมจอดอากาศยานระยะไกล 74 หลุมจอด หลังจากกลับมาเปิดใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองอีกครั้งในปี

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT1	พ.ศ. 2555 สายการบินที่ให้บริการส่วนใหญ่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนผู้โดยสารสูงกว่าขีดความสามารถของท่าอากาศยานทั้งในด้านของเขตนอกการบิน (Landside) และเขตการบิน (Airside) โดยเฉพาะในส่วนของเขตการบิน สายการบินที่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นฐานการบิน (Home base) ต้องนำอากาศยานกลับมาจอดค้างคืนเพื่อรอทำการบินในช่วงเช้า ในช่วงเวลากลางคืนจึงมีปริมาณหลุมจอดอากาศยานไม่เพียงพอ ท่าอากาศยานดอนเมืองจึงต้องบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานโดยการให้อากาศยานบางส่วนจอดค้างคืนบริเวณทางขับ (Taxiway) รวมทั้งผลกระทบจากการขอคืนพื้นที่ลานจอดอากาศยานด้านทิศตะวันออก ฝั่งทหารอากาศที่ใช้สำหรับจอดอากาศยานทำการบินทั่วไปหรือ (General Aviation; GA) ทำให้ต้องใช้พื้นที่อาคารส่วนสนามบินเพื่อจัดทำลานจอดอากาศยานสำหรับรองรับอากาศยานทำการบินทั่วไปดังกล่าว ซึ่งถือว่าท่าอากาศยานดอนเมืองมีการบริหารจัดการใช้ประโยชน์พื้นที่หลุมจอดอากาศยานที่มีอยู่อย่างจำกัดได้เกิดประโยชน์สูงสุด - ในส่วนของสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานอย่างมาก เนื่องจากพื้นที่หลุมจอดอากาศยานที่มีจำกัดจึงจำเป็นต้องจัดอากาศยานจอดแบบสลับฟันปลา
AOT2	การจัดหลุมจอดอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท.ดำเนินการโดยฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ซึ่งเป็นการจัดตามมาตรฐานการดำเนินงานของสนามบินที่กำหนดอยู่ในคู่มือการดำเนินการสนามบินสาธารณะที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะว่ามีการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยของรัฐ สอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศที่ได้กำหนดทั้งมาตรฐานการดำเนินงาน รวมทั้งมีบุคลากรที่ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้เกิดความปลอดภัย มีหน่วยงานมาตรฐานท่าอากาศยานเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Self Audit) ด้านมาตรฐานความปลอดภัยประจำอยู่ที่ทุกท่าอากาศยาน เช่น การจัดหลุมจอดอากาศยานต้องคำนึงถึงอากาศยานตามรหัสตัวอักษร (Code Letter) ที่กำหนดตามความกว้างปีก (Wing spans) ของอากาศยาน รวมทั้งระยะห่างระหว่างปลายปีกของอากาศยานเพื่อให้

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT2	เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดในข้อกำหนดฉบับ 14 ของ กพท. ซึ่งสอดคล้องกับ Annex 14 –Aerodrome ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) มีระบบการจัดการความปลอดภัยเพื่อควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและมีระบบการรายงานความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้น
AOT3	กายภาพท่าอากาศยานดอนเมืองมีหลุมจอดอากาศยานทั้งหมด 101 หลุมจอด แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หลุมจอดอากาศยานประชิดอาคารและหลุมจอดอากาศยานระยะไกล สัดส่วนเที่ยวบินคิดเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศประมาณร้อยละ 40 และเที่ยวบินภายในประเทศร้อยละ 60 โดยเที่ยวบินระหว่างประเทศส่วนใหญ่จะทำการบินในช่วงเวลากลางคืน ส่วนเที่ยวบินภายในประเทศจะทำการบินในช่วงเวลากลางวันและบินกลับมาจอดค้างในช่วงเวลากลางคืน (Home base) แต่เนื่องจากปัญหาซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินในปัจจุบัน ทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองต้องเสียพื้นที่หลุมจอดอากาศยานไปใช้เป็นพื้นที่สำหรับจอดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน ทำให้หลุมจอดอากาศยานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้มีจำนวนลดลงและส่งผลให้ต้องปิดทางขับเพื่อใช้จอดอากาศยานชั่วคราว วิธีแก้ปัญหา คือ กำจัดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินเพื่อให้ได้หลุมจอดอากาศยานที่ใช้งานได้คืนมา
AOT4	สายการบินที่ทำการบินส่วนใหญ่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งมีฐานการบิน (Home base) ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองทำให้มีอากาศยานกลับมาจอดค้างคืนเป็นจำนวนมากส่งผลให้จำนวนหลุมจอดอากาศยานในช่วงเวลากลางคืนไม่เพียงพอ ส่วนในช่วงกลางวันเนื่องจากมีหลุมจอดอากาศยานในปริมาณจำกัด หากสายการบินทำการบินไม่ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
AOT5	กายภาพของหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองมีจำนวนหลุมจอดอากาศยานทั้งหมด 101 หลุมจอด แบ่งออกเป็นหลุมจอดอากาศยานที่รองรับอากาศยานขนาดเล็กหรืออากาศยานส่วนบุคคล (Private aircraft) (แบบอากาศยาน Code A B และ C) จำนวน 10 หลุมจอดและหลุมจอดอากาศยานที่รองรับเที่ยวบินพาณิชย์ (Commercial flight) จำนวน 91 หลุมจอด ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานหลักที่รองรับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) ซึ่งทำการบินแบบจุดต่อจุด (Point to Point) เป็นหลัก ซึ่งมีระยะเวลาการครอบครองหลุมจอด (Turnaround time) ค่อนข้างสั้น

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT5	มีสัดส่วนเที่ยวบินภายในประเทศร้อยละ 80 (ซึ่งส่วนใหญ่ใช้อากาศยานขนาดกลางหรืออากาศยาน Code C เช่น A320 B737 เป็นต้น) และคิดเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศร้อยละ 20 (ส่วนใหญ่ใช้อากาศยานขนาดใหญ่ Code E ทำการบิน) แต่ปัจจุบันอัตราการเติบโตของเที่ยวบินภายในประเทศค่อนข้างคงที่ ส่วนเที่ยวบินระหว่างประเทศมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น ทำให้มีปริมาณอากาศยานขนาดใหญ่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณหลุมจอดอากาศยาน ไม่เพียงพอต่อการรองรับเที่ยวบินระหว่างประเทศที่เป็นอากาศยานขนาดใหญ่ (Code E)
AL1	การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองในปัจจุบันยังขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารลานจอดอากาศยานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ระบบที่มีอยู่ไม่เชื่อมโยงกัน การแจ้งหลุมจอดอากาศยานเป็นระบบแมนนวล (Manual) ทำให้สายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมภาคพื้นดิน (Ground Controller) ได้รับข้อมูลไม่ตรงกันและทำให้การบริหารหลุมจอดอากาศยานของแต่ละเวรแตกต่างกัน ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้
AL2	สภาพหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองในปัจจุบันค่อนข้างแออัด ต้องบริหารจัดการโดยการนำอากาศยานไปจอดบนทางขับ ทำให้ต้องมีการลากอากาศยานบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้เสียเวลาและอาจก่อให้เกิดอันตรายได้ เมื่อมีสายการบินมากกว่า 1 สายการบินต้องทำการลาก เช่น อากาศยานของต่างสายการบินกีดขวางกัน อากาศยานของแต่ละสายการบินไม่ลากตามเวลาที่กำหนดทำให้เกิดความล่าช้า เป็นต้น
AL3	ยังไม่มีการนำแนวความคิด วิธีการหรือนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการหลุมจอดฯของท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นการบริหารจัดการไปตามสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่มีอยู่เดิมและใช้มาจนถึงปัจจุบัน ทำให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การใช้หลุมจอดฯ สำหรับอากาศยานขนาดใหญ่ (Code E) เพื่อจอดอากาศยานขนาดกลาง (Code C) เป็นต้น

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็นสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จาก สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองยังไม่สามารถรองรับความต้องการของสายการบินได้อย่างเพียงพอ สายการบินที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองส่วนใหญ่เป็นสายการบินของประเทศไทยซึ่งส่วนใหญ่ใช้สนามบินดอนเมืองเป็นที่จอดค้างคืน (Home base) ความต้องการในการใช้หลุมจอดอากาศยานมีมากกว่าความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยาน (Over Capacity) มีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณเที่ยวบินแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลาและยังพบข้อจำกัดในด้านอาคารผู้โดยสาร การใช้ทางวิ่งร่วมกันระหว่างอากาศยานทหารและอากาศยานพลเรือน รวมถึงการทำการบินไม่ตรงตามเวลาของสายการบิน ควรใช้การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน (Sharing data) เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ท่าอากาศยานดอนเมืองมีหลุมจอดอากาศยานทั้งสิ้น 101 หลุมจอด แบ่งออกเป็นหลุมจอดอากาศยานประชิดอาคาร 27 หลุมจอดและหลุมจอดอากาศยานระยะไกล 74 หลุมจอด มีการบริหารจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) สายการบินที่ให้บริการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองส่วนใหญ่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำและมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้เกินขีดความสามารถการรองรับของท่าอากาศยานทั้งในด้านของเขตนอกการบิน (Landside) และเขตการบิน (Airside) สายการบินส่วนใหญ่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นฐานการบิน (Home base) ทำให้อากาศยานต้องกลับมาจอดค้างคืนเพื่อรอทำการบินในช่วงเช้า ในช่วงเวลากลางคืนจึงมีปริมาณหลุมจอดมีไม่เพียงพอ ต้องบริหารจัดการหลุมจอดโดยการให้อากาศยานบางส่วนจอดค้างคืนบริเวณทางขับ (Taxiway) ส่วนในช่วงกลางวันเนื่องจากมีหลุมจอดอากาศยานในปริมาณจำกัดหากสายการบินทำการบินไม่ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน รวมถึงผลกระทบจากการขอคืนพื้นที่ลานจอดอากาศยานฝั่งทหารอากาศทำให้ต้องเพิ่มพื้นที่สำหรับจอดอากาศยานทำการบินทั่วไปหรือ GA (General Aviation) รวมถึงมีข้อจำกัดด้านซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินทำให้ต้องเสียพื้นที่หลุมจอดอากาศยานไปใช้เป็นพื้นที่สำหรับจอดซากอากาศยานส่งผลให้หลุมจอดอากาศยานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้มีจำนวนลดลง

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองในปัจจุบันยังขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่มีการนำแนวความคิด วิธีการหรือนวัตกรรม (Innovation)ใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการหลุมจอดฯของท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นการบริหารจัดการไปตามสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่มีอยู่เดิมและใช้มาจนถึงปัจจุบัน ทำให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้ไม่

เต็มประสิทธิภาพ สภาพหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองในปัจจุบันค่อนข้างแออัด ต้องบริหารจัดการโดยการนำอากาศยานไปจอดบนทางขับทำให้ต้องมีการลากอากาศยานบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้เสียเวลาและอาจก่อให้เกิดอันตรายได้

2) ท่านมีความคิดเห็นต่อ จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อจุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	- จุดอ่อน หลุมจอดอากาศยานมีไม่เพียงพอรองรับเที่ยวบินในช่วงเวลาที่มีการจราจรคับคั่ง (Peak hour)
CAAT2	- จุดแข็ง มีกฎระเบียบชัดเจนสำหรับบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในเขตลานจอดอากาศยาน เช่น มีระเบียบกำกับดูแลบุคคลที่มีหน้าที่ขับรถในเขตการบิน เป็นต้น - จุดอ่อน การกำกับดูแลหลุมจอดอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยยังไม่มีความชัดเจน เช่น การจัดการในเรื่องวัตถุแปลกปลอมที่อยู่บนพื้นที่เขตการบิน (Foreign Object Debris; FOD) ในลานจอดอากาศยานก่อนที่อากาศยานจะเข้าสู่หลุมจอดอากาศยาน การกำกับดูแลการให้บริการภาคพื้น (Ground Handling Services) ของสายการบินให้เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นต้น
CAAT3	- จุดแข็ง แบบอากาศยานไม่หลากหลาย อากาศยานส่วนใหญ่เป็นอากาศยาน Code C เช่น A320 B737 เป็นต้น รวมถึงอากาศยานสำหรับทำการบินทั่วไป (General Aviation; GA) และอากาศยานสำหรับใช้ในเชิงพาณิชย์ (Business Aviation; BA) ด้วย ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ - จุดอ่อน มีปริมาณเที่ยวบินหนาแน่นเกินกว่าขีดความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยาน
AOT1	- จุดแข็ง บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินท่าอากาศยานดอนเมืองมีคุณภาพและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีการประสานงานที่ดีกับสายการบินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อจุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT1	- จุดอ่อน ท่าอากาศยานดอนเมืองขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น ระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอดอากาศยานหรือ (VDGS; Visual Docking Guidance System) เป็นต้น
AOT2	- จุดแข็ง การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองมีการจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานของสนามบินที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) มีการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยของรัฐและสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)
AOT3	- จุดแข็ง มีความยืดหยุ่นในการใช้งานสะพานเทียบ เช่น การปรับใช้อาคารสะพานเทียบอาคาร 3 (Pier 3) เป็นรูปแบบ Swing pier กล่าวคือ สามารถสลับใช้สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศได้ เช่น ในช่วงกลางวันจะปรับใช้สำหรับภายในประเทศเนื่องจากมีเที่ยวบินภายในประเทศมากกว่าเที่ยวบินระหว่างประเทศ ส่วนในช่วงกลางคืนจะปรับใช้สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศเนื่องจากกลางคืนมีปริมาณเที่ยวบินระหว่างประเทศเยอะกว่า ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากสะพานเทียบที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บริการที่ดีแก่ผู้โดยสาร - จุดอ่อน ความล่าช้าของแผนพัฒนา เช่น อาคารสะพานเทียบอาคาร 6 ไม่สามารถใช้งานสะพานเทียบได้และยังไม่มีการปรับปรุงเนื่องจากอยู่ในช่วงจัดทำแผนพัฒนาทำให้ไม่สามารถให้บริการผู้โดยสารได้เต็มประสิทธิภาพ
AOT4	- จุดแข็ง มีพนักงานที่มีประสบการณ์ในเรื่องของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี - จุดอ่อน โปรแกรมที่ใช้บริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและยังขาดเครื่องมือปฏิบัติงานที่ทันสมัย
AOT5	- จุดแข็ง มีบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถบริหารจัดการบนพื้นฐานของทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่อย่างจำกัด พนักงานสามารถบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานที่เกินขีดความสามารถ (Over capacity)ได้ - จุดอ่อน จำนวนหลุมจอดอากาศยานมีจำกัดและมีข้อจำกัดทางกายภาพ ทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้หลุมจอดอากาศยานของสายการบินต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อจุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AL1	- จุดแข็ง การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองมีความยืดหยุ่น - จุดอ่อน ใช้ระบบแมนนวล (Manual)ในการแจ้งหลุมจอดอากาศยาน ให้กับสายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรอากาศภาคพื้น ทำให้ได้ข้อมูลไม่ตรงกันหรือไม่ทันต่อเหตุการณ์ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของแต่ละเวรไม่เท่ากัน ขาดหน่วยงานกลางในการประสานงานกับสายการบินเพื่อรับข้อมูลที่เดียวและให้ได้ข้อมูลที่ตรงกันและไม่มีมาตรการจัดการกับสายการบินในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดการหลุมจอดอากาศยานที่วางไว้ เช่น การลากหรือจอดผิดหลุมจอดอากาศยาน การลากเครื่องบินไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด
AL2	- จุดแข็ง มีระบบช่วยเหลือในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน - จุดอ่อน จำนวนสะพานเทียบและหลุมจอดอากาศยานมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบิน ทำให้สายการบินต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการที่อากาศยานต้องจอดที่หลุมจอดอากาศยานระยะไกล เช่น การใช้รถบัสรับส่งผู้โดยสารจากหลุมจอดอากาศยานระยะไกล เป็นต้น และความไม่เท่าเทียมในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้กับแต่ละสายการบิน รวมถึงการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานเป็นการจัดไว้ล่วงหน้า ทำให้ไม่เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น สภาพอากาศ เป็นต้น และจุดอ่อนด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการของพนักงานบริหารหลุมจอด เช่น การตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น
AL3	- จุดแข็ง เนื่องจากยังใช้เทคโนโลยีเก่าในการนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอดอากาศยาน ทำให้ประหยัดงบประมาณ - จุดอ่อน ใช้ความรู้และหลักการในอดีตมาบริหารจัดการในสถานการณ์ปัจจุบันมากเกินไป ไม่มีการพัฒนาให้ทันต่อความต้องการของผู้ประกอบการสายการบิน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่าจุดอ่อนของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง คือ มีปริมาณเที่ยวบิน

หนาแน่นเกินกว่าขีดความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยาน ทำให้หลุมจอดอากาศยานมีไม่เพียงพอรองรับเที่ยวบินในช่วงเวลาที่มีการจราจรคับคั่งและยังขาดความชัดเจนในการกำกับดูแลหลุมจอดอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย ส่วนจุดแข็ง คือ อากาศยานส่วนใหญ่ที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นอากาศยาน Code C เช่น A320 B737 เป็นต้น ซึ่งแบบอากาศยานที่ไม่หลากหลายนี้ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ รวมทั้งท่าอากาศยานดอนเมืองยังมีกฎระเบียบกำกับดูแลชัดเจนสำหรับบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในเขตลานจอดอากาศยาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า จุดอ่อนของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง คือ จำนวนหลุมจอดอากาศยานมีจำกัดและมีข้อจำกัดทางกายภาพ ทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งท่าอากาศยานดอนเมืองยังขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น ยังไม่มีระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอดอากาศยานหรือ VDGS (Visual Docking Guidance System) โปรแกรมที่ใช้บริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน (IFIMS) ยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น รวมไปถึงแผนพัฒนาต่าง ๆ ที่มีความล่าช้า ส่วนจุดแข็ง คือ การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองมีการจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานของสนามบินที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) มีความยืดหยุ่นในการใช้งานสะพานเทียบ เช่น การปรับใช้อาคารสะพานเทียบอาคาร 3 (Pier 3) เป็นรูปแบบ Swing pier ทำให้สามารถปรับใช้เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศหรือเที่ยวบินภายในประเทศให้สอดคล้องกับเที่ยวบินที่มีอยู่ได้ นอกจากนั้นยังมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีอีกด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ให้ ความเห็นว่า จุดอ่อนของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง คือ จำนวนสะพานเทียบและหลุมจอดอากาศยานมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบิน การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานเป็นการจัดไว้ล่วงหน้าทำให้ไม่เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบัน ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของแต่ละกะแตกต่างกันและไม่มีความเท่าเทียมในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้แต่ละสายการบิน ไม่มีหน่วยงานกลางในการประสานงานกับสายการบินและไม่มีมาตรการจัดการกับสายการบินในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดการหลุมจอดอากาศยาน รวมถึงยังขาดการนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

3) ท่านมีความคิดเห็นต่อโอกาสและอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อโอกาสและอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	- โอกาส สายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) มีความต้องการใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานหลักอยู่มากและอุตสาหกรรมการบินยังมีโอกาสเจริญเติบโตอยู่ภายหลังสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 - อุปสรรค วิธีการบริหารจัดการในช่วงที่มีความต้องการใช้หลุมจอดอากาศยานให้เพียงพอต่อความต้องการ เช่น ช่วงเวลาที่มีการจราจรคับคั่งในช่วงเช้าและในช่วงเย็นที่อากาศยานกลับมาจอดค้างคืน เป็นต้น
CAAT2	- โอกาส การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น หากนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารหลุมจอดให้ดีมากยิ่งขึ้น เน้นการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller; ATC) สายการบินและท่าอากาศยาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้โปรแกรมหรือแอพพลิเคชันราคาสูง แต่นำโปรแกรมที่มีอยู่แล้ว เช่น EXCEL เข้ามาช่วยในการแบ่งปันข้อมูล เป็นต้น - อุปสรรค หน่วยงานของภาครัฐ (Regulator) ยังไม่ได้เข้าไปกำกับดูแลการให้บริการภาคพื้น (Ground handling) ที่ให้บริการในท่าอากาศยานอย่างเป็นรูปธรรมและยังไม่มีกฎหมายที่รองรับอย่างชัดเจน
CAAT3	- โอกาส เที่ยวบินที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นเที่ยวบินที่ทำการบินในระยะใกล้ อากาศยานส่วนใหญ่เป็นอากาศยาน Code C ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ - อุปสรรค รูปแบบหลุมจอดอากาศยานเป็นแบบเก่า โครงสร้างกายภาพหลุมจอดอากาศยานไม่เอื้อต่อการเข้าออกของอากาศยาน

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อโอกาสและอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT1	- โอกาส องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) มีแนวคิดในการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) มาใช้เพื่อบูรณาการการบริหารจัดการอากาศยานตั้งแต่ลงจอด (Land) ขับเคลื่อนบนทางขับ (Taxi) ตลอดจนเข้าสู่หลุมจอดอากาศยาน (On block) ออกจากหลุมจอดอากาศยาน (Off block) ไปจนถึงการวิ่งขึ้น (Take off) ซึ่งจะทำให้การบริหารหลุมจอดอากาศยานมีประสิทธิภาพและคล่องตัวมากขึ้น โดยปัจจุบันท่าอากาศยานดอนเมืองอยู่ระหว่างศึกษาการนำ ACDM มาใช้ - อุปสรรค การใช้ทางวิ่งร่วมกับกองทัพอากาศอาจทำให้อากาศยานไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดการและมีโอกาสล่าช้าซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
AOT2	- โอกาส เป็นท่าอากาศยานที่มีการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยของรัฐและสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ที่ได้กำหนดทั้งมาตรฐานการดำเนินงาน
AOT3	- โอกาส เป็นท่าอากาศยานที่มีปริมาณเที่ยวบินที่ต้องการจะทำการบินมาลงเป็นจำนวนมากและมีแผนเตรียมพัฒนาปรับปรุงเพื่อเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยาน - อุปสรรค ระเบียบราชการและการดำเนินงานภายในองค์กรมีความล่าช้า
AOT4	- โอกาส ได้งบประมาณจากภาครัฐนำมาพัฒนาท่าอากาศยานในระยะยาว เช่น แผนปรับปรุงอาคารผู้โดยสารเดิม แผนสร้างอาคารผู้โดยสารใหม่อาคาร 3 แผนขยายหลุมจอดอากาศยาน เป็นต้น - อุปสรรค สถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบให้สายการบินต้องหยุดทำการบิน เช่น สถานการณ์โรคระบาด
AOT5	- โอกาส ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทสายการบินและท่าอากาศยาน เนื่องจากเป็นสายการบินที่จดทะเบียนใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) ภายในประเทศไทย ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้สามารถตกลงกันได้ง่าย - อุปสรรค นโยบายของรัฐยังไม่มีความชัดเจน เช่น บทลงโทษของผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อโอกาสและอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AL1	- อุปสรรค ความล่าช้าในการปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานและสะพานเทียบให้สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทุกแบบอากาศยาน
AL2	- อุปสรรค ความล่าช้าในการปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานและสะพานเทียบ
AL3	- โอกาส กายภาพของหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง มีความมั่นคงต่อภาวะภัยคุกคามและสิ่งแวดล้อม

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น โอกาสและอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า โอกาสของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง คือ สายการบินต้นทุนต่ำต้องการใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานหลัก ภายหลังสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 อุตสาหกรรมการบินยังมีโอกาสที่จะเติบโต อีกทั้งการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (ACDM) เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารหลุมจอดอากาศยานให้ดีมากยิ่งขึ้น เน้นการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ สายการบินและท่าอากาศยาน ส่วนในด้านของอุปสรรค คือ ช่วงเวลาที่มีการจราจรคับคั่ง (Peak hour) จะมีความต้องการใช้หลุมจอดอากาศยานมากเกินกว่าขีดความสามารถของสนามบินทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้ยาก อีกทั้งรูปแบบของหลุมจอดอากาศยานยังเป็นแบบเก่าโครงสร้างกายภาพของหลุมจอดอากาศยานไม่เอื้อต่อการเข้าออกของอากาศยานทำให้ไม่สามารถทำเวลาได้มากนัก รวมไปถึงขาดหน่วยงานของภาครัฐเข้าไปกำกับดูแลการให้บริการภาคพื้นในท่าอากาศยานอย่างเป็นรูปธรรมและยังไม่มีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า โอกาสของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง คือ เป็นท่าอากาศยานที่มีการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยของรัฐและสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และมีแนวคิดนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (ACDM) มาใช้เพื่อบูรณาการการบริหารจัดการอากาศยานตั้งแต่ลงจอดไปจนถึงการวิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารหลุมจอดอากาศยานมีประสิทธิภาพและคล่องตัวมากขึ้น ท่าอากาศยานมีปริมาณเที่ยวบินที่ต้องการจะทำการบินมาลงเป็นจำนวนมาก

การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐเพื่อนำมาพัฒนาท่าอากาศยานในระยะยาว เช่น แผนปรับปรุงอาคารผู้โดยสารเดิม แผนสร้างอาคารผู้โดยสารใหม่อาคาร 3 แผนขยายหลุมจอดอากาศยาน เป็นต้น รวมทั้งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทสายการบินและท่าอากาศยาน ส่วนในด้านของอุปสรรค คือ ระเบียบราชการและการดำเนินงานภายในองค์กรมีความล่าช้าและสถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบให้สายการบินต้องหยุดทำการบิน รวมถึงนโยบายของรัฐยังไม่มีความชัดเจน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ให้ความเห็นว่า โอกาสของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง คือ กายภาพของหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองมีความมั่นคงต่อภาวะภัยคุกคามและสิ่งแวดล้อม ส่วนในด้านอุปสรรค คือ ความล่าช้าในการปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานและสะพานเทียบให้สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทุกแบบอากาศยาน

4) การเจริญเติบโตทางด้านการบินอาจส่งผลให้การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น ท่านมีการวางแผนในการบริหารจัดการอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางด้านการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	เนื่องจากในเวลาปกติท่าอากาศยานยังสามารถรองรับเที่ยวบินได้ จะเกินขีดความสามารถเฉพาะในช่วงเวลาที่มีเที่ยวบินมากในบางช่วงเวลาที่มีการจราจรคับคั่ง (Peak hour) จึงควรบริหารจัดการในด้านการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) กับสายการบิน
CAAT2	นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (ACDM) เข้ามาช่วยบริหารจัดการให้อากาศยานใช้เวลาในหลุมจอดอากาศยานให้สั้นที่สุด กล่าวคือ ให้แต่ละเที่ยวบินใช้ระยะเวลาการครอบครองหลุมจอด (Turnaround time) ให้สั้นที่สุดโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย
CAAT3	วางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพเนื่องจากการเพิ่มขีดความสามารถทำได้ยากและใช้แผนนโยบายระดับประเทศและระเบียบของ กพท. ที่ใช้ติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางด้านการบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT1	จัดทำโครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 ให้สามารถรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นได้ โดยมีการจัดทำหลุมจอดอากาศยานด้านทิศเหนือเพิ่ม รวมถึงปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานบางส่วน ซึ่งจะส่งผลให้ท่าอากาศยานดอนเมืองมีหลุมจอดอากาศยานรวมทั้งสิ้น 142 หลุมจอด คาดการณ์ว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2567
AOT2	ดำเนินการกับซากอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้มาตรการความปลอดภัยและมาตรการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน เพื่อให้มีหลุมจอดอากาศยานเพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบิน
AOT3	พัฒนาปรับปรุงพื้นที่ในท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยานทางด้านเหนือและโรงซ่อมบำรุง
AOT4	เพิ่มหลุมจอดอากาศยานให้เพียงพอ จัดระเบียบซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินให้อยู่ในพื้นที่ที่กำหนดเพื่อให้มีพื้นที่หลุมจอดอากาศยานที่สามารถใช้งานได้เพิ่มขึ้น
AOT5	ใช้การบริหารจัดการเชิงนโยบายในการจัดการ เช่น แผนพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยานให้เพียงพอ แผนพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 การเพิ่มหลุมจอดอากาศยานด้านเหนือ การเพิ่มหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร (Contact gate) ที่อาคารผู้โดยสารอาคาร 3 เป็นต้น
AL1	บริหารจัดการการทำการบินของเที่ยวบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับให้มากที่สุดและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่ให้บริการจัดการหลุมจอดอากาศยานด้วยการแจ้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เช่น การแจ้งข้อมูลเมื่อมีอากาศยานเข้าออกก่อนเวลาหรือหลังเวลาการแจ้งล่วงหน้า เมื่ออากาศยานมีกำหนดการซ่อมบำรุง เป็นต้น
AL2	นำอากาศยานไปจอดที่ท่าอากาศยานอื่นเพื่อลดความแออัดที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เช่น ท่าอากาศยานเชียงใหม่ เป็นต้น
AL3	นำอากาศยานของสายการบินไปจอดที่ท่าอากาศยานต่างจังหวัด เพื่อแก้ไขปัญหาที่จอดอากาศยานไม่เพียงพอและปัญหาเวลาการบิน (Slot) เวลาบินเข้าออก

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น แนวทางในการวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองให้เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่าควรบริหารจัดการในด้านการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) กับสายการบิน เนื่องจากในเวลาปกติท่าอากาศยานยังสามารถรองรับเที่ยวบินได้ จะเกินขีดความสามารถเฉพาะในช่วงเวลาที่มีเที่ยวบินมากในบางช่วงเวลาและควรนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (ACDM) เข้ามาช่วยบริหารจัดการให้อากาศยานใช้เวลาในหลุมจอดอากาศยานให้สั้นที่สุด กล่าวคือ ให้แต่ละเที่ยวบินใช้ระยะเวลาในการครอบครองหลุมจอดอากาศยานให้สั้นที่สุด โดยยังอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย การวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ การใช้แผนนโยบายระดับประเทศและระเบียบของ กพท. ที่ใช้ติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามการจัดสรรเวลาการบินที่ได้รับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่าควรดำเนินการกับซากอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ จัดระเบียบซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินให้อยู่ในพื้นที่ที่กำหนดภายใต้มาตรการความปลอดภัยและมาตรการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน พัฒนาปรับปรุงพื้นที่ในท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยานทางด้านเหนือและโรงซ่อมบำรุง รวมถึงปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานบางส่วนเพื่อให้เพียงพอรองรับปริมาณเที่ยวบิน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ให้ ความเห็นว่า ควรบริหารจัดการการทำการบินของเที่ยวบินให้ตรงตามเวลาเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับให้มากที่สุด ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานและการพิจารณานำอากาศยานไปจอดที่ท่าอากาศยานอื่นเพื่อลดความแออัดที่ท่าอากาศยานดอนเมือง

5) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีข้อจำกัด ปัจจัยภายในหรือภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อข้อจำกัด ปัจจัยภายในหรือภายนอกที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	แผนมีความเป็นไปได้
CAAT2	แผนมีความเป็นไปได้หากมีนโยบายที่ให้การสนับสนุนด้วย
CAAT3	แผนมีความเป็นไปได้
AOT1	- ปัจจัยภายนอก โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นการใช้งบลงทุนประเภทโครงการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานต้องผ่านการเห็นชอบจาก คณะกรรมการ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงคมนาคม คณะรัฐมนตรี รวมถึงความเห็นชอบผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกหลายหน่วยงาน จึงเป็นปัจจัยภายนอกที่ ทอท. ไม่สามารถควบคุมได้
AOT2	แผนมีความเป็นไปได้
AOT3	แผนได้รับการอนุมัติแล้ว
AOT4	- ปัจจัยภายใน ระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง การปรับพื้นที่
AOT5	- ปัจจัยภายใน ได้แก่ การเตรียมข้อมูลเสนอแผนให้ทันเวลา เช่น การประเมินความเสี่ยง งบประมาณ เป็นต้น - ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การพิจารณาแผนและการอนุมัติงบประมาณจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงคมนาคม สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยและหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
AL1	- ปัจจัยภายใน ได้แก่ อายุการใช้งานของอุปกรณ์และระบบที่ใช้รองรับการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) การซ่อมบำรุงไม่เป็นไปตามแผนกำหนดการ การบริหารจัดการทรัพยากรให้เพียงพอ เช่น เมื่อเครื่องบินเกิดปัญหาแต่มีชิ้นส่วนอะไหล่ไม่เพียงพอทำให้ต้องแก้ไขปัญหาและส่งผลให้เที่ยวบินเกิดความล่าช้า เป็นต้น - ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เวลาที่ได้รับการจัดสรร (Slot time) ของสนามบินต้นทางและสนามบินปลายทางไม่สอดคล้องกัน ทำให้ไม่สามารถทำการบินได้ตรงตามเวลาที่ได้รับในบางเที่ยวบิน
AL2	- ปัจจัยภายใน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายของสายการบินที่เพิ่มขึ้นไม่คุ้มค่า เป็นต้น
AL3	- ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของท่าอากาศยานในการอนุมัติให้หลุมจอดอากาศยานแต่ละสายการบินทำให้มีผลต่อการแข่งขันและทำให้ไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถได้เร็วเท่าที่ควร

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีข้อจำกัด ปัจจัยภายในหรือภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่าแผนการบริหารจัดการในด้านการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) กับสายการบิน แผนการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (ACDM) เข้ามาใช้ และการวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีให้เต็มประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้หากมีนโยบายที่ให้การสนับสนุนด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่าแผนมีความเป็นไปได้ โดยมีปัจจัยภายใน ได้แก่ ระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินความเสี่ยง งบประมาณ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นการใช้งบลงทุนประเภทโครงการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงคมนาคม คณะรัฐมนตรี รวมถึงความเห็นชอบผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ซึ่ง ทอท. ไม่สามารถควบคุมได้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ให้ ความเห็นว่า แผนมีความเป็นไปได้ โดยปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การแก้ปัญหาโดยใช้ระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (ACDM) เข้ามาช่วยอาจติดปัญหาเรื่องอายุการใช้งานของอุปกรณ์และระบบที่ใช้รองรับ การแก้ปัญหาโดยการนำอากาศยานไปจอดที่ท่าอากาศยานอื่นเพื่อลดความแออัดที่ท่าอากาศยานดอนเมือง อาจทำให้ค่าใช้จ่ายของสายการบินเพิ่มขึ้น ส่วนการแก้ปัญหาโดยบริหารจัดการการทำการบินของเที่ยวบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) อาจมีปัจจัย เช่น การซ่อมบำรุงไม่เป็นไปตามแผน การบริหารจัดการทรัพยากรไม่เพียงพอ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เวลาที่ได้รับการจัดสรร (Slot time) ของสนามบินต้นทางและสนามบินปลายทางไม่สอดคล้องกัน ทำให้ไม่สามารถทำการบินได้ตรงตามเวลาที่ได้รับ

6) มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างไรและหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ท่านมีแนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และแนวทางรองรับหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	พิจารณาสนามบินอื่นเพื่อใช้ในการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น เช่น สนามบินอู่ตะเภารองรับในกรุงเทพฯ ปริมณฑลและพื้นที่ในโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard Development Program; ESB) และย้ายอากาศยานที่ทำการบินจำพวกเครื่องบินส่วนบุคคล (Private Aircraft) ไปที่สนามบินอื่น เป็นต้น หมายเหตุ: โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard Development Program; ESB) มีวัตถุประสงค์หลักของโครงการ คือ เพื่อเปลี่ยนอุตสาหกรรมเบามาเป็น อุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศในระยะยาว เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ น้ำมันและก๊าซปิโตรเคมี โดยโครงการนี้ตั้งอยู่ใน 3 จังหวัด คือ ชลบุรี ระยองและฉะเชิงเทรา (ที่มา: https://www.longtunman.com/17041)
CAAT2	ควรเน้นพัฒนาในเรื่องของระบบที่ใช้ปฏิบัติงาน (System) และความสามารถของพนักงาน (Staff Competency) ตามหลักการขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กล่าวคือ ระบบและคนจะต้องไปพร้อมกัน ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานได้
CAAT3	พิจารณาสนามบินอื่นที่มีขีดความสามารถรองรับปริมาณเที่ยวบินได้
AOT1	อากาศยานที่ใช้บริการที่ท่าอากาศยานดอนเมืองส่วนใหญ่เป็นอากาศยานแบบลำตัวแคบ (Narrow body) ซึ่งหากมีการปรับปรุงเครื่องหมาย (Marking) ของหลุมจอดอากาศยานขนาดใหญ่ที่ใช้รองรับอากาศยานแบบลำตัวกว้าง (Wide body) ให้สามารถรองรับอากาศยานลำตัวแคบได้จะสามารถเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยานได้อีกเพื่อช่วยแก้ปัญหาในระยะสั้น หากยังเกินขีดความสามารถอาจต้องพิจารณาขอความร่วมมือสายการบินให้นำอากาศยานไปจอดค้างคืนที่ท่าอากาศยานต่างจังหวัด เช่น สนามบินภูมิภาคของ ทอท. หรือสนามบินในความดูแลของกรมท่าอากาศยาน ในส่วนการแก้ไขปัญหาระยะยาวยังคงต้องใช้แผนพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และแนวทางรองรับหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT2	มีการประเมินและติดตามผลให้เป็นไปตามมาตรการความปลอดภัยและมาตรการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน
AOT3	มีการประเมินและติดตามผลอยู่ตลอดให้ทันตามกำหนดการที่วางไว้และมีการใช้การจัดอันดับท่าอากาศยานของสภาท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International; ACI) หรือ ASQ (Airport Service Quality) มาประเมินผลด้วย หากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีแนวทางอื่น คือ กำจัดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินเพื่อให้ได้หลุมจอดอากาศยานที่ใช้งานได้คืนมา
AOT4	แนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ควบคุมการเพิ่มปริมาณเที่ยวบินให้เหมาะสมกับเวลาการบิน (Slot) ควบคุมปริมาณอากาศยานที่จอดค้างคืน ปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานให้สามารถรองรับอากาศยานได้หลากหลายแบบอากาศยานและแก้ไขจุดจอดอากาศยาน (T-mark)
AOT5	หากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ จะนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้มากขึ้น เพื่อช่วยในการแบ่งปันข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างท่าอากาศยาน หอบังคับการบินและสายการบิน หากยังไม่สามารถรองรับจำนวนเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นได้เนื่องจากแผนพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 เป็นแผนที่พัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองจนเต็มขีดความสามารถแล้ว อาจจะต้องพิจารณาสนามบินอื่นเป็นสนามบินรองรับ ตัวอย่าง เช่น สนามบินอู่ตะเภา เป็นต้น
AL1	มีการประชุมเรื่องความสามารถในการตรงต่อเวลา (On-time Performance; OTP) เพื่อหาสาเหตุและแก้ปัญหา รวมถึงมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators; KPI) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงภายในสายการบินทุก ๆ เดือน โดยทุกหน่วยงานจะต้องให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
AL2	นำอากาศยานไปจอดที่ท่าอากาศยานอื่นเพื่อลดปัญหาความคับคั่ง
AL3	เมื่อปัญหาหลุมจอดอากาศยานไม่เพียงพอและการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ยังไม่สามารถแก้ไขได้ สายการบินได้พิจารณาชะลอการนำเครื่องเข้ามาเพิ่ม

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และแนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่ามีการประเมินและติดตามผล หากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้มีแนวทางอื่นในการรองรับ กล่าวคือ พิจารณาสนามบินอื่นเพื่อใช้ในการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น เช่น สนามบินอู่ตะเภารองรับในกรุงเทพฯ ปริมณฑลและพื้นที่ในโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard Development Program; ESB) และย้ายอากาศยานที่ทำการบินจำพวกเครื่องบินส่วนบุคคล (Private Aircraft) ไปที่สนามบินอื่นและควรเน้นพัฒนาในเรื่องระบบที่ใช้ปฏิบัติงานและความสามารถของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่ามีการประเมิน ติดตามผลและมีการใช้การจัดอันดับท่าอากาศยาน (ASQ) ของสภาท่าอากาศยานระหว่างประเทศมาประเมินผลด้วย หากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้มีแนวทางอื่นในการรองรับ คือ ปรับปรุงเครื่องหมาย (Marking) ของหลุมจอดอากาศยานขนาดใหญ่ให้สามารถรองรับอากาศยานลำตัวแคบได้เพื่อเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยาน ควบคุมการเพิ่มปริมาณเที่ยวบินให้เหมาะสมกับเวลาการบิน (Slot) ควบคุมปริมาณอากาศยานที่จอดค้างคืน กำจัดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินเพื่อให้ได้หลุมจอดอากาศยานที่ใช้งานได้คืนมา นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้มากขึ้นเพื่อช่วยในการแบ่งปันข้อมูลเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน หากยังเกินขีดความสามารถอาจต้องพิจารณาขอความร่วมมือสายการบินให้นำอากาศยานไปจอดค้างคืนที่ท่าอากาศยานต่างจังหวัด เช่น สนามบินภูมิภาคของ ทอท. หรือสนามบินในความดูแลของกรมท่าอากาศยาน ในส่วนการแก้ไขปัญหาระยะยาวยังคงต้องใช้แผนพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ให้ความเห็นว่า หากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้มีแนวทางอื่นในการรองรับ สายการบินไทยแอร์เอเชียจะมีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและแก้ปัญหาเรื่องความสามารถในการตรงต่อเวลา (OTP) กำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงภายในสายการบินทุก ๆ เดือน สายการบินนกแอร์พิจารณานำอากาศยานไปจอดที่ท่าอากาศยานอื่นเพื่อลดปัญหาความคับคั่งและสายการบินไทยไลออนแอร์จะพิจารณาชะลอการนำเครื่องเข้ามาเพิ่ม

4.1.3 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง

แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (Disable aircraft) การจัดการฝูงบิน (Fleet management) และการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation)

1) หัวข้อซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (Disable aircraft)

- มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 8 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4 และ AOT5

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	ไม่มีหน่วยงานเฉพาะดูแล เป็นหน้าที่ของท่าอากาศยานในการบริหารจัดการ เช่น อากาศยานที่ถูกถอนทะเบียนเป็นซากอากาศยาน เจ้าของซากอากาศยานต้องดำเนินการจ่ายค่าที่จอดซากอากาศยานเอง ซึ่งเป็นเรื่องระหว่างท่าอากาศยานและเจ้าของซากอากาศยาน เป็นต้น
CAAT2	ไม่มีหน่วยงานเฉพาะกำกับดูแลในเรื่องของซากอากาศยาน แต่ให้ท่าอากาศยานบริหารจัดการกันเอง มีเพียงระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยว่าด้วยมาตรฐานการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ พ.ศ. 2562 ส่วนที่สี่ รายละเอียดของวิธีดำเนินงานสนามบินและมาตรการด้านความปลอดภัยและด้านการรักษาความปลอดภัย ข้อ (๗) การเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้อง (removal of a disable aircraft) ที่กล่าวถึงวิธีการดำเนินงานเพื่อเคลื่อนย้ายอากาศยานที่ขัดข้องซึ่งอยู่บนพื้นที่เคลื่อนไหวหรือบริเวณที่เชื่อมต่อกัน เนื่องจากเกี่ยวข้องในเรื่องของความปลอดภัยโดยตรง แต่ไม่ได้กล่าวถึงอากาศยานที่อยู่ในส่วนของลานจอดอากาศยาน (Apron) หรือพื้นที่ที่จัดไว้สำหรับเป็นที่จอดอากาศยาน ท่าอากาศยานต้องเขียนระเบียบขึ้นเองเนื่องจากเป็นเรื่องการบริหารจัดการภายในพื้นที่รับผิดชอบของท่าอากาศยาน สามารถเขียนระเบียบเองได้โดยต้องไม่ขัดกับข้อกฎหมายของ กพท.
AOT1	ไม่มีหน่วยงานเฉพาะดูแล แต่มีฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินเป็นผู้ดูแล
AOT2	ไม่มีหน่วยงานเฉพาะดูแล ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินเป็นผู้ประสานงานติดต่อกับสายการบินเจ้าของอากาศยานที่ปลดระวาง

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT3	ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินเป็นผู้ดูแลเรื่องการย้ายซากอากาศยาน
AOT4	ไม่มีหน่วยงานเฉพาะดูแล ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินดูแลในเรื่องจัดระเบียบให้ซากอากาศยานอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม
AOT5	ไม่มีหน่วยเฉพาะที่ดำเนินการด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน เป็นการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายมาตรฐานท่าอากาศยานและอาชีวอนามัยกำกับและกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัย ฝ่ายกฎหมายดำเนินการด้านคดีความและด้านการเงิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินกำกับดูแลการดำเนินการไม่ให้มีผลกระทบต่อการบิน ฝ่ายการท่าอากาศยานดูแลพื้นที่ที่ดำเนินการ ฝ่ายสนามบินและอาคารสนับสนุนด้านสาธารณูปโภค ฝ่ายรักษาความปลอดภัยดูแลด้านความปลอดภัยและฝ่ายดับเพลิงและกู้ภัยดูแลด้านการป้องกันเพลิง

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น หน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีหน่วยงานเฉพาะดูแล เป็นหน้าที่ของท่าอากาศยานในการบริหารจัดการ เช่น อากาศยานที่ถูกถอนทะเบียนเป็นซากอากาศยาน เจ้าของซากต้องดำเนินการจ่ายค่าที่จอดซากอากาศยานเอง ซึ่งเป็นเรื่องระหว่างท่าอากาศยานและเจ้าของซากอากาศยาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีหน่วยงานเฉพาะดูแล ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินเป็นผู้ดูแลเรื่องการย้ายซากอากาศยานจัดระเบียบให้อยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมและเป็นผู้ประสานงานติดต่อกับสายการบินเจ้าของอากาศยานที่ปลดระวาง

- มีแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 8 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4 และ AOT5

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	ท่าอากาศยานเป็นผู้มีหน้าที่บริหารจัดการ
CAAT2	กพท. มีหน้าที่ดูแลในเรื่องของความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ให้ดำเนินไปตามมาตรฐานเท่านั้น
AOT1	ผลักดันซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินออกจากพื้นที่ของท่าอากาศยานและจัดระเบียบให้ซากอากาศยานอยู่ในพื้นที่เดียวกัน
AOT2	จัดระเบียบที่จอดซากอากาศยานและประสานงานกับสายการบินเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้ามานำซากอากาศยานที่ไม่ติดข้อกฎหมายไปดำเนินการนอกพื้นที่เขตการบิน
AOT3	ผลักดันให้ซากอากาศยานออกจากพื้นที่ของท่าอากาศยานและหากยังไม่สามารถดำเนินการได้ให้ย้ายซากอากาศยานไปไว้ในบริเวณเดียวกัน เพื่อให้มีพื้นที่หลุมจอดอากาศยานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้เพิ่มขึ้น
AOT4	จัดให้ซากอากาศยานจอดเป็นกลุ่มในด้านทิศใต้ของท่าอากาศยานและมีการตรวจตราความเรียบร้อยในเขตการบินเป็นระยะ
AOT5	ยังไม่มีระเบียบรองรับที่ชัดเจน ใช้การคิดค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Parking charge) เป็นอัตราก้าวหน้า แต่เนื่องจากซากอากาศยานส่วนใหญ่เป็นอากาศยานที่ปลดระวางแล้วรอการจำหน่ายหรือเป็นอากาศยานของสายการบินที่ไม่ดำเนินธุรกิจแล้วซึ่งบางครั้งมีคดีความไม่สามารถทำการเคลื่อนย้ายได้ ทำให้การคิดค่าธรรมเนียมอัตราก้าวหน้าไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น แนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า ท่าอากาศยานเป็นผู้มีหน้าที่บริหารจัดการ กพท. มีหน้าที่ดูแลในเรื่องความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยให้ดำเนินไปตามมาตรฐานเท่านั้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า แนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน คือ ผลักดันซากอากาศยานที่

ไม่ได้ทำการบินออกจากพื้นที่ของท่าอากาศยานและจัดระเบียบให้ซากอากาศยานอยู่ในพื้นที่เดียวกันเพื่อให้มีพื้นที่หลุมจอดอากาศยานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้เพิ่มขึ้น มีการคิดค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Parking charge) เป็นอัตราก้าวหน้า แต่เนื่องจากซากอากาศยานส่วนใหญ่เป็นอากาศยานที่ปลดระวางแล้วรอการจำหน่ายหรืออากาศยานของสายการบินที่ไม่ดำเนินธุรกิจแล้วและมีคดีความไม่สามารถทำการเคลื่อนย้ายได้ ทำให้การคิดค่าธรรมเนียมอัตราก้าวหน้าไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ส่วนซากอากาศยานที่ไม่ติดข้อกฎหมายได้มีการประสานงานกับสายการบินเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้ามานำไปดำเนินการนอกพื้นที่เขตการบิน

- มีการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 8 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4 และ AOT5

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการดำเนินการในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	เป็นหน้าที่ของท่าอากาศยานในการบริหารจัดการ เช่น อากาศยานที่ถูกถอนทะเบียนเป็นซากอากาศยาน เจ้าของซากต้องดำเนินการจ่ายค่าที่จอดซากอากาศยานเอง ซึ่งเป็นเรื่องระหว่างท่าอากาศยานและเจ้าของซากอากาศยาน เป็นต้น
CAAT2	กพท. มีหน้าที่ดูแลในเรื่องของความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) นอกเหนือจากนั้นให้ท่าอากาศยานเป็นผู้ดูแลและกำหนดบทลงโทษ ตัวอย่างเช่น การตัดแยกซากอากาศยาน ท่าอากาศยานต้องจัดทำระเบียบเองภายในของท่าอากาศยาน โดยไม่ให้ขัดต่อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การตัดแยกอากาศยานบางครั้งอาจมีน้ำมันหรือสารเคมีรั่วไหลต้องจัดการไม่ให้ขัดต่อกฎหมายสิ่งแวดล้อมด้วย เป็นต้น
AOT1	ผลักดันซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินออกจากพื้นที่ของท่าอากาศยานและหากติดปัญหาในด้านข้อกฎหมายไม่สามารถนำออกจากท่าอากาศยานได้ ต้องจัดระเบียบให้ซากอากาศยานอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม
AOT2	ท่าอากาศยานดอนเมืองมีการดำเนินการกับซากอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best practice) ให้กับท่าอากาศยานอื่นในประเทศได้ในเรื่องการจอดซากอากาศยาน การติดต่อสายการบินเพื่อกำหนดให้ผู้ประกอบการ

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการดำเนินการในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT2	เข้ามานำอากาศยานที่ปลดระวางไปดำเนินการนอกพื้นที่เขตการบิน โดยที่ยังต้องปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยและมาตรการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยานอย่างเคร่งครัด
AOT3	กำจัดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน โดยใช้วิธีการทางกฎหมายผลักดันให้ซากอากาศยานออกจากพื้นที่ของท่าอากาศยานโดยเร็วที่สุด หากยังไม่สามารถดำเนินการได้ต้องทำการจัดระเบียบซากอากาศยานไว้ในบริเวณเดียวกันเพื่อไม่ให้กระทบต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เช่น ปรับปรุงพื้นที่ว่างทางด้านเหนือของสนามบินให้มีโครงสร้างแข็งแรงเพียงพอเพื่อใช้จอดอากาศยานที่ติดปัญหาด้านกฎหมายหรือห้ามดำเนินการเคลื่อนย้ายอากาศยานออกนอกท่าอากาศยาน ซึ่งจะทำให้ได้หลุมจอดอากาศยานที่ใช้งานได้คืนมา
AOT4	ผลักดันให้ซากอากาศยานที่ไม่ติดข้อกฎหมายออกจากท่าอากาศยานให้เร็วที่สุดเพื่อให้มีหลุมจอดอากาศยานที่ใช้งานได้เพิ่มขึ้น
AOT5	เนื่องจากไม่มีระเบียบรองรับที่ชัดเจนจึงมีการดำเนินการจัดการกับซากอากาศยานดังนี้ 1. จัดระเบียบให้ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินจอดในพื้นที่ที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นอากาศยานที่ไม่มีความสมควรเดินอากาศ (Airworthiness) และจัดว่าเป็นวัตถุแปลกปลอมที่อยู่บนพื้นที่เขตการบิน (Foreigh Object Debris; FOD) ซึ่งอาจก่อให้เกิดอันตรายต่ออากาศยานขณะปฏิบัติการภายในเขตการบิน 2. ใช้การฟ้องร้องบังคับคดีให้ขายทอดตลาด ใช้กระบวนการทางแพ่งในการบริหารจัดการ เพราะยังไม่มีกฎหมายเฉพาะสำหรับจัดการกับซากอากาศยาน แต่ในอนาคตมีแผนจะนำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานมาช่วยผลักดันซากอากาศยานออกจากท่าอากาศยาน ยกตัวอย่าง เช่น อากาศยานที่อายุใกล้ครบวาระให้รัฐบังคับใช้กฎหมายให้นำอากาศยานออกจากท่าอากาศยานไป

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การดำเนินการในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยได้ให้ความเห็นว่า เป็นหน้าที่ของท่าอากาศยานในการบริหารจัดการ เช่น อากาศยานที่ถูกถอนทะเบียนเป็นซากอากาศยาน เจ้าของซากต้องดำเนินการจ่ายค่าที่จอดซากอากาศยานเอง ซึ่งเป็นเรื่องระหว่างท่าอากาศยานและเจ้าของซากอากาศยาน เป็นต้น กพท. มีหน้าที่ดูแลในเรื่องของความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย นอกเหนือจากนั้นให้ท่าอากาศยานเป็นผู้ดูแล จัดทำระเบียบและกำหนดบทลงโทษภายในท่าอากาศยานโดยไม่ให้ขัดต่อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า เนื่องจากไม่มีระเบียบรองรับที่ชัดเจนจึงมีการดำเนินการจัดการกับซากอากาศยานโดยผลักดันซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินออกจากพื้นที่ของท่าอากาศยานและหากติดปัญหาในด้านข้อกฎหมายไม่สามารถนำออกจากท่าอากาศยานได้ให้จัดระเบียบให้ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินจอดในพื้นที่ที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นอากาศยานที่ไม่มีความสมควรเดินอากาศ (Airworthiness) และจัดเป็นวัตถุแปลกปลอมที่อยู่บนพื้นที่เขตการบิน (FOD) อาจก่อให้เกิดอันตรายต่ออากาศยานขณะปฏิบัติการภายในเขตการบิน รวมถึงใช้การฟ้องร้องบังคับคดีให้ขายทอดตลาดใช้กระบวนการทางแพ่งในการบริหารจัดการ เพราะยังไม่มีกฎหมายเฉพาะสำหรับจัดการกับซากอากาศยาน แต่ในอนาคตมีแผนจะนำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานมาช่วยผลักดันซากอากาศยานออกจากท่าอากาศยาน ยกตัวอย่างเช่น อากาศยานที่อายุใกล้ครบวาระให้รัฐบังคับใช้กฎหมายให้นำอากาศยานออกจากท่าอากาศยานไป

- มีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 8 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4 และ AOT5

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	เป็นหน้าที่ของท่าอากาศยานในการบริหารจัดการ
CAAT2	กำหนดค่าจอดซากอากาศยานเป็นอัตราก้าวหน้า

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT1	กำหนดค่าจอดซากอากาศยานเป็นอัตราก้าวหน้า แต่จะส่งผลให้การประกาศขายซากอากาศยานเป็นไปได้ยากเนื่องจากผู้ซื้อต้องจ่ายอัตราค่าภาระในจำนวนเงินที่สูง
AOT2	มีการกำหนดค่าจอดเป็นอัตราก้าวหน้าสำหรับอากาศยานที่จอดนานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการจอดซากอากาศยานขึ้นอีก
AOT3	ดำเนินคดีตามข้อกฎหมาย เช่น การเก็บค่าจอดของซากอากาศยาน
AOT4	ไม่มีบทลงโทษชัดเจน แต่มีการเก็บค่าจอดของซากอากาศยาน
AOT5	ยังไม่มีบทลงโทษ แต่หากเป็นสายการบินที่ยังทำการบินอยู่และมีซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินจอดค้าง ทางท่าอากาศยานจะไม่อนุญาตให้สายการบินนำอากาศยานเข้ามาเพิ่มอีก เนื่องจากท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานที่มีความหนาแน่นระดับที่ 3 กล่าวคือ มีความต้องการทำการบินมากเกินกว่าโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานจะรองรับได้ การนำอากาศยานเข้ามาทำการบินจะต้องได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานก่อน แต่ซากอากาศยานส่วนใหญ่เป็นของสายการบินที่ไม่ได้ทำการบินแล้วจึงต้องใช้กระบวนการทางศาลเข้ามาช่วย

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินเป็นหน้าที่ของท่าอากาศยานในการบริหารจัดการ เช่น กำหนดค่าจอดซากอากาศยานเป็นอัตราก้าวหน้า

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน ท่าอากาศยานยังไม่มีบทลงโทษชัดเจน แต่หากเป็นสายการบินที่ยังทำการบินอยู่และมีซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินจอดค้าง ทางท่าอากาศยานจะไม่อนุญาตให้สายการบินนำ

อากาศยานเข้ามาเพิ่มอีก เนื่องจากท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานที่มีความหนาแน่นระดับที่ 3 มีความต้องการทำการบินมากเกินกว่าโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน การนำอากาศยานเข้ามาทำการบินจะต้องได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานก่อน แต่ซากอากาศยานส่วนใหญ่เป็นของสายการบินที่ไม่ได้ทำการบินแล้วจึงต้องใช้กระบวนการทางศาลเข้ามาช่วย รวมทั้งมีการกำหนดค่าจอดเป็นอัตราก้าวหน้าสำหรับอากาศยานที่จอดนานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการจอดซากอากาศยานขึ้นอีก

- มีการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 8 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4 และ AOT5

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	มีการติดตามผล
CAAT2	มีการประเมินผลและติดตามผล
AOT1	มีการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือน
AOT2	มีการประเมินผลและติดตามผล
AOT3	มีการประเมินผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เช่น การดำเนินการเคลื่อนย้ายซากอากาศยาน เป็นต้น
AOT4	ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เพราะไม่มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เน้นการบริหารจัดการให้ซากอากาศยานอยู่ในพื้นที่ที่กำหนดเพื่อไม่ให้กระทบต่อหลุมจอดอากาศยานที่ต้องใช้งาน
AOT5	ไม่มีการประเมินประสิทธิภาพด้านกำกับดูแล เนื่องจากไม่มีแนวทางการบังคับใช้และบทลงโทษ แต่มีการติดตามผล เก็บสถิติและข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น อากาศยานที่มีการถอนทะเบียน อากาศยานที่ขาดความสมควรเดินอากาศ (Airworthiness of Aircraft) เป็นต้น และหากสามารถติดต่อเจ้าของอากาศยานได้ก็จะทำหนังสือเพื่อให้เคลื่อนย้ายอากาศยานออกไป หากไม่สามารถติดต่อเจ้าของอากาศยานได้ การเคลื่อนย้ายอากาศยานต้องทำการลงบันทึกประจำวันด้วย

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า มีการประเมินและติดตามผลประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า มีการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือน แต่ไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เพราะไม่มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เน้นการบริหารจัดการให้ซากอากาศยานอยู่ในพื้นที่ที่กำหนดเพื่อไม่ให้กระทบต่อหลุมจอดอากาศยานที่ต้องใช้งาน มีการติดตามผลเก็บสถิติและข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น อากาศยานที่มีการถอนทะเบียน อากาศยานที่ขาดความสมควรเดินอากาศ (Airworthiness of Aircraft) เป็นต้น และหากสามารถติดต่อเจ้าของอากาศยานได้ก็จะทำหนังสือเพื่อให้เคลื่อนย้ายอากาศยานออกไป หากไม่สามารถติดต่อเจ้าของอากาศยานได้การเคลื่อนย้ายอากาศยานต้องทำการลงบันทึกประจำวันด้วย

2) หัวข้อการจัดการฝูงบิน (Fleet management)

- มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	-
CAAT2	-
AOT1	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรดูแลในด้านการจัดการฝูงบิน ดูแลการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) เครื่องที่จะนำเข้ามา โดยแจ้งขีดความสามารถในการรองรับอากาศยานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT3	ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินเป็นผู้ประสานงาน
AOT4	ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT5	ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินเป็นผู้ประสานงานด้านการจัดการฝูงบิน ต้องมีการทำหนังสือพร้อมส่งรายละเอียดอากาศยานที่จะนำเข้ามา ได้แก่ เครื่องหมายสัญชาติและทะเบียนของอากาศยาน แบบอากาศยาน เป็นต้น หากไม่สามารถอนุญาตให้นำอากาศยานเข้ามาได้ก็จะทำความตกลงเงื่อนไขกัน เช่น ปรับเวลาเครื่องที่เข้ามาลง ทำการหมุนเวียนเครื่องไม่ให้จอดค้างคืน (Overnight) ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองในช่วงเวลา 00.00 น.- 07.00 น. เกินกว่าจำนวนเครื่องที่กำหนดไว้ในข้อตกลง เป็นต้น
AL1	มีหน่วยงานเฉพาะในด้านการจัดการฝูงบิน กล่าวคือ 1) จัดทำแผนธุรกิจ (Business plan management) มีหน้าที่จัดทำแผนธุรกิจ หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพิ่มลดเที่ยวบินให้ตรงกับปริมาณผู้โดยสาร 2) วางแผนการจัดการฝูงบิน (Planning fleet management) เพื่อบริหารจัดการการซ่อมบำรุงให้สอดคล้องกับตารางบินที่ได้รับ 3) การจัดการฝูงบิน (Operation control center fleet management) มีหน้าที่หลักในการจัดการฝูงบินในแต่ละวันให้มีประสิทธิภาพและประสานงานหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ติดตามการทำการบินของเที่ยวบินเพื่อให้ทราบเวลาที่แน่นอนของเที่ยวบินและนำมาใช้บริหารจัดการเวลาการทำงานของทุกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ
AL2	มีหน่วยงานเฉพาะในด้านการจัดการฝูงบิน คือ ฝ่ายช่าง
AL3	มีหน่วยงานโดยตรง ดำเนินการจัดทำข้อมูลเสนอผู้บริหารในการตัดสินใจเพิ่มหรือลดขนาดของฝูงบิน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น หน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยไม่ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าว

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรของท่าอากาศยานเป็นผู้ดูแลในด้านการจัดสรรเวลาการบิน (Slot) เครื่องที่จะนำเข้ามา แจ้งขีดความสามารถในการรองรับอากาศยานไปที่สำนักงานการบินพลเรือน

แห่งประเทศไทย (กพท.) ส่วนฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานด้านการจัดการฝูงบิน โดยสายการบินต้องทำหนังสือพร้อมส่งรายละเอียดอากาศยานที่จะนำเข้ามา ได้แก่ เครื่องหมายสัญชาติและทะเบียนของอากาศยาน แบบอากาศยาน เป็นต้น หากฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินไม่สามารถอนุญาตให้สายการบินนำอากาศยานเข้ามาเพิ่มได้ก็ต้องมีการทำข้อตกลงและเงื่อนไขกัน เช่น ปรับเวลาสำหรับเครื่องที่เข้ามาลง ทำการหมุนเวียนไม่ให้เครื่องจอดค้างคืน (Overnight) ในช่วงเวลา 00.00 น.- 07.00 น. ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองเกินกว่าจำนวนเครื่องที่กำหนดไว้ในข้อตกลง เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะในด้านการจัดการฝูงบิน ดังนี้ 1) จัดทำแผนธุรกิจ (Business plan management) จัดทำแผนธุรกิจ หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพิ่มลดเที่ยวบินให้ตรงกับปริมาณผู้โดยสาร 2) วางแผนการจัดการฝูงบิน (Planning fleet management) เพื่อบริหารจัดการการซ่อมบำรุงให้สอดคล้องกับตารางบินที่ได้รับ 3) การจัดการฝูงบิน (Operation control center fleet management) มีหน้าที่หลักในการจัดการฝูงบินในแต่ละวันให้มีประสิทธิภาพและประสานงานหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ติดตามการทำการบินของเที่ยวบินเพื่อให้ทราบเวลาที่แน่นอนของเที่ยวบินและนำมาใช้บริหารจัดการเวลาการทำงานของทุกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีฝ่ายช่างเป็นผู้ดูแลในด้านการจัดการฝูงบิน
- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะเพื่อดำเนินการจัดทำข้อมูลเสนอผู้บริหารในการตัดสินใจเพิ่มหรือลดขนาดของฝูงบิน

- มีการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	การเพิ่มจำนวนฝูงบิน สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อน หากเป็นอากาศยานใหม่ต้องรอการอนุมัติ เช่น ในด้านความปลอดภัย เป็นต้น และหากมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินธุรกิจต้องยื่นเรื่องให้คณะกรรมการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยอนุมัติก่อน
CAAT2	สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ต้องตรวจสอบความสมควรเดินอากาศ โดยกฎหมายกำหนดว่าจะต้องมีอากาศยานอย่างน้อย 1 ลำจึงจะออกใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Air Operating License; AOL) ได้และจะต้องทำการบินให้ได้ภายใน 1 ปี หลังจากได้รับใบอนุญาต โดย กพท. ดูแลในเรื่องของการตรวจสอบความสมควรเดินอากาศ การออกใบอนุญาต ส่วนเรื่องการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ในสนามบินสายการบินต้องตกลงกับท่าอากาศยานเอง
AOT1	แจ้งความสามารถในการรองรับอากาศยานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT3	สายการบินจะต้องประสานงานกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และท่าอากาศยาน (ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน)
AOT4	มีการติดต่อประสานงานกับสายการบินอยู่ตลอดเวลา ในเรื่องของแผนการต่าง ๆ รวมถึงแบบของอากาศยานที่สายการบินกำลังจะนำเข้ามา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานให้สามารถรองรับอากาศยานได้
AOT5	มีการประสานงานกับสายการบิน ดังนี้ 1) กำหนดโควตาจำนวนอากาศยานตามสัดส่วนของเที่ยวบิน เช่น สายการบินไทยแอร์เอเชียมีเที่ยวบินมาก จะได้โควตาจำนวนอากาศยานมาก เป็นต้น 2) มีการพูดคุยถึงข้อจำกัดของแต่ละสายการบิน เช่น การนำอากาศยานไปจอดที่สนามบินอื่น จะทำให้สายการบินเสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอากาศยานมากขึ้น 3) ทำข้อตกลงหาทางออกร่วมกัน เช่น ในช่วงกลางวันหลุมจอดอากาศยานเพียงพอแต่ความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของทางวิ่ง (Runway capacity) มีจำกัด ส่วนกลางคืนหลุมจอดอากาศยานมีจำกัดแต่ความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของทางวิ่งมีมาก เป็นต้น

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AL1	จัดทำแผนธุรกิจ (Business plan) เพื่อหาข้อมูลการเพิ่มลดเที่ยวบินให้สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสาร (Load factor) ความสามารถในการรองรับของสนามบินและเวลาการบิน (Slot)
AL2	ฝ่ายช่างของสายการบิน ดูแลในด้านการจัดการฝูงบิน
AL3	มีฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลและวิจัย โดยเน้นศึกษาความต้องการของผู้โดยสารเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มฝูงบิน เพิ่มเส้นทางการบินและเลือกแบบของอากาศยานที่จะใช้ทำการบิน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่าการเพิ่มจำนวนฝูงบิน สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) หากเป็นอากาศยานใหม่ต้องรอการอนุมัติ เช่น ด้านความปลอดภัย เป็นต้น และหากมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินธุรกิจต้องยื่นเรื่องให้คณะกรรมการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยอนุมัติก่อน กพท. ดูแลในเรื่องของการตรวจสอบความสมควรเดินอากาศและการออกใบอนุญาต ส่วนเรื่องการจัดสรรเวลาการบิน (Slot) ในสนามบิน สายการบินต้องทำการตกลงกับท่าอากาศยานเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรของท่าอากาศยานจะเป็นผู้แจ้งความสามารถในการรองรับอากาศยานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ส่วนฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินของท่าอากาศยาน จะทำหน้าที่ประสานงานกับสายการบินในเรื่องของแผนการต่าง ๆ รวมถึงแบบของอากาศยานที่สายการบินกำลังจะนำเข้ามา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน มีการกำหนดโควตาจำนวนอากาศยานตามสัดส่วนของเที่ยวบิน กล่าวคือ สายการบินที่มีเที่ยวบินมาก จะได้โควตาจำนวนอากาศยานมากตามไปด้วย มีการทำความตกลงพูดคุยถึงข้อจำกัดของแต่ละสายการบินและทำข้อตกลงหาทางออกร่วมกัน เช่น การพิจารณานำอากาศยานไปจอดที่สนามบินอื่นบางครั้งอาจทำให้สายการบินต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอากาศยานมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณหลุมจอดกับความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของทางวิ่ง (Runway capacity) ไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า การกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินทำได้โดยจัดทำแผนธุรกิจ (Business plan) เพื่อหาข้อมูลการเพิ่มลดเที่ยวบินให้สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสาร (Load factor) ความสามารถในการรองรับของสนามบินและเวลาการบิน (Slot)

- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า ฝ่ายช่างของสายการบินเป็นผู้ดูแลในด้านการจัดการฝูงบิน

- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลและวิจัย โดยเน้นศึกษาความต้องการของผู้โดยสารเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มฝูงบิน เพิ่มเส้นทางการบินและเลือกแบบของอากาศยานที่จะใช้ทำการบิน

- มีหลักเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหลักเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	การเพิ่มจำนวนฝูงบิน สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อน หากเป็นอากาศยานใหม่ต้องรอการอนุมัติ เช่น ในด้านความปลอดภัย เป็นต้น และหากมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินธุรกิจต้องยื่นเรื่องให้คณะกรรมการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยอนุมัติก่อน
CAAT2	สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ต้องตรวจสอบความสมควรเดินอากาศ โดยกฎหมายกำหนดว่าจะต้องมีอากาศยานอย่างน้อย 1 ลำจึงจะออกใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Air Operating License; AOL) ได้และจะต้องทำการบินให้ได้ภายใน 1 ปี หลังจากได้รับใบอนุญาต โดย กพท. ดูแลในเรื่องของการตรวจสอบความสมควรเดินอากาศ การออกใบอนุญาต ส่วนเรื่องการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ในสนามบินสายการบินต้องตกลงกับท่าอากาศยานเอง

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหลักเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT1	ใช้ระเบียบข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT3	เมื่อสายการบินจะนำอากาศยานเข้ามาเพิ่ม จะต้องประสานงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) โดย กพท. จะประสานมาที่ท่าอากาศยาน (ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน) ซึ่งจะแบ่งโควตาให้แต่ละสายการบินตามความเหมาะสม
AOT4	ยังไม่มีระเบียบข้อบังคับ แต่ก่อนจะนำเครื่องเข้ามาสายการบินจะมีการประสานงานเข้ามาก่อนล่วงหน้า
AOT5	ยังไม่มีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนในการบริหารจัดการฝูงบิน
AL1	ใช้แผนธุรกิจ (Business plan) เป็นเครื่องมือในการจัดการด้านฝูงบิน
AL2	ศึกษาเส้นทางบิน เละจำนวนผู้โดยสารว่าเหมาะกับอากาศยานแบบใด
AL3	ใช้ระบบ SABRE SYSTEM ในการบริหารจัดการ

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น หลักเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่าการเพิ่มจำนวนฝูงบิน สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) หากเป็นอากาศยานใหม่ต้องรอการอนุมัติ เช่น ด้านความปลอดภัย เป็นต้น และหากมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินธุรกิจต้องยื่นเรื่องให้คณะกรรมการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยอนุมัติก่อน กพท. ดูแลในเรื่องของการตรวจสอบความสมควรเดินอากาศและการออกใบอนุญาต ส่วนเรื่องการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ในสนามบิน สายการบินต้องทำการตกลงกับท่าอากาศยานเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ท่าอากาศยานยังไม่มีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนในการบริหารจัดการฝูงบิน จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เมื่อสายการบินจะนำอากาศยานเข้ามาเพิ่มจะต้องประสานงานไปที่ กพท. จากนั้น กพท. จะประสานมาที่ท่าอากาศยานฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ซึ่งจะแบ่งโควตาให้แต่ละสายการบินตามความเหมาะสม

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินใช้แผนธุรกิจ (Business plan) เป็นเครื่องมือในการจัดการด้านฝูงบิน
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินใช้การศึกษาเส้นทางบิน เละจำนวนผู้โดยสารว่าเหมาะกับอากาศยานแบบใด
- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินใช้ระบบ SABRE SYSTEM ในการบริหารจัดการ

- มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบินหรือไม่อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อนเพิ่มจำนวนฝูงบิน
CAAT2	สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อนเพิ่มจำนวนฝูงบิน กพท. ดูแลตรวจสอบความสมควรเดินอากาศ การออกใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Air Operating License; AOL) ส่วนเรื่องการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ในสนามบิน เป็นการตกลงระหว่างสายการบินและท่าอากาศยาน
AOT1	มีการติดต่อประสานงานทำข้อตกลงร่วมกันกับสายการบิน
AOT3	ท่าอากาศยานจะทำข้อตกลงร่วมกันกับสายการบิน
AOT4	ส่วนใหญ่จะเป็นการทำความตกลงร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานกับสายการบิน
AOT5	มีการประชุมหารือ ทำข้อตกลงร่วมกัน หากสายการบินไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง การดำเนินการทางตรง คือ เมื่อสายการบินขอนำอากาศยานเข้ามาก็จะไม่พิจารณาอนุมัติให้ การดำเนินการในทางอ้อม เช่น จัดทำรายงานส่งสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เป็นต้น
AL1	มีการติดต่อประสานงานในเรื่องของการเพิ่มฝูงบิน สิทธิการบินและขอรับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot permission)

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบิน (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AL2	มีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อนที่จะนำอากาศยานเข้ามาทำการบิน เช่น กรณีการนำเครื่องต่างชาติเข้ามาบินต้องมีการเปลี่ยนทะเบียนอากาศยาน สิทธิการบินและขอรับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot permission) รวมทั้งต้องทำการขออนุญาตท่าอากาศยานด้วย
AL3	ประสานทุกหน่วยงานตามหลักการปฏิบัติ ได้แก่ กระทรวง สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) และท่าอากาศยานดอนเมือง

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบินสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่าสายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อนเพิ่มจำนวนฝูงบิน กพท. ดูแลตรวจสอบความสมควรเดินอากาศ การออกใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Air Operating License; AOL)

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า มีการประชุมหารือ ทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานกับสายการบิน หากสายการบินไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงมีการดำเนินการ คือ เมื่อสายการบินขอนำอากาศยานเข้ามาก็จะไม่พิจารณาอนุมัติให้ ส่วนการดำเนินการในทางอ้อม เช่น จัดทำรายงานส่งสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีการติดต่อประสานงานในเรื่องของการเพิ่มฝูงบิน สิทธิการบินและขอรับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot permission)
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า มีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อนที่จะนำอากาศยานเข้ามาทำการบิน เช่น กรณีการนำ

เครื่องต่างชาติเข้ามาบินต้องมีการเปลี่ยนทะเบียนอากาศยาน สิทธิการบินและขอรับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot permission) รวมทั้งขออนุญาตท่าอากาศยานด้วย

- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีการประสานกับทุกหน่วยงานตามหลักการปฏิบัติ ได้แก่ กระทรวง สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) และท่าอากาศยานดอนเมือง

- มีการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, AOT1, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	-
CAAT2	ภายหลังจากได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Air Operating License; AOL) สายการบินจะต้องทำการบินให้ได้ภายใน 1 ปี
AOT1	มีการติดตามและประเมินผล
AOT3	ส่งหนังสือแจ้งเตือนไปยังสายการบิน หากสายการบินยังไม่ปฏิบัติตามจะเก็บข้อมูลรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT4	มีการประเมินหากสายการบินยังไม่ปฏิบัติตามจะเก็บข้อมูลรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT5	มีการติดตามผลโดยหากสายการบินไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง เช่น อากาศยานจอดค้างคืนเกินกว่าโควตาที่กำหนดจะทำการส่งหนังสือแจ้งเตือนไปยังสายการบิน หากสายการบินยังไม่ปฏิบัติตามจะทำการเก็บข้อมูลรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AL1	มีการติดตามและประเมินผล แนวโน้มฝูงบินในอนาคตยังไม่แน่นอน
AL2	มีแนวโน้มจะนำอากาศยานเข้ามาเพิ่ม
AL3	มีการประเมินและมีการคาดการณ์แนวโน้มว่าในอนาคตฝูงบินจะมีขนาดเล็กลง เนื่องจากความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารน้อยลงจากผลกระทบของสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้ต้องลดขนาดฝูงบิน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การติดตามและประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการฝูงบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า ภายหลังจากได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ สายการบินจะต้องทำการบินให้ได้ภายใน 1 ปี

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า มีการติดตามและประเมินผล โดยหากสายการบินไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง เช่น อากาศยานจอดค้างคืนเกินกว่าโควตาที่กำหนดจะทำการส่งหนังสือแจ้งเตือนไปยังสายการบิน หากสายการบินยังไม่ปฏิบัติตามจะทำการเก็บข้อมูลรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีการติดตามและประเมินผล ส่วนแนวโน้มฝูงบินในอนาคตยังไม่แน่นอน
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีแนวโน้มจะนำอากาศยานเข้ามาเพิ่ม
- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีการประเมินและมีการคาดการณ์แนวโน้มว่าในอนาคตฝูงบินจะมีขนาดเล็กลง เนื่องจากความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารน้อยลงจากผลกระทบของสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้ต้องลดขนาดฝูงบิน

3) หัวข้อคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation)

- มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบินหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	มีหน่วยงานเฉพาะดำเนินการในด้านการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ฤดูกาล (Seasons) มีหลักเกณฑ์ในการจัดสรรโดยยึดหลักจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) ตามหลักสากลและหากสายการบินทำการบินได้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) น้อยกว่าร้อยละ 80 จะถูกเพิกถอนสิทธิในครั้งต่อไป
CAAT3	กองประสานจัดสรรเวลาการบิน ฝ่ายพิธีการบิน เป็นผู้ดูแล
AOT1	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ดูขีดความสามารถของท่าอากาศยานของทั้ง 6 ท่าอากาศยานและแจ้งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
AOT2	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร เป็นผู้ดูแลภาพรวมของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน สายการบินและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยต้องมีการสอบถามท่าอากาศยานก่อนมีการอนุญาตให้จัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation)
AOT3	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรเป็นตัวแทนของท่าอากาศยานในการประสานงานกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
AOT4	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรเป็นผู้แทนที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน
AOT5	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร เป็นผู้ดูแลภาพรวมของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน สำหรับท่าอากาศยานดอนเมือง ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินจะพิจารณาในด้านทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้แก่ หลุมจอดอากาศยาน เคาน์เตอร์เช็คอิน ความสามารถในการรองรับของทางวิ่ง เป็นต้น
AL1	มีหน่วยงานดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาการบิน
AL2	มีหน่วยงานด้านการจัดสรรเวลาการบิน คือ หน่วยวางแผน (Schedule planning)
AL3	มีหน่วยงานเฉพาะดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น หน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า กพท. มีกองประสานจัดสรรเวลาการบิน ฝ่ายพิธีการบิน เป็นหน่วยงานเฉพาะที่ดูแลใน

ด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน (Slot allocation) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ฤดูกาล (Seasons) มีหลักเกณฑ์ในการจัดสรรโดยยึดหลักจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) ตามหลักสากลและหากสายการบินทำการบินได้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) น้อยกว่าร้อยละ 80 จะถูกเพิกถอนสิทธิในครั้งต่อไป

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรเป็นผู้ดูแลขีดความสามารถภาพรวมของทั้ง 6 ท่าอากาศยานและแจ้งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย สำหรับท่าอากาศยานดอนเมือง ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบินมีหน้าที่พิจารณาในด้านทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ หลุมจอดอากาศยาน เคาน์เตอร์เช็คอิน ความสามารถในการรองรับของทางวิ่ง เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีหน่วยงานดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาการบิน
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีหน่วยงานด้านการจัดสรรเวลาการบิน คือ หน่วยวางแผน (Schedule planning)
- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน

- มีการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการทำการบินของสายการบินอย่างไร สายการบินทำการบินตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการทำการบินและการทำการบินตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับของสายการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	-
CAAT3	กพท. จะใช้การติดตามตรวจสอบเวลาการบิน (Slot Monitoring) เป็นลักษณะการติดตามย้อนหลัง โดยระเบียบของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) Pre monitoring เป็นการตรวจสอบว่าสายการบินได้ประกาศขายบัตรโดยสารตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับหรือไม่ 2) Post monitoring คือ การตรวจสอบย้อนหลังว่าสายการบินทำการบินตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับหรือไม่และทำการบินเกินร้อยละ 80 หรือไม่ แต่เนื่องจากปริมาณพนักงานมีจำกัด กพท. จะใช้การตรวจสอบย้อนหลัง (Post monitoring) ในการติดตามตรวจสอบ โดยการทำการบินขาเข้าสามารถทำการบินถึงก่อนเวลาได้ 30 นาทีและหลังเวลาได้ 30 นาที ส่วนการทำการบินขาออกสามารถออกก่อนเวลาได้ 10 นาทีและหลังเวลาได้ 30 นาที
AOT1	หากสายการบินไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) จะถูกเพิกถอนสิทธิที่ได้รับมาในครั้งต่อไป
AOT2	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรจะรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อดำเนินการต่อไป
AOT3	รายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ให้ดำเนินการต่อไป
AOT4	มีการเก็บข้อมูลสถิติเสนอฝ่ายกลยุทธ์องค์กรเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประชุมจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation)
AOT5	หากสายการบินไม่ทำการบินตามช่วงเวลาที่ได้รับ ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรจะรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ซึ่งจะดำเนินการต่อไป เช่น อาจถูกเพิกถอนเวลาการบิน (Slot) เป็นต้น
AL1	มีการทำการประเมินความตรงต่อเวลา (On-time Performance) ในองค์กรและบริหารจัดการแต่ละวันในกรณีที่เวลาบินจริงไม่สอดคล้องกับเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ
AL2	ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ หากไม่ปฏิบัติตาม จะถูกเพิกถอนสิทธิเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับมาในครั้งต่อไป
AL3	ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับและบริหารจัดการให้สามารถทำการบินได้ตรงเวลามากที่สุด (Maintain On-Time Performance)

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการทำการบินของสายการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า เนื่องจากปริมาณพนักงานมีจำกัด กพท. จะใช้การติดตามตรวจสอบเวลาการบิน (Slot Monitoring) เป็นลักษณะการติดตามย้อนหลัง (Post monitoring) คือ การตรวจสอบย้อนหลังว่าสายการบินทำการบินตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับหรือไม่และทำการบินเกินร้อยละ 80 หรือไม่ โดยการทำการบินขาเข้าสามารถทำการบินถึงก่อนเวลาได้ 30 นาทีและหลังเวลาได้ 30 นาที ส่วนการทำการบินขาออกสามารถออกก่อนเวลาได้ 10 นาทีและหลังเวลาได้ 30 นาที

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า มีการเก็บข้อมูลสถิติเสนอฝ่ายกลยุทธ์องค์กรเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประชุมจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) และหากสายการบินไม่ทำการบินตามช่วงเวลาที่ได้รับ ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรจะรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ซึ่งจะดำเนินการต่อไป เช่น อาจถูกเพิกถอนเวลาการบิน (Slot) เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีการทำการประเมินความตรงต่อเวลา (On-time Performance) ในองค์กรและบริหารจัดการแต่ละวันในกรณีที่เวลาบินจริงไม่สอดคล้องกับเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินจะเน้นทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับเพราะหากไม่ปฏิบัติตาม จะถูกเพิกถอนสิทธิเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับมาในครั้งต่อไป
- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินจะทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับและบริหารจัดการให้สามารถทำการบินได้ตรงเวลามากที่สุด (Maintain On-Time Performance)

- มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot)

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	-
CAAT3	ใช้ระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาการเข้าออกสนามบินของอากาศยาน พ.ศ. 2562 และอ้างอิง Worldwide Airport Slot Guidelines (WASG) จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA)
AOT1	ยึดตามกฎระเบียบของรัฐเป็นแนวทาง
AOT2	ไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นหน้าที่ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT3	ยังไม่มีกฎระเบียบบังคับ
AOT4	ยังไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นรูปธรรม
AOT5	ไม่มีกฎระเบียบเฉพาะของท่าอากาศยานแต่หากรัฐมีการออกกฎระเบียบ จะยึดตามกฎระเบียบของรัฐเป็นแนวทาง
AL1	ไม่มีกฎระเบียบบังคับในสายการบิน แต่สายการบินจะทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับมาทุกครั้ง ยกเว้นในกรณีเกิดเหตุสุดวิสัย (Technical problem) ที่ยากต่อการควบคุมหรือหากทำการบินล่าช้าด้วยปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้จะมีการส่งข้อมูลไปให้กับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อรับทราบต่อไป
AL2	ไม่มีกฎระเบียบบังคับ แต่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AL3	- ปฏิบัติตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) - ตั้งเป้าความตรงต่อเวลาในการทำการบิน (On-Time Performance; OTP)ให้สูงขึ้นและมีการประเมินทุก ๆ เดือน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น กฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามSlot สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า กพท. จะใช้ระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาการเข้าออกสนามบินของอากาศยาน พ.ศ. 2562 และอ้างอิง Worldwide Airport Slot Guidelines (WASG) จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) เป็นข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบิน

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ท่าอากาศยานยังไม่มีกฎระเบียบเฉพาะเป็นรูปธรรม จะยึดตามกฎระเบียบของรัฐเป็นหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีกฎระเบียบบังคับในสายการบินแต่สายการบินจะทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับมาทุกครั้ง ยกเว้นในกรณีเกิดเหตุสุดวิสัยที่ยากต่อการควบคุมหรือหากทำการบินล่าช้าด้วยปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้จะส่งข้อมูลไปให้กับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อรับทราบต่อไป
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีกฎระเบียบบังคับของสายการบิน ถือปฏิบัติตามเงื่อนไขของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีกฎระเบียบบังคับเน้นปฏิบัติตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และตั้งเป้าความตรงต่อเวลาในการทำการบิน (On-Time Performance; OTP)ให้สูงขึ้นและมีการประเมินทุก ๆ เดือน

- มีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.21 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	-
CAAT3	หน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินจะมีการติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบินว่าสอดคล้องกับเวลาการบินที่จัดสรรให้หรือไม่ หากสายการบินหรือผู้ดำเนินการบินจงใจทำการบินหรือวางแผนการบินที่ไม่ตรงกับเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับหรือทำการบินไม่ตรงกับเวลาการบินที่ได้รับจัดสรรบ่อยครั้งอาจถือว่าเป็นการใช้เวลาการบินที่ได้รับจัดสรรในทางที่ผิด (Slot Misuse) การทำการบินในเวลาที่แตกต่างไปจากที่ได้รับจัดสรรอย่างมีนัยสำคัญ เช่น มีการขอเวลาการบินเพื่อให้ได้ช่วงเวลาทำการบินไว้ก่อน แต่ทำการบินไม่ตรงตามเวลาการบินที่ได้รับเนื่องด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ ผลกระทบจากเวลาการบินของสนามบินต้นทางปลายทาง รวมถึงการจัดเวลาการบินไม่ให้กระทบกับเที่ยวบินอื่น ๆ ในวันนั้น เป็นต้น โดยทาง กพท. จะมีบทลงโทษโดยการแจ้งเตือนทางอีเมล หากยังปฏิบัติอยู่จะมีการออกหนังสือเตือนตามมา
AOT1	หากสายการบินไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) เกินร้อยละ 20 จะถูกเพิกถอนสิทธิเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับมาในครั้งต่อไป
AOT2	ไม่มีบทลงโทษแต่จะส่งข้อมูลสถิติไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT3	หากสายการบินไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ ยกเลิกเที่ยวบินเกิน ร้อยละ 20 จะถูกยกเลิกเวลาการบิน (Slot) ของเส้นทางบินนั้น
AOT4	ยังไม่มีบทลงโทษแต่จะเก็บสถิติและส่งข้อมูลไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT5	ไม่มีบทลงโทษเฉพาะของท่าอากาศยาน จะใช้การทำรายงานส่งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AL1	ไม่มีบทลงโทษ แต่จะทำการหาสาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถทำการบินได้ตามเวลาที่ได้รับและนำมาปรับปรุงหรือพิจารณาขอเวลาการบิน (Slot) ใหม่

ตารางที่ 4.21 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AL2	ไม่มีบทลงโทษ เนื่องจากสายการบินจะพยายามทำการบินให้ได้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) เป็นหลักอยู่แล้ว เพื่อไม่ให้ถูกเพิกถอนเวลาการบิน (Slot) ยกเว้นสาเหตุจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สภาพอากาศ เครื่องบินเกิดปัญหาไม่สามารถทำการบินได้ เป็นต้น
AL3	มีการติดตามเป็นพิเศษสำหรับหน่วยงานที่ทำให้ความสามารถในการตรงต่อเวลา (On-Time Performance; OTP) ลดลง

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การบังคับใช้หรือบทลงโทษเมื่อไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่าหน่วยประสานจัดสรรเวลาการบินจะมีการติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบินว่าสอดคล้องกับเวลาการบินที่จัดสรรให้หรือไม่ หากสายการบินหรือผู้ดำเนินการบินจงใจทำการบินหรือวางแผนการบินที่ไม่ตรงกับเวลาการบินที่ได้รับหรือทำการบินไม่ตรงกับเวลาการบินที่ได้รับจัดสรรบ่อยครั้งอาจถือว่าเป็นการใช้เวลาการบินที่ได้รับจัดสรรในทางที่ผิด (Slot Misuse) และการทำการบินในเวลาที่แตกต่างไปจากที่ได้รับจัดสรรอย่างมีนัยสำคัญ ทาง กพท. จะมีบทลงโทษโดยการแจ้งเตือนทางอีเมลหากยังปฏิบัติอยู่จะมีการออกหนังสือเตือนตามมา

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีบทลงโทษเฉพาะของท่าอากาศยาน แต่จะใช้การทำรายงานส่งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) โดยหากสายการบินไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) เกินร้อยละ 20 จะถูกเพิกถอนสิทธิที่ได้รับมาในครั้งต่อไป

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีบทลงโทษ แต่จะทำการหาสาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถทำการบินได้ตามเวลาที่ได้รับและนำมาปรับปรุงหรือพิจารณาขอเวลาการบิน (Slot) ใหม่
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีบทลงโทษ โดยสายการบินจะพยายามทำการบินให้ได้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) เป็นหลักอยู่แล้ว เพื่อไม่ให้ถูกเพิกถอนเวลาการบิน (Slot) ยกเว้นสาเหตุจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า มีการติดตามเป็นพิเศษสำหรับหน่วยงานที่ทำให้ความสามารถในการตรงต่อเวลา (On-Time Performance; OTP) ลดลง

- มีการติดตามและประเมินผลการทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับของสายการบินหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.22 ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่มีต่อการติดตามและประเมินผลการทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับของสายการบิน

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	-
CAAT3	กพท. มีการติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบิน โดยเริ่มติดตามผลจริงจังเมื่อช่วงปี พ.ศ. 2561 (ฤดูกาลการบินประจำฤดูหนาว ปี พ.ศ. 2561) โดยให้คณะกรรมการพิจารณากรอบเวลาในการทำการบิน (Window Time) ที่เหมาะสมและแจ้งให้กับสายการบินทราบเพื่อปฏิบัติตาม โดยสายการบินจะต้องทำการบินตามเวลาการบินที่ได้รับการจัดสรรไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยตรวจสอบเฉพาะสนามบินที่มีความหนาแน่นระดับ 3 ได้แก่ สนามบินสุวรรณภูมิ สนามบินดอนเมือง สนามบินภูเก็ตและสนามบินเชียงใหม่
AOT1	ติดตามเก็บข้อมูลและจัดทำรายงานส่งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT2	จัดทำรายงานส่งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AOT3	เก็บสถิติและจัดทำรายงานส่งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
AOT4	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรเป็นผู้ติดตามและประเมินผล
AOT5	เก็บข้อมูลและจัดทำรายงานส่งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)
AL1	มีการประชุมทุกเดือนเพื่อหาสาเหตุที่ไม่สามารถทำการบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ได้และนำมาปรับปรุง
AL2	มีการประเมินและติดตามผลให้เป็นไปตามเวลาการบิน (Slot)ที่ได้รับ เพื่อไม่ให้ถูกเพิกถอนเวลาการบิน (Slot)ในครั้งถัดไป
AL3	มีการประเมินและติดตามผล โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะประชุมทุกอาทิตย์และสำหรับกลุ่มผู้บริหารจะมีการประชุมทุกเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น การติดตามและประเมินผลการทำการบินตามเวลาการบิน (Slot)ที่ได้รับของสายการบิน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นว่า กพท. มีการติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบิน โดยเริ่มติดตามผลจริงจังเมื่อช่วงปี พ.ศ. 2561 โดยให้คณะกรรมการพิจารณากรอบเวลาในการทำการบิน (Window Time) ที่เหมาะสมและแจ้งให้กับสายการบินทราบเพื่อปฏิบัติตาม โดยสายการบินจะต้องทำการบินตามเวลาการบินที่ได้รับการจัดสรรไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยตรวจสอบเฉพาะสนามบินที่มีความหนาแน่นระดับ 3 ได้แก่ สนามบินสุวรรณภูมิ สนามบินดอนเมือง สนามบินภูเก็ตและสนามบินเชียงใหม่

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความเห็นว่า มีการเก็บสถิติและจัดทำรายงานส่งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสายการบินที่ทำการบินแบบประจำ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

- สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีการประชุมทุกเดือนเพื่อหาสาเหตุที่ไม่สามารถทำการบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ได้และนำมาปรับปรุง
- สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า สายการบินมีการประเมินและติดตามผลให้เป็นไปตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ เพื่อไม่ให้ถูกเพิกถอนเวลาการบิน (Slot) ในครั้งถัดไป
- สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็น สายการบินมีการประเมินและติดตามผล โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะประชุมทุกอาทิตย์และสำหรับกลุ่มผู้บริหารจะมีการประชุมทุกเดือน

4.1.4 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง

1) ข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ประกอบด้วย CAAT1, CAAT2, CAAT3, AOT1, AOT2, AOT3, AOT4, AOT5, AL1, AL2 และ AL3

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

รหัส	ความคิดเห็น
CAAT1	บริหารจัดการอุปสงค์ (Demand) อุปทาน (Supply)ในการบินให้ดีทั้งในส่วนของผู้โดยสาร สายการบินและท่าอากาศยาน เช่น ในช่วงเช้าผู้โดยสารต้องการบินมาก สายการบินต้องการทำการบินมากเช่นกัน แต่ความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยานมีจำกัด อุปทานไม่สอดคล้องกับอุปสงค์ ต้องบริหารจัดการให้สมดุล เป็นต้น
CAAT2	1) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ออกกฎหมายเพื่อกำกับดูแลสนามบินในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (Safety and Security) ส่วนท่าอากาศยานมีหน้าที่ออกระเบียบในด้านการบริหารจัดการภายในของท่าอากาศยาน โดยต้องไม่ขัดกับข้อกฎหมายของ กพท. (Regulator) กพท. จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจการภายในโดยหากท่าอากาศยานเห็นควรว่าควรเพิ่มเติมในหัวข้อใดเพื่อให้เกิดความปลอดภัยก็สามารถเพิ่มเติมระเบียบได้ โดยไม่ขัดกับกฎหมายของ กพท. และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น ประเด็นของซากอากาศยาน กพท. จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจการภายใน ท่าอากาศยานสามารถออกระเบียบเก็บค่าจอดซากอากาศยานเป็นอัตราก้าวหน้าได้ เป็นต้น 2) การแบ่งปันข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เพราะจะทำให้แต่ละเที่ยวบินมีระยะเวลาการครอบครองหลุมจอด (Turnaround time) ที่สั้นลง ซึ่งทำให้รองรับเที่ยวบินได้ในปริมาณที่มากขึ้น ส่งผลดีต่อรายได้ของท่าอากาศยาน
CAAT3	1) นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้งานอย่างเต็มรูปแบบ เชื่อมโยงข้อมูลเรื่องเวลาการบิน (Slot) เข้าไปกับการบริหารจัดการด้วย 2) วิเคราะห์ขีดความสามารถของสนามบินให้สอดคล้องและสะท้อนกับความเป็นจริง เพื่อจะสามารถบริหารจัดการได้ตามความเป็นจริง เช่น ขีดความสามารถในอาคารผู้โดยสาร (Flow Management) ขีดความสามารถของทางวิ่ง เป็นต้น เพื่อให้ กพท. สามารถนำมาคิดหลักเกณฑ์วัดและในการช่วยบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT1	ใช้ระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ช่วยประหยัดเวลา จำนวนบุคลากรและช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น
AOT2	ดำเนินการกับซากอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ
AOT3	1) แก้ไขปัญหาระดับความลาดชันของสะพานเทียบอาคาร 5 ให้มีระดับความลาดชันที่เหมาะสม สามารถให้บริการอากาศยานได้หลากหลายแบบอากาศยานมากขึ้น จากเดิมที่สามารถให้บริการอากาศยานได้เฉพาะแบบอากาศยาน A320 เท่านั้น ซึ่งสามารถให้บริการได้เฉพาะสายการบินไทยแอร์เอเชียซึ่งใช้อากาศยาน A320 ทำการบิน 2) ทำอุโมงค์ถนนในเขตลานจอด (Service road) เนื่องจากสายการบินส่วนใหญ่ที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เน้นความรวดเร็วเป็นหลัก แต่รถที่ให้บริการอากาศยานในลานจอดไม่สามารถขับผ่านเป็นเส้นตรงได้ เนื่องจากระดับความสูงของอาคารทำให้ต้องเสียเวลาขับอ้อมส่งผลกระทบต่อความตรงต่อเวลาในการทำการบิน (On-Time Performance; OTP) ของสายการบิน เมื่อสายการบินทำการบินเข้า-ออกตรงเวลาก็จะทำให้สามารถจัดเที่ยวบินเข้าใช้สะพานเทียบได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
AOT4	1) การนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM เข้ามาใช้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานในท่าอากาศยานทำงานร่วมกันได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน 2) นำระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอดอากาศยานด้วยทัศนวิสัย (Visual Docking Guidance System; VDGS) มาใช้ช่วยในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
AOT5	1) เร่งการดำเนินงานในระดับภาครัฐและระดับนโยบาย เช่น แผนพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้เพียงพอต่อการรองรับเที่ยวบิน 2) ด้วยข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมืองในช่วงกลางวันและกลางคืนความสามารถในการรองรับของทางวิ่งและจำนวนหลุมจอดอากาศยานไม่สอดคล้องกัน ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

รหัส	ความคิดเห็น
AOT5	คือ ลดจำนวนอากาศยานที่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน (Home base) และผลักดันให้ไปใช้สนามบินอื่น เช่น สนามบินในสังกัดของกรมท่าอากาศยาน เป็นต้น
AL1	1) ควรมีเว็บไซต์เพื่อให้สายการบินสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแจ้งหลุมจอดอากาศยานกับหน่วยงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานได้โดยตรง 2) จัดหาอุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อกับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้ได้เวลาที่แม่นยำ เพื่อประสิทธิภาพในการจัดหลุมจอดอากาศยาน 3) ควรมีการสอบสวนเมื่อสายการบินไม่ให้ความร่วมมือ เช่น การเข้าผิดหลุมจอดอากาศยาน การลากเครื่องล่าช้าและเหตุการณ์อื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการหลุมจอดอากาศยาน 4) เพิ่มมาตรการจัดการกับสายการบินในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดการหลุมจอดอากาศยาน โดยอาจแก้ไขโดยการตัดแต้มสายการบินที่ไม่ตรงเวลาหรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง 5) ปรับปรุงความแม่นยำในการแจ้งหลุมจอดอากาศยานระหว่างสายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมภาคพื้นดิน (Ground Controller) ให้ตรงกัน
AL2	1) เพิ่มความเท่าเทียมในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานให้กับสายการบิน 2) เพิ่มอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
AL3	1) ลดข้อจำกัดของหลุมจอดอากาศยานในการนำเครื่องเข้าจอด เช่น สะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 5 มีปัญหาเรื่องการปรับระดับ ทำให้จอดอากาศยานได้เฉพาะแบบอากาศยาน A320 ควรปรับปรุงให้จอดอากาศยานได้หลากหลายแบบอากาศยาน 2) แบ่งสันขนาดของหลุมจอดอากาศยานใหม่ให้เหมาะสมกับขนาดของอากาศยานเพื่อให้สามารถจอดอากาศยานได้มากขึ้น

จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็น ข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- ควรบริหารจัดการอุปสงค์ (Demand) อุปทาน (Supply)ในการบินให้สมดุล ทั้งในส่วนของผู้โดยสาร สายการบินและท่าอากาศยาน
- หากท่าอากาศยานเห็นควรว่าควรเพิ่มเติมระเบียบในด้านการบริหารจัดการภายในของท่าอากาศยานในหัวข้อที่ทำให้เกิดความปลอดภัย ท่าอากาศยานก็สามารถเพิ่มเติมระเบียบได้ แต่ต้องไม่ขัดกับกฎหมายของ กพท. และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การแบ่งปันข้อมูลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เพราะจะทำให้แต่ละเที่ยวบินมีระยะเวลาการครอบครองหลุมจอด (Turnaround time) ที่สั้นลง ซึ่งทำให้รองรับเที่ยวบินได้ในปริมาณที่มากขึ้น
- นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้งานอย่างเต็มรูปแบบ
- วิเคราะห์ขีดความสามารถของสนามบินให้สอดคล้องและสะท้อนกับความเป็นจริง เพื่อจะสามารถบริหารจัดการได้ตามความเป็นจริง เพื่อให้ กพท. สามารถนำมาคิดหลักเกณฑ์วัดและนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้เพื่อให้ทุกหน่วยงานในท่าอากาศยานทำงานร่วมกันได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
- ดำเนินการกับซากอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ
- แก้ไขปัญหาระดับความลาดชันของสะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 5 ให้มีระดับความลาดชันที่เหมาะสม สามารถให้บริการอากาศยานได้หลากหลายแบบอากาศยานมากขึ้นจากเดิมที่สามารถให้บริการอากาศยานได้เฉพาะแบบอากาศยาน A320 เท่านั้น
- ทำอุโมงค์ถนนในเขตลานจอด (Service road) เนื่องจากสายการบินส่วนใหญ่ที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นความรวดเร็วเป็นหลัก ระดับความสูงของอาคารทำให้รถที่ให้บริการอากาศยานในลานจอดต้องเสียเวลาขับอ้อมส่งผลกระทบต่อความตรงต่อเวลาในการทำการบินของสายการบิน เมื่อสายการบินทำการบินเข้า-ออกตรงเวลาก็จะทำให้สามารถจัดเที่ยวบินเข้าใช้สะพานเทียบได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- นำระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอดอากาศยานด้วยทัศนวิสัย (Visual Docking Guidance System; VDGS) มาใช้ช่วยในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

- เร่งการดำเนินงานในระดับภาครัฐและระดับนโยบาย เช่น แผนพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้เพียงพอต่อการรองรับเที่ยวบิน
- ลดจำนวนอากาศยานที่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน (Home base) และผลักดันให้ไปใช้สนามบินอื่น เช่น สนามบินในสังกัดของกรมท่าอากาศยาน เป็นต้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้ให้ความเห็นว่า

- ควรมีเว็บไซต์เพื่อให้สายการบินสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแจ้งหลุมจอดอากาศยานกับหน่วยงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานได้โดยตรง
- จัดหาอุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อกับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้ได้เวลาที่แม่นยำ เพื่อประสิทธิภาพในการจัดหลุมจอดอากาศยาน
- ควรมีการสอบสวนเมื่อสายการบินไม่ให้ความร่วมมือ เช่น การเข้าผิดหลุมจอดอากาศยาน การลากเครื่องล่าช้าและเหตุการณ์อื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการหลุมจอดอากาศยาน
- เพิ่มมาตรการจัดการกับสายการบินในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดการหลุมจอดอากาศยาน โดยอาจแก้ไขโดยการตัดแต้มสายการบินที่ไม่ตรงเวลาหรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง
- ปรับปรุงความแม่นยำในการแจ้งหลุมจอดอากาศยานระหว่างสายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมภาคพื้นดิน (Ground Controller) ให้ตรงกัน

สายการบินนกแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า

- ควรเพิ่มความเท่าเทียมในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานให้กับสายการบิน
- ควรเพิ่มอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

สายการบินไทยไลออนแอร์ ได้ให้ความเห็นว่า

- ลดข้อจำกัดของหลุมจอดอากาศยานในการนำเครื่องเข้าจอด เช่น สะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 5 มีปัญหาเรื่องการปรับระดับ ทำให้จอดได้เฉพาะแบบอากาศยาน A320 ควรปรับปรุงให้จอดอากาศยานได้หลากหลายแบบอากาศยาน
- แบ่งสันขนาดของหลุมจอดอากาศยานใหม่ให้เหมาะสมกับขนาดของอากาศยานเพื่อให้สามารถจอดอากาศยานได้มากขึ้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

4.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) สามารถประมวลสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานจากปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองจากปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส(Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

1) จุดแข็ง (Strength = S)

- S1 มีกฎระเบียบชัดเจนสำหรับบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในเขตลานจอดอากาศยาน
- S2 บุคลากรมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีศักยภาพสามารถบริหารจัดการบนพื้นฐานของทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่อย่างจำกัด
- S3 การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานมีการจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานของสนามบินที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) มีการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยของรัฐและสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)
- S4 มีความยืดหยุ่นในการใช้งานสะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 3 (Pier 3) ให้สามารถสลับใช้สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศได้ (Swing pier)
- S5 การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองค่อนข้างมีความยืดหยุ่น
- S6 มีแผนเตรียมพัฒนาปรับปรุงเพื่อเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยาน
- S7 ท่าอากาศยานมีการดูแลเรื่องการย้ายซากอากาศยาน โดยจัดให้อยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมอย่างเป็นระเบียบและมีการติดต่อกับเจ้าของอากาศยานที่ปลดระวางเพื่อผลักดันซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินออกจากพื้นที่ของท่าอากาศยาน
- S8 มีการคิดค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยานของซากอากาศยานเป็นอัตราก้าวหน้า
- S9 มีการติดตามผล เก็บสถิติและข้อมูลเชิงปริมาณของซากอากาศยาน เช่น อากาศยานที่มีการถอนทะเบียน อากาศยานที่ขาดความสมควรเดินอากาศ เป็นต้น

- S10 ท่าอากาศยานจะไม่อนุญาตให้สายการบินนำอากาศยานเข้ามาเพิ่มอีกหากยังมีซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินจอดค้างอยู่ในท่าอากาศยาน
- S11 มีหน่วยงานของท่าอากาศยานดูแลด้านขีดความสามารถภาพรวมของท่าอากาศยานและแจ้งไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
- S12 มีการรายงานไปที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) หากสายการบินไม่ทำการบินตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ
- S13 มีหน่วยงานทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานด้านการจัดการฝูงบินกับสายการบินในเรื่องของแผนการต่าง ๆ รวมถึงแบบของอากาศยานที่สายการบินกำลังจะนำเข้ามาเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลวางแผนบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
- S14 มีการกำหนดโควตาจำนวนอากาศยานตามสัดส่วนของเที่ยวบิน
- S15 มีการทำความตกลงพูดคุยถึงข้อจำกัดของแต่ละสายการบินในด้านการจัดการฝูงบินและทำข้อตกลงหาทางออกร่วมกัน
- S16 มีบทลงโทษสำหรับสายการบินไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในด้านการจัดการฝูงบิน

2) จุดอ่อน (Weakness = W)

- W1 ปริมาณเที่ยวบินหนาแน่นเกินกว่าขีดความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยาน ทำให้หลุมจอดอากาศยานไม่เพียงพอรองรับเที่ยวบินในช่วงที่มีการจราจรคับคั่ง (Peak hour)
- W2 การกำกับดูแลหลุมจอดอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยยังไม่มีความชัดเจน
- W3 ขาดอุปกรณ์ปฏิบัติงานที่ทันสมัย เช่น ระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอด (Visual Docking Guidance System; VDGS) เป็นต้น
- W4 ความล่าช้าของแผนพัฒนา เช่น อาคารสะพานเทียบอาคาร 6 ไม่สามารถใช้งานสะพานเทียบได้และยังไม่มีการปรับปรุงเนื่องจากอยู่ในช่วงจัดทำแผนพัฒนาทำให้ไม่สามารถให้บริการผู้โดยสารได้เต็มประสิทธิภาพ
- W5 โปรแกรมที่ใช้บริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและยังขาดเครื่องมือปฏิบัติงานที่ทันสมัย ซึ่งปัจจุบันใช้ระบบแมนนวล (Manual) ในการแจ้งหลุมจอดอากาศยานให้กับสายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรอากาศภาคพื้นทำให้ขาดความแม่นยำ

- W6 จำนวนสะพานเทียบเครื่องบินและหลุมจอดอากาศยานมีจำกัด รวมถึงมีข้อจำกัดทางกายภาพไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการใช้หลุมจอดอากาศยานของสายการบิน
- W7 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของพนักงานแต่ละกะไม่เท่ากัน
- W8 ความไม่เท่าเทียมในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานแต่ละสายการบิน
- W9 ขาดมาตรการจัดการกับสายการบินในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดการหลุมจอดอากาศยานที่วางไว้ เช่น การลากหรือจอดผิดหลุมจอดอากาศยาน การลากเครื่องไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น
- W10 ขาดหน่วยงานกลางในการประสานงานกับสายการบินเพื่อรับข้อมูลที่เดียวและให้ได้ข้อมูลที่ตรงกัน
- W11 การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานเป็นการจัดไว้ล่วงหน้า ทำให้ไม่เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น สภาพอากาศ เป็นต้น
- W12 ใช้ความรู้และหลักการในอดีตมาบริหารจัดการในสถานการณ์ปัจจุบันมากเกินไป ขาดการพัฒนาให้ทันต่อความต้องการของผู้ประกอบการสายการบิน
- W13 รูปแบบหลุมจอดอากาศยานเป็นแบบเก่า โครงสร้างกายภาพหลุมจอดอากาศยานไม่เอื้อต่อการเข้าออกของอากาศยาน
- W14 มีข้อจำกัดในด้านอาคารผู้โดยสาร เช่น ปริมาณเคาน์เตอร์เช็คอิน เป็นต้น
- W15 ขาดหน่วยงานเฉพาะภายในท่าอากาศยานสำหรับดูแลจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน
- W16 ไม่มีแนวทางการปฏิบัติไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินการจัดการกับซากอากาศยาน
- W17 ขาดบทลงโทษชัดเจนในเรื่องของซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน
- W18 ความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของทางวิ่งและหลุมจอดอากาศยานไม่สอดคล้องกัน
- W19 ท่าอากาศยานยังไม่มีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนในการบริหารจัดการฝูงบิน
- W20 ท่าอากาศยานยังไม่มีกฎระเบียบและบทลงโทษเฉพาะที่เป็นรูปธรรมในการจัดสรรเวลาการบิน

3) โอกาส (Opportunity = O)

- O1 อุตสาหกรรมการบินของท่าอากาศยานดอนเมืองยังมีโอกาสเจริญเติบโต เนื่องจากเป็นท่าอากาศยานหลักของสายการบินต้นทุนต่ำ
- O2 การนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ
- O3 แบบอากาศยานไม่หลากหลาย อากาศยานส่วนใหญ่เป็นอากาศยานขนาดกลาง (Code C) ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ
- O4 เป็นท่าอากาศยานที่มีปริมาณเที่ยวบินที่ต้องการจะทำการบินมาลงเป็นจำนวนมาก
- O5 ได้งบประมาณจากภาครัฐนำมาพัฒนาท่าอากาศยานในระยะยาว เช่น แผนปรับปรุงอาคารผู้โดยสารเดิม แผนสร้างอาคารผู้โดยสารใหม่อาคาร 3 แผนขยายหลุมจอดอากาศยาน เป็นต้น
- O6 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทสายการบินและท่าอากาศยาน เนื่องจากเป็นสายการบินที่จดทะเบียนใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) ภายในประเทศไทย ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้สามารถตกลงกันได้ง่าย
- O7 กพท. ระบุว่าการบริหารจัดการซากอากาศยานเป็นหน้าที่ระหว่างท่าอากาศยานและเจ้าของซากอากาศยาน โดย กพท. มีหน้าที่ดูแลเฉพาะในเรื่องของความปลอดภัย
- O8 การนำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานมาช่วยผลักดันซากอากาศยานออกจากท่าอากาศยาน
- O9 สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะดูแลในด้านการจัดการฝูงบิน
- O10 สายการบินมีการทำหนังสือพร้อมส่งรายละเอียดของอากาศยานให้กับท่าอากาศยานก่อนที่จะนำเข้ามาในท่าอากาศยาน หากไม่สามารถอนุญาตให้สายการบินนำอากาศยานเข้ามาเพิ่มได้จะมีการทำข้อตกลงและเงื่อนไขกัน
- O11 การเพิ่มจำนวนฝูงบิน สายการบินต้องมีการขออนุญาตสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ก่อน หากเป็นอากาศยานใหม่ต้องรอการอนุมัติ
- O12 การเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินธุรกิจต้องยื่นเรื่องให้คณะกรรมการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยอนุมัติก่อน
- O13 สายการบินจะต้องทำการบินให้ได้ภายใน 1 ปี หลังจากออกใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Air Operating License; AOL)
- O14 สายการบินมีการจัดทำแผนธุรกิจ วิเคราะห์ข้อมูลและวิจัยศึกษาความต้องการของผู้โดยสารเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มฝูงบิน เพิ่มเส้นทางการบินและเลือกแบบของอากาศยานที่จะใช้ทำการบิน

- O15 กพท. มีหน่วยงานเฉพาะที่ดูแลในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน (กองประสานจัดสรรเวลาการบิน)
- O16 กพท. มีการติดตามตรวจสอบเวลาการบิน (Slot Monitoring) เป็นลักษณะการติดตามย้อนหลัง (Post monitoring) หากสายการบินทำการบินได้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) น้อยกว่าร้อยละ 80 จะถูกเพิกถอนสิทธิในครั้งต่อไป
- O17 บางสายการบินมีการประเมินความตรงต่อเวลาในการทำการบิน (On-time Performance; OTP)

4) อุปสรรค (Threat = T)

- T1 การใช้ทางวิ่งร่วมกับกองทัพอากาศอาจทำให้อากาศยานไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดการและมีโอกาสล่าช้าซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
- T2 ระเบียบราชการและการดำเนินงานภายในองค์กรมีความล่าช้า เช่น ความล่าช้าในการปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานและสะพานเทียบเครื่องบินให้สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทุกแบบอากาศยาน เป็นต้น
- T3 สถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบต่อสายการบินต้องหยุดทำการบิน เช่น โรคระบาด เป็นต้น
- T4 นโยบายของรัฐยังไม่มีความชัดเจน เช่น บทลงโทษของผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น
- T5 การกำกับดูแลการบริการภาคพื้น (Ground handling) ที่ให้บริการในท่าอากาศยานของ กพท. ยังไม่เป็นรูปธรรมและยังไม่มีกฎหมายที่รองรับอย่างชัดเจน
- T6 มีเที่ยวบินที่สายการบินทำการบินไม่ตรงตามเวลาการบิน (Slot) เป็นจำนวนมาก
- T7 ปัญหาซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินทำให้ต้องใช้พื้นที่หลุมจอดอากาศยานสำหรับจอดซากอากาศยานและทำให้หลุมจอดอากาศยานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้มีจำนวนลดลง
- T8 สายการบินที่ทำการบินส่วนใหญ่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งมีฐานการบิน (Home base) ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองทำให้มีอากาศยานกลับมาจอดค้างคืนเป็นจำนวนมาก
- T9 ภาครัฐไม่มีหน่วยงานกำกับดูแลจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน
- T10 ซากอากาศยานของบางสายการบินที่เลิกดำเนินธุรกิจแล้วยังมีคดีความอยู่ทำให้ไม่สามารถทำการเคลื่อนย้ายได้

- T11 ไม่มีกฎหมายเฉพาะสำหรับจัดการกับซากอากาศยาน
- T12 การติดต่อเจ้าของซากอากาศยานเพื่อดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปได้ยาก
- T13 การพิจารณานำอากาศยานไปจอดที่สนามบินอื่นอาจทำให้สายการบินต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอากาศยานมากขึ้น
- T14 สายการบินทำการบินล่าช้าด้วยปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้
- T15 ผู้ดำเนินการบินจงใจทำการบินหรือวางแผนการบินที่ไม่ตรงกับเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับหรือทำการบินในเวลาที่แตกต่างไปจากที่ได้รับจัดสรรอย่างมีนัยสำคัญ

4.2.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อันได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการจัดการหลุมจอดอากาศยาน โดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร ทั้งนี้เมื่อนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ดังแสดงในภาพที่ 4.1 ต่อไปนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) เน้นสร้างผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจร่วมกับโอกาสขององค์กร (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (Weakness) และโอกาส (Opportunity) เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีเพื่อลดจุดอ่อนในองค์กร (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strength) และอุปสรรค (Threat) ประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งภายในและอุปสรรคภายนอกขององค์กรนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) ประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคขององค์กรมาร่วมกัน เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงปัญหาหรือข้อจำกัดขององค์กร (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค)

	จุดแข็ง (Strength = S)	**จุดอ่อน (Weakness = W)**
โอกาส (Opportunity = O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) การใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ใช้โอกาสมากำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อน
อุปสรรค (Threat = T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) การใช้จุดแข็งมากำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมืออุปสรรค	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค

ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ที่มา (Watkins, 1970)

จากผลการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันมากำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า สามารถนำจุดแข็งและโอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกได้ กล่าวคือ กลยุทธ์ (S2O2O6) ให้บุคลากรด้านงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดในการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) มาใช้งานด้านการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานเนื่องจากเป็นผู้ใช้งานจริง (User) และมีประสบการณ์ด้านงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยผู้วิจัยได้นำจุดแข็งและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

- S2 บุคลากรมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีศักยภาพสามารถบริหารจัดการบนพื้นฐานของทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่อย่างจำกัด
- O2 การนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

- O6 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทสายการบินและท่าอากาศยานเนื่องจากเป็นสายการบินที่จดทะเบียนใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) ภายในประเทศไทย ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้สามารถตกลงกันได้ง่าย

ด้านที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยแก้ไขจุดอ่อนและใช้โอกาสในการแข่งขันมาแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า สามารถนำจุดอ่อนและโอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขได้ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 (W5W10O2O6) นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการอากาศยาน เมื่อเกิดการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เช่น การแจ้งหลุมจอดอากาศยานให้กับสายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรอากาศภาคพื้นภายใต้แพลตฟอร์มเดียวกัน จะทำให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงมากขึ้น เป็นต้น โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W5 โปรแกรมที่ใช้บริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและยังขาดเครื่องมือปฏิบัติงานที่ทันสมัย ซึ่งปัจจุบันใช้ระบบแมนนวล (Manual) ในการแจ้งหลุมจอดอากาศยานให้กับสายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรอากาศภาคพื้นทำให้ขาดความแม่นยำ

W10 ขาดหน่วยงานกลางในการประสานงานกับสายการบินเพื่อรับข้อมูลที่เดียวและให้ได้ข้อมูลที่ตรงกัน

O2 การนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

O6 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทสายการบินและท่าอากาศยานเนื่องจากเป็นสายการบินที่จดทะเบียนใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) ภายในประเทศไทย ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้สามารถตกลงกันได้ง่าย

- กลยุทธ์ที่ 2 (W12O6O14) ศึกษาแผนธุรกิจในระยะยาวของสายการบินเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการหลุมจอดอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของสายการบิน เช่น การเพิ่มเที่ยวบินภายในประเทศและเที่ยวบินระหว่างประเทศ แบบอากาศยานที่กำลังจะนำเข้ามาเพิ่ม เป็นต้น โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W12 ใช้ความรู้และหลักการในอดีตมาบริหารจัดการในสถานการณ์ปัจจุบันมากเกินไป ขาดการพัฒนาให้ทันต่อความต้องการของผู้ประกอบการสายการบิน

O6 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทสายการบินและท่าอากาศยานเนื่องจากเป็นสายการบินที่จดทะเบียนใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) ภายในประเทศไทย ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้สามารถตกลงกันได้ง่าย

O14 สายการบินมีการจัดทำแผนธุรกิจ วิเคราะห์ข้อมูลและวิจัย ศึกษาความต้องการของผู้โดยสารเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มฝูงบิน เพิ่มเส้นทางการบินและเลือกแบบของอากาศยานที่จะใช้ทำการบิน

- กลยุทธ์ที่ 3 (W20O15O16) ท่าอากาศยานและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับติดตามผลการทำการบินของสายการบินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและกำหนดบทลงโทษที่เป็นรูปธรรมให้กับสายการบินที่ทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่ได้รับ โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W20 ท่าอากาศยานยังไม่มีกฎระเบียบและบทลงโทษเฉพาะที่เป็นรูปธรรมในการจัดสรรเวลาการบิน

O15 กพท. มีหน่วยงานเฉพาะที่ดูแลในด้านการจัดสรรเวลาทำการบิน (กองประสานจัดสรรเวลาการบิน)

O16 กพท. มีการติดตามตรวจสอบเวลาการบิน (Slot Monitoring) เป็นลักษณะการติดตามย้อนหลัง (Post monitoring) หากสายการบินทำการบินได้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) น้อยกว่าร้อยละ 80 จะถูกเพิกถอนสิทธิในครั้งต่อไป

- กลยุทธ์ที่ 4 (W16O8) นำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานเข้ามาช่วยแก้ปัญหาซากอากาศยาน เช่น เมื่ออากาศยานใกล้ครบกำหนดอายุที่ต้องปลดระวางสายการบินต้องส่งแผนการดำเนินงานต่อไปของอากาศยานลำนั้น ๆ ให้กับ กพท. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเป็นซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินในท่าอากาศยาน โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W16 ไม่มีแนวทางการปฏิบัติไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินการจัดการกับซาก

O8 การนำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานมาช่วยผลักดันซากอากาศยาน ออกจากท่าอากาศยาน

ด้านที่ 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกันเมื่อองค์กรประสบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ องค์กรยังสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่รับมือกับอุปสรรคจากภายนอก ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า สามารถนำจุดแข็งและอุปสรรคมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันได้ กล่าวคือ กลยุทธ์ (S4S5T2) เนื่องจากการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองค่อนข้างมีความยืดหยุ่น ในช่วงที่แผนการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การเพิ่มหลุมจอดอากาศยานอยู่ในระหว่างรอดำเนินการหรือมีความล่าช้า ควรใช้ประโยชน์จากสะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 3 (Pier 3) สลับใช้เที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ (Swing pier) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจแบ่งใช้ตามช่วงเวลาให้สอดคล้องกับประเภทและปริมาณของเที่ยวบินในช่วงเวลานั้น ๆ โดยผู้วิจัยได้นำจุดแข็งและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

- S4 มีความยืดหยุ่นในการใช้งานสะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 3 (Pier 3) ให้สามารถสลับใช้สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศได้ (Swing pier)
- S5 การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองค่อนข้างมีความยืดหยุ่น
- T2 ระเบียบราชการและการดำเนินงานภายในองค์กรมีความล่าช้า เช่น ความล่าช้าในการปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานและสะพานเทียบเครื่องบินให้สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทุกแบบอากาศยาน เป็นต้น

ด้านที่ 4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับเนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัย พบว่า สามารถนำจุดอ่อนและอุปสรรคมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรับได้ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 (W9T4) ทบทวนมาตรการที่ใช้กับสายการบินที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในลานจอดหรือไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดหลุมจอดอากาศยาน เช่น อาจมีการตัดแต้มสายการบินที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W9 ขาดมาตรการจัดการกับสายการบินในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดการหลุมจอดอากาศยานที่วางไว้ เช่น การลากหรือจอดผิดหลุมจอดอากาศยาน การลากเครื่องไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

T4 นโยบายของรัฐยังไม่มีความชัดเจน เช่น บทลงโทษของผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น

- กลยุทธ์ที่ 2 (W4T2) ท่าอากาศยานต้องจัดทำกรอบของแผนงานต่าง ๆ ให้มีระยะเวลาที่ชัดเจน โดยควรมีการติดตามและประเมินผลทุกเดือน หากหน่วยงานใดล่าช้าไม่สามารถดำเนินงานได้เสร็จตามกำหนดเวลาต้องทำรายงานชี้แจงข้อขัดข้องตามความเป็นจริงให้หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรทราบ โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W4 ความล่าช้าของแผนพัฒนา เช่น อาคารสะพานเทียบอาคาร 6 ไม่สามารถใช้งานสะพานเทียบได้และยังไม่มีการปรับปรุงเนื่องจากอยู่ในช่วงจัดทำแผนพัฒนาทำให้ไม่สามารถให้บริการผู้โดยสารได้เต็มประสิทธิภาพ

T2 ระเบียบราชการและการดำเนินงานภายในองค์กรมีความล่าช้า เช่น ความล่าช้าในการปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานและสะพานเทียบเครื่องบินให้สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทุกแบบอากาศยาน เป็นต้น

- กลยุทธ์ที่ 3 (W6T8) หารือทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานและสายการบินในเรื่องการพิจารณาสนามบินอื่นเป็นฐานการบิน (Home base) เพื่อลดความหนาแน่นของอากาศยานที่จอดค้างคืนที่ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W6 จำนวนสะพานเทียบเครื่องบินและหลุมจอดอากาศยานมีจำกัด รวมถึงมีข้อจำกัดทางกายภาพไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการใช้หลุมจอดอากาศยานของสายการบิน

T8 สายการบินที่ทำการบินส่วนใหญ่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งมีฐานการบิน (Home base) ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองทำให้มีอากาศยานกลับมาจอดค้างคืนเป็นจำนวนมาก

- กลยุทธ์ที่ 4 (W20T14T15) กำหนดมาตรการหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา เช่น อาจมีการตัดแต้มสายการบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลาและให้มีผลต่อการพิจารณาสิทธิในการได้รับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ของสายการบินนั้น ๆ ด้วย โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W20 ท่าอากาศยานยังไม่มีกฎระเบียบและบทลงโทษเฉพาะที่เป็นรูปธรรมในการจัดสรรเวลาการบิน

T14 สายการบินทำการบินล่าช้าด้วยปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้

T15 ผู้ดำเนินการบินจงใจทำการบินหรือวางแผนการบินที่ไม่ตรงกับเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับหรือทำการบินในเวลาที่แตกต่างไปจากที่ได้รับจัดสรรอย่างมีนัยสำคัญ

- กลยุทธ์ที่ 5 (W3W5T3) ใช้โอกาสในช่วงที่สายการบินส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ไม่ปกติและมีจำนวนเที่ยวบินน้อยลง เพื่อปรับปรุงอุปกรณ์สำหรับให้บริการให้มีความทันสมัยมากขึ้น ได้แก่ ซ่อมบำรุงสะพานเทียบเครื่องบิน แก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ของโปรแกรมที่ใช้ปฏิบัติงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน รวมถึงติดตั้งระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอด (Visual Docking Guidance System; VDGS) เป็ นต้น โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อน ละโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W3 ขาดอุปกรณ์ปฏิบัติงานที่ทันสมัย เช่น ระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอด (Visual Docking Guidance System; VDGS) เป็นต้น

W5 โปรแกรมที่ใช้บริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและยังขาดเครื่องมือปฏิบัติงานที่ทันสมัย ซึ่งปัจจุบันใช้ระบบแมนนวล (Manual) ในการแจ้งหลุมจอดอากาศยานให้กับสายการบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรอากาศภาคพื้นทำให้ขาดความแม่นยำ

T3 สถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบต่อสายการบินต้องหยุดทำการบิน เช่น โรคระบาด เป็นต้น

- กลยุทธ์ที่ 6 (W15W16T9T10T11T12) ท่าอากาศยานและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยควรร่วมมือกันจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะสำหรับดำเนินการและติดตามผลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินให้เป็นรูปธรรม รวมถึงวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอีก เช่น มีการติดตามเมื่ออากาศยานไม่ได้ทำการบินนานผิดปกติ ทำบัญชีผู้ถือครองอากาศยานต้องสามารถติดต่อเจ้าของอากาศยานได้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายหลัง โดยผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้ในการพิจารณา

W15 ขาดหน่วยงานเฉพาะภายในท่าอากาศยานสำหรับดูแลจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

W16 ไม่มีแนวทางการปฏิบัติไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม ในการดำเนินการจัดการกับซากอากาศยาน

T10 ซากอากาศยานของบางสายการบินที่เลิกดำเนินธุรกิจแล้วยังมีคดีความอยู่ทำให้ไม่สามารถทำการเคลื่อนย้ายได้

T11 ไม่มีกฎหมายเฉพาะสำหรับจัดการกับซากอากาศยาน

T12 การติดต่อเจ้าของซากอากาศยานเพื่อดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปได้ยาก

บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และ 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ร่วมกับวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 11 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรระดับบริหารสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย บุคลากรระดับบริหาร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และบุคลากรระดับบริหารสายการบินที่ทำการบินแบบประจำท่าอากาศยานดอนเมือง โดยแบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 4 ส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง

ทั้งนี้ แบบสัมภาษณ์ได้ถูกออกแบบจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการจัดการหลุมจอดอากาศยานและมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน โดยใช้การหาค่าความเที่ยงตรงของคำสัมภาษณ์และค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of item Objective Congruence; IOC) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี กฎระเบียบ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ดังนี้

5.1.1 สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

จากการทบทวนข้อมูลด้านการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองพบว่า ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานที่มีบทบาทหลักในการรองรับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) อยู่ภายใต้การบริหารงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีหลุมจอดอากาศยานทั้งหมด 101 หลุมจอด แบ่งออกเป็นหลุมจอดอากาศยานแบบประชิดอาคาร (Contact parking stand) 27 หลุมจอดและหลุมจอดอากาศยานแบบไม่ประชิดอาคาร (Remote parking) 74 หลุมจอด โดยแต่ละหลุมจอดอากาศยานจะมีความสามารถในการรองรับอากาศยานที่แตกต่างกันไป ท่าอากาศยานดอนเมืองมีสายการบินที่ให้บริการแบบประจำทั้งหมด 13 สายการบิน และมีสายการบินที่จอดอากาศยานแบบพักค้างคืน (Overnight stop) หรือใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลัก (Home base) ทั้งหมด 4 สายการบิน ได้แก่ สายการบิน ไทยแอร์เอเชีย สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยไลออนแอร์และสายการบินไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์

การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน งานบริการเขตการบิน (ด้านบริหารหลุมจอดและควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน) ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นผู้ให้บริการจัดสรรหลุมจอดอากาศยานให้แก่อากาศยานโดยใช้ข้อมูลเที่ยวบินที่ได้รับจากหน่วยงานพิธีการบินจัดวางลงในโปรแกรมบริหารหลุมจอดอากาศยาน Flight Resource Management System (FRMS) ของระบบจัดการข้อมูลการบินแบบบูรณาการ Integrated Flight Information Management System (IFIMS) โดยจะใช้โปรแกรมดังกล่าวในการบริหารตารางเวลาในการใช้หลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานแบบวันต่อวันหรือใช้วางแผนจัดตารางเวลาล่วงหน้าเพื่อจัดสรรหลุมจอดอากาศยานให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่เนื่องด้วยปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำทำให้การใช้บริการท่าอากาศยานของสายการบินมากขึ้นตามไปด้วย ประกอบกับข้อจำกัดต่าง ๆ ของท่าอากาศยานดอนเมือง อันได้แก่ ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน การขยายฝูงบินของสายการบินและการทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาการบิน (Slot) ของสายการบิน ทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองไม่สามารถรองรับความต้องการของสายการบินได้อย่างเพียงพอและได้รับการจัดระดับความหนาแน่นจาก กพท. เป็นท่าอากาศยานระดับสาม (Level 3) กล่าวคือ เป็นท่าอากาศยานที่มีความต้องการทำการบินมากเกินกว่าโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานจะรองรับได้ (Demand > Capacity) และยังไม่สามารถเพิ่มขีด

ความสามารถหรือขยายโครงสร้างของท่าอากาศยานเพื่อแก้ไขปัญหาความแออัดได้ การปรับตารางการบินไม่สามารถตอบสนองความต้องการทำการบินทั้งหมดได้ ทำให้เที่ยวบินที่จะทำการบินมายังท่าอากาศยานต้องได้รับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot) ล่วงหน้าก่อนที่จะเข้ามาทำการบิน

ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้ 1) ควรนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้งานอย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้ทุกหน่วยงานในท่าอากาศยานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 2) ควรมีการวิเคราะห์ขีดความสามารถของสนามบินให้สอดคล้องกับความเป็นจริง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ 3) ควรมีการจัดการกับซากอากาศยานในท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ควรมีการปรับปรุงสะพานเทียบเครื่องบินและหลุมจอดอากาศยานให้จอดอากาศยานได้หลากหลายแบบเพื่อลดข้อจำกัดของหลุมจอดอากาศยานในการนำเครื่องเข้าจอด 5) ควรมีการจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความแม่นยำและมีประสิทธิภาพ เช่น นำระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอดอากาศยานด้วยทัศนวิสัย (Visual Docking Guidance System; VDGS) มาใช้ เป็นต้น 6) ควรเพิ่มมาตรการจัดการกับสายการบินในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดการหลุมจอดอากาศยานหรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง 7) เร่งการดำเนินงานในระดับภาครัฐและระดับนโยบายให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้เพียงพอต่อการรองรับเที่ยวบิน และ 8) ลดจำนวนอากาศยานที่ใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นสถานีหลักเพื่อจอดอากาศยานแบบพักค้างคืน (Home base) และผลักดันให้ไปใช้สนามบินอื่น เช่น สนามบินในสังกัดของกรมท่าอากาศยาน เป็นต้น

โดยเมื่อวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของท่าอากาศยาน โดยใช้ SWOT Analysis แล้ว สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดท่าอากาศยานดอนเมืองสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านจุดแข็ง (Strength) การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองมีการจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานของสนามบินที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยของรัฐและสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน มีศักยภาพสามารถบริหารจัดการบนพื้นฐานของทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่อย่างจำกัด การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยาน

ดอนเมืองค่อนข้างมีความยืดหยุ่น เช่น การใช้งานสะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 3 ในรูปแบบของ Swing pier กล่าวคือ สามารถสลับใช้สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศได้ เป็นต้น มีหน่วยงานของท่าอากาศยานทำหน้าที่ดูแลด้านขีดความสามารถภาพรวมของท่าอากาศยาน และแจ้งไปยังสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) มีการติดตามผล เก็บสถิติและเก็บข้อมูล ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยาน มีแผนสำหรับพัฒนาเพื่อเพิ่มปริมาณหลุมจอดอากาศยาน รวมถึงมีการทำความตกลงและหาทางออกร่วมกันกับสายการบิน

2) ด้านจุดอ่อน (Weakness) การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมืองยังใช้กำลังคน (Manual System)ในการทำงานเป็นหลักและยังขาดอุปกรณ์การปฏิบัติงานที่ทันสมัย ส่งผลให้ขาดความแม่นยำและประสิทธิภาพการบริหารจัดการไม่แน่นอน ความสามารถในการรองรับเที่ยวบินของทางวิ่งและหลุมจอดอากาศยานไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งมีเที่ยวบินมากเกินกว่าขีดความสามารถในการรองรับส่งผลให้หลุมจอดอากาศยานไม่เพียงพอในช่วงเวลาปริมาณเที่ยวบินหนาแน่น (Peak hour) จำนวนสะพานเทียบเครื่องบินและหลุมจอดอากาศยานมีจำกัด โครงสร้างกายภาพของหลุมจอดอากาศยานไม่เอื้อต่อการเข้าออกของอากาศยาน แผนพัฒนาหลุมจอดอากาศยานมีความล่าช้า รวมถึงไม่มีกฎระเบียบและบทลงโทษเฉพาะที่เป็นรูปธรรมในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

3) ด้านโอกาส (Opportunity) ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานหลักของสายการบินต้นทุนต่ำทำให้เป็นท่าอากาศยานที่มีปริมาณเที่ยวบินที่ต้องการจะทำการบินมาลงเป็นจำนวนมาก อากาศยานส่วนใหญ่ที่ทำการบินในท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นอากาศยานขนาดกลาง (Code C) ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและกำลังจะมีการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ มีงบประมาณจากภาครัฐที่จะนำมาพัฒนาท่าอากาศยานในระยะยาว สายการบินที่ทำการบินส่วนใหญ่เป็นสายการบินที่จดทะเบียนใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) ภายในประเทศไทย ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทสายการบินและท่าอากาศยานสามารถตกลงกันได้ง่าย อีกทั้งมีหน่วยงานเฉพาะของ กพท. ที่ดูแลในด้านการจัดสรรเวลาการบินทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ รวมถึงการขอเพิ่มจำนวนฝูงบิน สายการบินต้องมีการขออนุญาต กพท. ก่อนและกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานซึ่งจะช่วยผลักดันให้มีการดำเนินการก่อนอากาศยานจะกลายเป็นซากอากาศยานในอนาคต

4) ด้านอุปสรรค (Threat) เนื่องจาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคมและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ต้องผ่านหลายขั้นตอน ประกอบกับการดำเนินงานภายในองค์กรมีความล่าช้า ส่งผลกระทบต่อแผนปรับปรุงหลุมจอดอากาศยานและสะพานเทียบเครื่องบิน การใช้ทางวิ่งร่วมกับกองทัพอากาศทำให้บางครั้งอากาศยานไม่สามารถทำการบินได้ตามกำหนดการ นโยบายของรัฐยังขาดความชัดเจน เช่น บทลงโทษของผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น ปัญหาซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินทำให้ต้องใช้พื้นที่หลุมจอดอากาศยานสำหรับจอดซากอากาศยาน ส่งผลให้หลุมจอดอากาศยานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้มีจำนวนลดลง การพิจารณานำอากาศยานไปจอดที่สนามบินอื่น อาจทำให้สายการบินต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอากาศยานมากขึ้นและปัญหาสายการบินทำการบินไม่ตรงตามเวลาการบิน (Slot) ที่ได้รับ ส่งผลต่อเที่ยวบินอื่นที่เข้ามาใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานในเวลาเดียวกัน

5.1.2 กลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง

โดยเมื่อวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) โดยการวิเคราะห์จุดแข็งร่วมกับโอกาส กล่าวคือ

- ให้บุคลากรด้านงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดในการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) มาใช้งานด้านการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เพื่อช่วยพัฒนาการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จากการวิเคราะห์จุดอ่อนและโอกาสร่วมกัน กล่าวคือ

- นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน
- ศึกษาแผนธุรกิจในระยะยาวของสายการบินเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการหลุมจอดอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของสายการบิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

- ท่าอากาศยานและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ร่วมมือกันกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับติดตามผลการทำการบินของสายการบินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและกำหนดบทลงโทษที่เป็นรูปธรรม
- นำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานเข้ามาช่วยแก้ปัญหาซากอากาศยานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเป็นซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินในท่าอากาศยาน

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) จากการวิเคราะห์จุดแข็งและอุปสรรคร่วมกัน กล่าวคือ

- ในช่วงที่แผนพัฒนาดำเนินการล่าช้า ควรใช้ประโยชน์จากสะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 3 (Pier 3) สลับใช้เที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ (Swing pier) ตามความเหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) จากการนำจุดอ่อนและอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกมาพิจารณาร่วมกัน กล่าวคือ

- ทบทวนมาตรการที่ใช้กับสายการบินที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในลานจอดหรือไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดหลุมจอดอากาศยาน
- จัดทำกรอบของแผนงานต่าง ๆ ของท่าอากาศยานให้มีระยะเวลาที่ชัดเจนมีการติดตามและประเมินผลทุกเดือน
- ทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานและสายการบินพิจารณาสนามบินอื่นเป็นฐานการบิน (Home base) เพื่อลดความหนาแน่นของอากาศยานที่จอดค้างคืนที่ท่าอากาศยานดอนเมือง
- กำหนดมาตรการหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา
- ในช่วงที่สายการบินส่วนใหญ่มีจำนวนเที่ยวบินน้อยลงเนื่องจากสถานการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ ใช้โอกาสนี้ปรับปรุงอุปกรณ์สำหรับให้บริการให้มีความทันสมัยมากขึ้น
- ท่าอากาศยานและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยร่วมมือกันจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะสำหรับดำเนินการและติดตามผลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินให้เป็นรูปธรรม รวมถึงวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอีก

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

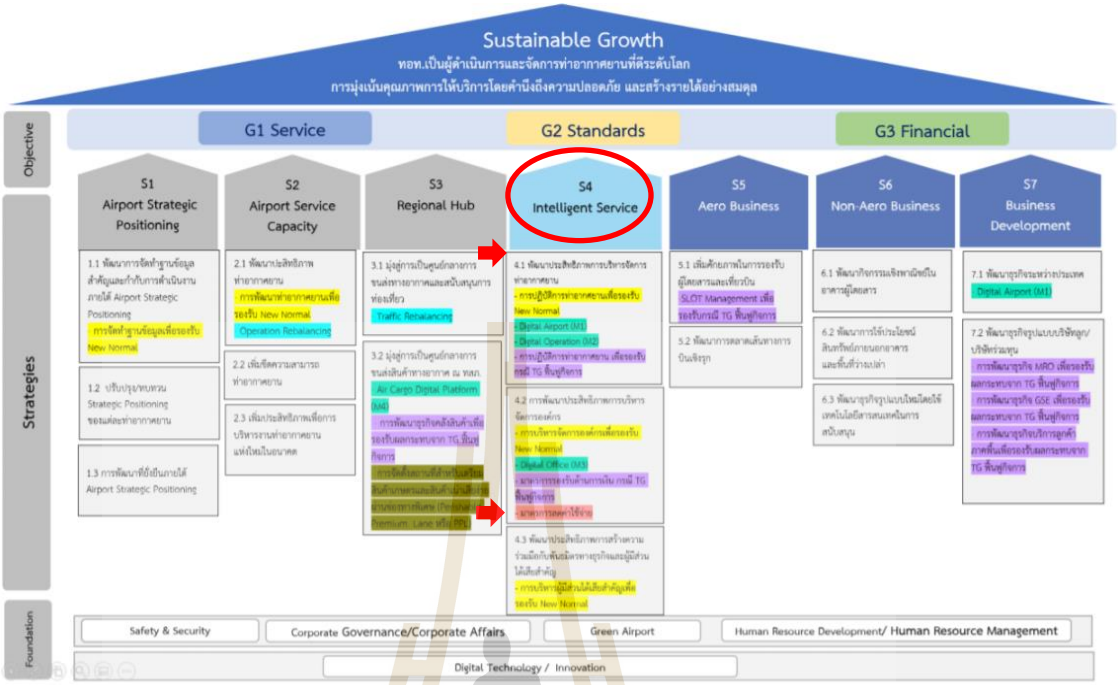
การอภิปรายผลข้อค้นพบการงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยมาอธิบายและหาความสอดคล้องโดยอธิบายข้อสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองพบว่า มีจุดอ่อน คือ ท่าอากาศยานดอนเมืองมีปริมาณเที่ยวบินมากเกินกว่าขีดความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยานส่งผลให้มีหลุมจอดอากาศยานให้บริการไม่เพียงพอในช่วงเวลาที่มีเที่ยวบินหนาแน่น (Peak hour) จำนวนสะพานเทียบเครื่องบินและหลุมจอดอากาศยานมีจำกัดไม่สอดคล้องกับประกาศกรมการบินพลเรือน เรื่อง มาตรฐานการออกแบบและการก่อสร้างสนามบิน พ.ศ. 2556 ที่ระบุไว้ว่า “พื้นที่ทั้งหมดของลานจอดอากาศยานต้องเพียงพอให้การจัดการจราจรของสนามบินเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในช่วงที่การจราจรของสนามบินนั้นมีความหนาแน่นสูงสุด” ประกอบกับมีข้อจำกัดของหลุมจอดอากาศยาน เนื่องจากท่าอากาศยานดอนเมืองเปิดดำเนินการครั้งแรกตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2457 ในฐานะท่าอากาศยานนานาชาติก่อนการเปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ กายภาพของหลุมจอดอากาศยานจึงเหมาะกับการให้บริการอากาศยานขนาดใหญ่แต่ปัจจุบันท่าอากาศยานดอนเมืองมีบทบาทในการรองรับสายการบินต้นทุนต่ำจึงเปลี่ยนมาให้บริการอากาศยานขนาดกลางและขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักรหัส AL3 (ผู้ให้ข้อมูลหลักรหัส AL3, 2563) ที่กล่าวว่า “ยังไม่มีการนำแนวความคิด วิธีการหรือนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นการบริหารจัดการไปตามสภาพภูมิศาสตร์สภาพแวดล้อมที่มีอยู่เดิมและใช้มาจนถึงปัจจุบัน ทำให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การใช้หลุมจอดอากาศยานสำหรับอากาศยานขนาดใหญ่ (Code E) เพื่อจอดอากาศยานขนาดกลาง (Code C) เป็นต้น” และทฤษฎีความต้องการหลุมจอดอากาศยานของ Steuart (อ้างถึงในณัฐธินี พรภัทรประเสริฐ, 2558) ที่ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการหลุมจอดอากาศยานว่า “การออกแบบหลุมจอดอากาศยานจะขึ้นอยู่กับจำนวนของอากาศยานในขณะนั้น ซึ่งโดยปกติจะใช้ช่วงที่มีปริมาณจราจรทางอากาศคับคั่งมากที่สุด (Peak hour) ในการออกแบบและเวลาที่อากาศยานแต่ละลำใช้ในการใช้งานหลุมจอดอากาศยาน (Gate occupancy time) โดยจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านขนาดของอากาศยาน ปัจจัยด้านรูปแบบการดำเนินการเที่ยวบิน การใช้เวลาเตรียมความพร้อมวางแผนก่อนทำการบิน (Preflight planning) รวมไปถึงการดำเนินการของแต่ละสายการบินและของท่าอากาศยาน”

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรและนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix พบว่ากลยุทธ์เชิงรุก (S2O2O6) ในการให้บุคลากรด้านงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดในการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) มาใช้งานด้านการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานเนื่องจากเป็นผู้ใช้งานจริง (User) และมีประสบการณ์

ด้านงานบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานซึ่งจะช่วยพัฒนาการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและกลยุทธ์เชิงแก้ไข (W5W10O2O6) ที่ใช้ระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน (Airport Collaborative Decision Making; ACDM) เข้ามาช่วยให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักรหัส CAAT2 (ผู้ให้ข้อมูลหลักรหัส CAAT2, 2563) ที่กล่าวว่า “การแบ่งปันข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน เพราะจะทำให้แต่ละเที่ยวบินมีระยะเวลาการครอบครองหลุมจอด (Turnaround time) ที่สั้นลง ซึ่งทำให้รองรับเที่ยวบินได้ในปริมาณที่มากขึ้น ส่งผลดีต่อรายได้ของท่าอากาศยาน” นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักรหัส CAAT3 AOT1 และ AOT4 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมืองไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งกลยุทธ์เชิงรุก (S2O2O6) และกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 1 (W5W10O2O6) จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services ของ ทอท. การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน กล่าวคือ กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยาน รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงานผ่านการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริ การและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้นและกลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสาน ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 5.1 ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

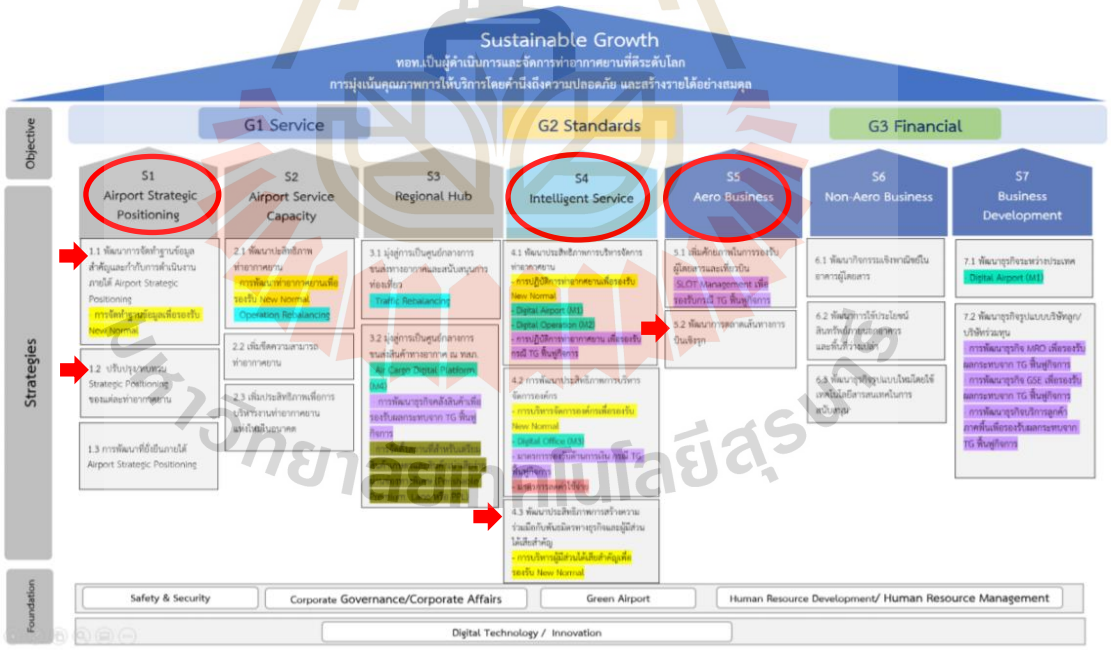


ภาพที่ 5.1 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรุก (S2O2O6) และกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 1 (W5W10O2O6) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

ในส่วนของกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 2 (W12O6O14) ศึกษาแผนธุรกิจในระยะยาวของสายการบินเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการหลุมจอดอากาศยาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสายการบิน เช่น การเพิ่มเที่ยวบินภายในประเทศและเที่ยวบินระหว่างประเทศ แบบอากาศยานที่กำลังจะนำเข้ามาเพิ่ม เป็นต้น จะช่วยให้ท่าอากาศยานสามารถคาดการณ์แนวโน้มรูปแบบการให้บริการของสายการบินในอนาคตและนำมาปรับปรุงพัฒนาท่าอากาศยานให้พร้อมรองรับความต้องการของสายการบินได้ สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาสนามบิน ฉบับที่ 10 ของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) ที่กล่าวถึงหลุมจอดอากาศยานว่า “รูปแบบของหลุมจอดอากาศยานควรเอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของสายการบินและควรมีหลุมจอดอากาศยานให้เพียงพอรองรับความต้องการในช่วงที่มีการจราจรคับคั่ง (Peak hour)” และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning การกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารสายการบินและผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning โดยมุ่งเน้นการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่และการประสานความร่วมมือด้านข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบ

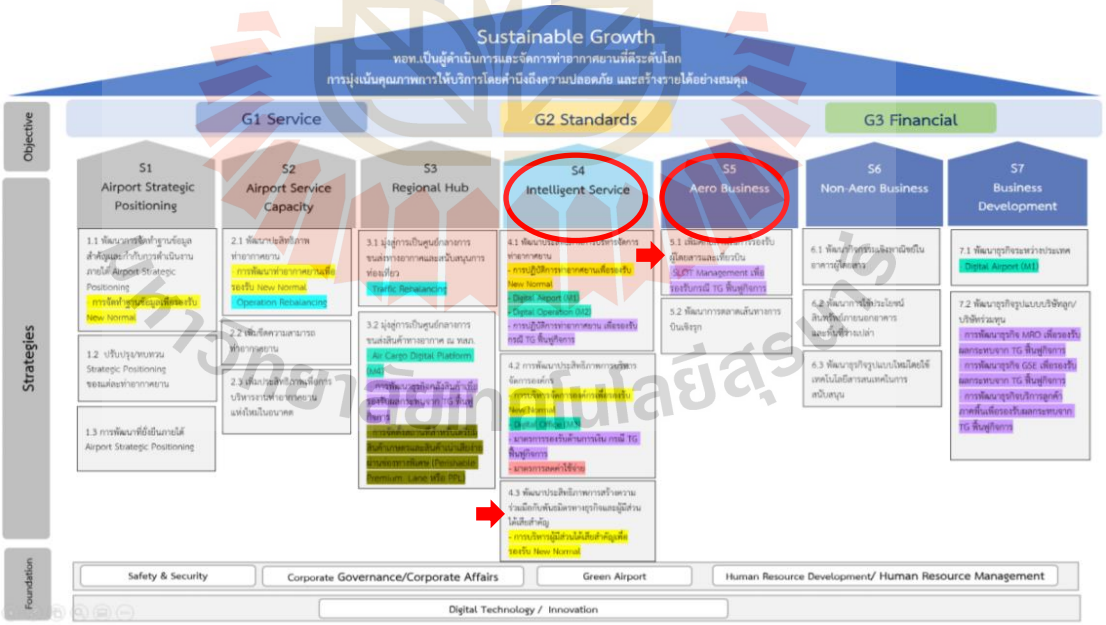
การดำเนินงาน ทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการคาดการณ์ ล่วงหน้าเพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน ทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบินที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก ดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับการจัดสรรตารางการบิน โดยการเพิ่มความถี่ จำนวนเที่ยวบินและจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ ดังแสดงในภาพที่ 5.2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 2 (W12O6O14) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 3 (W20O15O16) ท่าอากาศยานและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับติดตามผลการทำการบินของสายการบินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและกำหนดบทลงโทษที่เป็นรูปธรรมให้กับสายการบินที่ทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่ได้รับ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญและยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ได้แก่ การบริหารและจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังแสดงในภาพที่ 5.3 ดังต่อไปนี้

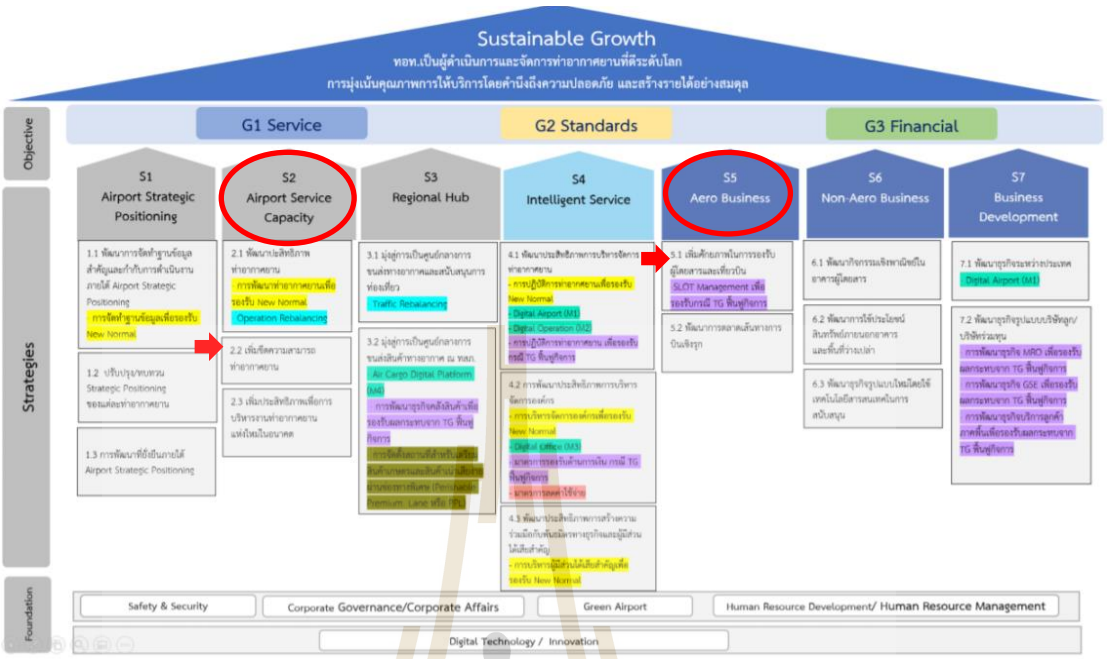


ภาพที่ 5.3 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 3 (W20O15O16) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 4 (W16O8) นำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานเข้ามาช่วยแก้ปัญหาซากอากาศยาน เช่น เมื่ออากาศยานใกล้ครบกำหนดอายุที่ต้องปลดระวางสายการบินต้องส่งแผนการดำเนินงานต่อไปของอากาศยานลำนั้น ๆ ให้กับ กพท. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเป็นซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินในท่าอากาศยาน ซึ่งจะลดผลกระทบจากการนำซากอากาศยานมาจอดในพื้นที่หลุมจอดอากาศยานทำให้ท่าอากาศยานมีพื้นที่เพียงพอให้บริการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถคงระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความสมดุลในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เกิดขึ้นในอนาคตและยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กล่าวคือ กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ได้แก่ การบริหารและจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังแสดงในภาพที่ 5.4 ดังต่อไปนี้

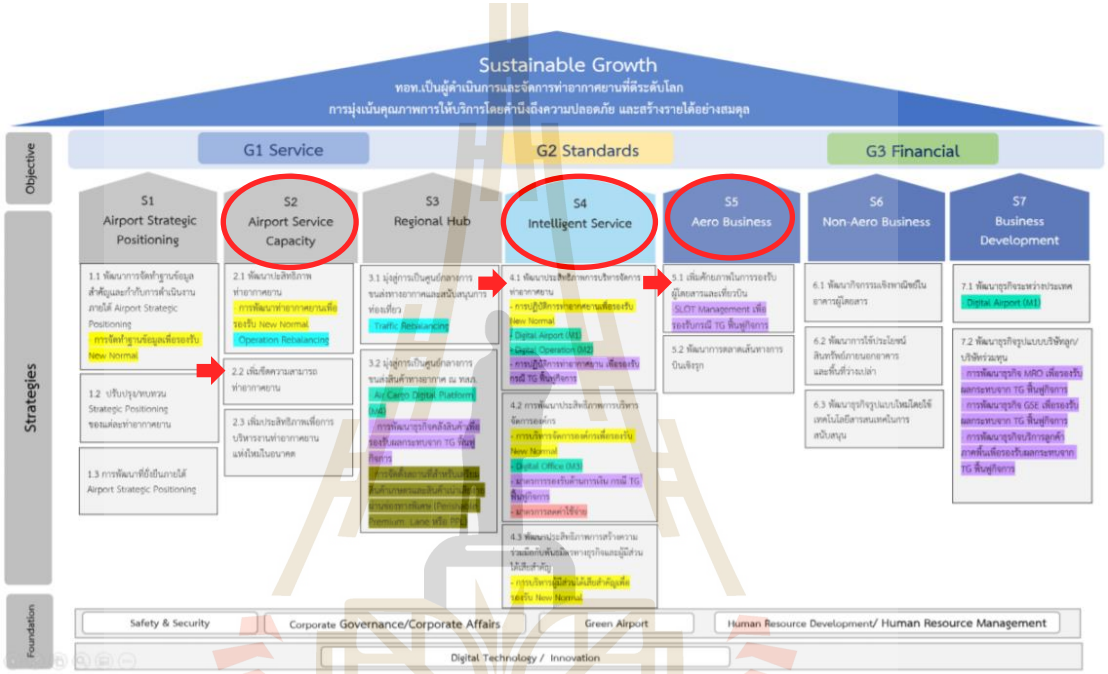
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ภาพที่ 5.4 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 4 (W16O8) กับยุทธศาสตร์ ทอท.
ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S4S5T2) ในช่วงที่แผนการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การเพิ่มหลุมจอดอากาศยานอยู่ในระหว่างรอดำเนินการหรือมีความล่าช้า ควรใช้ประโยชน์จากสะพานเทียบเครื่องบินอาคาร 3 (Pier 3) สลับใช้เที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ (Swing pier) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจแบ่งใช้ตามช่วงเวลาให้สอดคล้องกับประเภทและปริมาณของเที่ยวบินในช่วงเวลานั้น ๆ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ กล่าวคือ กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถคงระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความสมดุลในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เกิดขึ้นในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services ของ ทอท. การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้นและยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business

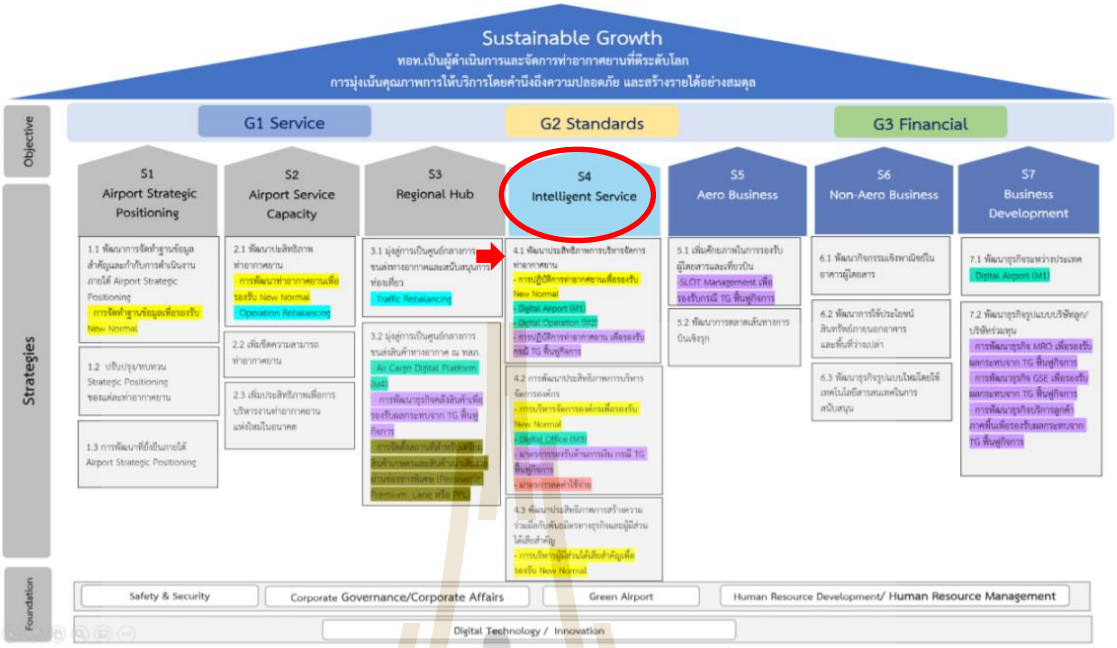
การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กล่าวคือ กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน ประกอบด้วย การบริหารและจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 5.5 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.5 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงป้องกัน (S4S5T2) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

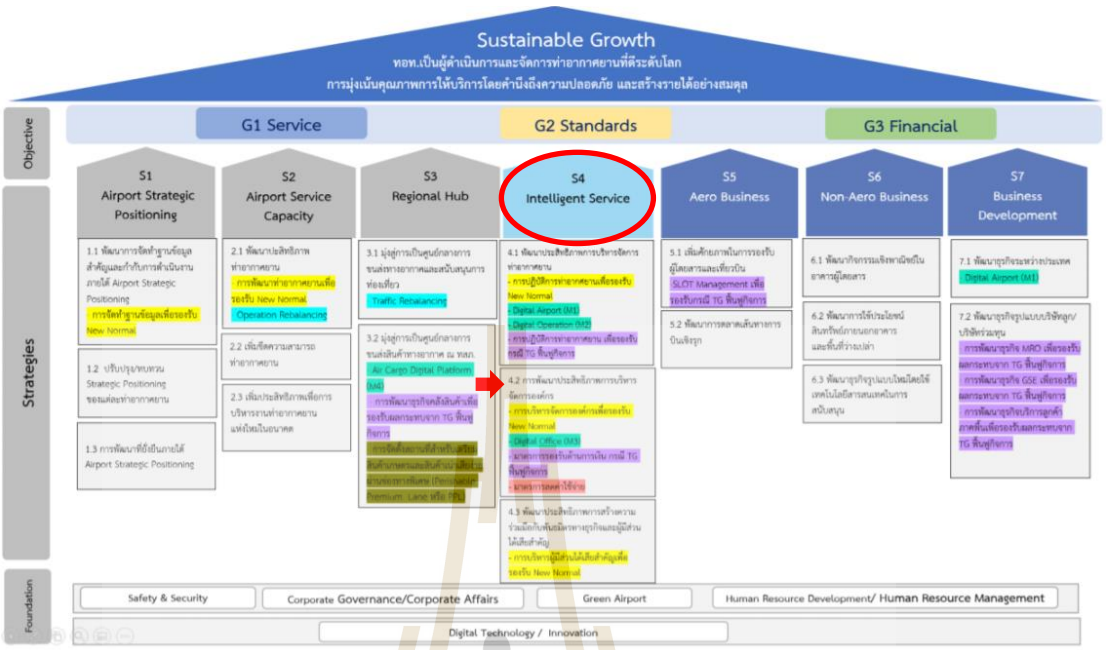
กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 1 (W9T4) ทบทวนมาตรการที่ใช้กับสายการบินที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในลานจอดหรือไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดหลุมจอดอากาศยาน เช่น อาจมีการตัดแต้มสายการบินที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services ของ ทอท. การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 5.6 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.6 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 1 (W9T4) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 2 (W4T2) ท่าอากาศยานต้องจัดทำกรอบของแผนงานต่าง ๆ ให้มีระยะเวลาที่ชัดเจน โดยควรมีการติดตามและประเมินผลทุกเดือน หากหน่วยงานใดล่าช้าไม่สามารถดำเนินงานได้เสร็จตามกำหนดเวลาต้องทำรายงานชี้แจงข้อขัดข้องตามความเป็นจริงให้หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรทราบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services ของ ทอท. การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังแสดงในภาพที่ 5.7 ดังต่อไปนี้

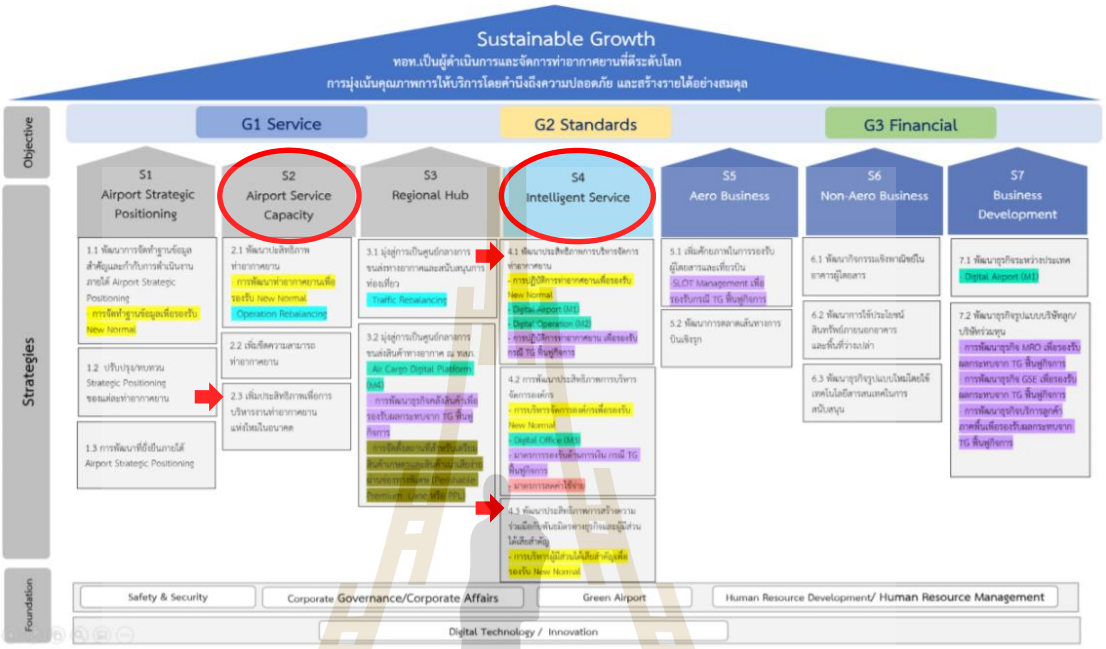


ภาพที่ 5.7 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 2 (W4T2) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

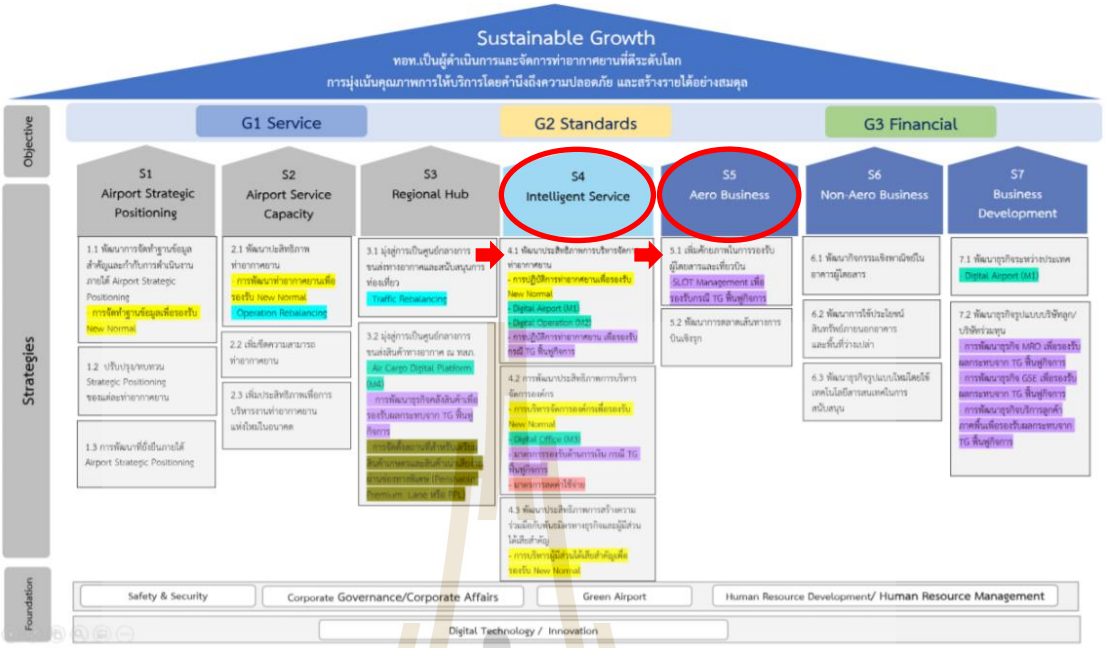
กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 3 (W6T8) หารือทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานและสายการบินในเรื่องการพิจารณาสนามบินอื่นเป็นฐานการบิน (Home base) เพื่อลดความหนาแน่นของอากาศยานที่จอดค้างคืนที่ท่าอากาศยานดอนเมือง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในอนาคตท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและไม่สามารถลงทุนขยายท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ อีกทั้งแนวคิดในการการสร้างท่าอากาศยานเพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิมและการพัฒนาแนวทางความร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในรูปแบบ Airport System และยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services ของ ทอท. การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยานให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ทอท. เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.

สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 5.8 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.8 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 3 (W6T8) กับยุทธศาสตร์ ทอท.
ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

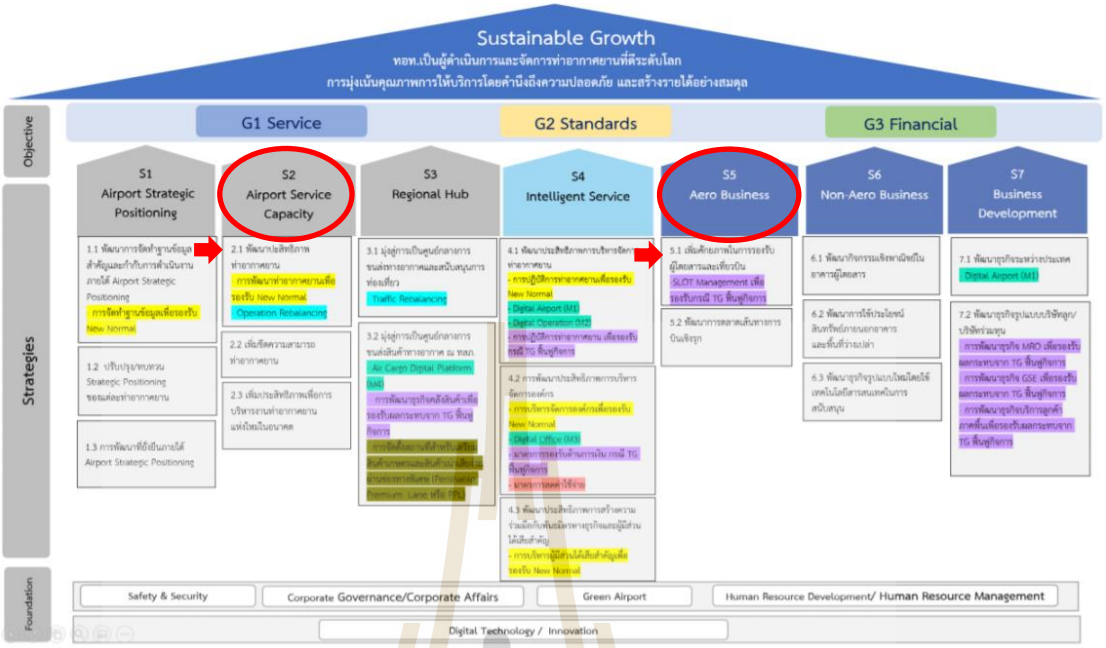
กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 4 (W20T14T15) กำหนดมาตรการหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา เช่น อาจมีการตัดแต้มสายการบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลาและให้มีผลต่อการพิจารณาสิทธิในการได้รับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) ของสายการบินนั้น ๆ ด้วย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services ของ ทอท. การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้นและยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กล่าวคือ กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน ประกอบด้วย การบริหารและจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญดังแสดงในภาพที่ 5.9 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.9 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 4 (W20T14T15) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 5 (W3W5T3) ใช้โอกาสในช่วงที่สายการบินส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ไม่ปกติและมีจำนวนเที่ยวบินน้อยลง เพื่อปรับปรุงอุปกรณ์สำหรับให้บริการให้มีความทันสมัยมากขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ โดย ทอท.มุ่งเน้น การพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพและยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กล่าวคือ กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน ประกอบด้วย การบริหารและจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 5.10 ดังต่อไปนี้

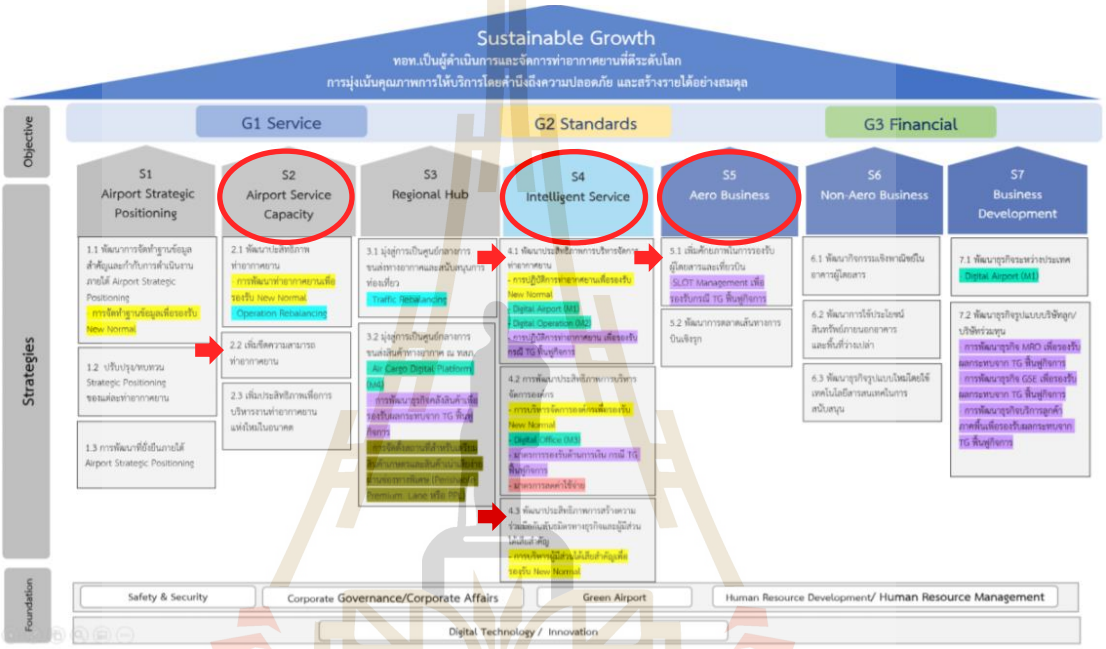


ภาพที่ 5.10 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 5 (W3W5T3) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

และกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 6 (W15W16T9T10T11T12) ท่าอากาศยานและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยควรร่วมมือกันจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะสำหรับดำเนินการและติดตามผลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินให้เป็นรูปธรรม รวมถึงวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอีก สอดคล้องกับสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถคงระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความสมดุลในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เกิดขึ้นในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services ของ ทอท. การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ทอท. เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการ

ของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญและยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กล่าวคือ กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังแสดงในภาพที่ 5.11 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.11 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 6 (W15W16T9T10T11T12) กับยุทธศาสตร์ ทอท.

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563)

5.3 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองในสถานการณ์ปกติ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานในช่วงสถานการณ์อื่น ๆ อาทิเช่น ภัยพิบัติหรือโรคระบาด เป็นต้น เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำการบินและการหมุนเวียนอากาศยานของสายการบิน ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อปริมาณอากาศยานและระยะเวลาอากาศยานที่เข้ามาใช้บริการหลุมจอดฯ เช่น สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางมีน้อยลง สายการบินจำเป็นต้องจอดอากาศยานค้างเป็นเวลานานเนื่องจากไม่ได้ทำการบินการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานในช่วงที่มีอากาศยานจอดค้างในปริมาณมาก ๆ จึงเป็นไปได้ยาก

5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

1) การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านหลุมจอดอากาศยาน ซึ่งงานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องโดยตรงยังมีจำนวนน้อย ทำให้ต้องหางานวิจัยที่ใกล้เคียงมาประยุกต์ใช้

2) สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบอย่างมากต่อทิศทางของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย สวนทางกับการคาดการณ์แนวโน้มการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งปัญหาและที่มาของงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้วางแผนไว้ ข้อมูลบางส่วนยังไม่ครอบคลุม

5.5 การประยุกต์ผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่ได้จากงานวิจัย ท่าอากาศยานดอนเมืองและผู้ให้บริการธุรกิจท่าอากาศยานอื่นสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปประยุกต์เป็นต้นแบบในการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานและกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานของตนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้สถาบันการศึกษาสามารถนำข้อมูลบางส่วนไปใช้กับหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บรรณานุกรม

กฤติยา บุญเทส. ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 5 มิถุนายน 2563.

เกียรติสุดา บัณฑิตพรรณ. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, 2557.

กองเศรษฐกิจการบิน ฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรมการบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ. 2562. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://bit.ly/2RBkaFA, 2563.

คัณธชาติ ขุนศรี. ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด. สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2563.

จิตเลขา สุคนธจร และ ลดาวัลย์ แก้วสีนวล. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการจัดการการสื่อสารแบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2561.

จุฬา สุขมานพ. ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2563.

ณัฐกร เจริญธรรม. การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการวางแผนและบริหารจัดการความต้องการหลุมจอดอากาศยานโดยใช้ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพ (ดอนเมือง). วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ณัฐธินี พรภัทรประเสริฐ. ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการหลุมจอดอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, 2558.

ถวัลย์ เทียนทอง. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม และซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัท ไทย ไลอ้อน เมนทารี จำกัด. สัมภาษณ์, 7 พฤษภาคม 2563.

นวลจันทร์ สุนทรกิตติ. การศึกษาการพัฒนาระบบการจัดเครื่องบินเข้าสู่หลุมจอด กรณีศึกษา: ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งที่ 2. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, วิศวกรรมศาสตร์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

บรรณานุกรม (ต่อ)

บันเทิง เมฆฉาย. ผู้จัดการฝ่ายพิธีการบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2563.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2561. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). 2561.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2562. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). 2562.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2563. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). 2563.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). การคำนวณค่าเสียโอกาสจากการมีอากาศยานจอดค้างเป็นระยะเวลานาน ณ ทดม.. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2563.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ฉบับทบทวน. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2563.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). คู่มือการดำเนินงานสนามบิน. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2563.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). ประวัติความเป็นมา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://bit.ly/2YXgXA7, 2560.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สรุปผลการหารือกับ กพท. เรื่องกระบวนการตัด/ถอดแยกอากาศยาน ณ ทดม.. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2559.

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. การจัดการท่าอากาศยาน. 1000. 1. กรุงเทพฯ: ธรรมสารจำกัด, 2551.

ปกป้อง สุวรรณโมพี. ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2563.

พนมรัตน์ จันทรานนท์. การประเมินศักยภาพท่าอากาศยานนานาชาติอุดรธานีสู่ศูนย์กลางด้านการขนส่งผู้โดยสารเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, 2559.

พีรวิชญ์ ช่วงโชติ. มาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน และประตูทางออกขึ้นเครื่อง. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2563.

ลงทุนแมน. Eastern Seaboard การผลิตเกินครึ่งของไทย อยู่ที่นี่. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.longtunman.com/17041, 2563.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วราภรณ์ เต็มแก้ว. การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติการท่าอากาศยานเสมือน สำหรับนักศึกษาสาขาวิชาการจัดการท่าอากาศยาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556.

ศักดา พิทักษ์ผล. มาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2559.

ศักดา พิทักษ์ผล. DMK SLOT TIME. [สไลด์]. กรุงเทพมหานคร: ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง, 2563.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. 1000. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2550.

ศิโรตม์ ดวงรัตน์. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายงานยุทธศาสตร์ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2563.

ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง. แผนการเพิ่มอากาศยานช่วง 5 ปี ทดม.[แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2563.

ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง. ภาพถ่ายซากอากาศยานทิศใต้. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2563.

ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง. คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน. [แฟ้มข้อมูล]. กรุงเทพมหานคร, 2560.

สุชาติ อ่างทอง. ผู้จัดการฝ่ายมาตรฐานสนามบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 23 กรกฎาคม 2563.

สมชนก เทียมเทียบรัตน์. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2563.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.

สัมพันธ์ ขุทรานนท์. ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 มีนาคม 2563.

สถาพร ช่วงโชติ. การศึกษาการบริหารหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาคนิพนธ์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, 2550.

สัญญา สนส่ง. ผู้อำนวยการส่วน ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2563.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ตารางเปรียบเทียบระเบียบ กพท. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาเข้าออกสนามบินของอากาศยาน พ.ศ. 2562 ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://bit.ly/3rAWSfb, 2563.

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). Thailand's MICE Industry Report Aviation & Logistics. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://bit.ly/2QMStJr, 2562.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 14 ว่าด้วยมาตรฐานสนามบิน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.caat.or. th/th/archives/43504, 2562.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. มาตรฐานของคู่มือการดำเนินงานสนามบิน พ.ศ. 2562. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.caat.or.th/th/archives/20070, 2562.

CAPA Centre of Aviation. Bangkok Don Mueang Airport: world's largest LCC airport to surpass 40 million passengers in 2018. [Online]. Source: https://bit.ly/33i8dXp, 2018.

Gate S. Position Requirements at Metropolitan Airports. Transportation Science 8 (1974) : 169 – 189.

Greedisgood. สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix.2020, [Online]. Source: https://bit.ly/3aKcVAE, 2563.

Horonjeff And McKelvey. F.X.Planning and Design of Airports. 4th ed. New York: McGraw-Hill.Book, 1994.

International Air Transport Association. World class airport - best practice. [Online]. Source: https://bit.ly/3b1zGAj, 2020.

Mirkovic B. Airport Apron Capacity Estimation – Model Enhancement. Faculty of Transport and Traffic Engineering, University of Belgrade, 2011.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ก.
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น

1. อ.ปรัชญา จันทร์ลำภู	หัวหน้ากองพัฒนามาตรฐาน ฝ่ายมาตรฐานสนามบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
2. อ.ทวนชัย ตันสุริยวงศ์	ผู้เชี่ยวชาญ 9 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
3. อ. ดร.อรรถพล ม่วงสวัสดิ์	นักวิชาการอิสระ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ข.
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

กลุ่มที่ 1 บุคลากรระดับบริหารสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ						
1) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) ท่านมีความคิดเห็นต่อ จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อได้เปรียบ และภัยคุกคามต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) การเจริญเติบโตทางด้านการบินอาจส่งผลให้การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น ท่านมีการวางแผนในการบริหารจัดการอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์มีข้อจำกัด ปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
6) มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างไร และหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ท่านมีแนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง						
ประเด็นคำถาม ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน						
1) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอย่างไร	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
3) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีกฎหมายที่ใช้ในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการติดตามผล และประเมินประสิทธิภาพด้านกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ประเด็นคำถาม การจัดการฝูงบิน						
1) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีกฎหมายที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการติดตาม และประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ประเด็นคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน						
1) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาการบินหรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการบินของสายการบินอย่างไร เช่น สายการบินทำการบินตรงตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับหรือไม่ เป็นต้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีกฎหมายที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตาม Slot หรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่ไม่ทำการบินตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการติดตาม และประเมินผลการทำการบินตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับของสายการบินหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง						
ท่านมีข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

กลุ่มที่ 2 บุคลากรระดับบริหาร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ						
1) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) ท่านมีความคิดเห็นต่อ จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อได้เปรียบ และภัยคุกคามต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) การเจริญเติบโตทางด้านการบินอาจส่งผลให้การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น ท่านมีการวางแผนในการบริหารจัดการอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์มีข้อจำกัด ปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6) มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างไร และหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ท่านมีแนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง						
ประเด็นคำถาม ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน						
1) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอย่างไร	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
3) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินการอย่างไรในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการบังคับใช้ หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากสายการบินในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ ด้านกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ประเด็นคำถาม การจัดการฝูงบิน						
1) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีหน่วยงานเฉพาะสำหรับบริหารจัดการ และประสานงานกับสายการบินในด้านการจัดการฝูงบินหรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการบริหารจัดการและประสานงานกับสายการบินในด้านการจัดการฝูงบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีระเบียบข้อบังคับ หรือความตกลงที่ใช้บริหารจัดการการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดการอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากสายการบินในการจัดการฝูงบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการติดตาม และประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ และประสานงานกับสายการบินในด้านการจัดการฝูงบินหรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ประเด็นคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน						
1) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาทำการบินหรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการทำการบินของสายการบินอย่างไร เช่น สายการบินทำการบินตรงตามช่วงเวลาSlotที่ได้รับหรือไม่ เป็นต้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตาม Slot หรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการบังคับใช้ หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อสายการบินไม่ทำการบินตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการติดตาม และประเมินผลการทำการบินตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับของสายการบินหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง						
ท่านมีข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ						
1) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) ท่านมีความคิดเห็นต่อ จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อได้เปรียบ และภัยคุกคามต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) การเจริญเติบโตทางด้านการบินอาจส่งผลให้การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น ท่านมีการวางแผนในการบริหารจัดการอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์มีข้อจำกัด ปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6) มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างไร และหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ท่านมีแนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง						
ประเด็นคำถาม การจัดการฝูงบิน						
1) สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะในด้านการจัดการฝูงบินหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) สายการบินมีการบริหารจัดการในด้านการจัดการฝูงบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) สายการบินใช้อะไรเป็นเครื่องมือในการจัดการด้านฝูงบิน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) ในการจัดการด้านฝูงบิน สายการบินได้มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย หรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) แนวโน้มการจัดการฝูงบินในอนาคตเป็นอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	รวมค่า IOC	ผล
	1	2	3			
ประเด็นคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน						
1) สายการบินมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาการบิน หรือ Slot หรือไม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2) สายการบินมีการกำกับดูแลตารางบินอย่างไรให้ตรงตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3) สายการบินมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตาม Slot หรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4) สายการบินมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษภายในองค์กรอย่างไรเมื่อไม่สามารถทำการบินตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5) สายการบินมีการติดตาม และประเมินผลการทำการบินให้ตรงตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง						
ท่านมีข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร	1	1	1	3	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ค.

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง
(หน่วยงาน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน สำหรับข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสัมภาษณ์นี้จะถูกเก็บเป็นความลับ และจะนำไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยเท่านั้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือ และสละเวลา ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ
นางสาว สราลักษณ์ เรืองหุ่น
นักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 5
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....ถึง..... น.
สถานที่สัมภาษณ์.....ผู้ถูกสัมภาษณ์.....

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มที่ 1 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ..... นามสกุล.....
หน่วยงานสังกัด.....
ตำแหน่ง.....
ระยะเวลาในการทำงาน.....

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ ประกอบด้วยประเด็นคำถาม จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) ท่านมีความคิดเห็นต่อ จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3) ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อได้เปรียบ และภัยคุกคาม ต่อการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร จงอธิบาย

……

……

……

……

……

……

4) การเจริญเติบโตทางด้านการบินอาจส่งผลให้การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น ท่านมีการวางแผน ในการบริหารจัดการอย่างไร

……

……

……

……

……

……

5) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีข้อจำกัด ปัจจัยภายใน หรือภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลให้ไม่อาจปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

……

……

……

……

……

6) มีการประเมินผลตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างไร และหากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ท่านมีแนวทางอื่นในการรองรับแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร

……

……

……

……

……

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อข้อจำกัดของท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งแบ่งประเด็นหลักเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน (Disable aircraft) การจัดการฝูงบิน (Fleet management) และการจัดสรรเวลาการบิน (Slot allocation) โดยแต่ละหัวข้อประกอบด้วยประเด็นคำถาม 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

ประเด็นคำถาม ซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

1) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่

……

……

……

……

……

……

2) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีแนวทางการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอย่างไร

……

……

……

……

……

……

3) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีกฎหมายที่ใช้ในการกำกับดูแลซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่อย่างไร

……

……

……

……

……

……

4) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบิน

.....
.....
.....
.....
.....

5) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการติดตาม และประเมินประสิทธิภาพด้านกำกับดูแลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

ประเด็นคำถาม การจัดการฝูงบิน

1) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่

.....
.....
.....
.....
.....

2) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินอย่างไร เช่น การขยายฝูงบินของสายการบิน เป็นต้น

.....
.....
.....
.....
.....

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีกฎหมายที่ใช้กำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่อย่างไร

……

……

……

……

……

……

4) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝูงบิน

……

……

……

……

……

5) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการติดตาม และประเมินประสิทธิภาพด้านการกำกับดูแลการจัดการฝูงบินของสายการบินหรือไม่ อย่างไร

……

……

……

……

……

ประเด็นคำถาม การจัดสรรเวลาการบิน

1) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินงานในด้านการจัดสรรเวลาการบินหรือไม่

……

……

……

……

……

……

2) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการกำกับดูแลการจัดสรรเวลาการบินของสายการบินอย่างไร เช่น สายการบินทำการบินตรงตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับหรือไม่ เป็นต้น

……

……

……

……

……

3) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีกฎหมายที่ใช้กำกับดูแลการทำการบินของสายการบินให้ตรงตามSlot หรือไม่ อย่างไร

……

……

……

……

……

4) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการบังคับใช้หรือบทลงโทษอย่างไรเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่ไม่ทำการบินตามช่วงเวลา Slot ที่ได้รับ

……

……

……

……

……

5) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีการติดตาม และประเมินผลการทำการบินตามช่วงเวลาSlotที่ได้รับของสายการบินหรือไม่ อย่างไร

……

……

……

……

……

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าอากาศยานดอนเมือง

ท่านมีข้อเสนอแนะในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร

……
……
……
……
……

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ง.
ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ ง.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	รหัส	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงานสังกัด	ตำแหน่ง	อายุงาน
1	CAAT1	ดร.จุฬา สุขมานพ	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	4 ปี
2	CAAT2	น.อ. สุชาติ อ่างทอง	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	ผู้จัดการฝ่ายมาตรฐานสนามบิน	4 ปี
3	CAAT3	คุณ บันเทิง เมฆฉาย	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	ผู้จัดการฝ่ายพิธีการบิน	3 ปี
		คุณ สิริมา ชื่นสมบูรณ์ (ให้สัมภาษณ์ร่วม)	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	หัวหน้ากองประสานจัดสรรเวลาการบิน	-
4	AOT1	คุณ ศิโรตม์ ดวงรัตน์	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานยุทธศาสตร์	16 ปี
5	AOT2	น.ต.ดร.สมชนก เทียมเทียบรัตน์	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานมาตรฐานท่าอากาศยาน และการบิน	12 ปี
6	AOT3	ร.ท. สัมพันธ์ ขุทรานนท์	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง	15 ปี
7	AOT4	ร.อ. ปกป้อง สุวรรณโมฬี	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง	22 ปี

ตารางที่ ง.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ลำดับ	รหัส	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงานสังกัด	ตำแหน่ง	อายุงาน
8	AOT5	คุณ สัญญา สนส่ง	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้อำนวยการส่วน ส่วนบริการเขตการบิน ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง	26 ปี
9	AL1	คุณ คัณธชาติ ขุนศรี	บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด	ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน	13 ปี
10	AL2	คุณ กฤติยา บุญเทส	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการฝ่ายอำนวยการบิน	12 ปี
11	AL3	คุณ ถวัลย์ เทียนทอง	บริษัท ไทย ไลอ้อน เมนทารี จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม และซ่อมบำรุงอากาศยาน	7 ปี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก จ.

ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท.

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงรุก (S2O2O6) ให้บุคลากรด้านงานบริหารจัดการหลุมจอดมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดในการนำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน หรือ ACDM (Airport Collaborative Decision Making) มาใช้งานด้านการบริหารจัดการหลุมจอด เนื่องจากเป็นผู้ใช้งานจริง (User) และมีประสบการณ์ด้านงานบริหารจัดการหลุมจอด				**กลยุทธ์ 4.1** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน **กลยุทธ์ 4.3** พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W5W10O2O6) นำระบบการตัดสินใจในการบริหารท่าอากาศยานร่วมระหว่างหน่วยงาน หรือ ACDM (Airport Collaborative Decision Making) เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการอากาศยาน เมื่อเกิดการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และความแม่นยำในการบริหารจัดการหลุมจอด เช่น การแจ้งหลุมจอดให้กับสายการบิน และเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรอากาศภาคพื้นภายใต้แพลตฟอร์มเดียวกัน จะทำให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงมากขึ้น เป็นต้น				**กลยุทธ์ 4.1** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน **กลยุทธ์ 4.3** พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W12O6O14) ศึกษาแผนธุรกิจในระยะยาวของสายการบินเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการหลุมจอดฯให้สอดคล้องกับความต้องการของสายการบิน	**กลยุทธ์ 1.1** พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning **กลยุทธ์ 1.2** ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning			**กลยุทธ์ 4.3** พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	**กลยุทธ์ 5.2** พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W20O15O16) ท่าอากาศยาน และกพท.ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับติดตามผลการทำการบินของสายการบินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดบทลงโทษที่เป็นรูปธรรมให้กับสายการบินที่ทำการบินไม่ตรงตามช่วงเวลาที่ได้รับ				**กลยุทธ์ 4.3** พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	**กลยุทธ์ 5.1** เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W16O8) นำกฎหมายจำกัดอายุอากาศยานเข้ามาช่วยแก้ปัญหาซากอากาศยาน เช่น เมื่ออากาศยานใกล้ครบกำหนดอายุที่ต้องปลดระวาง สายการบินต้องส่งแผนการดำเนินงานต่อไปของอากาศยานลำนั้น ๆ ให้กับ กพท. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเป็นซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินในท่าอากาศยาน		**กลยุทธ์ 2.2** เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน			**กลยุทธ์ 5.1** เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S4S5T2) ในช่วงที่แผนการพัฒนาต่าง ๆ อยู่ในระหว่างรอดำเนินการ หรือมีความล่าช้า ควรใช้ประโยชน์จาก Swing pier สะพานเทียบอาคาร 3 (Pier 3) สลับใช้เที่ยวบินระหว่างประเทศ และภายในประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจแบ่งใช้ตามช่วงเวลาให้สอดคล้องกับประเภท และปริมาณของเที่ยวบินในช่วงเวลานั้น ๆ		**กลยุทธ์ 2.2** เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน		**กลยุทธ์ 4.1** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน	**กลยุทธ์ 5.1** เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงรับ (W9T4) ทบทวนมาตรการที่ใช้กับสายการบินที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในลานจอด หรือไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดหลุมจอด เช่น อาจมีการตัดแต้มสายการบินที่ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น				**กลยุทธ์ 4.1** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน			
กลยุทธ์เชิงรับ (W4T2) ท่าอากาศยานต้องจัดทำกรอบของแผนงานต่างๆให้มีระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีการติดตามและประเมินผลทุกเดือน หากหน่วยงานใดล่าช้าไม่สามารถดำเนินงานได้เสร็จตามกำหนดเวลาต้องทำรายงานชี้แจงข้อขัดข้องตามความเป็นจริงให้หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรทราบ				**กลยุทธ์ 4.2** การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงรับ (W6T8) หารือทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานและสายการบินในเรื่องการพิจารณาสนามบินอื่นเป็นฐานการบิน (Home base) เพื่อลดความหนาแน่นของอากาศยานที่จอดค้างคืนที่ท่าอากาศยานดอนเมือง		**กลยุทธ์ 2.3** เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต		**กลยุทธ์ 4.1** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน **กลยุทธ์ 4.3** พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงรับ (W20T14T15) กำหนดมาตรการ หรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับเที่ยวบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา เช่น อาจมีการตัดแต้มสายการบินที่ทำการบินไม่ตรงเวลา และให้มีผลต่อการพิจารณาสิทธิ Slot ของสายการบินนั้น ๆ ด้วย				**กลยุทธ์ 4.1** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน	**กลยุทธ์ 5.1** เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงรับ (W3W5T3) ใช้โอกาสในช่วงที่สายการบินส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และมีจำนวนเที่ยวบินน้อยลง เพื่อปรับปรุงอุปกรณ์สำหรับให้บริการให้มีความทันสมัยมากขึ้น ได้แก่ ซ่อมบำรุงสะพานเทียบฯ แก้ไขจุดบกพร่องต่างๆของโปรแกรมที่ใช้ปฏิบัติงานบริหารจัดการหลุมจอดฯ รวมถึงติดตั้งระบบไฟสัญญาณนำอากาศยานเข้าสู่หลุมจอด หรือ VDGS (Visual Docking Guidance System) เป็นต้น		**กลยุทธ์ 2.1** พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน			**กลยุทธ์ 5.1** เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ จ.1 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริการจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง และยุทธศาสตร์ ทอท. (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ทอท. / กลยุทธ์การบริหารจัดการหลุมจอดอากาศยานท่าอากาศยานดอนเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development
กลยุทธ์เชิงรับ (W15W16T9T10T11T12) ท่าอากาศยาน และสำนักงานการบินพลเรือนควรร่วมมือกันจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะสำหรับดำเนินการ และติดตามผลการจัดการซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินให้เป็นรูปธรรม รวมถึงวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดซากอากาศยานที่ไม่ได้ทำการบินอีก เช่น มีการติดตามเมื่ออากาศยานไม่ได้ทำการบินนานผิดปกติ ทำบัญชีผู้ถือครองอากาศยานต้องสามารถติดต่อเจ้าของอากาศยานได้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายหลัง		**กลยุทธ์ 2.2** เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน		**กลยุทธ์ 4.1** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน **กลยุทธ์ 4.3** พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	**กลยุทธ์ 5.1** เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	สราลักษณ์ เรืองหุ่น	รหัส 6013200130
สาขาวิชา	การจัดการการบิน	
วัน-เดือน-ปีเกิด	วันที่ 15 พฤศจิกายน 2533	
จังหวัดที่เกิด	กรุงเทพมหานคร	
ที่อยู่ปัจจุบัน	141/28 ซอยจามร 19ก. ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12130	
สถานที่ทำงาน	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยานระดับ 4 ท่าอากาศยานดอนเมือง	
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี เทคโนโลยีการบินบัณฑิต สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2556	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี